

« LEAN STARTUP » DANS LE MONDE DES ASSURANCES

Yves CASEAU

Rapporté par Véronique Pelletier
veronique.pelletier@adeli.org

Résumé :

Notre conférencier, Yves Caseau, vient vous faire partager son expérience du Lean Startup dans le monde de l'assurance, chez AXA, où il a mis en place cette méthodologie pour créer des services innovants.

Mots-clés :

ADELI, Rencontre, Lean, startup, Yves Caseau, Assurances, design thinking, minimum viable product, growth hacking



Yves Caseau, directeur de la « digital agency » chez AXA, est venu présenter à ADELI, le « Lean Startup », lors d'une Rencontre autour d'un verre, au Café de la Mairie (Paris 3e) le 9 mai 2016.

LEAN STARTUP

D'après Wikipédia, l'expression « **Lean Startup** » renvoie à une approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit. Elle repose sur le « Validated learning » (vérification de la validité des concepts¹), l'expérimentation scientifique et le « design itératif ». Elle tend à réduire les cycles de commercialisation des produits, à mesurer régulièrement les progrès réalisés, et à obtenir des retours de la part des utilisateurs. Dans cette optique, les entreprises, en particulier les « startups », cherchent à concevoir des produits et services qui satisfont au mieux la demande de leurs consommateurs, avec un investissement initial minimal.

YVES CASEAU



Yves Caseau est Directeur de la « digital agency » (fabrique à expériences digitales) chez **AXA**. La « Digital Agency » d'AXA est une des composantes de la stratégie numérique d'AXA, dont l'objectif est de proposer des **services innovants** aux clients et prospects d'AXA dans cinquante-cinq pays.

Il est chargé également de la coordination et de la stratégie de la partie IT et de la transformation digitale. Il a été auparavant treize ans chez Bouygues Telecom et avant cela chez Bouygues pendant vingt ans. Et encore avant, il était Directeur de recherche, aux États-Unis, chez Bellcore. Il fait de **l'innovation logicielle** depuis très longtemps.

¹ ou plutôt validation des enseignements

Chez AXA, il dispose d'environ 15 M€ de budget, ce qui est important. L'agence est multizone et se répartit entre Paris, Barcelone et New-York.

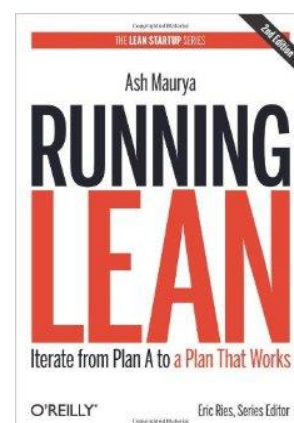
Yves Caseau est venu nous parler du Lean Startup V2 qui est la version utilisée par AXA.

Deux livres font référence dans le domaine :



« Lean Startup » d'Eric Ries (livre fondateur) ; version française chez Pearson, préfacée par Michael Ballé, Godefroy Beauvallet et Yves Caseau.

La méthode « *Running Lean* », comment transformer votre idée en succès, de Ash Maurya (guide « du comment »).



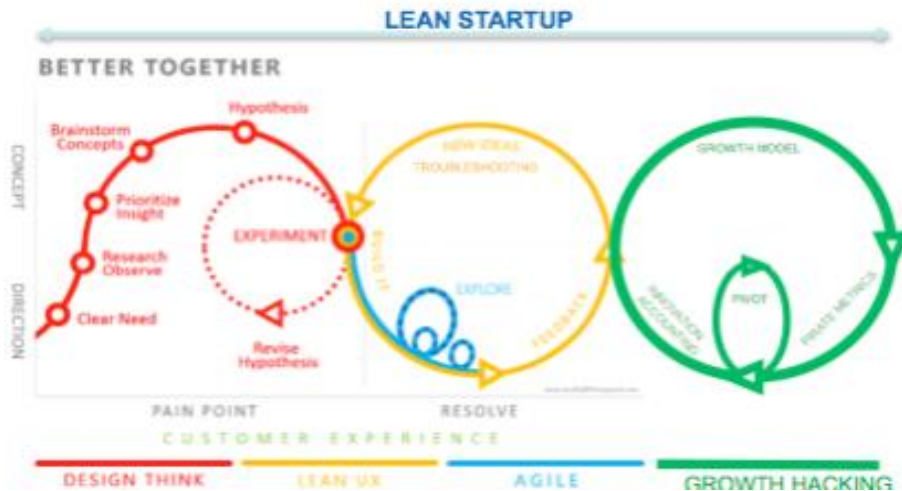
Pour s'assurer que leurs applications mobiles et Web apportent une véritable satisfaction à leurs utilisateurs, la « Digital Agency » a adopté la démarche « Lean Startup » d'Eric Ries, en empruntant des concepts et des pratiques aux ouvrages suivants : « *Running Lean* » (Ash Maurya) ; « *The Lean Enterprise* » (Trevor Owens & Obie Fernandez).

L'objectif est de nourrir la promesse AXA, né pour protéger (« *borned to protect* ») au travers d'expériences qui enrichissent et assistent l'utilisateur, à la fois dans sa vie numérique au sens large et durant ses interactions avec son assureur.

Cet exposé détaille le **processus d'innovation et développement** qu'Yves Caseau utilise chez AXA, au travers des trois étapes :

- design thinking (*esprit de conception*) ;
- minimum viable product (*produit minimal viable*);
- growth Hacking (*moteur de croissance*).

Le schéma suivant représente l'enchaînement des trois étapes et les boucles d'amélioration :



La vie est trop courte pour construire des produits que les gens n'utilisent pas – Ash Maurya
 (« *Life is too short to build stuff that people do not use* »)

Design thinking

Le « *design thinking* »² existait avant le *Lean Startup*.

D'après frenchweb³, le « design thinking », consiste à :

- identifier une **problématique** et comprendre son environnement ;
- trouver le **concept**, l'idée qui permettra de la résoudre ;
- concevoir la **forme** qui incarnera ce concept.

Chez AXA, la problématique est, en plus d'être assureur, d'être un opérateur de prévention des risques et d'assistance aux personnes. On s'intéresse à la voiture, à la maison, mais aussi à la santé et aux personnes en situation de dépendance.

Par exemple, les gens de plus de quatre-vingt ans qui tombent et n'arrivent pas à se relever seuls ; ils peuvent rester de nombreuses heures par terre...

À la source d'une innovation digitale, il y a souvent un problème tel que celui-là (problème connu). Mais parfois, le problème n'est pas connu.

C'est la recherche des points difficiles, des points pénibles, ceux qui posent des problèmes au client (« *Capture the pain points* »). Il faut identifier un problème, connu ou bien caché.

Pour aller à la recherche du « pain point », on ne va pas demander au client ce dont il a besoin (« *Don't ask customer what they want* »).

Il faut comprendre le problème avant de foncer sur la solution.

Définir le travail à faire du point de vue du client (« *Define the job to be done from the customer point of view* »). Quelle est la promesse que l'on a envie de faire par rapport à cette difficulté ? Que peut-on apporter ? L'ensemble des difficultés du client forme une grande histoire confuse. Le défi de l'innovateur est de démêler les causes profondes des symptômes. La raison pour laquelle on fait

² Pour en savoir plus sur le « Design Thinking » :

https://dschool.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fb/attachments/acf2a/METHODCARDS_FRENCH_March_2014_m.pdf?sessionID=e62aa8294d323f1b1540d3ee21e961cf7d1bce38

³ <http://www.frenchweb.fr/le-design-thinking-un-nouvel-avantage-competitif/122936>

des applications qui ne servent à rien, c'est parce que l'on va trop vite vers la solution sans véritablement comprendre le problème.

Il faut comprendre le « pourquoi ». Dans la culture Lean, on se pose cinq fois la question pourquoi.

Par exemple : la livraison est en retard. Pourquoi est-elle en retard ? Parce que le camion était en panne. Pourquoi était-il en panne ? Parce que le budget de maintenance a été réduit...

C'est connu dans le monde de l'ingénierie, cela s'applique parfaitement à la satisfaction client.

On va faire du « pain storming » (par analogie au « brain storming ») pour trouver les « root cause analysis » (analyse de la cause originelle). Et en faisant cela, on innove, là où on ne pensait pas innover.

L'observation est très importante pour savoir comment font les gens avant l'innovation.

D'après Ash Maurya, un problème qui n'a pas de solution courante, ce n'est pas un problème.

Après avoir identifié les difficultés, on formule la **proposition de valeur unique** (« *Unique Value Proposition* »). Oussama Ammar explique que c'est quelque chose de concret avec un bénéfice immédiat, c'est une formulation que n'importe qui peut comprendre en moins de cinq secondes, c'est quelque chose d'unique, qui n'existait pas avant.

C'est difficile de trouver cette formulation un peu magique.

Vous pouvez trouver sur YouTube les vidéos d'**Oussama Ammar** de Koudetat.co (<https://www.youtube.com/watch?v=WkoYtenAZMs>). Les étudiants désireux de créer une startup peuvent suivre ses cours librement sur internet.

Quand on invente quelque chose dans le monde digital, on doit créer une émotion dans le cerveau primitif du client ; ce n'est pas juste du fonctionnel. La satisfaction client profonde est liée à une émotion. On va utiliser pour cela le design émotionnel, esthétique, ergonomique. Le « design » est un domaine très vaste qui a beaucoup de sous-spécialités.

L'intérêt du mot « expérience », c'est qu'il est plus large que produit / service. C'est l'ensemble de ce que le client perçoit. Et il met le client au centre des préoccupations. Chez AXA, on fabrique des expériences « client » qui sont souvent matérialisées par une application mobile.

Le « design » apporte dans sa boîte à outils des techniques pour réduire l'effort que le client doit fournir pour utiliser le service et augmenter le plaisir de l'utilisateur.

Il faut évaluer l'effort que doit faire le client pour utiliser votre service, tout en augmentant son plaisir d'usage (satisfaction immédiate). Dans le monde du mobile, les applications les plus populaires sont très simples d'utilisation et ont une qualité esthétique où chaque opération vous apporte un plaisir (interface, couleur, sons).

On travaille beaucoup, chez AXA, avec le « design émotionnel⁴ » qui ressemble à ce que fait un magicien. Distinguer les temps forts (d'une durée maximale de 7s) et les temps faibles. Le magicien utilise sa théâtralité pour faire son tour avec ses mains. De la même façon, une app bien faite doit alterner les temps forts et les temps faibles, elle doit éviter les longs tunnels où on demande au client des efforts d'attention pour remplir des formulaires insupportables et jouer sur l'alternance de moments humoristiques et de moments sérieux pour respecter l'équilibre vivant de ce qu'il a envie de vivre.

On ne crée pas une expérience digitale en adressant une liste de caractéristiques au père Noël.

Il est vraiment difficile de concevoir des produits au sein de groupes de discussion (« It's Really Hard to Design Products by Focus Groups ») - Steve Jobs

⁴ <http://design-emotionnel.fr/>

Quand on anime des groupes de discussion, on échange avec les clients sur leurs problèmes, afin qu'ils décrivent la cause de leur insatisfaction. Dès que l'on se met à parler, on projette sa vision du monde. Un groupe de discussion bien conduit doit être centré sur l'écoute. Il consiste à écouter beaucoup, à observer et à parler peu. Pour connaître vos futurs utilisateurs, vous devez les observer plus que leur parler.

Vous devez utiliser des prototypes pour obtenir leurs retours d'expérience, (« feedbacks »). Il est nécessaire de prototyper très tôt, dès la phase du « design thinking » pour avoir les premiers retours.

Apprenez en observant les clients dès que possible.

Minimum Viable Product

On sait ce que l'on va apporter au client, défini lors de la phase précédente. On construit le produit minimal viable, « Minimum Viable Product » que les utilisateurs peuvent utiliser, on va, rapidement, vers ce qui crée de la valeur (principe Lean).

C'est un oxymore, une tension entre un minimum, pour que l'on aille le plus vite possible et un vrai produit utilisable. Le temps du client est précieux. On ne peut pas lui faire essayer un produit qui « plante »... Le produit doit être opérationnel.

Une des idées clés de l'innovation digitale, c'est que l'on ne sait pas où l'on va.

On doit rencontrer ses utilisateurs sur leur terrain et apprendre d'eux (« *Meet your users on their turf and learn from them* »). On peut être amené à faire de l'observation en aveugle, derrière une glace sans tain, pour voir comment se comportent les clients face au produit (pour apprendre d'eux). Soit on leur pose des questions sur leur vie de tous les jours en tant que futurs assurés, soit on leur fait essayer le prototype et on regarde sur quoi ils buttent et pourquoi.

Pour Éric Ries, l'innovation est une usine avec en entrée ce que le client veut, et en sortie ce qui a de la valeur. C'est un mécanisme qui fonctionne très bien. Il faut de l'humilité pour accepter l'idée que ce qui crée de la valeur, c'est le travail de validation et non uniquement le génie créatif.

C'est à la fois de la créativité et de la collecte d'information.

Il n'y a aucune corrélation entre la qualité du premier prototype et la réussite du produit.

Faites une chose, réellement, réellement bien « *Do one thing, really, really well* » - Google



Dans l'exemple du vélo minimal, c'est un « minimum viable product », mais c'est un vrai vélo.

On a une seule chance de faire une bonne impression. Beaucoup d'applications ne sont pas utilisées.

On doit remplir la promesse faite lors de la phase précédente..

Mesurer pour fonder sa décision sur des faits.

Le « lean startup » hérite de la culture « agile », on constitue une équipe croisée.

Ces personnes travaillent de façon synchronisée. Standup meeting le matin, on utilise le management visuel (sur les murs) pour que chacun comprenne.

Faire de l'agile scrum en mode distribué, c'est difficile.

On cherche à produire des expériences qui mettent en jeu de nombreux composants : on a un ensemble de compétences pas facile à rassembler au même endroit.

On cherche à créer de la proximité (skype, billets d'avion...).

On utilise des outils collaboratifs comme Jira, Trello...

■ *Un mur c'est un radiateur d'information. Nicolas Lochet (coach agile).*

On cherche à automatiser. On utilise « DevOps⁵ » c'est un long chemin difficile. Faire de l'agile, c'est de la culture, faire du DevOps, c'est de la « sueur ». Il y a des outils à mettre en place. Mais c'est ce qui permet de faire du « delivery » très rapidement et des cycles rapides.

On crée l' « app ».

Growth Hacking

C'est la rencontre du marketing digital et du développement de produit. Il s'agit de récolter la satisfaction client (« *Harvest customer satisfaction* »).

Le « Growth Hacking » (moteur de croissance) est un processus d'expérimentation rapide utilisant un ensemble de techniques de marketing et le développement de produits pour identifier les chemins les plus efficaces pour augmenter un « business ».

L'app est dans l'appstore. Quelques centaines de personnes utilisent l'application et c'est ce qui permettra de passer à l'échelle suivante.

Une méthodologie a été développée en utilisant les bonnes pratiques mises en oeuvre à Bouygues Telecom.

Ecouter, entrer en contact avec les premiers utilisateurs, pour passer à l'échelle suivante.

Le « customer feedback learning group » définit trois manières de savoir ce que veut le client :

- **de façon analytique** ; des marqueurs, des tags sont utilisés google analytics ; pour retracer des parcours client, on fait du big data, du data mining ; on sait ce que fait le client ;
- **par voie explicite** ; aller demander au client ce qu'il pense ; faire des focus groupes de 20 personnes et leur demander leur avis sur l'app ;
- **par voie communautaire** ; un ratio 10 par rapport à un canal « one to one » peut exister ; une centaine de commentaires par mois peuvent être créés par la dynamique communautaire.

Guy Kawasaki relate dans son livre « Start 2.0 » une citation de Steve Jobs :

■ *Faire une application (app), c'est trouver une petite communauté, la satisfaire, en faire une communauté de fanatiques, puis passer à l'échelle suivante.*

Régler ce qui ne va pas avant de rajouter des « features » (fonctionnalités). Dans la culture « Growth Hacking », avant de rajouter les choses qui manquent, il faut comprendre pourquoi ce que l'on avait imaginé n'a pas marché. C'est de l'amélioration continue. Souvent cela n'a pas marché pour des causes que l'on n'imagine même pas. C'est comme cela que l'on crée de la valeur.

Le **Sean Ellis⁶ test** permet de savoir si le produit a atteint le « **product / market fit** » (ajustement au marché du produit). À partir de métriques, nombre de clients, nombre d'utilisateurs, il a cherché à faire un prédicteur de succès. Il parle des métriques AARRR⁷ (Acquisition, Activation, Retention, Revenus, Referral).

⁵ Voir l'article de Laurent Hanaud dans un article de la Lettre d'ADELI n°95 « production IT optimale » :

<http://www.adeli.org/document/1099-195p21pdf>

⁶ Sean Ellis est le créateur du concept de Growth Hacking (<https://growthhackers.com/>)

⁷ Voir la définition des métriques : https://fr.wikipedia.org/wiki/Growth_Hacking

La question posée aux utilisateurs au cours de l'enquête est la suivante :

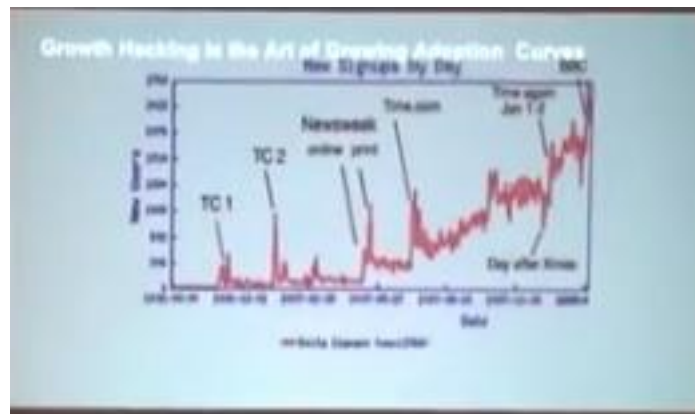
Comment vous sentiriez-vous si on vous retirait l'application ?

- très déçu ;
- déçu ;
- pas déçu du tout (elle n'est pas vraiment utile) ;
- N/A – je n'utilise pas le produit.

Si vous trouvez plus de 40% d'utilisateurs qui seraient très déçus si on leur retirait votre produit, il y a de grandes chances que vous puissiez construire un produit durable et que votre produit soit considéré comme un « must have » (un produit incontournable).

Utilisez des métriques « pirates » pour comprendre la croissance de votre utilisateur.

Au départ, on peut faire un peu de publicité, puis on fait du marketing et on se met à avoir de la croissance. On regarde ces courbes, on fait des hypothèses.



L'une des conséquences du lean startup dans les grandes entreprises, c'est de faire disparaître les « business cases ».

La valeur dans le digital ne se crée que lorsque l'on a de l'usage. Ce ne sont pas les fonctionnalités (« features ») qui importent. C'est quand les utilisateurs se mettent à utiliser les applications pour résoudre leurs problèmes (« pain-points »). Mais l'usage, personne ne peut prédire ce qu'il sera. On peut faire beaucoup d'efforts pour un tout petit usage et à l'inverse peu d'effort pour une application triviale qui sera très utilisée.

Éric Ries nous dit que le « business case » est la conséquence de l'usage. On construit le « business model » au fur et à mesure.

Si en cours de route, on se rend compte que l'on se trompe, on **pivote**, on change notre « business model ».

Voici des entreprises qui font toutes du « growth hacking » :



CONCLUSIONS

CONCLUSION D'YVES CASEAU

Le Lean Startup est une méthodologie qui marche ! C'est devenu un standard de facto, modulo quelques variations. C'est une hypothèse raisonnablement acquise chez les assureurs.

General Electric, Coca-Cola font aussi du Lean Startup.

Un concours, chez AXA, fait intervenir 20 000 collaborateurs qui poussent leurs idées. On leur fait remplir un « Lean canvas » (cf : Annexe page 33).

Dans l'innovation, il y a une notion de processus et de la créativité. La partie processus peut se formaliser.

Avoir une intuition, écouter ses clients, faire un prototype, mesurer...

Le Lean Startup est une méthode assez systématique, avec une inspiration venant du « juste à temps » de Toyota pour produire un savoir validé.

Le Lean Startup coexiste avec de nouvelles exigences pour produire un logiciel dans le monde numérique. C'est totalement compatible avec l'ambition « DevOps ».

Il y a une vraie synergie entre deux aventures dans l'entreprise :

- Le processus pour aller du client vers le code ; c'est le Lean Startup. Il ne s'agit pas uniquement d'avoir une idée. Il faut la réaliser d'une bonne qualité avec une bonne reproductibilité. Il faut être rapide , écouter le client, capturer son problème et essayer d'apprendre avec le client ce dont il a besoin.
- L'autre processus, dans l'autre sens, d'un point de vue métaphorique, pour aller du code jusqu'au client ; ce que l'on cherche à faire c'est du « DevOps » (ou du « Lean factory »). Comment , lorsque l'on sait faire un « bout de code », l'amener très vite au client, de manière régulière et avec une grande qualité.

« Ce que l'on cherche à faire, ce sont des équipes croisées, ce n'est pas linéaire, cela boucle dans tous les sens ».

CONCLUSION ADELI

D'autres approches sont possibles, mais le Lean Startup utilise des concepts appris au cours des générations précédentes sur le « design », le « lean », le « marketing », et d'aujourd'hui : design thinking, growth hacking, DeVops... C'est un travail collaboratif avec le client, c'est beaucoup d'écoute, de compréhension, d'apprentissage. Il faut avoir un état d'esprit curieux. C'est une démarche, une méthodologie pour la conception de systèmes apprenants et intelligents.

Éric Ries parle d'innovation continue, de s'adapter aux besoins du client. Est-ce vraiment adapté aux startups ? C'est peut-être plus pertinent d'utiliser Lean Startup dans un grand groupe comme AXA...

Le processus de conception est complexe. Il fait appel à l'idéation, fonction par laquelle l'esprit forme et enchaîne les idées.

Il répond à une problématique. C'est un processus de conception centré sur l'humain. C'est une démarche innovante.

Alors, tous à la création de vos startups !

Poursuivre par un groupe « MEETUP »

Franck Debane est organisateur du groupe « meetup » Lean Startup expérience : <https://www.meetup.com/fr-FR/Lean-Startup-Experience/>.

Le Lean Startup, mouvement issu de la Silicon Valley, a émergé ces dernières années comme méthodologie de gestion de projets innovants, permettant de minimiser à la fois les risques pris et les ressources nécessaires (temps et argent).

Il est tout à fait possible de s'en servir dans des grands groupes ou des PME / ETI « traditionnelles ». Un consultant peut utiliser cette approche dans le cadre de ses activités, aussi bien pour ses clients que pour lui-même. »

Regarder la vidéo de la conférence

Pour tous ceux qui auraient eu du mal à comprendre cet article, vous pouvez revoir la conférence sur notre site :

<http://www.adeli.org/contenu/lean-startup-dans-monde-des-assurances-video>

ANNEXE

LEAN CANVAS

La bonne pratique « Lean canvas » est réellement utile. C'est un outil très utilisé.

Le Lean canvas est un outil permettant de documenter et de valider un business model - Ash Maurya

Problem Top 3 problems 1	Solution Top 3 features 3 Key Metrics Key activities you measure 6	Unique Value Proposition Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying 2	Unfair Advantage Can't be easily copied or bought 7 Channels Path to customers 4	Customer Segments Target customers 1
Cost Structure Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc. 5		Revenue Streams Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin 5		

Pour aller plus loin sur le Lean Canvas :

<http://www.lean-startup-coaching.com/blog/2013/06/11/comment-utiliser-un-lean-canvas/>