

Coopération Assurance/Start-up via le crédit-bail de service à l'ère du numérique : Une étude exploratoire dans la zone CIMA

Insurance/Start-up cooperation for service leasing in the digital era: An exploratory study in the CIMA zone

TADIE KAMGA Thierry

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée
Université de Douala (Cameroun)
Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA)

NOCHEH NSELAPI Dieudonné

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée
Université de Douala (Cameroun)
Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA)

MBAMA ENGOULOU Bertrand

Faculté des Sciences, Université de Douala (Cameroun)
Laboratoire de Mathématiques Appliquée aux Sciences Sociales (MASS)

ESSOMBA AMBASSA Claude

Ecole Supérieur des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)
Université de Douala (Cameroun)
Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA)

FONO Louis Aime

Faculté des Sciences, Université de Douala (Cameroun)
Laboratoire de Mathématiques Appliquée aux Sciences Sociales (MASS)

Date de soumission : 12/01/2023

Date d'acceptation : 09/04/2023

Pour citer cet article :

TADIE KAMGA. T. & NOCHEH NSELAPI. D. & MBAMA ENGOULOU. B. & ESSOMBA AMBASSA. C. & FONON. LA.(2023) «Coopération Assurance/Start-up via le crédit-bail de service à l'ère du numérique : Une étude exploratoire dans la zone CIMA », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4: Numéro 4» pp : 317 - 342

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.7817240>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cet article est de mettre en évidence l'importance du crédit-bail de service dans la construction d'une relation de coopération entre les compagnies d'assurance et les start-ups. Pour atteindre cet objectif, nous avons défini le crédit-bail de service et nous avons mené une étude exploratoire auprès de cinq assureurs et sept promoteurs de start-up afin d'apprécier leur perception concernant une coopération basée sur le crédit-bail de service. Trois enseignements émergent de l'analyse des données recueillies. Tout d'abord, pour conduire leur processus de digitalisation et accroître ainsi leur performance, les assureurs accordent une place de choix à la coopération avec les acteurs externes notamment les start-ups et les cabinets spécialisés. Ensuite, les assureurs et les promoteurs de start-ups estiment qu'en plus des éléments comme la confiance, le partage d'information, l'équité et le degré d'engagement des parties, le crédit-bail de service pourrait constituer un outil stratégique pour soutenir cette coopération. Enfin, ces deux groupes d'acteurs estiment que la coopération pourrait contribuer fortement à l'atteinte de leurs objectifs.

Mots clés : Crédit-bail de service ; Coopération ; Digitalisation ; Numérique ; Start-up.

Abstract

The objective of this paper is to highlight the importance of service leasing in building a cooperative relationship between insurance companies and start-ups. To achieve this goal, we define the service leasing contract and we conduct an exploratory study with five insurers and seven start-up promoters in order to assess their perception of cooperation based on service leasing. We display three lessons from the analysis of the collected data. First of all, to drive their digitization process and thus increase their performance, insurers give pride of place to cooperation with external actors, in particular start-ups and specialized firms. Next, insurers and promoters of start-ups believe that, in addition to elements such as trust, information sharing, fairness and the degree of commitment of the parties, service leasing could constitute a tool strategy to support this cooperation. Finally, both groups of actors believe that cooperation could greatly contribute to the achievement of their objectives.

Keywords: Service leasing; Cooperation; Digitization; Digital; Start-up.

Introduction

L'économie numérique est portée par les jeunes entreprises innovantes connues sous le nom de start-ups qui sont les principaux acteurs de l'innovation. Ces jeunes entreprises recherchent sans cesse un modèle économique qui leur assurera une croissance forte et rapide. Elles s'appuient sur de nouvelles technologies et/ou de nouveaux usages pour faire évoluer radicalement le modèle d'affaire des entreprises dans presque tous les secteurs d'activités. De l'analyse empirique de la situation de ces start-ups, il ressort que leur développement est compromis par des difficultés d'accès aux ressources financières. Ces difficultés découlent principalement de la nature des projets proposés par ces start-ups. Pour Savignac (2007), l'évaluation du risque lié à un projet innovant nécessite une expertise technique, c'est d'ailleurs ce qui explique la réticence des investisseurs notamment les banques à financer de tels projets. Selon Kenfack et Djoumessi (2022), ces difficultés sont accentuées par l'inaccessibilité du crédit bancaire (délais d'obtention longs, absence de garanties, non prise en compte par la banque du besoin en fond de roulement de la start-up lors de l'étude de son dossier de crédit). De plus, les start-ups se lancent dans des projets sans identifier au préalable les besoins et le profil des futurs clients. Cela aboutit dans la plupart des cas à la mise sur pied des produits innovants qui ne sont malheureusement pas utiles car ne peuvent satisfaire les besoins des consommateurs. Pour remédier à cette situation, les partisans du Lean start-up (Ries, 2011 ; Terseler et Witmeur, 2013) soulignent la nécessité de faire valider (très tôt et à moindre coût) l'offre auprès de clients potentiels avant de lancer la production.

Cependant, avec l'apparition de nouvelles technologies, les grandes entreprises sollicitent davantage les services de ces start-ups pour assurer leur transition numérique. Au regard des difficultés financières auxquelles font face les start-ups, ces grands groupes pourraient leur offrir les ressources dont elles ont besoin et recevoir des services (digitalisation) en contrepartie. La coopération apparaît comme une stratégie pouvant permettre à ces deux groupes d'acteurs qui ont des capacités et des besoins spécifiques d'atteindre leurs objectifs. En effet, les start-ups ont la capacité de digitalisation mais ne possèdent pas les moyens financiers et n'ont pas connaissance des besoins réels des clients. Les compagnies d'assurance (nous limitons notre étude à ce sous-groupe d'entreprises bien que les résultats soient applicables à toute entreprise) ont une capacité de financement (constituée principalement des primes collectées) et ont besoin de la digitalisation. Ce besoin de digitalisation est dû à l'impossibilité pour les compagnies d'ouvrir un pôle de digitalisation en interne. Le problème qui se pose est

celle de la forme de la coopération entre les deux acteurs. Nous proposons dans cet article, un nouveau type de crédit-bail, appelé crédit-bail de service, comme outil pouvant faciliter cette coopération en réduisant les comportements opportunistes entre les deux groupes d'acteurs. Cependant, une question émerge: **Comment est-ce que le crédit-bail de service peut-il contribuer à la mise en place d'une relation de coopération stable entre la compagnie d'assurance et la start-up ?**

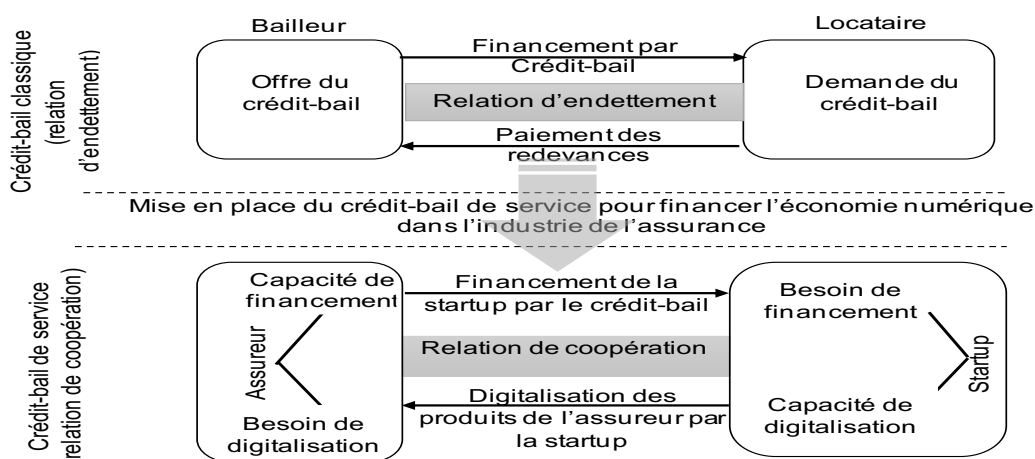
Cet article a pour objectif d'analyser la perception des assureurs et des promoteurs des start-ups quant à la place du crédit-bail de service dans la construction d'une relation de coopération entre eux. A cet effet, pour bien cerner la problématique de cette étude, ce travail sera organisé comme suit. La section I rappelle la littérature sur le crédit-bail classique et décrit le crédit-bail de service. La section II ressort l'analyse théorique de la coopération entre l'assureur et la start-up. La Section III portera sur la méthodologie de la recherche. Les résultats ainsi que les discussions seront présentés à la Section IV.

1. Revue de littérature sur le crédit-bail classique et présentation du crédit-bail de service

Garido (2002) définit le crédit-bail comme «une opération de financement dans laquelle le bailleur agit comme un prêteur mettant des fonds à la disposition d'un emprunteur (le locataire) qui rembourse la somme ainsi prêtée selon un échéancier de remboursement (loyers) convenu contractuellement au départ». En revisitant la littérature sur le crédit-bail, il apparaît que plusieurs axes de réflexion ont été abordés. Il s'agit tout d'abord du caractère complémentaire (Finucane, 1998; Adams et Hardwick, 1998 et Feghali, 2007) ou substituable (Adedeji et Stapleton, 1996 et Beattie et *al.*, 2000) du crédit-bail à l'emprunt bancaire. Ensuite, les facteurs qui pourraient influencer la décision de recourir à nouveau au crédit-bail après une première utilisation (Tadie et *al.*, 2021). Enfin, un autre aspect de la littérature développé par Cotei et Farhat (2017) examine la possibilité de financer les jeunes entreprises innovantes par crédit-bail. Concernant ce dernier axe, en plus des immobilisations, les start-ups doivent trouver des liquidités pour financer leur besoin en fonds de roulement. Nous proposons dans cet article un crédit-bail de service dans lequel, le bailleur (assureur) offre au locataire (start-up) les ressources matérielles et financières et reçoit en contrepartie la digitalisation de ses produits. À notre connaissance, aucune étude n'a intégré dans le mécanisme du crédit-bail la possibilité pour le locataire d'offrir les services au bailleur en contrepartie des immobilisations reçus.

Dans le modèle de crédit-bail de service que nous proposons, les cocontractants présentent des besoins spécifiques (besoin de digitalisation pour les compagnies d'assurances ou pour toute entreprise et besoin de financement pour les start-ups) ainsi que des atouts (capacité de financement pour les compagnies d'assurances et capacité de digitalisation pour les start-ups). L'assureur pourra alors offrir le financement par crédit-bail à la start-up pour que cette dernière en retour digitalise ses produits et ses services. Dans ce modèle de crédit-bail de service à bénéfice réciproque, la contrepartie des biens mis à la disposition du locataire n'est pas constituée des redevances annuelles comme dans le crédit-bail classique mais des services et/ou du cash-flow. Cependant, plusieurs hypothèses (nullité du coût de faillite de la start-up et l'avantage en termes de coût de la coopération par rapport au marché) tenant lieu d'accord contraignant entre l'assureur et la start-up sous-tendent cette coopération. La Figure 1 présente la différence entre le crédit-bail de service et le crédit-bail classique.

Figure 1 : Particularité du crédit-bail de service par rapport au crédit-bail classique



Source: Auteurs

L'analyse théorique de la coopération entre la start-up et la compagnie d'assurance sera abordée après le cadre conceptuel.

2. Analyse théorique de la coopération

Richardson (1972), en s'intéressant à l'organisation de l'industrie, met en lumière l'intérêt des accords interentreprises. En s'inscrivant dans la logique de Bienaymé (2017) portant sur les accords de partenariat inter firme, nous pouvons dire qu'on assiste aujourd'hui à une nouvelle

économie collaborative entre les Insurtechs¹ et les compagnies d'assurances traditionnelles. Face au développement rapide des Insurtechs, deux options s'offrent aux compagnies d'assurances : le rachat ou la collaboration. Seule la deuxième option est envisageable pour trois raisons : tout d'abord, le coût de rachat très élevé. Ensuite, la volonté de la start-up de conserver son autonomie. Enfin, malgré le degré de menace que représente la start-up d'Insurtech, les multiples barrières à l'entrée du secteur de l'assurance (code des assureurs) l'oblige à collaborer avec l'assureur.

En revisitant la littérature sur les accords de coopération, trois axes de recherches se dégagent : les déterminants de la coopération, les modalités de la coopération et les conditions de stabilité de la coopération. Notre étude s'inscrit dans les deux premiers axes. Concernant le premier axe, il ressort, des études antérieures (Geindre, 2002 ; Koubaa, 2008; Brulhart, 2003 ; Fréchet, 2005) quatre déterminants de la coopération inter entreprise à savoir : la confiance, la communication, l'équité et l'engagement des acteurs. Concernant les modalités de coopération, Moulin (1999) estime qu'elles sont en partie le reflet des objectifs poursuivis par les firmes. Il précise que le terme coopération recouvre une grande variété de formes contractuelles et organisationnelles et selon les cas, on y trouve des accords de licence, des prises de participation partielle, des joint-ventures, des constitutions de consortiums, etc. Nous proposons dans cet article une forme de collaboration basée sur le crédit-bail de service entre les start-ups et les compagnies d'assurances au regard des besoins de chaque partie. Cette relation de coopération entre la start-up et l'assureur (au regard des divergences d'intérêts et de l'opportunisme des acteurs) peut être analysée sous le prisme de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et de la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

Dans une relation de coopération entre l'assureur et la start-up, les problèmes auxquels la théorie de l'agence cherche à résoudre résultent premièrement de l'asymétrie d'information ex ante entre les acteurs qui peut cacher le problème de compétence de la start-up (Valla, 1987). Deuxièmement, l'asymétrie d'information ex post source d'opportunisme des acteurs. Cette théorie analyse les mécanismes permettant de réduire ces asymétries d'information ainsi que les coûts y afférent afin d'assurer le bon déroulement de la coopération. Ces mécanismes portent

¹ On pourrait définir l'Insurtech comme l'ensemble des startups qui s'appuient sur de nouvelles technologies et/ou de nouveaux usages pour faire évoluer radicalement le business model de l'assurance.

sur l'utilisation des actifs financiers contingents et l'existence d'un intermédiaire. Nous proposons aussi le crédit-bail de service comme un outil de gestion des asymétries d'information et de réduction des coûts d'agences entre la start-up et l'assureur.

La théorie évolutionniste développée par Nelson et Winter (1982) est fondée sur les routines, les mutations dans les comportements des acteurs et un mécanisme de sélection. Les entreprises (notamment les compagnies d'assurance) pour rester compétitives dans un environnement très turbulent, doivent développer en permanence des compétences à la fois administratives et techniques afin de mieux s'adapter aux évolutions des technologies et des marchés. Voisin et *al.* (2000) précisent à cet effet que la coopération offre à l'assureur une certaine flexibilité dans le développement et l'utilisation des ressources et des compétences existantes et nouvelles, tout en limitant le risque d'un enfermement sur des spécialisations mal adaptées à l'évolution de leur environnement technologique. Les assureurs doivent coopérer avec les start-ups pour bénéficier de nouvelles compétences (en matière de digitalisation) considérées comme gage d'une croissance durable.

Sur la base de la littérature sur les facteurs explicatifs de la coopération inter entreprise et de l'analyse théorique de la coopération, nous pouvons formuler les propositions de recherche suivantes consignées dans la Figure 2 qui présente le modèle conceptuel de notre étude :

Proposition 1. En matière de digitalisation dans l'industrie de l'assurance, les assureurs privilégient la coopération avec les start-ups numériques.

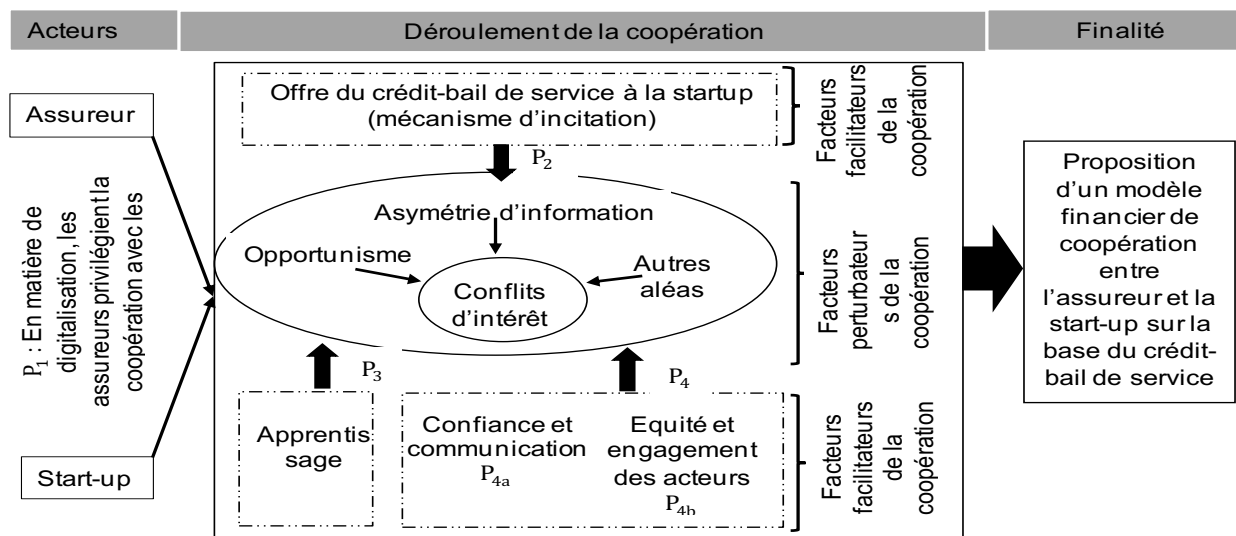
Proposition 2. L'offre du crédit-bail de service par l'assureur à la start-up permet de réduire l'opportunisme pouvant perturber la coopération.

Proposition 3. Les acteurs sont plus motivés à coopérer lorsque le niveau d'apprentissage est élevé.

Proposition 4a. La confiance ainsi que la communication entre les acteurs favorisent la coopération.

Proposition 4b. L'équité et l'engagement des acteurs (engagement financier de l'assureur et l'engagement moral de la start-up) favorisent la coopération.

Figure 2 : Modèle conceptuel de l'étude



Source : Adaptée des travaux de Ezzerari (2008)

La Section suivante sera consacrée à la présentation de la méthodologie de notre étude exploratoire.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Démarche méthodologique

L'objectif de cette recherche est d'analyser la perception des assureurs et des promoteurs de start-up concernant une coopération basée sur le crédit-bail de service. Pour atteindre cet objectif, la question sous-jacente que le chercheur se pose est celle de savoir s'il va explorer ou tester un phénomène (Thietart, 2014). Très peu d'études ont été menées sur la coopération entre les start-ups et les grandes entreprises. De plus, à notre connaissance, aucune étude n'a été menée sur une coopération basée sur le crédit-bail de service. A cet effet, la démarche méthodologique qualitative paraît mieux adaptée. Cette démarche se justifie par le caractère nouveau de ce phénomène dans l'espace CIMA. Elle vise à recueillir les points de vue des acteurs concernant cet outil qui pourrait constituer une stratégie de développement de l'économie numérique dans l'industrie de l'assurance. Pour mieux comprendre le phénomène étudié et avoir les résultats plus riches, nous avons opté pour une étude de cas multiple. Notre population d'étude est constituée de l'ensemble des dirigeants des compagnies d'assurance-vie et des promoteurs de start-ups exerçant leur activité dans l'espace CIMA.

forts de sens apparaissent, il s'agit notamment des termes « Aujourd'hui » (13 occurrences), « Processus » (10 occurrences), « Client » (9 occurrences) et « Valeur » (8 occurrences). Nous pouvons dire que les positions des compagnies d'assurance sur la place de la « digitalisation » dans l'industrie de l'assurance sont assez convergentes et ces compagnies insistent sur la dimension temporelle à travers le terme « Aujourd'hui ». Cette dimension temporelle traduit le développement des NTIC qui modifient le comportement des « clients », obligeant ainsi les compagnies d'assurances à revoir leur « processus » de production. L'analyse du discours des assureurs montre globalement que la digitalisation dans l'industrie de l'assurance consiste à dématérialiser tous les processus à partir des NTIC dans le but de mieux satisfaire la clientèle. De l'analyse de ces entretiens, on relève par exemple : pour l'assureur 1, « ... quand on parle de digitalisation dans l'industrie de l'assurance, c'est essentiellement dématérialiser les procès. Pour moi, c'est ça la première brique de la digitalisation. C'est dématérialiser toute la chaîne de valeur ... ». L'assureur 2 affirme à cet effet que « la digitalisation permet en fait aux différents clients, et aux potentiels clients d'avoir des solutions d'assurance de manière plus facile, sans toutefois se déplacer, sans toutefois être à côté et peu importe où il se trouve en fait c'est ça la digitalisation... ».

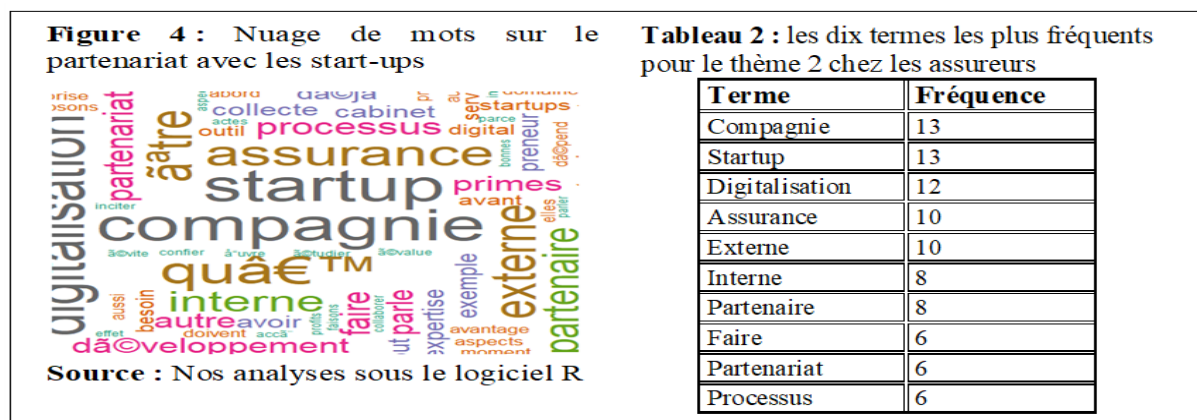
Concernant les enjeux de la digitalisation aujourd'hui, la majorité des assureurs interrogés estime que la digitalisation contribue au renforcement de la compétitivité d'une compagnie d'assurance. Ils considèrent même la digitalisation comme un facteur clé de succès dans le secteur de l'assurance. Mais cet avis n'est pas partagé par tous les assureurs, c'est le cas de l'assureur 1 qui pense que le processus de digitalisation dans l'industrie de l'assurance est encore dans sa phase embryonnaire et ne constitue en aucun cas un élément déterminant pour faire face à la concurrence. Ce dernier explique : « ... dans la zone CIMA, je ne peux pas parler d'une ampleur de la digitalisation du secteur car nous, en tant qu'acteur de l'industrie de l'assurance, la digitalisation dans l'industrie de l'assurance en zone CIMA est au niveau zéro, elle est encore au niveau embryonnaire. Je connais assez bien le marché de la zone CIMA et objectivement, je ne connais aucune compagnie de la zone qui a déjà digitalisé les quatre chaînes de valeur métier que je viens de vous citer ». Il justifie ce faible niveau de digitalisation dans l'industrie de l'assurance en zone CIMA par des difficultés d'ordre réglementaire. Il estime que « ... les compagnies d'assurances manquent de vision par rapport à cette thématique de digitalisation ... et le code CIMA aussi est très conservateur ». Tous les assureurs affirment

avoir lancé des projets ou des programmes de digitalisation mais personne n’a encore atteint une digitalisation complète de sa chaîne de valeur.

Concernant la manière donc ces assureurs conduisent leur processus de digitalisation, 40% des assureurs interrogés affirment que la digitalisation se fait en interne. Les autres (60%) par contre combinent ces deux stratégies pour diverses raisons. Chez l’assureur 1 par exemple, il a été rapporté : « Il faut absolument un partenaire externe sur les aspects techniques et digitaux (développement, codage, etc..) c’est-à-dire la partie purement informatique mais on ne peut pas faire un tel programme en se passant des acteurs internes qui donnent les grandes orientations », point de vue partagé par l’assureur 2. L’assureur 4 rajoute : « Actuellement, la mise sur pied du processus de digitalisation a été réalisée par des acteurs externes mais l’entretien est assuré en interne ».

4.1.2. Partenariat avec les start-ups

Le nuage de mots de la Figure 4 présente les termes évoqués par les assureurs sur les partenariats avec les start-ups.



Au sujet du partenariat entre les start-ups et les compagnies d’assurance, l’analyse des résultats indique une plus grande concentration des termes présents dans les entretiens des responsables des compagnies. Le Tableau 2 indique les termes les plus fréquents retrouvés dans les entretiens des assureurs et les trois termes qui dominent les interviews sont naturellement « Compagnie » (13 occurrences), «Start-up» (13 occurrences) et «Digitalisation» (12 occurrences). Autour de ces trois termes principaux et en accord avec le sujet Thème 2, on relève la forte fréquence des termes «Externe» (10 occurrences), «Interne» (8 occurrences), «Partenaire» (8 occurrences) et «Partenariat» (6 occurrences). Remarquons tout de même que le regroupement des termes

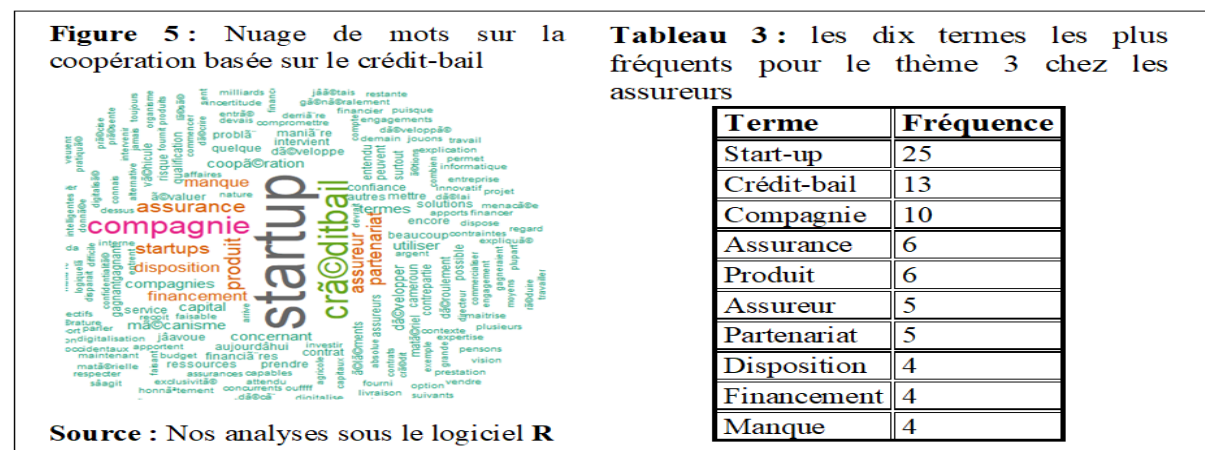
«Partenaires» et «Partenariat» conduirait à leur donner une fréquence de 14. Ceci démontre l'importance que les assureurs accorderaient au partenariat pour accompagner leur processus de digitalisation. Les propos des assureurs 4 et 5 illustrent bien cette position : «Pour nous la coopération avec un partenaire notamment une start-up est indispensable car nous ne disposons pas assez de main d'œuvre pour digitaliser en interne... » (Assureur 4). L'assureur 5 affirme que « ... Le recours à la coopération avec les start-ups peut être une meilleure stratégie pour accompagner notre processus de digitalisation dans la mesure où celles-ci pourront venir avec des meilleures approches sur le plan technologique ».

Cependant, comme il a été relevé au thème 1, cette digitalisation peut se faire à la fois de façon «Interne» en créant par exemple au sein de la compagnie d'assurance un Département Recherche et Développement (R&D) ou en recrutant des informaticiens, et de façon « Externe » par les start-ups ou les cabinets spécialisés. L'analyse des discours des assureurs montre que plusieurs facteurs expliquent le choix d'une stratégie de digitalisation (interne ou externe). A ce sujet, l'assureur 1 explique : « ... C'est un choix stratégique de travailler avec un partenaire externe ou pas. Vous pouvez recruter 30 informaticiens en interne pour développer. Mais en général, dans la stratégie de l'entreprise, on ne recrute pas des gens uniquement pour travailler de manière ponctuelle sur un projet. L'avantage d'avoir d'autres personnes externes c'est qu'ils ont d'autres expériences, ils ont certainement travaillé dans d'autres industries, dans d'autres compagnies, donc ils sont capables d'apporter un retour d'expérience, ce qui n'est pas le cas si on développe en interne ». Quant à l'assureur 2, il affirme : « ... Pour une grande compagnie comme la nôtre, le développement digital peut être assuré en interne car nous disposons des ressources nécessaires pour le faire. Mais certains aspects de cette digitalisation peuvent être externalisés, tout dépend des stratégies de la direction ». Comme le souligne les assureurs 4 et 5, les facteurs tels que : le coût du projet de digitalisation, la durée, l'expertise de la start-up dans les solutions digitales, l'absence de ressource ou de compétence en interne et la concentration des effectifs sur le cœur de métier de l'assurance peuvent justifier le recours ou non à un partenariat avec la start-up.

4.1.3. Coopération basée sur le crédit-bail

La Figure 5 présente le nuage de mots relatifs à la position des assureurs sur une coopération basée sur le crédit-bail de service. Tout comme dans les analyses précédentes, l'analyse de la Figure 5 présente les termes les plus fréquents qui ressortent des entretiens avec les assureurs

et qui sont fortement corrélés au sujet d'étude (voir Tableau 3). Précisons que la « Start-up » (25 occurrences), le « Crédit-bail » (13 occurrences), et la « Compagnie » (10 occurrences) sont les termes les plus fréquents. A l'exception des termes (Start-up, Crédit-bail, Compagnie et Assurance), les autres termes pouvant apporter plus de détails sur les conditions d'une coopération entre société d'assurance et start-up basée sur le crédit-bail ne sont pas très bien représentés. Toutefois, en examinant l'arrière du nuage des mots (la partie verte), on remarque la présence des termes tels que « gagnant-gagnant », « qualification », « confiance », « coopération », « contrepartie », « financement » et « confidentialité ». Ces termes donnent une bonne idée des conditions de réussite d'un partenariat basé sur le crédit-bail de service.



Le crédit-bail comme mode de financement semble être méconnu des acteurs du secteur de l'assurance. Mais certains assureurs affirment être déjà intervenus dans le mécanisme du crédit-bail en tant qu'assureur, c'est le cas de l'assureur 2. Cependant concernant ce nouveau type de crédit-bail (crédit-bail de service), l'analyse des verbatim issus des entretiens avec les assureurs montre que ces derniers estiment que la coopération basée sur le crédit-bail de service serait une meilleure stratégie pour accompagner le processus de digitalisation dans l'industrie de l'assurance. Les extraits suivants confirment ce point de vue. Pour l'assureur 2, « ... c'est possible. D'après ce que vous venez de décrire, le crédit-bail de service peut-être une bonne alternative ». L'assureur 3 rapporte à ce sujet que : « C'est faisable, je ne suis pas le DG mais je pense que si j'étais à sa place je devais le faire, si la start-up s'attelle à respecter ses engagements ça va. Je ne connais pas une compagnie qui ne va pas investir sur une start-up, je n'appelle même pas ça un investissement c'est un partenariat de prestation de service ».

Concernant les facteurs pouvant faciliter cette coopération, il ressort de l'analyse du discours des assureurs que la réussite de cette collaboration passe tout d'abord par le respect des

engagements par la start-up. Pour cela, elle doit avoir la compétence nécessaire en matière de digitalisation. Ensuite, chaque acteur doit pouvoir trouver son compte. Enfin la digitalisation pouvant conférer un avantage concurrentiel à une compagnie d'assurance, la start-up doit prendre l'engagement de ne pas divulguer l'information aux compagnies d'assurance concurrentes. Comme le souligne l'assureur 4, « ... la perte d'exclusivité du produit digitalisé (puisque la start-up peut le commercialiser aux assureurs concurrents) ; la confidentialité de l'entreprise peut être menacée ; le manque de qualification de la start-up ; l'engagement de la start-up à respecter le délai de livraison et le coût de la digitalisation sont les éléments pouvant nuire au bon déroulement de la coopération ».

4.1.4. Autres facteurs facilitateurs de la coopération

Relativement aux autres facteurs susceptibles de faciliter la coopération entre compagnies d'assurance et start-ups, plusieurs éléments ressortent de l'analyse des résultats. Autour des termes « Coopération » (26 occurrences), « Start-up » (25 occurrences) et « compagnie » (16 occurrences), les assureurs soulignent avec insistance (voir Figure 6) des termes tels que « engagement », « confiance » et « objectif ».

Figure 6: Nuage de mots sur les autres facteurs facilitateurs de la coopération



Source: Nos analyses sous le logiciel R

On observe également malgré leur faible niveau d'occurrence, la présence des termes tels que «Communication», «Collaboration», «Compétences», «Information », «Contrat », «Respect » et «Besoin », qui apportent plus de précision sur les éléments à intégrer dans la définition du cadre de cette coopération. La présence de ces termes montre que la réussite d'une coopération entre la compagnie d'assurance et la start-up repose sur l'engagement des acteurs. L'assureur 1 affirme à cet effet que : « Tant que les deux parties respectent les engagements contractuels, la coopération se déroulera dans de bonnes conditions », l'assureur 3 va plus loin en mettant en relation le caractère gagnant-gagnant de la coopération et le degré d'engagement des acteurs.

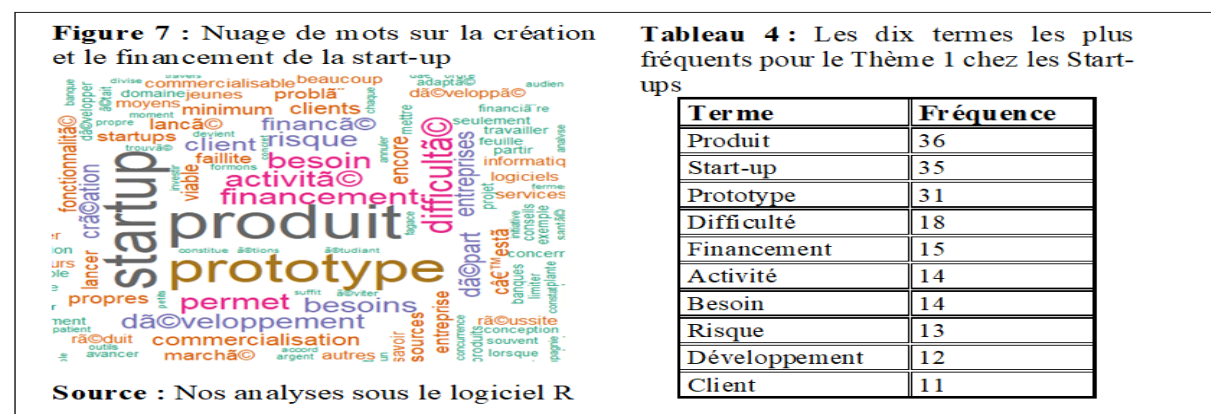
A cet effet, il affirme que : « Pour réussir la coopération, chacun doit tirer profit de cette collaboration et pour cela, chacun doit respecter ses engagements. Si par exemple je confie une tâche à la start-up, il faut qu'en retour elle me rende ce service et pour le faire, elle doit disposer de la compétence nécessaire ». De plus, tous les assureurs interrogés considèrent d'une part que la confiance est un élément indispensable au bon déroulement de la coopération. L'assureur 1 affirme que « Le partenariat est basé sur la confiance. Si les deux parties se font confiance et se partagent suffisamment d'information alors, cela peut aboutir sur un partenariat intéressant ». Et d'autre part, que cette coopération avec la start-up est incontournable dans l'atteinte de leurs objectifs comme l'indique l'assureur 4. « Notre objectif est d'atteindre un niveau de digitalisation totale de nos produits et au regard de l'absence de ressources internes, nous sommes certains que la coopération avec un partenaire externe notamment les start-ups constitue une meilleure stratégie pour atteindre cet objectif ».

De façon similaire à l'analyse des verbatims des assureurs, l'analyse des verbatims issus des entretiens avec les responsables de start-ups sera segmentée selon les quatre thèmes proposés dans le guide d'entretien des start-ups et présente dans la Sous-section suivante.

4.2. Partenariat basé sur le crédit-bail : perception des promoteurs de start-ups

4.2.1. Création et financement de la start-up

En ce qui concerne la création et le financement de la start-up, l'accent a été mis sur l'importance du développement d'un produit commercialisable, les difficultés rencontrées lors de la création de la start-up et des besoins exprimés. Il ressort de l'analyse du contenu de leurs discours que les promoteurs de start-ups soulignent avec insistance la nécessité de développer des produits viables. Cela se traduit par les termes « Produit » (36 occurrences) et « prototype » (31 occurrences).



Le Tableau 4 présente les 10 termes les plus fréquents. A l'observation de la Figure 7 sur le nuage de mots concernant la création et le financement de la start-up, d'autres éléments peuvent être observés à l'instar de la « Commercialisation ». Ce qui souligne l'importance de la mise en place d'un produit commercialisable pour assurer le développement de la start-up, la capacité à retenir un minimum de clients et la maîtrise des risques. Tous les promoteurs de start-ups affirment que la réussite de leur activité passe par la mise sur pied d'un produit minimum viable encore appelé prototype. Ils justifient cela par le fait que la start-up étant le foyer de l'innovation, il arrive souvent que ces innovations ne soient pas utiles pour la société (c'est-à-dire que ces innovations ne résolvent aucun problème réel). La solution préconisée consiste alors à concevoir des prototypes qui seront par la suite testés sur un échantillon de client. Le résultat de ce test permettra aux responsables de la start-up d'abandonner rapidement le projet et de passer à autre chose si le test s'avère non concluant. Dans le cas contraire, ce prototype sera amélioré dans le but de mettre sur pied un produit commercialisable. Cependant, le promoteur 4 affirme que « ... la mise sur pied d'un prototype commercialisable n'est pas suffisante, il faut à priori communiquer, construire une audience chaude, comprendre les besoins de cette audience, la satisfaire avant d'espérer avoir un niveau de risque pratiquement nul pour une éventuelle faillite ».

Concernant les difficultés liées au financement, 85,71% des promoteurs interrogés affirment avoir rencontré des difficultés de financement à la création. Notons tout de même que tous les promoteurs ne partagent pas ce point de vue concernant les difficultés financières rencontrées à la création. Le promoteur 3 affirme que les difficultés de financement ne se posent pas vraiment à la création, il estime que la difficulté principale est de trouver un prototype pouvant satisfaire les besoins du client. Ce promoteur nous rapporte : « La seule difficulté était de réussir à mettre sur pied un prototype commercialisable ... le problème des start-ups au Cameroun c'est qu'elles veulent avoir le financement sans même avoir le produit minimum viable qui demande du temps, de la patience et de la persévérance... ». Il soutient son point de vue en affirmant que : « C'est parfois le financement mis à la disposition des start-ups qui les tuent, lorsqu'elles reçoivent le financement sans avoir un prototype, elles n'ont plus de réel problème à résoudre ».

Tous les promoteurs interrogés affirment que les besoins exprimés en matière de financement portent sur le local et le matériel nécessaire pour développer leurs activités et que ces besoins ont été en grande partie financés au départ par leurs ressources propres.

pour payer ces développeurs et que ces biens matériels ne seront pas repris, nous accepterons de leur rendre ce service de digitalisation en contrepartie». Quant au promoteur 2, il estime que l'accent doit-être mis sur le transfert de ressources financières à la start-up pour lui permettre de soutenir son développement. Il mentionne à cet effet que « ... toute coopération avec une grande entreprise nous serait d'une grande utilité. Nous allons développer les produits de cette compagnie si elle met à notre disposition les équipements nécessaires au développement de notre activité ».

4.2.4. Autres facteurs facilitateurs de la coopération

A l'analyse des verbatims issus des entretiens avec les promoteurs de start-ups, la confiance et l'échange d'informations apparaissent comme les éléments indispensables au bon déroulement d'une coopération. Certains promoteurs qui ont déjà proposé leurs services aux compagnies d'assurances justifient leur échec par l'absence d'un climat de confiance entre eux. Les extraits des discours des promoteurs ci-après justifient bien cette situation. Pour l'assureur 1, « ... c'est même la logique de toute coopération, c'est-à-dire, la confiance entre les acteurs. S'il n'y a pas de confiance, on ne peut pas vraiment entrer dans une logique de partenariat et il faut en même temps que les acteurs communiquent en permanence pour anticiper les éléments qui pourront troubler l'évolution du contrat ou bien qui permettraient aussi d'apprécier l'évolution futur du partenariat ... ».

Les compagnies d'assurance ne collaborent pas avec les start-ups parce qu'elles ne leur font pas confiance, elles préfèrent travailler avec des cabinets spécialisés qui ont déjà une certaine notoriété. Le promoteur 1 va plus loin en présentant les éléments qui poussent l'assureur à se méfier de la start-up. Pour lui, cette absence de confiance s'explique d'une part par le fait que les start-ups dans la plupart des cas évoluent dans l'informel et présentent à cet effet un risque de faillite très élevé. D'autre part, les start-ups, contrairement aux cabinets spécialisés, n'ont pas encore fait leurs preuves et elles manquent de l'expérience. Il rapporte à ce sujet que : « ... les dossiers qu'ils déposent sont toujours rejetés au profit des grosses multinationales qui sont déjà bien implantées sur le marché. Les compagnies d'assurance ne veulent pas faire confiance aux start-ups alors que ces start-ups ont besoin de ce partenariat pour se développer... elles nous considèrent comme des entreprises en gestation ».

Une fois le lien de coopération établi (sur la base de la confiance) entre la compagnie d'assurance et la start-up, la réussite de cette coopération passe par l'engagement des parties.

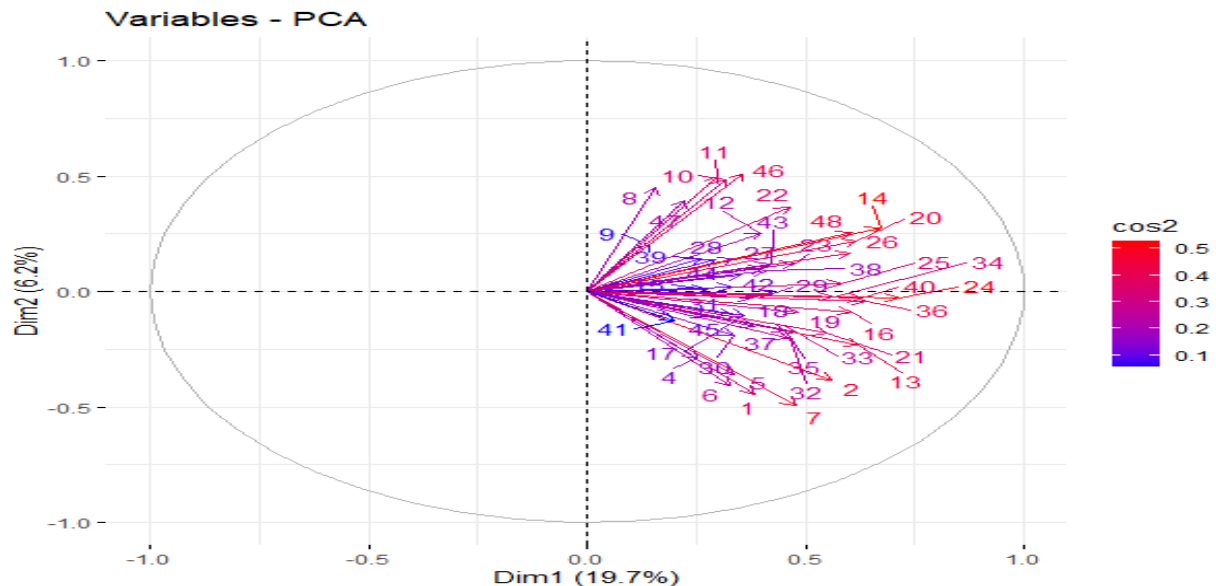
Nous avons également relevé dans le discours des acteurs que lorsque le contrat n'est pas équilibré, cela peut nuire à la coopération. L'équilibre ici renvoie au fait que chaque acteur doit pouvoir tirer profit de la relation en fonction de ses objectifs. Si un acteur a le sentiment d'être lésé, cela peut affecter son degré d'engagement et compromettre le bon déroulement de la coopération. Pour le promoteur 2 par exemple, « ... chacun doit pouvoir tirer profit de son investissement et ce profit doit être à un niveau satisfaisant, c'est pourquoi il est important pour chaque acteur de définir des objectifs. Ils peuvent être moins ambitieux que ceux de votre partenaire, mais du moment où ils sont atteints, c'est une satisfaction ».

4.3. Analyse globale de l'ensemble des entretiens et confrontation avec les propositions de recherche

La collaboration a été longuement soulignée dans les discours des acteurs (assureurs et promoteurs de start-up). Ceci démontre le fait que les compagnies d'assurance et les start-ups sont dans un état d'esprit relativement similaire. L'analyse des verbatims issus des entretiens avec les promoteurs de start-up et les assureurs révèle une convergence des points de vue concernant les facteurs facilitant la coopération entre eux. Il s'agit principalement de la confiance, du fait que chaque partenaire puisse atteindre ses objectifs à travers cette coopération et de l'engagement des acteurs. Quant à l'atteinte des objectifs via la coopération, les acteurs soulignent que le partenariat doit être non seulement gagnant-gagnant mais que chaque acteur à travers cette coopération doit pouvoir satisfaire ses besoins.

Afin de s'assurer de la présence de similitude dans les termes employés par les deux groupes à savoir le groupe des assureurs et celui des start-ups, la Figure 10 présente les résultats de l'Analyse en Composante Principale (ACP) entre les réponses des assureurs et celles des start-ups. Dans le graphe ACP de la Figure 10, les flèches représentent les réponses significatives des enquêtés (assureurs et promoteurs de start-ups) issues de l'analyse. Les deux axes du graphe ACP représentent les variables de l'analyse représentant les mots ou groupe de mots dans le cas de notre analyse textuelle. Chaque axe rassemble alors un certain nombre de mots ou encore une certaine façon de penser. Toutes les flèches, représentant les individus intégrés dans notre analyse, sont dans le sens positif du 1^{er} axe principal (axe horizontale). Ceci indique clairement que l'ensemble des individus de l'analyse ont globalement une approche similaire des éléments à intégrer et à prendre en compte pour la réussite d'une coopération entre les compagnies d'assurances et les start-ups basés sur le crédit-bail de service.

Figure 10 : Résultats de l'Analyse en Composante Principale (ACP) entre les réponses des acteurs



Source : Nos analyses sous le logiciel R

4.4. Confrontation des opinions des acteurs avec le cadre théorique de l'étude

Cette confrontation portera sur trois aspects : tout d'abord la coopération comme une alternative au marché ensuite le crédit-bail de service comme un mécanisme d'incitation et de réduction des coûts d'agence et enfin, le rôle de l'apprentissage ainsi que des autres facteurs facilitateurs de la coopération.

4.4.1. Vers une relation de coopération entre l'assureur et la start-up comme une réponse au marché

L'analyse théorique fait ressortir deux stratégies permettant de conduire le processus de recherche et développement au sein d'une entreprise : Interne avec le recrutement des informaticiens et externe en recourant au marché ou à la coopération avec les jeunes entreprises innovantes. Jacquemin (1988) présente la coopération comme une stratégie avantageuse en termes de coût par rapport au marché. Les résultats empiriques confirment ces arguments théoriques. En effet, la majorité des assureurs estiment qu'il est difficile de lancer le processus de digitalisation en interne, car les compagnies d'assurance ne disposent pas des ressources humaines (informaticiens) nécessaires pour assurer en interne ce processus. Ces assureurs affirment également que le recours aux services des cabinets spécialisés qui opèrent sur ce

marché est très coûteux, ils accordent ainsi une place de choix à la coopération avec les start-ups qui permet d'optimiser les coûts de transaction engendrés par le marché. Cet aspect coopératif souligné dans la théorie comme une alternative au marché et à l'internalisation est également renforcé par les opinions des promoteurs de start-ups qui affirment que le recours à la coopération avec les assureurs se justifie par le souci de garder leur autonomie. Les résultats de notre étude nous permettent de confirmer la proposition 1 de notre étude.

4.4.2. Offre du crédit-bail comme mécanisme d'incitation et de réduction des coûts d'agences

Le contrat de coopération entre la start-up et l'assureur comme tout autre type de contrat est toujours incomplet (les acteurs ne peuvent prévoir toutes les difficultés pouvant survenir tout au long de la relation de coopération) et peut être analysé sous le prisme d'une relation d'agence. Les résultats de notre étude exploratoire (opinions des assureurs) mettent en avant l'intérêt du crédit-bail de service comme mécanisme d'incitation et de contrôle permettant de réduire les coûts d'agences résultant de cette relation. Ce résultat est en adéquation avec la théorie de l'agence. En somme, tous les assureurs affirment qu'au regard du mécanisme du crédit-bail de service, il peut être un outil innovant pour soutenir le processus de digitalisation dans l'industrie de l'assurance à travers la réduction des conflits d'intérêt entre les acteurs. Quant aux promoteurs de start-ups, ils estiment que le crédit-bail de service peut être une meilleure stratégie leur permettant d'accéder aux ressources indispensables pour leur développement. La Proposition 2 de recherche formulée dans le cadre théorique est confirmée.

4.4.3. Apprentissage généré par la coopération

Les résultats de l'analyse exploratoire montrent que l'apprentissage occupe une place de choix dans la coopération entre la compagnie d'assurance et la start-up. L'augmentation de la capacité d'innovation grâce à l'expertise de la start-up, l'accès à de nouvelles compétences, la mise sur le marché de nouveaux produits digitaux afin de faire face à la concurrence sont quelques éléments tirés du discours des assureurs pour montrer le côté positif de la notion de coopération dans leur relation de coopération avec la start-up. Les résultats empiriques confirment l'idée selon laquelle le niveau d'apprentissage engendré par une relation de coopération a un effet positif sur le degré d'engagement des acteurs. D'après la théorie évolutionniste développée par Nelson et Winter (1982), les deux acteurs sont de plus en plus motivés à coopérer lorsque les avantages en termes d'apprentissage sont élevés. Ces notions d'apprentissage et d'acquisition

de nouvelles compétences sont considérées comme des facteurs justifiant le recours à la coopération notamment chez l'assureur. La Proposition 3 formulée dans le cadre de notre étude théorique relative à la volonté d'apprentissage comme facteur explicatif du recours à la coopération a été confirmée partiellement car seuls les arguments des assureurs ont contribué à sa validation.

4.4.4. Confiance, communication, équité et degré d'engagement des acteurs comme levier efficace de la coopération

Les résultats de notre étude exploratoire nous apprennent que la confiance et l'équité permettent non seulement d'établir une relation solide entre la compagnie d'assurance et la start-up, mais contribuent également à la résolution des problèmes rencontrés afin de maintenir la continuité de la relation établie. Les acteurs de la coopération affirment également qu'ils seront d'autant plus engagés dans la réussite de la coopération si le niveau de confiance est élevé. On apprend aussi du discours des acteurs de la coopération que si les deux parties respectent leurs engagements et s'échangent suffisamment d'informations, cela pourrait constituer un levier plus efficace permettant de maîtriser les changements non prévus et contenir les conflits qui pourraient survenir entre les acteurs de la relation. Ces résultats s'alignent parfaitement avec ceux de la littérature (Geindre, 2002 ; Brulhart, 2002 et Koubaa, 2008) sur le rôle des éléments tels que la confiance, la communication, le degré d'engagement des parties et l'équité dans la réussite d'une relation de coopération inter entreprise. Donc le maintien d'une relation de coopération stable et durable entre les entreprises partenaires passe par un dépassement de la dimension purement transactionnelle de la relation.

Les acteurs doivent à cet effet intégrer l'aspect relationnel. Il ressort du discours des assureurs que la réussite de cette coopération passe également par le respect de la confidentialité du produit développé ainsi que des informations mises à la disposition de la start-up par l'assureur. Les deux parties affirment que lorsqu'un acteur a le sentiment que le contrat lui est favorable en fonction de ses objectifs, cela accroît son degré d'engagement ou d'implication dans la réussite de la coopération et renforce davantage sa confiance vis-à-vis de son partenaire. Ceci nous amène à confirmer les Propositions 4.a et 4.b formulées dans le cadre de notre étude.

Conclusion

Les résultats de cette étude exploratoire sont caractérisés par la richesse des enseignements fournis. Cette étude a permis d'apprécier la perception des acteurs concernant une coopération basée sur le crédit-bail de service. Les résultats montrent que les promoteurs de start-ups et les assureurs considèrent le crédit-bail de service comme un outil pouvant restaurer un climat de confiance entre eux et les motiver à s'engager davantage dans la coopération. Cependant, pour que cet outil puisse véritablement contribuer à l'atteinte de leurs objectifs, ils suggèrent d'intégrer des clauses contraignantes pour amener les acteurs à respecter leurs engagements. A cet effet, pour assurer la réussite de cette coopération, nous recommandons aux promoteurs de start-ups de respecter leurs cahiers de charges ainsi que la confidentialité du produit développé. Rappelons que ces deux éléments ont été identifiés comme facteurs pouvant compromettre le bon déroulement de la coopération. Nous recommandons aussi aux assureurs de s'impliquer davantage dans cette coopération pour tirer profit des compétences de la start-up en lui offrant les ressources nécessaires pour son développement. Malgré la richesse des résultats de cette étude, elle présente tout de même une limite, elle n'analyse pas de manière formelle les modalités de cette coopération. Une piste de recherche prometteuse consisterait alors à prendre appui sur ces résultats pour proposer un modèle financier associée à la coopération sur la base du crédit-bail de service entre les compagnies d'assurance et les start-ups.

Ce travail a été réalisé sous la Subvention de recherche No FR 21-333 RG/MATHS/AF/AC_G-FR 3240319514 offert par Unesco-TWAS et the Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA) au Laboratoire de Mathématiques de la Faculté des Sciences de l'Université de Douala. Les auteurs remercient sincèrement TWAS.

Bibliographie

Adams, M. and Hardwick, P. (1998) .Determinants of the leasing decision in United Kingdom listed companies. Applied Financial Economics, Vol. 8, N°5, pp. 487-494.

Adedeji, A. and Stapleton, R. (1996). Leases, debt and taxable capacity. Applied Financial Economics, vol.6, pp.71-83.

Beattie, V., Goodacre, A. and Thomson, S. (2000). Operating leases and the assessment of lease debt substitutability. Journal of Banking and Finance, Vol. 24, N°3, pp. 427-470.

Bienaymé, A. (2017). Les accords de coopération inter-entreprises à l'ère numérique. Revue d'économie industrielle, N°158, pp. 43-67.

Brulhart, F. (2003). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle: quel impact sur la réussite du partenariat vertical? *Management*, vol 8, N°4, pp.167-191.

Cotei, C. and Farhat, J. (2017). The leasing decisions of startup firms. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, Vol. 20, N°4, pp.1-30.

Ezzerari, A. (2008), « Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel » Thèse de Doctorat en Gestion, Université Paul Verlaine Metz-France.

Feghali, K. (2007). Le crédit-bail, outil stratégique de financement: analyse de la situation libanaise. *Lebanese Science Journal*, Vol. 8, N°2, pp.153-174.

Finucane, T. (1988). Some empirical evidence on the use of financial leases. *Journal of Financial Research*, Vol. 11, pp. 321-333.

Fréchet, M. (2003). Les Conflits dans les partenariats d'innovation: essai de propositions. 12^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique; Tunisie.

Garido, E. (2002), Le cadre économique et réglementaire du crédit-bail. Tome 1, Paris, France.

Geindre, S. (2002). Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance. 3^{ème} colloque Métamorphose des Organisations, Nancy-Vittel.

Jacquemin, A. (1988). Comportements collusifs et accords en R&D. *Revue d'Economie Politique*, 1, pp. 1-23.

Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

Kenfack, M.K, et Djoumessi, F. (2022). Entrepreneuriat numérique au Cameroun: Une analyse des Défis financiers et fiscaux liés à la création des Start-Ups digitales. *Revue africaine de management*, Vol.7, N°1, pp.255-278.

Koubaa, S. (2008). La coopération inter organisationnelle et l'innovation en PME : une analyse par le concept de la capacité d'absorption des connaissances. Thèse de Doctorat en Gestion, Université Mohammed Premier-Oujda (Maroc).

Moulin, A. (1999). Les accords de coopération inter-entreprises dans les technologies de l'information : nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs. *Revue d'économie industrielle*, vol. 89, pp. 85-106.

Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Press of Harvard University, Cambridge.

Richardson, G.B. (1 972). The Organization of industry. *Economic Journal*, n° 327, vol. 82, pp. 883-896.

Ries, E. (2011), *The Lean Startup*, Crown Business New-York (USA).

Savignac, F. (2007). Quel mode de financement pour les jeunes entreprises innovantes
Financement interne, prêt bancaire, ou capital-risque. *Revue Economique*, Vol. 58, N°4, pp.863 - 889.

Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Tadie, K. T., Essomba, A. C., Fono, L.A. et Sadefo, K.J. (2021). Critères de choix du mode de financement par crédit-bail dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Cameroun. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, Vol. 5, N° 1, pp.181-202.

Terseleer, A., and Witmeur, O., (2013). Lean startup: mode ou nouvelle bonne pratique? *Entreprendre & Innover*, Vol. 3, N° 19, pp.21 - 28.

Thiétart, R.A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, (4ème éd.), Paris, France, Dunod.

Valla, J. P. (1987). L'Approche interactive. Working paper, N°87-12-MPI, IRE, Groupe ESC LYON - France.

Voisin, C., Plunket, A. et Bellon, B. (2000), *La coopération industrielle*, Paris, France : Economica.