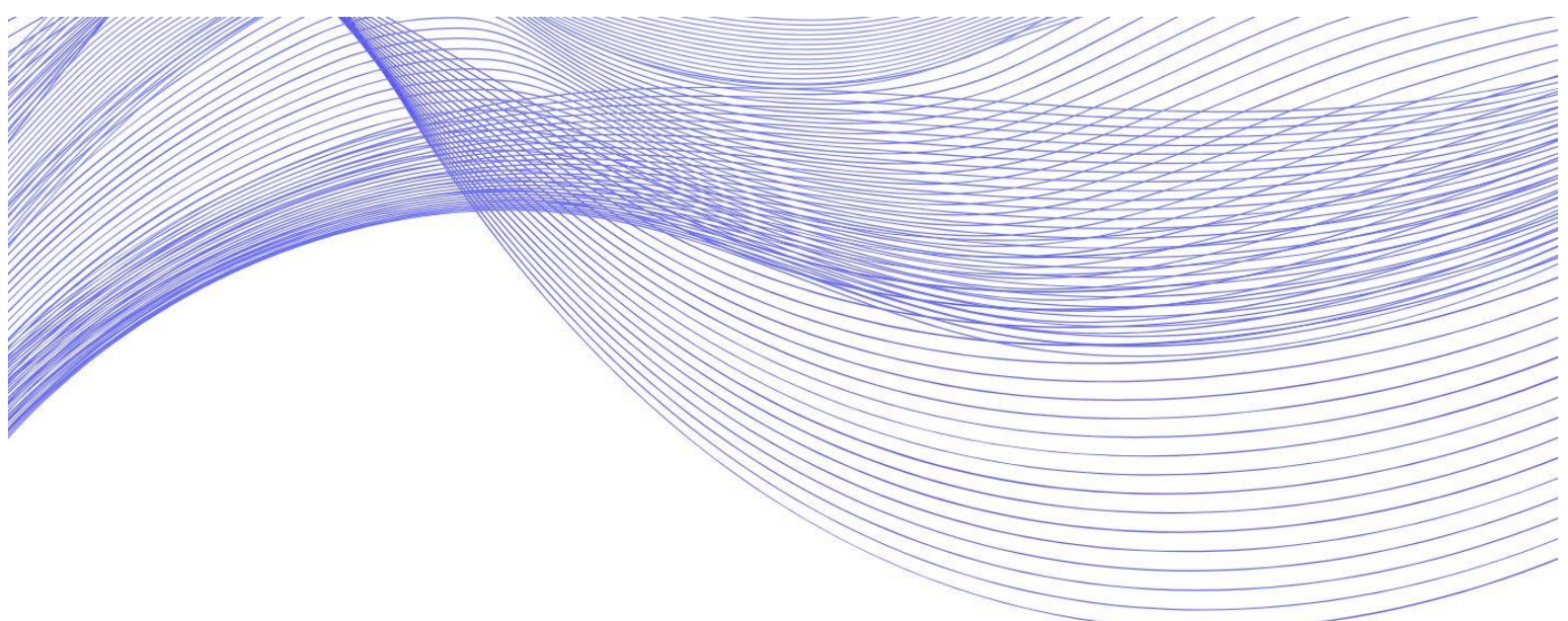




Analyse stratégique : Alan mutuelle santé

UE 1.2 Management stratégique
Mme Sea Matilda BEZ

M1 MSOS 2024/2025 :

Léa MOREL

Marie BRUYERE

Joy DROUAULT

Noa ROBIN



**UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER**



SOMMAIRE

Introduction	3
I. Quel est le Purpose d'Alan ? Must read – Le Purpose	4
A) Le Purpose : Quésaco ?	4
B) Présentation et analyse du Purpose d'Alan.....	4
C) Proposition d'amélioration du Purpose d'Alan	6
II. Comment rendre l'environnement d'Alan plus profitable ? – Must read : Les 5 forces de Porter.....	7
A) Comprendre le modèle.....	7
B) Analyse des 5 forces de Porter et application de l'évolution du modèle pour Alan9	
C) Limites du modèle et complémentarité avec d'autres modèles	16
III. Alan dispose-t-il d'avantages concurrentiels durables ? - Must read : Le modèle VRIO	16
A) Comprendre le modèle.....	16
B) Analyse VRIO pour Alan	17
C) Limites du modèle et complémentarité avec d'autres modèles	20
Bilan de l'analyse externe et interne d'Alan – Outil SWOT.....	21
IV. Comment positionner Alan dans un Ocean Blue ? – Must read : L'Ocean Blue.....	21
A) Comprendre le modèle.....	21
B) Le positionnement actuel d'Alan	23
C) Propositions pour créer un océan bleu pour Alan	27
V. Comment Alan pourrait innover son Business Model ? – Must read : Le Business Model.....	29
A) Comprendre le modèle.....	29
B) Le Business Model actuel d'Alan	31
C) Proposition d'un nouveau Business Model	33
Conclusion	40
Annexe	42
Bibliographie.....	44

Introduction

La santé est un enjeu majeur de société, où les défis actuels, tels que l'accès aux soins, le vieillissement de la population et l'évolution des attentes des assurés, poussent à une transformation du secteur. L'innovation en santé est un des moyens utilisés pour répondre à ces nouvelles problématiques en offrant des solutions plus accessibles, personnalisées et efficaces. Dans ce contexte, la startup française Alan tente de réinventer le secteur de l'assurance santé et développe de nombreux services et fonctionnalités autour de la santé et du bien-être mental. Fondée en 2016 par Jean-Charles Samuelian et Charles Gorintin, l'entreprise Alan tient son nom de deux personnalités : le mathématicien britannique Alan Turin et le philosophe Alan Watts. L'entreprise a pour objectif de rendre l'assurance plus simple, transparente et accessible grâce à une plateforme entièrement digitale. En 2023, Alan compte un peu moins de 500 000 membres assurés et détient 183 millions d'euros de capitaux propres. Au total depuis son lancement, la start-up a récolté près de 493 millions d'euros auprès d'investisseurs français et internationaux. Ces chiffres témoignent du succès fulgurant de cette entreprise française, devenue "Licorne" depuis 2021, et de l'intérêt croissant pour ses solutions innovantes qui simplifient le secteur de l'assurance.

L'offre d'assurance santé entièrement numérique d'Alan inclut des prestations de couverture médicale, de soins préventifs et de remboursement rapide. L'entreprise propose également des services dédiés aux entreprises, permettant de gérer les assurances santé de leurs employés de manière flexible et sans paperasse. Grâce à une interface intuitive et une prise en charge personnalisée, Alan est en train de devenir un acteur majeur de l'assurance santé nouvelle génération. La culture d'entreprise singulière d'Alan imaginée par ses deux fondateurs ainsi que le choix de représenter l'entreprise par un animal, une marmotte blanche et bleue, font partie des caractéristiques qui distinguent Alan de ses concurrents.

Cette entreprise est particulièrement pertinente dans le cadre de ce travail, car elle incarne l'émergence d'un modèle novateur dans un marché traditionnellement dominé par de grands acteurs bien établis. L'analyse de sa stratégie nous permettra de comprendre comment une entreprise jeune en pleine croissance peut réussir à se positionner efficacement dans un environnement hautement compétitif. Nous nous demanderons entre autres : Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise Alan ? Comment est-elle formulée ? Et comment réussit-elle à l'implémenter ?

A partir de cette analyse sous différents angles, l'objectif principal de ce rapport sera de formuler des recommandations d'amélioration de la stratégie d'Alan, en s'appuyant sur une analyse approfondie de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Ces recommandations, établies à l'issue de ce rapport, devront permettre à l'entreprise Alan de renforcer sa position sur le marché de l'assurance santé, de maximiser sa croissance et de pérenniser son modèle innovant pour perdurer dans les années à venir.

I. Quel est le Purpose d'Alan ? Must read – Le Purpose

A) Le Purpose : Quésaco ?

Cynthia Montgomery, professeure Timken d'administration des affaires et ancienne présidente de l'unité de stratégie de la Harvard Business School, est l'auteur du livre *The Strategist : Be the Leader Your Business Needs* (HarperBusiness, 2012). Elle met en avant le fait que lorsque l'on considère la stratégie comme un état d'esprit à cultiver plutôt que comme un plan à exécuter, on est beaucoup plus susceptible de réussir à long terme. D'après elle, « La stratégie commence par une phrase claire sur le but de l'entreprise : Qui sommes-nous ? Qu'est-ce qui nous distingue ? Pourquoi existons-nous ? ¹ ». Cette phrase, c'est le Purpose.

Dans l'objectif de réaliser l'analyse stratégique de la mutuelle santé Alan, nous nous demandons alors : a-t-elle un Purpose ? Si oui, répond-il à ces différentes questions ? Et, pouvons-nous l'améliorer ou proposer un Purpose plus adapté ?

Dans le cadre d'une analyse stratégique de la mutuelle santé Alan, l'intérêt d'examiner son Purpose repose sur plusieurs aspects fondamentaux. D'abord, cela permet de comprendre sa raison d'être et ses objectifs de long terme, ce qui éclaire les axes stratégiques autour desquels elle articule son positionnement. Ensuite, analyser le Purpose aide à identifier comment Alan se différencie sur le marché, notamment par son approche axée sur l'innovation, la simplicité et l'accessibilité des soins. Enfin, cette analyse permet d'évaluer l'alignement entre ses ambitions et les attentes des parties prenantes (clients, partenaires, employés), tout en révélant son impact sociétal et son potentiel de résilience face à la concurrence. Cela enrichit la réflexion stratégique globale en mettant en perspective les choix opérés par Alan pour atteindre ses objectifs.

B) Présentation et analyse du Purpose d'Alan

Le Purpose que nous analyserons est le suivant :

“Votre partenaire santé qui prévient, assure et accompagne au quotidien. Là où l'excellence rencontre les soins (de santé)” ²

Remarque : Le Purpose d'Alan n'était pas clairement défini sur son site internet. Nous avons donc sélectionné la phrase qui nous paraissait s'en rapprocher le plus. Mais en effet, cette phrase que nous mettons en avant comme Purpose d'Alan est très courte et ne répond pas en totalité aux questions « Qui sommes-nous ? Qu'est-ce qui nous distingue ? Pourquoi existons-nous ? ». Nous verrons à la suite de l'analyse quelle phrase pourrait mieux correspondre au Purpose d'Alan.

Analyse des termes :

- **Prévenir** : Dans le contexte d'une assurance ou d'une mutuelle, le terme « prévenir » fait référence à l'ensemble des actions et mesures mises en place pour anticiper et réduire les risques avant qu'ils ne surviennent. L'objectif est de limiter la survenue d'incidents ou

¹ [The Thought Leader Interview : Cynthia Montgomery](#)

² [Site internet Alan](#)

de sinistres (maladie, accident, dommage matériel, ...), ce qui permet de minimiser les coûts pour l'assuré et plus l'assureur.

- **Assurer :** Dans le cadre d'une assurance ou d'une mutuelle, le terme « assurer » signifie offrir une protection financière à une personne, un groupe ou un bien, contre certains risques prédéfinis (maladie, accident, vol, dommages matériels, ...). En contrepartie du paiement d'une prime (cotisation), l'assureur s'engage, en cas de réalisation d'un sinistre ou d'un événement prévu au contrat, à indemniser l'assuré ou à couvrir les frais engendrés (comme les frais de santé, la réparation d'un véhicule, ...).
- **Accompagner au quotidien :** Dans le cadre d'une assurance ou d'une mutuelle, le terme « accompagner au quotidien » fait référence à un soutien permanent et personnalisé que l'assureur ou la mutuelle offre à l'assuré dans sa vie de tous les jours, au-delà de la simple couverture des risques ou des sinistres. Cela implique un accompagnement régulier et pratique, avec des services ou des outils destinés à améliorer la qualité de vie, la santé et la gestion des besoins de l'assuré au quotidien. « Accompagner au quotidien » implique donc une relation plus étroite et continue entre l'assureur/mutuelle et l'assuré, avec un soutien actif dans tous les aspects liés à la santé, à la gestion des imprévus et au bien-être général.

1. Qui sommes-nous ?

On comprend grâce au purpose, qu'Alan propose des services d'assurance pour améliorer la santé. Il s'axe sur la prévention et l'accompagnement de la santé de ses assurés.

La deuxième phrase est révélatrice d'une des valeurs fortes de l'entreprise : la recherche de l'excellence.

Cependant, le purpose ne précise pas la cible des services de l'entreprise. Sur le site Alan, les cibles sont claires et sont distinguées en deux catégories. Une cible par taille d'entreprise, où l'on retrouve, les travailleurs non-salariés, les startups et TPE, les petites et moyennes entreprises (PME) et les grands comptes. Une autre cible par secteur d'activité, où l'on retrouve les Tech, les hôtels, café, restaurants, les commerces et supermarchés, les industriels et entreprises du négoce et le secteur public.

2. Qu'est ce qui nous distingue ?

Le purpose permet de montrer qu'Alan se démarque des autres assureurs par sa vision de partenaire santé. En effet, selon l'entreprise, être partenaire santé ne signifie pas seulement être un assureur qui couvre ses assurés en cas d'évènements imprévus ou de sinistres.

C'est aussi un partenaire qui agit pour la prévention de ces risques et pour le maintien de la bonne santé des assurés. C'est également un accompagnant dans le quotidien des assurés, qui a pour objectif d'améliorer leur qualité de vie et leur bien-être général.

De plus, Alan se distingue par ses services 100% numériques, ainsi que sa politique de transparence concernant son fonctionnement et ses offres.

Après lecture du site internet, nous avons pu trouver des caractéristiques d'Alan qui pourrait les distinguer des concurrents, et qui ne sont pas dans le Purpose :

- Leur éventail d'offres personnalisées pour chaque cible (taille de l'entreprise par exemple) ;
- Leur place à l'échelle du marché européen ;
- Leur moyen de financement basé sur un équilibre entre cotisations et remboursements ;
- Leur rapidité de remboursement (90% des remboursements se font en moins de 24h) ;
- Leur culture d'entreprise forte avec des contours clairement définis.

3. Pourquoi existons-nous ?

Le Purpose permet bien de nous montrer l'objectif d'Alan : assurer et accompagner les personnes au quotidien dans leur santé. Alan existe pour assurer cet objectif, mais aussi pour devenir une référence d'excellence dans le marché de l'assurance.

D'après le site Alan, l'entreprise existe pour :

- « Couvrir les premiers salariés en 5 minutes » ;
- « Préserver le pouvoir d'achat des salariés » : les salariés peuvent « prendre soin de la santé sans crainte du reste à charge » ;
- « Mettre la santé au cœur de la stratégie RH » et notamment prévenir les principales causes d'absentéisme ;
- « Permettre à chacun de vivre une vie plus longue et plus saine ».

Ces objectifs ne sont pas tous visibles dans le Purpose.

C) Proposition d'amélioration du Purpose d'Alan

A partir de notre analyse, voici une proposition de Purpose qui répondrait aux trois questions :

« Alan, première compagnie d'assurance santé 100% digitale en Europe, propose à toutes entreprises une offre d'assurance santé personnalisée et transparente déployable en cinq minutes. Nous accompagnons vos collaborateurs dans leur quotidien pour leur assurer une qualité de vie et un bien-être continu. Alan et vous, une histoire d'excellence. »

II. Comment rendre l'environnement d'Alan plus profitable ? – Must read : Les 5 forces de Porter

A) Comprendre le modèle

Les 5 forces de Porter est un outil d'analyse stratégique développé par Michael E. Porter dans son ouvrage *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980). Ce modèle vise à analyser l'attractivité et la compétitivité d'un secteur d'activité en examinant les différentes forces qui influencent la capacité d'une entreprise à maintenir un avantage concurrentiel. Les 5 forces décrivent l'environnement concurrentiel d'une entreprise, en mettant l'accent sur les interactions entre les différents acteurs économiques. Elles permettent d'identifier les leviers de pouvoirs et de pression au sein d'un marché, afin d'élaborer une stratégie compétitive efficace³.

Les cinq forces de Porter sont les suivantes : ⁴

- 1. La menace des nouveaux entrants :** Cette force examine la facilité avec laquelle de nouveaux acteurs peuvent entrer sur le marché. Elle est influencée par des barrières à l'entrée telles que les investissements initiaux, les économies d'échelle, la réglementation ou encore les avantages liés à l'expérience des acteurs en place. Plus les barrières sont faibles, plus la menace est importante.
- 2. La négociation des fournisseurs :** Ce facteur évalue la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions (prix, qualité, délais). Si les fournisseurs sont peu nombreux ou disposent d'un produit ou service unique, leur pouvoir est plus élevé, ce qui peut réduire la rentabilité des entreprises du secteur.
- 3. Le pouvoir de négociation des consommateurs :** Cette force reflète la capacité des clients à influencer les prix ou les conditions d'achat. Lorsque les clients ont de nombreuses alternatives ou un pouvoir d'achat concentré, ils peuvent exercer une forte pression sur les entreprises.
- 4. La menace que représentent les produits / services de substitution :** Cette force concerne les produits ou services alternatifs susceptibles de répondre aux mêmes besoins que ceux offerts par les entreprises du secteur. Plus ces produits ou services sont disponibles et accessibles, plus la pression concurrentielle est forte.
- 5. Le pouvoir concurrentiel :** Cette force mesure le degré de compétition entre les acteurs déjà présents sur le marché. Elle dépend de facteurs tels que le nombre de concurrents, la différenciation des produits, ou encore les coûts fixes élevés qui poussent les entreprises à maximiser leur part de marché.

³ [L'Analyse Structurelle des Secteurs \(ou les « 5 forces de Porter »\) - EXPERLIGENCE](#)

⁴ [Les 5 forces de Porter : définition, utilisation et exemples](#)

L'évolution du modèle : ajout des pouvoirs publics et des complémentateurs

Bien que les cinq forces de Porter soient un outil central en management stratégique, le modèle a évolué pour intégrer des dimensions supplémentaires qui reflètent la complexité accrue des environnements économiques. Deux facteurs complémentaires ont été souvent discutés dans la littérature pour enrichir ce modèle : les pouvoirs publics et les complémentateurs.

- 6. Les contraintes réglementaires des pouvoirs publics :** Dans certains secteurs, notamment ceux réglementés comme la santé, l'énergie ou les télécommunications, les pouvoirs publics jouent un rôle déterminant. Ils influencent la compétitivité en imposant des lois, des réglementations, ou des normes qui peuvent limiter ou encourager l'entrée sur le marché, fixer des prix, ou même définir des standards de qualité. Par exemple, dans le secteur des mutuelles santé, les décisions politiques sur les remboursements ou les obligations d'assurance peuvent avoir un impact significatif sur les stratégies des acteurs.⁵
- 7. Les complémentateurs :** Introduits par Brandenburger et Nalebuff dans leur modèle de la coopétition (1996), les complémentateurs représentent des acteurs dont les produits ou services augmentent la valeur de ceux proposés par une entreprise. Par exemple, dans le secteur des mutuelles santé, les prestataires technologiques proposant des outils de suivi ou de prévention (applications de bien-être, plateformes de téléconsultation) peuvent être considérés comme des complémentateurs. Ces acteurs ne sont pas des concurrents directs, mais leur rôle peut influencer la dynamique du marché et les attentes des clients (Battista Dagnino, G., Le Roy, F. et Yami, S (2007). La dynamique des stratégies de coopétition).

L'intérêt du modèle enrichi en management stratégique

L'intégration des pouvoirs publics et des complémentateurs dans le cadre des 5 forces permet de fournir une vision plus complète de l'environnement stratégique. En prenant en compte les influences externes et les opportunités de coopération, les entreprises peuvent mieux anticiper les changements du marché et ajuster leur positionnement. Cette approche enrichie est particulièrement pertinente dans les secteurs complexes où la réglementation est forte ou dans les marchés interconnectés où les partenariats stratégiques sont essentiels pour créer de la valeur.

Rendre l'environnement d'Alan plus profitable en mobilisant les 5 forces de Porter, les pouvoirs publics et les complémentateurs permet de renforcer sa position concurrentielle et d'accroître sa rentabilité. En agissant sur les forces du modèle de Porter, Alan peut limiter la pression des concurrents et des nouveaux entrants tout en augmentant la fidélité de ses clients grâce à des offres différenciées. Les pouvoirs publics, quant à eux, représentent un levier stratégique pour bénéficier des politiques favorisant la santé numérique. Enfin, les complémentateurs, tels que les startups technologiques ou les partenaires médicaux, permettent de créer des synergies et d'enrichir l'expérience des consommateurs tout en augmentant la valeur ajoutée de ses services.

⁵ [L'Analyse Structurelle des Secteurs \(ou les « 5 forces de Porter »\) - EXPERLIGENCE](#)

Cette approche garantit à Alan un environnement propice à l'innovation et à la croissance durable.

B) Analyse des 5 forces de Porter et application de l'évolution du modèle pour Alan

1/ La menace des nouveaux entrants

Entrer dans le marché des mutuelles n'est pas facile en raison des exigences réglementaires et de la concurrence établie, et des besoins financiers élevés. Cependant il existe des opportunités pour les entrants innovants. Notamment pour ces deux nouvelles entreprises entrées ces dernières années dans le marché des mutuelles :

- Kenko : Fondée en 2022, Kenko se différencie par son approche « à la carte » permettant à chaque salarié de personnaliser sa couverture santé selon ses besoins spécifiques tout en bénéficiant d'une protection collective pour le reste. Kenko se positionne également comme une entreprise à mission, redistribuant 80 % des excédents de cotisations à ses assurés pour des initiatives de bien-être et de prévention. En 2024, Kenko couvre 10 000 personnes au sein de 150 entreprises.
- Malakoff Humanis : Issue de la fusion de plusieurs entités dont Malakoff Médéric et Humanis, cette mutuelle se spécialise dans les domaines de la santé, de la prévoyance, de l'épargne et de la retraite. Elle propose des services comme la téléconsultation, un réseau de professionnels de santé partenaires pour des soins à tarifs préférentiels et un accompagnement social pour les personnes en difficultés.

Le pouvoir des nouveaux entrants est coté à 3, car il est modéré. Bien que l'entrée sur le marché des mutuelles soit difficile en raison des exigences réglementaires, des besoins financiers élevés et de la présence de concurrents bien établis, il existe des opportunités pour des acteurs innovants. Des entreprises comme Kenko, avec son approche personnalisée et ses valeurs de redistribution, montrent qu'il est possible de se différencier. De plus, des acteurs récemment restructurés comme Malakoff Humains renforcent la concurrence. Cependant, les barrières à l'entrée restent significatives, limitant le pouvoir des nouveaux entrants à un niveau intermédiaire.

2/ La négociation des fournisseurs

1) Les prestataires de services santé

Les membres de la mutuelle ont à leur disposition un annuaire regroupant plus de 40 000 professionnels de santé parmi lesquels se trouvent :

- Des médecins généralistes et spécialisés qui fournissent des consultations, des diagnostics et des traitements médicaux
- Des pharmacies pour l'achat de médicaments remboursés ou partiellement couverts par la mutuelle.
- Des laboratoires d'analyses médicales pour les tests diagnostiques et les examens médicaux

- Les spécialistes pour les soins spécifiques dans lesquels les mutuelles jouent un rôle majeur dans la couverture des frais.

2) Le réseau de soins partenaires

Afin d'offrir des soins de qualité et à moindre coût, Alan possède un réseau de soins partenaires. En effet, Alan est associé avec les enseignes Krys, Le Collectif des Lunetiers et Lynx Optique.

3) Les fournisseurs technologiques

- Les éditeurs de logiciels de gestion mutualiste permettant de gérer les adhésions, les remboursements et les interactions avec les adhérents. Il en existe de certains de connus tels que Muteis et Exprim. Mais, nous ne connaissons pas celui qu'Alan Santé utilise.
- Les systèmes de gestion du tiers payant.
- Les fournisseurs de cybersécurité pour assurer la protection des données personnelles et médicales sensibles des adhérents. Alan santé assure la sécurisation de ses données par Tanker, une start-up française.
- Les fournisseurs de services d'hébergement de données permettant de stocker les données sur des serveurs cloud sécurisés. L'hébergeur unique actuel d'Alan est AWS.

4) Les réassureurs

Ils permettent de réduire les coûts liés aux dépenses de santé imprévues ou particulièrement onéreuses. Parmi les réassureurs de premiers plans d'Alan se trouve Swiss Re, le plus grand réassureur mondial, ainsi que CNP Assurances, un acteur majeur de l'assurance en France.

5) Les fournisseurs de services marketing

Alan est partenaire avec des agences de communication spécialisées et des agences digitales. La plateforme collabore également avec Blablacar, Monop', Back Market, Caudalie, Vittalliance, Axereal, Netatmo, Duracell, Ami, Celio, Netatmo, Siapartners,

6) Les fournisseurs de services financiers.

Alan Santé collabore avec plusieurs fournisseurs de services financiers pour soutenir ses activités telles que Belfius, un bancassureur belge. La mutuelle lève des fonds significatifs auprès d'autres grands investisseurs tels qu'Index Ventures, Temasek, Coatue Management et le Ontario Teacher's Pension Plan.

Bien que les détails spécifiques des sociétés de gestion d'actifs ne soient pas toujours divulgués, Alan a mentionné son approche de gestion prudente des ressources, intégrant probablement des conseillers financiers pour ses investissements.

7) Les fournisseurs de services généraux tels que les fournisseurs de services RH et de formation, d'énergie, de services juridiques.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est coté à 1 car leur influence sur Alan est faible. Alan collabore avec une grande diversité de fournisseurs dans des secteurs variés (santé, technologies, réassurance), ce qui limite sa dépendance à un acteur spécifique. Les services

proposés par ces fournisseurs sont souvent peu différenciés, permettant à Alan de changer facilement de partenaire si nécessaire. De plus, grâce à sa taille croissante et à ses partenaires stratégiques (Tanker, AWS, Swiss Re), Alan négocie des conditions avantageuses. Enfin, son réseau de soins partenaires renforce son indépendance vis-à-vis des partenaires externes.

3/ Le pouvoir de négociation des consommateurs

Les entreprises sont les principales cibles d'Alan Santé dans la vente de ses services. En effet, la plateforme propose d'assurer les salariés Alant des indépendants aux grands comptes comportant des milliers de salariés. En 2024, Alan accompagne 540 000 adhérents et 27 000 entreprises. La mutuelle a signé des contrats d'envergures avec Intersport, Axeral etc.

Les entreprises ont un grand pouvoir de négociation s'appuyant sur plusieurs champs :

- La taille de l'entreprise : Les entreprises adhérentes ont un pouvoir de négociation important. En effet, celles comportant un nombre élevé d'employés peuvent négocier des tarifs plus avantageux ou encore des remises. Leur pouvoir d'achat leur permet également d'exercer une pression sur les mutuelles dans l'obtention de meilleures conditions.
- La durée des contrats : Les entreprises s'engagent à long terme avec une mutuelle, elle peut alors négocier les meilleures conditions. Mais, elle peut également les re négocier à l'approche de l'échéance du contrat.
- La concurrence sur le marché : De nombreuses mutuelles sont disponibles sur le marché. Les entreprises peuvent alors comparer et choisir l'offre leur convenant le mieux selon leurs besoins. Des alternatives d'assurances permettent également aux entreprises de faire jouer la concurrence.
- Le besoin spécifique de couverture : Les entreprises ayant des besoins spécifiques en matière de santé (comme des soins particuliers ou des programmes de bien-être) peuvent utiliser cela comme levier pour négocier des conditions adaptées avec les mutuelles.
- Les coûts des prestations : Les entreprises peuvent également mener des analyses de coûts réels des prestations offertes par la mutuelle. Celle-ci leur permet de négocier.

Toutefois, leurs capacités de négociation peuvent être réduite dans le cadre des obligations légales en matière de santé au travail notamment par la loi imposant aux entreprises de proposer une mutuelle à leurs employés.

Le pouvoir de négociation des acheteurs est coté à 3, car il est modéré. Les entreprises, principales clientes d'Alan, disposent de leviers importants : leur taille (grand nombre d'employés), la possibilité de renégocier les contrats à l'échéance, et la forte concurrence sur le marché des mutuelles, qui leur permet de comparer les offres. De plus, les besoins spécifiques de certaines entreprises et leurs analyses de coûts renforcent leur capacité à négocier. Cependant, ce pouvoir est limité par les obligations légales imposant aux entreprises de souscrire une mutuelle pour leurs salariés, ce qui réduit leur flexibilité.

4/ La menace que représente les produits / services de substitution

Les substituts à la mutuelle d'entreprise sont variés et dépendent principalement de la situation personnelle ou professionnelle du salarié :

- Les couvertures de mutuelle individuelle (mutuelle du conjoint/ mutuelle individuelle souscrite avant l'obligation de la mutuelle d'entreprise)
- La complémentaire santé solidaire (anciennement CMU-C et ACS) est destinée aux personnes à faibles revenus.
- Les régimes spéciaux de sécurité sociale offrant une couverture de santé plus avantageuse que la mutuelle d'entreprise (fonctionnaires, régimes spéciaux d'entreprises publiques).
- Les institutions de prévoyance sont des organismes à but non lucratif qui proposent des solutions de couverture santé collective souvent sous forme de contrats responsables pour les entreprises.
- Les compagnies d'assurances proposant des contrats de complémentaires santé collective ou individuelle (AXA, Allianz etc.)
- Les travailleurs indépendants ou les salariés en portage salarial ne sont pas tenus de souscrire à la mutuelle d'une entreprise classique, puisqu'ils sont juridiquement indépendants. Ils peuvent souscrire à des mutuelles indépendantes ou à des solutions proposées par des groupements ou associations d'entrepreneurs.
- Pour les salariés travaillant à l'international ou expatriés, certaines assurances santé internationales sont proposées en substitution à la mutuelle d'entreprise française (Cigna, April International, Allianz Worldwide Care).
- Les complémentaires santé senior peuvent être considérées comme des substituts à la mutuelle d'entreprise pour ceux qui quittent la vie active.

Les offreurs de substitution sont cotés à 3 car leur influence est modérée. Bien que plusieurs alternatives à la mutuelle d'entreprise existent, leur attractivité dépend des situations individuelles. Par exemple, les mutuelles individuelles, régimes spéciaux ou complémentaires santé solidaire offrent des solutions adaptées à certains profils, mais elles sont souvent moins compétitives que les mutuelles collectives en termes de coût ou de couverture. Les compagnies d'assurance et institutions de prévoyance peuvent aussi concurrencer les mutuelles d'entreprise, mais elles opèrent souvent sur des segments spécifiques. Enfin les besoins particuliers des travailleurs indépendants, expatriés ou retraités créent des opportunités pour ces substituts. Toutefois, l'obligation légale de souscrire une mutuelle pour les salariés limite leur portée.

5/ Le pouvoir concurrentiel

Le marché des assurances et mutuelles est très compétitif et regroupe déjà de nombreuses entreprises. Le tableau ci-dessous regroupent les plus influentes :

Mutuelle	Année de création	Nombre d'adhérents	Points forts
April	1998	3,2 millions	Souscription rapide. Tarifs compétitifs.
Malakoff Humanis	2019	11 millions	Personnalisation des offres.
Harmonie Mutuelle	2013	5 millions	Services de téléconsultation.

			Remboursements intéressants dès le premier niveau de garantie.
Eovie	2013	1, 52 millions	Réseaux de soins importants. MédecinDirect proposé.
Generali	1831	8,3 millions	Multiples couvertures et options.
SwissLife	1857	1,5 millions	Formules adaptables et modulables.
Apicil	1938	1,8 millions	Adaptation à la taille et au secteur de l'entreprise.
MAAF	1950	3,8 millions	Personnalisation des garanties.
Groupama	1900	12 millions	Adaptation aux besoins.

La concurrence directe est cotée à 5, car elle est extrêmement intense sur le marché français des mutuelles d'entreprises. Alan fait face à des acteurs bien établis et puissants, comme Malakoff Humains, Harmonie Mutuelle et Groupama, qui disposent de millions d'adhérents et de ressources considérables. Ces concurrents se distinguent par des offres variées : tarifs compétitifs, personnalisation des garanties, services innovants comme la téléconsultation, et réseaux de soins étendus. En outre, de nouvelles mutuelles émergent régulièrement, accentuant la pression. Cette rivalité limite la capacité d'Alan à capturer des parts de marché sans innovation ou différenciation forte.

Evolution du modèle

6/ Les contraintes réglementaires des pouvoirs publics :

En France, les mutuelles d'entreprise sont soumises à plusieurs contraintes réglementaires imposées par les pouvoirs publics. Ces mesures visent à garantir l'accès à une couverture de santé minimale pour les salariés. Nous pouvons retrouver :

- Le caractère collectif mis en place pour l'ensemble des salariés empêchant les discriminations.
- Les accords de branche peuvent imposer des garanties minimales plus favorables que celles du panier de soins ANI.
- Les salariés quittant l'entreprise, dans le cadre d'une fin de contrat ou d'un licenciement non fautif, bénéficient de la portabilité des droits. Cela signifie qu'ils peuvent conserver leur mutuelle d'entreprise pendant une durée allant jusqu'à 12 mois, sans frais supplémentaires, à condition qu'ils soient pris en charge par l'assurance chômage.
- La majorité des mutuelles d'entreprise doivent être des contrats responsables. Ces contrats respectent un certain nombre de critères définis par la loi, notamment des plafonds et planchers de remboursement pour les soins de santé.
- L'employeur doit informer ses salariés sur les conditions d'adhésion et les garanties de la mutuelle par la remise d'un document d'information ou via le règlement intérieur de l'entreprise.
- Les cotisations versées par l'employeur pour la mutuelle d'entreprise sont exonérées de cotisations sociales dans certaines limites (contrats responsables). En revanche, la part de cotisation payée par l'employeur est intégrée dans le revenu imposable du salarié depuis 2013, ce qui augmente l'impôt sur le revenu pour les salariés concernés.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, dans le cadre de la loi ANI (Accord National Interprofessionnel), toutes les entreprises du secteur privé doivent proposer une mutuelle d'entreprise à leurs salariés, peu importe la taille.

La mutuelle d'entreprise doit respecter un panier de soin minimum appelé « couverture minimale » ou « socle ANI » comportant :

- 100% du ticket modérateur sur les consultations, les actes et les prestations remboursables sur les prestations ;
- 125% du tarif de la Sécurité sociale pour les prothèses dentaire et l'orthodontie ;
- Une prise en charge sur les frais d'optique (minimum 100 euros pour les verres simples, 200 euros pour les verres complexes) ;
- Une indemnité journalière pour les frais d'hospitalisation.

L'entreprise doit prendre en charge au moins 50% du coût de la cotisation de la mutuelle d'entreprise, le reste étant à la charge du salarié.

Les salariés sont tenus d'adhérer à la mutuelle d'entreprise, sauf dans certains cas :

- Les CDD de moins de 3 mois ;
- Les salariés à temps partiel ou les apprentis, si leur cotisation représente plus de 10% de leur rémunération ;
- Les salariés déjà couverts par une mutuelle obligatoire (conjoint) ;
- Les salariés présents dans l'entreprise au moment de la mise en place de la mutuelle, sous réserve qu'ils refusent explicitement d'y adhérer.

Les contraintes réglementaires des pouvoirs publics sont cotées à 5, car elles exercent une influence très forte sur le marché des mutuelles d'entreprise. En France, la loi ANI impose des obligations strictes, notamment la mise en place obligatoire d'une mutuelle pour tous les salariés du secteur privé, respectant un socle de garanties minimales et des critères des contrats responsables. De plus, l'entreprise doit financer au moins 50% des cotisations et garantir la portabilité des droits après la fin du contrat de travail. Ces réglementations réduisent la flexibilité des mutuelles dans la conception de leurs offres, tout en augmentant les contraintes administratives et financières pour les employeurs et les assureurs.

7/ Les compléments :

- Les services de télémedecine.

En effet, la télémedecine est un complément direct aux services de couverture santé proposés par Alan Mutuelle. En permettant aux adhérents d'accéder à des consultations à distance, Alan peut enrichir son offre et la rendre plus accessible et moderne. L'intégration d'un service de télémedecine avec les contrats d'assurance santé peut renforcer l'attractivité de ses offres, surtout pour les jeunes adultes et les personnes vivant dans des zones rurales où l'accès aux médecins peut être limité.

- Les applications de santé connectée.

Des objets connectés tels que des bracelets fitness, montres intelligentes, et des applications de suivi de santé (comme celles qui mesurent l'activité physique, la qualité du sommeil ou la gestion du stress) représentent un complément stratégique pour Alan Mutuelle. Ces outils peuvent collecter des données de santé précieuses qui permettent à Alan d'offrir des services plus personnalisés et de mieux adapter ses garanties santé aux besoins spécifiques de ses membres.

- Pharmacies et réseaux de soins partenaires.

Les pharmacies, les laboratoires ou les centres de soins partenaires (ophtalmologues, dentistes, etc.) sont également des compléments clés. En ayant des accords avec des réseaux de professionnels de santé, Alan peut offrir à ses adhérents un accès facilité à des soins à des tarifs préférentiels, renforçant ainsi la valeur perçue de sa couverture santé.

- Startups spécialisées dans la santé numérique.

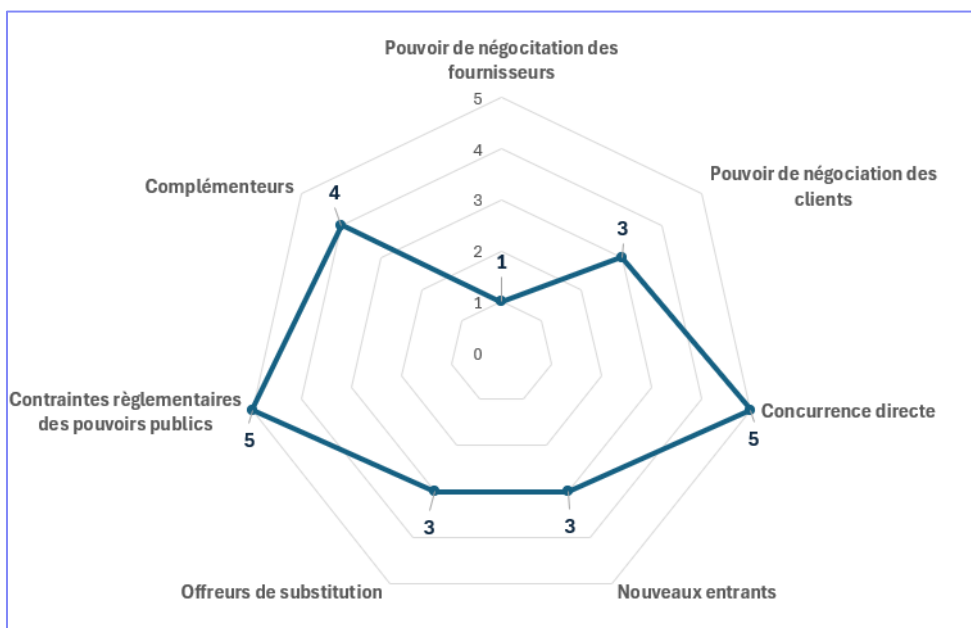
Les startups de santé digitale qui offrent des solutions innovantes dans le domaine de la gestion de la santé (comme des plateformes d'accompagnement pour les patients chroniques, ou des outils d'intelligence artificielle pour la prédiction de risques sanitaires) sont des compléments qui peuvent enrichir les services d'Alan Mutuelle. Ces partenaires peuvent ajouter de la valeur en matière de prévention ou de suivi des patients, ce qui peut améliorer l'efficacité des offres d'Alan.

- Services de bien-être et de prévention.

Des services de coaching santé, de nutrition ou de bien-être (comme des centres de yoga ou des programmes de gestion du stress) peuvent compléter les offres de la mutuelle en offrant à ses clients un suivi préventif de leur santé. Ces services peuvent être intégrés dans une offre complémentaire ou premium pour attirer des segments de marché soucieux de leur bien-être général.

Les compléments sont cotés à 4, car de nombreux compléments pourraient booster l'activité d'Alan. Les compléments, tels que les services de télémédecine, les applications de santé connectée, les pharmacies partenaires ou les startups spécialisées dans la santé numérique sont cotés à 4 dans l'analyse des forces de Porter pour Alan en raison de leur importance stratégique élevée. Ils augmentent la valeur innovantes et complémentaires, ce qui renforce son positionnement différencié sur le marché. Cependant, ils n'exercent pas un contrôle total sur Alan, car la mutuelle peut diversifier ses partenaires ou développer certaines solutions en interne, ce qui limite légèrement leur influence. Cette cotation reflète donc leur rôle clé dans l'écosystème d'Alan, tout en laissant à l'entreprise une certaine flexibilité stratégique.

Analyse des forces de Porter :



Légende :
1 : Très faible
2 : Faible
3 : Modéré
4 : Fort
5 : Très fort

L'analyse des 5 forces de Porter peut être représentée sous forme de toile d'araignée pour visualiser les interactions et l'intensité des forces qui influencent la compétitivité pour Alan. Chaque force (fournisseurs, acheteurs, concurrents directs, nouveaux entrants, offreurs de substitutions, pouvoirs publics) est évaluée sur une échelle et connectées entre elles, offrant un aperçu clair des pressions stratégiques dans un secteur.

C) Limites du modèle et complémentarité avec d'autres modèles

Dans l'objectif de compléter les 5 forces de Porter, nous alimenterons notre recherche par l'outil VRIO en se concentrant sur les ressources internes. En effet, l'outil VRIO aide à évaluer si les atouts spécifiques d'Alan offrent un avantage concurrentiel durable. En croisant les deux outils, Alan peut non seulement comprendre les pressions du marché (Porter), mais aussi identifier et capitaliser sur ses ressources stratégiques pour renforcer sa position.

III. Alan dispose-t-il d'avantages concurrentiels durables ? - Must read : Le modèle VRIO

A) Comprendre le modèle

Le modèle du VRIO a été formalisé par le chercheur Jay.B Barney dans les années 90. Il s'inscrit dans une perspective stratégique plus large aux côtés d'outils comme le SWOT ou les 5 forces de Porter, permettant aux entreprises d'analyser à la fois leurs ressources internes et leur environnement concurrentiel pour prendre des décisions éclairées.

Ce modèle se base sur le fait que la source principale d'un avantage concurrentiel durable réside dans les ressources et les capacités internes d'une organisation, plutôt que dans des facteurs externes comme les conditions du marché.

Le modèle permet ainsi d'évaluer si une ressource ou une capacité est stratégiquement significative et durable. Il s'appuie sur la distinction entre les ressources tangibles (comme les actifs financiers ou physiques) et intangibles (comme la marque, les compétences humaines ou la culture d'entreprise)

Pour cela, la ressource ou la capacité doit satisfaire quatre critères clés :

- Valeur : Est-ce que cette capacité crée de la valeur ?
- Rareté : Est-ce que cette capacité est rare sur le marché ?
- Imitabilité : Est-ce que cette capacité est difficilement imitable ?
- Organisation : Est-ce que cette capacité est correctement exploitée par l'organisation ?

VRIO représente donc les termes :



La méthode VRIO est donc un outil clé pour évaluer les compétences de base d'une entreprise, et d'en retirer ses forces et faiblesses. Cette méthode aide ainsi les dirigeants à prioriser les investissements et à orienter leur stratégie vers des éléments véritablement différenciateurs, garants de la compétitivité à long terme.

Cette analyse n'est pas figée et doit être refaite fréquemment pour adapter les décisions stratégiques à l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise à un instant T

B) Analyse VRIO pour Alan

Pour réaliser une analyse interne et approfondie de l'entreprise Alan, six de ses compétences stratégiques ont été identifiées et évaluées à l'aune du modèle VRIO. Alan a été choisi comme exemple concret en raison de son modèle innovant dans le secteur des assurances, sa capacité à exploiter pleinement ses ressources internes, et son positionnement différenciateur sur un marché traditionnellement rigide. Cette étude permet d'illustrer concrètement comment une startup peut développer et maintenir un avantage concurrentiel durable.

Fonctionnement 100% digital ⁶	
V	Oui. L'utilisation des services d'assurance d'Alan fonctionne uniquement en ligne. Cela permet une réduction des coûts et une plus grande efficacité pour les clients.
R	Oui car Alan a été un des premiers en France à proposer une offre complètement numérique. Mais l'accélération de l'utilisation du numérique en santé pourrait pousser les concurrents à acquérir un système équivalent.
I	Oui. Pour l'instant difficile à imiter car cela nécessiterait pour les concurrents une refonte complète de leur organisation, qui reposent sur des infrastructures physiques et des processus différents.
O	Oui. Alan base toute son organisation sur ce principe et arrive à en tirer parti pour proposer une plateforme efficace.

Le 100% numérique est donc un avantage concurrentiel pour le moment pour Alan, car ses concurrents n'ont pas encore évolué aussi rapidement par rapport à l'utilisation du numérique. Néanmoins, on peut supposer qu'à terme cela deviendra une égalité compétitive.

Une expérience client basée sur la facilité et la rapidité	
V	Oui. Les services d'Alan sont simples, rapides et intuitifs à utiliser pour les employeurs mais aussi pour leurs salariés. Dans un secteur de l'assurance qui est souvent vu comme complexe, ce sont de véritables atouts. De plus, l'expérience client est d'autant plus importante dans un secteur comme celui de l'assurance.
R	Oui. Les assurances classiques peuvent représenter beaucoup de paperasses pour les employeurs et leur prendre beaucoup de temps à gérer. Alan propose aux employeurs de couvrir leur entreprise en 5min. Pour les salariés, chez Alan, 90% des remboursements se font en moins de 24h ⁷ . Peu d'acteurs dans ce secteur proposent un service aussi fluide.

⁶ [Site internet Alan](#)

⁷ [Site internet Alan – Préservez le pouvoir d'achat de vos salariés](#)

I	Plutôt oui. Pour le moment, Alan dispose d'une organisation combinant technologie et performance d'équipe qui lui permet d'être inimitable en termes de rapidité et de simplicité d'utilisation. Difficile à imiter pour les assureurs traditionnels qui ont souvent des processus plus lourds.
O	Alan est bien organisé pour exploiter cette ressource, grâce à sa structure 100% digitale et son orientation centrée sur le client. Alan utilise beaucoup l'argument de la facilité et de la rapidité dans sa communication auprès des clients.

Cette volonté de baser l'expérience client sur la facilité et la rapidité est donc un avantage concurrentiel durable sur lequel Alan peut continuer à s'appuyer. En effet, cela répond aux attentes actuelles en matière de santé : décomplexifier le système assurantiel pour qu'il soit compréhensible par tous, tout en améliorant l'accessibilité aux soins.

Relations stratégiques avec des acteurs de la santé (médecins, psychologue, opticiens, ...)	
V	Alan a su créer un réseau de prestataires pour assurer l'efficacité de ses services. Avoir un réseau fiable et stable permet de créer une véritable qualité de service.
R	Avoir un réseau de professionnels n'est pas forcément rare. Mais Alan propose, en plus des services de base en assurance, des services basés sur la prévention et le bien-être, nécessitant de se créer un réseau plus vaste, qui peut être donc plus rare sur le marché.
I	Pas pour le moment. Si Alan dispose de relations solides avec les prestataires de santé, il sera difficile de reproduire son réseau.
O	Alan a bien intégré ses relations stratégiques pour proposer une offre rapide et un accès simplifié aux soins.

La qualité du réseau de professionnels d'Alan est un véritable avantage concurrentiel dont la durabilité se construira au fur et à mesure de l'ancienneté des partenariats avec les professionnels de santé. Alan doit donc travailler à renforcer continuellement ses liens avec les professionnels pour tisser un réseau solide et qualitatif qui lui permettra d'offrir les meilleurs services possibles.

Cette compétence n'est donc pas encore totalement VRIO. Pourrait-elle donc être déléguée, Alan pourrait-il décider de « **faire faire** » la gestion des partenariats et l'élargissement du réseau à un prestataire externe ? En effet, un prestataire spécialisé pourrait perfectionner la stratégie de réseau d'Alan et ainsi améliorer la qualité de ses services.

Pour nuancer, si l'on regarde en termes de profit et de coût, faire appel à un prestataire externe ne serait pas forcément avantageux pour Alan, qui est encore une start-up.

Capital supérieur au montant minimum requis en tant qu'assureur*	
V	Oui. Cela lui permet d'avoir une base solide et de se développer plus sereinement, d'investir dans la technologie et l'innovation, pour ainsi créer de la valeur.
R	Leur capital est supérieur à la moyenne du marché français, mais ces fonds ne sont pas rares dans un secteur avec des acteurs présents depuis de nombreuses années.
I	Atteindre ce capital n'est effectivement pas imitable pour toutes les entreprises du marché, et notamment d'autres jeunes startups, mais ce n'est pas impossible pour de grandes entreprises ancrées dans le marché depuis longtemps.
O	Alan semble bien organisé pour utiliser ce capital et se tourne beaucoup vers l'innovation, mais cela seul ne suffit pas à créer un avantage durable

*Alan dispose d'un capital de plus de 187M€, et le montant minimum requis par le régulateur est d'environ 43M€. ⁸

Ce capital est donc plutôt un avantage concurrentiel temporaire, car il lui permet tout de même de se différencier d'une partie du marché. Cependant, il doit être complété par une gestion des ressources efficace pour devenir un véritable atout concurrentiel.

Financement particulier (basé sur un équilibre cotisations/remboursement avec abonnement)	
V	Oui. Ce fonctionnement crée de la valeur en améliorant l'expérience client. Cela permet à Alan une gestion plus prévisible des flux financiers. De plus, l'abonnement à Alan permet à l'entreprise de créer de la valeur monétaire.
R	Oui. Généralement, les assureurs ne fonctionnent pas avec ce modèle, les cotisations sont supérieures au remboursement, afin de permettre aux assureurs de créer une marge.
I	Oui et non. Bien que cela reste un modèle difficile à mettre en place car il nécessite beaucoup de changements internes dans le fonctionnement d'une entreprise, il pourrait être imité.
O	C'est la base de fonctionnement d'Alan. Il l'a donc bien intégré à son fonctionnement opérationnel.

Ce modèle de financement est donc un avantage concurrentiel plutôt temporaire en considérant que des entreprises pourraient dans les années à venir choisir ce modèle.

Culture d'entreprise forte : Les « Alaners », basée sur la transparence et l'autonomie⁹	
V	Oui. Elle favorise l'innovation, attire des « talents » et améliore la productivité et le bien-être des salariés.
R	Oui. Cette culture d'entreprise est assez novatrice, surtout dans le secteur des assurances où la culture d'entreprise est parfois plus rigide et hiérarchisée.
I	Oui. Alan a su définir très précisément sa culture d'entreprise, ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas, et à la rendre attractive. La culture d'entreprise prend du temps à se développer et est souvent difficile à reproduire.

⁸ [Site internet Alan – Solidité financière](#)

⁹ [Site internet Alan – Careers](#)

- | | |
|---|--|
| O | Oui. La transparence est utilisée pour créer un climat de confiance et faire progresser ses salariés. L'autonomie dans le travail est également valorisée (flexibilité : possibilité de travailler depuis chez soi, depuis l'étranger, ...). Ces deux principes permettent d'améliorer l'efficacité et la performance des salariés, donc à terme celles de l'entreprise. |
|---|--|

La culture d'entreprise qu'a instauré Alan est un avantage concurrentiel durable. Alan doit continuer à la nourrir et à la faire vivre en son sein.

Recommandations pour ALAN à la suite du VRIO :

1. Investir dans l'IA pour améliorer les fonctionnalités numériques et les algorithmes d'Alan. Cela permettrait à l'entreprise de se démarquer en rendant son fonctionnement plus difficilement imitable et rare. Par exemple par l'automatisation des tâches répétitives : optimisation des frais administratifs, gestion des contrats pour réduction de délais de traitement. Ou bien également par la détection des fraudes avec Algorithmes IA capables d'identifier des transactions suspectes pour un renforcement de la gestion des risques.
2. Continuer à renforcer la marque employeur d'Alan et à mettre en avant sa culture d'entreprise en communiquant sur les pratiques internes (témoignages, succès stories, ...)
3. Continuer à explorer les marchés internationaux. Actuellement, Alan se développe en France, en Belgique et en Espagne, mais pourrait à terme s'étendre dans de nombreux autres pays. En effet, Alan a démontré sa capacité d'adaptation aux marchés locaux des pays. Cette dynamique internationale pourrait être l'occasion pour Alan de déléguer certaines compétences dans les différents pays (pour dégager plus de marges par exemple). De plus, son fonctionnement 100% digital et le modèle d'abonnement prédictif facilitent son internationalisation. Réaliser des études approfondies pour cibler les marchés avec une forte demande pour des solutions d'assurances innovantes serait donc un exemple d'action à effectuer au niveau international.

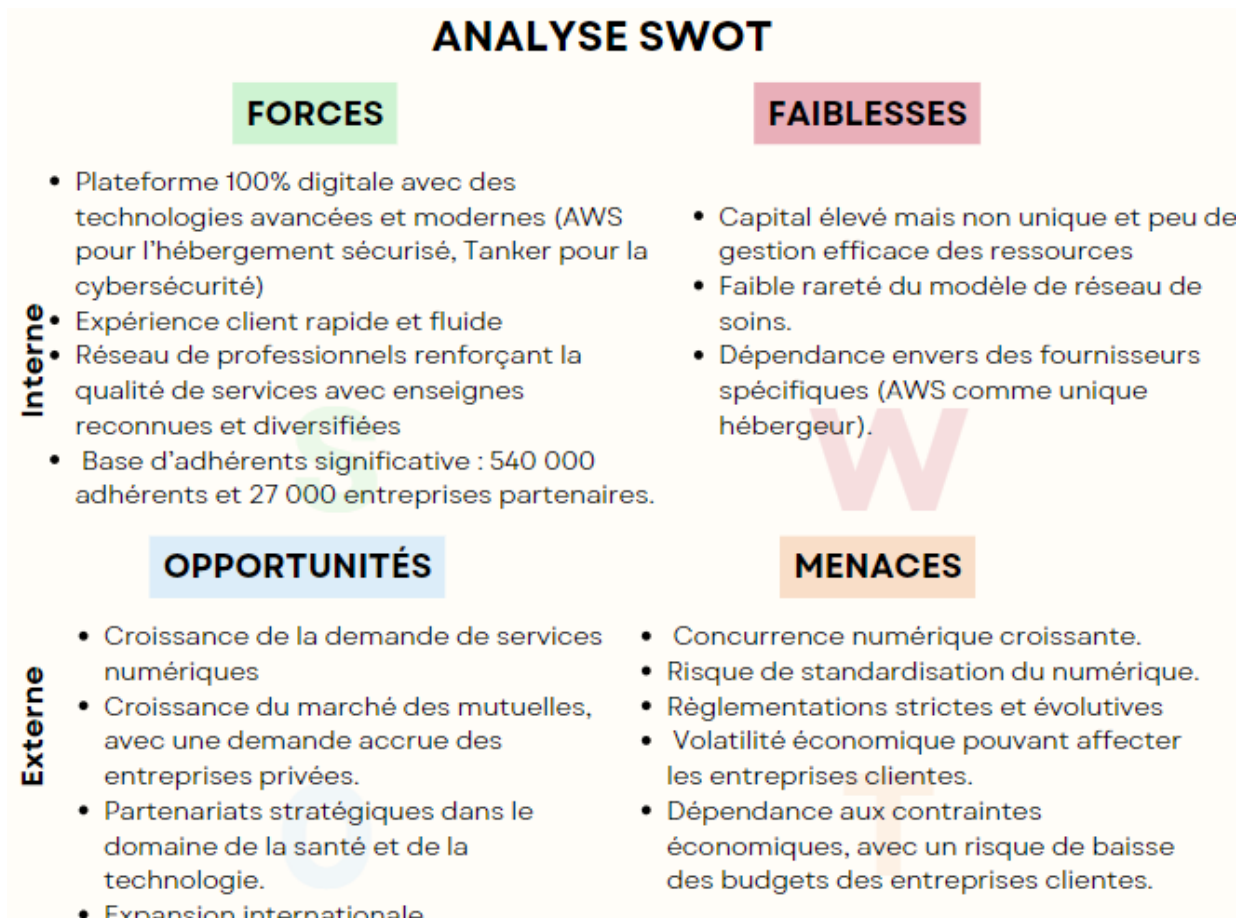
C) Limites du modèle et complémentarité avec d'autres modèles

Cette analyse interne doit être complétée par une analyse externe si l'on souhaite être complètement pertinent et proposer une image complète de l'organisation. Le modèle VRIO combiné à l'analyse des 7 forces de Porter permet d'établir ensuite une analyse complète sous la forme d'un SWOT, afin de faire ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise.

De plus, il est nécessaire de ne pas s'arrêter à une simple analyse VRIO. L'intérêt une fois que l'analyse est effectuée est d'accentuer les variables de chaque compétence lorsqu'elles sont pertinentes et de faire-faire à un partenaire si ce n'est pas le cas.

Pour conclure, les avantages concurrentiels d'une entreprise comme ceux analysés dans le VRIO sont une force, mais se concentrer uniquement dessus peut être un piège. En effet, chaque avantage concurrentiel possède une « date de péremption », et l'entreprise se doit **d'innover en permanence** pour se démarquer de la concurrence et faire émerger de nouveaux avantages concurrentiels, en **déterminant les points d'inflexion**.

Bilan de l'analyse externe et interne d'Alan – Outil SWOT



IV. Comment positionner Alan dans un Ocean Blue ? – Must read : L'Ocean Blue

A) Comprendre le modèle

La stratégie de l'Océan Bleu est un concept en management stratégique développé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne dans leur ouvrage Blue Ocean Strategy (2005). L'idée fondamentale de ce modèle est de proposer une approche stratégique où les entreprises cherchent à sortir des « océans rouges » (marchés saturés et très concurrentiels) pour explorer de nouveaux espaces de marché, appelés « océans bleus », où la concurrence est faible, voire inexistante. Cette stratégie est basée sur la création de valeur à travers l'innovation, en redéfinissant les contours des marchés existants ou en créant de nouveaux. En effet, dans un océan rouge, les entreprises sont concentrées sur la lutte pour des parts de marché limitées, ce qui entraîne une guerre des prix et une pression sur les marges. En revanche, l'océan bleu propose de créer une demande nouvelle et de se concentrer sur les besoins non satisfaits, permettant ainsi à l'entreprise de se démarquer sans être confrontée à une concurrence directe. Cette théorie est devenue l'une des approches

les plus influentes en stratégie d'entreprise.¹⁰ Elle est largement abordée dans des articles et des études de cas, comme celles sur le site de la Harvard Business Review, où la stratégie de l'océan bleu est souvent citée comme un modèle de différenciation stratégique.¹¹

L'objectif principal de la stratégie de l'océan bleu est de créer de la demande là où il n'y en avait pas auparavant, plutôt que de se battre pour des parts de marché existantes. Selon, les auteurs Kim et Mauborgne, les entreprises doivent se concentrer sur l'innovation et la création de nouvelles opportunités de marché, ce qui nécessite une remise en question des normes traditionnelles du secteur. Cela passe par une analyse approfondie de la courbe de valeur de l'entreprise et par l'identification des opportunités pour se différencier radicalement de la concurrence. L'outil de la grille stratégique permet de visualiser les facteurs clés de la concurrence et d'identifier ceux qui peuvent être soit supprimés, soit réinventés pour offrir une proposition unique et nouvelle sur le marché.¹² Par exemple, la courbe de valeur permet de comparer l'offre de l'entreprise à celle de ses concurrents et de déterminer des zones où une valeur nouvelle peut être créée, en augmentant certains éléments de l'offre ou en réduisant d'autres.¹³

L'un des principes clés de la stratégie de l'Océan Bleu est l'innovation en valeur, qui consiste à créer de la valeur pour les consommateurs tout en réduisant les coûts pour l'entreprise. Cela peut impliquer des innovations de produit, de modèle économique, de service, ou même de la manière dont l'entreprise se positionne sur le marché. L'innovation en valeur permet à une entreprise non seulement de se différencier, mais aussi de rendre ses produits ou services accessibles à un plus grand nombre de clients, ce qui peut ouvrir de nouvelles opportunités de croissance. Un exemple classique de cette approche est Apple, qui a créé un nouvel espace de marché avec l'iPhone en intégrant des fonctions variées dans un seul produit, répondant ainsi à un besoin jusqu'alors inexistant. L'iPhone a non seulement révolutionné le marché des téléphones, mais a également redéfini les attentes des consommateurs en matière de technologie mobile.¹⁴ Un autre exemple pertinent est le Cirque du Soleil, qui a combiné des éléments du cirque traditionnel avec des performances théâtrales pour créer une nouvelle forme de divertissement qui n'avait aucune concurrence directe.¹⁵

En synthèse, la stratégie de l'océan bleu représente une approche innovante qui pousse les entreprises à sortir des schémas traditionnels de compétition pour se concentrer sur la création de nouveaux marchés. Cette approche n'est pas seulement applicable à des secteurs technologiques ou de consommation, mais aussi à de nombreux autres domaines, comme l'industrie automobile ou la santé. L'innovation en valeur et la différenciation radicale sont au cœur de cette stratégie, ce qui permet à une entreprise de se positionner de manière unique tout en ouvrant de nouvelles perspectives de croissance.

¹⁰ [La stratégie océan bleu : définition, intérêt et fonctionnement](#)

¹¹ [Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders](#)

¹² [Océan bleu, océan rouge : définitions, enjeux et exemples - PGE](#)

¹³ [Blue Ocean Strategy & Shift: Create New Market Space and Make the Competition Irrelevant](#)

¹⁴ https://www.researchgate.net/publication/351209133_Apple_iPhone_A_Market_Case_Study

¹⁵ [Étude de cas Cirque du Soleil | PPT](#)

B) Le positionnement actuel d'Alan

Afin de pouvoir proposer des recommandations à la start-up Alan pour se positionner dans un Océan Bleu, il faut dans un premier temps comprendre la position actuelle d'Alan dans le marché. Le marché des mutuelles santé est assez saturé et très concurrentiel. Positionner Alan dans un Océan Bleu permettrait à l'entreprise de se différencier, de se distinguer de la concurrence directe et de saisir de nouvelles opportunités. Cette stratégie renforcerait ainsi son potentiel de croissance et sa compétitivité à long terme, tout en réduisant la pression concurrentielle.

Pour effectuer cette analyse, nous avons trouvé pertinent de comparer les caractéristiques d'Alan avec deux de ses concurrents. Que font-ils mieux ? Moins bien ? Qu'ont-ils de plus ? L'entreprise Alan a-t-elle des caractéristiques qui lui sont propres et que les concurrents n'ont pas ? Nous avons retenu pour cette étude la mutuelle Harmonie mutuelle, ainsi que l'assureur Olino.

Pourquoi avoir choisi ces deux concurrents ?

Nous avons pris deux concurrents ayant chacun des similarités avec Alan, mais ces deux concurrents restent très différents entre eux et permettent de comparer un panel large de caractéristiques :

- Harmonie Mutuelle est une compagnie au fonctionnement "traditionnel", implantée depuis longtemps et qui dispose de nombreux clients. C'est un des leaders sur le marché en termes de nombre d'adhérents.
- Olino est un assureur nouveau sur le marché, mais propose comme Alan un fonctionnement numérique innovant.

Caractéristiques	Alan	Harmonie mutuelle	Olino
Fonctionnement digitalisé	5/5 Alan se distingue par sa plateforme 100% numérique qui simplifie les démarches des assurés et des entreprises. On retrouve aussi l'accès à des téléconsultations et des outils d'assistance 24/24	3/5 Propose des outils digitaux comme la téléconsultation et la gestion des dossiers via un espace client en ligne. Mais la plateforme reste perfectible en comparaison avec des acteurs purement digitaux comme Alan	4/5 Expérience 100% digitale avec une gestion en ligne pour les assurés. Mais n'atteint pas encore le niveau de spécialisation d'Alan (fluidité notamment).
Relations stratégiques avec les acteurs de la santé	3/5 Alan développe des partenariats avec des prestataires de santé, mais son	5/5 Présent sur le marché depuis longtemps, son réseau est très élargi	2/5 Travaille avec des partenaires pour les couvertures de santé standards,

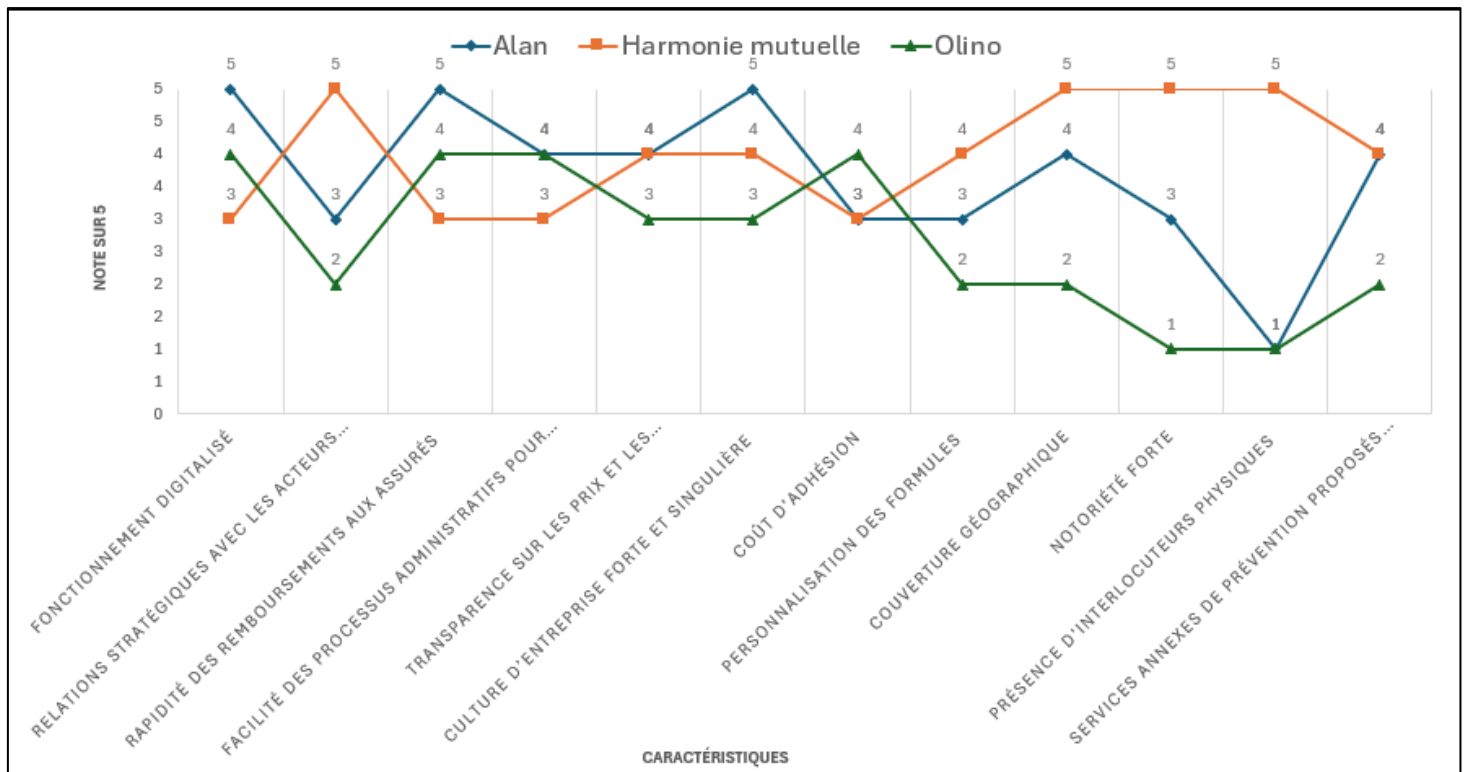
	fonctionnement basé via des outils numériques peut limiter sa portée stratégique avec les réseaux de santé traditionnels.	et ses partenariats sont solides.	mais étant plus jeune que les deux autres Olino doit encore développer son réseau
Rapidité des remboursements aux assurés	5/5 Les remboursements sont extrêmement rapides et dépassent les temps de remboursement standards du marché	3/5 Remboursements conformes avec les délais moyens du marché.	4/5 Les remboursements se font rapidement grâce au fonctionnement numérique, mais reste moins rapides qu'Alan
Facilité des processus administratifs pour les entreprises et les assurés	4/5 La simplification des processus administratifs permette un gain de temps significatifs pour les entreprises	3/5 Les démarches papier et la gestion via des agences physiques peut freiner la fluidité des processus administratifs pour les assurés.	4/5 Les démarches sont simplifiées pour les assurés grâce aux outils numériques.
Transparence sur les prix et les remboursements	4/5 Alan publie ses grilles tarifaires et rend compréhensible le fonctionnement des remboursements	4/5 Affiche une politique de transparence sur l'utilisation des cotisations et des taux de redistribution	3/5 Offres claires mais une communication plus approfondie sur des remboursements spécifiques pourrait être faite.
Culture d'entreprise forte et singulière	5/5 Les fondateurs ont mis un point d'honneur à créer une culture d'entreprise unique axée sur la transparence et l'autonomie. Une partie de leur site internet y	4/5 Mutuelle à but non lucratif, elle met en avant une mission sociale forte et se distingue par un positionnement éthique	3/5 Olino valorise sa volonté de répondre aux besoins des entrepreneurs et petites entreprises, mais ne décrit pas de culture

	est consacrée. Elle permet d'attirer des talents à la recherche d'un nouveau modèle de management (souvent les jeunes actifs).		d'entreprise claire sur son site.
Coût d'adhésion	3/5 Les tarifs sont compétitifs, mais légèrement supérieurs à ceux des mutuelles traditionnelles	3/5 Les tarifs sont compétitifs, et s'étendent selon la personnalisation (peuvent devenir élevés pour des formules complètes familiales par exemple).	4/5 Les tarifs sont compétitifs pour les petites entreprises et indépendants.
Personnalisation des formules	3/5 Alan offre des options personnalisables et notamment selon la taille des entreprises, mais son panel reste limité en comparaison à d'autres assurances	4/5 Offre une flexibilité dans les garanties. Propose des options personnalisées adaptées aux besoins des adhérents	2/5 Olino propose des adaptations, mais les possibilités sont plus limitées qu'Alan ou Harmonie mutuelle
Couverture géographique	4/5 Alan est présent en France, Espagne, Belgique et récemment Canada. Elle doit encore se développer pour s'internationaliser encore plus.	5/5 Les agences Harmonie mutuelle sont exclusivement en France mais couvrent un large territoire pour répondre aux besoins de santé des français grâce à ses nombreuses agences physiques. De plus, Harmonie mutuelle fait partie du groupe international VYV.	2/5 Le fonctionnement numérique permet de pouvoir s'étendre plus facilement sur tout le territoire. Pour le moment, Olino ne s'est pas étendu à l'international.
Notoriété forte	3/5	5/5	1/5

	Alan se développe rapidement et gagne chaque année en notoriété, mais n'est pas encore une référence qui serait citée en première par la population.	C'est un des leaders sur le marché. Harmonie mutuelle bénéficie d'une grande reconnaissance publique	L'entreprise n'est pas très connue du grand public car est relativement récente sur le marché.
Présence d'interlocuteurs physiques	1/5 Il n'existe pas d'agences physiques Alan ni de conseillers en présentiel.	5/5 Son fonctionnement est basé principalement sur les agences physiques qu'elle possède partout en France. Harmonie mutuelle en fait un atout en devenant un acteur de proximité.	1/5 Comme Alan, il n'y a pas d'agence physique ni de conseillers.
Services annexes de prévention proposés aux adhérents	4/5 Alan offre des services de prévention innovants, avec des conseils santé en ligne et des programmes bien-être.	4/5 Investit dans des actions de prévention (santé mentale, ergonomie en entreprise, ...).	2/5 Les offres d'Olineo mettent peu l'accent sur la prévention.

Légende :
1 : Très en dessous du marché
2 : En dessous du marché
3 : Au niveau du marché
4 : Au-dessus du marché
5 : Fait référence sur le marché

Canevas stratégique :



C) Propositions pour créer un océan bleu pour Alan

À son lancement en 2016, en proposant un concept innovant, Alan se lançait en quelque sorte dans un *Océan Blue*. Mais aujourd'hui, de nouvelles assurances digitales ont émergé, comme Olino, fondée en 2020. C'est là le risque lorsqu'on évolue dans un océan bleu : se faire imiter, à l'image d'Ikea dans le secteur de l'ameublement. Alan doit donc à nouveau innover et se démarquer pour retrouver un nouvel océan bleu.

Pour ce faire, la matrice ERAC permet, à partir du graphique de synthèse réalisé plus tôt, de proposer la modification de certaines caractéristiques de l'entreprise pour se créer un Océan bleu. En effet, on identifie quatre types d'actions : éliminer, réduire, augmenter, créer. Elles permettent d'identifier de nouvelles opportunités pour Alan et d'axer sa stratégie en abandonnant ou en réduisant certaines caractéristiques ou a contrario en inventant ou en augmentant d'autres.

La matrice ERAC appliquée à Alan :

ALAN

ELIMINER :

- Les justificatifs papier : reconnaissance automatique des documents scannés ou photographiés.
- Certaines cibles et se concentrer uniquement sur :
 - Les freelances et les TPE/PME
 - Les seniors / retraités

REDUIRE :

- La complexité des conditions générales des contrats (et donc faciliter la lecture et la compréhension)
- L'ouverture internationale pour la limiter au niveau européen dans un premier temps.
- La communication sur les coûts / tarifs, pour se concentrer sur d'autres points forts qui permettent à Alan de se démarquer (rapidité de remboursement, digitalisation, ...)

CREER :

- Un modèle freemium (services de base gratuits avec options payantes)
- Un partenariat avec les autorités (campagnes de prévention)
- Des documents accessibles pour les personnes en situation de handicap des entreprises (méthode FALC : Facile à Lire et à Comprendre)
- Une newsletter intégrée à l'application pour les entreprises pour informer sur les réglementations du secteur (nouvelles lois, obligations de l'employeur, ...)
- Intégrer des programmes en réalité augmentée
- Des nouvelles offres grâce à l'IA : Chatbot pour l'assistance en ligne des assurés, coaching santé personnalisé grâce à l'IA, ...
- Une plateforme communautaire intégrée : partage d'expérience et d'avis des assurés

AUGMENTER :

- Les avantages analysés comme VRIO : Fonctionnement 100% digital, facilité et rapidité d'utilisation, culture d'entreprise
- La présence de l'IA :
 - Suivi des assurés pour rappel de rdv et bilans adaptés à l'âge ou le profil
 - Analyse des données collectées
- Le réseau de professionnels de santé : le combiner avec l'ouverture à l'international pour proposer des consultations en visio avec des professionnels qui sont à l'étranger
- Les services de prévention (sommeil, alimentation, activité physique, ...)
- La sécurité et le contrôle en utilisant une méthode avec l'IA pour détecter la fraude et les abus

V. Comment Alan pourrait innover son Business Model ? – Must read : Le Business Model

A) Comprendre le modèle

Le Business Model Canvas (BMC) est un outil stratégique développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur ouvrage *Business Model Generation* (2010). Ce modèle permet de visualiser, concevoir et analyser les différents éléments constitutifs d'un modèle économique de manière claire et structurée. Il repose sur une carte divisée en neuf blocs qui représentent les principaux aspects d'une entreprise. Ce canevas est conçu pour aider les entreprises à mieux comprendre leur fonctionnement, à innover, et à s'adapter aux changements du marché de façon agile. L'objectif du Business Model Canvas est d'aider les organisations à réfléchir à comment elles créent, délivrent et capturent de la valeur de manière efficace.¹⁶

Le Business Model Canvas est divisé en neuf blocs clés, chacun représentant un aspect fondamental de l'entreprise. Ces blocs sont disposés de manière à illustrer les relations entre eux et à offrir une vue d'ensemble du fonctionnement d'une entreprise.¹⁷

Les neuf blocs détaillés sont les suivants :

- ❖ **Proposition de valeur** : Ce bloc décrit ce que l'entreprise offre à ses clients. Il s'agit de la solution à un problème ou du moyen de satisfaire un besoin. La proposition de valeur permet de se différencier sur le marché, que ce soit par l'innovation, la qualité, la performance ou le prix.
- ❖ **Segments de clients** : Ce bloc identifie les groupes de clients spécifiques auxquels l'entreprise souhaite s'adresser. Il est essentiel de comprendre les besoins et attentes des clients pour adapter la proposition de valeur à chacun de ces segments.
- ❖ **Canaux de distribution** : Les canaux représentent les moyens par lesquels l'entreprise livre sa proposition de valeur aux clients. Cela peut inclure des points de vente physiques, des plateformes en ligne, des partenariats avec des distributeurs, etc. Les canaux sont nécessaires pour atteindre le bon client au bon moment.
- ❖ **Relations avec les clients** : Ce bloc définit comment l'entreprise interagit avec ses clients à chaque étape de leur parcours. Les types de relations peuvent être personnalisés, automatisés, communautaires ou encore co-crées, en fonction des besoins et des attentes des segments cibles.
- ❖ **Sources de revenus** : Ce bloc détaille les moyens par lesquels l'entreprise génère des revenus à partir de sa proposition de valeur. Il peut s'agir de la vente de produits, d'abonnements, de commissions ou de publicités. Ce modèle permet de bien comprendre d'où provient la rentabilité de l'entreprise.
- ❖ **Ressources clés** : Ce bloc décrit les ressources nécessaires à l'entreprise pour créer et délivrer sa proposition de valeur. Cela peut inclure des ressources humaines, financières, technologiques, matérielles, ou intellectuelles.

¹⁶ https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers

¹⁷ [A Better Way to Think About Your Business Model](#)

- ❖ **Activités clés** : Les activités clés représentent les actions principales que l'entreprise doit réaliser pour que son modèle économique fonctionne. Ces activités sont directement liées à la création de valeur et peuvent inclure la production, le marketing, la distribution, ou le service après-vente.
- ❖ **Partenaires clés** : Ce bloc identifie les partenaires externes qui aident l'entreprise à réaliser ses activités clés. Les partenaires peuvent être des fournisseurs, des distributeurs, des collaborateurs, ou d'autres entreprises avec lesquelles l'entreprise établit des relations stratégiques.
- ❖ **Structure des coûts** : Ce dernier bloc représente les coûts associés à l'exploitation du Business Model. Cela inclut les coûts fixes et variables liées aux ressources, aux activités et aux partenariats nécessaires pour délivrer la proposition de valeur.

Le Business Model Canvas permet de visualiser d'un seul coup d'œil la manière dont tous les éléments du modèle économique sont interconnectés. Cela favorise une compréhension partagée au sein des équipes, facilitant ainsi les discussions sur les choix stratégiques. En se concentrant sur les neuf blocs, les entreprises peuvent rapidement identifier les points faibles ou les axes d'innovation dans leur modèle économique.¹⁸

L'un des avantages clés de cet outil est sa capacité à être utilisé pour des projets d'innovation. Par exemple, lorsqu'une entreprise souhaite renouveler son modèle économique ou tester une nouvelle idée, le Business Model Canvas permet de prototyper rapidement un modèle d'affaires et de l'ajuster en fonction des retours et des évolutions du marché. Il peut aussi être utilisé pour des startups, qui peuvent ainsi tester et ajuster leur Business Model avant de se lancer à grande échelle, réduisant ainsi les risques associés à leur développement.

Le Business Model Canvas est également un outil précieux pour l'analyse comparative des modèles économiques d'entreprises concurrentes. En étudiant le canevas d'autres entreprises, une organisation peut identifier des opportunités de différenciation et comprendre comment certaines entreprises parviennent à générer de la valeur là où d'autres échouent.¹⁹

Innover le Business Model Canvas de la mutuelle santé Alan dans le cadre d'une analyse stratégique peut offrir plusieurs avantages significatifs pour l'entreprise. Tout d'abord, l'innovation du Business Model Canvas permettrait à Alan de réévaluer et d'ajuster ses processus internes et ses relations avec ses clients. En révisant les neuf blocs du canevas, Alan pourrait mieux comprendre comment sa proposition de valeur, ses segments de clients et ses canaux de distribution peuvent évoluer pour répondre aux besoins actuels des consommateurs et aux tendances du marché.

Ensuite, en modifiant ou en adaptant le Business Model Canvas, Alan pourrait identifier des nouvelles opportunités de différenciation dans un secteur compétitif comme celui de l'assurance santé. L'innovation du modèle économique permet également d'explorer des sources de revenus alternatives. Enfin, l'adaptation du Business Model Canvas à l'évolution du marché et des attentes des clients permettrait à Alan de renforcer sa position de leader sur l'innovation dans le secteur des mutuelles santé.

¹⁸ [A Better Way to Think About Your Business Model](#)

¹⁹ https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers

B) Le Business Model actuel d'Alan

Un Business Model décrit comment une organisation crée, délivre et capture de la valeur. L'analyse d'un Business Model se concentre sur plusieurs éléments clés : la proposition de valeur (le besoin satisfait et l'avantage concurrentiel), les segments de clientèle ciblés, les sources de revenus, et les ressources ou partenaires nécessaires pour opérer efficacement. Elle examine également la structure des coûts pour évaluer la viabilité économique et la pérennité de l'activité. Une bonne analyse identifie les forces et faiblesses afin de proposer des améliorations stratégiques.

Dans l'objectif de proposer des améliorations pour le business modèle actuel d'Alan, nous devons le comprendre et l'étudier. En voici, d'après les informations fournies par ChatGPT (voir annexe) ses principales caractéristiques : Alan Mutuelle est une startup française spécialisée dans les assurances santé, adoptant un modèle disruptif axé sur la technologie et l'expérience utilisateur.

Les partenaires clés

Alan collabore avec des partenaires stratégiques pour offrir des services compétitifs et fiables :

- Professionnels de santé (médecins, hôpitaux, laboratoires), qui facilitent le remboursement rapide et efficace des frais médicaux, jouent un rôle central.
- Brokers et agents commerciaux pour recruter de nouveaux adhérents.
- Fournisseurs technologiques qui garantissent la mise en place de plateformes numériques performantes
- Organismes publics : assure la conformité légale et réglementaire.

Les activités clés

Les principales activités de la mutuelle incluent :

- La conception et la gestion des contrats, avec des offres adaptées aux besoins spécifiques des clients.
- La gestion des adhésions et des cotisations, ainsi que le traitement des remboursements
- L’analyse des données pour mieux comprendre les besoins des clients, personnaliser les offres et anticiper les risques.
- Investissement dans le support client, en mettant à disposition des canaux variés (téléphone, email, chat), et dans des activités de marketing pour attirer de nouveaux adhérents.

Les ressources clés

Pour fonctionner efficacement, Alan Mutuelle s’appuie sur :

- Des ressources humaines qualifiées (gestionnaires de risques, conseillers clients, experts en marketing, ...)
- Des systèmes informatiques avancés
- Une base de données clients qui constitue un atout majeur, permettant une meilleure connaissance des adhérents.
- La marque et sa notoriété : sont des actifs immatériels essentiels pour gagner et conserver la confiance des clients.

Proposition de valeur

Alan se positionne comme un acteur de confiance offrant une protection santé adaptée, accessible et personnalisée. Elle garantit des remboursements rapides et efficaces, tout en proposant des services numériques simplifiant la gestion des contrats et des remboursements. La mutuelle se distingue également par un accompagnement humain via un service client réactif et des solutions sur-mesure.

La relation client

La relation client repose sur une combinaison de digitalisation et de proximité humaine. La mutuelle propose un service client réactif, accessible par téléphone, email et chat, tout en offrant des outils en ligne intuitifs pour une autonomie maximale des utilisateurs. Elle mise également sur la fidélisation grâce à des offres avantageuses pour les clients fidèles et un accompagnement personnalisé.

Les canaux

- Les canaux numériques (site internet, application mobile) : permettent aux adhérents de gérer leurs contrats et leurs demandes de remboursement.
- Conseillers téléphoniques : assurent une présence humaine pour accompagner les clients.
- Campagnes de marketing digital pour attirer de nouveaux clients.

Le segment de clientèle

Alan cible une variété de segments, dont les particuliers, les travailleurs indépendants, et les entreprises souhaitant offrir une couverture santé à leurs salariés. Ces segments sont diversifiés, mais partagent un besoin commun : bénéficier d’une couverture santé fiable et personnalisée.

Les flux de revenus

Les revenus d’Alan proviennent essentiellement des cotisations des adhérents, qui varient en fonction des garanties choisies.

Structure de coûts

Les coûts principaux d’Alan : le remboursement des prestations de santé, les investissements dans la technologie, les salaires des employés, les dépenses marketing, la collaboration avec des partenaires (réassurance, professionnels de santé).

Le modèle économique d'Alan repose sur un écosystème bien orchestré combinant innovation technologique, proximité avec les clients et partenariats stratégiques. Sa proposition de valeur, centrée sur la simplicité, la rapidité et la personnalisation, lui permet de répondre efficacement aux attentes de ses différents segments de clientèle. Toutefois, son défi réside dans la concurrence accrue et la nécessité de maintenir des marges tout en innovant continuellement.

C) Proposition d'un nouveau Business Model

Dans une démarche proactive permettant de maintenir la pérennité et d'accroître la croissance de l'entreprise, Alan pourrait apporter certaines améliorations stratégiques à son business plan.

Les partenaires clés

Alan pourrait élargir son réseau de partenaires en collaborant avec :

- Des plateformes de télémédecine pour proposer des consultations médicales en ligne, simplifiant l'accès aux soins pour ses adhérents.
- Des startups spécialisées dans les technologies de santé connectée, comme les objets de suivi médical (bracelets de santé, applications mobiles) afin d'offrir des outils de prévention innovants.
- Des partenariats avec des associations de patients ou des organisations de santé locale permettraient de mieux cibler les besoins spécifiques des adhérents.
- Des accords avec des entreprises et des établissements éducatifs pour proposer des offres dédiées aux salariés et aux étudiants.

Les activités clés

Pour enrichir ses activités, Alan pourrait mettre en place :

- Des programmes de prévention santé sur mesure (nutrition, sport, gestion du stress) basés sur les données collectées auprès des adhérents.
- Des outils d'intelligence artificielle pour analyser les comportements de santé et anticiper les besoins ou risques futurs, réduisant ainsi les coûts de prise en charge.
- Un service de coaching santé, avec un accompagnement personnalisé par des experts
- Des services comme l'assistance psychologique, les soins à domicile ou des ateliers de bien-être améliorerait l'attractivité des offres.

Les ressources clés

Pour mieux répondre aux besoins de ses adhérents, Alan pourrait :

- Investir davantage dans des technologies avancées, comme la blockchain, afin de garantir la transparence et la sécurité des données.
- Le recrutement de spécialistes en santé digitale et en expérience client pour personnaliser encore plus ses interactions et ses services.
- Mener des enquêtes régulières auprès de ses adhérents, pour consolider sa base de données et ajuster ses offres en fonction des attentes réelles des clients.

Proposition de valeur

Alan pourrait renforcer sa proposition de valeur en offrant des garanties santé hyper-personnalisées, adaptées à des segments spécifiques comme les jeunes actifs, les retraités ou les familles monoparentales. L'inclusion de services non couverts par les remboursements classiques, tels que l'ostéopathie, l'acupuncture ou des solutions de bien-être comme le yoga et la méditation, pourrait également attirer de nouveaux adhérents. En parallèle, elle pourrait promouvoir des remboursements ultra-rapides via une application dédiée, ainsi que des services innovants comme un tableau de bord santé personnalisé qui regroupe toutes les informations médicales de l'adhérent.

La relation client

Pour enrichir sa relation client, la mutuelle pourrait :

- Adopter une approche encore plus proactive (envoyer des rapports personnalisés sur la santé des adhérents ou proposer des conseils adaptés en fonction de leurs besoins)
- Créer un espace client interactif où les adhérents peuvent poser des questions à des experts ou accéder à des informations détaillées sur leurs garanties
- Un programme de fidélité (réductions sur des activités de bien-être)

Les canaux

Alan pourrait optimiser ses canaux :

- En renforçant sa présence numérique.
- Améliorant son application mobile (notifications personnalisées, suivi des remboursements en temps réel) améliorerait l'expérience client.
- En mettant en place des webinaires ou des événements en ligne sur la prévention santé et la gestion du bien-être pour engager les clients existants et à attirer de nouveaux adhérents.

Le segment de clientèle

Pour toucher une clientèle encore plus large, Alan Mutuelle pourrait :

- Développer des offres dédiées à des groupes spécifiques.
- Lancer des solutions modulables pour les petites entreprises, permettant aux employeurs de choisir un niveau de couverture adapté à leurs salariés.

Structure de coûts

Alan pourrait rationaliser ses coûts : en automatisant davantage de processus administratifs (ex : traitement des demandes de remboursement), en investissant dans des technologies de prévention (analyse des données pour anticiper les risques de santé) et en mutualisant certains services avec d'autres acteurs de l'assurance.

Les flux de revenus

Pour diversifier ses sources de revenus, Alan pourrait proposer des services premium, comme un accès prioritaire à des consultations de spécialistes via la télémédecine ou des solutions de coaching santé personnalisées. Elle pourrait également vendre des abonnements à des programmes de bien-être ou des outils connectés pour aider ses adhérents à mieux gérer leur santé au quotidien.

En résumé, ces améliorations permettraient à Alan Mutuelle d'innover dans son offre, de renforcer son attractivité auprès de différents segments de clientèle et de maîtriser ses coûts tout en augmentant ses revenus. Ce positionnement renforcé, axé sur la personnalisation, l'innovation et la proximité, lui assurerait une place de choix sur le marché des mutuelles santé.

Le nouveau business modèle proposé peut sembler peu attrayant pour les parties prenantes internes et externes. Pour faciliter cette mise en place Alan peut s'appuyer sur la feuille de route suivante.

Feuille de route stratégique pour le nouveau business plan d'Alan

Phase 1 : Partenaires clés	
Objectif	Diversifier et renforcer les partenariats stratégiques.
Actions prioritaires	Conclure des partenariats avec des plateformes de télémédecine.
	Collaborer avec des startups de santé connectée.
	Associer des entreprises et éducateurs.
Indicateurs clés	Nombres de nouveaux partenariats.
	Taux d'utilisation des services partenaires.

Phase 2 : Activités clés	
Objectif	Optimiser et enrichir les services proposés.
Actions prioritaires	Lancer des programmes de prévention santé personnalisés.
	Développer un service de coaching santé.
	Automatiser les remboursements.
Indicateurs clés	Taux d'engagement client.
	Temps moyen de remboursement.

Phase 3 : Ressources clés	
Objectif	Moderniser les outils et renforcer les compétences internes.
Actions prioritaires	Investir dans la blockchain pour sécuriser les données.
	Recruter des experts en santé digitale.
	Consolider la base de données clients.
Indicateurs clés	Taux de satisfaction employé.
	Niveau de sécurité des données (évaluation externe).

Phase 4 : Proposition de valeur	
Objectif	Différencier l'offre et renforcer l'attractivité ;
Actions prioritaires	Inclure des services non remboursés (ostéopathie, yoga).
	Proposer des remboursements rapides.
	Offrir des tableaux de bord en santé personnalisés.
Indicateurs clés	Taux d'acquisition de nouveaux adhérents.
	Taux de fidélisation.

Phase 5 : Les segments de clientèle	
Objectif	Cibler de nouveaux marchés.
Actions prioritaires	Lancer des offres pour indépendants et étudiants.
	Créer des solutions flexibles pour les TPE/ PME.
	Adapter les garanties pour les familles monoparentales.
Indicateurs clés	Croissance des nouveaux segments.
	Revenus par segments.

Phase 6 : Les canaux	
Objectif	Optimiser les interactions clients.
Actions prioritaires	Améliorer l'application mobile (notifications, suivi, accessibilité).
	Organiser des webinaires santé.
	Renforcer les campagnes de marketing digital.
Indicateurs clés	Taux d'utilisation de l'application.
	Conversion des campagnes marketing.

Phase 7 : La relation client	
Objectif	Renforcer l'engagement et la fidélité.
Actions prioritaires	Proposer des rapports en santé personnalisé.
	Mettre en place un espace client.
	Lancer un programme de fidélité.
Indicateurs clés	Taux de satisfaction client.
	Nombres d'adhésion renouvelées

Phase 8 : Structure de coûts	
Objectif	Réduire les dépenses et améliorer l'efficacité.
Actions prioritaires	Automatiser davantage les processus administratifs.
	Réduire les coûts opérationnels.
	Mutualiser les services avec d'autres acteurs.
Indicateurs clés	Taux d'engagement clients.
	Temps moyen de remboursement.

Phase 9 : Les flux de revenus	
Objectif	Diversifier les sources de revenus.
Actions prioritaires	Offrir des services premium (coaching santé, accès prioritaire).
	Proposer des abonnements à des programmes bien-être.
	Développer des options flexibles.
Indicateurs clés	Part des revenus hors cotisations.
	Taux d'adoption des services premium.

L'opportunité d'Alan : Le Développement de la santé digitale

L'intégration de la santé digitale représente une opportunité majeure pour Alan Mutuelle. Avec la montée en puissance des outils numériques dans le domaine de la santé (télémédecine, objets connectés, applications de suivi), Alan peut innover en proposant des solutions qui simplifient l'accès aux soins et permettent une gestion proactive de la santé des adhérents.

Alan pourrait alors :

- Lancer une plateforme digitale complète intégrant :
 - Un service de télémédecine accessible 24/7.
 - Un tableau de bord de santé personnalisé basé sur les données collectées.
 - Des recommandations de santé préventive adaptées au profil des adhérents.
- Intégrer des objets connectés pour permettre un suivi en temps réel de certains indicateurs de santé (rythme cardiaque, sommeil, activité physique).
- Collaborer avec des startups et entreprises tech pour développer ou co-brandir ces outils innovants.
- Créer des offres premium intégrant ces services numériques à des tarifs compétitifs.

Toutefois, pour soutenir cette innovation Alan doit ajouter des éléments à plusieurs des blocs de son Business modèle :

Partenaires clés	Collaborer avec des plateformes de télémédecine existantes et des entreprises spécialisées dans les objets connectés et l'analyse de données de santé.
Activités clés	Développer une plateforme numérique robuste intégrant les fonctionnalités santé digitale. Investir dans la gestion de données et l'intelligence artificielle pour proposer des services personnalisés et prédictifs.
Ressources clés	Acquérir des compétences en technologie de santé et en gestion des données (recrutement ou partenariats). Investir dans des infrastructures sécurisées pour protéger les données sensibles des adhérents.
Proposition de valeur	Élaborer une offre différenciante avec des services de télémédecine et des outils de suivi personnalisé, améliorant l'expérience client.
Canaux	Mettre en avant ces nouveaux services sur les canaux numériques existants (application, site web). Lancer des campagnes de marketing axées sur la santé connectée.
Flux de revenus	Créer des abonnements premium pour accéder à ces services exclusifs. L'opportunité de la santé digitale nécessite des ajustements dans 6 blocs du business model : partenaires clés, activités clés, ressources clés, proposition de valeur, canaux et flux de revenus. Cela permettra à Alan Mutuelle d'innover, de se différencier sur le marché et de répondre aux attentes croissantes des clients en matière de santé personnalisée et connectée.

Le risque d'Alan : La concurrence accrue et la pression sur les prix

Le secteur des mutuelles santé est marqué par une forte concurrence, avec l'émergence de nouveaux acteurs numériques proposant des offres attractives, souvent à des prix réduits. Cette pression pourrait compromettre la capacité d'Alan Mutuelle à attirer de nouveaux adhérents et à maintenir la fidélité de ses clients, en particulier dans les segments sensibles au prix.

Pour ce faire, Alan devrait :

- Renforcer la fidélité des adhérents en mettant l'accent sur des services à forte valeur ajoutée, comme la personnalisation et le suivi proactif de leur santé.
- Adapter sa structure tarifaire en proposant des offres modulables, où les clients choisissent les garanties et services selon leurs besoins spécifiques.
- Se différencier sur le marché en intégrant des innovations (télémédecine, prévention santé, services bien-être) difficiles à répliquer par des concurrents à bas coût.
- Automatiser les processus internes pour réduire les coûts d'exploitation et maintenir une compétitivité tarifaire.

Toutefois, pour soutenir cette innovation Alan doit ajouter des éléments à plusieurs des blocs de son Business modèle :

Proposition de valeur	➤ Mettre en avant des services différenciants, comme des programmes de santé connectée ou un tableau de bord santé personnalisé. ➤ Intégrer des garanties innovantes (prévention, bien-être) qui apportent plus de valeur pour les adhérents sans augmenter les coûts.
Segments de clientèle	➤ Identifier les segments particulièrement sensibles au prix (jeunes actifs, familles, indépendants) et leur proposer des offres modulables adaptées à leurs budgets et besoins.
Structure de coûts	➤ Automatiser davantage les processus administratifs (gestion des remboursements, adhésions) pour réduire les coûts. ➤ Mutualiser certains services non différenciants avec d'autres acteurs pour bénéficier d'économies d'échelle. ➤ Investir dans des infrastructures sécurisées pour protéger les données sensibles des adhérents.
Flux de revenus	➤ Introduire des offres flexibles avec des niveaux de garanties ajustables, permettant aux clients de payer uniquement pour les services qu'ils jugent essentiels. ➤ Diversifier les sources de revenus en ajoutant des services payants optionnels, comme l'accès à un coach santé ou des ateliers de prévention.
Relation client	➤ Améliorer l'expérience client avec des interactions plus personnalisées (rapports santé, recommandations), renforçant la fidélité face aux concurrents. ➤ Mettre en place un programme de fidélité avec des avantages exclusifs pour les adhérents de longue durée.

Ces actions permettront à Alan de rester compétitif tout en offrant des services différenciants qui fidélisent les adhérents et attirent de nouveaux clients.

Les limites du Business Model

L'amélioration d'un business modèle est une démarche stratégique et bénéfique, mais elle doit être soigneusement planifiée, testée et pilotée pour minimiser les risques et surmonter les obstacles potentiels. En effet, cette démarche peut être sujette à diverses limites. Tout d'abord, modifier un Business Model peut nécessiter des investissements importants en temps, ressources humaines et financières, notamment pour développer de nouvelles compétences ou adopter de nouvelles technologies. Certains collaborateurs (clients, employés etc.) peuvent être réticents à accepter des changements importants, ce qui peut freiner l'adoption du nouveau modèle. De plus, les améliorations peuvent entrer en conflit avec les valeurs ou la culture d'entreprise existante. Cela peut engendrer des tensions internes. Ensuite, un nouveau Business Model peut ne pas produire les résultats escomptés, notamment s'il est mal aligné avec les attentes du marché ou s'il néglige des aspects cruciaux de l'écosystème de l'entreprise. Les changements sont souvent basés sur des hypothèses concernant l'évolution des marchés ou des technologies. Enfin, l'amélioration d'un Business Model peut attirer l'attention des concurrents, les poussant à réagir rapidement avec des initiatives similaires ou supérieures, réduisant ainsi l'avantage concurrentiel. N'oublions pas que les évolutions réglementaires ou les contraintes sectorielles peuvent limiter la capacité de mettre en place des changements stratégiques, notamment dans des secteurs fortement encadrés.

Conclusion

Si l'objectif d'Alan est de devenir une référence dans la santé digitale, nous proposons **trois recommandations** sous trois angles différents pour l'atteindre :

1) Dimension partenariale

Les services d'Alan incluent une forte dimension partenariale, que ce soit dans la mise en relation des assurés avec des offres de soins diversifiées ou des actions de prévention nécessitant des partenariats.

Les relations partenariales dans le domaine de la santé et de la technologie représentent un des enjeux stratégiques pour s'assurer une place dans le marché de l'assurance.

Ainsi, nous recommandons à Alan de développer ses partenariats et de se construire ses complémentaires à travers :

- Des services de télémedecine pour proposer des consultations médicales en ligne
- Des startups spécialisées dans les technologies de santé connectée, comme les objets de suivi médical (bracelets de santé, applications mobiles) afin d'offrir des outils de prévention innovants et proposer un suivi en temps réel de certains indicateurs de santé (rythme cardiaque, sommeil, activité physique).
- Des associations de patients ou des organisations de santé locale permettraient de mieux cibler les besoins spécifiques des adhérents.

2) Dimension géographique – Stratégie d'expansion à l'international

Alan est en développement depuis 2016 et continue en 2024 son ascension en tant que start-up. Déjà développée en Belgique et en Espagne, elle est aujourd'hui la première compagnie d'assurance santé 100% digitale en Europe. Cela démontre sa capacité d'adaptation aux marchés locaux des pays et Alan doit continuer à se développer pour s'imposer sur le marché et asseoir sa position grâce à ses idées innovantes.

A la suite de ce travail d'analyse, nous conseillons à Alan de continuer son ouverture européenne dans un premier temps (excepté le Canada où Alan est déjà en voie de développement), pour asseoir sa position de leader d'assurance digitale et de se créer une base solide, avant de continuer avec une ouverture à l'international.

Dans sa course à l'expansion, Alan pourrait se servir de cette opportunité pour proposer des consultations en visioconférence avec des professionnels à l'étranger, déployant une offre et une liberté de choix significative à ses assurés. Cela pourrait être un véritable avantage concurrentiel qui les démarquerait

3) Dimension concurrentielle et économique - Développement d'activités

Nous l'avons vu lors de cette analyse, l'entreprise d'assurance Alan doit faire face à diverses menaces sur son marché : concurrence directe forte, risque de standardisation du numérique, dépendance envers l'activité économique des entreprises clientes et pression sur les prix. Si Alan veut conserver l'excellence dont elle parle dans son Purpose, nous lui proposons plusieurs idées pour renforcer ses activités déjà existantes et développer de nouvelles pour se différencier des concurrents et développer son activité économique :

Les activités à renforcer :

- Son offre d'assurance santé facile et rapide, déployable en 5 minutes
- Ses services de prévention (sommeil, alimentation, activité physique, ...).
En effet, ces questions de santé sont en émergence dans les sociétés occidentales et les Etats financent de plus en plus des actions de prévention de la santé. Ce serait l'occasion pour Alan de mettre en place des partenariats avec les services publics pour prendre part à des campagnes de sensibilisation.
- Se différencier via sa culture d'entreprise : Continuer à renforcer la marque employeur d'Alan et à mettre en avant sa culture d'entreprise en communiquant sur les pratiques internes (témoignages, succès stories, ...)

Les activités à développer pour renforcer la fidélité des adhérents, réduire les coûts d'exploitation, améliorer la qualité de service et se différencier des concurrents :

- Investir dans l'IA pour améliorer les fonctionnalités numériques et les algorithmes d'Alan.
Voici quelques propositions :
 - Automatisation des tâches répétitives administratives
 - Détection des fraudes, identification des transactions suspectes
 - Chat bot pour l'assistance en ligne des assurés
 - Coaching santé personnalisé grâce à l'IA
 - Suivi des assurés : envoi de rapports personnalisés sur leur santé, proposition de conseils adaptés selon leurs besoins, tableau de bord de santé personnalisé
 - Analyse des données collectées (dans le respect des réglementations européennes) entre autres pour analyser les comportements de santé et anticiper les besoins ou risques futurs
- Ajouter des services payants optionnels
- Création de webinaires ou d'événements en ligne sur la prévention santé et la gestion du bien-être pour fidéliser les adhérents et en attirer de nouveaux.

En conclusion, avec ces trois recommandations, l'entreprise Alan a désormais des pistes pour continuer à se développer et s'imposer comme leader sur le marché de l'assurance digitale.

Annexe

Business Model Alan : ChatGPT

« Voici une analyse du modèle Business Model Canvas appliqué à la mutuelle santé Alan :

Segments de clientèle (Customer Segments) :

- Entreprises : PME, start-ups, et grandes entreprises souhaitant offrir une couverture santé simple et moderne à leurs employés.
- Travailleurs indépendants : Freelancers, professions libérales, et entrepreneurs cherchant une solution flexible.
- Particuliers : Personnes non couvertes par leur employeur ou insatisfaites des mutuelles traditionnelles.
- Marchés internationaux : En expansion, notamment en Espagne et Belgique.

Proposition de valeur (Value Proposition)

- Simplicité : Une souscription rapide et une gestion intuitive via une plateforme 100 % digitale.
- Remboursements rapides : Traitement des remboursements en quelques heures grâce à l'automatisation.
- Transparence : Des tarifs clairs, sans frais cachés.
- Services complémentaires : Téléconsultations, prévention et coaching santé.
- Expérience client supérieure : Une application ergonomique et un service client réactif.

Canaux de distribution (Channels)

- Plateforme en ligne : Site web et application mobile comme points d'interaction principaux.
- Partenariats B2B : Collaboration avec des entreprises pour l'intégration des offres santé.
- Marketing digital : Réseaux sociaux, campagnes publicitaires ciblées, SEO/SEA.
- Recommandations : Encouragement du bouche-à-oreille par la satisfaction client.

Relations client (Customer Relationships)

- Support client personnalisé : Via chat ou email pour répondre aux questions et résoudre les problèmes rapidement.
- Communauté : Approche centrée sur l'utilisateur avec une communication proactive (éducation santé, conseils, etc.).
- Fidélisation : Offrir des outils de suivi et des contenus éducatifs pour améliorer la santé des membres.

Sources de revenus (Revenue Streams)

- Cotisations mensuelles : Payées par les entreprises ou les particuliers pour accéder aux services de la mutuelle.
- Offres premium : Services supplémentaires ou sur-mesure pour certaines entreprises ou particuliers.
- Partenariats santé : Revenus indirects grâce à des collaborations (téléconsultations, etc.).

Ressources clés (Key Resources)

- Technologie et infrastructure : Plateforme digitale performante et évolutive.
- Équipe : Développeurs, data scientists, experts en assurance santé et service client.
- Base de données : Analyse des données pour personnaliser les services et optimiser les coûts.

- Marque : Réputation en tant que mutuelle moderne et transparente.

Activités clés (Key Activities)

- Développement technologique : Amélioration continue de la plateforme et de l'application.
- Service client : Répondre rapidement aux besoins des utilisateurs.
- Gestion des risques : Équilibrer les primes collectées et les remboursements pour garantir la viabilité financière.
- Marketing et acquisition : Attirer et convertir de nouveaux clients grâce à une communication efficace.

Partenariats clés (Key Partnerships)

- Acteurs de la santé : Téléconsultations, réseaux de professionnels de santé.
- Courtiers et entreprises : Distribution des produits auprès des clients B2B.
- Régulateurs : Assurer la conformité avec les réglementations en matière de santé et d'assurance.

Structure des coûts (Cost Structure)

- Développement technologique : Maintenance et innovation sur l'application et les algorithmes.
- Remboursements santé : Principale source de dépenses, liée aux prestations des membres.
- Acquisition client : Investissements dans le marketing et la publicité digitale.
- Support client : Coûts liés à la gestion des relations client.
- Personnel : Salaires des équipes (développement, data science, support, etc.).

Synthèse visuelle du modèle

Alan est une Insurtech au cœur de la transformation numérique de l'assurance santé, combinant une offre centrée sur l'utilisateur, une gestion digitale optimisée, et une stratégie axée sur la croissance rapide tout en maîtrisant les coûts. »

Bibliographie

- *Votre partenaire santé qui prévient, assure et accompagne au quotidien.* (s. d.-b). Alan.
<https://alan.com/>
- Auteurs : Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret ©Dunod. (2023, 16 mai). Les 5 forces de Porter : définition, utilisation et exemples.
<https://www.e-marketing.fr/>. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm>
- Belescot, M. (2019, août 31). *L'Analyse Structurelle des Secteurs (ou les « 5 forces de Porter »)* - EXPERLIGENCE. EXPERLIGENCE.
<https://www.experlelligence.com/analyse-structurelle-secteurs-5-forces-porter/>
- Dagnino, G. B., Leroy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, 33(176), 87-98. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.87-98>
- Facon, P. (2024, 15 octobre). *La stratégie océan bleu : définition, intérêt et fonctionnement.*
- Alan : l'assurance santé fait-elle (enfin) sa révolution numérique ? (2022, 15 février). Selectra. <https://selectra.info/assurance/actualites/assureurs/alan-lassurance-sante-fait-elle-enfin-sa-revolution-numerique>
- *Alan vs Olino - LeGratin.* (s. d.). LeGratin. <https://www.legratin.io/comparatifs/alan-vs-olino>
- *Alternatives à Alan : Comparez les logiciels similaires | Appvizer.* (s. d.). Appvizer.
<https://www.appvizer.fr/finance/assurance/alan/alternatives>
- Douhoré, E. (2023, 2 mai). *Alan, la super-app de santé : Rencontre avec son Directeur Général France, Fabrice Staad.* Le Journal du Manager.
<https://www.manager.one/fr/journal/fabrice-staad-alan/>
- F, E. C. (s. d.). *Complémentaire santé entreprises.*
<https://www.harmonie-mutuelle.fr/entrepreneurs/vos-salaries-votre-entreprise/proteger-vos-salaries/complementaire-sante-entreprises>
- Le Coin des Entrepreneurs. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/strategie-ocean-bleu/>
- Favaro, K., & Kleiner, A. (2013, 26 février). *The Thought Leader Interview : Cynthia Montgomery.* Strategy+Business. <https://www.strategy-business.com/article/00163>
- *Le guide des remboursements de l'assurance santé.* (s. d.).
<https://alan.com/fr-fr/assurance-sante/remboursements-sante>
- *Les avantages de l'assurance embarquée - Olino.* (s. d.).
<https://www.olino.fr/assurance-embarquee-avantages>
- *Meilleure Mutuelle (classement 2023) : comparatif complet.* (s. d.).
<https://www.mutsan.fr/mutuelle-pas-chere/meilleure-mutuelle/>
- Ménage, G. (2021, 20 avril). *Alan : L'assurance santé 2.0 lève 185 millions*
- Euros. Forbes France. <https://www.forbes.fr/business/alan-lassurance-sante-2-0-leve-185-millions-deuros/>
- *Olino - Assurances Professionnelles 100 % en ligne.* (s. d.). <https://www.olino.fr/>
- Osterwalder, A. (2018, 27 juin). *A Better Way to Think About Your Business Model.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>
- *Un projet d'entreprise pour répondre aux enjeux de la société.* (s. d.).
<https://www.harmonie-mutuelle.fr/marque/a-propos/nous-connaître>
- Rédaction, L. (2021, 21 avril). *Alan devient la 8e licorne française.* Trophées des Futures Licornes.
<https://tropheesdesfutureslicornes.fr/2021/04/20/alan-devient-une-licorne/>