

## One Week, One Tech *by Périclès* Malakoff Médéric, Emmanuel Verdenet



**Xavier de Corson**, Directeur assurance chez Périclès Consulting. Avec plus d'une dizaine d'années d'expérience dans le conseil en management, organisation et stratégie à l'international, Xavier accompagne tout type d'acteurs du monde de l'assurance à se transformer : assureurs, bancassureurs, réassureurs, mutuelles, groupes de protection sociale, courtiers, micro-assureurs.



**Emmanuel Verdenet**, Directeur du fonds d'investissement innovation et start-up chez Malakoff Médéric. Emmanuel a commencé sa carrière chez Malakoff Médéric à Lyon comme délégué régional et a occupé différentes fonctions au sein du groupe Malakoff Médéric. Il était notamment en charge du développement et des nouveaux services, après avoir porté la démarche « Entreprise Territoire de Santé ».

*Xavier – Bonjour Emmanuel et bienvenue pour cette dernière interview de l'année 2017-2018 pour One Week, One Tech. Quelle est l'histoire de votre lien avec le monde des start-up ?*

**Emmanuel** – Mon histoire personnelle avec les start-up est très liée à Malakoff Médéric. Je m'occupais auparavant du développement des services du groupe. Quand nous parlons de services, nous parlons d'innovation, et j'ai eu la chance de rencontrer des start-up qui ont nourri l'innovation du groupe. Nous avons d'ailleurs mis en place des services au profit de nos clients par l'intermédiaire de ces premières start-up. Ma relation avec les start-up a été assez fragmentée au début, mais aujourd'hui cette relation est beaucoup plus étroite, en particulier depuis que j'ai pris la responsabilité du fonds d'investissement de Malakoff Médéric il y a maintenant six mois, à sa création.

*Xavier – Ce fonds était-il l'occasion pour votre entreprise de restructurer sa relation avec les start-up sur un modèle différent ?*

**Emmanuel** – Nous avons déjà eu des prémices de collaboration avec des start-up. Nous avons structuré la relation avec celles-ci à travers un 'comité start-up' et mis en place un CRM il y a presque un an aujourd'hui. Nous avons également l'objectif d'organiser et de diffuser une culture d'open innovation au sein du Malakoff Médéric. Puis nous avons souhaité accélérer cette démarche en matière d'open innovation et vis-à-vis des start-up : nous avons créé le fonds MM Innov' en début d'année, doté de 150 millions d'euros, ce qui est un message important adressé aux start-up, au marché de l'innovation et à nos clients pour pouvoir aller plus loin, plus vite et mieux dans cette relation avec les start-up.

*Xavier – Comment aujourd'hui créez-vous des liens avec les start-up ? Comment les identifiez-vous ?*

**Emmanuel** – Il y a deux manières d'aborder les start-up. Nous avons un deal flow interne, structuré à travers un CRM, nourri par les métiers du groupe qui font de la veille par rapport à leurs besoins et à ceux de nos clients. Ce même deal flow naturel peut venir des start-up elles-mêmes qui peuvent nous transmettre leurs projets via notre site malakoffmederic-startup.com. C'est alors pour nous l'occasion de les rencontrer et d'évaluer la pertinence de leurs solutions.

Le 2<sup>e</sup> sourcing vient de nos partenaires, en particulier celui avec lequel nous avons monté notre fonds, la société d'investissement ID Invest, qui nous accompagne dans la recherche stratégique de

## **One Week, One Tech by Périclès**

### **Malakoff Médéric, Emmanuel Verdenet**

ces start-up. Nous avons structuré une approche, faite de rencontres régulières, afin d'identifier les dossiers qui pourraient nous intéresser, à la fois sur la partie investissement et sur la partie partenariat.

*Xavier – Quand vous rencontrez une start-up, que regardez-vous ?*

**Emmanuel** – La partie financière est forcément un élément important pour nous : nous allons regarder le BP et le Business Model de la start-up. Mais il n'est pas le principal. Nous allons aussi regarder le management de la start-up, la complémentarité de l'équipe, sa capacité d'exécution... Sur la partie business, nous serons attentifs à la manière dont la start-up va transformer et solvabiliser son offre et sa solution, c'est un élément extrêmement important ; sur la partie produit/tech, ce qui va nous intéresser, c'est la recherche d'innovation incrémentale, mais aussi comme tout industriel qui veut innover en profondeur, tout modèle disruptif.

*Xavier – En tant que fonds, vous prenez des participations dans ces start-up. Mais vous proposez aussi de l'accompagnement, et avez créé pour cela de nouveaux rôles en interne chez Malakoff Médéric.*

**Emmanuel** – Il y a une dimension fondamentale pour nous : pouvoir créer des synergies avec les start-up dans lesquelles nous investissons ou dans lesquelles nous allons investir. Au préalable, nous regardons les synergies et les partenariats que nous voulons créer, et pour le faire correctement, avec une certaine intensité et la rapidité d'exécution, nous avons défini le rôle de « start-up manager », qui doit créer des passerelles entre les start-up et les métiers afin de faciliter l'exécution des projets. Côté métiers, nous avons identifié des « start-up owners ». Nous formons ainsi des binômes de façon à accélérer et sécuriser notre projet avec la start-up.

*Xavier – Comment structurez-vous vos investissements ?*

**Emmanuel** – Nous avons structuré nos investissements en trois parties qui correspondent à la feuille de route stratégique de Malakoff Médéric : e-santé en premier lieu, B2B plutôt orienté sur des solutions RH ensuite, et enfin l'InsurTech, assez logique pour un assureur de personnes, qui pourrait être étendue à des projets FinTech.

*Xavier – Un des axes de sélection, c'est aussi la création de valeur pour les clients de Malakoff Médéric...*

**Emmanuel** – Exactement, cette stratégie est au service de nos clients. Nous voulons apporter à nos clients des solutions qui soient opérationnelles. Nous allons donc rechercher une certaine maturité auprès des start-up ; c'est la raison pour laquelle nous n'allons pas faire du « seed » (amorçage) dans nos investissements, mais être plutôt sur des investissements de Série A / early stage. Une des forces d'un groupe comme Malakoff Médéric avec 200 000 clients, c'est d'ouvrir ce portefeuille aux start-up, et de faire bénéficier nos clients d'innovations créatrices de valeur.

*Xavier – L'idée, c'est donc d'apporter quelque chose au Groupe*

**Emmanuel** – Dans les critères que nous prenons en compte, et c'est une singularité du Groupe, il y a des critères financiers qui correspondent à une attente de rendement légitime, mais il y a surtout une partie création de valeur extra-financière. Nous sommes aussi vigilants sur la capacité de la start-up à créer de vraies synergies avec nous et à partager des valeurs qui sont celles d'un groupe paritaire et mutualiste.

*Xavier – Encouragez-vous l'intraprenariat au sein de votre structure ?*

## **One Week, One Tech by Périclès**

### **Malakoff Médéric, Emmanuel Verdenet**

**Emmanuel** – Nous avons déjà eu un premier dossier qui a vu le jour en début d'année. Un des enjeux de notre fonds d'investissement, c'est d'acculturer un groupe comme Malakoff Médéric pour y diffuser une culture d'innovation et de prise d'initiative. Nous allons effectivement mettre en place des projets d'intraprenariat, mais avec une approche structurée : il ne s'agit pas de succomber à une tendance de l'intraprenariat dans le Groupe, mais de discuter avec les RH et les métiers pour structurer de vrais projets, en fonction là aussi des besoins du Groupe et de ceux de nos clients.

*Xavier – Votre plus belle rencontre ou votre plus beau projet start-up ?*

**Emmanuel** – Nous ne sommes qu'au début de l'histoire de notre open innovation et de notre relation avec les start-up. Nous avons déjà fait de très belles rencontres, nous sommes toujours attentifs à l'histoire de l'entrepreneur et à sa prise de risque, qui mérite un grand respect. Aussi, je ne peux pas en qualifier une de plus belle qu'une autre. Certaines nous touchent particulièrement, notamment quand nous abordons les valeurs du Groupe, avec des start-up qui nous parlent de santé, de solidarité, d'accès aux soins... Notre ambition c'est d'être fiers des start-up qui font partie de notre portefeuille, et de celles qui en feront partie, comme nous souhaitons que les start-up soient fières d'être dans le portefeuille de Malakoff Médéric demain.

La plus belle rencontre sera à la fois une réussite financière, et aussi un projet qui contribuera à transformer une partie des métiers du Groupe et de l'industrie de Malakoff Médéric.

*Xavier – Combien de personnes travaillent pour votre fonds d'investissement ?*

**Emmanuel** – Il y a six personnes aujourd'hui issues de Malakoff Médéric, dont une personne détachée chez IDInvest pour gérer la relation au quotidien.

*Xavier – Pouvez-vous faire un premier bilan à six mois d'existence du fonds, ou c'est vraiment trop tôt ?*

**Emmanuel** – Nous sommes vraiment aux prémices du fonds. Les premières réussites pour moi sont d'avoir déjà constitué une équipe, conclu un partenariat solide avec notre partenaire privilégié IDInvest et créé des nouveaux métiers comme le start-up manager.

*Xavier – Vous aviez dit 150 millions d'euros. A quel horizon de temps ?*

**Emmanuel** – Nous sommes sur un horizon de temps assez classique, à savoir une période d'investissement entre 4 et 5 ans. Nous visons 4 à 5 investissements par an et nous comptons sur le savoir-faire et l'expertise de IDInvest pour nous accompagner.

*Xavier – Emmanuel, un grand merci pour cet entretien, pour toutes ces informations échangées, et nous espérons que vous trouverez les start-up dont vous avez besoin pour la suite.*

**Emmanuel** – Merci, au revoir Xavier.