

EDF Pulse & You : comment co-innover avec les usagers ?

par

■ **Gaël Le Boulch** ■

En charge de l'innovation ouverte clients particuliers à la direction marketing d'EDF
Partenaire de recherche à l'université Paris Dauphine

En bref

En 2016, la direction marketing des clients particuliers d'EDF a mis en place la plateforme de coconstruction EDF Pulse & You. Plus qu'un outil, c'est une nouvelle démarche qui organise la co-innovation entre trois acteurs : des particuliers, des start-up et EDF. L'objectif est de renforcer la proximité avec les internautes pour inventer la relation client de demain. Comment travailler et innover avec les start-up ? Comment anticiper les attentes des internautes ? Aux frontières du marketing, des relations avec l'écosystème de start-up et de la stratégie d'innovation de groupe, le projet EDF Pulse & You développe une nouvelle approche au sein d'EDF, où l'internaute et ses usages sont au centre de toutes les attentions.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} février 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVector² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

EDF Pulse & You, démarche d'innovation participative lancée début 2016 par EDF, constitue une petite révolution culturelle. En misant sur la coconstruction d'offres avec les internautes et en permettant de s'appuyer sur des technologies développées par des tiers, elle donne désormais la possibilité au client d'impulser de nouveaux projets. Pour anticiper les attentes futures des internautes dans le domaine de l'énergie, EDF propose d'investiguer le champ du bien-être durable dans l'habitat. Pour cela, il fallait investir dans des technologies d'avenir. D'où la création de la plateforme EDF Pulse & You qui met en relation des contributeurs très divers (internautes, start-up, fournisseurs...) autour du thème de l'innovation partagée.

Franchir un cap dans l'innovation ouverte

Nous voulions aller plus loin en mobilisant les internautes pour inventer ensemble les offres de demain. Cette relation est fondée sur des échanges d'idées.

C'est en 2014 que l'idée de cette plateforme a commencé à germer à la direction marketing des clients particuliers. Jusqu'alors, dans le cadre de notre politique d'innovation ouverte, nous examinons des projets soumis par des start-up et, le cas échéant, mettons ces jeunes pousses en relation avec des experts internes afin qu'ils élaborent des preuves de concept.

Un appel d'offres a été lancé pour créer une communauté numérique. Le choix s'est porté sur Fanvoice, start-up dont l'objet est précisément de construire des plateformes de co-innovation reposant sur des communautés d'usagers. Le site a été bâti en moins de deux mois, entre janvier et février 2016. Restait à le baptiser. En concertation avec la communication Groupe, nous avons repris à notre profit le nom d'un concours de jeunes entrepreneurs lancée trois ans auparavant, Pulse, qui commençait à incarner la démarche d'innovation d'EDF dans l'esprit du grand public. Faisant partie de ce jury, j'étais d'ailleurs à l'avant-poste pour identifier des start-up susceptibles de participer à notre aventure.

De connaissances en découvertes

Le 31 mars 2016, le premier POC (*proof of concept*, démonstrateur de faisabilité) était proposé au public sur la plateforme. Sur la page d'accueil, assez épurée et misant sur une communication imagée, une question simple était posée : « *Dans votre habitat, quels objets connectés vous seraient utiles ?* » Quatre modes de contribution étaient possibles : soumettre une idée, commenter une idée déjà postée, répondre à un sondage ou encore "liker".

Il suffit d'une adresse e-mail pour s'inscrire à la communauté. Volontairement nous n'avons pas fait réagir les internautes à un produit ou un service pour ce premier POC. Notre but étant l'idéation, nous attendions des contributions générales. Cette stratégie a payé, puisque le POC a rapidement recueilli de nombreuses idées.

Deux semaines plus tard s'ouvrait un nouveau POC, consacré cette fois à un produit développé par une start-up, le thermomètre Hector relié par Bluetooth à une application mobile. « *Un thermomètre connecté pour votre maison, vous en feriez quoi ?* » interpellait l'écran, avant de dérouler quelques atouts du produit et le calendrier de la consultation. Une iconographie présentait le type d'idées susceptibles d'être jugées intéressantes. Un pavé détaillait enfin les cadeaux attribués par tirage au sort aux participants.

Sur les six cents répondants, nous en avons sélectionné une centaine dont les idées nous paraissaient les plus pertinentes. Ces contributeurs ont reçu le produit à tester afin d'en commenter l'utilisation pendant deux mois. Leur retour a fait l'objet d'un premier traitement lexical automatisé permettant de rapprocher les propositions de même nature et de dégager de grandes pistes. La start-up a été destinataire du volet de ce rapport qui l'intéressait.

Une synthèse des principaux résultats a ensuite été mise en ligne, en libre accès, expliquant quelles idées avaient été les plus contributives ou au contraire éliminées.

Hector était jusque-là commercialisé uniquement en *B to B*, notamment à des restaurateurs soucieux de contrôler la température de leurs réfrigérateurs. Nous avons incité la start-up à se lancer en *B to C*. EDF Pulse & You a donc aidé Hector à être référencé auprès de Truffaut, de Darty et de la Fnac. Il a été adopté par des particuliers attentifs à l'atmosphère de certaines pièces, les chambres d'enfants en particulier, mais aussi, de façon plus inattendue, à la température de ruches et de poulaillers.

Surtout, il s'est avéré que la fonction d'hygrométrie incluse dans l'outil était plus utilisée que celle de thermomètre – preuve que le bien-être et le confort ne se limitent pas à la sensation de chaleur, et que les usagers sont sensibles au degré d'humidité des pièces. Nous préparions dans le même temps le troisième POC dédié à Energy Square, plateau sur lequel il suffit de poser un téléphone ou un ordinateur portable pour le recharger, par conduction.

Une équipe réduite pour une mobilisation maximale

Cinq POC ont vu le jour depuis le lancement de la plateforme le 31 mars 2016, et trois autres sont en cours. Ils durent en général trois mois. Classiquement, ils débutent par une phase de recrutement assez dynamique, suivie d'un effet de longue traîne de deux à trois semaines. Mais il suffit que surgisse une proposition hors norme pour que la communauté réagisse, poste des commentaires, lance de nouvelles idées. Les échanges sont aussi réactivés par la newsletter mensuelle.

Au 5 octobre 2016, EDF Pulse & You recensait plus de 3 000 inscrits, 3 200 commentaires, 3 100 idées et 10 500 réponses aux sondages. Le succès est donc là. La clé du dispositif réside dans la mise en relation directe des usagers et des start-up. EDF intervient peu.

Nous sommes deux collaborateurs dédiés à temps plein à EDF Pulse & You, un *community manager* et moi-même, et bénéficions du support d'interlocuteurs identifiés dans les services achats, juridique et informatique. Nous nous efforçons de lire un maximum d'idées chaque jour et nous nous engageons à répondre sous 24 heures aux questions des internautes.

Enfin, le suivi technique et logistique de la plateforme est assuré par notre partenaire Fanvoice, start-up d'une vingtaine de personnes avec laquelle nous sommes en interaction quotidienne.

Premiers enseignements

D'une relation avec le client classique, c'est-à-dire organisée autour d'un produit ou service, nous évoluons vers une relation à l'usage, fondée sur des idées.

Autre enseignement, la fréquence et la régularité des POC sont essentielles pour entretenir l'implication des internautes. Un nouveau projet doit apparaître tous les mois. Ce rythme est capital pour soutenir l'intérêt.

Enfin, il serait dommage de réduire la communauté à la sphère virtuelle. Les rencontres en chair et en os viennent renouveler et enrichir les débats. Nous avons ainsi monté des tables rondes de coconstruction avec des start-up et des clients en région, et participerons prochainement à un événement organisé par *Up' Magazine* sur les innovations relatives à la transition énergétique.

Au final, c'est donc grâce aux trois moteurs que sont les idées, la passion et la nouveauté que nous coconstruisons une nouvelle histoire avec nos clients, au profit de l'ensemble de notre écosystème.

Une feuille de route qualitative

Un intervenant : *Quels critères de succès vous ont été fixés par vos commanditaires ?*

Gaël Le Boulch : Notre mission est de collecter des idées auprès des internautes pour nourrir les produits et services qu'EDF pourrait proposer à ses clients. Ce résultat sera directement mesurable dans le catalogue du Groupe : combien d'offres aurons-nous créées ? aurons-nous exploré de nouveaux domaines d'activité ? Certes, la traçabilité des idées ne sera jamais absolue ; nous ne pourrons pas revendiquer tous les succès auxquels EDF Pulse & You aura contribué. Et nous aurons beau faire émerger les meilleures idées, tout dépendra de l'aptitude des directions à s'en saisir pour créer de la valeur.

Notre objectif était initialement exprimé en nombre de "pulseurs" inscrits au sein de la communauté. La qualité des contributions est encore plus intéressante. Pour le reste, nous souhaitons lancer un à deux POC par mois avec des start-up, et continuer à susciter l'intérêt. Nous ne programmons pas les POC à plus de six mois, pour nous laisser la possibilité d'explorer des thèmes de façon réactive.

L'année prochaine, nous allons œuvrer au déploiement de la démarche en région.

Faire l'apprentissage d'une innovation ouverte

Int. : *Les collaborateurs d'EDF sont-ils incités à participer à la communauté Pulse & You et à lui soumettre des idées ?*

G. Le B. : Les salariés ne sont pas la cible d'EDF Pulse & You. L'objectif est d'innover en ouvrant l'horizon. Pour autant, nos salariés peuvent s'exprimer sur la plateforme à titre individuel, en tant qu'usagers du service.

Int. : *Quel retour est fait aux contributeurs, y compris lorsque leur idée n'est pas retenue ?*

G. Le B. : Que leur proposition ait eu du succès ou non, tous en attendent un retour. Les newsletters mensuelles sont l'occasion de dresser des points d'étape sur les tendances que nous entendons privilégier et les propositions que nous mettons de côté. Les comptes rendus de fin de POC présentent ensuite les résultats de façon plus complète. Quand les internautes nous écrivent directement, nous leur expliquons pourquoi leur idée n'a pas été retenue. Le cas échéant, nous renvoyons des inventeurs vers la R&D s'ils souhaitent avoir un avis sur la viabilité de leur projet.

Int. : *Cet espace de libre parole n'ouvre-t-il pas la voie aux polémiques, sur le nucléaire par exemple ?*

G. Le B. : C'était une de nos craintes. Les débats d'EDF Pulse & You sont modérés a posteriori. D'expérience, nous savons que lorsque ce type d'intervention apparaît dans un forum dont l'objet est bien défini, les parasitages sont régulés par les utilisateurs eux-mêmes. De même, si un internaute accapare le débat ou se montre trop agressif, une autorégulation le remet à sa place et, en dernier recours, le *community manager* s'en charge.

Int. : *Assurez-vous un accompagnement des start-up, au-delà des POC dont elles sont partenaires ? Quelle responsabilité assumeriez-vous si une start-up venait à disparaître, malgré un premier succès d'estime suscité par un POC ?*

G. Le B. : Nous leur achetons systématiquement les produits testés par les usagers et leur assurons des délais de paiement raccourcis par rapport aux procédures du Groupe, pour leur éviter tout problème de trésorerie.

Le cas échéant, nous transmettons le dossier de start-up ayant retenu notre attention au fonds d'investissement d'EDF, Electranova, qui soutient l'émergence de nouvelles technologies vertes et innovantes. Nous les mettons également en lien avec notre R&D pour un éventuel appui technique.

Int. : Votre forum étant public, n'y a-t-il pas un risque que des concurrents s'emparent des bonnes idées qui y sont publiées, les développent et les commercialisent avant vous ?

G. Le B. : Nous avons choisi d'ouvrir entièrement la plateforme : l'ensemble des avis, idées et commentaires sont en libre accès, sans la moindre restriction.

Int. : *Engie, Orange, SNCF... les grands groupes de services multiplient les programmes d'innovation participative. Entrez-vous en synergie avec eux, notamment pour des projets d'objets connectés pouvant nécessiter vos compétences respectives ?*

G. Le B. : Chaque plateforme suit ses propres objectifs et ses propres tendances.

Orange Lab me paraît être une référence dans la coconstruction avec le public. La relation client est une des compétences clés de cet opérateur. Pour notre part, nous faisons encore l'apprentissage du dialogue avec les usagers et d'une créativité ouverte et partagée.

Int. : *Voyez-vous en Google un concurrent possible de par sa capacité à s'immiscer entre vous et vos clients, et à proposer des services auxquels EDF n'aurait pas pensé ?*

G. Le B. : Les GAFAs savent entretenir une relation virtuelle avec les internautes et se nourrir de leurs idées. Ce sont des compétiteurs potentiels, que nous suivons de près, et qui peuvent également être des partenaires. Google est d'ailleurs présent dans le confort domestique avec la solution Nest.

Le chaînon manquant entre la R&D et le marché ?

Int. : *Le premier projet d'EDF Pulse & You a mis en lumière une "découverte"... que les laboratoires de recherche de votre Groupe (tout comme ceux de Saint-Gobain) avaient déjà faite de très longue date : l'humidité de l'habitat est un paramètre essentiel du confort. Pourquoi cet apport de votre R&D n'avait-il pas été exploité plus tôt ? À cet égard, EDF Pulse & You vient-il combler une carence de l'organisation ?*

G. Le B. : Notre rôle est précisément de valoriser les travaux menés par la R&D et d'organiser leur rencontre avec le marché, au bon moment et auprès des bonnes cibles. La complémentarité est évidente entre la R&D et un service marketing qui dialogue avec les usagers. L'apport principal d'EDF Pulse & You est de faire travailler ensemble la R&D, les experts, les métiers et les usagers, dès qu'un signe faible du marché paraît digne d'être approfondi. Cette transversalité facilite la prise de décision. Les équipes de recherche perçoivent cet intérêt et nous soumettent régulièrement des idées. L'entité R&D en charge de la veille sur les start-up nous aide à identifier des partenaires lorsque nous réfléchissons à des projets de POC. La R&D envisage d'animer un de ses séminaires par l'entremise d'EDF Pulse & You, ou encore de mettre en valeur un colloque sur la plateforme pour recueillir des commentaires des usagers.

Int. : *Avez-vous mis en place une procédure d'exploitation des résultats issus de vos consultations auprès des usagers ?*

G. Le B. : Aujourd'hui, nous sommes très empirique : les collaborateurs intéressés par nos résultats s'en saisissent.

Int. : *Votre démarche semble relever du périmètre naturel de la direction de la stratégie. Comment celle-ci vous perçoit-elle ?*

G. Le B. : La direction de la stratégie est bien évidemment active dans le domaine de l'innovation, et informée de nos travaux. Toutefois, nous nous concentrons sur notre compétence particulière, la relation avec l'utilisateur. EDF Pulse & You est une initiative de la direction marketing des clients particuliers, entité opérationnelle. De nombreux autres départements d'EDF mènent des démarches comparables auprès d'autres parties prenantes – les entreprises et fournisseurs avec EDF Connect, par exemple.

EDF (re)découvre-t-il le client ?

Int. : *Avec EDF Pulse & You, EDF paraît presque redécouvrir le client... Est-ce l'ultime levier susceptible d'impulser de l'agilité dans cette structure lourde, marquée par une culture d'ingénierie et de process ?*

G. Le B. : Notre ambition est d'inventer les offres et les services du futur. Nous découvrons avec EDF Pulse & You, que nous pouvons interagir avec les internautes autrement qu'en phase de construction d'offre. Cette prise de conscience donne lieu à des déclinaisons dans diverses entités du Groupe, au-delà du programme EDF Pulse & You.

Int. : *Travaillez-vous sur les prestations rendues aux clients par Enedis ? Celui-ci pénètre en effet dans l'intimité de vos abonnés pour relever leurs compteurs, et personifie en quelque sorte EDF à leurs yeux.*

G. Le B. : Notre champ d'action se limite à la relation avec les internautes, quel que soient leurs relations avec Enedis.

Int. : *Étonnamment, les avantages pour le client du nouveau compteur communiquant Linky, présenté par EDF comme une grande innovation, sont encore assez peu perceptibles. Avez-vous travaillé sur de nouveaux services liés à cet outil ?*

G. Le B. : Linky est en début de phase de déploiement. Les nouvelles possibilités offertes par le compteur communicant permettent aux internautes de mieux suivre leurs consommations. EDF Pulse & You réfléchit à des enrichissements de contenus possibles pour bien incarner notre positionnement sur le marché en tant que partenaire du bien-être durable dans l'habitat.

Un vent de transformation interne

Int. : *En interne, les équipes vous sollicitent-elles spontanément pour tester leurs idées auprès des usagers ?*

G. Le B. : Il arrive que des équipes aient besoin de retours des internautes sur des projets en cours et nous proposent des POC. Nous commençons par nous assurer qu'il n'existe pas déjà des solutions similaires dont ces collègues n'auraient pas connaissance. Il faut aussi juger si le sujet est suffisamment mature pour être présenté à la communauté de façon intelligible. Dans certains cas, nous faisons office de "traducteurs" entre le discours du chef de projet et l'argumentaire soumis aux usagers.

Int. : *Trouvez-vous facilement des chefs de projet prêts à s'engager dans votre démarche atypique ? Quel est leur profil ?*

G. Le B. : Leurs profils varient au gré des thématiques des POC. Quand ils nous contactent spontanément, c'est souvent pour lever une incertitude sur la réaction des internautes face à une idée qu'ils supposent bonne. Ils cherchent souvent à développer de nouveaux usages ou *business models*. EDF Pulse & You recherche des solutions coconstruites entre les internautes, les start-up et EDF.

■ Présentation de l'orateur ■

Gaël Le Boulch : en charge de l'innovation ouverte au sein de la direction marketing des clients particuliers d'EDF, titulaire d'un doctorat en sciences de gestion, il est aussi partenaire de recherche à l'université Paris Dauphine.

Diffusion février 2017

Ont participé: L. Amar (CRG de l'École polytechnique), T. Augendre (Triagoz Finance), A. Bastin (France Qualité Performance), M. Berry (École de Paris du management), P. Bitard (ANRT), Y. Bosc-Haddad (Ylios), P.-F. Edwige (Ylios), P. Fournand (Algoé), P. Ginier-Gillet (École polytechnique), D. Jacquet (École des Ponts), A. Lamarche (Engie), B. Monnier (MIM, Thales R&T), M. Poix (Université Paris Dauphine), J. Potage (Kedge / Mat'Achat), L. Portmann (BPCE), F. Porquet (Engie), C. Souhard (ProGestive), V. Tossan (Cnam), J.-J. Urban-Galindo (Urban-Galindo Conseil), T. Weil (MINES ParisTech/La Fabrique de l'industrie), F. Weill (École de Paris du management).