

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :

Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne  
et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
Institut de l'Entreprise  
Lafarge  
La Poste  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2005)

**LES GRANDS GROUPES ET L'INNOVATION :  
LE CORPORATE VENTURE EST-IL UNE SOLUTION ?**

par

**Sébastien JUMEL**  
Responsable partenariats  
Branche commerce EDF

**Rodolphe POIROUX**  
Directeur EDF Business Innovation

Séance du 13 avril 2005

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

*Le corporate venture* consiste à structurer les relations entre un grand groupe et une jeune entité innovante soit en acquérant une partie du capital de jeunes entreprises (opérations de capital-risque, création de joint-venture, acquisitions), soit en externalisant certaines entités du groupe pour en faire des entités indépendantes (essaimage, création de filiale, de business unit, d'isolats organisationnels). Malgré un fort développement récent, le *corporate venture* est encore mal connu. Sébastien Jumel a cocréé, il y a quatre ans, une entité de *corporate venture* au sein d'EDF, EDF Business Innovation, et produit une thèse sur le *corporate venture*. Il témoigne avec Rodolphe Poiroux, l'actuel directeur d'EDF Business Innovation, de l'intérêt mais aussi des difficultés de la mise en place de telles modalités de gestion de l'innovation dans les grands groupes.

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

## EXPOSÉ de Sébastien JUMEL

La notion de *corporate venture* pose la question de la façon dont un grand groupe met l'innovation au service du développement de l'entreprise. Traditionnellement, cette question est traitée à travers le management de la Recherche & Développement (R&D). EDF, par exemple, recourt systématiquement à la gestion de projet pour sa R&D depuis plus d'une dizaine d'années. Une autre réponse consiste à nouer des partenariats pour mutualiser les moyens, comme les conventions tripartites instaurées entre EDF, le CEA et Framatome, ou encore les GIE des années 1970, qui ont laissé place aujourd'hui à des modes contractuels beaucoup plus légers et adaptables. Une troisième réponse est la nébuleuse des démarches qualité, avec une frontière un peu floue entre qualité et innovation. Toutes ces approches conservent leur pertinence, mais le *corporate venture* ouvre de nouvelles perspectives.

La deuxième question à laquelle il répond est celle de la diversification. Dans ce domaine également, deux autres solutions plus traditionnelles continuent d'être pratiquées, la croissance interne et la fusion-acquisition ; le *corporate venture* offre simplement une voie complémentaire.

### Qu'est-ce que le *corporate venture* ?

En France, il n'existe pratiquement aucune littérature académique sur la question, de sorte que l'expression n'a même pas été traduite. De leur côté, les auteurs de la littérature anglo-saxonne décrivent sous cette formule des pratiques très différentes.

Dans tous les cas, le contexte est celui de l'entrepreneuriat *corporate*, c'est-à-dire de la création de sociétés bénéficiant de l'appui d'une grande entreprise, par rapport à l'entrepreneuriat indépendant, qui part de rien et réussit tout seul.

Le terme est parfois appliqué à la création, au sein de l'entreprise, d'entités destinées à remettre en cause de façon radicale sa façon de penser et de travailler, sans nécessairement que cela aboutisse à la création d'une nouvelle société. Quand il y a création d'entreprise, il s'agit soit de *corporate venture* interne, de type *business units*, *profit centers*, ou isolats organisationnels ; soit de *corporate venture* externe, de type essaimage stratégique.

Le *corporate venture* est parfois assimilé au *corporate venture capital*, c'est-à-dire à l'utilisation de fonds de capital-risque pour importer de l'innovation dans l'entreprise. On trouve enfin, toujours sous ce même nom, des opérations de joint-venture, mais aussi de *venture capital* pratiqué soit sous forme directe, soit sous forme indirecte à travers la gestion de fonds de fonds.

### Un voyage intérieur...

En définitive, le *corporate venture* peut apparaître comme la façon d'organiser au sein d'une entreprise un mouvement symétrique entre l'intérieur et l'extérieur : permettre l'externalisation d'activités qui n'ont pas leur place au sein de l'entreprise, et à l'inverse faire entrer dans l'entreprise des entités extérieures innovantes qui présentent un intérêt pour elle.

Quelle que soit la façon dont le *corporate venture* s'organise, il suppose la mise en place d'un processus qui n'a rien de naturel dans l'entreprise : à partir des orientations stratégiques sur l'innovation et la diversification, qui elles-mêmes ne sont pas très faciles à obtenir au sein d'un grand groupe, il s'agit de détecter et de proposer des opportunités qui viendront alimenter concrètement ces orientations, qu'elles viennent de l'extérieur ou de l'intérieur.

Au cours du cheminement qui a abouti à la création d'EDF Business Innovation (BI), il s'est avéré que la frontière pertinente se situait moins entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, qu'entre ce qui relevait de décisions habituelles au sein de l'entreprise et ce qui échappait à ces règles habituelles.

Notre travail, au fond, est de parvenir à clarifier les orientations stratégiques de l'entreprise et parfois aussi de les faire émerger : comment l'entreprise se projette-t-elle à cinq ou dix ans sur des sujets comme les courants porteurs en ligne ou la production décentralisée ?

Nous devons ensuite faire apparaître tous les projets externes ou internes qui existent sur ces sujets, en établir la cartographie, analyser leur degré de développement, les liens que l'entreprise entretient avec eux.

La troisième partie de notre travail consiste à déterminer comment avancer avec ces différentes entités : entrer dans une relation capitalistique avec une entreprise qui effectue de la R&D pour le groupe depuis longtemps ? sortir de la R&D interne un projet qui stagne depuis des années ? se désengager d'un essaimage qui n'apparaît plus comme stratégique ?

Toutes ces questions ne se posent jamais naturellement au sein d'un groupe : le rôle du *corporate venture* est de les faire émerger et d'y apporter des propositions de réponses.

## **EXPOSÉ de Rodolphe POIROUX**

Dans des secteurs comme les technologies de l'information ou les biotechnologies, l'innovation joue un rôle tellement central que les groupes sont obligés de réfléchir à la façon de la faire émerger et de la traiter le plus efficacement possible. Ils ne peuvent pas se contenter d'une R&D classique. Mais dans le cas d'EDF, c'est clairement sous la pression de l'environnement qu'une initiative comme BI a été lancée.

### **Changement d'environnement**

Du fait de la dérégulation du secteur de l'énergie, EDF est en train de passer d'une situation de monopole national à une mise en concurrence sur les marchés internationaux, et d'une spécialisation sur les métiers de la production, de la distribution et de la vente d'énergie électrique, à une extension vers le secteur de l'énergie en général, avec une grande diversification des métiers.

Dans la situation précédente, le rôle de la R&D était d'améliorer la productivité et l'efficacité des métiers. Les innovations concernaient essentiellement les *process* et il s'agissait d'innovations incrémentales et non de ruptures. En situation de concurrence, de nouveaux enjeux apparaissent, en termes notamment de différenciation : la bataille sur les prix ne peut pas être une solution, car elle détruit de la valeur. Il faut donc inventer de nouveaux services, reposant à la fois sur des innovations technologiques et sur des innovations en termes de modèle d'affaire. Non seulement la R&D est mobilisée, mais aussi le marketing.

L'entreprise doit également répondre à une attente sociale très forte en matière de protection de l'environnement et notamment de limitation de la production de CO<sup>2</sup>. L'an dernier a été présenté un projet de loi d'orientation sur l'énergie qui va imposer à EDF, sous peine de pénalités, de prendre des mesures visant à limiter la consommation de kilowatts heures.

## Création de Business Innovation

Business Innovation est née de la rencontre de cet environnement nouveau et d'actifs qui existaient déjà au sein de l'entreprise.

EDF investissait depuis une vingtaine d'années déjà dans des fonds de capital-risque, principalement dans des fonds de fonds, à la fois pour placer intelligemment son argent et en espérant que « *quelque chose de bon finirait par en sortir pour la R&D* ». Sur la durée, ce type d'investissement a donné des résultats financiers assez satisfaisants. En revanche, les retours en termes de veille pour la R&D ont été minimes.

La R&D d'EDF comprend deux mille cinq cents chercheurs au sein du groupe. Quelques années avant la création de BI, elle avait mis en place un incubateur destiné à externaliser les innovations qui n'étaient pas dans le cœur de métier.

Le besoin ayant été ressenti de coupler davantage la R&D au marché, une autre structure avait été créée, Easenergy, permettant à des chercheurs d'EDF d'être mis à disposition de start-ups en contact direct avec le marché, et capables de ce fait d'adapter en souplesse à la fois les produits, les services et les modèles d'affaires. Il s'agit d'un genre particulier d'investissement de capital-risque, en hommes et non en argent. Le retour se fait sous forme de parts de capital dans la société, mais aussi de retour technique pour le groupe. C'est un dispositif vraiment original d'intégration de l'innovation dans le groupe.

Par ailleurs, il existait une branche de développement marketing avec un effort de conceptualisation de ce que pourraient être les nouveaux marchés et les nouveaux business ; et enfin, une direction chargée des fusions et acquisitions.

EDF Business Innovation a été créée en décembre 2001 pour donner plus de cohérence à toutes ces activités en les regroupant au sein d'une même structure, avec une proposition de valeur très ambitieuse.

### Une proposition de valeur ambitieuse

La première mission qui lui était confiée consistait à repérer les domaines émergents susceptibles d'apporter de la valeur au groupe ou de transformer ses métiers. Elle devait ensuite qualifier les structures identifiées, c'est-à-dire analyser quels étaient les projets les plus innovants, les évaluer, voir de quelle façon il serait possible de les piloter.

BI devait également jouer le rôle d'un incubateur, c'est-à-dire accompagner et développer les projets avant même qu'ils soient confrontés au marché, afin de crédibiliser leur proposition de valeur en établissant leur *preuve de concept*.

Pour pouvoir réellement interagir avec le marché de l'innovation, il fallait que BI soit attractive et pour cela joue également le rôle d'investisseur. Aux investissements réalisés à travers des fonds de fonds auxquels EDF participait déjà, nous avons l'ambition d'ajouter du financement direct des start-ups.

Nous souhaitons enfin apporter toutes les ressources propres à EDF, qu'il s'agisse de R&D ou de marketing, aux entités qui voudraient travailler avec nous : l'objectif était de ne pas offrir seulement du cash, mais aussi de l'expertise.

Cette proposition très riche et très complète était assez originale dans son genre. Nous avons le sentiment que c'était la formule idéale si l'on voulait traiter toutes les interactions du groupe avec l'innovation.

## Évolution des missions

Au début, BI était rattachée au directeur général, le numéro deux du groupe, chargé du développement et notamment de la R&D et de la stratégie. En une année, nous passons au crible quatre mille propositions de projets provenant des vingt-cinq fonds de capital-risque dans lesquels EDF avait investi, et nous en retenons deux cents qui paraissaient intéressantes à suivre. Ce travail nous amenait également à réfléchir, pour un certain nombre de domaines, à ce que pourrait être la stratégie d'EDF : comment le groupe allait se positionner sur la production décentralisée, sur les téléservices, etc.

Lors d'une réorganisation ultérieure, la responsabilité de BI a été déléguée à une nouvelle direction, la branche développement, qui gérait les quatre-vingts filiales d'EDF. La direction du groupe nous demandait désormais des résultats beaucoup plus rapides. Mais l'objectif paraissait difficile à atteindre : nous devons trouver des projets nouveaux, différenciants, suffisamment significatifs pour un groupe comme EDF, et susceptibles d'être rentables au bout de trois ans. Seuls trois ou quatre projets par an correspondaient à ce profil, et nous n'étions plus qu'une entité de *business development*.

Une troisième phase s'est ouverte avec l'arrivée d'un nouveau directeur. Selon lui, le changement de cap avait été trop brutal. Il a été décidé de reprendre la réflexion sur la stratégie ou les nouveaux métiers, qui avait été laissée de côté, mais aussi le suivi des nouvelles sociétés créées et de celles qui étaient encore en incubation.

Le champ des innovations sur lesquelles nous pouvons intervenir est désormais beaucoup mieux défini. Certains produits ou services sont nouveaux pour EDF mais existent déjà ailleurs, par exemple les systèmes d'assurance qui permettent de garantir le paiement des factures en cas d'aléas. Nous n'intervenons absolument pas sur ce type d'innovations, prises en charge par la direction du développement, par exemple à travers la mise en œuvre de partenariats commerciaux avec des sociétés spécialisées. Nous ne nous intéressons qu'aux innovations de ruptures, c'est-à-dire aux projets qui sont innovants à la fois pour EDF et pour le monde entier, qu'il s'agisse d'innovations technologiques ou de modèles d'affaires.

## CONCLUSION de Sébastien JUMEL

EDF Business Innovation constitue à l'évidence un dispositif original de traitement de l'innovation, à la fois par les questions que cette nouvelle entité nous a conduits à nous poser, par le genre de projet que nous avons pris en charge, par le type d'organisation induit. Au sein d'EDF, BI est devenue un "courtier de connaissance" : certains sujets transitent désormais obligatoirement par BI, le reste du groupe comptant sur nous pour faire le lien entre les innovations techniquement maîtrisées par la R&D et la possibilité de les transformer en projets ou en sociétés.

Se contenter, au lieu de cette approche très riche et diversifiée, d'une démarche de simple investissement dans des start-ups externes offrirait peut-être une meilleure rentabilité financière, mais si BI permet à EDF de gagner un an dans une décision d'investissement lourd sur un thème donné, sa rentabilité sera bien meilleure que celle de quelque investissement de capital-risque que ce soit.

Par ailleurs, même si EDF n'est pas la caricature de bureaucratie qu'on en fait parfois, il est certain qu'elle n'échappe pas à la tendance des grands groupes à se sédimenter et à devenir peu à peu de grosses administrations... Or on sait que la bureaucratisation est un frein à l'innovation. Des entités comme BI permettent de désengluier des projets qui, sans cela, auraient sans doute été voués à l'échec. Lorsqu'un sujet semble compliqué, qu'il n'y a pas d'accord sur l'opportunité ou non de le développer, qu'on ne sait pas par quel bout le prendre,

on nous le confie pour que nous analysions s'il y a quelque chose d'intéressant à en tirer ou non.

Les conditions nécessaires pour assurer l'existence ou la survie d'une telle entité au sein d'un grand groupe sont cependant très difficiles à réunir. Elles dépendent en grande partie de son rattachement hiérarchique et du directeur qui prend le projet en charge. Or peu d'expériences semblables ont déjà été menées, il y a peu de littérature sur le sujet et peu de consultants aptes à mettre en œuvre ce type de dispositif. Un manager qui voudrait se lancer dans ce genre de projet risque donc de se trouver un peu isolé.

## DÉBAT

### Protéger l'innovation

**Un intervenant :** *Toute innovation, surtout de rupture, nécessite un brin de folie, même si ensuite elle doit passer sous les fourches caudines de la raison. Votre exposé a mis l'accent sur tout ce qui vous permet de cibler, d'analyser, de suivre les projets, mais pas sur la façon dont vous suscitez ce brin de folie et dont vous parvenez à le protéger des énormes capacités de "refroidissement" d'un groupe tel qu'EDF.*

**Sébastien Jumel :** La création de BI est en soi une innovation organisationnelle relativement "folle", et qui n'allait vraiment pas de soi ! Notre atout principal pour protéger l'innovation est sans doute que nous sommes privés de tout pouvoir de décision. Sur la question de la production décentralisée, de nombreux débats théoriques ont eu lieu, des présentations de *slides* à n'en plus finir, des défilés de consultants, sans que tout cela permette de trancher le débat. Pour notre part, nous nous sommes rendu compte que nos deux principaux concurrents anglais avaient noué des alliances avec des petites start-ups qui s'apprêtent, dès l'an prochain, à commercialiser des chaudières électrogènes. Nous nous contentons de suivre cette opération, d'étudier si l'on peut ou non gagner de l'argent en vendant ce type de produit, et s'il est encore temps de nouer des alliances avec ces sociétés.

Nous ne nous situons absolument pas au même niveau de débat. Quand nous aurons suffisamment étudié si le concept peut tenir la route ou non, nous reviendrons vers le président : « *Si vous le souhaitez, dans un an ou deux, vous pourrez commercialiser des chaudières électrogènes en France, avec telle estimation de la taille du marché et tel impact technique sur notre réseau* ». Notre but est simplement d'éclairer l'entreprise sur ce qui est envisageable ou pas. L'ambition se déporte, et du coup les petits sujets prennent de l'importance car ils permettent parfois d'apporter la *preuve de concept* en versant des chiffres, des faits, des pratiques, à des débats qui, sans cela, restent très théoriques.

**Rodolphe Poiroux :** La question de la protection de l'innovation est vraiment essentielle, et nous nous la posons tous les jours : à quel moment est-il pertinent de soumettre une idée ou un projet aux instances dirigeantes du groupe ? Si c'est trop tôt, le projet risque d'être tué dans l'œuf. Généralement, nous ne présentons rien tant que nous n'en sommes pas au stade du plan d'affaires, c'est-à-dire tant que nous n'avons pas fait la preuve que le projet peut fonctionner sur le plan à la fois industriel et commercial.

Pour citer un cas précis, un ingénieur de la R&D nous a présenté un jour un projet vraiment décoiffant : installer chez les clients une boîte qui serait l'agrégateur de tous les téléservices, qu'il s'agisse des compteurs d'électricité, de téléphone, d'eau, ou encore du système d'alarme. Le porteur du projet a su fédérer autour de ce concept tout un écosystème de partenaires, de sorte que lors de la présentation, il disposait d'un business plan crédible et d'une partie des fonds nécessaires. Aujourd'hui, l'entreprise existe, alors que si nous en avions parlé trop tôt, le projet n'aurait sans doute pas abouti.

## Le nerf de la guerre

**Int. :** *Vous laissez entendre que, pour la survie d'une entité comme la vôtre, l'appui d'un dirigeant haut placé est déterminant. Mais cet appui peut n'être que temporaire. N'êtes-vous pas soumis comme tout un chacun à des critères purement financiers et obligés de faire constamment la preuve de votre rentabilité ? Dans ces conditions, comment protéger les "brins de folie" ?*

**R. P. :** Vous avez raison : une entité comme BI ne peut pas tenir seulement grâce à des protections de ce type, car celles-ci varient très rapidement. Le critère financier est donc très important. À l'heure actuelle, BI n'est pas encore un centre de profit, elle reste un centre de coût. Cela dit, toutes les sociétés qui sont nées au cours de la première et de la deuxième années sont aujourd'hui à l'équilibre, ce qui inspire confiance à nos dirigeants. Il n'en reste pas moins que les résultats des premières opérations ne peuvent suffire à compenser les coûts des nouvelles opérations lancées. Il faut convaincre à nouveau chaque fois, et de ce point de vue nous sommes soumis aux règles générales de l'entreprise.

**S. J. :** Ce que nous espérons, c'est que l'une ou l'autre des entités que nous avons contribué à créer revêtira un jour une importance significative pour le groupe. En attendant, nous avons eu tendance pendant un certain temps à adopter l'adage « *Pour vivre heureux, vivons cachés* », mais actuellement nous sommes demandeurs d'éclaircissements sur les critères d'évaluation qui nous seront appliqués. Nous souhaiterions que soit prise en compte la marge réalisée par les activités venant de BI, qu'il s'agisse de start-ups qui auraient connu une forte croissance ou d'une décision d'investissement stratégique prise grâce à nos ballons d'essais.

**Int. :** *Quel est votre budget ?*

**R. P. :** Notre budget de fonctionnement, qui nous permet de réaliser tout le travail d'exploration, de qualification et d'incubation, est de trois millions d'euros. Pour le reste, c'est-à-dire l'investissement dans les sociétés, nous n'avons pas de budget alloué : tout dépend de l'intérêt des projets.

## Spécificité du corporate venture

**Int. :** *La rentabilité financière du corporate venture est-elle à votre avis supérieure ou inférieure à celle du capital-risque classique ? La stratégie d'investissement est-elle la même ?*

**S. J. :** La comparaison entre les performances du *corporate venture* et celles du capital-risque classique est une source inépuisable d'articles, notamment dans la littérature américaine. Pour trancher, il faudrait d'abord définir les critères de performance : que veut-on mesurer au juste ? Certains vous démontrent que le capital-risque classique est plus efficace, car au sein d'un groupe, tout le monde veut se mêler du *corporate venture* et on en vient à investir dans des projets très peu rentables, avec les meilleures justifications du monde. D'autres objectent que parmi les sociétés qui réussissent leur entrée en Bourse, il y en a beaucoup plus qui sont issues du *corporate venture* que du capital-risque classique.

De notre point de vue, la rentabilité financière d'un investissement ne peut pas être le seul critère pour le *corporate venture*. Au début, nous nous basions exclusivement sur ce type de critère, en faisant abstraction de l'intérêt que les projets pouvaient présenter par ailleurs pour EDF et de ce qu'EDF pourrait leur apporter. Mais la question qui venait juste après était : « *Pour quelle raison EDF devrait-elle investir dans ce projet ?* » Aujourd'hui, nous portons une plus grande attention à d'autres aspects, qui n'existent pas pour un capital-risqueur classique.

C'est ainsi qu'il y a quelques années, nous avons été sollicités par une start-up qui se lançait dans les hydroliennes destinées à fabriquer de l'électricité à partir des courants marins. Or notre laboratoire de R&D spécialisé dans l'hydraulique avait réalisé quelques années auparavant une cartographie à peu près exhaustive des courants marins. Nous étions donc en

mesure de lister tous les sites les plus favorables à l'implantation de cette technologie. Cet effet de levier modifiait radicalement la rentabilité de ce type d'investissement pour EDF, ce qui nous mettait dans une situation très différente de celle d'un capital-risqueur classique.

Inversement, quand on nous a proposé d'investir dans un système de surveillance par webcam de ports de plaisance, nous étions persuadés que le projet allait aboutir, et d'ailleurs cette société existe aujourd'hui, mais il ne présentait vraiment aucun intérêt stratégique pour EDF, et nous n'avons donc pas participé au tour de table.

### **Innovation interne et externe**

**Int. :** *Qu'en est-il de la participation des salariés à l'innovation ?*

**S. J. :** EDF compte cent soixante mille salariés ; il est évident qu'une entité de vingt personnes ne peut pas gérer l'innovation participative. Il est de la responsabilité de chaque manager de recueillir dans son unité les suggestions des salariés. Cela dit, il nous est arrivé de venir en aide à des personnes qui avaient tout essayé et ne savaient plus à qui s'adresser.

Par exemple, un salarié avait un projet concernant les déficients auditifs. Ceux-ci étaient obligés de venir en agence pour poser leurs questions et même ainsi, ils rencontraient beaucoup de difficultés à se faire comprendre de leur interlocuteur et à le comprendre eux-mêmes. Son projet consistait à monter un service à base de webcam, permettant de faire appel à un traducteur en langage des signes. Ce salarié travaillait sur un plateau d'accueil et son patron s'était contenté de l'orienter vers le service marketing du groupe : « *Oui, pourquoi pas, on va voir...* ». Bref, c'était ce que nous appelons un *projet orphelin*. Il ne correspondait pas du tout à notre typologie, mais nous avons orienté ce salarié vers la bonne personne et ainsi permis de désengluier le projet. Aujourd'hui, ce service pour les déficients auditifs existe à EDF.

**Int. :** *Les projets que vous traitez sont-ils majoritairement issus de la recherche interne ?*

**R. P. :** C'était le cas au départ : notre portefeuille était constitué des actifs de la R&D dont personne ne savait trop s'il fallait les valoriser sous forme de licence, en faire un métier, une société, etc. Aujourd'hui les choses se sont inversées : nous partons de la stratégie nouvelle de l'entreprise et nous sollicitons la R&D. Après avoir pris la place du chaînon manquant entre la R&D et le marché, nous jouons ce rôle entre la stratégie du groupe et la R&D.

**Int. :** *Parmi les projets que vous financez, comment se répartissent les projets issus de la R&D et les projets externes ?*

**S. J. :** Nous avons eu quelques cas d'essaimage au départ, mais après avoir recueilli les quelques *trésors* qui dormaient dans des tiroirs, cela a rapidement cessé d'être notre fonds de commerce. Aujourd'hui, les choses sont assez imbriquées : nous repérons un sujet sur lequel il nous paraît intéressant de monter une *venture*, nous demandons à la R&D de l'alimenter, selon les cas nous choisissons la forme d'un isolat organisationnel ou de la création d'une filiale, etc. Il est difficile de faire une séparation nette entre ce qui vient de l'intérieur et ce qui vient de l'extérieur.

### **Notoriété interne de BI**

**Int. :** *Quelle est la proportion des projets innovants d'EDF passant par votre entité ?*

**S. J. :** Aujourd'hui, pratiquement tous les projets répondant à notre typologie, c'est-à-dire étant tout à fait nouveaux à la fois pour EDF et pour nos concurrents, passent par BI. Le réflexe s'est pris, dès qu'il se présente une idée exotique, tordue, complexe, que personne ne sait traiter, de nous l'adresser. Les questions classiques que se pose un manager devant une innovation sont les suivantes : « *Le risque est-il faible ? Existe-t-il une ligne métier qui saurait porter ce projet ? Le retour sur investissement peut-il être rapide ? Le marché est-il mature ?* » Si les quatre réponses sont "non", le dossier est pour nous ! En revanche,

beaucoup de projets innovants au sens où ils sont nouveaux pour EDF mais existent ailleurs sont mis en œuvre par les structures habituelles sans que nous en sachions rien.

**Int. :** *Quelle est votre notoriété auprès des salariés d'EDF ?*

**S. J. :** L'information est passée progressivement. Les entités dont la réunion a constitué BI étaient déjà connues. Nous avons naturellement entretenu un rapport très privilégié avec les chefs de groupe de la R&D. Nous leur disions : « *Si vous ne savez pas comment faire avancer votre projet, si vous êtes déçu par l'ordonnancement (la procédure de programmation des projets de recherche), si on vous a refusé votre projet, venez nous voir* ».

**R. P. :** Nous avons communiqué davantage sur les résultats obtenus que sur nos intentions. Lorsqu'une nouvelle société était lancée, nous l'annoncions dans les journaux internes, et nous avons effectué un certain nombre de *road shows*. Tous les chercheurs du groupe, que ce soit en France ou à l'étranger, et tous les responsables de marketing et de la direction des ventes connaissent notre existence.

### L'équipe

**Int. :** *Comment se définissent les rôles au sein de votre équipe ?*

**R. P. :** Il y a deux rôles très différents. Le premier consiste à réfléchir à la stratégie d'EDF sur les domaines émergents et à détecter les innovations. Le second est beaucoup plus opérationnel : il s'agit de porter les projets jusqu'à un stade de développement tel que la preuve de concept est faite et qu'un transfert dans le groupe devient possible. D'un côté, il faut un regard suffisamment large pour comprendre les écosystèmes, capter tout ce qui est intéressant et faire le lien avec la stratégie du groupe ; de l'autre, avoir un regard très concentré sur des projets précis pour les amener au stade où les décideurs de l'entreprise pourront se déterminer en toute connaissance de cause. Ces deux fonctions ne peuvent pas être remplies par les mêmes personnes. Nous avons donc, d'une part, des personnes qui sont chargées de l'approche stratégique, en distinguant le marché de masse, qui peut toucher des dizaines de milliers de clients, et le marché du *b to b*, qui concerne quelques dizaines de clients, voire trois ou quatre ou même un seul client ; d'autre part, des chefs de projets qui développent l'activité jusqu'au stade de la preuve de concept.

**S. J. :** Les premiers sont souvent issus de l'entreprise et ont une capacité de réseau très importante au sein d'EDF : ils savent à quelle porte frapper et comment nouer le bon contact. Les autres doivent surtout avoir une bonne expérience d'entreprise et nous les recrutons souvent à l'extérieur.

### Prêt d'experts

**Int. :** *Vous nous avez indiqué que des chercheurs de la R&D d'EDF étaient mis à la disposition des start-ups en échange de parts de capital. N'est-ce pas une situation un peu schizophrénique pour eux ? Réintègrent-ils le groupe ensuite ?*

**R. P. :** À l'heure actuelle, notre portefeuille comprend treize entreprises, avec un ou deux experts prêtés par société. Il s'agit d'ailleurs souvent de *business developers* plutôt que de techniciens. Quand nous "prêtons" un expert à une start-up, il devient salarié de cette société, et y exerce parfois des fonctions hiérarchiques. Il n'y a donc aucune schizophrénie, car son statut est très clair. Certaines start-ups refusent d'ailleurs de laisser repartir leurs experts : « *Sa compétence est unique ; si vous nous le retirez, la valeur de notre société va s'effondrer* ». De leur côté, certains se trouvent tellement bien dans leur nouvelle société qu'ils ne veulent plus revenir à EDF, même lorsqu'ils sont confrontés à des statuts américains, avec deux semaines de vacances par an... Quand ils réintègrent le groupe, nous nous efforçons de valoriser leur compétence à travers des fonctions hiérarchiques, mais aussi de nous appuyer sur eux pour

importer dans l'entreprise les nouveaux métiers et propositions de valeur qu'ils ont développés à l'extérieur.

### **Révolutionnaires en cravate**

**Int. :** *Ce qui m'a frappé dans votre exposé, c'est le contraste entre le côté très rationnel et contrôlé de votre présentation, et le caractère révolutionnaire de votre action. En matière d'innovation, on considère généralement qu'il faut commencer par définir une stratégie, à partir de laquelle on crible les projets pour ne retenir que ceux qui lui correspondent. Or vous vous intéressez aux projets pour lesquels il n'existe pas de stratégie, tout simplement parce qu'ils sont trop innovants pour qu'il en existe déjà une, et vous vous donnez pour but d'imaginer la stratégie à laquelle ils pourraient contribuer en donnant à l'innovation (et l'innovateur) le temps et les moyens nécessaires à cette exploration. Ce faisant, vous réinventez la notion de prototype : il ne s'agit plus seulement d'un objet technique qui génère un apprentissage limité sur la technologie ou l'accueil des usagers, mais d'un prototype complet, incluant notamment toute la dimension économique. C'est vraiment une révolution conceptuelle.*

Présentation des orateurs :

Sébastien Jumel : a créé, après plusieurs expériences professionnelles dont un parcours de sept ans dans le conseil, un "incubateur d'entreprises innovantes" au sein d'EDF ; docteur en gestion, il a également pu mettre en perspective ce genre de pratique dans le cadre de sa thèse qui a porté sur les mouvements d'externalisation de l'innovation dans les grands groupes industriels : il est responsable des partenariats de la division particuliers et professionnels d'EDF.

Rodolphe Poiroux : de formation ingénieur généraliste ; il a occupé depuis 1978 différentes positions au sein de la direction de la recherche d'EDF, dans des fonctions de développement, de management de la recherche (partenariats, protection industrielle, innovation, gestion de projets, communication et valorisation de la recherche), et de direction d'entités de recherche regroupant plus de quatre cents chercheurs ; en 2001, il est cofondateur d'EDF Business Innovation dont il assure aujourd'hui la direction ; il est également président et mandataire social d'un certain nombre de filiales et participations d'EDF.

Diffusion septembre 2005