



HAL
open science

La communication entre Startups et Grandes Entreprises énergétiques, une communication de l'altérité durable ?

Antoine Henry

► **To cite this version:**

Antoine Henry. La communication entre Startups et Grandes Entreprises énergétiques, une communication de l'altérité durable ?. Colloque Communication, Organisation, Société du Savoir et Information (COSSI) 2016, Jun 2016, Montpellier, France. <hal-02054304>

HAL Id: hal-02054304

<https://hal.science/hal-02054304v1>

Submitted on 1 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Colloque Communication, Organisation, Société du Savoir et Information (COSSI)
2016

La communication entre Startups et Grandes Entreprises énergétiques, une communication de l'altérité durable ?

Antoine Henry

IRSIC – Aix-Marseille Université
21, rue Virgile Marron - 13392 Marseille Cedex 05
antoine.henry@etu.univ-amu.fr

RÉSUMÉ

Longtemps protégé par son monopole étatique en France, le milieu énergétique reste symbolisé par deux grandes entreprises EDF et Engie (anciennement GDF Suez). Ce secteur s'éloigne aujourd'hui d'un certain colbertisme technologique et s'ouvre notamment aux *startups* digitales. Transformant ces organisations, les TIC trouvent essentiellement leur synthèse entre elles dans les réseaux énergétiques intelligents. Cette rencontre entre ces deux types d'organisations nous amène à nous interroger notamment sur la relation info-communicationnelle au regard de la durabilité temporelle qui est liée intrinsèquement à l'altérité de ces deux types d'organisations. Cette question nous mène à nous interroger et à mobiliser la question de l'intraprenariat mais aussi celle de l'intelligence collective.

Mots-clés :

Startups, Grandes entreprises, Communication, TIC, Énergie, Intelligence Collective

ABSTRACT

Protected during a long time by its monopoly in France, the energy field, symbolise by two big companies EDF and Engie (formerly GDF Suez) is moving forward to a certain technological colbertism and now this field is looking closely to digital startups. Changing those organizations, ICT find their synthesis in the smart grids. This meeting is leading us to ask questions about the information and communication relation regarding the durability which are link to the otherness of this two kind of organization. This question is driving us to question and use the intrapreneurship notion and collective intelligence approach.

Keywords

Startups, Big companies, Communication, ICT, Energy, Collective Intelligence

INTRODUCTION

Avec des dépréciations importantes de leurs actifs¹, les énergéticiens français sont bousculés et multiplient les plans² pour réduire les dépenses, optimiser les processus, la production et la gestion de l'énergie mais aussi développer de nouveaux services autour de l'énergie. Et cela dans un contexte où se développent de plus en plus les énergies renouvelables qui posent des questions importantes sur les modèles économiques des entreprises de l'énergie qui vont devoir passer d'une approche oligopolistique (peu de producteurs et de distributeurs d'énergie) à une production diversifiée et locale par des individus, des entreprises ou des associations à l'image du P2P (Musiani, 2015). Un exemple intéressant est la mise en place d'un système utilisant la *blockchain* permettant de distribuer l'énergie solaire produite par un quartier de Brooklyn³. C'est ce dont parle (Rumpala, 2013) quand il évoque les réseaux énergétiques « intelligents » qui s'inspirent des « capacités **distribuées** permises par Internet ». C'est une nouvelle approche qui remet en question de nombreux acquis des énergéticiens et qui va changer la face du marché énergétique dans les années à venir.

Le monde de l'énergie et celui des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) semblent se rapprocher à l'image de ce que prêche (Rifkin, 2012). Pour illustrer cette évolution, (Lenglet, 2015) présente la situation du Nord-Pas-de-Calais qui s'est lancé dans cette approche pour anticiper les transformations, notamment numériques, du milieu énergétique.

Symptomatique de ce rapprochement, la stratégie d'Engie au *Customer Electronic Show* (CES), où ce groupe international était présent avant tout via les *startups* digitales dans lesquelles il a investi⁴. D'autres grandes structures comme la SNCF avec « voyageur connecté »⁵, « le village de l'innovation » du Crédit Agricole⁶ ou « Innov&Connect » par BNP Paribas⁷ proposent à des *startups* externes des structures d'accompagnement et d'aide. Enfin, ces mêmes grands groupes proposent à leurs salariés de créer des *startups* en interne.

Grandes Entreprises Énergétiques (GEE) et *startups*, deux types d'organisations au sens où : « une organisation comporte, d'une part, des relations entre des individus explicitement décrites dans des contrats et des règlements, et, d'autre part, des relations implicites, fixées par les coutumes et les conventions » (Granger, 1997).

¹ 4.6 milliards d'euros de pertes nettes en 2015, Engie va continuer à céder des actifs, voir <https://tinyurl.com/engie-pertes-cession-actifs> en ligne, consulté le 20/04/2016. EDF, qui a quitté le CAC40 fin 2015, a déprécié 2.3 milliards d'euros d'actifs, voir : <https://tinyurl.com/edf-depreciations-actifs> en ligne, consulté le 20/04/2016.

² Engie a ainsi lancé son : « plan de transformation à trois ans pour devenir le leader de la transition énergétique dans le monde » tandis qu'EDF vient d'annoncer un nouveau plan d'économie de 1 milliard d'euros voir <https://tinyurl.com/plan-econ-edf> en ligne, consulté le 20/04/2016.

³ Voir http://www.wedemain.fr/A-Brooklyn-les-habitants-echangent-de-l-energie-solaire-locale-grace-a-la-blockchain_a1780.html, en ligne, consulté le 20/04/2016.

⁴ Voir <http://www.usine-digitale.fr/article/ces-2016-engie-ovni-au-milieu-des-start-up.N372461>, en ligne, consulté le 30/03/2016.

⁵ Voir <http://incubateurs.parisandco.com/voyageur-connecte>, en ligne, consulté le 20/03/2016.

⁶ Voir <http://www.levillagebyca.com/>, en ligne, consulté le 20/03/2016.

⁷ Voir <http://www.innovandconnect.bnpparibas/>, en ligne, consulté le 20/03/2016.

Pourquoi cet engouement autour des *startups* par les GEE ? Une partie de la réponse, se trouve dans les crises actuelles notamment économiques car : « l'hyper-concurrence [...] affaiblit les entreprises occidentales concurrencées désormais également sur l'innovation (initiée par l'externalisation puis la délocalisation en Inde et en Chine). Or, l'innovation demeure la clef du maintien et/ou de la création d'un avantage concurrentiel durable pour les firmes spécialisées sur leur métier »(Bouvier-Patron 2015, p. 168). En s'associant avec des *startups*, elles : « cherchent à intégrer dans leur capital-savoir des technologies et des compétences particulièrement innovantes, pointues et/ou totalement hors de leurs champs habituels » (Laperche & Lefebvre, 2012, p.24) et cela sans prendre les risques inhérents à ce type de recherches.

PROBLÈME DE RECHERCHE

Le développement des TIC participe notamment à transformer les organisations au sens où elles renvoient : « à la coordination, collaboration – parfois coopérative – et à l'acquisition de connaissances via la circulation de l'information et de flux »(Bouvier-Patron 2015, p. 165). Ainsi, de nouvelles opportunités apparaissent pour les GEE qui sont poussées à innover, notamment dans ces nouvelles technologies et les nouveaux usages pour ne pas se faire dépasser. La publication en janvier 2015 par le cabinet de conseil Solucom d'un ouvrage intitulé : « Énergéticiens et monde digital : une relation en mode combat ? » illustre bien cela. Solucom inscrit de suite les entreprises du secteur énergétique, dans un affrontement au monde digital où nous retrouvons certes quelques grands acteurs(Bouvier-Patron 2015, p. 178) mais surtout des *startups*. Plutôt que de se concentrer simplement sur la caractérisation de leur relation, nous souhaitons avoir une approche avec : « une totalité plus large, un contexte pluriel et lieu potentiel de conflits et d'enjeux dont peut découler la définition d'une altérité »(Jodelet 2005, p. 16). Notre prisme d'analyse sera celui de la communication des organisations (et par extension des TIC) dans le milieu énergétique en France, au travers d'une analyse documentaire, en effet, : « la communication, c'est la découverte de l'altérité »⁸ pour Dominique Wolton. Ici, la question de la communication est fondamentale car : « c'est la communication qui est l'organisation, qui la fait »(Weick in Autissier & Bensebaa 2006, p. 40), la communication est « organisante »(Giroux in *ibid*, p. 40). Cela pose la **question de la relation info-communicationnelle au regard de la durabilité de la relation entre des grands groupes industriels de l'énergie pour qui les TIC ne sont pas le cœur de leur métier et des entreprises qui se sont créées grâce à ces technologies.**

Le milieu énergétique en France est d'autant plus intéressant et pertinent, qu'il est fortement encadré par l'État, qui reste l'actionnaire principal d'EDF et d'Engie (anciennement GDF Suez)⁹, les deux entreprises dominantes du marché de l'énergie en France. Mais depuis 2007, avec la libéralisation des marchés et l'expansion à l'international de ces deux entreprises, elles sont soumises à une concurrence de plus en plus forte. De plus, les investissements de ces acteurs sont pensés sur de longues périodes avec des choix technologiques ou d'infrastructures qui vont être compliqués à modifier *a posteriori*, comme le mettent en avant (Laperche & Lefebvre 2012, p. 142) : « l'une des difficultés majeures de la transformation des entreprises réside dans le coût de la réorientation et de l'exploitation du capital savoir des firmes ». C'est d'autant plus vrai dans ce secteur où des Systèmes d'Information (SI) sont toujours actifs après quasiment

⁸ Voir : <http://www.wolton.cnrs.fr/spip.php?article209>, en ligne, consulté le 30/03/2016.

⁹ Respectivement, l'Etat Français possède 84% d'EDF et 33% d'Engie.

70 ans(Holleaux, 2006) et mis à jour régulièrement. Ainsi, le cœur de l'activité d'ERDF (Électricité Réseau Distribution France) et de GRDF (Gaz Réseau Distribution France) reste géré par un outil : DISCO. Celui-ci : « gère les contrats au tarif d'acheminement des clients éligibles dont les fournisseurs gèrent [...] les contrats de fourniture d'énergie »¹⁰. Ce logiciel a été développé en Cobol¹¹(Ibid) dans les années 40-50 et il sera remplacé complètement seulement en 2020-2022, après plusieurs années de développement.

C'est ici, que les dimensions de durabilité et d'altérité vont prendre pleinement leur sens et leurs enjeux. Ces « jeunes pousses » au sens littéral de la traduction proposent : « des activités liées à l'ouverture de nouveaux services, l'introduction d'un nouveau produit ou d'un service, qui conduit l'offre à une nouvelle classe de consommateurs ou de bénéficiaires, initialisant un nouveau processus pour un service déjà existant ou débiter de nouvelles opérations »(Noll, 1997). Elles tirent profit des TIC qui proposent une nouvelle structure de l'organisation de l'entreprise(Benghozi, 2001) et se positionnent sur une approche qui se veut disruptive avec une volonté de changer les codes, les pratiques et le marché(Rumpala, 2013). En faisant cela, les *startups* jouent le rôle de « passeurs », d'agitateurs de la société dont parle Norbert Alter en disant : « [qu']entreprendre suppose de rendre la caractéristique « étranger » plus visible »(Verzat 2014, p. 66), c'est l'altérité qui permet d'atteindre cette approche disruptive.

En France, les *startups* liées à l'énergie sont classées dans les entreprises des technologies vertes (*#GreenTech*), un incubateur vient d'être lancé par le Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer(ADEME, 2016) pour les aider à se lancer. Huit secteurs sont ciblés :

- Économies d'énergie ;
- Énergies renouvelables ;
- Bâtiment ;
- Transport ;
- Risques ;
- Économie circulaire ;
- Santé et environnement ;
- Biodiversité.

Derrière ces secteurs, nous retrouvons les objectifs du programme H2020¹² et surtout la mise en place des réseaux énergétiques intelligents, un sujet traité par de nombreux chercheurs et praticiens comme (Bliet et al., 2011; Friedrichsen, 2012; Jacobsen & Mikkelsen, 2014; Kumar & Ravikumar, 2015; Lunde, Røpke, & Heiskanen, 2015; Moura, López, Moreno, & De Almeida, 2013). Ces réseaux intelligents représentent la synthèse entre le monde de l'énergie et les TIC. En effet, en plaçant des capteurs et en contrôlant informatiquement les réseaux énergétiques, ils participent à transformer le cœur de métier de l'entreprise énergétique, les TIC changent ainsi le secteur et ouvre celui-ci à des concurrents jusque là externe. Ainsi, International Business Machines (IBM), un

¹⁰ Source intranet GRDF.

¹¹ COmmon Business Oriented Language, voir <http://www.cobolstandard.info/>, en ligne, consulté le 25/04/2016.

¹² Pour en savoir plus sur le programme H2020 : <http://www.horizon2020.gouv.fr/pid29770/energie.html>, en ligne, consulté le 25/04/2016

gérant des TIC, se positionne aujourd'hui sur la gestion de l'eau à Montpellier¹³ mais propose également des technologies permettant de gérer les réseaux de gaz ou de pétrole¹⁴. Ces acteurs, forts de leur expertise dans le traitement des données notamment massives, concurrencent aujourd'hui les entreprises énergétiques traditionnelles sur le pilotage et la gestion des réseaux de distribution. L'autre exemple le plus parlant est bien évidemment Google qui a connu en quelques années une croissance exponentielle, qui est aujourd'hui un groupe mondial(Diallo, 2007) et qui s'intéresse désormais aussi au secteur énergétique avec le rachat de la *startup* Nest et ses thermostats connectés.

Ces deux types d'organisation : les GEE et les *startups* sont alors complémentaires grâce à leur altérité notamment pour contrer les acteurs comme IBM et anticiper les évolutions du secteur. Cela semble d'autant plus important pour les grandes entreprises (GE) du secteur énergétique de prendre en compte cette altérité, qu'elles doivent s'inscrire dans cette « nouvelle économie » dont (Bouvier-Patron, 2015, p. 173) donne les caractéristiques : « la faible durée contractuelle [...] : incertitude, instabilité et turbulence environnementale, globalisation mais fragmentation des marchés, réduction des cycles de vie, prolifération de nouveaux produits, niveau d'exigence des clients mais papillonnage, nécessité de produits/services sur mesure, rythme élevé de diffusion technologique » et qui remet en question l'approche centralisée marquée par un certain colbertisme technologique(Heraud & Lachmann, 2015) en place dans ces entreprises.

RECENSION DES ÉCRITS

Avec nos travaux, nous nous plaçons dans cette « altérité du dedans » dont parle (Jodelet, 2005), par rapport à la notion d'altérité, nous pouvons reprendre les questions qu'elle pose et notamment : « quelles relations sont établies avec l'autre, sous quelles formes pratiques et symboliques, en fonction de quelles motivations ou fins, sur la base de quelles positions sociales relatives, etc. ? ». Ainsi, nous obtenons deux types d'organisations car elles se retrouvent « mise en altérité »(Ibid, p.7), c'est cette mise en altérité qui nous permet de comparer et de mieux appréhender ces organisations. En effet, l'altérité permet de : « s'interroger sur la conscience que l'on a du monde -- que ce monde soit mien ou étranger »(Clary, 2014, p.1).

La notion d'altérité aujourd'hui est surtout abordée par l'anthropologie, la sociologie et se concentre sur les individus et leur altérité. Dans le cas qui nous intéresse, nous nous focalisons sur des organisations que nous analysons aussi au travers de cette notion de l'altérité pour mieux appréhender la relation qui existe entre ces deux types d'organisation. Pour l'une des organisation, les *startups*, nous sommes loin de la « dénégation des « identités » prêtées par les autres » dont parle (Messu, 2003) pour les individus. Au contraire, ces organisations valorisent et sont valorisées par les autres pour cette identité et l'imaginaire associé.

Cette identité s'affirme dans la communication(Lipiansky, 1993) et est en lien avec l'approche de la communication des organisations(Carayol & Gramaccia, 2015; Comtet, 2009; Cousserand & Blin, 2010; Desreumaux, 2015; Ély, 2015). Ainsi, Jean-François

¹³ Plus d'informations sur : <http://www.novethic.fr/empreinte-terre/eau/isr-rse/big-data-ibm-s-interesse-a-l-eau-de-montpellier-142989.html>

¹⁴ Plus d'informations sur leur offre gaz : http://www.ibm.com/smarterplanet/ca/fr/oil_exploration/ideas/

Cirelli, Président Directeur Général de Gaz de France de 2004 à 2008, n'hésite pas à affirmer que : « l'énergie est un secteur où il faut être grand »(Cirelli & Sire, 2007) ce qui impose de suite un critère de taille pour pouvoir se dire du secteur énergétique. Cette affirmation trouve son écho dans la structure organisationnelle des grandes entreprises qui est : « la forme pyramidale que la plupart des grandes entreprises ont adoptée pour faciliter le fonctionnement et assurer la stabilité, la prévision et le contrôle »(Allali, 2004, p. 23).

Les Sciences de Gestion et les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) nous apportent deux prismes complémentaires à l'image de l'apport de (Allali, 2004) qui nous présente les nouveaux comportements organisationnels et les écrits de (Vacher, 2009) qui nous donnent des clés pour comprendre cette évolution en affirmant : « on ne peut distinguer information, communication et organisation ». Ainsi, les typologies dont parle Allali, s'organisent différemment en fonction de la manière dont sont agencées la communication et l'information qui structurent l'organisation (qui vont mener vers une structure pyramidale ou plus horizontale). C'est à ce niveau que vont se situer les tensions qui nous semblent intéressantes à mettre en exergue. En effet, les grandes entreprises vont privilégier la structure pyramidale pour minimiser les risques et exercer un contrôle important sur les informations qui circulent alors que les *startups* sont dans une approche horizontale pour répartir les risques, favoriser leur évolution et leur adaptation aux marchés mouvants.

En effet, ces trois notions sont liées de manière intrinsèque et vont nous permettre de mieux appréhender ces organisations à l'image de ce dont parle (Ben Amor & Granget, 2011) par rapport à l'identité des individus, approche que nous appliquons à ces organisations. En reprenant l'approche selon laquelle : « Les organisations [...] leur communication sont appréhendées d'un point de vue contextuel et processuel » (Bonnet, 2015, p. 63) et notamment nous allons pouvoir observer « si de nouvelles pratiques info-communicationnelles internes via les TIC, si de nouveaux modes de pilotage de l'information et de la communication, sont susceptibles de favoriser une meilleure communication interne dans l'organisation »(Ély, 2015, p. 2).

DISCUSSION

Ici cette relation d'altérité est d'autant plus complexe qu'elle doit parfois être durable, il y a alors une tension forte entre ces organisations altères. Pour mieux comprendre cela, nous avons pu aussi réaliser un entretien semi-directif avec le délégué innovation de GRDF : Jean-Luc Godon pour mettre en perspective l'approche de cette Grande Entreprise de l'Énergie qu'est GRDF avec l'innovation et les *startups*¹⁵. Il a une connaissance intime du sujet qui est d'autant plus intéressante pour mettre en perspective ces notions d'altérité et de durabilité sur laquelle nous travaillons.

Approche pyramidale VS approche horizontale

Le modèle organisationnel de ces deux types d'organisation est très différent et la place des TIC joue un rôle très important dans cette diversité organisationnelle. Ainsi, comme le met en avant (Martel, 2014), jamais il n'a été aussi simple de mettre en place sa *startup* grâce à l'accessibilité croissante des TIC. Nées, pour beaucoup, grâce à ces technologies, elles occupent une place prépondérante dans leur organisation, leur

¹⁵ Entretien disponible en annexe

communication. Au contraire, en France, les GEE et leur organisation sont le fruit de l'histoire et de l'évolution des entreprises (nationalisation et monopole d'État après la 2^{ème} Guerre Mondiale, ouverture des marchés et concurrence mondiale début XXI^{ème}, ...), tant en termes de collaborateurs (plusieurs milliers) qu'en termes de spatialisation (les entreprises énergétiques en France sont présentes sur l'ensemble du territoire), le modèle **pyramidal**, très hiérarchisé, s'est alors imposé. C'est ce dont parle (Allali, 2004, p. 23) en affirmant qu'en croissant, une entreprise se : « bureaucratise et voit ses structures se complexifier, plus elle s'éloigne de l'innovation, de l'agilité et de la prise de risques ». Tant que ces entreprises nationalisées évoluaient seulement sur le territoire national avec le monopole d'État, pour elles, il n'y avait pas un besoin de faire changer la situation.

Les adjuvants de la « révolution numérique », où nous retrouvons les *startups*, mettent en avant la nécessité de passer d'une approche pyramidale à une approche horizontale pour faciliter la circulation de l'information et pour pouvoir être « plus agile et ouverte aux pratiques collaboratives » (CNNum, 2015, p. 101). Les TIC doivent permettre d'aller vers cet objectif d'« horizontaliser » l'organisation et participent à la gestion du changement organisationnel. La portée de ce changement est ici plutôt une portée radicale, c'est-à-dire qu'elles « génèrent des manières d'opérer complètement inédites pour l'entreprise » (Autissier, Giraud, Johnson, & Moutot, 2013, p. 3). En effet, chaque organisation a son mode de fonctionnement dominant associé : e.g. approche agile avec le *lean startup* (Terseleer & Witmeur, 2013) pour les *startups* et le cycle en V pour les GEE (Huber, 2010). Mais ces approches portent aussi les risques intrinsèques de cette relation entre ces deux acteurs (durée de vie des startups, processus des grandes entreprises, temporalité différente, différences dans la communication et l'organisation de l'entreprise à cause de cette altérité).

Ces deux modèles s'affrontent, des zones de tension se dessinent et des questions se posent.

Une relation d'altérité durable ?

La première et la plus importante, reste celle de la durabilité de la relation entre ces deux organisations altères. En effet, pour les entreprises du secteur de l'énergie, les investissements représentent souvent des sommes considérables¹⁶. Ainsi, l'Agence Internationale de l'Energie (AIE) estime, dans les deux prochaines décennies : « l'investissement cumulé nécessaire dans le secteur énergétique à environ 40 000 milliards de dollars » (Cirelli, 2014, p. 10).

Il est alors normal de se demander si : « la *startup* dans laquelle j'ai investi va-t-elle survivre ? » ou « la technologie de la *startup* que je vais utiliser est-elle stable ? adaptable dans le temps ? est-elle scalable ? ». En effet, en dépendant de technologies dont elles ne sont pas propriétaires les GE prennent plusieurs risques :

- Risque de perdre le contrôle d'une partie de ses infrastructures ou des compétences pour bien faire fonctionner l'ensemble du système ;
- Risque de rachat de la *startup* par un acteur des TIC (comme Nest par Google) et de voir des services supprimés par la suite¹⁷ ;

¹⁶ A titre d'exemple, la centrale d'Hinkley Point en Grande-Bretagne représente un investissement de 23 milliards et est pensé sur une longue période, voir <https://tinyurl.com/edf-hinkley-point>, en ligne, consulté le 24/04/2016

¹⁷ A l'image de Revolv racheté en 2014 via Nest par Google et dont le service va être fermé le 15 mai, voir <https://tinyurl.com/google-revolv>, en ligne, consulté le 24/04/2016

- Risque de faillite de la *startup* et perte de la technologie¹⁸ ;
- Risque de se faire dépasser par la *startup* qui ayant acquis les savoirs faire des énergéticiens peut les concurrencer sur leur propre marché.

Avec les méthodes utilisées par les *startups* pour développer leurs produits, elles restent dans une approche « bêta », c'est-à-dire, un produit jamais fini mais toujours en évolution et utilisant les dernières technologies. Cette approche pose plusieurs questions, notamment celui des évolutions technologiques au sein de ces entreprises, ainsi depuis quasiment 10 ans GRDF (Gaz Réseau Distribution France), la filiale indépendante d'Engie pour la distribution du gaz naturel en France, utilise des postes de travail Windows Vista et utilise, comme navigateur, Internet Explorer 9, outils incompatibles avec les dernières technologies. Mais aussi en termes de sécurité, une centrale nucléaire ne peut rester en « bêta ». Nous nous retrouvons ainsi dans une problématique de **rapidité** par rapport à un défi de **sécurité** et de **fiabilité dans le temps** (notamment les évolutions technologiques).

Suite à ce que nous venons de mettre en avant, il est important de se rendre compte que la question (ou a tension) de la durabilité est centrale pour les relations entre ces deux types d'organisations. Pour fiabiliser cette dimension, les grands groupes énergétiques rachètent ou investissent dans des *startups* qui leur semblent prometteuses à l'image d'Engie qui a créé un fonds dédié à l'investissement dans des *startups* énergétiques et qui a mis en avant les *startups* dans lesquelles l'entreprise a pris une part minoritaire au CES. Ils souhaitent de cette manière bénéficier de cette « altérité novatrice » dont parle (Perrot, 2010) et que nous appliquons de nouveau aux organisations.

Intraprenariat, une réponse plus proche des besoins de l'entreprise ?

De ce point de vue, la solution qui est en train de se mettre aussi en place chez les grands énergéticiens, c'est le développement et l'incubation de *startups* qui sont portées par des collaborateurs des groupes. Pour l'instant, cela reste en parallèle du financement de *startups* externes et du travail des centres de recherche intégrés. Ce modèle de recherche intégrée (et centralisée) est pour certains un modèle « en bout de course ». Ainsi, Edouard Laugier, journaliste pour le *Nouvel Économiste*, n'hésite pas à affirmer que : « La R&D est morte, vive l'open innovation »¹⁹. Ce phénomène tend aussi à se développer dans les GEE. Pour elles, c'est un véritable changement dans leur approche marquée par la centralisation, l'évaluation et la certitude que « l'on va trouver la solution chez soi » comme l'a dit Jean-Luc Godon lors de notre entretien. Elle a évolué pour tendre vers une approche collaborative où les collaborateurs de l'entreprise sont impliqués, cela s'est traduit par la mise en place de systèmes permettant de proposer des innovations ou favorisant **l'intraprenariat**.

Pour favoriser le développement de projet et d'innovation de manière **décentralisée** (et non plus portée par la direction de l'entreprise), les GEE essaient d'impulser des programmes d'intraprenariat comme la journée « *Deep Dive* » lancée par Engie fin 2015

¹⁸ Après un an d'exercice, 25% des start-ups échouent contre 36% après deux ans, et 44% après trois ans (en 2014), voir <http://www.frenchweb.fr/lesperance-de-vie-dune-start-up-en-chiffres/167323>, en ligne, consulté le 24/04/2016

¹⁹ Voir son article <http://www.lenouveleconomiste.fr/la-rd-est-morte-vive-lopen-innovation-26260/>, en ligne, consulté le 28/04/2016

où près de 250 collaborateurs du groupe ont pu expérimenter l'incubation²⁰, le dispositif d'incubation existant depuis 2014. Cinq startups sont sorties en mars 2016 de l'incubation²¹ chez Engie. L'intraprenariat est traité notamment en Science de Gestion (Allali, 2004; Arnaud, Legrand, & Maton, 2012; Bouchard & Bos, 2006; Cherif & Boudabbous, 2015) depuis 1985 et le livre de *Intrapreneuring* de Pinchot. (Allali, 2004, p.24) cite plusieurs définitions de l'intraprenariat. Nous retiendrons celles d'(Antoncic & Hisrich, 2001, p.495) qui le présente comme étant : « l'entreprenariat au sein d'une organisation existante » et celle de (Carrier, 1991) comme étant : « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ».

En favorisant le développement en interne plutôt que d'avoir recours à des ressources ou à de la croissance externe, il y a un risque de faire de l'entre-soi et de ne pas bénéficier de l'apport d'une approche externe à l'entreprise et libérée des discours, des *a priori* véhiculés par l'organisation. De plus, met en avant (Allali, 2004, p. 23) : « la prise de conscience de l'utilité de l'intraprenariat au sein de l'organisation, si elle est une condition nécessaire, ne suffit pas pour autant à dynamiser l'innovation et la créativité; encore faut-il prendre les mesures appropriées pour favoriser l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales ».

Toutefois, en ayant les mêmes codes, les mêmes références, cela facilite la coproduction de sens, qui est pour (Hachour, 2011) un moteur de l'organisation. En effet, : « c'est en partageant des expériences et des conversations ordinaires, ancrées dans des circonstances sociales, que se construisent des interprétations réciproques » (Vacher, 2009, p4), cela est renforcé par le fait qu'ils utilisent les mêmes Systèmes d'Informations (SI), les mêmes contraintes et les mêmes pratiques en termes de communication (utilisation des mêmes canaux de communication, partage de l'information au sein de l'organisation). C'est une manière artificielle d'essayer de générer de l'altérité mais qui peut ne pas générer l'ensemble des bénéfices, de l'altérité, attendus par les entreprises qui mettent cette démarche en place.

Nous retrouvons ici une dimension essentielle mise en avant par la communication des organisations. C'est une manière aussi de limiter la **coopétition**(Dagnino, Le Roy, & Yami, 2007) (contraction de coopération et compétition) qui tend à se développer entre les *startups* et les GE du secteur et de favoriser la démarche interne d'innovation collective et de développer l'innovation en tant que démarche collective.

Innovation, une démarche collective

Le but derrière cette approche n'est-il pas au final de favoriser une approche **d'intelligence collective** ? En effet, cette dimension est pour certains la clé de la réussite de l'innovation. Mais cette intelligence collective n'est-elle pas liée intimement à l'altérité ? C'est grâce à l'autre que je vais pouvoir penser autrement, avoir une autre vision du monde et être mieux à même de répondre aux besoins des citoyens. C'est ce que pensent des auteurs comme (Gayoso, 2015; Michel, 2014). Un moment important, est celui dont parle Jean-Luc Godon, en disant que les entreprises du secteur se sont mises à penser que : « la solution ne doit plus venir obligatoirement de nous ». L'innovation, les bonnes pratiques, peuvent alors venir des collaborateurs mais aussi de l'extérieur de l'entreprise. Cette prise de conscience est liée à l'accélération de

²⁰ Voir <https://tinyurl.com/openinnov-engie-intrapreneurs>, en ligne, consulté le 21/04/2016

²¹ Voir <https://tinyurl.com/startups-engie>, en ligne, consulté le 21/04/2016

l'innovation, notamment digitale, et la montée en puissance d'acteurs des TIC sur le secteur de l'énergie.

Le principal gain à l'altérité entre *startups* digitales et GEE est justement lié à cette approche de démarche collective, qui va permettre à la GEE de tirer profit des bénéfices des TIC ou des méthodes comme le *lean* et de s'en emparer. La *startup*, elle, va attendre des revenus lui permettant de se développer mais aussi une vitrine et surtout un terrain d'expérimentation important.

Un exemple intéressant est celui de la mise en place de lunettes connectées pour les techniciens (projet PARVIS pour PARtage de VISion). Il a été mené par GRDF et la *startup Singularity Insight*²² (anciennement POLM Studio). Pour GRDF, ce fut l'occasion d'appliquer l'approche *lean* à un projet interne et se poser les bonnes questions par rapport à sa collaboration avec la *startup* (sécurité des données, paiement de la *startup* en mode accéléré, travail en bonne intelligence) pour aboutir à un produit qui est testé en conditions réelles aujourd'hui. La *startup* a, elle, réussi à valoriser lors de sa campagne de financement participative. Il illustre aussi ce que dit Jean-Luc Godon, c'est l'occasion de faire : « un bout de chemin ensemble », de se connaître et de **coconstruire** ensemble.

Certains acteurs lancent des plateformes comme OpenInnov by Engie qui est une plateforme de co-construction de l'innovation (Gayoso, 2015) dont l'objectif est d'ouvrir les frontières de l'entreprise pour l'aider à résoudre des problèmes ou trouver de nouveaux marchés. La démarche de rencontre avec l'autre est provoquée et voulue. L'objectif clairement affiché par ces plateformes est alors ce dont parlait Jean-Luc Godon : « aller chercher ce que je ne sais pas faire ou ce que je n'ai pas pensé à faire ».

En se frottant à l'extérieur, pour ces entreprises, dont ce n'est pas la culture, c'est une manière de s'ouvrir au monde et de penser différemment notamment en s'ouvrant aux TIC qui sont largement utilisées dans les *startups* et ainsi, nous nous retrouvons dans l'approche, citée précédemment, développée par (Ély, 2015). Elles se rendent compte qu'une autre approche d'organisation est possible. En cela, les TIC peuvent jouer pleinement leur rôle transformateur dont parle (Bouvier-Patron, 2015) cité au début de cet article.

CONCLUSION

Jouant sur cette altérité, des acteurs se positionnent sur cet axe pour proposer des services. Ainsi, Whyers²³, une startup créée en 2014, propose aux grandes entreprises (EDF fait notamment parti de ses clients) de rencontrer des *startups* et de bénéficier de l'altérité. Pour les *startups* et les grandes entreprises énergétiques, une relation se noue notamment sur la base de la revendication de son identité par rapport à l'autre. Ainsi la *startup* va mettre en avant ses spécificités en tant que *startup* et bénéficie de ce point de vue d'une image positive, innovante, centrée sur les TIC et étant agile (à l'image de la métaphore souvent utilisée du « banc de poissons » (ici les *startups*) qui peuvent pivoter rapidement par rapport aux grandes entreprises qui sont vues comme des « baleines »). En se rapprochant, est-ce une manière d'atténuer la dichotomie qui peut exister entre ces deux types d'organisations ? C'est en tout cas ce que pensent les adjouvants de

²² Voir : <https://tinyurl.com/parvis-grdf> en ligne, consulté le 25/04/2016

²³ Voir : <http://www.whyers.com/>, en ligne, consulté le 25/04/2016

cette démarche. Si cela semble possible sur certains aspects (notamment l'usage des TIC), d'un point de vue de la durabilité, GEE et *startups* restent sur des temps très différents. Pour l'instant, ces deux organisations semblent se chercher et évaluer ce qui serait profitable. Pour revenir sur la publication de Solucom, et son titre (volontairement ?) provocateur, pour nous, la relation entre *startups* et énergéticiens est en train de se construire, les deux ayant besoin l'un de l'autre et même si des craintes, parfois fondées, existent. Pourtant, avec les nouveaux enjeux énergétiques, notamment les réseaux énergétiques intelligents, qui utilisent pleinement les TIC et les possibilités offertes en termes de gestion, d'optimisation ou de nouveaux services énergétiques, il nous semble que c'est une belle opportunité pour ces acteurs de mettre à profit leur altérité et cela durablement, la transition étant longue. Ainsi, en parallèle de la transition énergétique dont se sont emparés les énergéticiens, ils doivent mener à bien leur transition numérique. Pour Daniel Kaplan et la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING) ces transitions sont complémentaires, c'est la raison pour laquelle ils ont lancé Transitions² dont le *leitmotiv* est : « La transition écologique et énergétique sait raconter son but, mais échoue à dessiner son chemin. La transition numérique, c'est le contraire. Chacune a besoin de l'autre ! Pourtant leurs acteurs communiquent trop peu et trop mal »²⁴.

²⁴ Voir <http://www.transitions2.net/p/a-propos>, en ligne, consulté le 25/04/2016

BIBLIOGRAPHIE

- ADEME. (2016). *Investissements d'Avenir Démonstrateurs de la transition écologique et énergétique Initiative GREENTECH*. Paris. Retrieved from http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Initiative_Green_Tech_vf-2.pdf
- Allali, B. (2004a). Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation. *Gestion*, 29(4), 23. <http://doi.org/10.3917/riges.294.0023>
- Allali, B. (2004b). Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation. *Gestion*, 29(4), 23–30. <http://doi.org/10.3917/riges.294.0023>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 495.
- Arnaud, N., Legrand, C., & Maton, E. (2012). Un intrapreneur « ordinaire » au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel. *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Sur Le Management et l'Humanisme*, 3(3), 57–71. <http://doi.org/10.3917/rimhe.003.0057>
- Autissier, D., & Bensebaa, F. (2006). *Les défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*. (Economica). Paris.
- Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2013). Les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels : le cas d'une start-up. *Question(s) de Management*, 3(2), 11. <http://doi.org/10.3917/qdm.132.0011>
- Ben Amor, S., & Granget, L. (2011). L'identité numérique. De la construction au suicide en 52 minutes. *Les Cahiers Du Numérique*, 7(1), 103–115. <http://doi.org/10.3166/lcn.7.1.103-115>
- Bliek, F. W., van den Noort, A., Roossien, B., Kamphuis, R., de Wit, J., van der Velde, J., & Eijelaar, M. (2011). The role of natural gas in smart grids. *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, 3(5), 608–616. <http://doi.org/10.1016/j.jngse.2011.07.008>
- Bonnet, J. (2015). L'intelligence du social dans les organisations. *Communication et Organisation*, 47, 63–74. Retrieved from <http://communicationorganisation.revues.org/pdf/1298>
- Bouchard, V., & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle. une conception tronquée ? *Revue Française de Gestion*, 32(161), 95–109. <http://doi.org/10.3166/rfg.161.95-109>
- Bouvier-Patron, P. (2015). FabLab et extension de la forme réseau : vers une nouvelle dynamique industrielle ? *Innovations*, 47(2), 165–188. <http://doi.org/10.3917/inno.047.0165>
- Carayol, V., & Gramaccia, G. (2015). Recherches émergentes en communication des organisations. *Communication et Organisation*, 47, 5–9. Retrieved from <http://communicationorganisation.revues.org/4866>
- Carrier, C. (1991). Intrapreneurship et PME. *Gestion*, 16, 20–27.
- Cherif, F., & Boudabbous, S. (2015). L'influence de l'environnement organisationnel sur la relation entre l'intrapreneuriat et la performance des entreprises. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 271(1), 37. <http://doi.org/10.3917/rsg.271.0037>
- Cirelli, J.-F. (2014). Où va l'Europe de l'énergie ? *Géoéconomie*, 68(1), 9. <http://doi.org/10.3917/geoec.068.0007>
- Cirelli, J.-F., & Sire, D. (2007). « L'énergie est un secteur où il faut être grand ». *Nouvelles Fondations*, 6(2), 75. <http://doi.org/10.3917/nf.006.0075>
- Clary, F. (2014). L'Altérité en question : Subalternité et Hybridité diasporique dans un contexte de culture globale. In *De l'Amérique aux Amériques: dynamiques d'un continent patchwork* (pp. 1–15). Nice. Retrieved from <https://halshs.archives->

ouvertes.fr/halshs-01162956

- CNnum. (2015). *Ambition numérique : Pour une politique française et européenne de la transition numérique*.
- Comtet, I. (2009). Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Etudes de Communication*, 33, 119–134.
- Cousserand, I., & Blin, D. (2010). La communication à l'épreuve des mutations économiques. *Communication et Organisation*, 37(2010), 5–6. Retrieved from <http://communicationorganisation.revues.org/1229>
- Dagnino, G. B., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, 7(176), 87–98. <http://doi.org/10.3166/RFG.176.87-98>
- Desreumaux, A. (2015). *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*. *Revue Française de Gestion* (Vol. 41). <http://doi.org/10.3166/RFG.253.139-172>
- Ély, F. (2015). L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto, 35(2010), 61–76. Retrieved from <http://edc.revues.org/2316>
- Friedrichsen, N. (2012). Governing smart grids: the case for an independent system operator. *European Journal of Law and Economics*, 1–20. <http://doi.org/10.1007/s10657-012-9345-0>
- Gayoso, E. (2015). Les plateformes de co-innovation. *Reseaux*, 190-191, 121–149. <http://doi.org/10.3917/res.190-191.0121>
- Granger, T. (1997). Le renouveau de la théorie des organisations : lecture critique de trois ouvrages récents. *Revue Economique*, 48, 147 – 180.
- Hachour, H. (2011). Epistémologies socio-sémiotiques et communication organisante : la coproduction de sens comme moteur de l'organisation. *Communication et Organisation*, 39, 195–209.
- Holleaux, D. (2006). La distribution d'EDF et Gaz de France. *Le Journal de L'école de Paris Du Management*, 59(3), 15. <http://doi.org/10.3917/jepam.059.0015>
- Huber, É. (2010). L'apparition inopinée d'une nouvelle stratégie de développement ou la revanche du lièvre sur la tortue. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 102(4), 70–79. <http://doi.org/10.3917/geco.102.0070>
- Jacobsen, R. H., & Mikkelsen, S. A. (2014). Infrastructure for intelligent automation services in the smart grid. *Wireless Personal Communications*, 76(2), 125–147. <http://doi.org/10.1007/s11277-014-1682-6>
- Jodelet, D. (2005). Formes et figures de l'altérité.
- Kumar, Y. V. P., & Ravikumar, B. (2015). Integrating Renewable Energy Sources to an Urban Building in India: Challenges, Opportunities, and Techno-Economic Feasibility Simulation. *Technology and Economics of Smart Grids and Sustainable Energy*, 1(1), 16. <http://doi.org/10.1007/s40866-015-0001-y>
- Laperche, B., & Lefebvre, G. (2012). Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes. *Innovations*, 37(1), 127–154. <http://doi.org/10.3917/inno.037.0127>
- Lenglet, C. (2015). Le Nord-Pas-de-Calais se lance dans la troisième révolution industrielle. *Le Journal de L'école de Paris Du Management*, 112(2), 8–14. <http://doi.org/10.3917/jepam.112.0008>
- Lipiansky, E. (1993). L'identité dans la communication. *Communication et Langages*, 97(1), 31–37. <http://doi.org/10.3406/colan.1993.2452>
- Lunde, M., Røpke, I., & Heiskanen, E. (2015). Smart grid : hope or hype ? <http://doi.org/10.1007/s12053-015-9385-8>
- Martel, F. (2014). *Smart : enquête sur les internets*. Paris: Stock.
- Messu, M. (2003). L'altérité refusée : l'autre moi des autres. In *Colloque d'Athènes* ”

- Altérité et Société ” 7-9 mai 2003* (pp. 1–11).
- Michel, D.-A. (2014). L'innovation, une affaire d'intelligence collective. *L'Expansion Management Review*, 152(1), 3–3. <http://doi.org/10.3917/emr.152.0003>
- Mitropoulou, E. (2011). Les organisations interactives: quelle innovation pour la communication? *Communication et Organisation*, 39, 37–58. Retrieved from <http://communicationorganisation.revues.org/3053>
- Moura, P. S., López, G. L., Moreno, J. I., & De Almeida, A. T. (2013). The role of Smart Grids to foster energy efficiency. *Energy Efficiency*, 6(4), 621–639. <http://doi.org/10.1007/s12053-013-9205-y>
- Musiani, F. (2015). Les architectures P2P : Une solution européenne originale pour la protection des données personnelles ? *Reseaux*, 189, 47 – 75. <http://doi.org/10.3917/res.189.0047>
- Perrot, M. (2010). Une altérité novatrice. In *L'altérité dans l'oeuvre et la philosophie de Gaston Bachelard* (pp. 1–10). Montréal: CIRP. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00559248>
- Rifkin, J. (2012). *La troisième révolution industrielle : Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*. (Les liens qui libèrent, Ed.).
- Rumpala, Y. (2013). Formes alternatives de production énergétique et reconfigurations politiques. La sociologie des énergies alternatives comme étude des potentialités de réorganisation du collectif. *Flux*, 2(92), 47–61. Retrieved from <http://www.cairn.info/revue-flux-2013-2-page-47.htm>
- Vacher, B. (2009). Articulation entre communication , information et organisation en SIC. *Les Enjeux de L'information et de La Communication*, 2009, 119–143.

ANNEXE

Entretien avec Monsieur Jean-Luc Godon, Délégué Innovation GRDF 10/05/2016

Antoine Henry : Pourriez-vous vous présenter ?

Jean-Luc Godon : Jean-Luc Godon ,58 ans, délégué innovation à GRDF, mon parcours est assez diversifié. Ingénieur de formation, j'ai commencé à EDF comme chercheur sur la vibration dans les centrales nucléaires, ensuite je suis parti chez Gaz de France, j'avais envie de faire du commerce. J'ai trouvé un poste lié à l'achat du gaz naturel à l'étranger par GDF, j'étais le support technique de l'équipe des achats et j'ai enfin réussi à rentrer dans le métier du commercial, responsable grands comptes pendant de nombreuses années, puis directeur des ventes, ensuite responsable d'une équipe de marketing opérationnelle et tout ça pendant la période d'ouverture des marchés de l'électricité, pendant la période 96 – 2004. Puis je me suis intéressé à l'innovation dans l'entreprise, j'avais des missions transverses lors de ces différents postes, sur l'innovation participative et puis une opportunité en 2008 de rentrer à GRDF pour créer la cellule innovation de GRDF.

A titre perso, je suis « startuppeur » et j'ai créé une association humanitaire au sein de Gaz de France, à l'époque que s'appelait « CODESI » et qui s'appelle aujourd'hui « CODEGAZ ». J'ai fait pas mal de missions humanitaires au Burundi.

AH : Quel(s) changement(s) dans l'innovation dans les IEG avez-vous vu ?

JLD : J'ai été à des endroits particuliers, à certains moments. On va dire que quand on est à la recherche, comme je l'ai été à un moment donné, mais il y a longtemps, dans les années 80, on a la certitude que la solution, **on va la trouver chez soi**, au sein de l'équipe, de la direction R&D, la direction innovation mais je dirais que ce n'était pas seulement au sein des IEG, je pense que globalement, les grosses entreprises, à cette époque-là, avait cette certitude. C'était le modèle de la R&D que l'innovation, la solution, on allait la trouver chez soi. Il y a eu un grand changement d'état d'esprit mais qui a été imposé par l'économie où on s'est rendu compte que la R&D coûtait cher et petit à petit, on s'est ouvert à travailler d'abord avec des fournisseurs et puis le grand changement, c'est Procter & Gamble, une boîte américaine, qui a démarré l'Open innovation dans les années 2000. Cette entreprise avait 8 500 chercheurs et trouvait que cela coûtait cher et qu'ils mettaient beaucoup trop de temps pour trouver les solutions pas forcément hyper nouvelles, ils se sont dits : « on va créer une plateforme d'Open innovation et on va adresser nos problématiques, nos défis à tous les labos du monde ». Après cela, ils affirmaient : « nous sommes passés de 8 500 à 1 million de chercheurs ». Ça a été le début de la démarche « Open innovation » dans les très grands groupes.

Après, ce que j'ai vu des IEG, à partir des années 90, c'est le mouvement de fonds de l'innovation participative. Je change de sujet, je ne suis plus sur l'Open innovation mais sur l'innovation participative et il y a cette prise de conscience que du personnel pouvaient surgir de bonnes idées, idées d'amélioration voire même idées de rupture et cela, je l'ai vu tant à EDF, branche commerce, qu'à GRDF où j'ai repris une culture de l'innovation participative qui existait depuis au moins 10-15 ans.

Parallèlement, on a vu naître une association comme « innov'acteur » qui est une association existante depuis milieu des années 90, je crois, qui regroupe globalement, la moitié ou le 1/3 des entreprises du CAC 40, un certain nombre de PME, PMI et des

consultants et qui tous les ans, font les trophées de l'innovation participative. D'ailleurs, nous avons en 2011, je crois, obtenu le prix spécial du jury.

Quand je suis arrivé à GRDF en 2008-2009, j'avais déjà proposé à l'époque de faire de l'Open innovation et en fait, cela ne faisait pas encore partie de la culture. J'ai plutôt entendu des réflexions du type : « nous, quand on travaille avec nos fournisseurs, on leur impose ce que l'on veut. On leur impose un cahier des charges ». Et ce n'est pas du tout ce qu'aujourd'hui, on est en train d'initier au sein de GRDF qui est : « je co-construis avec quelqu'un, je marie des compétences, chacun à ces compétences et d'être à deux fait que l'on a plus que 1+1 ».

La prise de conscience à mon avis, dans une entreprise comme la nôtre, il a peut-être 2-3 ans et notamment quand on voit l'accélération finalement de l'innovation avec tout ce qui est miniaturisation et modèles d'organisation des startups et où on a vu aussi des grands groupes comme Google, investir le champ de l'énergie (avec le rachat de Nest). Il y a eu une vraie prise de conscience qu'on pouvait mourir en bonne santé, tout seul et qu'il fallait que l'on s'ouvre. Ce qui fait qu'aujourd'hui que je peux parler d'Open innovation en étant entendu, alors qu'il y a 3 ou 4 ans, c'était à côté.

Nous ne sommes pas une entreprise publique, nous sommes une société anonyme (SA), mais l'entreprise est en délégation de service public et a un aspect monopolistique du fait que nous sommes dans le domaine régulé, mais aujourd'hui, avec ce que l'on appelle « l'Ubérisation » (j'ai même entendu la « macronisation » de la politique) donc avec « l'Ubérisation » qu'est ce qui peut nous arriver dans 2-3 ans ou dans 5 ans, on ne sait pas donc je pense que là, il y a une vraie prise de conscience, pas encore par tout le monde chez nous, mais une prise de conscience qu'il faut s'ouvrir. C'était un des mots d'ordre de Sandra Lagumina de dire aux équipes qu'elles soient en région ou que ce soit dans les fonctions centrales : « allez voir ailleurs pour vous inspirer et co-construire ».

AH : Qu'espère retirer GRDF de ses partenariats avec des startups ? Et comment se traduit l'altérité entre ceux deux types d'organisation ?

JLD : C'est à la fois difficile de répondre pour une entreprise sans rentrer dans un peu de philosophie personnelle. Dans un premier temps à titre personnel, dans l'autre, on découvre ses propres limites et sa propre dimension et on va découvrir dans l'autre ce qu'il va nous apporter et nous aider à grandir. C'est ma façon de voir les choses, dans la richesse que peut avoir l'autre ; alors après en tant qu'entreprise, je pense que la première chose, c'est de se dire : « je vais essayer de trouver ce que je n'arrive pas à faire moi-même ou trouver des idées que d'autres peuvent avoir et que je n'ai pas chez moi et de me l'importer », là on n'est pas encore sur la co-construction, je ne veux pas dire que c'est du pillage non plus, mais c'est un premier pas, d'aller chercher de la création chez l'autre. Alors qu'on peut faire soit d'une façon contractuelle, c'est-à-dire que je fais un cahier des charges et je dis trouver moi la solution ou bien en glanant, en flânant et en ayant l'esprit ouvert et en disant : « ah ! tiens j'ai rencontré un tel, il m'a parlé de ça, comment je pourrais le réintroduire chez moi » donc c'est déjà deux façons de voir les choses. La deuxième est déjà beaucoup plus ouverte.

Aller trouver de la création ailleurs, c'est aussi être conscient de ses limites, à titre personnel, mais aussi au titre de l'entreprise. C'est de se rendre compte que tout seul, je n'arriverais pas à préserver la pérennité de mon entreprise et donc je vais chercher des partenaires pour être meilleur et quand je dis partenaires, c'est vraiment des **partenaires** parce que la valeur que je vais y trouver ; moi, je vais y trouver de la valeur

mais le partenaire va aussi trouver de la valeur, c'est **gagnant-gagnant**, c'est bien le fait de marier deux entreprises, deux compétences pour que chacune en tire profit, en tire de la valeur. Alors après, je peux aussi aller y chercher des capacités d'évolution, et notamment ici je pense aux startups, d'une grosse entreprise, des modes d'organisation qui font qu'elle mettra je ne sais combien d'années, peut-être n'y arrivera-t-elle pas à intégrer de l'agilité, de la souplesse, de la rapidité et d'ailleurs faut-il qu'elle intègre dans toute son entreprise tout ça ou que partiellement ?

Je dirais que le fait d'aller se confronter, se frotter (je préfère ce terme) à des startups va faire que l'on va apprendre un nouveau mode d'organisation, un nouveau mode de création, de fonctionnement, de prise de décisions et aussi peut-être aussi une capacité à accepter de travailler dans « l'imperfection », mais la rapidité avant de dire tout doit être nickel chrome, avant d'aller au marché ou sur un marché. Parallèlement, je pense que la startup va apprendre à connaître ses futurs clients. Certes, cela va être un peu difficile, lourd avec des craintes partagées par la grande entreprise, qui va se demander : « où ils nous emmènent parce qu'ils ne savaient pas nous dire à 8 jours ce qu'ils vont faire » et puis pour la startup : « ils vont mettre 6 mois pour prendre une décision, dans 6 mois, on est mort ». Un risque est autour du partage de la propriété intellectuelle. La grande entreprise peut être perçue comme étant un aspirateur à propriété intellectuelle, qui est la spécificité de la startup. Elle risque d'être perdue en étant aspirée par la grosse boîte et la startup ne pourra plus se vendre auprès d'investisseurs en disant : « moi j'ai des brevets, il n'y a que moi qui les aient ».

Je reviens sur le frottement, apprendre à travailler autrement, je pense que cela est vraiment essentiel de se dire finalement cette méthode, le *Lean startup*, qui nous vient des startups en informatique, de dire : « Ok, j'ai un projet, je vais en développer qu'une petite partie, je vais aller le développer de façon imparfaite, tout de suite aller le montrer, le tester, voir le client, tester sur le terrain, savoir si le matériel tient etc. » et revenir et dire « oui, tiens finalement ça, c'est reçu positivement, ça moins bien donc je développe une deuxième fonctionnalité mais cette partie-là, je laisse tomber, puis finalement, tiens je me suis trompé de cible, c'était à tel type de cible que je devrais m'adresser ». Il vaut mieux le savoir maintenant et progresser comme ça rapidement que partir pendant 3 ans et au bout de 3 ans, se dire « je me suis trompé de cible, c'est bête ». Et puis par rapport à l'évolution hyper rapide à la fois de la technologie mais aussi des tendances, des réseaux sociaux qui n'avaient pas le pouvoir, il y a 4 ou 5 ans, qu'ils ont aujourd'hui, et donc on ne peut pas se passer de tester auprès du client en direct car il va changer d'avis dans les 2 ans qui viennent, il faut savoir de suite ce qu'il attend et lui donner de suite son attente, quitte à modifier ensuite, sinon on est parti sur des illusions.

AH : Quelle relation sur la durée avec les startups ?

JLD : Je pense que la 1^{ère} idée et de se dire, on va faire un **bout de chemin ensemble**. Après, quelle sera la durée de ce bout de chemin ? Il ne faut pas que ce soit trop court, quelques semaines, ce n'est pas assez pour arriver à s'approprier déjà et à construire quelque chose ensemble mais vu la rapidité des évolutions, on ne peut se dire on est parti sur 10 ans. Peut-être que 2 ans, cela suffit et que dans 2 ans, moi j'ai acquis des choses et j'ai co-construis avec l'autre ; l'autre a acquis et a co-construis avec moi et chacun repart sur son propre chemin, quitte à se retrouver à un certain moment de croisement, je le sens particulièrement bien avec les startups. Alors après, il peut y avoir des cas où je me retrouve avec un développement éminemment stratégique pour mon cœur d'activité et là du coup c'est une prise de participation plus ou moins importante dans la startup, mais c'est difficile de le dire au départ sauf si la startup est déjà suffisamment mûre et on se dit « banco » de plus, personne n'est passé avant moi,

tant mieux, j'achète, on est moins sur du partenariat, plutôt sur de l'investissement. Pour l'instant, on ne sait pas comment faire par rapport à notre statut. Est-ce que la Commission de Régulation de l'Energie (CRE) est capable d'accepter que GRDF, financé par de l'argent public, investisse dans des startups. En ce moment, on est en train de « benchmarker », de voir de grosses entreprises comme la Poste, Air France, SNCF ; sachant qu'eux sont comme nous de grosses entreprises avec un peu de service public mais qui n'ont pas forcément le poids du domaine régulé que nous avons. Aujourd'hui, on ne sait pas comment nous ferions. ENGIE sait, ENGIE fait de l'incubation, ils ont un incubateur, un fonds d'investissement mais nous c'est plus compliqué.