

# LE RÉFÉRENTIEL INNOVATION FACTEUR 4



## Outil ou méthode

***L'innovation au service de la transition écologique : un référentiel commun pour les innovateurs et ceux qui les soutiennent (Novembre 2017)***

Langue de votre contribution : Français Langue des ressources jointes : Français

*Daniel Kaplan et Renaud Francou*

*Avec la collaboration de Walter Bouvais, Damien Demailly, Yan Thoinet et Benjamin Tincq*

[Télécharger le Référentiel Innovation Facteur 4 \(.pdf, 84 pages\)](#)

## SYNTHÈSE

### La place d'une innovation à fort facteur d'impact écologique

Le concept d'Innovation Facteur 4 prend sa source dans trois courants contemporains de l'innovation :

- L'innovation verte et l'innovation sociale, déjà anciennes, dont les acteurs cherchent délibérément à produire un impact positif, mais dont les effets restent encore, souvent, assez locaux, ou cantonnés à un secteur ;
- L'innovation numérique, focalisée sur la transformation et la « disruption », qui transforme profondément un grand nombre de secteurs et d'activité, mais sans intention (voire parfois sans conscience) écologique ou sociale ;
- Et l'émergence de nouvelles générations d'innovateurs qui combinent une ambition transformatrice et une intention écologique ou sociale, au service de laquelle ils mobilisent des méthodes issues des cultures numériques : agilité, coproduction avec leurs utilisateurs, collaboration, innovation ouverte, voire *open source*.

En réunissant des acteurs issus de ces trois familles, nous avons constaté qu'il existait une place, voire un besoin, pour

une innovation dont la "proposition de valeur" intègre un impact écologique profond ("facteur 4", "zéro émissions/déchets etc.", "énergie positive" etc.), large (passage à l'échelle) et de long terme (robuste aux "effets rebond"). Reprenant une expression certes ancienne, mais consacrée jusque dans certaines politiques publiques, nous l'avons nommée « Innovation Facteur 4 ».

#### **L'Innovation Facteur 4...**

*... est d'abord une innovation : elle répond à un besoin ou résout un problème ; elle apporte quelque chose de neuf à ses destinataires ; elle différencie ceux qui la portent de leur concurrence ;*

*... place au cœur de sa proposition des objectifs d'impact environnemental explicites et crédibles, très ambitieux – et se donne les moyens de vérifier qu'ils seront atteints ;*

*... vise un impact écologique à la fois **profond** (il crée une vraie différence) et **large** (il peut passer à l'échelle d'une organisation entière, d'un secteur, d'un marché ou d'un territoire, voire de la planète) ;*

*... s'intéresse à ses impacts sur d'autres secteurs et acteurs, ainsi qu'aux éventuels "effets rebond" susceptibles de limiter les bénéfices écologiques nets qu'elle entraîne.*

### **Construire un outil et un langage commun aux acteurs**

Cette Innovation Facteur 4 est cependant difficile à « lire » par les interlocuteurs habituels des innovateurs. Les investisseurs traditionnels savent mal évaluer un projet dont l'impact n'est pas un sous-produit, mais une composante essentielle du projet au regard de laquelle se mesure son succès, au même titre que sa réussite économique. Tandis que les investisseurs à impact social sont habitués à des projets moins risqués, dont les conditions de réussite et les impacts sont assez aisés à évaluer, peut-être également moins dérangeants.

D'où notre volonté commune de construire un « référentiel » de l'Innovation Facteur 4, qui soit à la fois un outil au service des innovateurs (pour les aider à concrétiser et valider leur intention) et un langage commun entre les innovateurs et ceux qui les soutiennent, que ce soit financièrement ou par d'autres moyens.

Ce référentiel s'appuie autant que possible sur des briques existantes et reconnues : le référentiel « Innovation Nouvelle Génération » de Bpifrance pour analyser le caractère innovant du projet ; le *Business Model Canvas* pour en décrire le modèle économique ; la « Théorie du changement », très utilisée dans l'innovation sociale, pour décrire son « modèle d'impact » ; ou encore le *B Impact Assessment* pour décrire une gouvernance qui place l'impact au même niveau de priorité que la rentabilité et la croissance...

### **Un référentiel en trois étapes**

La nouveauté du référentiel consiste ainsi à *intégrer* ces outils dans une démarche en trois étapes, accessible à des projets émergents comme des projets plus matures :

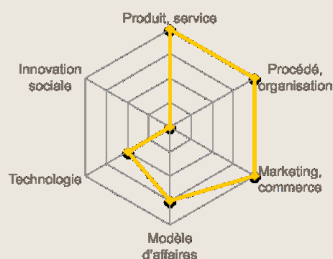
## ① Décrire le caractère innovant du projet

**Méthode de référence :** référentiel « Innovation Nouvelle Génération » de Bpifrance.

### Questions centrales :

1. Qu'est-ce que le projet apporte de neuf à ses clients, utilisateurs et bénéficiaires ?
2. En quoi le projet se différencie-t-il de ce qui existe et/ou de sa concurrence ?

### Représentation :



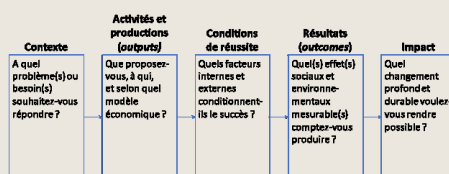
## ② Décrire *simultanément* le modèle d'affaires et l'impact écologique

**Méthodes de référence :** Theory of Change ; Business Model Canvas ; Méthodes de mesure de l'impact écologique (ACV, Carbon Impact Analytics, Standards GRI...).

### Questions centrales :

1. Le modèle d'affaires est-il viable ?
2. La relation entre l'activité de l'organisation, son modèle d'affaires et les impacts écologiques visés est-elle crédible et mesurable ?
3. Le modèle d'affaires et le « modèle d'impact » sont-ils alignés ?

### Représentation :



## ③ Décrire *simultanément* le chemin de développement de l'organisation et des impacts

**Méthodes de référence :** fondées sur les travaux de l'OCDE sur l'innovation sociale et le référentiel B Corp Certification.

### Questions centrales :

1. La croissance de l'activité innovante est-elle au service de la maximisation du profit ou de celle de l'impact ?
2. La gouvernance garantit-elle que l'impact environnemental restera au cœur de l'activité ?

### Représentation :

1. Le Chemin de croissance :
  - Diffusion des connaissances, méthodes et technologies
  - Protection ← Partage
  - Relations avec des organisations menant des activités similaires
  - Concurrence ← Coopération
  - Gestion de la chaîne de valeur, distribution de la valeur
  - Contrôle ← Réseau
  - Endogène ← Croissance de l'activité
  - Duplication & partenariats
2. La gouvernance : questionnaire à 5 items (type d'organisation, raison sociale, gouvernance formelle, relations avec les parties prenantes, reporting)

## Une proposition à mettre à l'épreuve

Nous avons voulu que le référentiel Innovation Facteur 4 puisse s'utiliser dans des situations très concrètes : le processus de conception et d'amélioration continue d'un projet innovant, le dialogue entre innovateurs et financeurs, voire l'analyse de la stratégie et du portefeuille d'un fonds d'investissement à impact.

De ce point de vue, il ne s'agit certainement que d'une première itération. Elle a certes été produite en s'appuyant sur l'expérience de praticiens et sur l'analyse de projets existants, mais elle doit encore subir l'épreuve du terrain. C'est pourquoi, dans les prochains mois, nous inviterons des innovateurs et des financeurs à s'emparer du référentiel, si besoin avec notre aide, pour l'expérimenter et l'améliorer.

### Comment nous avons travaillé

Le projet Innovation Facteur 4 s'est engagé à l'automne 2016, à partir d'un « appel à initiatives » en vue de « repérer des innovations emblématiques dont la "proposition de valeur" intègre un impact écologique profond, large et de long terme. »

Un groupe de travail composé des partenaires du projet (Fing, Iddri, Bpifrance, Ademe, Orange), d'innovateurs, d'investisseurs, d'associations, de chercheurs et d'experts s'est réuni à quatre reprises. A l'ordre du jour : cerner le concept d'Innovation Facteur 4 ; signaler et analyser des projets ; identifier les forces et les limites des outils existants d'analyse de projets qui placent l'impact écologique au premier plan.

Sur cette base, des premières propositions ont été mises en discussion lors de deux ateliers en mars et juillet 2017. Quatre relecteurs ont fourni des remarques détaillées sur les premières versions : Walter Bouvais (journaliste), Damien Demailly (directeur de recherche à l'Iddri), Yan Thoinet (président de Cleantech Business Angels) et Benjamin Tincq (Quishare).

Le document final a été rédigé par Daniel Kaplan et Renaud Francou, avec la collaboration de Walter Bouvais qui a analysé en profondeur plusieurs projets emblématiques.

Vous avez donc entre les mains le résultat d'un travail collectif. Il ne s'agit cependant que d'une première version qui sera appelée à évoluer sur la base des commentaires de ses lecteurs et d'expérimentations « grandeur nature » auprès d'innovateurs et de financeurs de l'innovation.