

GUIDE PRATIQUE D'ANIMATION

Développer vos concepts éco-innovants à l'aide du Value Mapping Tool¹

Auteur de la fiche technique: Dr. Benjamin Tyl, Research engineer, APESA, Bidart, France

Toutes les organisations, que ce soient des entreprises, des collectivités publiques ou des associations, ont pour objectif de créer de la valeur pour les différents acteurs – ou parties prenantes – directs ou indirects. La prise en compte de ces acteurs est essentielle pour le développement d'un projet éco-innovant, à forte ambition environnementale, sociétale et économique.

L'outil d'éco-innovation Value Mapping Tool, développé par Nancy Bocken et al. (2013), est un outil simple qui a pour but d'aider le groupe à cartographier la valeur ajoutée de votre projet, par parties prenantes, afin d'identifier de nouvelles opportunités de création de valeur.

SOURCE

BOCKEN, N., SHORT, S., RANA, P., EVANS, S. (2013) A value mapping tool for sustainable business modelling, *Corporate Governance* 13(5), pp.482 – 497.

BOCKEN, N., SHORT, S., RANA, P., EVANS, S., (2014) A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of Cleaner Production* (65), pp. 42-56.

¹ Publication dans : Fiche Technique de l'Ingénieur 1446 (2015) – Développer vos concepts éco-innovants à l'aide du Value Mapping Tool – Rédaction par Benjamin Tyl

EN PRATIQUE

ÉTAPE 1 - Quels sont les objectifs et la démarche du Value Mapping Tool ?

L'outil *Value Mapping Tool* a les objectifs spécifiques suivants :

- Cartographier les aspects positifs et négatifs de votre proposition de valeur, pour l'ensemble des parties prenantes impliquées (parties prenantes directes et indirectes) ;
- Identifier les valeurs en conflit (c'est-à-dire une valeur positive pour un acteur qui peut s'avérer négative pour un autre acteur) ;
- Identifier les opportunités de création de valeur dans votre système, afin d'éco-innover et/ou de faire mûrir votre projet.

Cette méthode offre de nombreux bénéfices. Simple d'utilisation, elle est aisément implémentable dans votre processus d'éco-innovation. Par ailleurs, elle propose une intégration simple et efficace de l'approche « parties prenantes » dans votre processus. Enfin, elle reste extrêmement économe en ressources (hommes, temps, moyens).

L'outil propose une double démarche, par type de valeur et par acteur.

1.1. Démarche par type de valeur

La démarche proposée dans le *Value Mapping Tool* s'articule autour de différentes représentations de la valeur. L'outil *Value Mapping Tool* distingue en effet quatre différents types de valeur.

- La proposition de valeur – valeur « capturée » : il s'agit du cœur de votre projet, qui représente les bénéfices (ou satisfaction d'une fonction) obtenus par l'utilisation de votre produit/service, et le coût engendré par l'utilisation de votre produit/service.
- La valeur détruite : il s'agit des effets négatifs engendrés par la mise en œuvre de votre projet. La création de valeur pour un acteur peut en effet détruire de la valeur pour un autre acteur. Dans le cadre d'un projet d'éco-innovation, cette valeur détruite prend souvent la forme d'impacts environnementaux et sociaux (impacts sur la santé humaine, sur la biodiversité, consommation de ressources naturelles, travail des enfants, conditions de travail, etc.). *Par exemple, le développement du commerce en ligne peut favoriser l'accès aux produits et optimiser les transports, tout en provoquant une diminution des emplois dans les magasins et des relations sociales.*
- La valeur oubliée : il s'agit ici de la valeur qui n'est pas capitalisée – n'est pas « capturée » – dans le cadre de votre projet. Cette valeur oubliée peut prendre la forme de ressources non utilisées, de déchets non exploités, d'expériences ou d'expertises non exploitées, etc. Elle peut s'apparenter également à une valeur non reconnue par d'autres parties prenantes (*par exemple, la valeur issue de l'achat de produits locaux par les consommateurs*).
- L'opportunité de valeur : il s'agit ici d'une identification de nouvelle valeur permettant une extension de la proposition de valeur actuelle. Elle peut passer par l'introduction de nouveaux services, de nouveaux biens pour les différents acteurs, mais aussi d'évolution du bien-être des différents acteurs, etc.

La figure ci-dessous reprend la structuration des différents types de valeur, ainsi que les relations entre elles, tels que définis par l'outil.

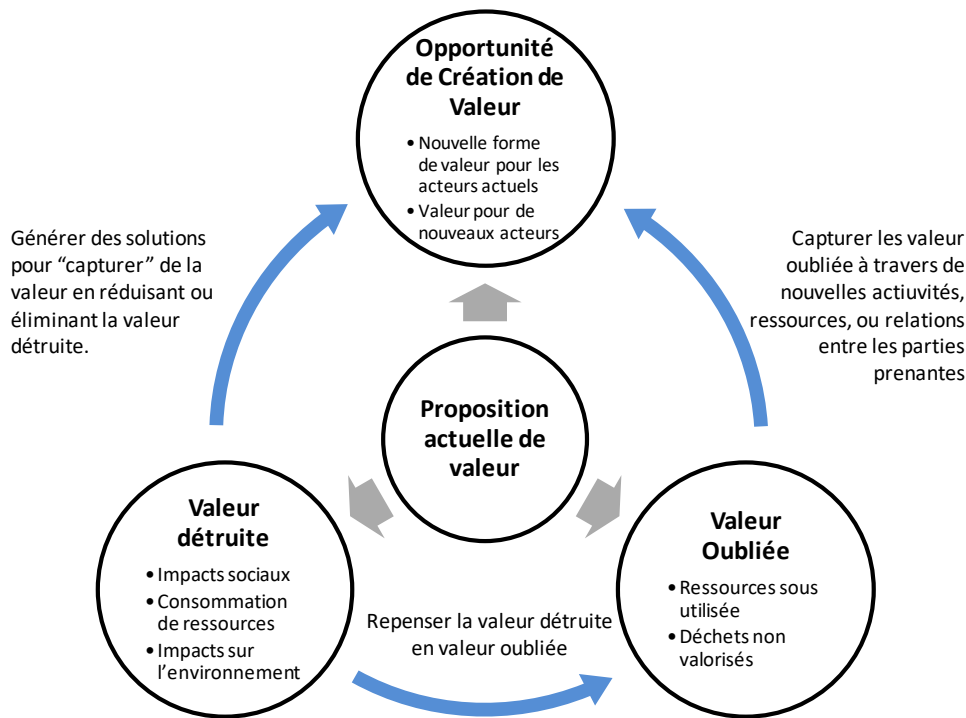


Figure 1 Représentation des différents types de valeur

1.2. Démarche par acteur

La démarche proposée dans le *Value Mapping Tool* interroge les différents acteurs impliqués directement ou indirectement dans le projet.

En effet, tout modèle d'affaire innovant a pour objectif principal de repenser la proposition de valeur. En règle générale, dans le cadre de projets innovants, le modèle d'affaires doit créer de nouvelles formes de valeur pour le client, notamment en termes de valeur d'usage (fonctionnalité, confort, etc.), mais aussi identifier comment l'entreprise saisit cette valeur (valeur économique, généralement d'ordre financier).

Dans le cadre d'un projet éco-innovant, une vision globale de la proposition de valeur est nécessaire, qui intègre les bénéfices et les coûts du projet pour l'ensemble des parties prenantes impliquées directement ou indirectement, au premier rang desquelles les clients, la société et l'environnement. Ainsi la création de valeur doit être partagée entre l'ensemble des acteurs.

L'outil *Value Mapping Tool* propose de travailler sur les différents types de valeur pour l'ensemble des acteurs associés. Une liste d'acteurs génériques est proposée (mais, comme nous le verrons, le groupe pourra les modifier ou en rajouter) : clients/utilisateurs, investisseurs et actionnaires, fournisseurs, communauté, environnement, employés, médias, académiques, acteurs publics, etc.

ÉTAPE 2 - le fonctionnement et les différents supports du Value Mapping Tool

L'objectif de cette étape est de présenter concrètement la démarche et le fonctionnement du *Value Mapping Tool* à l'ensemble des membres du groupe.

La durée conseillée de l'exercice est de deux heures.

Avant d'entamer la démarche, le groupe doit s'attacher à identifier :

- Un animateur de la séance, qui aura pour objectif d'être garant de la démarche et du temps imparti, de faciliter le dialogue entre les membres du groupe, et d'animer les différentes phases du processus ;
- Un secrétaire de la session, dont l'objectif sera de noter l'ensemble des discussions de la session, et notamment l'ensemble des idées émises durant la phase de créativité

2.1. Présentation de la démarche

Le *Value Mapping Tool* peut être utilisé dans le cadre d'une conception éco-innovante d'un produit ou d'un service, soit pour identifier de nouvelles opportunités d'innovation – dès le lancement du processus d'éco-innovation –, soit pour évaluer et faire murer des concepts éco-innovants générés dans le cadre de séance d'éco-idéation (par exemple, après l'utilisation de l'outil EcoASIT (Tyl, 2011)).

La démarche proposée, illustrée par la figure Démarche du *Value Mapping Tool*, inclut trois sessions :

- Première session : présentation de la démarche et sensibilisation à l'outil ; mise en place du cadre d'analyse
- Deuxième session : identification des valeurs créées pour chaque partie prenante ; identification des valeurs oubliées et détruites pour chaque partie prenante
- Troisième session : identification d'opportunités de création de valeur ; évaluation et capitalisation des nouvelles connaissances

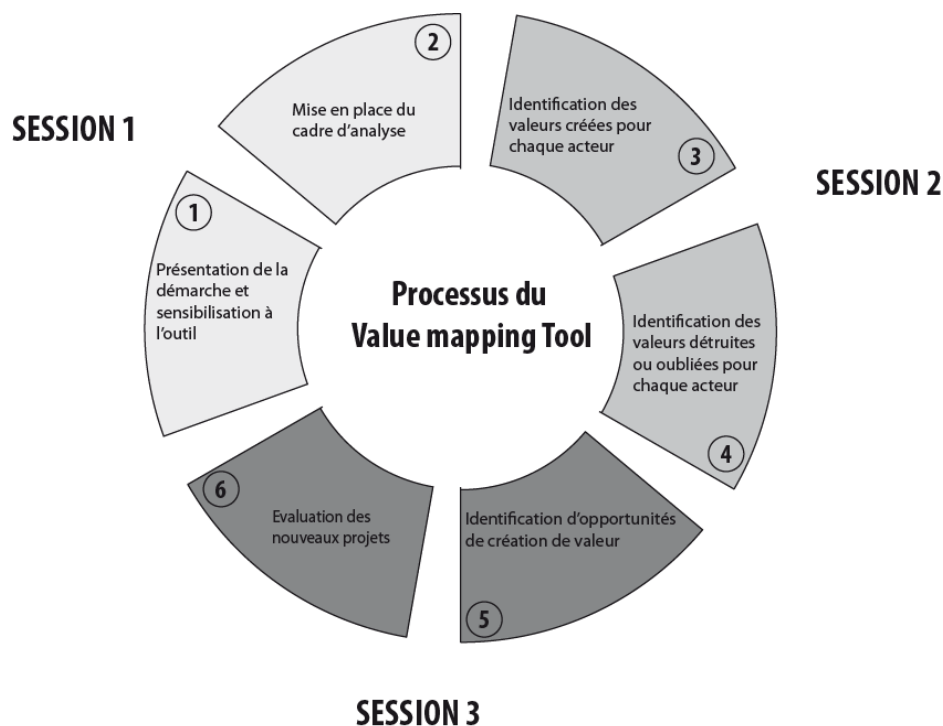


Figure 2 Démarche du Value Mapping Tool

La démarche proposée dans cette fiche est simple et pragmatique. En fonction de l'objectif de vos sessions de travail (identification d'opportunités en début de processus d'éco-innovation ou maturation de concepts éco-innovants générés dans le cadre de séance d'éco-idéation), vous pourrez accorder plus ou moins de temps à l'une des trois étapes.

2.2. Présentation du support

Le processus s'appuie sur le *Support du Value Mapping Tool* (Annexe 1) qui présente un modèle de diagramme vierge (ou sur le *Support simplifié du Value Mapping Tool* (Annexe 2) qui présente un modèle simplifié).

Ce support se compose ainsi :

- Quatre représentations de valeur pour faciliter une évaluation de la valeur systématique, représentant les formes de valeur de la figure « Représentation des différents types de valeur » ; les identifier séparément encourage une exploration plus approfondie du modèle d'affaires actuel, et aide à identifier les domaines nécessitant une modification ou amélioration ;
- Une segmentation par parties prenantes pour faciliter une vue des parties prenantes multiples de valeur ; les processus et les outils de modélisation d'affaires actuelles se concentrent sur la valeur client proposition ; l'outil proposé vise à élargir l'éventail des parties prenantes ou bénéficiaires de valeur, y compris l'environnement et la société ; chaque segment représente un groupe de parties prenantes.
- Un outil présenté sous forme de réseau centré sur le réseau d'acteur.

Afin de faciliter la compréhension de ce support et d'illustrer les différentes terminologies, n'hésitez pas à proposer un exemple d'outil rempli. Pour cela, vous pourrez reprendre (et adapter si besoin) l'*exemple de la LED* (annexe 3) et le parcourir avec l'ensemble des membres du groupe.

ÉTAPE 3 - Posez le cadre de votre analyse

Cette étape constitue le point de départ de la démarche à proprement parler. L'objectif est de discuter du projet/concept à étudier afin d'identifier et d'exprimer explicitement votre proposition actuelle.

La durée conseillée de l'exercice est de 30 minutes.

Le *Value Mapping Tool* demande d'identifier clairement votre proposition actuelle mais aussi les différents acteurs associés directement ou indirectement à ce projet.

À cet effet, cette étape s'organise en deux temps.

3.1. Identifier en commun votre proposition actuelle

Plusieurs questions peuvent se poser : Quel est l'objectif premier de votre projet/concept ? Quel produit/service est-il proposé par votre structure ? Quelle est la première raison d'existence de votre structure (qui ne doit pas être que financière) ? À l'issue de cette discussion, nous vous conseillons de formuler clairement votre proposition en une phrase.

À titre d'exemple, dans l'*exemple de la LED* (annexe 3) la proposition sur lequel le groupe s'est mis d'accord est : « Développer des éco-solutions pour l'éclairage ».

3.2. Identifier et discuter des différentes parties prenantes génériques proposées dans le cadre du Value Mapping Tool.

Prenez le temps de les analyser, de les discuter, de les modifier et éventuellement d'en rajouter de nouvelles qui paraissent pertinentes dans le cadre de votre projet.

Pour cela, présentez à nouveau au groupe le support d'animation *Support du Value Mapping Tool* (annexe 1) (ou le *modèle simplifié* (annexe 2)) pour bien visualiser les acteurs « génériques ».

À l'issue de cette première étape, vous aurez ainsi formulé :

- Votre proposition à étudier ;
- Les acteurs avec lesquels vous allez travailler.

ÉTAPE 4 - Identifiez et cartographiez les valeurs créées, oubliés et détruites pour chaque partie prenante

L'objectif est de cartographier votre proposition de valeur pour l'ensemble des acteurs.

La durée conseillée de l'exercice est de deux à trois heures.

Après avoir défini votre proposition de valeur, le *Value Mapping Tool* propose de cartographier cette proposition selon trois différents types de valeur évoqués dans l'étape 1 : la valeur capturée par les acteurs, la valeur détruite et enfin la valeur oubliée.

Pour instrumenter cette étape, pensez à imprimer, sous grand format, le *support du Value Mapping Tool complet* (annexe 1) ou *simplifié* (annexe 2) et à le disposer au centre de la table. Préparez éventuellement des Post-it® sur lesquels les membres du groupe pourront écrire leurs idées.

La session s'organise en trois phases – chacune étant de même importance – illustrées dans la figure ci-dessous, à travers une spirale indiquant l'ordre à suivre. Chacune de ces phases correspond à un brainstorming durant lequel les membres du groupe peuvent écrire les différentes valeurs et concepts qui lui passent par la tête en rapport avec la phase considérée.

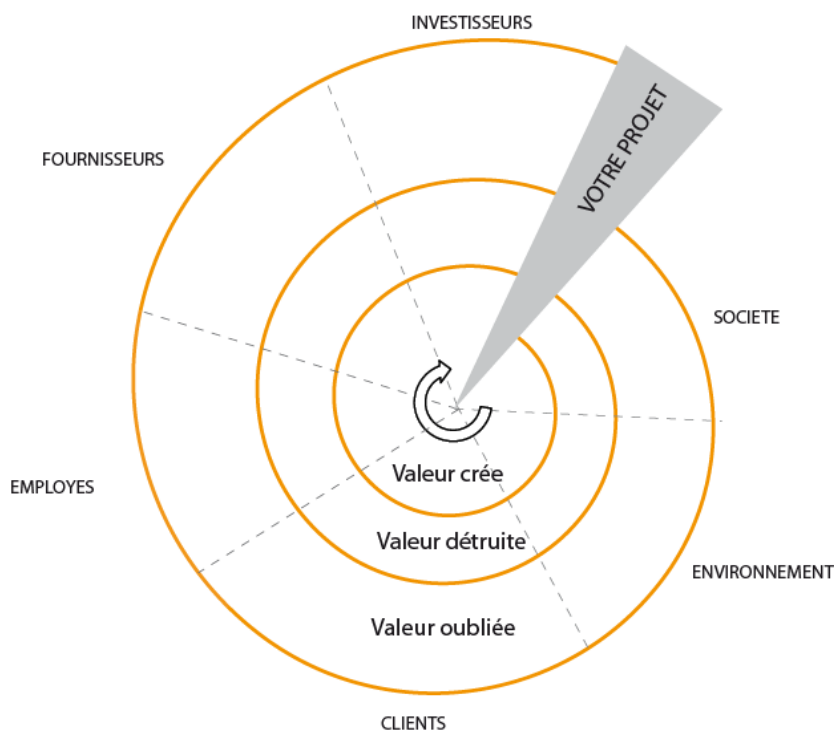


Figure 3 Ordre à suivre durant l'étape 3

4.1. Première phase : identifier la valeur capturée par les différents acteurs

Dans un premier temps, vous devez identifier en quoi votre projet a de la valeur pour l'acteur en question. Cette valeur peut être d'ordre environnemental, social, économique, d'usage, etc. Le groupe peut alors énumérer l'ensemble des idées qui lui viennent en tête et les poser sur l'endroit en question sur le support.

Nous vous conseillons de commencer par un acteur simple, notamment « les clients et utilisateurs ».

À titre d'exemple, dans l'exemple de la LED (annexe 3), la mise à disposition d'éco-solution pour l'éclairage, type LED, permet au consommateur d'économiser de l'argent lorsqu'il s'éclaire.

Une fois toutes les idées énumérées, vous pouvez passer à l'acteur suivant proposé sur le support. Après avoir étudié l'ensemble des acteurs, vous pouvez passer à la deuxième phase.

4.2. Deuxième phase : identifier la valeur détruite

Dans cette deuxième phase, vous devez identifier en quoi votre projet détruit de la valeur pour l'acteur en question. À nouveau, cette valeur peut être d'ordre environnemental, social, économique, d'usage, etc. Le groupe peut alors énumérer l'ensemble des idées qui lui viennent en tête et les poser à l'endroit en question sur le support.

Vous pouvez questionner les valeurs détruites en raison de la mise en décharge des produits, ou encore de la perte d'emploi local due au phénomène de délocalisation.

À titre d'exemple, dans l'exemple de la LED (annexe 3), la mise à disposition d'éco-solution pour l'éclairage, type LED, coûte plus cher à l'achat pour le consommateur, et nécessite l'utilisation de nouvelles matières premières moins accessibles.

Une fois toutes les idées énumérées, vous pouvez passer à l'acteur suivant proposé sur le support. Lorsque l'ensemble des acteurs a été étudié, vous pouvez passer à la troisième phase.

4.3. Troisième phase : identifier les valeurs qui sont, selon vous, oubliées dans votre proposition

Dans cette dernière phase, vous devez terminer en identifiant en quoi certains aspects de votre projet sont sous-utilisés, dilapidés ou dilués. À nouveau, cette valeur peut être d'ordre environnemental, social, économique, d'usage, etc. Le groupe peut alors énumérer l'ensemble des idées qui lui viennent en tête et les poser sur l'endroit en question sur le support.

Vous pouvez identifier des matériaux utiles mais qui vont à la décharge, ou encore des compétences de votre réseau d'acteur que vous n'utilisez pas totalement.

À titre d'exemple, dans l'exemple de la LED (annexe 3), la mise à disposition d'éco-solution pour l'éclairage, type LED, n'a pas pris en compte la nécessité de bien sensibiliser les consommateurs sur l'optimisation de l'usage de ces nouveaux produits.

Une fois toutes les idées énumérées, vous pouvez passer à l'acteur suivant proposé sur le support.

À l'issue de cette étape, il est possible d'obtenir une cartographie globale de votre projet. Les deux premiers cercles seront remplis. En conclusion de cette étape, n'hésitez pas à reprendre ensemble les différentes valeurs décrites par les membres du groupe.

ÉTAPE 5 - Générez de nouvelles solutions en explorant de nouvelles opportunités de création de valeur

L'objectif est de cette étape est d'innover sur votre projet (ou de faire mûrir votre concept) en explorant de nouvelles opportunités de création de valeurs pour vos parties prenantes.

La durée conseillée de l'exercice est de deux à trois heures.

Cette étape consiste en une session créative. Pour cela, vous devez chercher à « renverser » les aspects négatifs de votre projet/concept, et notamment les valeurs détruites ou oubliées, pour en faire des aspects positifs.

Dans le cadre de cette étape, le rôle de l'animateur est essentiel pour animer et relancer la discussion.

Pour animer cette étape, vous pouvez aborder trois points clés :

- Pour chaque acteur, énumérer les valeurs détruites. Pourquoi cette valeur est-elle détruite ? Existe-t-il un conflit avec d'autres parties prenantes ? Comment pouvez-vous renverser cette valeur détruite afin d'en tirer avantage et rendre votre projet à plus fort potentiel environnemental, social ou économique ?
- Pour chaque acteur, énumérer ensuite les valeurs oubliées. Pourquoi votre projet/concept, ne prend-il pas en compte cet aspect ? Par manque de ressources (économique, temps, compétences) ? Comment pouvez-vous l'intégrer dans votre proposition ? D'autres acteurs peuvent-ils capturer cette valeur afin de rendre votre projet à plus fort potentiel environnemental, social ou économique ?
- Explorer globalement de nouvelles possibilités de création de valeur d'extension de la proposition de valeur actuelle. Quels nouveaux aspects positifs pouvez-vous imaginer au travers de nouvelles collaborations/partenariat ?

À titre d'exemple, dans l'exemple de la LED (annexe 3), la mise à disposition d'éco-solution pour l'éclairage, type LED, n'exploite pas la nécessité de sensibiliser les usagers au bon usage de ces produits. Il est donc possible d'imaginer un partenariat avec des promoteurs immobiliers afin de prévoir les emplacements adéquats pour ce type de produit dans les bâtiments.

Le groupe peut maintenant énumérer l'ensemble des idées qui viennent en tête et les poser à l'endroit en question sur le support.

Cette étape, beaucoup plus innovante, peut paraître paralysante pour certains membres du groupe et nécessiter l'introduction d'exemples pour ouvrir la discussion. Pour cela, nous conseillons à l'animateur de préparer, en amont, une liste d'exemples de modèle d'affaire durables, à présenter au groupe si besoin. Nous proposons pour cela de s'inspirer du site internet *The Business Model Innovation Grid* (www.plan-c.eu/bmix), tiré des travaux de Nancy Bocken et al. et retravaillé par le Plan C, qui propose des archétypes de modèles d'affaire durable et décrit les aspects positifs et négatifs de chaque modèle, ainsi que des exemples concrets.

ÉTAPE 6 - Capitalisez vos résultats

L'objectif de cette étape est de capitaliser les résultats obtenus lors des étapes précédentes afin d'envisager la suite du processus d'éco-innovation.

La durée conseillée de l'exercice est d'une à deux heures.

À l'issue de l'étape « Identifiez et cartographiez les valeurs créées, oubliés et détruites pour chaque partie prenante », de nouvelles propositions (ou extensions) de valeur ont été identifiées. Celles-ci peuvent correspondre à de nouveaux concepts éco-innovants, ou encore à des extensions du modèle d'affaire actuel.

Pour capitaliser ces résultats, nous vous conseillons d'établir une grille d'analyse reprenant les différents concepts générés durant la démarche, et de les décrire à travers les diverses approches étudiées au cours des étapes successives. Cette grille d'analyse pourra alors être présentée aux décideurs et être le point de départ de nouvelles sessions de travail.

Nous proposons, pour cette grille, l'architecture suivante.

- Décrire la nouvelle idée/nouvelle opportunité ou extension du modèle d'affaire actuel ;
- Identifier la(les) principale(s) valeur(s) créée(s) et/ou capturée(s) par les acteurs ;
- Identifier la(les) principale(s) valeur(s) détruite(s)/oubliée(s) par cette nouvelle idée/opportunité ;
- Identifier les nouveaux acteurs impliqués ou directement lié à cette nouvelle proposition ;
- Evaluer la faisabilité de développement de votre proposition.

Description de l'idée	Principale valeur capturée par les acteurs	Principales valeurs détruites ou oubliées	Liste des nouveaux acteurs impliqués	Faisabilité
Idée / Opportunité 1				
Idée / Opportunité 2				
Idée / Opportunité 3				
Idée / Opportunité X				

Proposition de tableau de capitalisation des résultats

CONSEIL

Adaptez le support du Value Mapping Tool à votre besoin

Dans le cadre de ces travaux de recherche, Nancy Bocken et al. ont développé deux types de supports pour instrumenter le *Value Mapping Tool*.

Dans cette fiche, ces deux types de support du *Value Mapping Tool* vous sont proposés.

- Un support complet (*Support du Value Mapping Tool*, (annexe 2)), proposant une liste générique de neuf acteurs. Ce support peut s'avérer complexe pour certains projets, notamment dans le cas où vous manquez de connaissances sur les différents acteurs, ou si vous manquez de temps. Néanmoins, il offre de nouvelles perspectives à travers l'analyse d'acteurs rarement pris en compte dans le cadre de démarche d'éco-innovation.
- Un support simplifié (*Support simplifié du Value Mapping Tool*, (annexe 3)), proposant une liste réduite de quatre acteurs (société, environnement, consommateur, réseau d'acteurs). Ce support simplifié permet d'être plus rapide en termes d'exécution et plus flexible, mais au

risque d'oublier des acteurs importants pour votre modèle d'affaire. Il s'avère être néanmoins un bon support dans le cas d'une première démarche d'éco-innovation.

Identifiez bien, dès le début de votre démarche, le support le plus adéquat en prenant en compte le temps imparti et l'expérience des membres du groupe.

Invitez les parties prenantes potentiellement impliqués dans votre projet/concept

Le *Value Mapping Tool* invite à requestionner votre réseau d'acteur dans le cadre d'une démarche d'éco-innovation. Il propose pour cela un ensemble d'acteurs génériques. Idéalement, il peut être intéressant d'inviter un représentant de chaque groupe de parties prenantes dans le cadre de vos sessions afin d'enrichir la discussion et d'identifier des axes d'amélioration.

ERREUR A EVITER

Ne négligez pas la prise de note et le détail des résultats de la session

Le *Value Mapping Tool* est un outil extrêmement riche en termes d'informations obtenues. Il initie des discussions autour des acteurs du projet et des différents types de valeur.

Les membres du groupe négligent trop souvent la prise de notes ; ils oublient donc beaucoup de détails et d'informations issues des discussions, qui pourtant peuvent être particulièrement utilisés pour la capitalisation des connaissances et le retour d'expérience.

Par conséquent, n'hésitez pas à utiliser tous les moyens dont vous disposez pour perdre le moins de résultats possible. Cela peut passer par une photographie des supports utilisés et complétés, un enregistrement audio, une prise de note continue durant la session, etc.

FAQ

À quel moment utiliser le Value Mapping Tool ?

Comme indiqué brièvement dans la fiche, le *Value Mapping Tool* peut être utilisé à différents moments du processus d'éco-innovation, selon les besoins du groupe projet :

- Il peut servir dans les phases amont du processus d'éco-innovation, lors de la recherche d'opportunités. Dans ce contexte, votre proposition actuelle décrite dans l'Étape « Posez le cadre de votre analyse » correspond à votre activité et à vos produits/services actuels. Vous pourrez également plus facilement identifier les parties prenantes adéquates. L'étape « Identifiez et cartographiez les valeurs créées, oubliés et détruites pour chaque partie prenante » vous permettra de cartographier la valeur capturée, détruite ou oubliée par votre proposition actuelle. Enfin, l'Étape « Générez de nouvelles solutions en explorant de nouvelles opportunités de création de valeur » vous accompagnera dans l'identification de nouvelles opportunités de création de valeur de votre modèle d'affaire, de nouvelles idées ou de concepts éco-innovants.
- Il peut servir à la suite d'une première séance d'éco-idéation, durant laquelle vous avez généré des concepts éco-innovants. Dans ce contexte, le *Value Mapping Tool* vous aidera à évaluer la soutenabilité de votre concept et éventuellement le faire mûrir. L'Étape « Posez le cadre de votre analyse » vous permettra de clarifier ce concept tandis que l'étape « Identifiez et cartographiez les valeurs créées, oubliés et détruites pour chaque partie prenante » consistera

davantage à évaluer votre concept en fonction de la valeur créée/détruite/oubliée. Enfin, l'Étape « Générez de nouvelles solutions en explorant de nouvelles opportunités de création de valeur » sera l'étape de maturation.

POUR ALLER PLUS LOIN

[Nancy BOCKEN](#)

Site de Nancy Bocken, développeuse de l'outil Value Mapping Tool

[Sustainable business model](#)

Blog spécifique reprenant divers travaux sur les business model durables

[The Business Model Innovation Grid](#)

Site internet proposant une liste d'archétypes de modèles d'affaires durables et soutenables, avec leur description et des exemples