

Eco-innovation

Manuel pour la mise
en œuvre de
l'éco-innovation



Copyright © United Nations Environment Programme 2017

Cette publication peut être reproduite en tout ou en partie et sous quelque forme que ce soit à des fins éducatives ou non lucratives sans autorisation spéciale du détenteur des droits d'auteur, à condition que la source soit mentionnée. UN Environment aimerait recevoir une copie de toute publication utilisant cette publication comme source.

Aucune utilisation de cette publication ne peut être faite pour la revente ou pour tout autre but commercial quel qu'il soit sans l'autorisation écrite préalable du Programme des Nations Unies pour l'Environnement.

Avertissement

Les désignations employées et la présentation du contenu de cette publication n'impliquent aucune expression de quelque nature que ce soit du Programme des Nations Unies pour l'Environnement concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'un lieu, ou concernant la délimitation de ses frontières ou limites. De plus, les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement la décision ou la politique déclarée du Programme des Nations Unies pour l'Environnement, et la citation de noms commerciaux ou de processus commerciaux ne constitue pas une reconnaissance.

ISBN: 978-92-807-3634-2

UN Environnement promeut des pratiques respectueuses de l'environnement à l'échelle mondiale et dans ses propres activités. Cette publication est imprimée sur du papier 100% recyclé, en utilisant des encres végétales et d'autres pratiques respectueuses de l'environnement. Notre politique de distribution vise à réduire l'empreinte carbone d'UN Environment.

Eco-innovation

Manuel pour la mise en œuvre de l'éco- innovation



UN ENVIRONMENT ECONOMY DIVISION

Sustainable Lifestyles, Cities and Industry Branch

1 rue Miollis
Building VII
75015 Paris
Tel: +33 1 44371450
Fax: +33 1 44371474
E-mail: economydivision@unep.org
Internet: www.unep.org



TECHNICAL UNIVERSITY OF DENMARK

**Department of Mechanical Engineering
Engineering Design and Product Development**

Nils Koppels Allé Building 404
DK- 2800 Kgs. Lyngby
Tel (+45) 45 25 19 60
Fax: (+45) 45 25 19 61
E-mail: info@mek.dtu.dk
<http://www.mek.dtu.dk/>

Préface



Christian Brodhag
Président
Pôle Eco-conception

L'utilisation efficace des ressources et la diminution des impacts environnementaux de nos biens de consommation sont les principaux défis auxquels nous sommes tous confrontés pour que le développement durable devienne réalité.

Ils ne peuvent être relevés que dans une perspective de cycle de vie, c'est-à-dire en tenant compte de l'ensemble des étapes du cycle de vie de nos activités, produits et services : de l'extraction des matières premières et de l'énergie à la gestion de la fin de vie, en passant par les transports, la transformation et la fabrication de biens, l'emballage et la logistique et enfin l'utilisation.

Lors du sommet des Nations Unies en septembre 2015, 193 pays ont approuvé le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les 17 objectifs de développement durable (ODD), entrés en vigueur au 1er janvier 2016, cherchent à mobiliser les énergies pour mettre fin à toutes les formes de pauvreté, combattre les inégalités et s'attaquer aux changements climatiques.

Parmi ces ODD, le 12ème ambitionne d'instaurer des modes de consommation et de production durables avec la participation de tous les pays, respectueux des ressources et milieux naturels et des capacités des pays en développement.

“Faire plus et mieux avec moins”, tel est le projet inspirant mais difficile à atteindre, bénéfique à tous.

En effet, il accroît les gains socioéconomiques nets tirés des activités économiques et améliore la qualité de vie, tout en réduisant l'utilisation des ressources, la pollution et la destruction de notre environnement. Les modes de production et de consommation “durables” conduisent les différentes parties prenantes à dialoguer entre elles, enrichissant le débat par les échanges entre milieux économiques différents : entreprises, consommateurs, décideurs, chercheurs, scientifiques, détaillants, médias, organismes de coopération pour le développement...

Répondre à ces enjeux et atteindre ces objectifs nécessitent une démarche systémique et une coopération forte entre les différents acteurs opérant dans la chaîne d'approvisionnement, du producteur au consommateur final. Cette démarche se déroule selon trois axes :

- La pensée en cycle de vie pour innover,
- L'évaluation des performances sur le cycle de vie,
- La mise en œuvre par le management en cycle de vie.

Depuis 10 ans, le Pôle Eco-conception déploie ces méthodologies auprès des organisations et des entreprises, persuadé que réduire les impacts environnementaux et augmenter les performances sont complémentaires. Il était donc cohérent et naturel que notre association collabore avec ONU Environnement pour traduire et adapter en français ce manuel pour mettre en œuvre l'éco-innovation “Eco-i Manual”.

Toutes les organisations francophones pourront alors bénéficier des nombreux outils et méthodes proposés afin de s'engager dans l'éco-innovation et participer à l'atteinte des objectifs de développement durable.



Préface



Marc Cheverry
Directeur économie
circulaire et déchets

Au sein d'entreprises pionnières, une profonde mutation est en train de s'opérer : l'intégration de la pensée en cycle de vie dans leur stratégie. La présente traduction française du Manuel de l'Eco-innovation du Programme des Nations Unies pour l'Environnement par le Pôle Eco-Conception en est une illustration emblématique avec l'ambition d'un déploiement toujours plus large.

Depuis plus d'une dizaine d'années, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) contribue à développer des connaissances, de l'expertise et du conseil aux entreprises pour qu'elles évaluent, améliorent et communiquent les performances environnementales de leurs produits. De nombreux outils, guides, méthodes, référentiels techniques ont ainsi pu être élaborés.

Comme le montre les travaux récents sur les retours économiques des démarches d'écoconception, intégrer la performance environnementale dans la conduite de l'innovation est créateur de valeur et répond à une attente croissante du marché. C'est un levier de développement pour les entreprises, sur l'ensemble de la chaîne de valeur (augmentation de la compétitivité, du chiffre d'affaires, de l'engagement des salariés...). C'est aussi une démarche exigeante, pour interroger de façon rigoureuse et éclairée les divers impacts de nos modes de production et de consommation sur l'ensemble du cycle de vie.

Cependant, on estime que cette démarche est encore un concept trop théorique pour plus de 70% des entreprises, et l'on constate que la dynamique ne se généralise pas spontanément.

Depuis les premières heures, l'ADEME participe avec son maillage de Directions régionales à la construction et à la structuration d'un écosystème favorable à l'appropriation et à la diffusion de cette pensée en cycle de vie. Le Pôle Eco-conception en est également un des piliers, et de nombreuses structures sont en train d'évoluer pour intégrer l'éco-innovation dans leurs priorités stratégiques.

Ce manuel de mise en œuvre de l'éco-innovation arrive donc à point nommé pour accompagner de manière opérationnelle et entraîner un nombre croissant d'entreprises. Son parti pris est de placer la prise en compte de la pensée en cycle de vie au cœur de la stratégie de l'entreprise (phase 2), de la décliner dans la définition d'un modèle d'affaires (phase 3), et d'un plan d'action opérationnel (phase 4).

Aux entreprises francophones maintenant de se l'approprier, contribuer à la généralisation de cette démarche, et ainsi s'inscrire dans les objectifs de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies.

Cette version du Manuel de l'Eco-innovation a été traduite en français et mise en page par l'équipe du Pôle Eco-conception (Coline Fillon, Marion Gallet, Samuel Mayer et Nadège Van Lierde), avec le soutien de l'ADEME.



À propos de la Division de l'Économie de l'Environnement

La Division de l'Économie de l'Environnement des Nations Unies aide les gouvernements, les autorités locales et les décideurs du monde des entreprises et de l'industrie à élaborer et mettre en œuvre des politiques et des pratiques axées sur le développement durable.

La Division travaille à promouvoir :

- une consommation et une production durables,
- l'utilisation efficace de l'énergie renouvelable,
- une gestion adéquate des produits chimiques,
- l'intégration des coûts environnementaux dans les politiques de développement.

Le bureau du directeur, situé à Paris, coordonne les activités via :

- Le Centre international des technologies environnementales - IETC (Osaka, Shiga), qui met en œuvre des programmes intégrés de gestion des déchets, de l'eau et des catastrophes, en particulier en Asie.
- Production et consommation (Paris), qui favorise les modes de consommation et de production durables en tant que contribution au développement humain à travers les marchés mondiaux.
- Produits chimiques (Genève), qui catalyse les actions mondiales visant à assurer la gestion rationnelle des produits chimiques et l'amélioration de la sécurité chimique dans le monde entier.
- Énergie (Paris), qui encourage les politiques d'énergie et de transport en faveur du développement durable et encourage les investissements dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

- ActionOzone (Paris), qui soutient l'élimination des substances appauvrissant la couche d'ozone dans les pays en développement et les pays en transition pour assurer la mise en œuvre du Protocole de Montréal.
- Économie et commerce (Genève), qui aide les pays à intégrer les considérations environnementales dans les politiques économiques et commerciales, et travaille avec le secteur financier pour intégrer les politiques de développement durable.

Les activités de la Division de l'Économie de l'Environnement des Nations Unies sont axées sur la sensibilisation, l'amélioration du transfert de connaissances et d'informations, la promotion de la coopération et des partenariats technologiques et la mise en œuvre des conventions et accords internationaux.

Pour plus d'informations, voir www.unep.org

Remerciements

Ce manuel a été commandé par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Il est le résultat d'une collaboration étroite avec l'Université Technique du Danemark.

Auteurs à l'Université Technique du Danemark : Jamie O'Hare, Tim C. McAloone, Daniela C. A. Pigosso, Thomas J. Howard

Coordination et supervision générales, rédaction technique et soutien à la Division de l'économie de l'ONU : Liazzat Rabbiosi, Elisa Tonda, Andrea Floudiotis, Cristina Battaglini, Katie Tuck, Joni Pegram et Garrette Clark.

Le manuel a été testé pour la mise en œuvre de projets "Efficacité des ressources et éco-innovation dans les économies en développement et en transition" dirigé par l'ONU Environnement au Sri Lanka, Centre pour la créativité et la durabilité au Vietnam, SIRIM Berhad en Malaisie, Centre national de production plus propre en Afrique du Sud, Uganda Cleaner Production Centre en Ouganda, Centre national de production plus propre en Égypte, Centro Nacional de EcoEficiencia y Responsabilidad Social au Pérou, et Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales en Colombie. UN Environnement est reconnaissant pour le travail engagé dans la mise à l'essai et l'application de la méthodologie du manuel d'éco-innovation avec les petites et moyennes entreprises dans leurs pays respectifs et pour leurs retours inestimables.

UN Environnement remercie les personnes suivantes qui ont fourni des commentaires sur les travaux préparatoires à la formulation conceptuelle et méthodologique du Manuel de l'éco-innovation dirigé par TNO (Fernando J. Diaz Lopez, Anton Kaasjager, Matt Jongen, Erika Ustailieva, Tom Lighthart, Carlos Montalvo). Cela comprenait la participation à des ateliers dirigés par les UN Environnement et / ou la fourniture de commentaires électroniques par : Marcel Crul, Ursula Tischner, J.C. Diehl, Johannes Fresner, Long Nguyen Hong, Ali Abo Sena, Carlos Fernando Cadavid, Karim Zein, Lars Coenen, Jose Maria Fernandez, Reinhard Joas, Smail Alhilali, Cesar Barahona, Sonja Bauer, Marlucio Borges, Kevin Cilliers, Vladimir Dobes, Tiina Härkäsalmi,

Gerswynn Mckuur, Fanny Demassieux, James Lomax, Tomas Ferreira Marques, Frank O'Connor and Isabel Studer.

En outre, UN Environnement reconnaît la précieuse contribution apportée par les personnes suivantes à la préparation du Manuel : Marcel Crul, Johannes Fresner, Reinhard Joas, Sonja Bauer, Craig Hawthorne, Haris Hondo, Monica Borrero, Tiina Härkäsalmi, Vladimir Dobes, Frank O'Connor, Johanna Suikkanen, Taeko Takahashi, Tracey Colley, Sonia Valdivia, Feng Wang, Faycal Boureima, Llorenc Mila I Canals, Vera Barrantes, Sandra Averous, Kevin Ramirez, and Arab Hoballah.

Des remerciements spéciaux vont également aux participants des ateliers régionaux de validation et de formation dans cinq régions mondiales de l'Asie-Pacifique, de l'Afrique, de l'Amérique latine et des Caraïbes, de l'Europe et de l'Asie de l'Ouest. Trop nombreux à mentionner, leurs contributions et la fourniture de commentaires ont également contribué de manière significative à adapter ce manuel aux besoins de l'utilisateur final.

UN Environnement aimerait remercier Fernando Diaz Lopez pour ses contributions aux premières étapes du développement du Manuel d'éco-innovation et comme conseiller conceptuel pour le projet "Efficacité des ressources et éco-innovation dans les économies en développement et en transition".

L'ONU Environnement remercie chaleureusement la Commission européenne pour son soutien financier au projet "Efficacité des ressources et éco-innovation dans les économies en développement et en transition" et aux activités connexes.

Les activités de design ont été menées par Mercè Rua et Adrià Garcia i Mateu du collectif de design barcelonais HOLON.

Table des matières

LISTE DES ACTIVITES D'ECO-INNOVATION	9
A PROPOS DE CE MANUEL	12
POURQUOI L' ECO-INNOVATION	17
PHASE 1 - PREPARER	26
PHASE 2 - DEFINIR LA STRATEGIE	98
PHASE 3 - DEFINIR LE MODELE ECONOMIQUE	198
PHASE 4 - CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION	306
PHASE 5 - METTRE EN OEUVRE	330
PHASE 6 - ANALYSER	354
GLOSSAIRE DES MOTS-CLES	375
RÉFÉRENCES GÉNÉRALES ET RESSOURCES	377
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	379

Liste des activités d'éco-innovation

PREPARER

Identifier le bon marché pour les services éco-innovants

Evaluer les marchés potentiels

PR.1

Construire la bonne équipe pour fournir le service

Construire la bonne équipe interne

PR.2

Construire les bons partenariats externes

PR.3

Comprendre les points sensibles, les opportunités et les menaces liés au développement durable

Identifier les points sensibles liés au développement durable sur toute la chaîne de valeur

PR.4

Identifier les opportunités et les menaces générales sur toute la chaîne de valeur

PR.5

Développer un concept pour une chaîne de valeur plus durable

Développer une vision de la chaîne de valeur

PR.6

Intéresser des clients potentiels

Développer un argumentaire pour la

chaîne de valeur

PR.7

Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

PR.8

Obtenir l'approbation de la direction pour agir

Présenter les avantages de l'éco-innovation à la direction

PR.9

DEFINIR UNE STRATEGIE

Etre prêt pour l'évaluation initiale

Organiser la méthode de recueil de données

ST.1

Comprendre la stratégie d'entreprise actuelle

Interroger la direction

ST.2

Comprendre le modèle économique actuel

Cerner le modèle économique actuel

ST.3

Connaître la performance opérationnelle actuelle

Réaliser un audit interne

ST.4

Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes

ST.5

Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

ST.6

Analyser les informations recueillies

Réaliser une analyse AFOM

ST.7

Définir la vision de l'entreprise et les objectifs de sa nouvelle stratégie

Développer une vision pour l'entreprise

ST.8

Définir les objectifs stratégiques

ST.9

Définir les produits, marchés et arguments de vente de la nouvelle stratégie d'entreprise

Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

ST.10

Évaluer les idées de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

ST.11

Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie

ST.12

Obtenir l'accord de l'équipe de direction pour la nouvelle stratégie d'entreprise

Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie

ST.13

Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction

ST.14

Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre

ST.15

DEFINIR LE MODELE ECONOMIQUE

Comprendre la performance de l'entreprise grâce à une évaluation approfondie.

Mettre à jour la stratégie de collecte de données

BM.1

Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

BM.2

Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle

BM.3

Développer des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

BM.4

Produire des idées au niveau de chacun des blocs

Produire des idées pour le bloc 'segments de clientèle'

BM.5

Produire des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'

BM.6

Produire des idées techniques pour le bloc 'propositions de valeur'

BM.7

Produire des idées

pour le bloc 'canaux de distribution'

BM.8

Produire des idées pour le bloc 'relation avec la clientèle'

BM.9

Produire des idées pour le bloc 'sources de revenus'

BM.10

Produire des idées pour le bloc 'ressources clés'

BM.11

Produire des idées pour le bloc 'activités clés'

BM.12

Produire des idées pour le bloc 'partenaires clés'

BM.13

Liste des activités d'éco-innovation

CONSTRUIRE LE PLAN D'ACTION

Produire des idées pour le bloc 'structure de coûts'

BM.14

Evaluer des concepts de modèle économique et en choisir un

Evaluer les avantages

BM.15

Evaluer les coûts

BM.16

Evaluer les risques

BM.17

Intégrer toutes les évaluations et choisir

BM.18

Obtenir l'accord de la direction pour le nouveau modèle économique

Présenter le nouveau modèle économique à la direction

BM.19

Construire une feuille de route pour la mise en oeuvre de l'éco-innovation

Préparer l'atelier sur le plan d'action

PA.1

Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur

PA.2

Définir et prioriser les exigences du premier projet

PA.3

Obtenir l'approbation de la direction pour le plan d'action

Présenter le plan d'action de mise en oeuvre à la direction

PA.4

METTRE EN OEUVRE

Planifier un projet et le faire approuver

Planifier un projet

MO.1

Présenter l'organisation du projet à l'équipe de direction

MO.2

Appuyer les actions de mise en oeuvre

Fournir des conseils et résoudre des problèmes

MO.3

ANALYSER

Analyser la performance du premier projet d'éco-innovation

Animer un atelier de revue de projet

AN.1

Effectuer une analyse personnelle

AN.2

Analyser le modèle économique et le plan d'action - valider les prochaines étapes

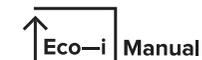
Passer en revue le modèle économique et la feuille de route

AN.3

Présenter les conclusions de l'analyse et convenir des prochaines étapes avec la direction

AN.4

A propos de ce manuel



LE BUT DE CE MANUEL :

Introduire une méthodologie pour la mise en œuvre de l'éco-innovation dans les petites et moyennes entreprises des pays en voie de développement et des économies émergentes. Ce manuel vise les organisations qui fournissent des services aux entreprises (appelés dans ce guide "prestataires de services") pour informer, guider et accompagner les entreprises à améliorer leur performance environnementale comme une stratégie afin de développer de nouveaux modèles économiques.

Objectifs :

1. Introduire le concept de l'éco-innovation.
2. Présenter une méthodologie de mise en œuvre de l'éco-innovation, pertinente pour les prestataires de services travaillant avec les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les pays en développement et en transition.
3. Décrire clairement le rôle d'un prestataire de services dans l'accompagnement des entreprises lors de la mise en œuvre de l'éco-innovation.
4. Fournir un éventail de modèles et de ressources sur lequel le prestataire de services peut se baser pour les assister dans leurs activités.

LES PARTIES DE CE MANUEL

Le manuel de l'éco-innovation est composé de cinq parties, chacune ayant un objectif spécifique.

L'étude de rentabilité pour l'éco-innovation - Ce document présente les bonnes pratiques pour démontrer un cas convaincant pour l'éco-innovation à un public commercial.

Le manuel d'éco-innovation - C'est le cœur de l'ouvrage, il présente la démarche d'éco-innovation et fournit 54 activités pour aider les prestataires de services à sa mise en œuvre.

Suppléments sectoriels (Chimie, Agro-alimentaire, Métaux) - Le processus principal de mise en œuvre de l'éco-innovation présenté dans ce manuel peut être appliqué dans une grande variété de secteurs industriels. Ainsi, trois suppléments sectoriels ont été produits en appui du manuel, couvrant les industries des métaux, de l'agroalimentaire et de la chimie. Ils fournissent des études de cas supplémentaires, des trucs et astuces, ainsi que des informations générales, utiles lorsque vous travaillerez avec des entreprises de ces secteurs. Les suppléments sont destinés à être utilisés aux côtés de ce manuel et vous trouverez une note à la fin de chaque activité quand des informations spécifiques au secteur sont disponibles dans les suppléments.

Modèles - Paquet de modèles d'activité vierges. Ceux-ci peuvent être utilisés comme feuilles de travail lors de collaboration avec une entreprise, des collègues ou en travaillant seul. Ils devraient également fournir un rappel visuel de ce qui doit être fait pour compléter une activité.

www.unep.ecoinnovation.org - Ressources en ligne pour un accès facile à des informations sur le manuel d'éco-innovation.



A propos de ce manuel

DEMARCHE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ECO-INNOVATION

Il y a six étapes principales dans le processus de mise en œuvre de l'éco-innovation – voir Figure 1 pour une vue d'ensemble simple. Un aperçu détaillé est fourni dans la liste d'activité à la fin de cette section.

PREPARER

Phase durant laquelle le fournisseur de service identifie les secteurs appropriés, les marchés et les entreprises à cibler. Après avoir sélectionné une entreprise, il construit un argumentaire basé sur leur compréhension initiale des menaces et opportunités en termes de développement durable pour l'entreprise.

DEFINIR UNE STRATEGIE

Phase durant laquelle le prestataire réalise une évaluation préliminaire pour savoir comment l'entreprise fonctionne, puis affine la compréhension des menaces et opportunités. Ces informations sont utilisées pour développer et lancer un nouveau plan stratégique pour l'entreprise.

DEFINIR LE MODELE ECONOMIQUE

Cette étape commence par une évaluation détaillée de la performance sociétale et environnementale de l'entreprise, couvrant tous les aspects du modèle économique actuel. De là, des alternatives pour de nouveaux modèles économiques sont produites ainsi qu'un éventail d'innovations au niveau opérationnel capables de soutenir la mise en œuvre de ce nouveau modèle. Ces options sont évaluées et la meilleure est sélectionnée pour avancer.

CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION

Après avoir sélectionné un nouveau modèle économique, un plan d'actions des projets opérationnels le soutenant est élaboré. Les mesures initiales

pour mettre en œuvre le modèle économique sont définies en sélectionnant et planifiant les un ou deux premiers projets concrets.

METTRE EN ŒUVRE

Etape pendant laquelle les idées du projet initial sont mises en pratique et réalisées. De la flexibilité est nécessaire pour s'adapter aux différents problèmes qui se poseront

ANALYSER

La phase finale du cycle de mise en œuvre initiale consiste à passer en revue la réussite des premiers projets et donc à réviser la stratégie et le modèle économique à la lumière de ce que l'entreprise a appris.

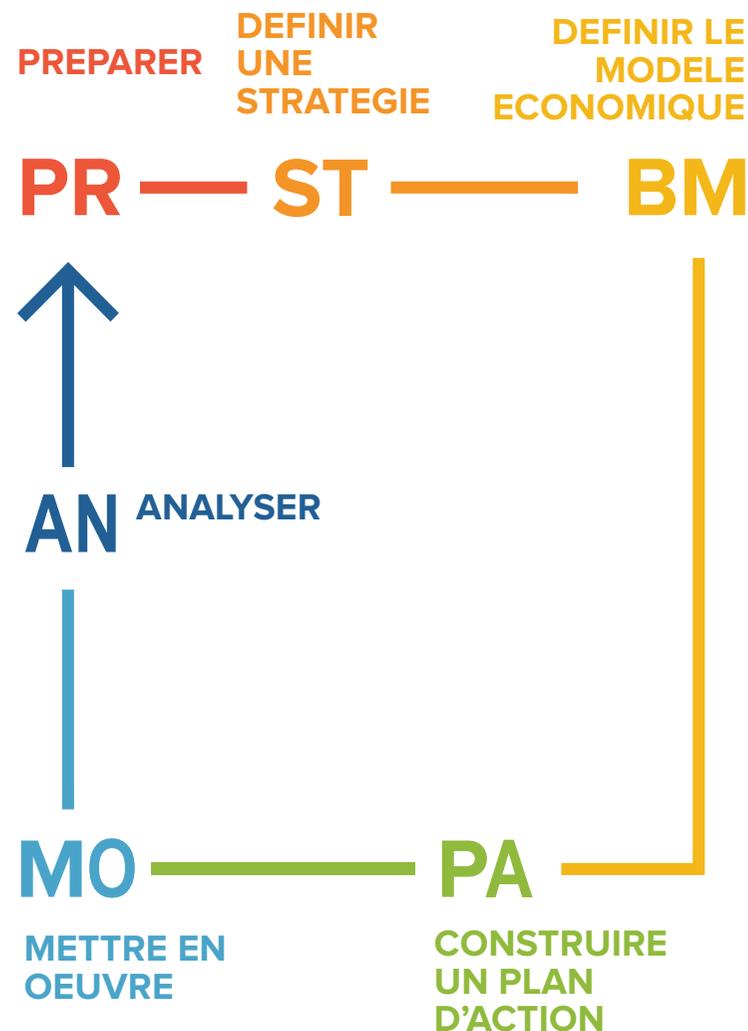


Figure 1 : Démarche pour la mise en oeuvre de l'éco-innovation

A propos de ce manuel

UN PROCESSUS ITERATIF

La mise en œuvre de l'éco-innovation est un processus itératif. Le modèle et le manuel doivent donc l'être aussi. Bien que ces derniers suggèrent une progression pour la mise en œuvre de l'éco-innovation de façon linéaire, il est parfois nécessaire de revisiter une étape précédente à la lumière des changements, développements et nouvelles informations. C'est vrai pour n'importe quelle démarche d'innovation et ne devrait pas être vu comme un signe d'échec. En fait, de tels contretemps vont souvent conduire à de meilleurs résultats à long terme.

UNE APPROCHE BASEE SUR L'ACTIVITE

La démarche de mise en œuvre de l'éco-innovation est présentée ici comme une série d'activités. Chaque activité représente une tâche à réaliser par le prestataire de services, souvent avec la participation de l'entreprise ou d'autres parties prenantes. Pour vous aider à donner du sens à toutes ces activités, elles sont regroupées en 'étapes' et 'phases'. Les étapes sont constituées d'une somme d'activités ayant le même objectif global. Les phases représentent les jalons dans la mise en œuvre de l'éco-innovation.

Chaque phase de la démarche commence avec une vue d'ensemble, avec toutes les étapes et activités résumées, ce qui vous aidera à la comprendre rapidement dans une vision globale. De la même manière, une page pour chaque étape décrit ses objectifs et les activités proposées. Gardez en tête que ce n'est pas obligatoire de remplir chaque activité ou de compléter l'activité de la manière suggérée par le manuel. Votre expérience et la connaissance que vous avez de votre contexte sont utiles pour décider s'il est nécessaire ou non de réaliser une activité ou s'il y a des moyens plus efficaces ou productifs d'atteindre les objectifs.

Légende

PHASE

Etape : Objectif général à atteindre

Activités : travail pratique à mener

Acronyme de l'activité

Exemple

PREPARER

Identifier le bon marché pour les services d'éco-innovation

Evaluer les marchés potentiels

PR.1

A propos de ce manuel

Pour vous aider à décider si l'activité suggérée est pertinente face à vos besoins, la première page de chaque activité donne un aperçu, les détails des données d'entrée nécessaires et les productions attendues, ainsi qu'une échelle des efforts requis. Cette échelle a trois niveaux d'effort :

Simple - activités qui peuvent être achevées par vous-même en moins d'une journée

Requiert du dialogue - activités pour lesquelles vous aurez besoin de travailler avec le personnel de l'entreprise, des partenaires ou des pairs, et qui peuvent impliquer l'analyse de données et la production d'idées.

Complexe - activités qui peuvent demander de nombreux apports de la part du personnel de l'entreprise, y compris les cadres supérieurs, à travers des ateliers et des rencontres, avec une phase de préparation et une de suivi, prenant plusieurs jours.

Les activités elles-mêmes comprennent une introduction, des instructions pratiques décrivant comment s'y prendre avec l'activité et une représentation visuelle des éléments les plus importants à garder à l'esprit. Dans la plupart des cas, vous trouverez aussi un cas d'étude montrant comment la méthodologie d'éco-innovation peut être appliquée au sein d'une entreprise d'e transformation de thon, ainsi que des "trucs et astuces" opérationnels et des informations générales.



Figure 2 : Légende de la première page des activités

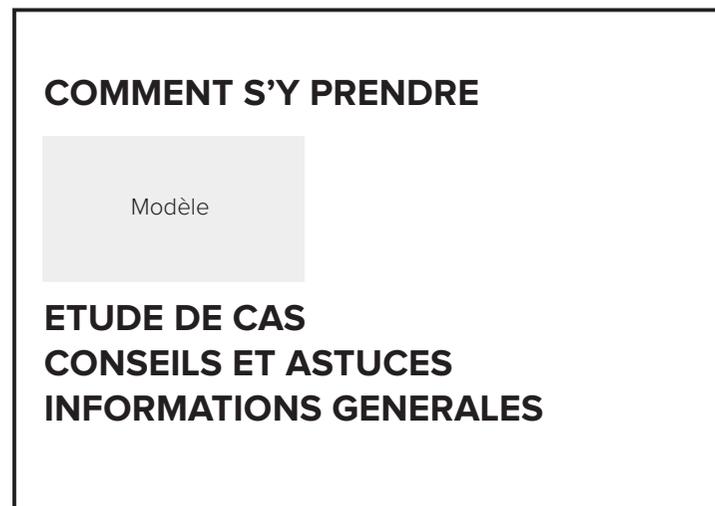


Figure 3 : Légende des pages d'activités



POURQUOI L'ÉCO-INNOVATION

Avant de commencer ce voyage dans l'éco-innovation, il est important de décrire l'approche opérationnelle, le cadre et les attentes de l'éco-innovation, à la fois pour l'entreprise qui va appliquer la méthodologie décrite dans ce guide que pour le prestataire de services.

Pourquoi l'éco-innovation

QU'EST-CE QUE L'ECO-INNOVATION ?

Dans ce guide, l'approche opérationnelle vers l'éco-innovation est définie ainsi :

“ L'éco-innovation est le développement et l'application d'un modèle économique, façonné par une nouvelle stratégie d'entreprise intégrant le développement durable dans toutes les opérations liées aux affaires basées sur la pensée en cycle de vie et en coopération avec les partenaires tout au long de la chaîne de valeur. Cela implique un ensemble coordonné de modifications et de nouvelles solutions pour les produits (biens et services), les procédés, l'approche marché et la structure organisationnelle menant à l'amélioration de la performance et de la compétitivité d'une entreprise. ”

Un modèle conceptuel de l'éco-innovation est basé sur la définition montrée dans la figure 4 ci-dessous :

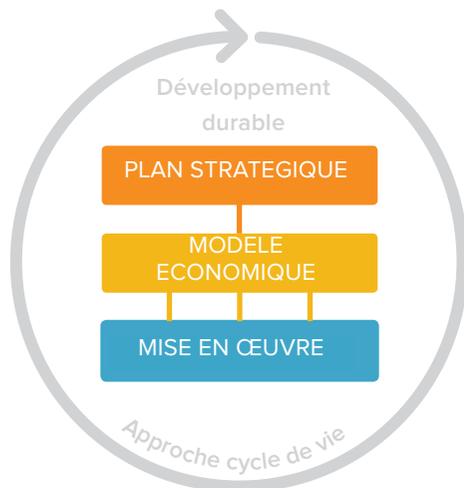


Figure 4 : Modèle conceptuel de l'éco-innovation.

De nombreux points importants doivent être relevés dans cette définition et ce modèle :

- **La mise en œuvre de l'éco-innovation doit commencer par un changement dans la stratégie économique** – il doit y avoir une décision éclairée et un engagement pour intégrer la notion de développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Une fois que la décision est prise de s'embarquer pour le long voyage vers la pratique du développement durable, cette stratégie doit se diffuser partout, du niveau stratégique au modèle économique. Les changements au niveau du modèle économique préparent ensuite le terrain pour qu'aient lieu des changements au niveau opérationnel (produits de l'entreprise, clientèle, les canaux de distribution, relations clients, sources de revenus, procédés de production, activités clés, partenaires et structure de coût). L'éco-innovation est ainsi principalement une démarche « top-down », qui s'initie avec un changement dans la stratégie de développement de l'entreprise.
- **L'Eco-innovation exige une approche holistique** – L'éco-innovation doit être holistique en considérant toutes les étapes du cycle de vie d'un produit, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie. Ainsi, cet effort garantit que le temps et les efforts passés sur l'éco-innovation participent à faire des progrès significatifs devant les menaces principales affrontées par l'industrie et non simplement déplacer le problème d'une étape ou d'un partenaire de la chaîne de valeur à un(e) autre du cycle de vie ou d'une catégorie de problèmes à une autre.
- **L'Eco-innovation demande une coopération à travers la chaîne de valeur** – la chaîne de valeur est la séquence entière d'activités ou de parties qui fournissent ou reçoivent de la valeur dans la

Pourquoi l'éco-innovation

forme de produits et services (ex. fournisseurs, sous-traitants, entrepreneurs ou contractuels ou prestataires de services, investisseurs, R&D, clients, consommateurs, membres) (ISO 14001 :2015). La chaîne de valeur fonctionne en parallèle du cycle de vie du produit. Ainsi, si l'entreprise veut adopter la perspective de cycle de vie décrite ci-dessus, elle aura aussi besoin de considérer les autres acteurs de la chaîne de valeur. La collaboration avec d'autres acteurs pertinents peut aider à maximiser l'impact des activités d'éco-innovation de l'entreprise en permettant aux acteurs de la chaîne de valeur de prendre part à l'action afin d'avoir une plus grande influence sur les problèmes de durabilité. Il peut être difficile d'accéder, de comprendre et de passer à l'action dans ces domaines critiques de la chaîne de valeur si on travaille seul. Initier ces collaborations dans la chaîne de valeur demande de construire de nouvelles relations entre fournisseurs, fabricants, distributeurs, clients et recycleurs par exemple. Cela représente donc une part importante du défi de l'éco-innovation.

- **L'Eco-innovation devrait réfléchir aux trois aspects du développement durable : économique, social et environnemental** – Cela est d'autant plus important que, jusqu'à présent, la plupart des entreprises se sont concentrées exclusivement sur le bénéfice économique qu'elles tirent de leurs activités. De plus, elles doivent maintenant chercher à réduire les impacts environnementaux de leurs produits et essayer d'offrir des avantages sociaux à leurs clients, employés, et parties prenantes (e.g. améliorer l'égalité des sexes, la création de travail, de meilleurs salaires et conditions de travail, une plus juste répartition des profits tout au long de la chaîne de valeur, etc.). Ce sont certes de nouveaux défis pour la plupart des entreprises mais ils doivent

être pris en compte si une entreprise veut avoir un avenir rentable, des perspectives à long terme et contribuer au développement d'une société durable. La sous-section suivante explique donc comment les entreprises peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel tout en contribuant à la société.

POURQUOI LES ENTREPRISES ONT-ELLES BESOIN D'ECO-INNOVER ?

Dans les dernières décennies, les leaders de l'industrie manufacturière ont progressivement reconnu que les menaces liées au développement durable, telles que le changement climatique, le bien-être des travailleurs et les contraintes sur les ressources, ont un impact significatif sur la manière dont ces industries mènent leurs affaires. Ces menaces font émerger des forces motrices amenant du changement dans la manière dont les industries fonctionnent. Conserver une approche "business as usual" laissera les entreprises incapables de réagir face à des problèmes tels que la hausse des coûts énergétiques, des perturbations d'approvisionnement de leurs matières premières ou des changements de réglementation. Finalement, les entreprises qui ne passent pas à l'action aujourd'hui courent un plus grand risque d'échec au moment où ces problèmes auront des effets inévitables sur leur industrie.

Par conséquent, il existe un besoin croissant de trouver des approches alternatives qui puissent aider les entreprises à tendre vers un modèle économique plus durable tout en offrant des opportunités pour la croissance, la réduction des coûts et des avantages concurrentiels. L'éco-innovation est une approche qui vise à satisfaire toutes ces exigences en identifiant les principales

Pourquoi l'éco-innovation

menaces et opportunités sur le développement durable. La méthode cherche ensuite à les utiliser afin de conduire des changements au sein de l'entreprise et de sa chaîne de valeur, de la stratégie d'entreprise et du modèle économique à un niveau opérationnel. Lorsqu'on commence à développer des services de mise en œuvre de l'éco-innovation, il est important de comprendre ce à quoi ressemblera l'analyse de rentabilité de l'action du point de vue de l'entreprise. Les expériences des industries ayant mis en œuvre l'éco-innovation avec succès ont souligné combien cette dernière peut

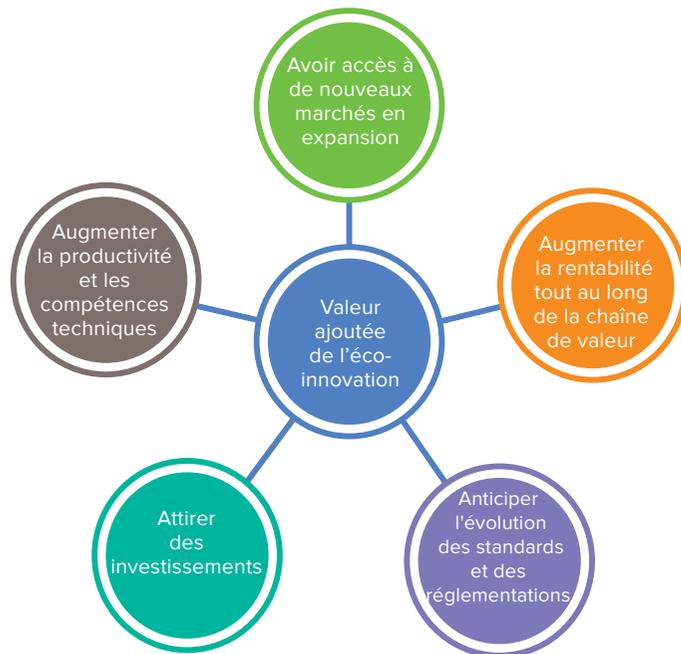


Figure 5 : Valeur ajoutée provenant de l'éco-innovation.

ajouter de la valeur à une entreprise. Ces champs d'expériences sont montrés dans la figure 5 et brièvement décrites ci-dessus.

- **Avoir accès à de nouveaux marchés en expansion** – De nombreuses opportunités existent sur les marchés pour les entreprises qui éco-innovent. Peuvent y être inclus des segments de marchés existants présentant un fort intérêt pour les questions liées au développement durable, des marchés émergents totalement nouveaux, ou l'accès à des marchés imposant des standards et des politiques strictes en matière d'approvisionnement durable.
- **Augmenter la rentabilité tout au long de la chaîne de valeur** – Modifier les procédés de production pour réduire les impacts principaux, concevoir des produits qui permettent une réparation plus facile et une réutilisation des matières sont quelques-unes des solutions pour augmenter la rentabilité le long de la chaîne de valeur.
- **Anticiper l'évolution des standards et des réglementations** – Répondre aux exigences de la législation environnementale est souvent considérée comme une activité coûteuse mais nécessaire. Cependant, c'est également une source potentielle d'avantage concurrentiel si, par exemple, les changements de réglementation conduisent à de nouvelles opportunités de marché identifiées uniquement par des entreprises de premier plan. Le bénéfice de cette approche peut être mis à profit si l'entreprise se place en chef de file et si elle est capable d'influencer les politiques afin qu'ils adoptent une législation conforme à ses meilleures pratiques.
- **Attirer des investissements** – Les grandes entreprises qui

Pourquoi l'éco-innovation

mettent en œuvre l'éco-innovation ont parfois du mal à trouver des fournisseurs ou des partenaires pouvant apporter une contribution significative à leurs efforts en faveur du développement durable.

Les petites entreprises ayant montré leur capacité à éco-innover peuvent donc attirer les investissements de ces grandes entreprises afin d'aider à accroître la production, améliorer la qualité des produits, etc. Les financements publics et les subventions peuvent également être plus faciles à obtenir si l'entreprise est en mesure de démontrer des bénéfices significatifs pour la durabilité dans le cadre d'une proposition de financement.

- **Augmenter la productivité et les compétences techniques**

– Les salariés préfèrent travailler pour les entreprises qu'ils pensent agir de manière écologique responsable et durable. Le positionnement de l'entreprise en tant que leader dans des domaines tels que l'égalité entre les sexes, le bien-être des employés, la performance environnementale et la responsabilité sociale des entreprises peut lui permettre d'attirer plus facilement une main-d'œuvre qualifiée et motivée et de la conserver, et améliorer ainsi la productivité et la qualité des produits. En outre, l'éco-innovation exige souvent de nouvelles compétences et aptitudes. Investir dans une formation pertinente pour répondre à ces besoins a donné des résultats significatifs en matière de meilleures pratiques de travail et de plus grande innovation.

Ces moteurs pour l'éco-innovation sont décrits plus en détail et avec des expériences vécues dans une publication connexe "la rentabilité de l'éco-innovation" (NU-Environnement, 2014).

Par sa nature même, l'éco-innovation signifie qu'elle a un impact sur tous les domaines d'une entreprise, depuis la stratégie et le modèle économique jusqu'à des activités opérationnelles telles que la

conception, la production, les achats et le marketing. Pour la plupart des entreprises, l'éco-innovation impliquera une transformation de la façon dont elles fonctionnent. Pour réussir, l'éco-innovation doit finalement devenir s'intégrer dans la culture et les pratiques de travail de l'entreprise.

Ce type de transformation peut être passionnant et gratifiant pour les personnes impliquées, mais ne peut être accompli rapidement ou facilement. Cela exige un engagement important en temps, ressources et efforts à fournir par l'entreprise sur une période prolongée. Obtenir ce type d'engagement peut être un défi.

Les entreprises qui souhaitent donner suite aux bénéfices de l'éco-innovation devront prendre en compte leur capacité d'innovation. De nombreuses petites et moyennes entreprises, en particulier dans les industries traditionnelles et à faible croissance, n'ont pas de solide expérience dans les activités de recherche et développement, d'introduction de nouveaux produits dans leur gamme ou de mise en œuvre de nouvelles façons de travailler. Par conséquent, certaines expériences antérieures, compétences et capacités dans ces activités générales d'innovation aideront grandement les entreprises qui veulent mettre en œuvre l'éco-innovation. Heureusement, les petites entreprises sont souvent souples et réactives, ce qui peut aider à surmonter d'autres insuffisances.

Pour être un bon candidat à l'éco-innovation, une entreprise devrait aussi être capable de reconnaître l'importance des menaces liées au développement durable auxquelles leur industrie fait face et être prête à agir pour les changer en opportunités. Des qualités de dirigeant et une culture d'entreprise ouverte, réactive et désireuse de relever de grands défis sont nécessaires.

Pourquoi l'éco-innovation

Il existe donc des exigences importantes imposées à une entreprise lorsqu'elle cherche à mettre en œuvre l'éco-innovation. Mais pour les entreprises disposées à relever le défi de l'éco-innovation, les récompenses potentielles sont à la hauteur de ces exigences, et peuvent contribuer à la survie à long terme et à la réussite de l'entreprise.

Cependant, trouver, dans une chaîne de valeur, une entreprise pertinente, prête et désireuse de relever le défi de l'éco-innovation peut être insuffisant. En effet, s'attaquer au type de menaces importantes et complexes que l'éco-innovation est destinée à aborder nécessite généralement une collaboration et une coopération de l'ensemble de la chaîne de valeur. Travailler avec les clients est essentiel afin de comprendre leurs besoins et leurs exigences et pour évaluer l'acceptabilité de solutions alternatives. Le travail avec les fournisseurs est souvent nécessaire pour soutenir les modifications apportées à la conception ou à la production du produit ou de la matière première. Et lorsqu'une éco-innovation implique de nouvelles technologies, aptitudes ou compétences qui ne sont pas encore présentes dans la chaîne de valeur, il peut être indispensable d'associer des partenaires externes tels que des instituts de recherche et des universités pour combler ces lacunes. Ainsi, au lieu de se concentrer sur une entreprise particulière, l'éco-innovation requiert le soutien d'un certain nombre d'organisations différentes à travers la chaîne de valeur et au-delà.

Trouver la bonne entreprise, prête et capable de commencer à mettre en œuvre l'éco-innovation, ainsi que le bon ensemble de partenaires pour soutenir les activités d'éco-innovation, peut d'abord sembler une perspective intimidante. Néanmoins, persister en vaut la peine en constatant le nombre important de bénéfices significatifs qui

en découle, parmi lesquels :

- **De nouveaux services pour des marchés existants** – Si les chiffres d'affaires des entreprises avec lesquelles vous travaillez dans le passé diminuent, notamment parce que vous avez déjà accompli plusieurs projets en commun (productions plus propres et économiques en utilisation de ressources) ou parce que vous avez déjà exploité la plupart des opportunités facilement accessibles, l'éco-innovation peut constituer un moyen d'engager ces entreprises dans de nouveaux programmes plus ambitieux.
- **Accessibilité à de nouveaux marchés** – Une croissance supplémentaire du chiffre d'affaires peut être obtenue en ciblant de nouveaux marchés qui n'étaient, jusqu'alors, peut-être pas appropriés ou intéressés par vos offres de services existantes.
- **Accessibilité à un management "senior"** – L'éco-innovation étant une problématique fondamentalement stratégique, les cadres supérieurs ou la Direction de l'entreprise devront s'y impliquer. Cela peut aider à élever votre profil au sein de l'entreprise et potentiellement à accéder à de plus grands budgets dans le long terme.
- **Relations à long terme** – L'éco-innovation implique un engagement sur la durée de l'entreprise pour la mettre en œuvre, ce qui peut aider à générer des flux de revenus à long terme, contrairement aux activités à court-terme basées sur un projet.
- **Création d'une approche globale pour traiter des questions de développement durable** – L'éco-innovation offre de multiples opportunités pour des projets dérivés et vous met en contact avec d'autres entreprises dans la chaîne de valeur de la société.
- **Se positionner en chef de file réfléchissant au développement**

Pourquoi l'éco-innovation

durable – L'éco-innovation est un sujet nouveau et passionnant dans ses débuts. Les demandes de performance environnementale augmentent de plus en plus à l'échelle mondiale : c'est une excellente opportunité pour vous de contribuer et d'être à l'avant-garde dans votre pays en fournissant des services d'éco-innovation.

APTITUDES, CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES EXIGÉES POUR SOUTENIR L'ECO-INNOVATION

Afin de fournir des services de mise en œuvre de l'éco-innovation en tant que prestataires de services, vous devez posséder une grande variété d'aptitudes, de connaissances et de compétences, ou au moins de savoir où et comment les obtenir lorsqu'elles sont demandées. Beaucoup de ces aptitudes, connaissances et compétences dont vous aurez besoin pour soutenir l'éco-innovation, tel un produit et une conception plus propres et plus efficaces en consommation de ressources, vous seront familières. Elles sont traitées en détail dans les précédentes publications des NU-Environnement, notamment dans la "Boîte à outils PRE-PME" et le "Manuel D4S" (voir la section "Références générales et ressources" à la fin du manuel pour plus de détails). Ce manuel met l'accent sur celles susceptibles d'être nouvelles pour vous ou pouvant nécessiter un développement ultérieur aux fins de l'éco-innovation. Elles vous permettront de fournir des services de mise en œuvre d'une démarche réussie d'éco-innovation, en voici une liste :

- **Gestion** – Deux aspects clés de la gestion des entreprises sont

essentiels à l'éco-innovation : le développement de la stratégie commerciale (définition des objectifs stratégiques, création d'une vision à long terme, identification des marchés à cibler) et l'innovation du modèle d'entreprise (processus de définition et de test d'un modèle économique évolutif et répétitif qui aidera une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques).

- **Connaissance sectorielle** - C'est la connaissance technique et commerciale des secteurs auxquels vous offrirez des services d'éco-innovation. Les exigences en matière de connaissances techniques comprennent une connaissance approfondie de la production du produit, des procédés et des personnes impliqués, des menaces techniques rencontrées dans le secteur. Quant aux attentes en matière de connaissances commerciales, elles incluent une connaissance approfondie de ce que sont les principaux marchés pour le produit, de qui sont les clients principaux, des stratégies et des modèles commerciaux généralement utilisés dans le secteur et des principales menaces commerciales auxquelles ce dernier fait face.
- **Pensée en cycle de vie** – C'est l'approche principalement qualitative servant à comprendre comment nos choix influencent ce qui se passe à chacune des étapes du cycle de vie d'une activité industrielle, de l'acquisition de matières premières à la fabrication, la distribution, l'utilisation et l'élimination du produit. Cette approche est nécessaire pour que nous puissions équilibrer les compromis et avoir un impact positif sur l'économie, l'environnement et la société (NU-Environnement, 2004).
- **Conception pour le développement durable** – Approche proactive pour l'intégration des aspects du développement durable dans la conception et l'amélioration de produits ou service.

Pourquoi l'éco-innovation

environnementale, sociale et économique dans les procédés de développement de produits, sans compromettre les exigences traditionnelles d'un produit, tels que la qualité, le coût et la performance.

- **Outils pour une pensée créative** – Approches qui aident à identifier les opportunités d'innovation et de nouvelles solutions aux problèmes en incitant à réfléchir de différentes manières et sous d'autres perspectives.
- **Gestion de l'innovation** – Des conseils de management peuvent soutenir la mise en œuvre d'innovations telles que le développement de nouveaux produits (notamment sur la manière d'impliquer le client ou de structurer le processus de développement), l'introduction de nouvelles façons de travailler (par exemple, comment introduire un système d'approvisionnement durable) et de nouveaux modèles économiques (par exemple, comment opérer une transition vers un système produit-service).
- **Gestion du changement au niveau organisationnel** – Guider et soutenir la mise en œuvre de changements dans les organisations, tels que de nouveaux processus économiques et de nouvelles structures ainsi que des comportements culturels et des normes sociales nouveaux ou renforcés, ou tels que d'assurer l'équilibre hommes-femmes dans les équipes de projet et l'égalité des sexes dans l'entreprise.
- **Marketing** – C'est l'ensemble des activités qui visent à aider l'entreprise à comprendre le type de produit qu'elle devrait mettre sur un marché et communiquer les avantages et la valeur du produit au consommateur ciblé. Le marketing met l'accent sur les champs produit, promotion, prix et distribution.
- **Transfert de technologie** – Les PME manquent souvent de ressources et de capacité à développer une technologie fondamentale nouvelle. Elles peuvent en revanche souvent bénéficier de l'adoption et l'adaptation de la technologie mise au point à l'extérieur de l'entreprise. Un solide réseau de contacts couvrant différents secteurs, entreprises et instituts de recherche, ainsi que de bonnes connaissances techniques et l'appréciation du contexte local sont nécessaires pour supporter ce type d'activité – ce qui en fait un rôle idéal pour un prestataire de services. Des conseils supplémentaires sur le rôle du prestataire de services pour appuyer le transfert de technologie sont fournis dans l'édition de "Technologies pour l'éco-innovation" (NU-Environnement, 2016).

A travers le processus de l'éco-innovation, vous aurez besoin de mobiliser vos connaissances, aptitudes et compétences dans ces sujets. Si l'un d'eux ne vous est pas connu, plus d'informations peuvent être trouvées dans la section "Informations générales" à la fin de chaque activité.



PREPARER

Se préparer à engager une entreprise et sa chaîne de valeur dans l'éco-innovation et à développer son intérêt potentiel pour les bénéfices offerts par celle-ci

PHASE 1 — PR

PREPARER

APERÇU

La phase de préparation commence par l'identification d'un marché qui pourrait être intéressé par vos services d'éco-innovation. Une phase de recherche documentaire est alors nécessaire pour aider à comprendre les principales menaces liées au développement durable auxquelles ce marché est confronté et les opportunités d'éco-innovation. Cette connaissance peut ensuite être utilisée pour susciter de l'intérêt pour l'éco-innovation sur votre marché ciblé. Le but ultime de cette phase est d'obtenir l'approbation de la direction d'une ou de plusieurs entreprises ayant un potentiel élevé d'éco-innovation pour passer à la phase DEFINIR UNE STRATEGIE.

ETAPES & ACTIVITES

Identifier le bon marché pour les services éco-innovants

Evaluer les marchés potentiels **PR.1**

Construire la bonne équipe pour fournir le service

Construire la bonne équipe interne **PR.2**

Etablir les bons partenariats externes
PR.3

Comprendre les points sensibles, les opportunités et les menaces liés au développement durable

Identifier les points sensibles liés au développement durable sur toute la chaîne de valeur
PR.4

Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur
PR.5

Développer un concept pour
une chaîne de valeur plus
durable

Développer une
vision de la chaîne
de valeur
PR.6

Intéresser des clients potentiels

Développer un
argumentaire pour
la chaîne de valeur
PR.7

Planifier et mettre
en œuvre des
actions pour
susciter l'intérêt
PR.8

Obtenir l'approbation de la
direction pour agir

Présenter les
avantages de
l'éco-innovation
à la direction
PR.9

ETAPE

Identifier le bon marché pour les services éco- innovants

ACTIVITE

PR.1

Evaluer les marchés
potentiels

APERÇU

Les moteurs de l'éco-innovation sont plus importants sur certains marchés. L'identification d'un marché ayant de solides moteurs en éco-innovation est essentiel au succès de vos activités d'éco-innovation. Il sera en effet plus facile de convaincre vos parties prenantes de la nécessité de s'engager dans l'éco-innovation. En cas de réussite, les bénéfices pour chacune des parties sont donc susceptibles d'être plus importants.

PR.1

Evaluer les marchés potentiels

Activité simple

Cette activité propose une démarche structurée pour identifier les marchés appropriés à cibler avec vos services d'éco-innovation.



DONNEES D'ENTREE

- Liste des principaux secteurs industriels et de marchés dans lesquelles les PME de votre pays sont impliquées.
- Des informations de base sur les caractéristiques des principaux secteurs industriels, marchés et entreprises qui opèrent dans votre pays.

RESULTATS

- Un marché bien défini ou un ensemble de marchés que vous allez cibler avec vos services d'éco-innovation.
- Liste préliminaire des entreprises concernées dans votre marché cible, utilisée dans les activités suivantes : *PR.4 Identifier les points sensibles quant au développement durable tout au long de la chaîne de valeur et PR.8 Planifier et mettre en oeuvre des actions pour susciter l'intérêt.*

PR.1 Evaluer les marchés potentiels

Trois niveaux devraient être pris en considération lors de la recherche de nouveaux marchés cibles : le niveau sectoriel, le niveau du marché et le niveau de l'entreprise.

Au niveau sectoriel, les éléments clés pour choisir le meilleur secteur à cibler sont la contribution du secteur aux problèmes environnementaux au niveau mondial (comme le changement climatique, la pollution, la consommation de ressources, l'utilisation de l'eau), ses impacts sociaux directs (sur des questions telles que l'égalité entre les sexes, la création d'emplois et le bien-être au travail) et l'intérêt que lui portent les Organisations Non Gouvernementales (ONG) en ce qui concerne les problèmes de développement durable.

Au niveau du marché, les éléments clés sont les suivants :

- Les politiques de financement et d'accompagnement - Le Plan National de Développement ou la Stratégie de Production et de Consommation durables de votre pays, s'il en dispose, peut vous fournir une bonne source d'information sur les secteurs prioritaires nationaux et les objectifs de développement durable à long terme. Se concentrer sur ces secteurs prioritaires peut faciliter l'obtention d'un soutien et d'un financement des organisations gouvernementales.
- Crédibilité et réseaux - Avec quels secteurs et marchés travaillez-vous actuellement ? Avez-vous des contacts (cadres supérieurs dans des entreprises pertinentes) dans un secteur ou un marché qui pourrait vous aider ? Ou partez-vous de rien ?
- Croissance et rentabilité – Les marchés où la croissance, les

marges et la rentabilité sont élevées sont plus susceptibles d'avoir des fonds disponibles pour investir dans l'éco-innovation et vos services de conseil.

Enfin, au niveau de l'entreprise, certaines des principales considérations sont les suivantes :

- Succès commercial – Les entreprises rentables et à forte croissance font de meilleures cibles pour les services d'éco-innovation, car elles sont plus susceptibles d'avoir une équipe de direction capable et de disposer de ressources financières disponibles à l'investissement dans la mise en œuvre de l'éco-innovation.
- Historique de l'innovation – Les entreprises ayant une bonne expérience d'innovation en matière de produits, d'opérations et de modèles économiques sont plus susceptibles de faire face aux exigences d'un projet d'éco-innovation, qui nécessitent elles-mêmes une innovation dans de nombreux domaines de l'entreprise.
- Performance de durabilité existante - Les entreprises les plus susceptibles de réussir dans l'éco-innovation sont celles qui ont déjà démontré publiquement leur engagement à améliorer leur performance environnementale et sociale et qui ont connu les avantages de la poursuite d'activités de durabilité (telles qu'une production plus propre et la gestion de l'environnement).

Il est important de compléter ce processus d'analyse des secteurs, des chaînes de valeur et des types d'entreprises de manière rigoureuse et

PR.1 Evaluer les marchés potentiels

exhaustive. Débuter cette démarche de façon hâtive pourrait conduire à un choix restreint de marché cible, engendrant un gaspillage important de temps et d'efforts pour des entreprises insuffisamment engagées et matures.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Commencez par créer une liste des principaux secteurs industriels et des chaînes de valeur dans lesquelles les PME de votre pays sont impliquées.
2. Répondez aux questions de la Section A (Analyse sectorielle) et additionnez le score sur 10 points pour chacun des secteurs de votre liste.
3. Décidez sur quels secteurs vous concentrer en comparant les scores de la Section A. Filtrez les secteurs à faible score et sélectionnez les deux ou trois des secteurs dont la note est la plus élevée avant de passer à l'étape suivante.
4. Répondez aux questions de la Section B (Analyse au niveau du marché) et additionnez le score de la chaîne de valeur sur 20 points pour chacun des marchés de vos secteurs pré-choisis.
5. Décidez sur quels marchés vous concentrer en comparant les scores de la section B. Filtrez les marchés à faible score et sélectionnez deux ou trois marchés dont la note est la plus élevée.
6. Pour chacun de vos marchés sélectionnés, essayez d'identifier des entreprises concernées.
7. Répondez aux questions de la Section C (Analyse au niveau de l'entreprise) et additionnez le score sur 10 points. Vous devriez cibler les sociétés dont la note est la plus élevée afin d'engager des entreprises dans le processus.

Modèle d'identification des cibles



PR.1 Evaluer les marchés potentiels

ETUDE DE CAS

A - Analyse au niveau sectoriel

Nom du secteur : Transformation agroalimentaire

Score : 9/10

A1 – Dans quelle mesure ce secteur contribue-t-il aux émissions mondiales de gaz à effet de serre et au changement climatique (en tenant compte du cycle de vie complet du produit ou du service fourni) ?

- Contributeur principal : par exemple l'agriculture, les produits chimiques, l'automobile, l'énergie, etc. **[2 points]**
- Contributeur modéré : comme l'assurance, les banques, logiciels etc. **[1 point]**
- Contribution négligeable. **[0 points]**

A2 - Dans quelle mesure ce secteur contribue-t-il à la consommation mondiale de ressources non renouvelables et d'eau potable (en tenant compte de l'ensemble du cycle de vie du produit ou du service fourni) ?

- Contributeur majeur par exemple l'agriculture, les produits chimiques, l'automobile, l'énergie, etc. **[2 points]**
- Contributeur mineur : notamment les assurances, banques, logiciels etc. **[1 point]**
- La contribution est négligeable. **[0 points]**

A3. Dans quelle mesure le secteur contribue-t-il à des problèmes de pollution à l'échelle mondiale (en tenant compte de l'ensemble du cycle de vie du produit ou du service fourni) ?

N.B. Un rapport de 2012 a défini les 10 pires problèmes de pollution à l'échelle mondiale comme suit :

Les 10 pires problèmes de pollution mondiale en 2012

(Blacksmith Institute & ONIDO, 2012)

Le recyclage des batteries acides au plomb	Les zones industrielles
La fusion du plomb	L'extraction artisanale de l'or
L'industrie minière et le traitement des minerais	La fabrication de produits
Les procédés de tannerie	La production chimique
Les décharges industrielles et municipales	L'industrie des colorants

- Contributeur majeur : se référer à la liste ci-dessus. **[2 points]**
- Contributeur modéré : comme l'assurance, les banques, logiciels etc. **[1 point]**
- La contribution est négligeable. **[0 points]**

A4. Quelle est l'importance du secteur pour l'économie nationale ?

- Une importance élevée, contribuant à plus de 15% du PIB ou emploi plus de 15% de la main-d'œuvre. **[2 points]**
- Une importance moyenne, contribuant à plus de 5% du PIB ou emploi plus de 5% de la main-d'œuvre. **[1 point]**
- Une faible importance, contribuant à moins de 5% du PIB et emploi moins de 5% de la main-d'œuvre. **[0 points]**

A5. Dans quelle mesure ce secteur a-t-il été identifié par des Organisations Non Gouvernementales (ONG) dans le but d'inciter à l'amélioration de la performance en développement durable ?

- Accent mis sur des campagnes mondiales soutenues par les ONG. **[2 points]**
- Campagnes occasionnelles et locales menées par des ONG. **[1 point]**
- Aucune attention de la part des ONG. **[0 points]**

PR.1 Evaluer les marchés potentiels

B - Analyse du marché

Description du marché : les producteurs de thon en conserve vendent sur les marchés nationaux et internationaux.

Score : 16/20

N.B. Les questions B1 à B6 évaluent la demande probable de services d'éco-innovation sur le marché. Les questions B7 à B10, quant à elles, évaluent la probabilité pour que votre organisation fournisse ce service avec succès.

B1. Quelle est la croissance de ce marché ?

- Forte (> 5% par an) [2 points]
- Modérée (2-5% par an) [1 point]
- Faible (<2% par an) [0 points]

B2. Quel est le niveau de concurrence sur ce marché ?

- Fort (6+ entreprises en compétition) [2 points]
- Modéré (2 à 5 entreprises en compétition) [1 point]
- Monopole (1 entreprise) [0 points]

B3. Dans quelle mesure la politique gouvernementale encourage-t-elle les démarches d'amélioration de la performance en développement durable ?

- Soutien important des politiques publiques incluant des mesures financières. [2 points]
- Soutien modéré des politiques publiques sans mesures financières. [1 point]
- Aucun soutien de la part des politiques publiques. [0 points]

B4. Ce marché est-il affecté par une législation nouvelle ou à venir ?

- Changements majeurs requis pour répondre aux nouvelles exigences légales

ou à venir. [2 points]

- Changements modérés nécessaires pour répondre aux exigences législatives nouvelles ou à venir. [1 point]
- Aucune législation nouvelle ou à venir. [0 points]

Énumérez la législation pertinente que vous avez identifiée dans l'espace ci-dessous : Le ministère des Pêches envisage actuellement d'imposer des quotas de pêche sur le thon.

B5. Quel intérêt les clients finaux de ce marché portent à une amélioration de la performance en développement durable ?

- Intérêt majeur - les clients finaux sont disposés à changer de produits ou de fournisseurs ou à payer pour une meilleure performance en développement durable. [2 points]
- Un intérêt modéré - l'information sur la performance en développement durable est considérée comme une partie de la décision d'achat, mais pas un facteur décisif. [1 point]
- Pas d'intérêt. [0 points]

B6. Existe-t-il des tendances qui poussent à l'éco-innovation sur ce marché ?

Exemples de tendances possibles : de nouvelles technologies moins énergivores ; des entreprises commercialisant des produits basés sur des caractéristiques environnementales ; une main-d'œuvre motivée pour soutenir les progrès en matière de développement durable, etc.

- Oui, plusieurs tendances fortes encouragent l'éco-innovation. [2 points]
- Peut-être, une ou deux tendances faibles encouragent l'éco-innovation. [1 point]
- Aucune tendance pertinente. [0 points]

PR.1 Evaluer les marchés potentiels

Enumérez les tendances que vous avez identifiées pour ce marché dans l'espace ci-dessous : Développement de dispositifs de concentration du poisson plus durables (Fish Aggregation Devices FADs) qui contribuent à éviter les prises accidentelles. Préoccupations d'ONG internationales concernant la surpêche.

B7. Avez-vous des clients, une notoriété et une crédibilité sur ce marché ?

- Oui, de nombreux clients existants et bien connus sur ce marché. **[2 points]**
- Oui, certains clients existants, mais peu connus sur ce marché. [1 point]
- Aucun client ou ni aucune réputation sur ce marché. [0 points]

B8. Les entreprises potentielles de ce marché sont-elles similaires aux types d'organisation avec lesquels vous choisissez normalement de travailler ?

- Oui, elles sont exactement le type d'entreprise avec lequel vous souhaitez travailler. **[2 points]**
- Peut-être, il y a certaines similitudes mais aussi des différences. [1 point]
- Non, elles ne sont pas le type d'entreprises avec lequel vous souhaitez travailler. [0 points]

B9. Avez-vous aujourd'hui le niveau de connaissance nécessaire du secteur et du marché pour offrir des services d'éco-innovation à ce marché ?

- Oui, vous avez plusieurs employés ayant des connaissances pertinentes sur le secteur et le marché. **[2 points]**
- Peut-être, vous avez un membre du personnel ayant des connaissances sectorielles et commerciales pertinentes. [1 point]
- Aucune connaissance pertinente du secteur ou du marché. [0 points]

B10. Dans quelle mesure serait-il facile de collaborer avec d'autres organisations

sur ce marché en se basant sur l'emplacement géographique ?

- Relativement facile - la majorité du marché, y compris le client final, se situe dans le même pays. [2 points]
- Un peu difficile - une proportion significative du marché ou des clients finaux se situe dans un pays différent. **[1 point]**
- Très difficile - la majorité du marché, y compris le client final, est dans un pays différent. [0 points]

C - Analyse de l'entreprise

Nom de l'entreprise : *Tuna Processing Company*

Score: **6/10**

C1. Dans quelle mesure le développement durable est-il inscrit et diffusé dans la stratégie et des valeurs de l'entreprise ?

- Intérêt majeur pour le développement durable - les déclarations publiques ou la littérature indiquent explicitement que le développement durable est un élément essentiel de la stratégie et des valeurs de l'entreprise. [2 points]
- Intérêt modéré pour le développement durable - Le développement durable n'est mentionné ni dans la stratégie ni dans les valeurs de l'entreprise, mais il existe certaines preuves d'intérêt. **[1 point]**
- Aucune expérience ni aptitude existante pour l'innovation. [0 points]

C2. Dans quelle mesure la performance en développement durable des produits et des services de l'entreprise fait-elle partie de son marketing et de son

PR.1 Evaluer les marchés potentiels

positionnement ?

- Fort accent sur le développement durable - la performance environnementale est une caractéristique importante et cohérente du marketing et de l'image de marque des produits et services de l'entreprise. [2 points]
- Accent modéré sur le développement durable - la performance environnementale représente une caractéristique mineure et occasionnelle du marketing et de l'image de marque des produits et services de l'entreprise. [1 point]
- Aucun accent sur le développement durable dans le marketing et le positionnement. [0 points]

C3. Quelle expérience et aptitude l'entreprise a-t-elle dans l'innovation ?

- Expérience et aptitude significatives - innovations fréquentes et fructueuses avec preuves d'importantes ressources dédiées à l'innovation, telle que l'existence d'une équipe de R&D. [2 points]
- Expériences et aptitudes modérées - quelques innovations notables, mais aucune ressource dédiée au soutien à l'innovation. [1 point]
- Aucune expérience ni aptitude existante pour l'innovation. [0 points]

C4. Quelle est l'expérience et l'aptitude de l'entreprise en matière de gestion des problèmes environnementaux

- Expérience et aptitude significatives : L'entreprise possède un système formel de gestion de l'environnement en exploitation et ressources dédiées à l'amélioration environnementale. [2 points]
- Expérience et capacité intermédiaires - L'entreprise a certaines initiatives de gestion de l'environnement en activité mais pas de ressources consacrées à l'amélioration de l'environnement. [1 point]
- Aucune expérience ou aptitude existante dans la gestion des problèmes environnementaux. [0 points]

C5. Quelle est la position de l'entreprise sur son marché ?

- Leader du marché. [2 points]
- Pas le leader du marché. [0 points]

PR.1 Evaluer les marchés potentiels

CONSEILS ET ASTUCES

ACTIVITE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Notez que cette activité doit être réalisée au bureau - il n'est pas nécessaire de contacter les clients potentiels à ce stade.

AJOUTEZ VOS PROPRES CRITÈRES

Bien que les critères de sélection proposés dans le modèle soient généralement pertinents, vous devriez aussi ajouter vos propres critères de sélection en fonction de votre compréhension des entreprises de votre pays et de la stratégie commerciale de votre organisation. Vous devriez également revoir les critères et le choix des marchés cibles si vous trouvez que vos choix initiaux ne sont pas fructueux.

GARDEZ UNE TRACE

Vous devriez garder un registre des clients potentiels que vous avez identifiés et recherchés, que vous les ayez identifiés ou non comme potentiels. Conservez ce registre d'informations et veillez à ce que le reste de votre équipe y ait accès, cela évitera les doublons et rendra la communication avec les clients plus efficace. Les informations que vous rassemblez sur les clients potentiels, devraient être gérées par un système de gestion de la relation client (GRC) comme une simple feuille de calcul facilement accessible et mise à jour par les autres membres de votre équipe, ou un des nombreux logiciels dédiés.

INFORMATIONS GENERALES

Il convient de noter à ce stade qu'il est supposé, dans l'ensemble du manuel, que la SOCIÉTÉ est une petite ou moyenne entreprise (PME). En fonction de la définition adoptée, une PME peut concerner des entreprises allant de la "start-up" d'un ou deux employés, aux "micro-entreprises" employant moins de 10 personnes, des "petites entreprises" de moins de 49 salariés, aux des entreprises moyennes bien établies employant jusqu'à 249 personnes (Commission européenne, 2003). Ce manuel ne se concentre pas sur les besoins particuliers des start-ups et des micro-entreprises, même si la méthodologie décrite s'applique aussi à ce type d'entreprise avec un peu plus de réflexion. Le tableau suivant souligne certains des attributs d'une entreprise importants pour l'éco-innovation et décrit la manière dont ils varient, autant dans une start-up ou une micro-entreprise que dans une petite ou moyenne entreprise. Bien entendu, toutes les entreprises sont uniques et se départiront dans une certaine mesure de ces modèles typiques, mais ils devraient constituer un point de départ utile pour guider votre réflexion.

PR.1 Evaluer les marchés potentiels

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations influençant les activités d'éco-innovation et le type d'entreprise.

Caractéristique	Pertinence pour l'éco-innovation	Start-up	Micro-entreprise	PME
Inertie stratégique (résistance au changement dans la stratégie et le modèle économique)	Une forte inertie stratégique impliquera de fournir plus d'efforts pour lancer et mettre en œuvre des changements dans la stratégie et le modèle commercial.	<i>Faible</i> - Continue d'apprendre à propos des marchés, des concurrents. Peut-être pas encore décidée sur la stratégie et le modèle commercial.	<i>Faible à modérée</i> - Une stratégie et un modèle économique qu'ils peuvent probablement exprimer clairement mais un faible niveau de maturité.	<i>Modérée à élevée</i> - Une stratégie et un modèle économique bien établis, qui peuvent être difficiles à modifier.
Inertie opérationnelle (résistance au changement dans les activités opérationnelles)	Si la société a fait de gros investissements dans des équipements de production ou a bien établi les moyens de travailler, il sera plus difficile d'apporter des modifications dans ces domaines.	<i>Faible</i> – Peu de chance d'avoir déjà réalisé d'importants investissements dans l'équipement ou le personnel de production et encore en recherche de meilleures méthodes de travail.	<i>Faible à modérée</i> - Des moyens particuliers de travail ont sans doute été mis en place sans que de gros investissements en équipement de production aient nécessairement suivis.	<i>Modérée à élevée</i> - Il est probable que des investissements importants dans la technologie actuelle, le personnel, etc. aient été réalisés.
Comportement face au risque et gestion du risque	L'éco-innovation, comme toute activité d'innovation, impliquera un certain risque. L'entreprise doit être prête à prendre des risques calculés et être en mesure de les gérer.	<i>Prête à prendre des risques</i> - Les entrepreneurs sont généralement prêts à prendre des risques, mais le manque de ressources et de systèmes pour l'analyse et la gestion formelle des risques peut entraîner un échec.	<i>Plutôt défavorable au risque</i> - Après avoir survécu à la période de start-up, les micro-entreprises auront certainement connu des périodes difficiles et commencent par conséquent à devenir plus conscientes des risques et donc de la prise de risques.	<i>Aversion forte au risque</i> - Généralement, les entreprises développent une aversion au risque à mesure qu'elles grandissent. Néanmoins, les entreprises bien établies auront tendance à avoir mis en place de meilleurs systèmes pour le gérer.
Ressources en innovation	Plus les ressources financières, techniques et humaines disponibles pour l'innovation sont importantes, plus il sera facile de lancer des activités d'éco-innovation.	<i>Limitées</i> - très peu de personnel et une expertise restreinte, ainsi que des ressources financières très limitées.	<i>Limitées à Modérées</i> - Peu de personnel et peu d'expertise, mais potentiellement un meilleur accès au financement si l'entreprise dispose d'un bilan financier stable.	<i>Modérées</i> – Un effectif de personnels plus important peut induire un éventail d'expertise plus large et sans doute un accès à des ressources financières supplémentaires de la part des fonds publics.
Type de prise de décision	La direction au sein de l'entreprise sera tenue de prendre des décisions importantes à chaque étape du processus d'éco-innovation.	<i>Rapide et réactif</i> - Tout est décidé par les fondateurs de l'entreprise si bien que les décisions sont prises rapidement.	<i>Efficace</i> - Sans avoir plusieurs couches de décisions, on peut toujours prendre des mesures rapides, avec sans doute des délais de réflexion un peu plus longs que pour une start-up.	<i>De plus en plus bureaucratique</i> - Peut avoir formalisé les procédures et les organes de décision tel qu'un conseil d'administration. De telles procédures tendront à ralentir le processus décisionnel.

PR.1 Evaluer les marchés potentiels

Références et ressources

Classification de l'industrie et définition des PME :

- United Nations International Standard Industrial Classification of all Economic Activities (ISIC) rev.4. Source disponible sur : http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf
- European Commission Recommendation 2003/361/EC concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Accès en ligne : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>

Sources des données d'analyse du marché :

- International Trade Centre (ITC). General data on international trade. Accès en ligne : <http://www.intracen.org/>
- CBI (Centre for the Promotion of Imports from developing countries). Data on EU markets and trading with partners within the EU. Accès en ligne : http://www.cbi.eu/marketintel_platform
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. Data on global food prices and sustainability threats being faced by the agri-food sector. Accès en ligne : <http://www.fao.org/home/en/>
- COLEACP. Information on sustainable horticulture. Source disponible sur : <http://www.coleacp.org/en>

→ Plus d'informations dans les suppléments "Agri-food", "Chemicals" et "Metals"



ETAPE

Construire la bonne équipe pour fournir le service

ACTIVITES

PR.2

Construire la bonne
équipe interne

PR.3

Etablir les bons
partenariats
externes

APERÇU

Pour offrir un service très qualitatif et crédible au marché sélectionné, vous devez construire une équipe avec la bonne combinaison de compétences, de connaissances et d'expérience. Cela implique d'avoir les bonnes personnes dans votre équipe interne, mais peut également impliquer de créer des partenariats avec d'autres organisations.

PR.2

Construire la bonne équipe interne

Activité simple

Cette activité vous aide à :

- Réfléchir aux compétences, aptitudes et connaissances nécessaires pour fournir des services d'éco-innovation
- Identifier les lacunes au sein de votre équipe
- Elaborer un plan pour combler ces lacunes



DONNEES D'ENTREE

- Renseignements sur les types de compétences, d'aptitudes et de connaissances disponibles auprès de chacun des membres de votre équipe interne.

RESULTATS

- Planifiez la façon de combler les lacunes identifiées au sein de votre équipe sur les compétences et les connaissances nécessaires pour offrir des services d'éco-innovation, ce sera utilisé dans l'activité suivante PR3. *Etablir les bons partenariats externes.*

PR.2 Construire la bonne équipe interne

Dans la section “Compétences, connaissances et aptitudes requises pour encourager l'éco-innovation”, certaines des compétences et connaissances générales requises pour fournir des services d'éco-innovation sont mentionnées. Afin de vous assurer que votre équipe interne intègre bien l'ensemble des compétences et connaissances requises, vous pouvez utiliser le modèle de liste de vérification des compétences.

Lorsque vous complétez cette liste, vous pouvez identifier les compétences, aptitudes ou connaissances essentielles absentes. Il existe plusieurs façons de combler ces lacunes, résumées ici :

La formation – Organisez des formations standards ou personnalisées pour votre équipe dans les domaines où vous manquez de compétences ou de connaissances nécessaires.

Prestation externe – Achetez les services d'un consultant qui opère déjà sur votre marché cible pour vous accompagner dans vos projets initiaux. L'objectif pour votre équipe est d'acquérir les compétences et les connaissances industrielles dont elle a besoin en travaillant sur des projets concrets avec le soutien du prestataire.

Recrutement – Engagez un consultant expérimenté ou un professionnel de l'industrie avec une bonne connaissance de votre marché cible.

Partenariat stratégique – Identifiez un consultant, un groupe de recherche universitaire ou toute autre organisation qui puisse fournir les compétences et les connaissances dont vous avez besoin, puis passez un accord de répartition du chiffre d'affaire généré par des projets conjoints.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. À l'aide du modèle de liste de contrôle des compétences, commencez par remplir les noms de chacun des membres de votre équipe d'éco-innovation, y compris vous-même.
2. Examinez les compétences, les aptitudes et les domaines de connaissances proposés dans la première colonne du tableau, ajoutez celles que vous jugez importantes dans votre cas et indiquez si elles sont nécessaires ou bénéfiques.
3. Pour chacun des membres de votre équipe, cochez les cases des compétences, aptitudes et connaissances qu'il peut fournir (vous pourrez avoir besoin d'en discuter avec eux pour être pertinent).
4. Une fois terminée, passez en revue cette liste de contrôle et cherchez les besoins en compétences. En particulier, mettez l'accent sur les domaines de compétences, de connaissances et d'aptitudes que vous considérez comme “nécessaires”. Idéalement, vous devriez avoir deux membres de votre personnel disponibles pour chacune de ces compétences essentielles.
5. Lorsque vous avez identifié les lacunes en termes de compétences, pensez à la meilleure façon de les combler. Indiquez comment vous allez le faire en cochant la colonne de la solution la plus pertinente. Ensuite, ajoutez les autres détails dans la case “Commentaires sur la solution proposée” sur la manière de faire comme, par exemple, qui sera impliqué, quels seront les partenaires externes, le coût de la formation, l'horaire, etc.
6. Révisez cette liste de contrôle avant de terminer la phase PREPARER pour vous assurer que ce qui était planifié a bien été mis en œuvre et que toutes les compétences “nécessaires” sont bien intégrées.

PR.2 Construire la bonne équipe interne

Modèle de liste de contrôle des compétences

Compétences	→ Essentielle / bénéfique	→ En interne	→ Besoin



PR.2 Construire la bonne équipe interne

ETUDE DE CAS

Type de compétence, aptitude ou connaissance	Essentiel ou bénéfique ?	Les avez-vous en interne ?			Sinon, comment pouvez-vous acquérir les compétences, aptitudes ou connaissances dont vous avez besoin ?					
		Membre 1	Membre 2	Membre 3	Formation	Recrutement	Partenariat	Services d'achat	Autres	Commentaires sur la solution proposée
Développement de la stratégie commerciale	<i>Essentiel</i>	✓	✓							
Innovation dans le modèle économique	<i>Essentiel</i>						✓			<i>Travailler avec des écoles de commerce locales ?</i>
Connaissance spécifique d'un secteur	<i>Essentiel</i>	✓		✓						
Pensée cycle de vie	<i>Essentiel</i>	✓		✓						
Eco-socio-conception	<i>Essentiel</i>			✓						
Outils de réflexion créative	<i>Bénéfique</i>	✓	✓							
Gestion de l'innovation	<i>Bénéfique</i>		✓							
Gestion du changement de l'organisation	<i>Bénéfique</i>									<i>Travailler avec des écoles de commerce locales ?</i>
Marketing	<i>Bénéfique</i>		✓							
Transfert de technologie	<i>Bénéfique</i>				✓					<i>Lire le guide du PNUE sur le sujet</i>

PR.2 Construire la bonne équipe interne

CONSEILS ET ASTUCES

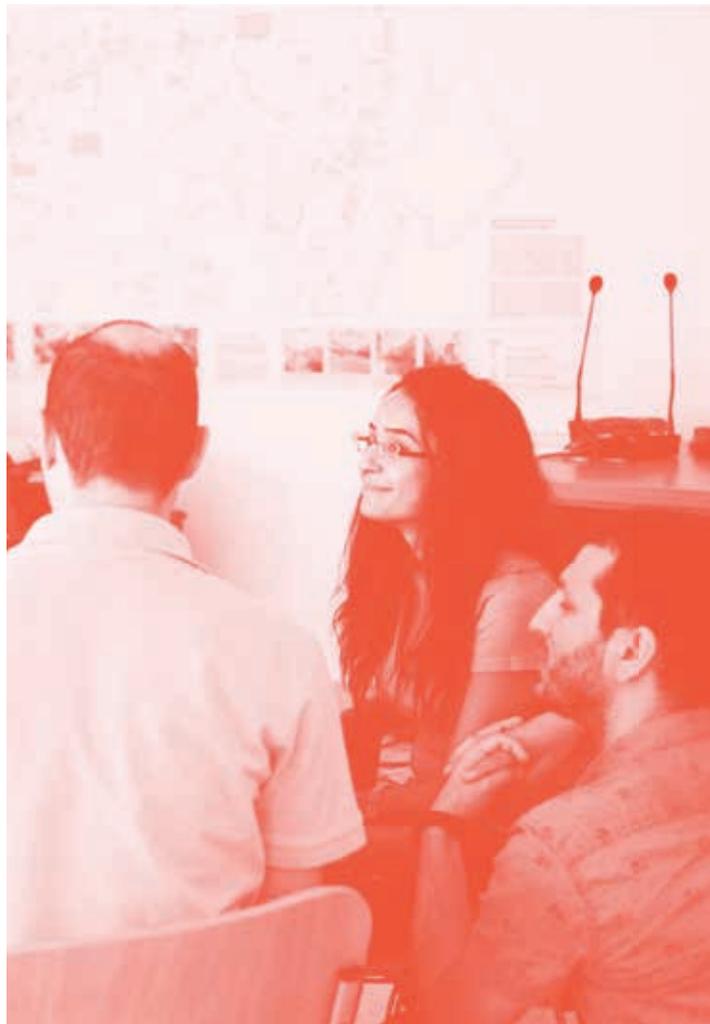
BESOIN D'UN EXPERT DU SECTEUR

L'un des sujets mentionnés dans la liste de contrôle des compétences est une expertise sectorielle pertinente. Maintenant que vous avez choisi un marché cible, il est important de s'assurer que vous avez au moins un "expert sectoriel" dans l'équipe pour les secteurs que vous avez l'intention de cibler. Ces experts peuvent fournir au reste de l'équipe une meilleure compréhension de la manière dont le secteur fonctionne (marchés principaux, stratégies d'affaires typiques, modèles économiques et acteurs principaux) et des technologies et processus couramment utilisés. Idéalement, ils devraient également avoir un bon réseau de contacts.

ASSISTANCE PAR LE PARTENARIAT

Si vous décidez qu'un partenariat stratégique serait un moyen approprié d'acquérir une compétence ou des connaissances manquantes, alors l'activité suivante donne des conseils supplémentaires sur la façon de créer de tels partenariats.

➔ Plus d'informations dans les suppléments "*Chemicals*" et "*Metals*"



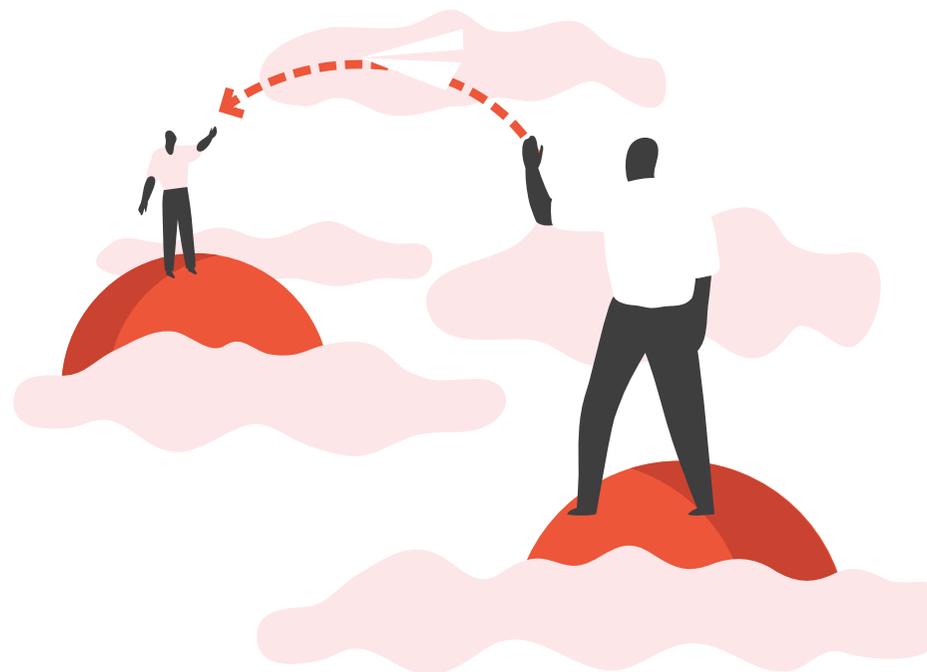


PR.3

Etablir les bons partenariats externes

Requiert du dialogue

Cette activité permet d'identifier les acteurs externes et de réfléchir à la manière dont ils pourraient contribuer à vos services et activités d'éco-innovation.



DONNEES D'ENTREE

- Programme pour combler les lacunes que vous avez dans votre équipe interne en matière de compétences, d'aptitudes et de connaissances nécessaires pour offrir vos services d'éco-innovation, voir l'activité *PR.2 Construire la bonne équipe interne*.

RESULTATS

- Le cas échéant, lancement d'un nouveau partenariat externe.
- Liste des principales parties prenantes.

A utiliser dans les activités suivantes :

PR.6 Développer une vision de chaîne de valeur, ST.7 Réaliser une analyse AFOM

PR.3 Etablir les bons partenariats externes

Construire des partenariats avec d'autres organisations est un élément essentiel de l'éco-innovation, soit comme moyen d'acquérir les compétences, aptitudes ou connaissances qui manquent dans votre équipe interne, soit pour améliorer la crédibilité et l'efficacité de vos services d'éco-innovation. A ce stade, un premier contact avec les organisations concernées aidera à créer un argumentaire client plus solide ou à identifier des relations utiles pour votre marché cible.

Le modèle d'activité vous aide à identifier les parties prenantes spécifiques à votre marché cible et à réfléchir à la manière dont elles pourraient contribuer à vos services et activités d'éco-innovation au sein de ce marché.

Vous devriez également réfléchir à des partenariats plus globaux qui pourraient vous aider à développer une offre de services plus complète ou à accéder à un éventail plus large d'entreprises. Les organisations qui pourraient fournir ce type de soutien et de partenariat dans vos activités d'éco-innovation sont :

- **Les centres d'innovation / National Cleaner Production Centres** (centres nationaux pour une production plus propre) – Si vous êtes près d'un NCPC, votre organisation peut alors bénéficier d'un partenariat avec un centre d'innovation, qui aura de l'expérience dans l'accompagnement des entreprises à la stratégie et à l'innovation dans les modèles économiques. À l'inverse, si vous êtes basé dans un centre d'innovation, votre organisation peut bénéficier d'un partenariat avec un NCPC qui possède une expertise technique importante et des connaissances approfondies sur les problématiques de développement durable.
- **Agence de développement local** – Une agence de développement dans votre région pourrait vous identifier et vous aider à bénéficier de sources de financement régionales, nationales ou internationales pour lancer vos services d'éco-innovation.
- **Organisation de promotion du commerce** – De nombreux gouvernements nationaux disposent d'agences de promotion du commerce. Elles peuvent être une source de données utiles sur les exportations et le commerce pour vous aider à identifier les principaux secteurs d'exportation de votre pays et les entreprises impliquées.
- **Ministère du commerce ou de l'industrie** – Ces organisations peuvent souvent aider les petites et moyennes entreprises en proposant du soutien, comme le tutorat d'entreprise et l'accès au financement.
- **Financeurs éventuels** – Les banques locales, les investisseurs et toutes les autres sources de financement devraient être approchés s'il existe une forte probabilité qu'un financement soit nécessaire à un moment donné. Ces organisations devront peut-être être informées sur ce qu'est l'éco-innovation et sur les avantages à long terme pour l'entreprise. Un point important à garder à l'esprit lors de la préparation d'un argumentaire pour une demande de financement est de se mettre à la place de l'investisseur afin de se concentrer sur les éléments clefs qui l'intéressent comme par exemple le retour sur investissement, le délai de rentabilité, la gestion des risques etc.
- **Instituts de recherche** – L'accès à des équipements de recherche et développement et au savoir-faire technique pertinent peut être crucial pour la réussite des projets impliquant du développement technologique. Les petites et moyennes entreprises n'auront certainement pas leurs propres installations, et auront besoin d'y

PR.3 Etablir les bons partenariats externes

avoir accès d'une autre façon. Les universités et les centres de recherche sont souvent disposés à fournir un accès gratuit ou peu coûteux à leurs installations et personnel en échange de l'autorisation d'utiliser les données de recherche ou l'étude de cas pour leur recherche, l'enseignement ou la promotion

COMMENT S'Y PRENDRE

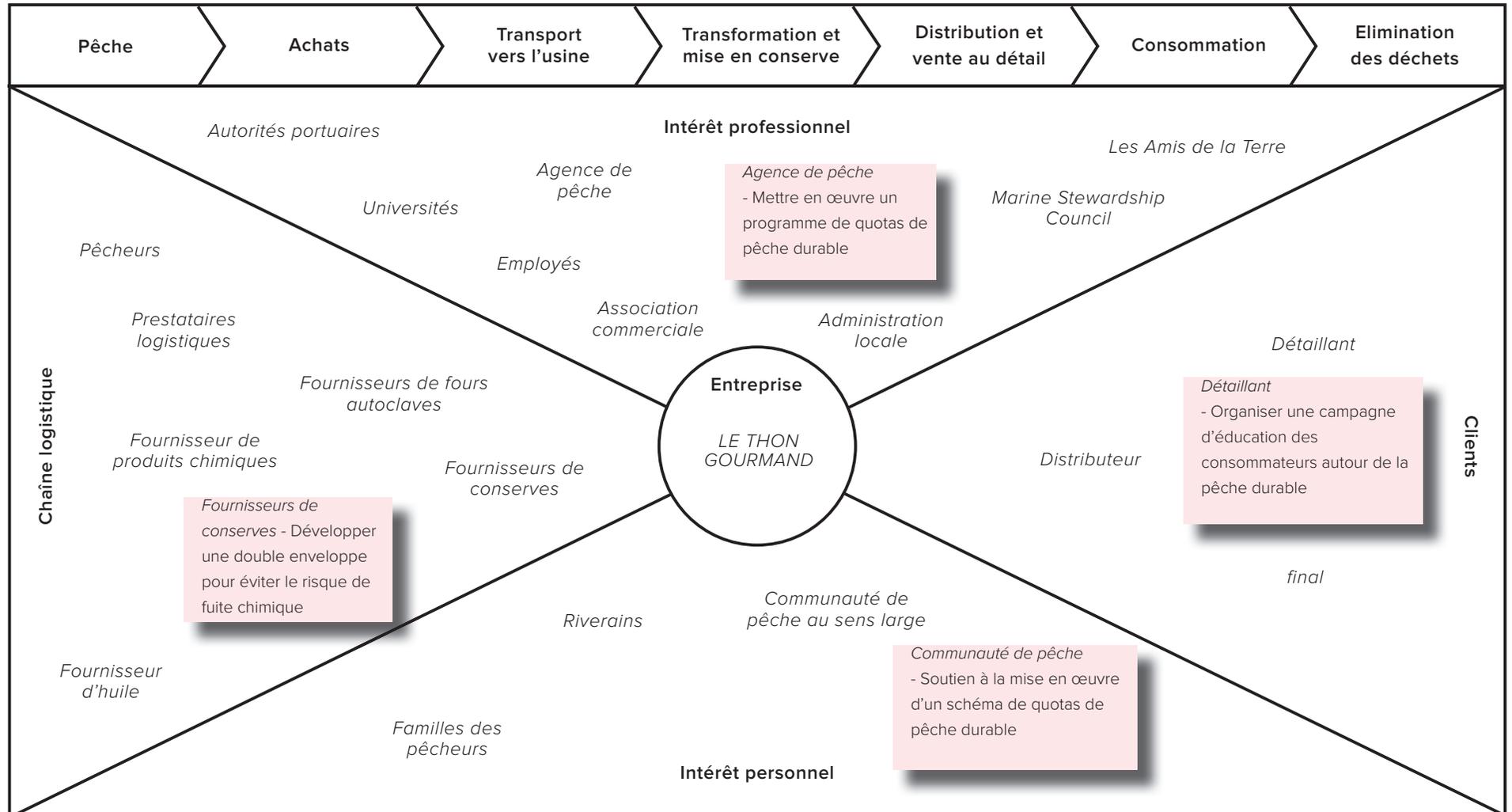
1. Utilisez le modèle des parties prenantes du cycle de vie pour identifier les parties prenantes clés pour votre entreprise et classer les dans les catégories suivantes :
 - **Chaîne d'approvisionnement** - Parties prenantes fournissant des biens et des services à l'entreprise
 - **Clients** - Parties prenantes à qui vous vendez vos produits et services
 - **Intérêt professionnel** - Parties prenantes dont les activités professionnelles peuvent les mettre en contact avec vous ou avoir un impact sur vous
 - **Intérêt personnel** - Parties prenantes qui n'ont pas d'intérêt professionnel dans vos activités, mais pouvant avoir un intérêt personnel si votre société a un impact sur eux d'une manière ou d'une autre.
2. Faites germer vos idées sur la manière dont les parties prenantes que vous avez identifiées pourraient contribuer à vos activités éco-innovation. Notez-les sur des post-it pour les placer ensuite sur un tableau, à côté de la partie prenante.

Modèle pour la recherche des parties prenantes liées au cycle de vie



PR.3 Etablir les bons partenariats externes

ETUDE DE CAS



PR.3 Etablir les bons partenariats externes

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Organisations de promotion du commerce :

- Asian Trade Promotion Forum. Gathering of 24 trade promotion organizations from across Asia. Source du disponible sur : <http://www.atpf.org/index.html>

Engagement des parties prenantes et initiation du partenariat :

- Account Ability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc (2005). The stakeholder engagement manual. Volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. Source disponible sur : <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEN.pdf>
- Stanley, C. (2013). Topic guide: engaging suppliers in sustainability [Online]. Source disponible sur : <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Engaging%20suppliers%20in%20sustainability%20Topic%20Guide%20-%20final%20v1.pdf>

➔ Plus d'informations dans les suppléments "Agri-food", "Chemicals" et "Metals"



ETAPE

Comprendre les points sensibles, les opportunités et les menaces liés au développement durable

ACTIVITES

PR.4

Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur

PR.5

Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

APERÇU

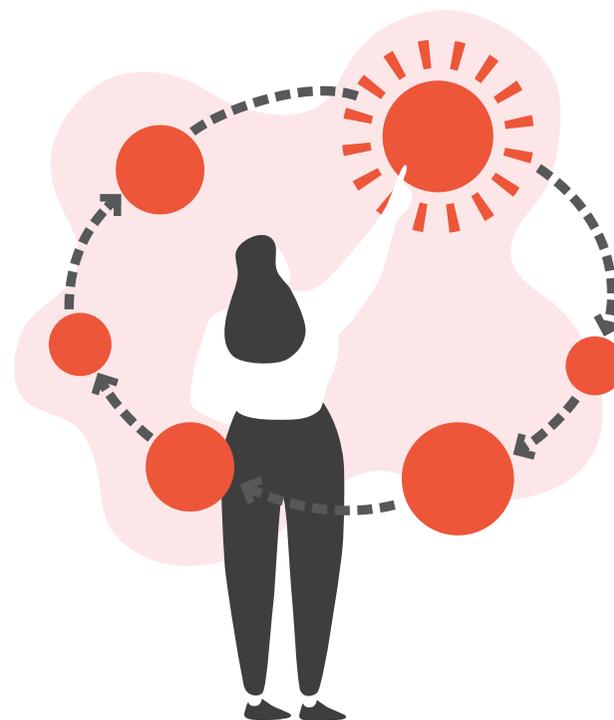
Dans l'activité *PR. 1 Evaluer les marchés potentiels*, vous devriez avoir appliqué le *modèle d'identification des cibles* afin de vous aider à choisir un marché pour vos nouveaux services d'éco-innovation. Vous devez désormais améliorer votre connaissance de ce marché afin de comprendre les points sensibles liés au développement durable, les principales menaces et opportunités principales rencontrées par le marché. Pour ce faire, vous aurez besoin de considérer une chaîne de valeur plus large, dans laquelle votre marché cible s'intègre.

PR.4

Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur

Requiert du dialogue

Un aspect important du développement de votre compréhension d'un marché est de savoir où l'éco-innovation est la plus nécessaire et pourrait générer les plus grandes améliorations dans la performance environnementale globale, en identifiant "les points sensibles liés au développement durable".



DONNEES D'ENTREE

- Liste des impacts environnementaux, sociaux et économiques ayant lieu tout au long de la chaîne de valeur

RESULTATS

- Identification des points de vigilance liés au développement durable qui apparaissent tout au long de la chaîne de valeur, utilisée dans les activités *PR.6 Développer une vision de la chaîne de valeur* et *ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable*.

PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur

Les points sensibles liés au développement durable constituent les impacts les plus importants dans la chaîne de valeur ou dans le cycle de vie d'un produit ou d'un système de services. Ils peuvent être utilisés pour identifier les possibilités d'amélioration de l'impact et pour prioriser les actions de réduction des impacts (UN environnement/ SETAC, 2014). Afin de les identifier, nous pouvons utiliser "l'analyse des points chauds". Cette méthode permet de filtrer et condenser de grands volumes d'informations, utiles pour identifier et hiérarchiser ces points chauds pour des investigations ou des actions supplémentaires par l'industrie, les gouvernements et d'autres parties prenantes. Cette "analyse des points chauds" vous permet d'accorder une priorité aux ressources et actions dans les secteurs de l'industrie, aux catégories de produits ou produits individuels qui comptent vraiment en vertu de leur profil environnemental, social et éthique, et/ou de leurs volumes d'échanges physiques et le poids de leur valeur économique par rapport à d'autres secteurs. La présentation d'informations et de résultats dans des formats accessibles, y compris par les publics non techniques, qui sont souvent les décideurs clés dans les politiques et les milieux d'affaires (UNEP/SETAC, 2014), est une caractéristique fréquente de cette analyse.

Identifier les points sensibles pour le développement durable est une des activités-clés de la "pensée cycle de vie". Cette dernière est une approche principalement qualitative nous permettant de comprendre comment nos choix influencent ce qui arrive à chaque étape du cycle de vie d'un produit ou d'un service ; de l'acquisition des matières premières à la fabrication, la distribution, l'usage et la fin de vie du produit. Cette approche nous est nécessaire pour équilibrer les compromis et avoir un impact positif sur l'économie, l'environnement et la société (UNEP, 2004).

COMMENT S'Y PRENDRE

Réalisation de l'inventaire du cycle de vie

1. Préparez un diagramme d'inventaire du cycle de vie. Il montre les activités principales se produisant à chaque phase du cycle de vie du produit (extraction de matières premières, production, transport, utilisation et fin de vie), les apports physiques de chaque activité (utilisation du matériel, de l'eau, de l'énergie) et les résultats de chaque activité en termes de "production" (produits intermédiaires et sous-produits) et "d'émissions" (dans l'air, l'eau et le sol).
2. Décidez quelles activités vous incluez dans votre analyse et celles que vous excluez, pour définir ainsi le périmètre à délimiter sur votre diagramme d'inventaire du cycle de vie.
3. À l'aide du diagramme et du périmètre que vous avez sélectionné, remplissez les quatre premières colonnes du *modèle sur la pensée cycle de vie*. Elles appréhendent les principales entrées et sorties physiques pendant les cinq étapes majeures du cycle de vie.

Identification des impacts sur le cycle de vie et des points sensibles quant au développement durable

4. En utilisant l'inventaire du cycle de vie, complétez les colonnes restantes du modèle sur la pensée cycle de vie avec les impacts environnementaux, sociaux et économiques correspondants qui se produisent dans la chaîne de valeur, en procédant activité par activité. Notez que les impacts sociaux sont catégorisés par parties prenantes, comme suit :
 - Pour les travailleurs - exemples d'impacts sociaux possibles : santé et sécurité, salaires, prestations sociales, heures de travail, travail des enfants, travail forcé, discrimination, liberté syndicale

PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur

et négociation collective, relation employeur-employé, formation et éducation, équilibre travail-vie personnelle, satisfaction au travail et engagement, égalité entre les sexes.

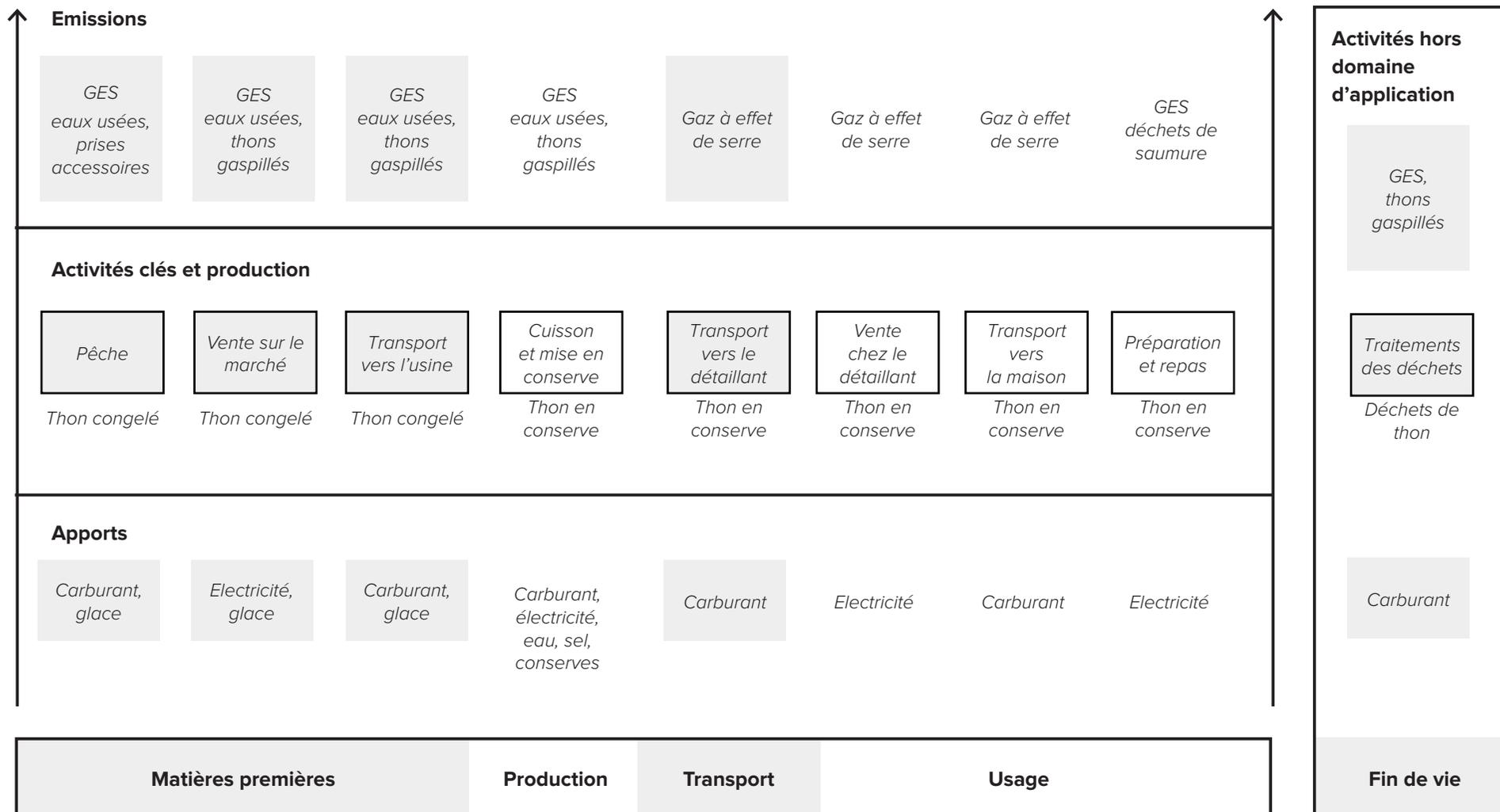
- Pour les clients/consommateurs - exemples d'impacts sociaux possibles : la santé et la sécurité, l'égalité des sexes, le bien-être expérimenté et la vie privée.
 - Sur d'autres parties prenantes - exemples d'impacts sociaux possibles : santé & sécurité, bruit, odeurs, accès à des ressources tangibles, construction des capacités locales, emploi et engagement communautaire.
 - Évaluez chacun des impacts que vous avez identifiés à l'aide de l'échelle "faible", "moyen" et "haut". Ces évaluations devraient être basées sur votre compréhension de l'importance actuelle et future des impacts, bien qu'elles restent très subjectives à ce stade. Tout impact devant être contrôlé en conformité à la législation locale ou internationale pertinente pour les entreprises dans la chaîne de valeur, ou les conditions d'un permis, devra automatiquement recevoir une note "élevée". Ceci est indiqué dans l'exemple ci-dessous par la lettre entre parenthèses, où : H = haut, M = moyen, F = faible. Un signe '+' indique un impact positif sur le développement durable.
5. Décidez où sont les points sensibles liés au développement durable en :
- Identifiant des cellules de la matrice de la pensée cycle de vie qui contiennent plusieurs impacts moyens ou élevés.
 - Identifiant les activités qui mènent à plusieurs impacts notés moyens ou élevés.
6. Notez les points sensibles que vous avez identifiés.

Modèle d'inventaire du cycle de vie



PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur

ETUDE DE CAS



PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur

Grâce au diagramme ci-dessus, la première moitié du *modèle de pensée en cycle de vie* est terminée (voir les titres soulignés des colonnes dans l'exemple ci-après).

Les impacts sur le développement durable sont ensuite répertoriés et évalués dans un deuxième *modèle de pensée cycle de vie* - comme indiqué ci-dessous.

D'après les résultats du tableau de pensée cycle de vie pour la chaîne de valeur du traitement du thon décrit dans l'étude de cas (ci-dessous), les points sensibles en termes de développement durable sont :

- L'activité de pêche, liée aux impacts moyens et élevés de l'épuisement des stocks de thon, des conditions proches de l'esclavage à bord des navires de pêche, de la hausse du coût d'approvisionnement en thon frais et des pêcheurs quittant cette industrie pour obtenir des salaires plus élevés.
- L'intensité énergétique de la phase de production, causée par l'utilisation de combustible pour le stockage au froid en usine et la forte consommation d'énergie dans le processus de cuisson.
- Des pertes importantes de poisson et des déchets causés par perte de poisson sur le marché, détérioration des boîtes pendant le transport et thon gaspillé par le consommateur.

Modèle de pensée en cycle de vie

Etape	Activité	Apports	Production	Emissions	Impacts environnementaux		Impacts sociaux			Impacts économiques
					Utilisation des ressources	Qualité de l'écosystème	Sur les travailleurs	Sur les consommateurs	Sur les parties prenantes	Rentabilité

PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur

ETUDE DE CAS

					Impacts environnementaux		Impacts sociaux			Impacts économiques
Etape	Activité	Apports	Production	Emissions	Utilisation des ressources	Qualité de l'éco-système	Sur les travailleurs	Sur les consommateurs	Sur les parties prenantes	Rentabilité
Matières premières	• Pêche	• Carburants (diesel) • Glace	• Thon congelé (au quai)	• GES • Eaux usées • Prises accessoires	• Epuisement des ressources fossiles (M)	• Changement climatique (M) • Extinction d'espèces marines (H)	• Salaires en baisse forçant les pêcheurs à quitter l'industrie (M) • Conditions de travail proche de l'esclavage sur certains bateaux de pêche (H)			
	• Vente sur le marché	• Electricité (100% charbon) • Glace	• Thon congelé (au quai)	• GES • Eaux usées • Thon gaspillé	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emplois garantis au marché (M)		• Bruit -tôt le matin par les camions (F)	• Augmentation du coût du thon - dûe à la baisse du stock (H) • Revenus pour les pêcheurs (M) • Coût du thon gaspillé (M)
	• Transport jusqu'à l'usine	• Carburants (diesel) • Glace	• Thon congelé (en usine)	• GES • Eaux usées • Thon gaspillé	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emploi garanti pour le chauffeur (M)			• Coût du thon gaspillé (M)

					Impacts environnementaux		Impacts sociaux			impacts économiques
Etape	Activité	Apports	Productions	Emissions	Utilisation des ressources	Qualité de l'écosystème	Sur les travailleurs	Sur les consommateurs	Sur les parties prenantes	Rentabilité
Production	• Cuisson et mise en conserve du thon	• Carburants (diesel) • Electricité (100% charbon) • Eau • Conserve • Sel	• Thon en conserve (à l'usine)	• GES • Eaux usées • Thon gaspillé	• Epuisement des ressources fossiles (H) • Consommation d'eau (M)	• Changement climatique (H) • Eutrophisation (M)	• Emplois garantis à l'usine (M)			• Coût du thon gaspillé (M) • Epuisement des ressources fossiles (M)
Transport	• Transport jusqu'au détaillant	• Carburants (diesel) • Palettes	• Thon en conserve (chez le détaillant)	• GES • Thon gaspillé (conserves endommagées)	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emploi garanti pour le chauffeur (M)		• Bruit - tôt le matin par les camions (F)	• Coût du thon gaspillé (M) • Coût du transport (F)
Usage	Vente chez le détaillant	• Electricité (100% charbon)	• Thon en conserve (chez le détaillant)	• GES	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emploi garanti chez le détaillant (M)			• Revenu du détaillant (M) • Revenu du producteur (M)
	Transport jusqu'à la maison	• Carburant (pétrole)	• Thon en conserve (à la maison)	• GES	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)				
	Préparation et alimentation	• Electricité (100% charbon)	• Thon en conserve (à la maison)	• GES	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)		• Santé humaine - consommation de thon (F) • Risque sur la santé humaine - mercure dans le thon (M)		
Fin de vie	Traitement des déchets	• Carburants (diesel)	• Déchets de thon (à la décharge)	• GES	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emplois garantis dans l'entreprise de traitement de déchets (M)		• Mauvaises odeurs venant de la décharge (F)	

PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur

CONSEILS ET ASTUCES

AIDE POUR REPERER LES IMPACTS

Si vous avez du mal à identifier les impacts sur le développement durable, réfléchissez aux propositions suivantes :

- Où et quand sont contractés les coûts les plus importants dans le cycle de vie du produit ?
- Quelles sont les ressources les plus importantes consommées tout au long du cycle de vie du produit (énergie, matières et eau) ?
- Où sont gaspillées ou sous-utilisées les ressources ?
- Où sont utilisés des produits chimiques et quelle prévention est mise en place pour éviter des impacts sur l'environnement et la santé humaine ?
- Comment la chaîne de valeur des produits impacte-t-elle les parties prenantes ?

- Y a-t-il des impacts positifs comme négatifs ?

ACTIVITE DE RECHERCHE

Cette activité est destinée à être complétée par la recherche documentaire. Vous ne devriez pas contacter les entreprises clientes potentielles au cours de cette activité pour aider à recueillir des informations car vous pouvez généralement vous appuyer sur d'autres sources. De plus, prendre contact trop tôt peut frustrer la clientèle potentielle, alors moins disposée à collaborer avec vous à un stade ultérieur.

IDENTIFIEZ LES IMPACTS SPECIFIQUES

Essayez de saisir des impacts aussi précis et détaillés que possible.

IMPACTS POSITIFS

Rappelez-vous que les impacts peuvent être positifs aussi bien que négatifs. Par exemple, « les emplois sécurisés à l'usine » sont un impact social positif qui pourrait être pris en compte dans la phase de production.

IMPACTS MULTIPLES

Une activité peut avoir plusieurs types d'impact sur le développement durable. Dans ces cas, énumérez l'activité et ses impacts dans chacune des cellules concernées.

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Analyse des points sensibles :

- “Hotspots Analysis : mapping of existing methodologies, tools and guidance and initial recommendations for the development of global guidance” (2014). UN Environment DTIE, Paris. Source disponible sur : <http://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2014/12/UNEP-Hotspots-Mapping-Project-Final-Report-Phase-1.pdf>

Analyse du cycle de vie :

- Joint UN Environment-SETAC Life Cycle Initiative. Source disponible sur : <http://www.life-cycleinitiative.org/>
- UN Environment, (2009). Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products. UN Environment, Paris. Accès en ligne : http://www.unep.org/publications/search/pub_details_s.asp?ID=4102

Analyse des impacts :

- Handbook for Product Social Impact Assessment. Accès en ligne : <http://product-social-impact-assessment.com/>

D'autres ressources sont fournies dans les informations générales de l'activité *PR.5 Identifier les opportunités et menaces sur toute la chaîne de valeur.*

➔ Plus d'informations dans les suppléments “Agri-food”, “Chemicals” et “Metals”.

PR.5

Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

Requiert du dialogue

Ayant identifié les menaces et opportunités liées au développement durable, vous essayez, dans cette activité, d'identifier celles qui ne sont pas directement liées à ces problématiques durables.



DONNEES D'ENTREE

- Choix de la chaîne de valeur à étudier, identifiée lors de l'activité : *PR.1 Evaluer les marchés potentiels*

RESULTATS

- Une liste structurée d'enjeux et d'opportunités liés au développement durable pour la chaîne de valeur, utilisée dans l'activité *PR.6 Développer une vision de la chaîne de valeur.*

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

Pour vous aider à identifier les opportunités et les menaces pour la chaîne de valeur, vous pouvez utiliser la méthode d'analyse PESTEL. Elle est souvent utilisée par les entreprises pour analyser le contexte dans lequel elles évoluent et identifier des problèmes émergents pouvant influencer sur leur succès et leur stratégie. Utiliser la méthode PESTEL implique de chercher dans l'environnement externe de l'entreprise les tendances ou problèmes significatifs dans les champs suivants : politique, économique, social, technologique, environnemental et juridique.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Essayez d'identifier les problèmes ou les tendances susceptibles d'avoir une incidence sur votre chaîne de valeur cible, en utilisant le tableau des instructions PESTEL fourni ci-contre.
2. Indiquez les problèmes et les tendances que vous avez identifiés dans le modèle de résultats PESTEL (ci-contre).
3. Enregistrez la source d'information ou un exemple illustratif de la tendance, que vous pourrez remobiliser pour donner de la crédibilité à votre analyse lorsque vous contacterez les entreprises potentielles.
4. Pour chaque enjeu, estimez :
 - **Impact** – Quel niveau d'impact l'enjeu pourrait-il avoir sur la chaîne de valeur ? Utilisez une échelle de 1 à 5 où 1 = Potentiel pour un changement possible mais limité à une partie de la chaîne de valeur, et 5 = Potentiel pour révolutionner ou détruire toute la chaîne de valeur.
 - **Probabilité** – Dans quelle mesure le problème aura-t-il une incidence sur la chaîne de valeur ? Utilisez une échelle où 1 = Très peu probable, 5 = Très probable

Tableau d'instructions PESTEL

	Définition	Questions incitatives
Politique		
Economique		
Social		
Technologique		
Environnemental		
Légal		

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

ETUDE DE CAS

	Définition	Questions incitatives
Politique	Comprend des questions telles que le contexte de la politique, y compris la politique fiscale, le droit du travail, le droit de l'environnement, les restrictions commerciales, les droits de douane et la stabilité politique. Concerne également l'influence des gouvernements dans des domaines tels que la santé, l'éducation, l'agriculture et les infrastructures d'une nation.	<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement de votre pays applique-t-il des principes d'approvisionnement durables ? • Un changement de gouvernement pourrait-il conduire à un changement significatif, qu'il soit positif ou négatif, du soutien au développement durable ? • Y a-t-il eu un changement récent de la chaîne de valeur en raison d'événements politiques, d'actions industrielles ou d'échec d'un fournisseur clé ?
Economique	Se réfère à la situation économique générale dans la chaîne de valeur, par exemple la croissance économique, les taux d'intérêt, les taux de change et les taux d'inflation. Les problèmes liés à la concurrence sur le marché peuvent également être inclus dans la rubrique économique.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment va l'économie dans votre pays ? • Dans quelle mesure l'économie dans les pays desservis par votre chaîne de valeur cible est-elle performante (dans le cas où il existe des marchés internationaux) ? • Les taux de change ont-ils une incidence sur la rentabilité dans la chaîne de valeur (s'il y a achat de fournitures ou réalisation de ventes dans une devise différente) ? • Est-il facile d'obtenir des prêts ou d'attirer des investissements ? • Comment évolue le paysage concurrentiel ? Qui gagne et pourquoi ?
Social	Concerne les tendances sociales, les aspects démographiques et culturels tels que la santé, le taux de croissance de la population, la répartition par âge, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment le marché évolue en termes de démographie, de comportements, etc. ? • Quelle est l'effervescence industrielle ? • De quoi parlent et que veulent les gens dans les marchés servis par la chaîne de valeur ? • Quelle est l'effervescence sociale ? • Quels sont les problèmes sociaux auxquels sont confrontées les grandes entreprises ? • Quels sont les enjeux liés à la durabilité sociale sur les plateformes des réseaux sociaux ? • A quels problèmes sociaux s'intéressent les gens (pauvreté, conditions d'emploi, VIH, SIDA, manque d'égalité des chances, etc.) ?

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

	Définition	Questions incitatives
Technologique	Comprend des problématiques telles que l'activité de R & D, l'automatisation, les incitations technologiques et le coût du changement technologique dans une chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle nouvelle technologie émerge sur ce marché ? Ou dans des marchés connexes ? • Quelles tendances technologiques mondiales pourraient avoir un impact sur ce marché ? Quelques exemples de tendances de technologie : <i>"Internet of Things"</i>, <i>"Big Data" analytics</i>, <i>"Additive Manufacture"</i>, <i>"Mass customization"</i> et <i>"Artificial Intelligence"</i>.
Environnemental	Peut se référer à des problèmes tels que l'abondance des matières premières, l'affichage environnemental, la politique environnementale et la réglementation, les risques à long terme liés au changement climatique (par exemple, la saison des inondations, les hausses du niveau de la mer).	<ul style="list-style-type: none"> • Comment la politique gouvernementale appuie-t-elle (ou entrave) l'éco-innovation dans votre pays ? • Quelles sont les principes environnementaux volontaires mis en œuvre par les entreprises industrielles majeures ?
Légal	Tous les types de lois susceptibles d'avoir une incidence sur la chaîne de valeur, tels que le droit de la discrimination, le droit du consommateur, le droit du travail en droit antitrust et les lois sur la santé et la sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment la législation appuie-t-elle (ou entrave) l'éco-innovation dans votre pays ? • Des changements sont-ils attendus dans les lois sur l'emploi, la santé ou la sécurité ?

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

- **Echelle de temps** - Quand l'enjeu commencera-t-il à avoir une incidence sur la chaîne de valeur ? Indiquez le délai prévu en utilisant les catégories suivantes : "Dans les 6 mois", "Dans les 2 ans" ou "Plus de 2 ans".
5. Décidez quels enjeux sont "significatifs" pour la chaîne de valeur en :
- Calculant le score d'importance, où l'importance = Impact x Probabilité.
 - Décidant du niveau de seuil significatif pour le score, 9 est suggéré.
 - Examinant le tableau et mettez en évidence tous les problèmes qui ont un score significatif supérieur ou égal au seuil significatif.
6. Enfin, classez les questions importantes comme des "opportunités" (problèmes susceptibles d'avoir un impact positif sur la chaîne de valeur) ou "menaces" (problèmes susceptibles d'avoir un impact négatif sur la chaîne de valeur).

Modèle de PESTEL

	Description	Temps	Impact	Probabilité	Importance
POLITIQUE					
ECONOMIQUE					
SOCIAL					
TECHNOLOGIQUE					
ENVIRONNEMENTAL					
LEGAL					

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

ETUDE DE CAS

Rubrique	Description de l'enjeu / tendance (source ou exemple)	Echelle de temps (0-6 / 7-24 / 24+ mois)	Impact (1 = très faible, 5 = très élevé)	Probabilité (1 = très peu probable, 5 = certain)	Importance (Impact x Probabilité)
POLITIQUE	<i>La Politique européenne de la Pêche impose des limites de capture dans les eaux européennes. (EU : http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/index_en.htm)</i>	7-24 mois	2	3	6
ECONOMIQUE	<i>Les entreprises de pêche internationale obtenant des licences pour pêcher dans la région (qui ne transforment pas leur prise dans la zone de capture). (Greenpeace: http://www.greenpeace.org.uk/oceans/tuna)</i>	0-6 mois	4	4	16
SOCIALE	<i>Rapports sur les conditions proches de l'esclavage à bord des bateaux de pêche au thon, en lien avec le trafic humain. (Environmental Justice Foundation : http://ejfoundation.org/oceans/slaveryatsea)</i>	0-6 mois	3	3	9
	<i>Accroître la prise de conscience des consommateurs à la nature non durable des pratiques actuelles de pêche au thon, conduisant à des campagnes menées par les consommateurs pour améliorer les pratiques au sein de l'industrie de la pêche et du traitement du poisson. (Fish Fight campaign : http://www.fishfight.net/)</i>	0-6 mois	5	3	15
TECHNOLOGIQUE	<i>Augmentation des niveaux d'automatisation contribuant à réduire les coûts de production. (JBT FoodTech : https://www.youtube.com/watch?v=aIQRgOIWDSQ)</i>	0-6 mois	2	4	8

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

Rubrique	Description de l'enjeu / tendance (source ou exemple)	Echelle de temps (0-6 / 7-24 / 24+ mois)	Impact (1 = très faible, 5 = très élevé)	Probabilité (1 = très peu probable, 5 = certain)	Importance (Impact x Probabilité)
ENVIRON- NEMENTALE	<i>Préoccupations à propos de la surpêche et de l'impact des prises accessoires sur l'écosystème marin, associé à la senne coulissante et aux méthodes de pêche avec lignes de fond. (Rapport de la FAO : http://www.fao.org/fishery/fishtech/40/en)</i>	0-6 mois	5	4	20
	<i>Accumulation des déchets plastiques océaniques dans les poissons, provoquant une augmentation de la toxicité des produits de la pêche. (Montana State University : http://serc.carleton.edu/NAGTWorkshops/health/case_studies/plastics.html)</i>	24+ mois	2	3	8
LEGALE	<i>Certains pays envisageant de nouvelles lois pour protéger les droits et le bien-être des travailleurs de l'industrie de la pêche. (Slave free seas : http://slavefreeseas.org/workspace/downloads/itf-28-march-2014.pdf)</i>	0-6 mois	3	2	6

N.B. Les enjeux significatifs (score de 9 et plus) sont surlignés en rouge.

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

CONSEILS ET ASTUCES

CHEVAUCHEMENT DES RUBRIQUES

Il existe inévitablement un chevauchement entre les rubriques de l'analyse PESTEL. Par exemple, une nouvelle réglementation environnementale pourrait être incluse dans les rubriques "Politique", "Environnement" et "Légal". La façon dont vous classez n'est pas importante puisque ce ne sont que des instructions. L'important est de s'assurer que tous les problèmes pertinents ont bien été pris en compte.

METTEZ DU VÔTRE

Les questions de stimulation proposées ne sont pas exhaustives, vous pouvez alors essayer de réfléchir et de répondre à vos propres questions.

CHEVAUCHEMENT AVEC PCV

Il y aura également un chevauchement entre l'analyse PESTEL et les résultats du modèle Pensée en Cycle de Vie (PCV), en particulier dans les rubriques 'environnementale' et 'social'. Essayez de vous concentrer sur les sujets qui ne sont pas déjà pris en compte dans le modèle Pensée Cycle de Vie.

ORIENTATION DE LA POLITIQUE

La publication accompagnant les "Lignes directrices pour l'éco-innovation" (UN Environnement, à paraître) est une source utile d'informations sur les types de politiques utilisées pour stimuler l'éco-innovation.

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Répondre aux questions décrites ci-dessus nécessitera des sources de données variées, qu'elles soient qualitatives et quantitatives, formelles et informelles. Voici quelques suggestions pour savoir où rechercher les informations dont vous aurez besoin, en commençant par des sources de données qualitatives.

- **Les sites Web de mise en réseau professionnels** – les sites avec des forums de discussion tels que LinkedIn peuvent offrir des informations utiles sur l'industrie, l'engouement social et les types de menaces par lesquels les professionnels de l'industrie sont concernés. La plupart des sites offrant une adhésion sans frais, cela peut être un bon endroit pour commencer votre recherche.
- **Les sites Web gouvernementaux** – ceux-ci devraient fournir des détails sur la politique et la législation actuelle et à venir. Essayez de vous tenir au courant de l'évolution de la législation et des domaines prioritaires et orientations des programmes de financement gouvernementaux. Dans la mesure du possible, essayez de développer des contacts dans des services pertinents de l'Etat afin que vous soyez le premier à connaître les nouveaux développements de votre marché cible.
- **Conférences et séminaires** – si des événements pertinents se déroulent dans votre région, cela peut valoir la peine d'y aller, à la fois pour entendre parler des menaces et opportunités abordés que pour se faire de nouveaux contacts. Assister à une conférence peut représenter un investissement important en termes de temps et de coût, alors essayez d'identifier l'événement le plus approprié avant de vous engager. Par exemple, l'événement est-il organisé par une organisation réputée ? Y-a-t-il parmi les entreprises présentes, conférenciers ou simple auditeur, des entreprises que vous souhaitez rencontrer ? Pouvez-vous obtenir plus d'informations sur les intervenants de la part l'organisateur de l'événement ? Combien de personnes sont présents ? Quelles sont leurs fonctions dans l'entreprise ? etc.

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

- **Événements informels** – y a-t-il un endroit où vous pouvez rencontrer de façon informelle des personnes importantes de votre marché cible ? Par exemple, existe-t-il une initiative “Boissons vertes” dans votre région (<http://www.greendrinks.org/>)? Sinon, pourriez-vous en créer une ?
- **Publications spécialisées** – de nombreuses industries ont des publications spécialisées fournissant des informations sur les derniers développements dans la recherche et le développement, ainsi que des articles sur les menaces importantes pour l'industrie.
- **Blogs sur les technologies et plateformes d'innovation ouverte** – les blogs axés sur la technologie pour les économies en développement celles en transition tel que le blog de la Banque mondiale (<http://blogs.worldbank.org/> - recherchez des tags pertinents tels que “Environnement”, “Changement climatique”, “Développement social”, etc.) peuvent fournir des informations utiles sur les technologies appliquées sur d'autres marchés dans le monde qui pourraient être transférables dans votre pays. Les plates-formes libres d'innovation, telles que Yet2 (<http://www.yet2.com/>), sont des endroits où les entreprises peuvent fournir en détail des informations sur les problèmes techniques qu'elles essaient de résoudre ainsi que les nouvelles technologies qu'elles ont développées et qui doivent encore trouver une application.
- **Rapports sur la Responsabilité Sociétale et Environnementale des entreprises (RSE)** – ces rapports fournissent des informations sur les performances en matière de durabilité environnementale et sociale de groupes sur un grand nombre de questions, y compris l'égalité entre les sexes. Beaucoup de grandes entreprises produisent désormais un rapport annuel RSE conformément aux normes et méthodes cadres, notamment de la Global Reporting Initiative (GRI). La base de données GRI (<http://database.globalreporting.org/>) contient ainsi plus de 15 000 rapports et comprend une recherche par secteur d'activité. Une partie du processus de l'élaboration du rapport consiste à déterminer les problèmes de durabilité “significatifs” pour l'entreprise, en intégrant systématiquement les retours des parties prenantes. Ces rapports représentent donc une recherche importante sur les principales menaces et opportunités pour la durabilité auxquelles sont confrontées les industries qu'ils représentent.
- **Les brevets techniques** – l'avènement de bases de données des brevets en ligne et consultables a rendu beaucoup plus facile l'identification des brevets pertinents. Libres d'accès, ces bases de données, telles que Espacenet (<http://www.epo.org/searching/free/espacenet.html>) qui comprend plus de 80 millions de brevets et de demandes de brevet, peuvent être utilisées pour trouver des solutions aux problèmes existants ou réaliser une veille sur les activités de recherche et de développement des entreprises qui vous intéressent. Si le bureau des brevets de votre pays ne dispose pas d'une base de données de brevets en ligne, vous pouvez toujours consulter les brevets d'entreprises concernées sur d'autres marchés pour mieux comprendre les tendances et les développements qui pourraient s'avérer utiles pour les entreprises de votre marché cible.
- **Les ministères nationaux du commerce et de l'industrie, les associations professionnelles, les associations de PME et les chambres de commerce** – chacun d'entre eux constitue une source intéressante de données, bien que la variété et la qualité des données diffèrent considérablement d'une organisation à l'autre.
- **Les ministères nationaux des droits sociaux** – devraient pouvoir fournir des données sur l'égalité des sexes et l'autonomie des femmes dans le pays.
- **Les centres de recherche académiques et privés** – à partir des sites Web, des newsletters et des publications de centres de recherche, vous pouvez établir si des groupes de recherche

PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur

travaillent sur des questions susceptibles d'être pertinentes pour vos services d'éco-innovation. Si tel est le cas, vous souhaitez peut-être créer des liens avec les personnes clés de ces centres afin de faciliter les futures collaborations.

De nombreuses sources peuvent être utilisées pour trouver des données quantitatives et des tendances sur les marchés. Ces sources incluent :

- International Trade Centre (ITC) – données génériques sur le commerce international. Source disponible sur : <http://www.intracen.org/>
- Organisation Mondiale du Commerce (OMC) – données génériques sur le commerce international, les tendances des marchés et des cartes interactives des flux d'échanges commerciaux. Source disponible sur : http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm
- UN Comtrade Database – données génériques sur le commerce international. Source disponible sur : <http://comtrade.un.org/>
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI) – données sur les marchés européens et le commerce entre partenaires de l'Union Européenne. Source disponible sur : http://www.cbi.eu/marketintel_platform
- Food and Agriculture Organization of the United Nations – données sur les prix des denrées alimentaires et les menaces pour le développement d'un secteur agro-alimentaire durable. Source disponible sur : <http://www.fao.org/>
- COLEACP – information sur l'horticulture durable. Source disponible sur : <http://www.coleacp.org/en>
- Ministères nationaux du commerce et de l'industrie.
- Associations de commerce.
- Chambre de commerce et/ou de l'industrie.
- Associations de défense des droits sociaux.
- Associations de défense des droits des femmes.

Bases de données en ligne de brevets :

Espacenet. Couvre plus de 80 millions de brevets et brevets d'applications du monde entier.

Disponible sur : <http://www.epo.org/searching/free/espacenet.html>

Base de données en ligne de brevets pour l'Afrique du Sud. Accès gratuit aux brevets déposés depuis l'Afrique du Sud. Disponible sur : <http://patentsearch.cipc.co.za> <http://patentsearch.cipc.co.za>

Centre d'information sur les brevets chinois. Accès gratuit aux brevets déposés en République Populaire de Chine. Disponible sur : <http://search.cnpat.com.cn/CPRS2010/cnSimpleSearchEn.html>

Tendances technologiques mondiales :

Forum Mondial Economique (2015). The global information technology report 2015 : ICTs for inclusive growth. Accès en ligne : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf

McKinsey Global Institute (2013). Disruptive technologies : Advances that will transform life, business, and the global economy. Accès en ligne : <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/disruptive-technologies>

Accenture (2016). People First: The Primacy of People in a Digital Age. Accès en ligne : <https://www.accenture.com/us-en/insight-technology-trends-2016.aspx>

United Nations Conference on Trade and Development (2015). Available from: <http://unctad.org/en/pages/publications/Technology-Innovation-Report.aspx>

Dickens, R., Kelly, M., Williams, J. R. (2013). What are the significant trends shaping technology relevant to manufacturing? Foresight, Government Office for Science. Accès en ligne : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/277164/ep6-technology-trends-relevant-to-manufacturing.pdf

➔ Plus d'informations dans les suppléments "Agri-food", "Chemicals" et "Metals".



ETAPE

Développer un concept pour une chaîne de valeur plus durable

ACTIVITE

PR.6

Développer une vision pour la chaîne de valeur

APERÇU

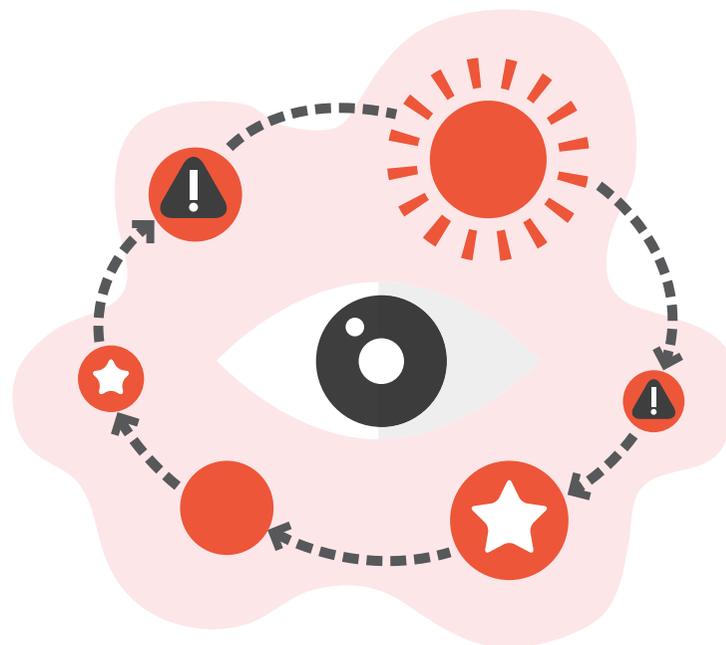
À ce stade, vous devriez avoir une meilleure connaissance des points sensibles liés au développement durable, des menaces et opportunités principales de la chaîne de valeur que vous ciblez. Vous pouvez maintenant utiliser ces connaissances pour développer une vision d'une chaîne de valeur durable (nommée à partir de ce point "vision pour la chaîne de valeur").

PR.6

Développer une vision pour la chaîne de valeur

Requiert du dialogue

Dans cette activité, vous développerez une vision pour une chaîne de valeur durable en utilisant les informations que vous avez rassemblées à ce jour.



DONNEES D'ENTREE

- Principales parties prenantes, issues de l'activité : *PR.3 Etablir les bons partenariats externes*
- Points de vigilance environnementaux, vus dans l'activité : *PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur*
- Menaces et opportunités, identifiées dans l'activité : *PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur*

RESULTATS

- Une vision d'une chaîne de valeur durable, utilisée ensuite dans l'activité *PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt*

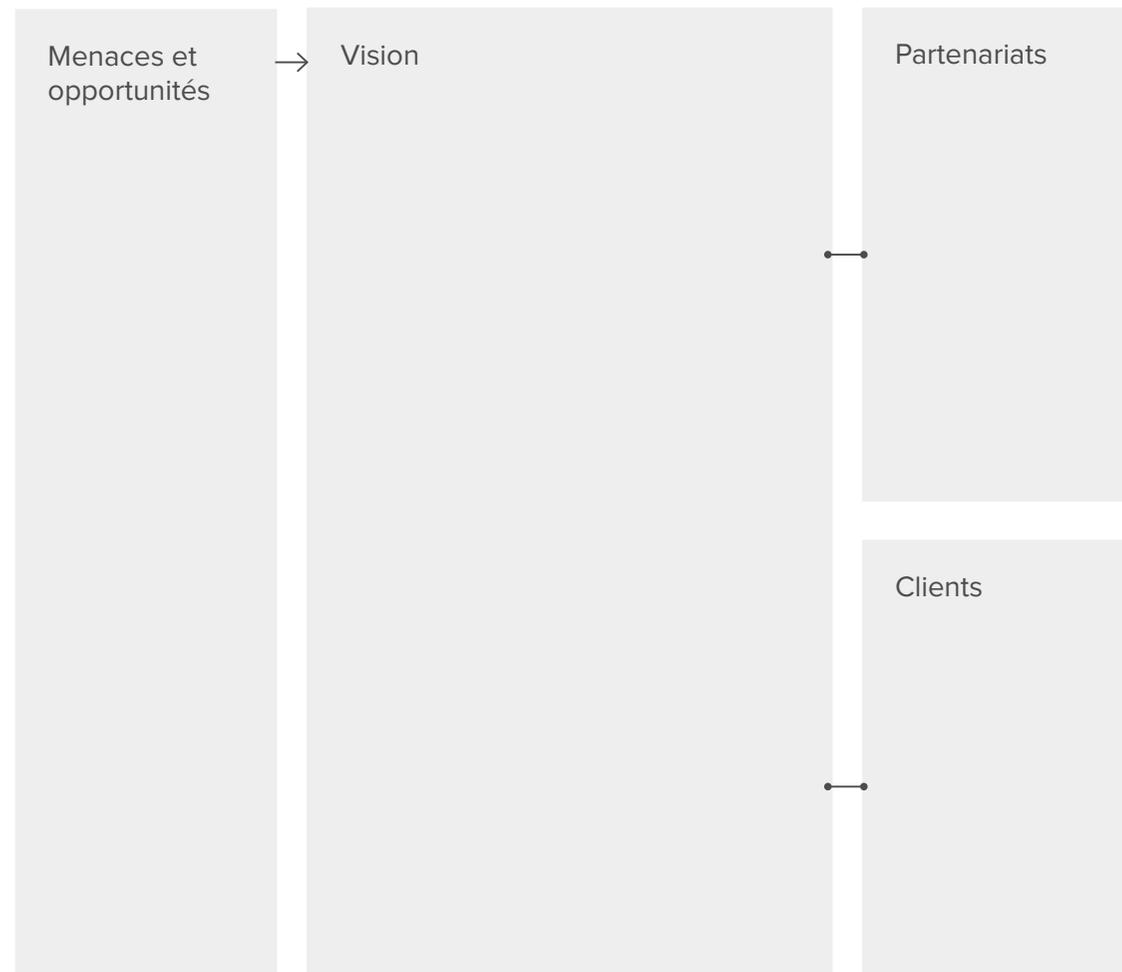
PR.6 Développer une vision pour la chaîne de valeur

L'intérêt de la construction d'une vision de la chaîne de valeur est de fournir une « vue d'ensemble » qui guidera vos activités auprès des entreprises inscrites dans cette chaîne de valeur. Sur le plan pratique, elle vous aidera à décider avec qui vous devez travailler (partenariats) et pour qui vous devez d'abord cibler vos services (clients). La vision de la chaîne de valeur n'a pas besoin d'être détaillée mais devrait décrire comment les points de vigilance environnementaux, les menaces et les opportunités sont traités.

COMMENT S'Y PRENDRE

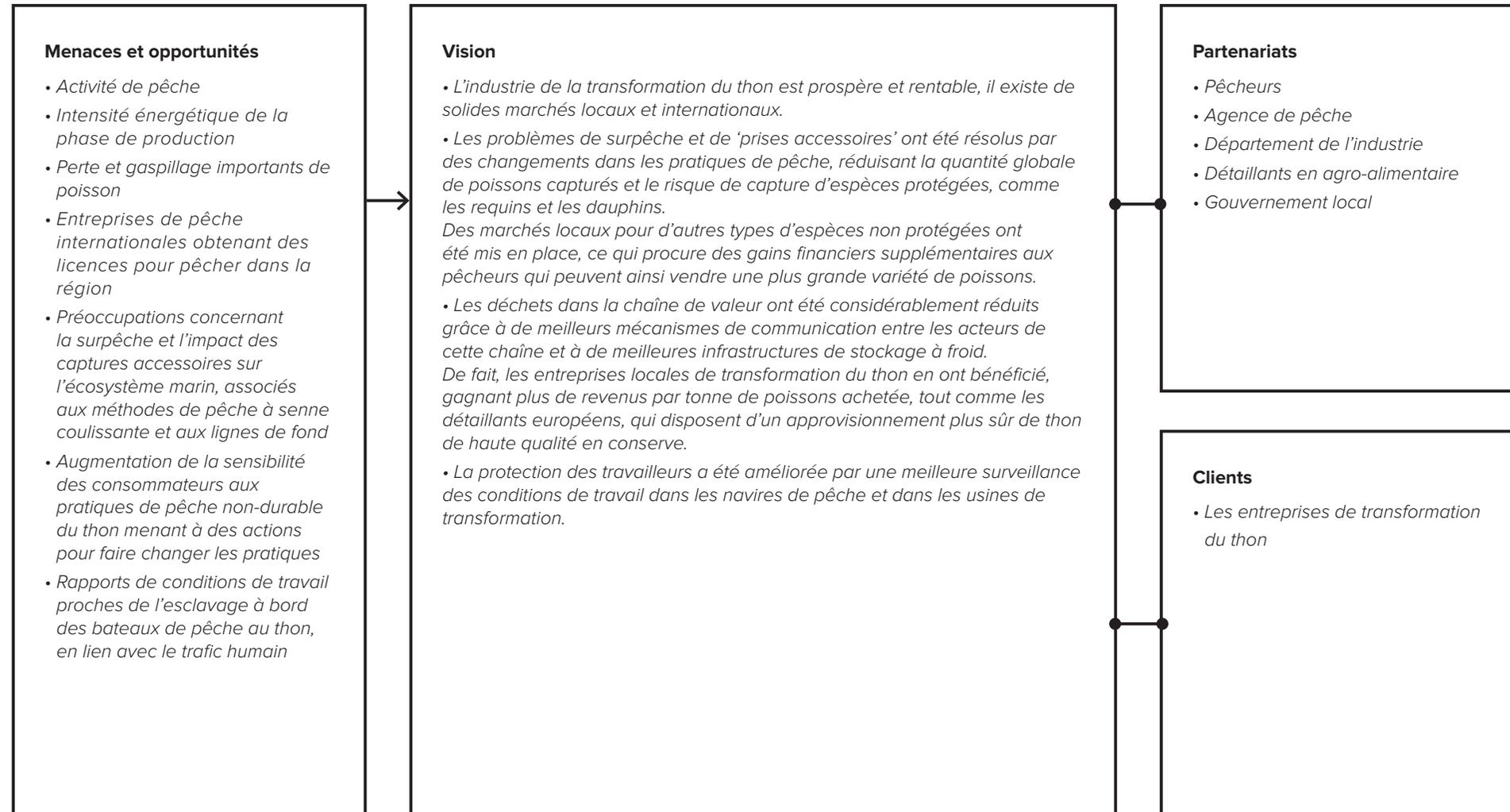
1. Examinez les points de vigilance environnementaux et les menaces et opportunités importantes que vous avez identifiés en utilisant les *modèles pensée cycle de vie* et *PESTEL*.
2. Essayez d'envisager une situation dans un délai de 5 à 10 ans pour laquelle les points de vigilance et les menaces sur la chaîne de valeur ont été résolus (ou considérablement réduits) et les opportunités ont été réalisées.
3. Écrivez une brève description de la situation dans cet état futur en mentionnant chacune des principales menaces et opportunités abordées.
4. Examinez votre projet de vision pour la chaîne de valeur avec vos collègues avant de finaliser.

Modèle de vision de la chaîne de valeur



PR.6 Développer une vision pour la chaîne de valeur

ETUDE DE CAS



PR.6 Développer une vision pour la chaîne de valeur

CONSEILS ET ASTUCES

INSPIRATION POUR LA VISION

Pour vous aider à formuler la vision, vous pouvez également comparer les priorités à long terme et les orientations politiques de votre pays. Vous pourriez alors constater, par exemple, que la politique de développement industriel de votre pays accorde une grande priorité à une transition de l'exportation de matières premières de base vers des produits transformés plus sophistiqués. L'énoncé de la vision RECPnet (voir les références pour plus de détails) fournit également des suggestions sur les types d'enjeux liés au développement durable qui sont importants à traiter au niveau mondial.

PARTAGE DE LA VISION AVEC LES CLIENTS

La vision pour la chaîne de valeur sera utile lors de l'élaboration d'options de stratégie pour les entreprises avec lesquelles vous travaillerez plus tard dans la démarche. Décider ou non de partager cette vision avec vos entreprises clientes ne dépend que de vous. Certaines entreprises seront intéressées de comprendre quelle sera leur contribution à la chaîne de valeur dans une « vue d'ensemble », alors que d'autres ne le seront pas. Quoi qu'il en soit, il pourra s'avérer utile de discuter de la vision que vous avez développée avec un ou deux experts sectoriels afin d'obtenir des commentaires et une revue critique.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

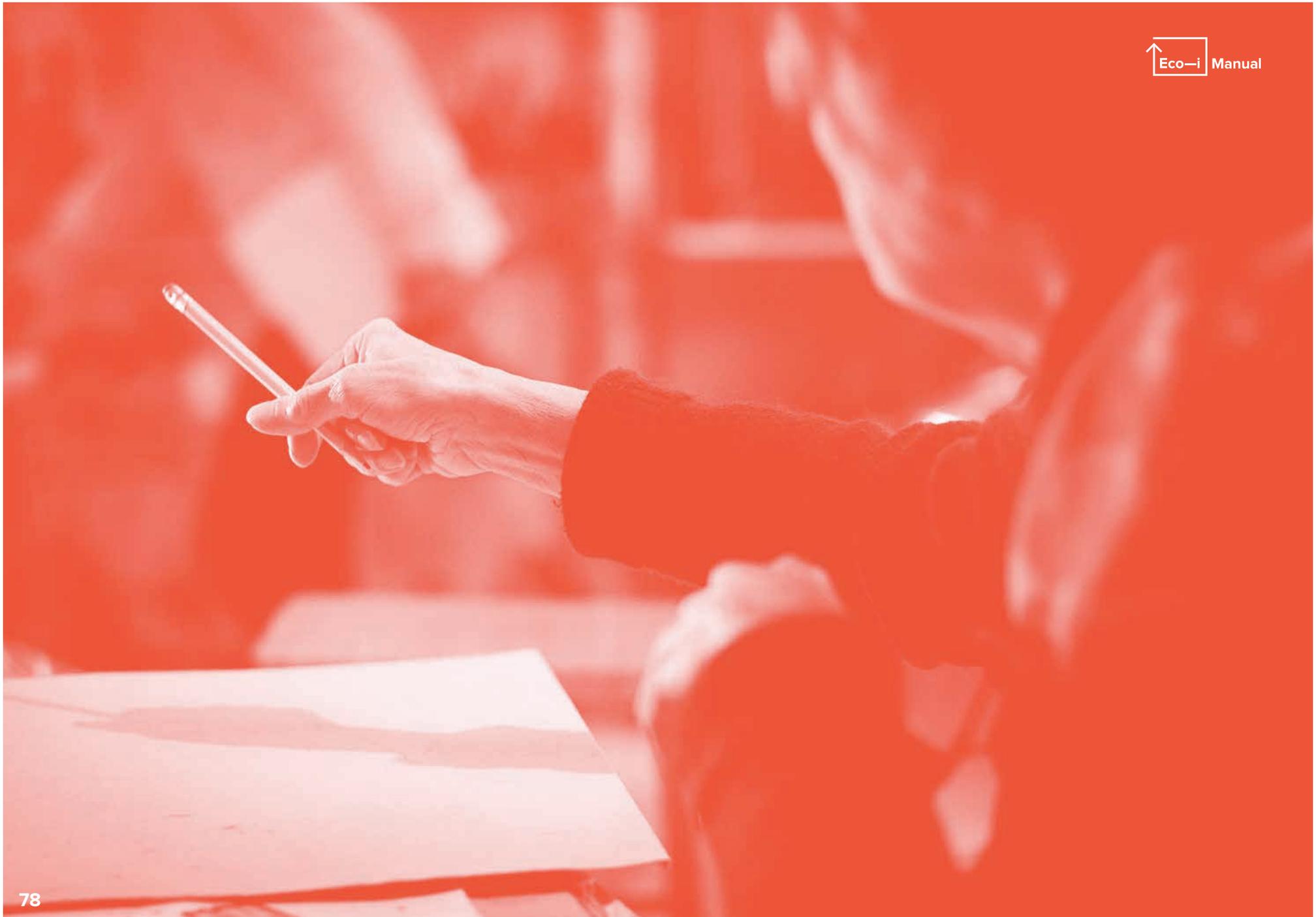
Références et ressources

Développer une vision pour une chaîne de valeur plus durable :

Davos Declaration on Promotion of Resource Efficient and Cleaner Production (RECP) in Developing and Transition Countries (Déclaration de Davos sur la promotion d'une production plus propre et l'utilisation efficace des ressources).

Disponible en ligne : https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Resource-efficient_low-carbon_production/Global_Network_Conference_on_RECP_-_Declaration.pdf

➔ Plus d'informations dans les suppléments "Agri-food", "Chemicals" et "Metals".



ETAPE

Intéresser des clients potentiels

ACTIVITES

PR.7

Développer un argumentaire pour la chaîne de valeur

PR.8

Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

APERÇU

Cette étape du processus consiste à communiquer certaines informations de base aux entreprises de votre marché cible sur l'éco-innovation et vos services d'éco-innovation. Le but est d'attirer leur attention et de créer des pistes auxquelles vous pourrez donner suite. Cela nécessite d'avoir un argumentaire bien préparé, en écho avec les besoins de la chaîne de valeur, et de diffuser ce pitch par différents canaux de communication auprès des entreprises concernées.

PR.7

Développer un argumentaire pour la chaîne de valeur

Requiert du dialogue

L'objectif de cette activité est de construire un argumentaire qui résume succinctement les avantages économiques de l'éco-innovation pour les entreprises de votre marché cible et pour la chaîne de valeur dont ils font partie.



DONNEES D'ENTREE

- Points de vigilance environnementaux, de l'activité *PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur.*
- Menaces et opportunités, identifiés dans l'activité *PR.5 Identifier les opportunités et les menaces tout au long de la chaîne de valeur.*
- Vision pour la chaîne de valeur, issue de l'activité *PR.6 Développer une vision pour la chaîne de valeur.*

RESULTATS

- Un argumentaire pour la chaîne de valeur résumant les études de cas d'éco-innovation adaptées à votre marché cible, utilisé dans l'activité *PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt.*

PR.7 Développer un argumentaire pour la chaîne de valeur

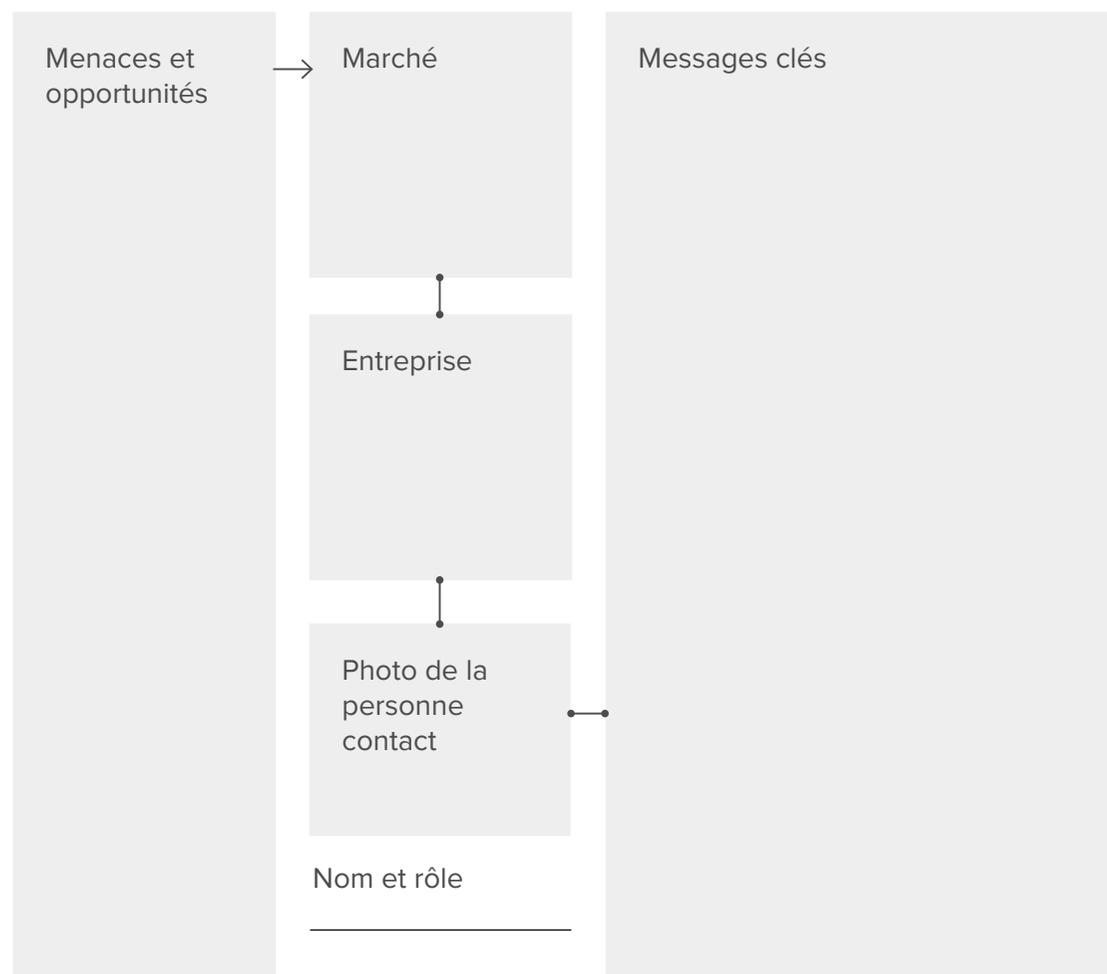
L'argumentaire pour la chaîne de valeur est un document qui décrit les messages clés que vous souhaitez communiquer aux entreprises de votre marché cible, en présentant les avantages potentiels de l'éco-innovation. L'objectif est d'augmenter leur intérêt pour le sujet afin qu'ils fassent appel aux services éco-innovants que vous pourrez offrir. La manière dont vous pouvez vous servir de ce document dépendra des types d'événements et des canaux de communication que vous utiliserez lorsque vous commencerez à impliquer des entreprises dans votre démarche. Cependant, il est important de créer un document relatif au pitch sur la chaîne de valeur, afin que les messages clés pour le client potentiel restent cohérents, quel que soit le format ou la personne de votre équipe les présentant.

Une fois terminé, l'argumentaire pour la chaîne de valeur sera la base de toutes vos activités de communication, qu'il s'agisse de préparer une présentation pour un séminaire, d'écrire un livre blanc ou de créer un dépliant du service d'éco-innovation.

COMMENT S'Y PRENDRE

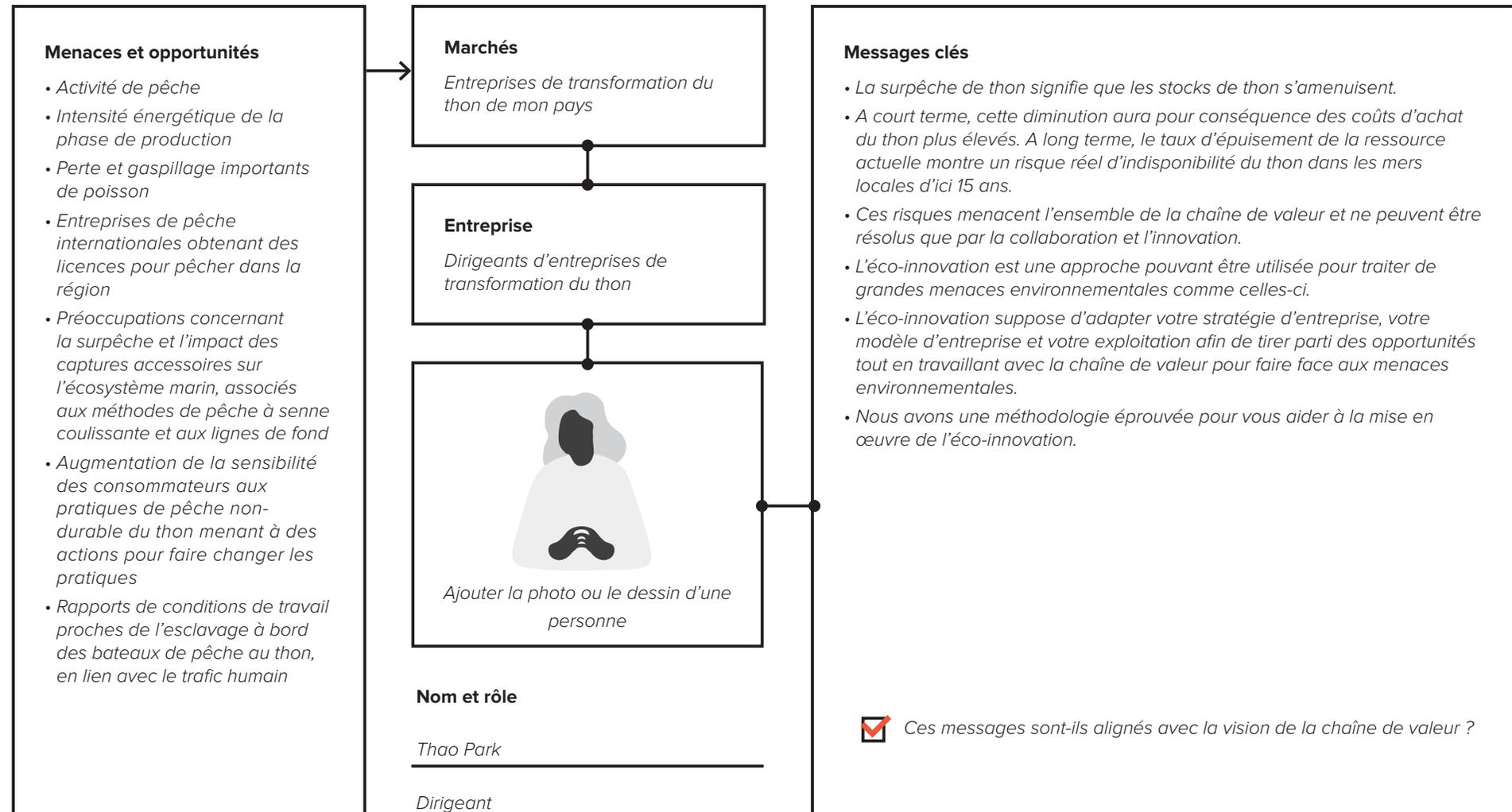
1. Définissez pour chaque type d'organisation un message particulier (sur votre "marché cible") et plus spécifiquement qui dans chaque organisation (le "public cible") avant de préciser les véritables messages clés.
2. Définissez les messages clés à destination de votre marché cible et de votre public en examinant les points de vigilance environnementaux, les menaces et les opportunités importantes. Décrivez ensuite comment l'éco-innovation peut aider à faire face à ces points sensibles et menaces et à tirer parti des opportunités.
3. Répétez ce processus pour chacun des différents types de marché cible et de public cible auprès desquels vous souhaitez communiquer.

Modèle d'argumentaire pour la chaîne de valeur



PR.7 Développer un argumentaire pour la chaîne de valeur

ETUDE DE CAS



PR.7 Développer un argumentaire pour la chaîne de valeur

CONSEILS ET ASTUCES

A COURT TERME POUR CAPTER L'ATTENTION

Lorsque l'on considère les menaces et opportunités importantes, il peut être judicieux de se concentrer sur les enjeux qui auront un impact dans les deux ans, car ils sont plus susceptibles d'attirer l'attention d'un/des dirigeant(s).

INSPIRATION POUR LES PRESTATIONS

Le rapport du PNUE sur le "Business Case for Eco-innovation" peut fournir des idées sur les avantages que les entreprises pourraient obtenir grâce à l'éco-innovation.

ALIGNEMENT À LONG TERME

Vous pouvez également réviser la vision de la chaîne de valeur que vous avez définie précédemment car les messages clés doivent s'aligner sur cette vision à long terme.

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Développer un argumentaire pour la chaîne de valeur :

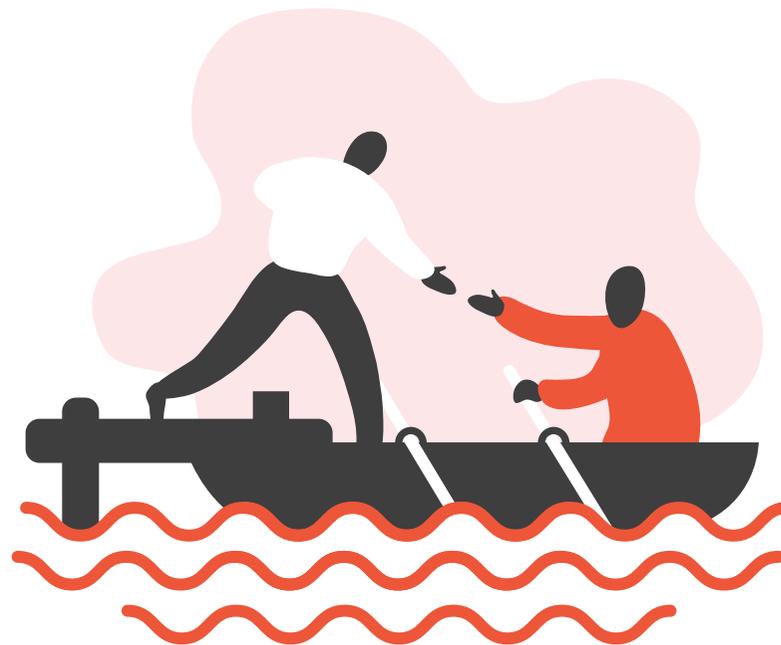
UN Environment (2014). Business Case for Eco-innovation. UN Environment, Paris. Disponible en ligne : <http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/Eco-Innovation/TheEco-InnovationProject/TheBusinessCaseforEco-innovation/tabid/1036905/Default.aspx>

PR.8

Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

Requiert du dialogue

Cette activité consiste à planifier la façon dont vous allez commencer à impliquer les entreprises de votre marché cible et les intéresser à vos services d'éco-innovation.



DONNEES D'ENTREE

- Choix du marché cible, vous référer à l'activité *PR.1 Évaluer les marchés potentiels*.
- Liste préliminaire des entreprises pertinentes dans votre marché cible, de l'activité *PR.1 Évaluer les marchés potentiels*.
- Parties prenantes qui pourraient vous aider à établir un contact initial avec les entreprises concernées, issues de l'activité *PR.3 Construire les bons partenariats externes*.

RESULTATS

- Eventail d'activités d'engagement réalisées auprès des entreprises.
- Réunions prévues avec les représentants de la direction de plusieurs entreprises sur votre marché cible, utilisées dans l'activité *PR.9 Présenter les avantages de l'éco-innovation à la direction*.

PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

Avec l'argumentaire créé pour votre chaîne de valeur, vous êtes maintenant prêt à sensibiliser les entreprises sur votre marché cible, de plusieurs façons possibles. Vous devriez avoir déjà identifié certaines entreprises concernées lorsque vous avez complété le modèle d'identification des cibles pour l'éco-innovation. Vous pouvez aborder les agences gouvernementales compétentes, les associations professionnelles et autres pouvant vous introduire personnellement dans les entreprises que vous avez déjà identifiées ou vous donner des détails sur d'autres sociétés concernées. Vous pourriez également obtenir un financement gouvernemental pour vous aider à lancer vos nouveaux services d'éco-innovation si cela correspond bien aux objectifs de ladite politique.

De toute évidence, de nombreuses autres façons existent pour susciter de l'intérêt pour l'éco-innovation dans votre marché cible. Votre compréhension du marché vous aidera à déterminer l'option la plus appropriée et la plus efficace. Quelle que soit l'approche que vous avez choisie, l'objectif final est de valider une réunion avec la direction d'un client potentiel afin de discuter des prochaines étapes et obtenir l'approbation pour passer à la phase *Définir une stratégie*.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Créez une première liste des types d'activités que vous pouvez réaliser pour commencer à impliquer les entreprises dans votre marché cible. Certaines idées sont fournies ci-dessous pour vous aider à démarrer :
 - Présentez un aperçu des services d'éco-innovation lorsque vous visitez des entreprises avec lesquelles vous travaillez déjà et qui relèvent de vos marchés cibles pour l'éco-innovation.
 - Contactez l'association commerciale ou industrielle concernée ou les Chambres de commerce de votre marché cible afin de discuter des occasions d'organiser des événements conjoints et la promotion de l'éco-innovation. Ils sont souvent enclins à trouver de nouvelles façons de soutenir leurs membres et d'offrir de nouveaux services.
 - Initiez un projet pour relever un défi ou une opportunité à l'échelle du secteur. Si le financement du projet peut être garanti, le recrutement de partenaires industriels peut être facilité afin de fournir d'autres investissements.
 - Utilisez les partenariats que vous avez développés, réfléchissez aux nouveaux contacts qu'ils pourraient fournir. Pensez également à la manière dont vous pouvez collaborer avec vos partenaires afin que vos actions marketing aient une portée et un impact plus grand.
 - Organisez un 'Forum des dirigeants' pour faire connaître le concept et les avantages de l'éco-innovation auprès des chefs d'entreprise dans votre marché cible.
 - Développez une présentation spécifique au marché sur les moteurs et les opportunités d'éco-innovation dans ce secteur, puis contactez des entreprises individuelles de ce secteur cible pour organiser une réunion afin de les leur exposer.
 - Contactez les clients et les parties prenantes d'une entreprise et demandez-leur comment ils évaluent sa performance environnementale et sociale. Si vous identifiez un domaine où l'entreprise n'est pas à la hauteur des attentes des parties prenantes, cette information pourra lui être utile pour progresser.
 - Publiez un livre blanc sur les avantages économiques de l'éco-innovation visant votre marché cible. Un livre blanc est une littérature marketing, généralement d'environ 4 à 5 pages, qui décrit une nouvelle approche ou un nouveau produit pouvant

PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

aider à résoudre un problème d'entreprise. Lors de la rédaction d'un livre blanc, il est important d'en identifier clairement son audience afin de fournir un contenu et un langage appropriés (ie si votre public cible est la direction de l'entreprise, il convient de se concentrer sur les avantages économiques, le capital, les coûts, etc., et non sur le détail technique de la solution). Essayez d'inclure des images, des diagrammes et des exemples pour aider à expliquer et souligner vos propos. Vous pourrez trouver des arguments pertinents dans le "Business case for eco-innovation" publié par le PNUE. Tentez de les étayer par des exemples et arguments plus spécifiques à votre région, pays et marché cible. Une fois terminé, un bon moyen de générer des prospects consiste à mettre en avant votre livre blanc sur votre page Web, où il peut être téléchargé gratuitement en échange de ses coordonnées. Vous pouvez également essayer d'envoyer un courrier électronique à vos contacts pour leur faire part de vos nouveaux services d'éco-innovation, en incluant un lien vers la page de téléchargement du Livre blanc sur votre site.

2. Examinez la liste initiale des types d'activités que vous pouvez réaliser et décidez des idées vous mettrez en œuvre, compte tenu de facteurs tels que :
 - Les temps, coût et effort pour organiser et mettre en œuvre ces activités
 - Le nombre de prospects (contacts au sein d'entreprises pertinentes) sérieux l'activité générerait.
 - Votre capacité disponible pour réaliser ces activités avec une équipe disponible.
3. Produisez un calendrier d'actions pour les 6 à 12 prochains mois. Assurez-vous qu'une personne est nommée responsable pour chaque activité, puis commencez à organiser votre première activité !

Modèle d'organisation pour impliquer des entreprises

Liste des activités possibles d'implication	Critères	Résultats



Liste des entreprises à impliquer et contact de la personne concernée

PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

ETUDE DE CAS

Liste des activités d'implication possibles	Temps (1 to 5)	Coût (1 to 5)	Effort (1 to 5)	Résultat
• Pitch de 5 minutes auprès des clients actuels lors de prestation de services	3	4	5	12
• Organiser un forum pour le(s) dirigeant(s)	3	4	3	10
• Construire un consortium et demander un financement de l'Agence des pêches dans le cadre du programme "Pêche et transformation du poisson durables"	2	5	1	8
• Assister à une conférence nationale sur les défis de la production alimentaire	4	1	3	8
• Effectuer un sondage sur les défis environnementaux et sociaux auprès des gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement chez les grands détaillants d'aliments et utiliser les résultats comme base pour un livre blanc	3	2	3	8



Liste des entreprises à impliquer et nom du contact

- Tasty Tuna Company – Mr Tasty
- Canned Tuna Ltd. – Ms Jones
- Fishy Supplies Ltd. – Mr Smith
- Canned Delights Inc. – Ms Delight

PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

Description de l'entreprise Tasty Tuna Company

La *Tasty Tuna Company* est une entreprise fictive, utilisée pour illustrer l'application de la méthodologie d'éco-innovation. Petite entreprise familiale, *Tasty Tuna* est spécialisée dans la transformation et la mise en conserve de thon. La société a été créée par une famille de pêcheurs en 2004, mécontents du prix qu'ils recevaient pour leurs poissons. La famille possède et gère toujours l'entreprise, qui emploie désormais 40 personnes et transforme 1000 tonnes de thon par an.

La société achète ses poissons directement auprès des pêcheurs sur le marché local. Le poisson est pêché et transformé en utilisant des procédés principalement manuels. Le thon en conserve est emballé sous la marque *Tasty Tuna* lorsqu'il est vendu sur le marché intérieur, mais la société propose également des emballages personnalisés pour de grands clients internationaux.

La société manufacture deux produits :

- Premium, l'Albacore (ou thon jaune) en boîte et à l'huile - principalement vendu au marché d'exportation
- Standard, la Bonite conservé en boîte dans de la saumure - principalement vendu sur le marché intérieur

La majorité des employé.e.s de la société travaillent sur la ligne de production, mais il y a une équipe de cinq employés de bureau, composée du/de la dirigeant.e, du/de la directeur.trice de la production, des gestionnaires de ventes, d'un.e acheteur.se et d'un.e assistant.e financier.e.

Pourquoi la Tasty Tuna Company serait-elle une bonne cible pour vos services d'éco-innovation ?

Voici quelques-uns des facteurs clés qui auraient permis d'identifier

la *Tasty Tuna Company* comme une bonne entreprise à cibler. Faites attention à des caractéristiques similaires lors du choix d'entreprises que vous cibleriez.

- En cohérence avec la politique nationale - Dans le pays où est implantée la *Tasty Tuna Company*, l'industrie agro-alimentaire est soutenue par des politiques nationales telles que le Plan national de développement. En effet, le gouvernement voudrait substituer l'exportation de produits primaires à faible valeur ajoutée par celle de produits alimentaires transformés d'une valeur supérieure.
- Disponibilité de financement - Des fonds sont disponibles par le biais du Ministère du commerce et de l'investissement pour les entreprises qui souhaitent augmenter leurs exportations.
- Nouvelle réglementation - Le ministère des Pêches envisage de mettre en place des quotas de pêche en raison de problèmes de surpêche.
- Croissance du marché - La demande de thon augmente de plus de 10% par an à la fois sur le marché local et sur les marchés d'exportation.
- Des consommateurs finaux intéressés par le développement durable - L'entreprise commercialise une partie de son produit sous son propre label et un nombre croissant de consommateurs s'intéressent à l'achat de thon biosourcé.
- Un marché confronté à de fortes menaces quant au développement durable - L'industrie de la pêche et de la transformation du thon est actuellement confrontée à des menaces telles que la diminution des stocks de poissons en raison de la surpêche, les préoccupations concernant les conditions de travail à bord des navires de pêche et la hausse des prix du poisson

PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

CONSEILS ET ASTUCES

en raison de la concurrence des entreprises de transformation étrangères. Ces menaces, parmi d'autres, sont discutées dans des activités ultérieures.

- Une société prospère et rentable - Malgré les menaces auxquelles elle fait face, l'entreprise a fait des bénéfices au cours des cinq dernières années. C'est le leader sur le marché intérieur avec une part de marché de 55%.
- Un dirigeant et propriétaire passionné par le développement durable - La *Tasty Tuna Company* est une entreprise familiale et les propriétaires ont une attitude positive à l'égard du développement durable. Ils reconnaissent en effet que la surpêche est une menace sérieuse qui compromet leur activité. De même, ils veulent que leur entreprise bénéficie d'une bonne réputation dans leur communauté locale et à l'étranger. Une rubrique de leur site Web présente les mesures qu'ils prennent pour réduire leur impact sur l'environnement.

RENDEZ-LE AMUSANT

Intégrer un jeu interactif ou des éléments compétitifs dès les premiers échanges avec une entreprise peut s'avérer beaucoup plus intéressant et attrayant que les approches standard basées sur de longues présentations.



PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Ecrire un livre blanc :

WhitePaperSource. Site internet expliquant comment on écrit un livre blanc, avec un forum et des fichiers audios téléchargeables.

Disponible en ligne sur : <http://www.whitepapersource.com/>

Exemples de livres blancs disponibles sur : <http://www.thatwhitepaperguy.com/that-white-paper-guy-samples.html>

Exemple d'un livre blanc éco-conçu, disponible en ligne :

<http://www.grantadesign.com/eco/ecodesign.htm>

→ Plus d'informations dans le supplément "Agri-food"

ETAPE

Obtenir l'approbation de la direction pour agir

ACTIVITE

PR.9

Présenter les avantages de l'éco-innovation à la direction

APERÇU

Dans la méthodologie d'éco-innovation, des points clés vous permettront d'exposer les arguments pour soutenir les investissements de l'entreprise dans la mise en œuvre de l'éco-innovation et de décider de la façon de poursuivre. L'approbation de la direction d'au moins une de vos entreprises cibles en est le premier, afin d'y être accrédité.

PR.9

Présenter les avantages de l'éco-innovation à la direction

Activité complexe

Cette activité fournit des conseils sur la façon de présenter vos services d'éco-innovation au(x) dirigeant(s) de l'une de vos entreprises cibles.



DONNEES D'ENTREE

- Argumentaire pour la chaîne de valeur, travaillé dans l'activité *PR.6 Développer une vision pour la chaîne de valeur*.
- Réunion prévue avec les représentants de plusieurs entreprises sur votre marché cible, de l'activité *PR.8 Planifier et mettre en œuvre des actions pour susciter l'intérêt*.

RESULTATS

- Accord de(s) dirigeant(s) pour passer à la phase suivante Définir une stratégie. Ce résultat n'est pas utilisé ailleurs mais il est essentiel pour vous permettre de continuer.

PR.9 Présenter les avantages de l'éco-innovation à la direction

Avant de rencontrer la direction, vous devrez décider si vous présentez un argumentaire pour obtenir le financement de la prestation de mise en œuvre de l'éco-innovation ou simplement pour être autorisé à entrer dans l'entreprise afin de poursuivre avec les activités de la phase Définir une stratégie (qui peut ou non être financée en fonction de l'approche que vous décidez d'adopter).

Pour les besoins du présent manuel, on suppose qu'à ce stade vous demandez l'autorisation d'obtenir un accès interne à l'entreprise afin que vous puissiez poursuivre les activités de la phase Définir une stratégie. Vous est proposée ci-après une liste de sujets à inclure dans votre argumentaire auprès de la direction. Une grande partie du contenu de cet argumentaire peut être basée sur celui de la chaîne de valeur, mais en l'adaptant à l'entreprise que vous ciblez. Il vaut mieux éviter de répéter le contenu générique si le dirigeant en a eu connaissance précédemment.

COMMENT S'Y PRENDRE

Préparez un argumentaire pour le dirigeant en fonction du schéma suivant :

- Présentez brièvement votre structure et les services qu'elle fournit.
- Expliquez ce qu'est l'éco-innovation.
- Soulignez le besoin d'éco-innovation en décrivant certaines des menaces et opportunités importantes que vous avez identifiées.
- Discutez des avantages économiques potentiels de l'éco-innovation pour l'entreprise - ceux-ci peuvent être basés sur votre vision de la chaîne de valeur, mais devraient être ajustés dans la mesure du possible au contexte spécifique de l'entreprise.
- Donnez des exemples d'éco-innovation réussis en entreprise. Vous pourrez trouver des études de cas dans le "Business Case for Eco-innovation" (PNUE, 2014), mais les exemples locaux / régionaux / nationaux ou les exemples du même secteur dans d'autres pays et votre propre expérience sont toujours préférables.
- Soulignez le fait que la mise en œuvre de l'éco-innovation est une initiative stratégique de long terme qui exigera, pour réussir, le soutien et l'implication continus de la direction.
- Si besoin, mentionnez les partenariats que vous avez développés avec les parties prenantes afin de démontrer que vous avez accès à l'ensemble des connaissances, compétences et aptitudes nécessaires pour accompagner la mise en place de l'éco-innovation.
- Terminez en discutant des prochaines étapes.

Afin d'obtenir l'accord de lancement de la démarche d'éco-innovation, vous devrez sans doute aider le dirigeant à répondre à plusieurs questions clés afin qu'il puisse prendre sa décision (avec quelques réponses génériques) :

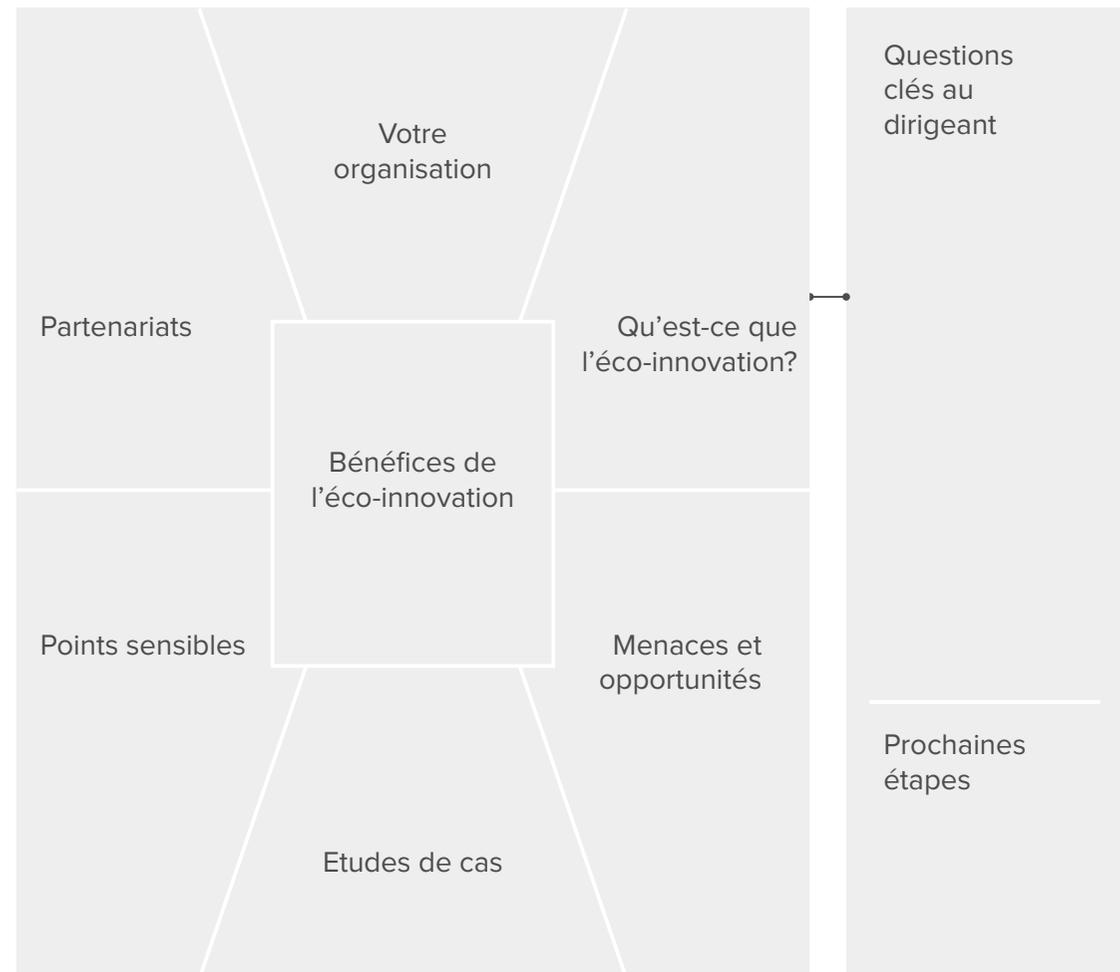
- **Dans quelle mesure la prochaine étape va-t-elle profiter à l'entreprise ?** – La stratégie d'entreprise établie donnera la vision à long terme de l'entreprise ainsi que ses objectifs stratégiques. Cette stratégie sera utilisée tout au long du processus dans le but de guider les activités d'éco-innovation.
- **Qu'allez-vous faire ?** – Effectuer une évaluation préliminaire pour mieux comprendre l'entreprise et identifier les opportunités spécifiques d'éco-innovation tout au long du cycle de vie de ses produits. Cela impliquera l'examen de la stratégie d'entreprise existante, du modèle d'entreprise et de ses forces et faiblesses

PR.9 Présenter les avantages de l'éco-innovation à la direction

opérationnelles. Sur la base des informations recueillies, une stratégie revue en intégrant l'éco-innovation sera proposée à l'entreprise.

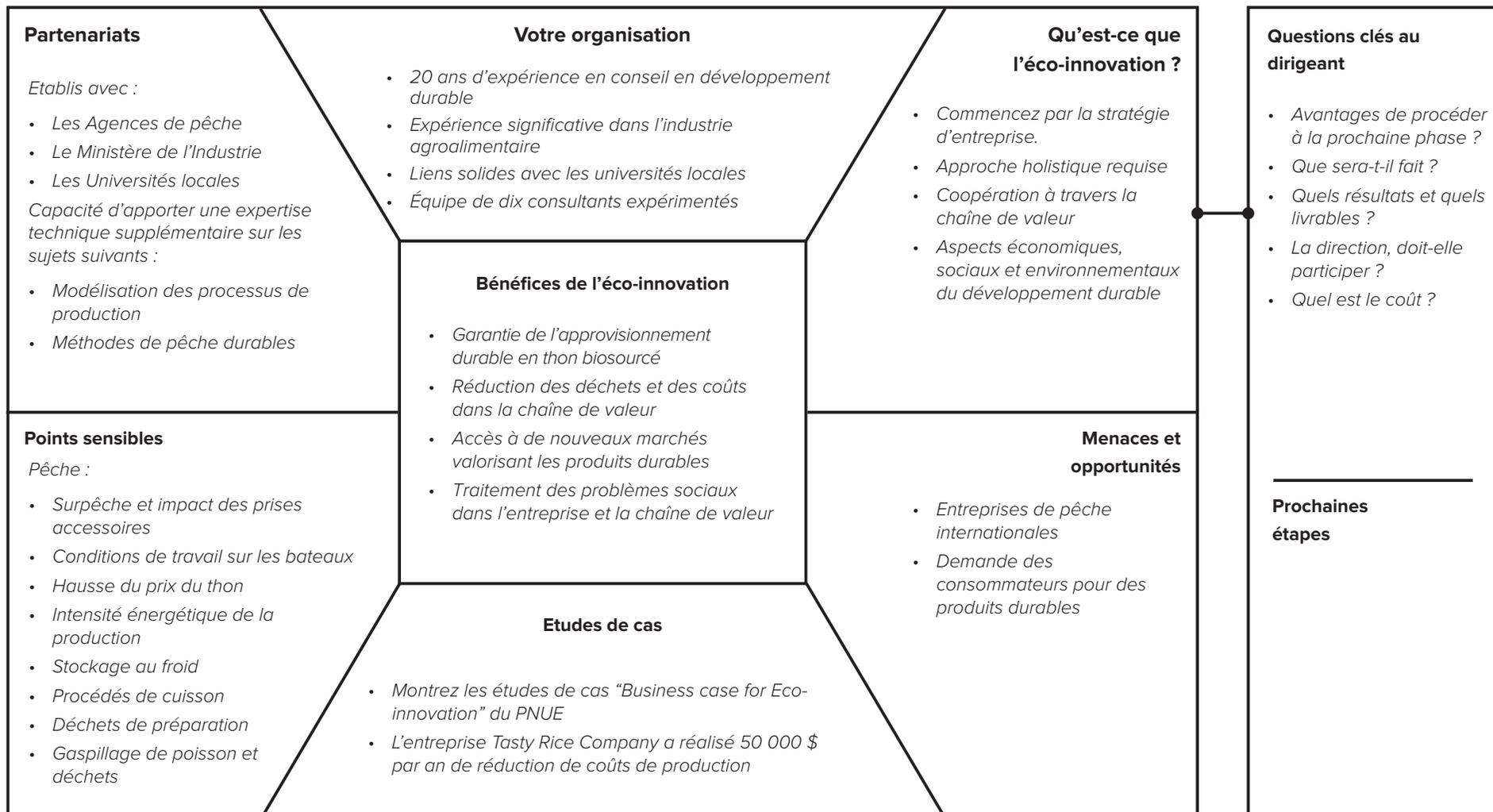
- **Quels seront les résultats et les livrables ?** – Un rapport résumant les résultats de l'évaluation et de l'atelier sur la stratégie et proposant une stratégie d'entreprise nouvelle pour l'entreprise. Lors d'une réunion ultérieure, le consultant reviendra présenter les résultats de ce rapport et discutera de l'offre de service à la mise en œuvre de la stratégie dans toute l'entreprise.
- **Quelle participation de la direction et des autres membres du personnel sera nécessaire ?** – 1,5 heures avec le(s) dirigeant(s) pour examiner la stratégie d'entreprise actuelle, un atelier d'une journée avec du personnel clé de l'entreprise pour identifier les forces et les faiblesses opérationnelles. Après l'achèvement du rapport, une réunion d'une heure avec l'équipe de direction sera organisée afin de présenter les résultats et l'offre de service pour la mise en œuvre.
- **Faut-il prévoir à ce stade un budget alloué par l'entreprise ?**
– Non, pas besoin de financement à ce stade (voir conseils et astuces).

Modèle pour l'argumentaire initial au dirigeant



PR.9 Présenter les avantages de l'éco-innovation à la direction

ETUDE DE CAS



Etudes de cas

- Montrez les études de cas "Business case for Eco-innovation" du PNUE
- L'entreprise Tasty Rice Company a réalisé 50 000 \$ par an de réduction de coûts de production

PR.9 Présenter les avantages de l'éco-innovation à la direction

CONSEILS ET ASTUCES

VOUS DEVEZ RENCONTRER LE DIRIGEANT

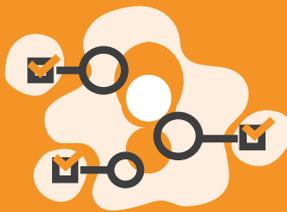
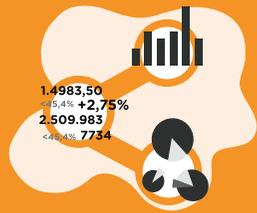
Il est important que vous rencontriez le dirigeant de l'entreprise à ce stade (et pas d'autres membres du personnel, même s'ils font partie de l'équipe de direction) afin de vous assurer qu'il y a un intérêt réel et une implication du chef d'entreprise. Si le dirigeant n'est pas prêt à vous rencontrer, il se peut que l'entreprise ne soit pas encore prête pour s'engager dans l'éco-innovation.

QUAND FACTURER

Si vous pensez que l'entreprise tirera une valeur importante du travail que vous effectuez pendant la phase de définition de la stratégie, vous pouvez facturer ce service. Sinon, le temps que vous consacrez à ces activités fera partie de vos frais commerciaux et de marketing.

→ Plus d'information dans les suppléments "Chemicals" et "Metals"





DEFINIR UNE STRATEGIE

Utiliser les connaissances sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise afin de proposer une nouvelle stratégie situant l'éco-innovation au cœur de l'entreprise dans le but de lui assurer des progrès vers un avenir durable.

PHASE 2 — ST

DEFINIR UNE STRATEGIE

APERÇU

L'objectif de cette phase "définir une stratégie" est de mieux comprendre les opportunités et les menaces de votre marché cible et de commencer à identifier les plus pertinentes pour l'entreprise.

Cela se fait grâce à l'évaluation initiale qui vise à recueillir des informations sur la stratégie d'entreprise actuelle, le modèle économique et la performance opérationnelle.

Avec ces informations, vous pourrez proposer une nouvelle stratégie d'entreprise éco-innovante.

ETAPES & ACTIVITES

Etre prêt pour l'évaluation initiale

Organiser la méthode de recueil de données
ST.1

Comprendre la stratégie d'entreprise actuelle

Interroger la direction
ST.2

Comprendre le modèle économique actuel

Cerner le modèle économique actuel
ST.3

Connaître la performance opérationnelle actuelle

Réaliser un audit interne

ST.4

Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes

ST.5

Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

ST.6

Analyser les informations recueillies

Réaliser une analyse AFOM

ST.7

Définir la vision de l'entreprise et les objectifs de sa nouvelle stratégie

Développer une vision pour l'entreprise

ST.8

Définir les objectifs stratégiques

ST.9

Définir les produits, marchés et arguments de vente de la nouvelle stratégie d'entreprise

Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

ST.10

Evaluer les idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

ST.11

Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie

ST.12

Obtenir l'accord de la direction pour la nouvelle stratégie d'entreprise

Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie

ST.13

Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction

ST.14

Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre

ST.15

ETAPE

Être prêt pour l'évaluation initiale

ACTIVITE

ST.1

Organiser la méthode de recueil de données

APERÇU

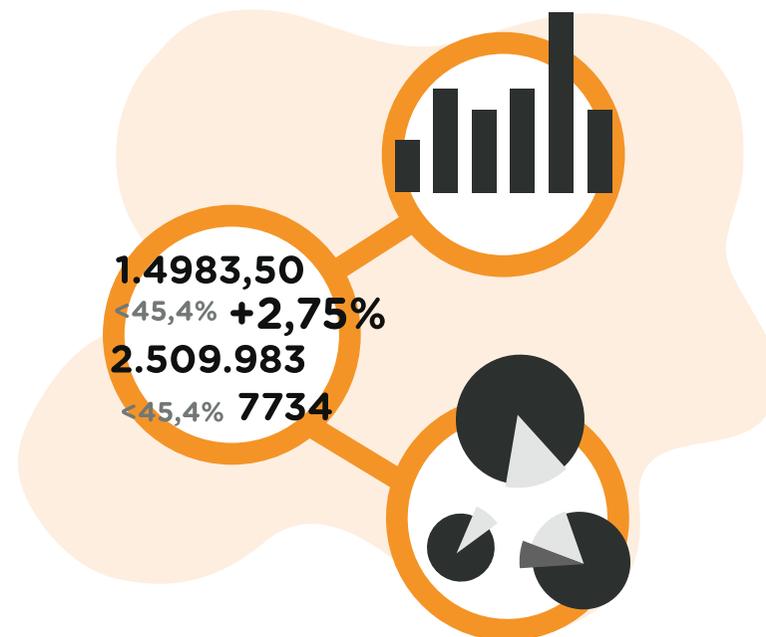
L'objectif principal de l'évaluation initiale est de rassembler les informations dont vous aurez besoin afin de proposer une nouvelle stratégie d'entreprise appropriée. Vous devrez recueillir, en particulier, des données sur la stratégie commerciale actuelle, le modèle d'entreprise et les performances opérationnelles de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces spécifiques auxquelles l'entreprise est confrontée. Cette étape fournit des conseils sur les types d'informations à mettre au point et suggère des moyens pour vous aider à rassembler ces informations.

ST.1

Organiser la méthode de recueil de données

Activité complexe

Cette activité vous aide à planifier votre collecte de données pour l'évaluation initiale. Vous pouvez aussi envisager de la combiner avec l'évaluation approfondie.



DONNEES D'ENTREES

- Points sensibles dans la chaîne de valeur définis dans l'activité PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable sur toute la chaîne de valeur.

RESULTATS

- Une liste détaillée des types de données que vous devez rassembler, ayant été examinée et approuvée par la personne relai dans l'entreprise. Ce résultat n'est pas spécifiquement utilisé plus tard dans le processus, mais il est important d'assurer une collecte de données efficace et rentable.

ST.1 Organiser la méthode de recueil de données

Une part importante du temps que vous allez consacrer à cette phase de définition de la stratégie sera utilisée pour recueillir des données dans le cadre de l'évaluation initiale. Avant de commencer toute activité de collecte de données, vous devrez réfléchir à plusieurs questions importantes, afin de vous assurer que vous obtiendrez bien les informations dont vous avez besoin, et ce d'une manière rapide et efficace, pour vous et l'entreprise. Une mauvaise gestion des activités de collecte de données pourrait entraîner une perte d'intérêt de l'entreprise et l'abandon de leurs activités d'éco-innovation. Vous pourrez donc vous poser les questions suivantes :

Pouvez-vous associer l'évaluation initiale et l'évaluation approfondie ?

Une hypothèse sous-jacente importante dans la méthodologie est que, à ce stade du processus, vous ne recevrez aucun financement de l'entreprise. Dans le cas contraire, si vous avez pu obtenir des fonds de l'entreprise pour cette phase d'activité ou si vous savez que vous poursuivrez d'autres phases de la méthodologie avec elle, vous devriez déjà envisager d'effectuer l'évaluation approfondie (décrite à l'étape "Comprendre plus en détail les performances de l'entreprise grâce à une évaluation approfondie"). La réalisation de l'évaluation approfondie nécessite plus de temps et d'effort à la fois pour vous en tant que fournisseur de services mais aussi pour le personnel clé de l'entreprise. Vous aurez cependant plus de données disponibles pour baser vos recommandations pour les changements stratégiques et cela vous permettra d'économiser du temps au final, tout en conduisant à des résultats de meilleure qualité.

Quelles sont les données réellement nécessaires à rassembler ?

De nombreux types de données pourraient être pertinents mais il

vous revient de décider à l'avance des plus importants, en fonction de facteurs tels que les points sensibles liés au développement durable ou les menaces et opportunités que vous avez préalablement identifiés lors de la phase "Préparer". La stratégie pour la collecte de données ainsi que la liste de contrôle associée peuvent être utilisées pour compléter cette activité.

Qui de l'entreprise pourra vous aider à recueillir les données ?

Vous aurez éventuellement besoin d'organiser des réunions et des ateliers avec le personnel clé de l'entreprise lors de l'évaluation initiale. Afin de faciliter ces activités, vous pouvez demander au dirigeant de nommer une personne relai qui vous aidera, en agissant comme votre principal contact au sein de l'entreprise.

Idéalement, cette personne relai devrait posséder une connaissance approfondie de l'entreprise afin de pouvoir répondre à vos questions ou vous indiquer la meilleure personne pour parler d'un sujet spécifique, même s'il s'avère qu'un employé "junior" est nommé pour vous aider. Bénéficier d'un tel soutien sera utile durant vos autres activités de mise en œuvre de l'éco-innovation.

Une fois que vous avez répondu à chacune de ces trois questions, vous pouvez expliquer vos projets à l'équipe de direction afin qu'ils prennent conscience du temps et des efforts nécessaires au cours de cette phase.

ST.1 Organiser la méthode de recueil de données

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Examinez les points sensibles liés au développement durable sur la chaîne de valeur, puis parcourez la liste des types de données possibles présentes dans la liste de contrôle et décidez des types de données qu'il est nécessaire de récolter.
2. Examinez la liste de recueil de données avec la personne relai pour confirmer quand et comment vous rassemblez les données dont vous avez besoin.

➔ Plus d'informations disponibles dans les suppléments "Agri-food", "Chemicals" et "Metals"

Modèle de stratégie de collecte de données

Type de données	En ai-je besoin ?
	<input type="checkbox"/>

ST.1 Organiser la méthode de recueil de données

ETUDE DE CAS

Type de données	En ai-je besoin ?
Vision actuelle de l'entreprise	✓
Objectifs stratégiques actuels	✓
Produits, marchés et points de vente actuels	✓
Modèle économique actuel	✓
Principaux concurrents et ce qu'ils proposent	
Schéma des principales étapes de production interne	✓
Les plus grands contributeurs aux coûts de production	✓
Les plus grands contributeurs à la consommation de matériaux et d'eau (pour l'entreprise et pour la chaîne de valeur)	
Les plus gros contributeurs à la consommation d'énergie (pour l'entreprise et pour la chaîne de valeur)	✓
Les plus grands contributeurs aux problèmes de santé et de toxicité (pour l'entreprise et pour la chaîne de valeur)	
Les plus grands contributeurs aux impacts sociaux (pour l'entreprise et pour la chaîne de valeur)	
Données des revenus de vente des trois dernières années	✓
Données sur les profits et pertes des trois dernières années	
Nombre d'employés y compris répartition par rôle / département	✓
Détails des principaux fournisseurs	
Détails des partenaires clés et nature du partenariat	✓
Détails du système ou des politiques de gestion environnementale et sociale en place	✓
Compréhension de la façon dont l'entreprise est vue par la communauté locale, les fournisseurs et les clients	✓
Détails des politiques et des pratiques de l'entreprise pour promouvoir l'innovation	
Détails des installations et des ressources pour soutenir la recherche et le développement de produits	✓
Compréhension des politiques et des pratiques d'approvisionnement pour promouvoir le développement durable	



ETAPE

Comprendre la stratégie d'entreprise actuelle

ACTIVITE

ST.2
Interroger la direction

APERÇU

Il est essentiel de connaître la stratégie d'entreprise actuelle afin de mieux comprendre le contexte dans lequel les changements stratégiques devront se dérouler. Elle révélera probablement des informations utiles sur la façon dont l'entreprise se voit et sa position dans le monde.

La stratégie d'entreprise actuelle est appréhendée en examinant toute documentation officielle relative à la stratégie existante et en menant une entrevue avec le dirigeant.

ST.2

Interroger la direction

Activité complexe

Cette activité vous permettra de mieux comprendre la stratégie actuelle de l'entreprise à partir de l'examen de toute la documentation officielle qui lui est liée et grâce à un entretien avec la direction.



DONNEES D'ENTREES

- Les menaces et opportunités clés pour la chaîne de valeurs identifiées lors de l'activité *PR.5 Identifier les opportunités et les menaces sur toute la chaîne de valeur.*
- La checklist pour la collecte de données issue de l'activité *ST.1 Organiser la méthode de recueil de données.*

RESULTATS

- La stratégie actuelle d'entreprise, ensuite utilisée lors de l'activité *ST.7 Réaliser une analyse AFOM.*

ST.2 Interroger la direction

Le modèle de stratégie d'entreprise peut être utilisé pour appréhender la stratégie actuelle de l'entreprise. Les principaux éléments identifiés dans ce modèle sont présentés à la figure 6 et expliqués plus en détail ci-après.

La vision de l'entreprise exprime succinctement ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle voudrait devenir dans les 5 à 10 prochaines années.

Les objectifs stratégiques correspondent à des objectifs de 3 à 5 ans pour l'entreprise. Ils sont définis de manière à répondre aux menaces ou opportunités et à faire progresser l'entreprise vers la vision de long terme.

La stratégie d'entreprise doit également définir les marchés cibles, les types de produits et services proposés sur ces marchés, ainsi que la manière dont l'entreprise se positionne en termes d'argumentaire commercial. Les "arguments commerciaux" se rapportent aux caractéristiques du produit / service fourni par une entreprise ou aux caractéristiques propres à cette dernière, afin que les clients potentiels soient enclins à acheter ledit produit. Ces arguments de vente définissent le fondement de la stratégie concurrentielle d'une entreprise.

Dans la figure 6, les lignes reliant les différents éléments de la stratégie sont utilisées pour insister sur le fait que chacun des éléments est connecté aux autres - ils doivent être cohérents et alignés les uns par rapport aux autres.

Au départ, lorsqu'il s'agit de mieux cerner la stratégie de l'entreprise, il se peut que certains éléments n'aient pas encore été définis. En outre, les problématiques de développement durable peuvent ne pas faire partie de la stratégie existante. Ce n'est pas un problème car votre travail consiste à veiller à ce que, à la fin de la phase d'élaboration de la stratégie, la société intègre de telles considérations.

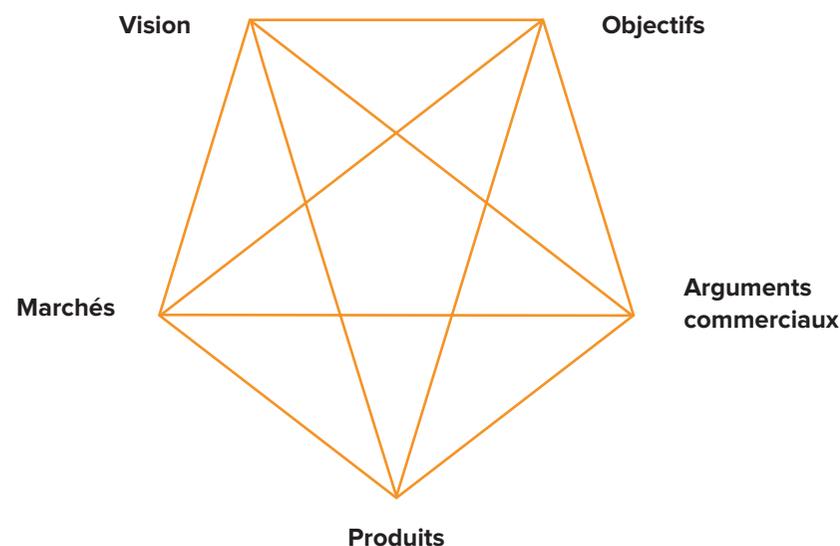


Figure 6 : Principaux éléments de la stratégie d'entreprise

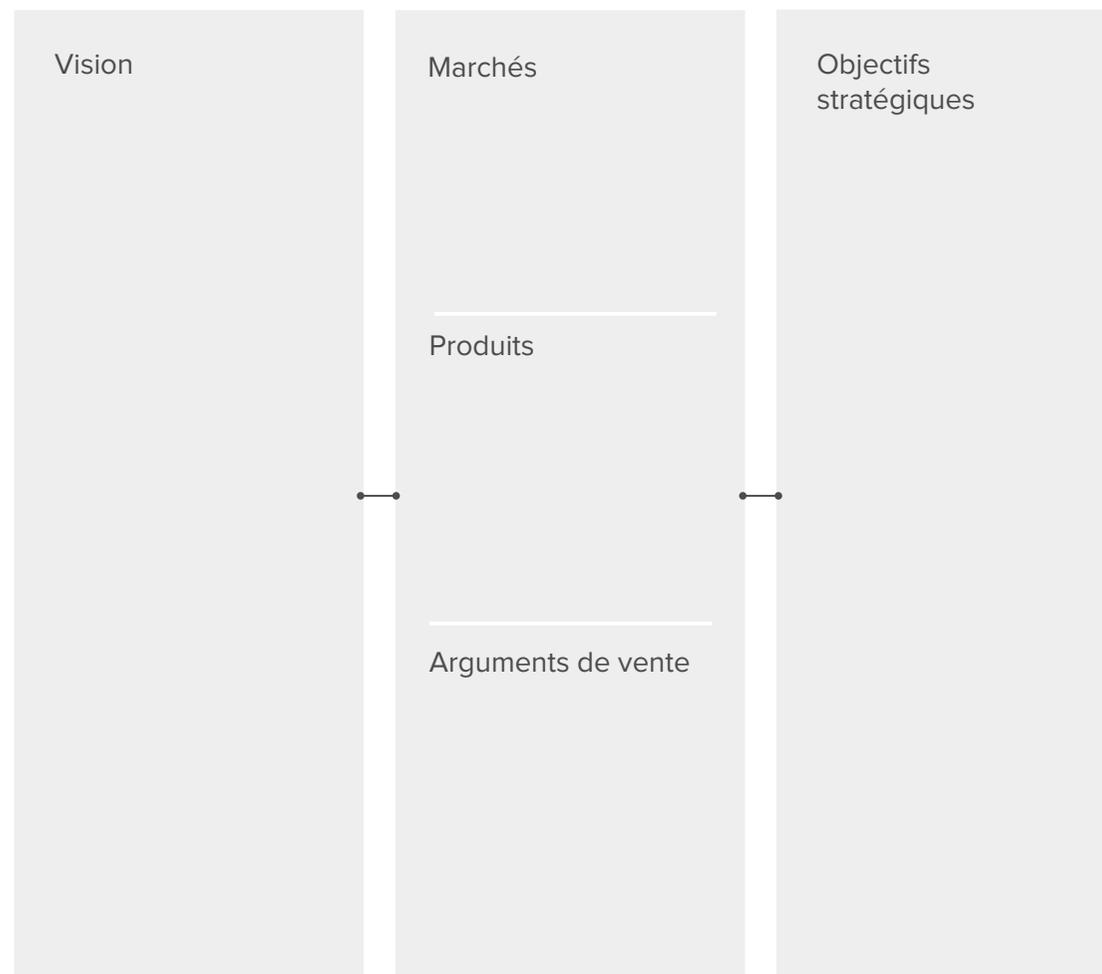
COMMENT S'Y PRENDRE

1. Dans certaines entreprises, la stratégie sera officiellement formalisée dans une présentation ou un document, par exemple un "plan quinquennal". Si un tel document existe, il pourrait vous fournir la plupart des informations dont vous avez besoin.
2. Cependant, dans de nombreuses entreprises, la stratégie n'est pas aussi formalisée, c'est le dirigeant qui l'a en tête. Si tel est le cas, vous devrez l'interroger pour en savoir plus. Vous pouvez utiliser le modèle de stratégie d'entreprise pour vous guider durant l'entretien et prendre des notes. Les principaux éléments du modèle sont :

ST.2 Interroger la direction

- La vision - définit ce que l'entreprise aspire à être à l'avenir, source d'inspiration des employés et de la direction pour élaborer les décisions stratégiques.
 - Les objectifs stratégiques - sont spécifiques et tangibles, à court et moyen terme, et aideront la société à progresser vers la mise en œuvre de sa vision.
 - Les marchés - décrivent de manière globale où et à qui l'entreprise essaiera de vendre ses produits et services.
 - Les produits - décrivent ce que la société vend, qu'il s'agisse d'un produit physique ou d'un service.
 - Les arguments commerciaux - décrivent les caractéristiques des produits et des services qui peuvent être particulièrement attractifs pour les clients potentiels par rapport à la concurrence - voir la section Conseils et astuces pour des exemples.
3. L'entretien avec le dirigeant peut également être une bonne occasion de valider la recherche documentaire effectuée pendant la phase PREPARER. Il devrait être en mesure de confirmer si les points de vigilance, les menaces et opportunités liés au développement durable que vous avez identifiés pour la chaîne de valeur sont pertinents pour l'entreprise. La présentation de ce travail peut également mener à des discussions sur d'autres menaces et opportunités plus spécifiques, dont il est important que vous preniez note.
 4. Après l'entrevue, vous pouvez envoyer au dirigeant une copie du modèle de stratégie d'entreprise complété afin de vérifier que vous avez bien compris la stratégie de l'entreprise.

Modèle de stratégie d'entreprise



ST.2 Interroger la direction

ETUDE DE CAS

Vision

- *Aucune expression encore définie*

Marché

- *Segments de marché domestique en B to B, auprès des détaillants de produits alimentaires, d'une valeur d'au moins 100 000 \$US*
- *Segments de marché à l'export de vente en gros, en B to B, de produits alimentaires, d'une valeur d'au moins 200 000 \$US*

Produits

- *Thon en conserve, disponible en différentes tailles en fonction du type de marché*

Arguments de vente

- *Low cost - essai d'offrir le prix le plus bas*
- *Par kg*
- *Vitesse - pour l'export, essai d'expédier et livrer les commandes plus rapidement que les concurrents*

Objectifs stratégiques

- *Augmenter les ventes de produits à plus de 1 million \$ en 3 ans (les ventes l'an dernier étaient de 680 000 \$).*
- *Rester le premier producteur de thon en conserve du marché domestique.*

ST.2 Interroger la direction

CONSEILS ET ASTUCES

ATTITUDE DE LA DIRECTION

Au cours de votre entretien, vous devriez également essayer d'analyser les croyances et l'attitude de l'équipe de direction. Par exemple, ont-ils un intérêt personnel pour le développement durable ? Quelle est leur attitude face à l'innovation et au risque ? Sont-ils à la recherche de solutions rapides ou veulent-ils investir dans des changements fondamentaux à long terme ?

ARGUMENTS DE VENTES TYPIQUES

Voici quelques descriptions des arguments commerciaux couramment utilisés qui pourraient apparaître lors de votre entretien avec

la direction dirigeant :

FAIBLE COÛT - Capacité à supporter un coût ou un prix global le plus bas

QUALITE - Capacité à fournir des produits ou des services de meilleure qualité par rapport aux spécifications du client

VITESSE - Capacité à fournir des produits / services au client plus rapidement

SERVICE - Capacité à aider le consommateur à utiliser le produit / service ou à fournir des services de suivi direct

INNOVATION - Capacité à réinventer continuellement le produit / service et être le premier à commercialiser ces nouveaux concepts

DURABILITE - Capacité à fournir des produits et des services ayant des propriétés environnementales améliorées dans une vision en cycle de vie

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Stratégie d'affaire :

- Porter, M.E., 1980. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, New York.
- Andrews, K.R. 1997. The Concept of Corporate Strategy. In: Foss, N.J., 1997. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective. Oxford University Press on Demand, p52.

➔ Plus d'informations disponibles dans les suppléments "Agri-Food", "Chemicals" et "Metals"

ETAPE

Comprendre le modèle économique actuel

ACTIVITE

ST.3

Cerner le modèle économique

APERÇU

L'objectif de cette étape est de s'informer sur le modèle économique actuel de l'entreprise, par le biais d'une recherche documentaire et d'un atelier avec le personnel clé de l'entreprise. Une bonne compréhension du modèle économique actuel aidera, par la suite, à consolider les propositions de stratégie et de modèle d'entreprise.

ST.3

Cerner le modèle économique actuel

Activité complexe

Cette activité oriente sur la façon de cerner le modèle économique actuel de l'entreprise, grâce à une recherche documentaire et un atelier avec le personnel clé.



DONNEES D'ENTREE

- Une bonne compréhension du modèle de *Business Model Canvas*.
- Quelques exemples préparés de modèles de structure complétés

RESULTATS

- Un *Business Model Canvas* complété pour l'entreprise, utilisé dans l'activité ST.7 Réaliser une analyse AFOM.

ST.3 Cerner le modèle économique actuel

Le terme “modèle économique” (ou *business model*) est souvent interprété de différentes manières. Dans ce manuel, la définition retenue est la suivante :

Un modèle économique décrit comment une entreprise fait des affaires. C'est la traduction d'enjeux stratégiques, tels que le positionnement et les objectifs stratégiques, dans un modèle conceptuel qui indique explicitement comment fonctionne l'entreprise. Le modèle économique sert de programme de construction qui permet de concevoir et réaliser la structure et les systèmes économiques qui constituent la forme opérationnelle et physique de l'entreprise (Osterwalder et al., 2005).

L'utilisation du *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), rapidement devenue une méthode populaire pour décrire un modèle économique, peut vous aider dans l'identification des principaux aspects du modèle économique de la société. L'intérêt du *Business Model Canvas* est qu'il vous permet de saisir les éléments essentiels sur une feuille de papier d'une manière logique, facile à exposer et discuter avec d'autres. Ces caractéristiques le rendent très utile au soutien de l'innovation dans les modèles économiques.

Le modèle économique de l'entreprise peut donc être appréhendé en remplissant un modèle du *Business Model Canvas* (fourni dans cette activité). Vous pouvez le faire vous-même ou inviter lors d'un atelier certains membres de la direction, tels que le Directeur Marketing et le Directeur de Production qui, ensemble, auront un bon aperçu de l'entreprise. Une introduction au *Business Model Canvas* est fournie dans les informations générales.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Expliquez le but de la session aux participants - pour obtenir une description complète du modèle économique actuel de l'entreprise afin qu'il puisse être pris en compte lors de l'élaboration de nouvelles propositions de stratégie d'entreprise.
2. Présentez le *Business Model Canvas*, expliquant ce que contient chaque élément du canevas, et fournissez des exemples.
3. Travaillez bloc par bloc du modèle avec les participants afin de compléter le *Business Model Canvas*.
4. Une fois qu'il est terminé, demandez aux participants de passer en revue tout le canevas et d'identifier ce qu'ils considèrent comme les forces et faiblesses les plus importants du modèle actuel.

ST.3 Cerner le modèle économique actuel

ETUDE DE CAS

Partenaires clés <i>Pêcheurs</i> <i>Mécaniciens (pour la maintenance des véhicules)</i> <i>Les fournisseurs de matériel de transformation</i>	Activités clés <i>Approvisionnement en thon</i> <i>Transformation du thon</i> <i>Distribution</i>	Propositions de valeur <i>Thon en conserve de bonne qualité, avec longue durée de conservation</i>	Relations avec la clientèle <i>Service clientèle téléphonique personnalisé</i>	Segments de clientèle <i>Commerçants locaux</i> <i>Grossistes</i> <i>Chaînes internationales de supermarchés</i>
	Ressources clés <i>Acheteurs expérimentés</i> <i>Un personnel rapide et efficace pour la transformation</i> <i>Equipements nécessaires de transformation du thon</i> <i>Flotte de véhicules</i>		Canaux de distribution <i>Personnel commercial</i>	
Structure de coûts <i>Approvisionnement en thon</i> <i>Travail</i> <i>Énergie</i> <i>Carburant des véhicules</i>			Sources de revenus <i>Ventes de thon en boîte</i>	

ST.3 Cerner le modèle économique actuel

CONSEILS ET ASTUCES

COMPLÉTER LE CANEVAS

Il peut être utile de saisir les informations dans un *Business Model Canvas* sous format digital numérique éditable afin de faciliter les révisions ultérieures. Vous pouvez le faire en recréant le canevas dans une feuille de calcul ou une application de présentation. Au cours de l'atelier, il est préférable d'utiliser une grande feuille de papier pour saisir les informations afin que tous puissent y participer librement. Vous pouvez soit écrire directement dans les blocs, soit utiliser des post-it, ce qui vous donnera plus de liberté pour déplacer / supprimer / réutiliser les éléments au cours de la session. Vous pourrez toujours saisir les résultats dans un format numérique à la fin de l'atelier.

INCITER GRACE AU CANEVAS

Le canevas d'origine fournit également des questions incitatives qui aident à comprendre quelles sont les informations requises pour chaque bloc.

COMMENCER AVEC LA PERSPECTIVE CLIENT

Il est souvent plus facile de compléter le canevas en commençant par la perspective client (toute la moitié droite du canevas) et travailler sur les considérations "d'arrière-plan" (toute la moitié gauche).

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Qu'est-ce que le Business Model Canvas ?

Le canevas est construit à partir de neuf blocs, chacun représentant un élément clé du modèle économique. Les neuf blocs du modèle doivent être remplis pour décrire un modèle économique complet, bien que l'importance relative de chaque bloc varie selon le modèle économique. Chaque bloc possède un titre spécifiant tous les aspects devant être décrits par l'utilisateur. La page suivante montre un *Business Model Canvas* de base, avec des nombres ajoutés pour aider à l'explication, les définitions de chaque bloc fournies par Osterwalder & Pigneur étant en italique.

1. **Segments de clientèle :** *Cette composante définit les différents groupes de personnes ou d'organisations que l'entreprise souhaite atteindre et servir. Vous pourriez choisir d'aborder différents types de segments de clientèle. Une approche de "marché de masse" demande généralement des solutions à moindre coût et des volumes de production plus élevés. Un "marché de niche" se concentre sur un segment de clientèle ayant des exigences différentes du marché de masse, étant prêt à payer un prix supérieur pour une solution appropriée. Un marché de niche est souvent un excellent point de départ pour de nouvelles entreprises. Enfin, l'approche de "marché diversifié" tente de traiter simultanément plusieurs segments différents et demande une capacité de personnalisation de la solution apportée.*
2. **Propositions de valeur :** *Cette composante décrit l'ensemble de produits et services qui créent de la valeur pour un segment de clientèle spécifique. Composante centrale du canevas, elle est souvent considérée comme l'aspect le plus important d'un modèle économique. Face aux segments de clientèle, deux questions se posent : "Quels produits et services l'entreprise fournit-elle à ses clients ?" - c'est la description simple et factuelle de la combinaison de produits et services proposés par l'entreprise.*

ST.3 Cerner le modèle économique actuel

La deuxième question est : “Comment nos produits et services créent-ils des gains pour nos clients ou contribuent-ils à résoudre leurs problèmes ?” Pour répondre à cette question, il faut une bonne compréhension des raisons pour lesquelles les clients achètent les produits et services décrits. La proposition de valeur doit aider soit à créer des gains pour le client (par exemple, une conserve de thon apporte aux clients la satisfaction de la faim, en fournissant une alimentation ayant bon goût) soit à soulager des problèmes (par exemple, l’assurance automobile réduit les problèmes financiers du client si sa voiture était endommagée lors un accident ou volée). La proposition de valeur devrait être fréquemment revue afin de s’assurer qu’elle reste valide et pertinente, dans des conditions de marché en constante évolution.

- 3. Canaux de distribution :** Cette composante décrit la manière dont une entreprise communique et atteint ses segments de clientèle pour offrir une proposition de valeur. Les sujets couverts ici incluent la communication des informations de prévente (c.-à-d., la manière dont le client entendra parler du produit et en comprendra l’intérêt), le mécanisme d’achat et de livraison du produit ou service (c.-à-d. la manière dont le client achètera le produit et dont l’entreprise assurera la livraison), ainsi que les activités après-vente (c.-à-d. la manière dont le client aura accès aux services d’assistance et de maintenance et dont ces services seront fournis). Il convient de rappeler que le partenariat avec d’autres organisations constitue un moyen rapide et rentable de construire la gamme complète de canaux requis (par exemple, distributeur, détaillant, organisation de maintenance, etc.) - voir la composante Partenaires Clés pour plus de détails.
- 4. Relations avec la clientèle :** Cette composante décrit les différents types de relations qu’une entreprise établit avec

Business Model Canvas



ST.3 Cerner le modèle économique actuel

des segments de clientèle spécifiques. Il est important de comprendre ce que l'entreprise veut réaliser grâce à ses relations avec sa clientèle, ainsi que ce qui est attendu par le client. Dans un marché à forte croissance, l'objectif de l'entreprise est d'acquérir de nouveaux clients et de créer des parts de marché. Dans un marché mature, l'accent pourrait être mis sur le maintien de la clientèle existante. Par ailleurs, il faut prendre en considération ce que le client attend en matière de relation avec l'entreprise. Les segments de clientèle très sensibles aux prix peuvent se contenter d'utiliser des services en libre-service ou automatisés (par exemple, les services bancaires sur Internet disponibles pour les clients moyens des banques) tandis que si vous ciblez les segments de clientèle haut de gamme, le client peut s'attendre à un niveau plus élevé de relations humaines, passant par un service plus personnalisé et une relation plus forte avec l'entreprise (par exemple, un banquier dédié disponible pour les clients fortunés).

5. **Sources de revenus :** *Cette composante représente le chiffre d'affaire généré par une entreprise pour chaque segment de clientèle (les coûts doivent être soustraits du chiffre d'affaire pour créer des gains).* Ici, l'entreprise doit décider si elle vendra uniquement un produit physique, si elle le louera ou si elle demandera aux clients de payer en fonction de leur utilisation de ce produit. De telles décisions doivent être fondées sur une bonne compréhension de ce que le client apprécie dans le produit ou service et de son consentement à payer. Le personnel impliqué dans les ventes et le marketing devrait être en mesure de fournir une bonne connaissance du client sur ce type de problème. Néanmoins, des études de marché peuvent être nécessaires pour générer de nouveaux produits ou des innovations importantes.
6. **Ressources clés :** *Cette composante décrit les atouts les plus importants nécessaires à la réalisation du modèle économique.* On se réfère ici aux matières premières de base utilisées pour fabriquer des produits, aux personnes employées par l'entreprise importantes pour son succès, ou à des ressources financières permettant à l'entreprise d'investir dans la recherche et le développement. Les ressources intellectuelles, telles que les brevets et les marques déposées, peuvent également s'avérer très importantes puisqu'elles peuvent servir à protéger le modèle économique d'une copie par ses concurrents.
7. **Activités clés :** *Cette composante décrit l'activité la plus importante qu'une entreprise doit faire pour faire fonctionner son modèle économique.* Cela pourrait être le développement de nouveaux produits, un processus de production, la résolution de problèmes ou même la création d'une plateforme ou d'un réseau.
8. **Partenaires clés :** *Cette composante décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires faisant fonctionner un modèle économique.* Pour qu'un partenariat réussisse, toutes les parties doivent percevoir un avantage commercial certain à participer et avoir des incitations pour s'assurer qu'elles mèneront à bien leur part de l'arrangement. Les raisons de poursuivre les partenariats sont : le travail avec un revendeur ou un distributeur pour entrer dans de nouveaux marchés géographiques, le partenariat avec une entreprise dans un marché connexe pour fournir un service plus intégré au client (par exemple, l'opérateur hôtelier s'associant à une compagnie de taxi pour obtenir des transferts aéroport prévus pour les clients de l'hôtel), collaborer avec un centre de recherche universitaire pour accéder aux nouvelles technologies et à la propriété intellectuelle, etc.
9. **Structure de coût :** *Cette composante décrit tous les coûts*

ST.3 Cerner le modèle économique actuel

engagés pour réaliser le modèle économique. Les coûts peuvent être “fixes” donc indépendants du nombre de produits vendus ou des services livrés (par exemple, les loyers et les salaires), ou “variables”, augmentant avec le volume de produits et services fournis (par exemple, les coûts énergétique de production, les coûts des matières premières, etc.). Il est intéressant de noter que toute “économie d'échelle” bénéficie au modèle économique (par exemple, rabais massif sur de grosses commandes de matières premières).

Références et ressources

Business Model Canvas :

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Wiley, London.
- Vous pouvez télécharger le *Business Model Canvas* ici : http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf
- Exemple de Business Model Canvas pour Nespresso, disponible en ligne sur : <http://hbr.org/web/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/sketch-out-your-hypothesis>

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-Food*, *Chemicals* et *Metals*



ETAPE

Connaître la performance opérationnelle actuelle

ACTIVITE

ST.4

Réaliser un audit interne

ST.5

Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes

ST.6

Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

APERÇU

Pour mieux comprendre les activités opérationnelles, vous pouvez réaliser trois activités : un audit interne, des entretiens ou atelier avec le personnel et mettre à jour les aspects environnementaux significatifs en utilisant le modèle *Pensée en Cycle de Vie*.

L'objectif général est de recueillir des données sur les forces et faiblesses opérationnelles de l'entreprise afin qu'elles puissent être prises en compte dans l'analyse stratégique et le développement de nouvelles propositions de stratégie commerciale.

ST.4

Réaliser un audit interne

Requiert du dialogue

Cette activité vous aidera à mieux comprendre les activités opérationnelles de l'entreprise et dégager des atouts et faiblesses grâce à une visite des principales installations.



DONNEES D'ENTREE

- Liste de contrôle de collecte des données issue de l'activité *ST.1 Organiser la méthode de recueil de données*

RESULTATS

- Au moins cinq exemples de facteurs de "force" et de "faiblesse" dans la performance opérationnelle de l'entreprise. Ce résultat est utilisé dans l'activité *ST.7 Réaliser une analyse AFOM*

ST.4 Réaliser un audit interne

Un bon point de départ pour recueillir les données sur la performance opérationnelle courante de l'entreprise consiste en un audit interne des opérations de l'entreprise, guidé par la personne relai. Des suggestions d'éléments à rechercher et de questions à poser lors de votre visite sont fournies dans le *modèle de guide d'audit interne*.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Avant la visite, consultez le guide d'audit interne proposé et ajoutez des questions spécifiques au contexte de l'entreprise pour lesquelles vous souhaitez obtenir des réponses.
2. Pendant la visite, utilisez le guide pour susciter des échanges et rassembler des informations supplémentaires.
3. Après la visite, notez les informations dans le *modèle de guide d'audit* :
 - Observations principales
 - Au moins cinq points forts dans le cadre de la performance opérationnelle de l'entreprise
 - Au moins cinq points faibles dans la performance opérationnelle de l'entreprise

→ Vous trouverez plus d'informations dans les suppléments *Agri-Food, Chemicals et Metals*.

Modèle de guide d'audit interne

Principales questions de découverte		Page 2	
Démarrer la visite	Production – Principaux procédés	Production – Biens sortants	Conception & Ingénierie
Production – Biens entrants	Achats	Ventes & Marketing	Management

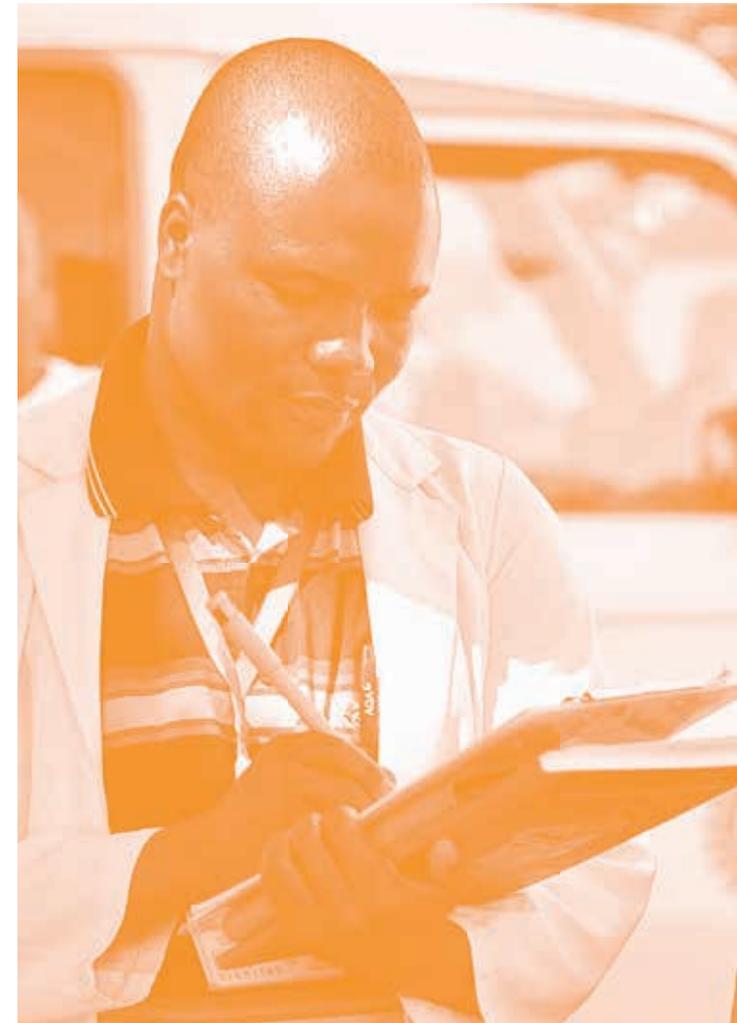
ST.4 Réaliser un audit interne

Modèle de résultats de l'audit interne

Principales observations			
Aspects généraux	Production – Biens entrants	Production – Principaux procédés	Production – Biens sortants
Ventes & Marketing	Conception & Ingénierie	Achats	Management

↓

Forces opérationnelles	Faiblesses opérationnelles
------------------------	----------------------------



ST.4 Réaliser un audit interne

ETUDE DE CAS

Démarrer la visite

- Demandez à ce qu'on vous présente les installations de production dans une logique de flux, des intrants jusqu'aux sortants en décrivant chaque étape du processus.
 - Combien de personnes travaillent pour l'entreprise ?
 - Quelle est la répartition hommes-femmes dans le personnel ?
 - Quel était le taux de renouvellement de l'entreprise l'année dernière ?
 - L'entreprise est-elle en croissance (chiffre d'affaires et personnel) ?
- Quelles autres questions pourraient être pertinentes dans votre contexte ?

- *Quel secteur de l'entreprise représente le plus grand défi en ce moment ?*

Production – Biens entrants

- Quelles sont les principales livraisons que vous recevez ?
- Avez-vous un système de contrôle qualité pour inspecter les marchandises à leur arrivée ?
- Avez-vous déjà eu des problèmes avec des produits de mauvaise qualité ?

Quelles autres questions pourraient être pertinentes dans votre contexte ?

- Y a-t-il beaucoup de pertes de thon entre le marché et l'usine ?
- Où le thon est-il stocké avant la transformation ? Dans des chambres froides ?

Production – Principaux procédés

- Réaliser un schéma simple des principales étapes du processus pendant que vous visitez les installations de production peut vous aider à mieux comprendre le processus complet et identifier les étapes de processus qu'on ne vous aurait pas montrées.
- Rechercher des cas de pertes (matériaux, énergie, eau, temps)
- Quelle étape du processus de production utilise le plus de matériaux / énergie / eau / produits chimiques ?
- Quelles sont les étapes du processus de production les plus problématiques ?
- Quels sont les principaux facteurs contribuant aux coûts de production ?

Quelles autres questions pourraient être pertinentes dans votre contexte ?

- *Combien de travailleurs blessés ces derniers 12 mois ?*
- *Que deviennent la chair non consommée, les arêtes et les boyaux, etc ?*
- *Qui supervise les procédés de production ?*

Achats

- Qui sont les fournisseurs les plus importants pour l'entreprise ?
- Y a-t-il des problèmes avec ces fournisseurs en ce moment ?
- La performance en termes de développement durable est-elle prise en compte dans vos décisions d'achat ?

Quelles autres questions pourraient être pertinentes dans votre contexte ?

- *Comment le thon est-il sourcé ?*
- *Existe-il des préoccupations concernant le prix ou la disponibilité du thon ?*

ST.4 Réaliser un audit interne

Production – Biens Sortants

- Qu'arrive-t-il au produit entre la sortie d'usine et l'utilisateur final ?
- Quels sont les moyens de transport utilisés ?
- L'entreprise a-t-elle son propre système de distribution ou compte-t-elle sur un fournisseur tiers ?

Quelles autres questions pourraient être pertinentes dans votre contexte ?

- *Y a-t-il beaucoup de perte de produit entre l'usine et le détaillant ?*
- *Quelle est la plus grande distance parcourue lors d'une livraison ?*
- *Est-ce que les camions font des chargements ?*

Ventes et marketing

- Quelles sont les gammes de produits et les marchés les plus importants pour l'entreprise ?
- Comment vont les performances des gammes de produits phares en ce moment ?
- Qui sont les clients les plus importants sur ces marchés ?
- Comment commercialisez-vous et vendez-vous vos produits ?

Quelles autres questions pourraient être pertinentes dans votre contexte ?

- *Le produit a-t-il une certification "Dolphin Friendly" ?*
- *Comment est traité le mélange de produits B2B et B2C ?*

Conception & ingénierie

- Concevez-vous vos propres produits ou fabriquez-vous des produits selon les spécifications de votre client ?
- Avez-vous des installations de recherche et développement sur place ?
- Prenez-vous en compte les enjeux liés au développement durable lors de la conception de nouveaux produits ?

Quelles autres questions pourraient être pertinentes dans votre contexte ?

- *Avez-vous une expérience en innovation dans la conception des conserves ou de l'emballage ?*
- *Comment l'ingénierie de maintenance est-elle gérée ?*

Management

- Qui est responsable de la gestion des enjeux liés au développement durable dans l'entreprise ?
- Vous appuyez-vous sur un système de management environnemental ?
- Quelle est la répartition hommes-femmes au sein de l'équipe de direction ?
- Quelles politiques avez-vous mises en place pour sensibiliser les équipes et promouvoir l'égalité des sexes ?
- Existe-t-il des moyens en place pour sensibiliser les équipes concernant les problèmes de santé et sécurité ou les conditions de travail ?
- Comment l'entreprise est-elle vue par la communauté locale ?
- Quelle a été l'innovation la plus importante dans l'entreprise au cours des 5 dernières années ? Qui a participé à ce projet ?

Quelles autres questions pourraient être pertinentes dans votre contexte ?

- *Des mesures sont-elles en place pour évaluer la performance liée au développement durable ?*
- *Quelles mesures adoptez-vous actuellement pour répondre aux problématiques de développement durable dans l'entreprise ?*

ST.4 Réaliser un audit interne

ETUDE DE CAS

Principales observations

Aspects généraux

- Pas de recueil de données sur le gaspillage de matière ou l'utilisation d'énergie malgré la hausse du coût du thon et une consommation énergétique significative

Ventes & Marketing

- Équipe de vente et de marketing compétente pour développer des offres de promotions bien ciblées afin d'augmenter les ventes

Production – Biens entrants

- Certains poissons ne sont pas utilisables quand ils arrivent en usine en raison d'un manque de réfrigération lors du transit
- Seul un petit échantillon de poisson est vérifié avant d'accepter de nouvelles livraisons
- Le voisinage s'est plaint du bruit des livraisons matinales

Conception & Ingénierie

- Pas de capacité interne en innovation sur l'emballage
- Seulement une ingénieure de maintenance – risque de retards de production en cas de panne si elle n'est pas disponible

Production – Principaux procédés

- Perte de poissons après cuisson en raison d'un procédé incorrect
- Transformation manuelle du thon bien optimisée grâce à une main-d'œuvre qualifiée et loyale
- Majorité de femmes dans l'équipe de production (85%)
- Directeur de production bientôt en retraite

Achats

- Coût du thon en constante augmentation
- Experienced purchasing staff
Personnel d'achat expérimenté, bonnes relations avec les pêcheurs

Production – Biens sortants

- Retards occasionnels des livraisons liés à la mauvaise gestion de la logistique
- Palettisation et conditionnement inadéquats entraînant parfois des plaintes de la part des clients au détail concernant des boîtes endommagées

Management

- Pas de femmes dans l'équipe de direction
- Bonne communication entre la direction et les équipes
- Mesure de surveillance déjà existante sur les paramètres de performance

Forces opérationnelles

1. Transformation manuelle bien optimisée du thon grâce à une main-d'œuvre qualifiée et loyale
2. Équipe de vente et de marketing efficace, novatrice et adaptable
3. Bonne communication entre la direction et les équipes
4. Équipe d'achat expérimentée ayant de bonnes relations avec les pêcheurs
5. Mesures de surveillance déjà existante sur les paramètres de performance

Faiblesses opérationnelles

1. Directeur de production à la retraite dans 1 an
2. Pas de capacité interne en innovation sur l'emballage
3. Perte de poisson et de produit entre le point de livraison et l'arrivée au consommateur
4. Aucune femme en équipe de direction
5. Pas de recueil de données sur les déchets de matière ou la consommation énergétique

ST.5

Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes

Activité complexe

Cette activité utilise des entretiens ou ateliers avec le personnel de l'entreprise de manière à obtenir leur contribution concernant les forces et faiblesses opérationnelles.



DONNEES D'ENTREE

- Liste de contrôle de recueil de données issue de l'activité *ST.1 Organiser la méthode de recueil de données*.
- Forces et faiblesses opérationnelles identifiées à partir de l'activité *ST.4 Réaliser un audit interne*.

RESULTATS

- Au moins cinq points forts et cinq faiblesses concernant la performance opérationnelle de l'entreprise (si l'un d'entre eux a été précédemment mis en évidence lors de l'audit interne, essayez d'en approfondir votre compréhension à travers les entretiens). Ce résultat est utilisé dans les activités *ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable* et *ST.7 Réaliser une analyse AFOM*.

ST.5 Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes

La prochaine étape de votre activité de recueil de données est de suivre les questions soulevées lors de l'audit interne et d'étudier de nouveaux domaines de performance opérationnelle pouvant s'avérer pertinents pour les activités d'éco-innovation. Vous pouvez le faire par le biais d'entretiens individuels avec des employés ou lors d'atelier. La réalisation d'un atelier est facultative car il n'est pas toujours possible d'organiser ce type de session en raison du temps et des contraintes pratiques. A la différence des entretiens individuels, un atelier a l'avantage d'être efficace pour vous et contribue à susciter l'intérêt et l'engagement des collaborateurs. Néanmoins, les entretiens individuels peuvent permettre d'éviter qu'une personne domine la session, ce qui peut arriver, et d'obtenir plus de détails sur des sujets intéressants.

COMMENT S'Y PRENDRE

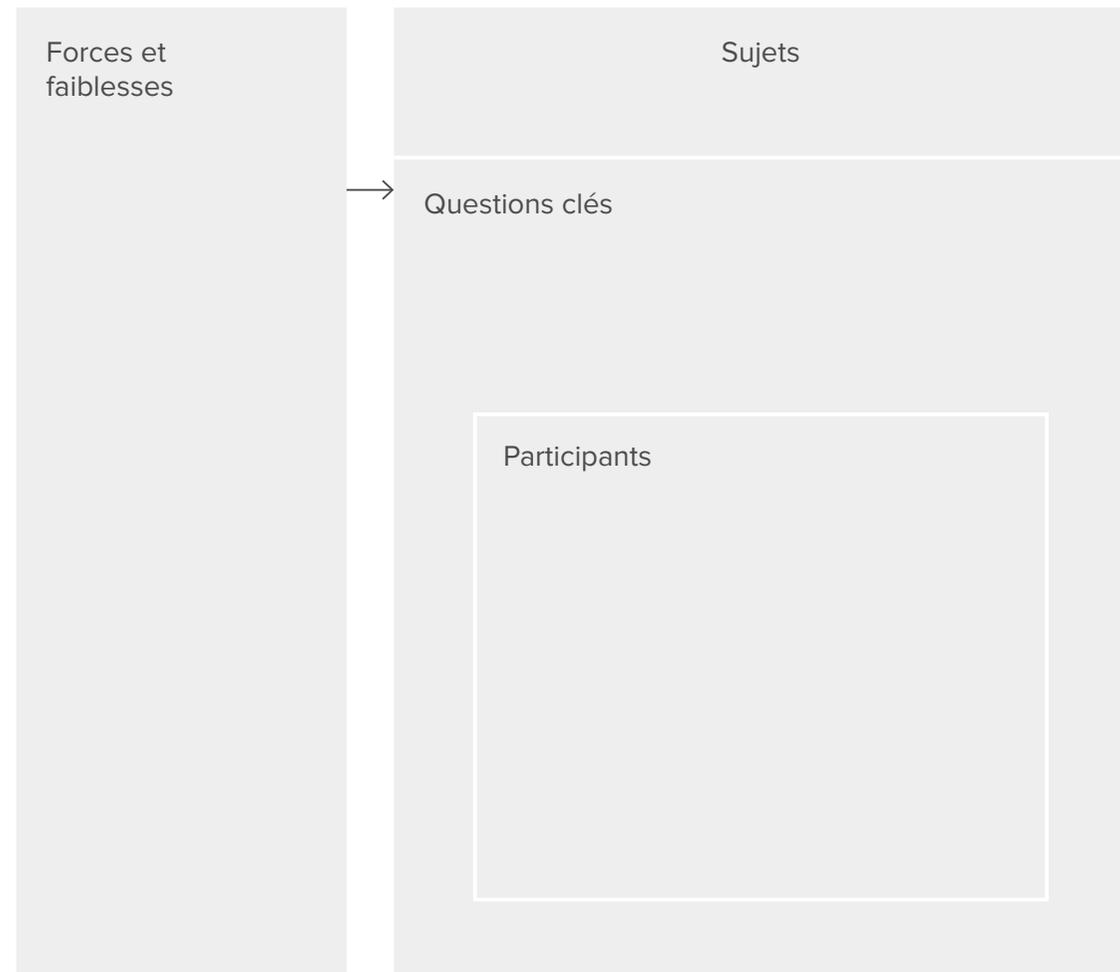
1. Que vous effectuiez un entretien individuel ou un atelier, commencez la séance en expliquant que l'objectif est de connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise pouvant se révéler pertinentes pour des actions d'éco-innovation.
 2. Les sujets à aborder dans les entretiens / atelier comprennent : l'innovation et le développement de produits, la performance durable, les fournisseurs et les partenaires, la concurrence, le marketing et la communication, la gestion. Les types de questions que vous posez lors d'un entretien / atelier devront être adaptés en tenant compte des connaissances et de l'expérience des participants à la session. En voici quelques exemples :
 - Quelle est l'importance de l'innovation pour l'entreprise ?
 - Quelles politiques ou procédures l'entreprise a-t-elle instauré pour s'assurer que les bonnes idées des collaborateurs puissent être mises en œuvre?
- Quels procédés de l'usine ont le plus grand impact sur l'environnement ?
 - Quels sont ceux qui coûtent le plus cher ?
 - Comment se comporte l'entreprise en termes d'enjeux sociaux tels que la santé et la sécurité des travailleurs, l'égalité des chances, les conditions de travail, la juste rémunération et les impacts sociétaux positifs ?
 - L'entreprise est-elle certifiée par des normes environnementales ou répond-elle à des conventions internationales?
 - Quels partenariats l'entreprise a-t-elle noués avec d'autres organisations ?
 - Quelle est la nature de ces partenariats ?
 - Comment ces partenariats lui profitent-ils ?
 - Lors de la négociation avec les fournisseurs, l'entreprise se concentre-t-elle sur l'obtention du prix le plus bas possible ou d'autres facteurs sont-ils pris en considération ?
 - Si oui, quels sont les autres facteurs ?
 - En quoi les produits et services de votre entreprise sont-ils meilleurs que ceux des ?
 - Quels sont les concurrents les plus importants auxquels votre entreprise est confrontée ?
 - Pourquoi les clients choisiraient-ils vos produits et services par rapport à ceux des concurrents ?
 - Dans quelle mesure ces concurrents sont-ils meilleurs que

ST.5 Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes

votre entreprise ?

- Vos clients ou d'autres parties prenantes ont-ils des requêtes concernant l'amélioration de la performance environnementale et la qualité de vos produits ou votre gestion ?
 - Si oui, quelles sont les questions spécifiques auxquelles ils s'intéressent ? Par exemple, la consommation d'énergie en phase d'utilisation, la conformité aux réglementations sur les substances dangereuses, l'égalité des sexes ?
 - Comment l'entreprise communique-t-elle avec des clients ou d'autres personnes en dehors de ?
 - L'entreprise a-t-elle une stratégie claire, communiquée auprès de tous les collaborateurs ?
 - Si oui, quels sont les principaux éléments de cette stratégie ?
 - Quels sont les trois mots qui décrivent le mieux l'entreprise aujourd'hui ?
 - Quelles sont les plus grandes forces et faiblesses de l'entreprise ?
3. Une fois que vous avez terminé les entretiens ou l'atelier, identifiez au moins cinq points forts et cinq faiblesses pour l'entreprise en fonction de ce que vous avez entendu. Dans la mesure du possible, essayez de recueillir auprès des participants des données pertinentes pour étayer les points forts et les points faibles que vous avez identifiés.

Modèle d'examen de la performance opérationnelle



ST.5 Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes

ETUDE DE CAS

Forces & faiblesses

- Transformation manuelle bien optimisée du thon grâce à une main-d'œuvre qualifiée et loyale
- Équipe de vente et de marketing efficace, innovante et adaptable
- Directeur de production à la retraite dans 1 an
- Pas de capacité interne en innovation sur l'emballage

Innovation et développement de produits - Performance en développement durable - Gestion - Fournisseurs et partenaires - Concurrence - Marketing et communication

Questions clés

- L'entreprise a-t-elle une stratégie claire, communiquée auprès de tous les collaborateurs ?
- Quelles sont les forces et faiblesses les plus importantes de l'entreprise ?
- Quel est le degré d'importance de l'innovation dans l'entreprise ?
- Quelle expérience l'entreprise a-t-elle du développement de nouveaux produits ?
- Quels partenariats l'entreprise a-t-elle avec d'autres organisations ?
- Quels sont les procédés de l'usine ayant le plus grand impact sur l'environnement ?
- Quels sont les procédés qui coûtent le plus cher ?
- Comment l'entreprise se comporte-t-elle en termes d'enjeux sociaux ?
- Qui sont les concurrents les plus importants auxquels votre entreprise est confrontée ?
- Comment l'entreprise communique-t-elle avec des clients ou d'autres personnes en dehors de l'entreprise ?
- De quelle manière ces concurrents sont-ils meilleurs que votre entreprise ?

Participants

- 1 x personnel d'achat
- 2 x personnel de production
- 1 x directeur marketing
- 1 x vendeur

Toutes ces questions sont-elles en accord avec le modèle de recueil de données ?

ST.5 Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes

CONSEILS ET ASTUCES

CONTRIBUTION DES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE

Si vous organisez un atelier, employez-vous à impliquer le personnel des différents services de l'entreprise (conception, production, marketing, etc.). La participation de l'équipe de direction n'est pas requise mais s'ils souhaitent participer, ils ne devraient pas pour autant en être dissuader. Visez entre 4 et 10 participants lors de l'atelier. La taille idéale du groupe dépendra de celle de l'entreprise mais, en général, moins de 4 personnes peut aboutir à des discussions et des idées limitées, alors qu'à l'inverse, plus de 10 participants risque de faire diminuer la concentration du groupe (et sera coûteux pour la compagnie). Si vous effectuez des entretiens individuels,

essayez d'interroger au moins trois membres du personnel, en les sélectionnant des différents services de l'entreprise (conception, production, commercialisation, etc.).

UNE REPRESENTATION EQUILIBREE DES SEXES

Que ce soit lors d'entretiens ou d'un atelier, assurez-vous d'impliquer les participants en respectant un équilibre représentatif entre hommes et femmes. Essayer également de trouver des participants ayant une bonne compréhension des problèmes d'égalité entre les sexes. Dans le cas contraire, envisagez de les former sur ces questions - d'autres sources d'information sur les questions d'égalité entre les sexes sont fournies dans les références.

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Problématique d'égalité hommes-femmes :

- UN Women, 2014. World Survey on Gender Equality and Sustainable Development. Disponible en ligne sur : http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/unwomen_surveyreport_advance_16oct.pdf
- Global Gender Office, 2013. Environment and Gender Index (EGI). Disponible en ligne sur : <http://genderandenvironment.org/egi/>
- UN Environment, 2016. Global Gender and Environment Outlook 2016. Disponible en ligne sur : <http://web.unep.org/ggeo>.

➔ Plus d'informations dans le supplément *Metals*

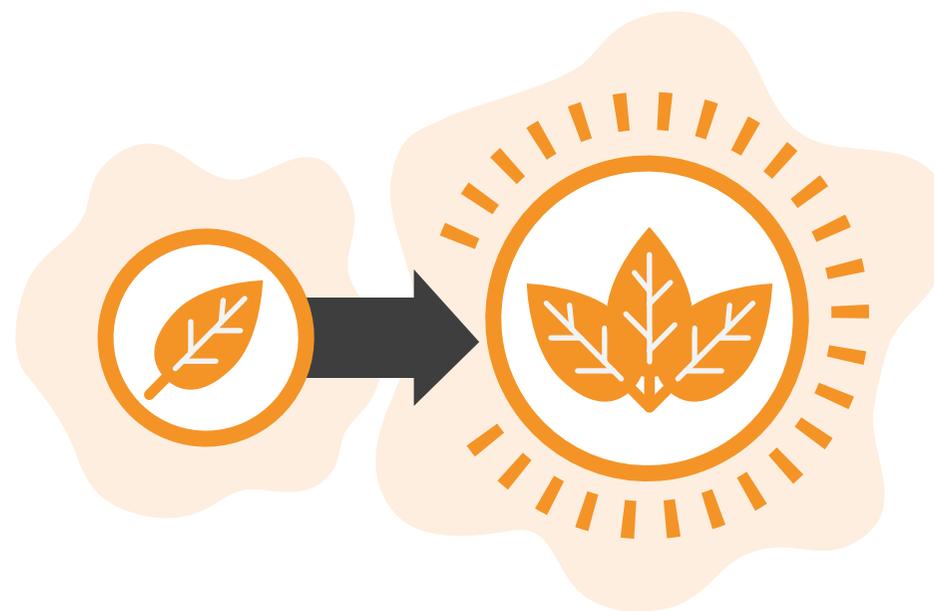


ST.6

Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

Requiert du dialogue

Cette activité consiste à reprendre l'analyse des impacts et des points sensibles liés au développement durable, identifiés pour le marché, et à la mettre à jour avec les impacts spécifiques à l'entreprise que vous avez identifiés.



DONNEES D'ENTREE

- Liste des impacts environnementaux, sociaux et économiques spécifiques qui se produisent dans la chaîne de valeur issue de l'activité *PR.4* Identifiez les points sensibles liés au développement durable sur toute la chaîne de valeur.

RESULTATS

- Une liste actualisée d'impacts spécifiques liés à l'entreprise avec les points sensibles identifiés, utilisés pour l'activité *ST.7 Réaliser une analyse AFOM*.

ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

Une part importante de la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise réside dans le recueil des données sur les impacts dans le cycle de vie, en termes de développement durable, des produits de la société et la mise à jour des points sensibles que vous avez identifiés lors de la phase PREPARER. Vous devrez alors saisir ces données en mettant à jour le modèle de *Pensée en Cycle de Vie*, déjà complété dans la phase PREPARER pour la chaîne de valeur. Vous pouvez choisir d'ajouter cette activité à l'atelier avec le personnel décrit dans l'activité précédente ou le faire faire par le prestataire de services uniquement. Quoi qu'il en soit, l'objectif est d'identifier les impacts sur le développement durable et les points de vigilance qui n'ont pas été identifiés lors de l'analyse des points sensibles en termes de durabilité de la chaîne de valeur.

COMMENT S'Y PRENDRE

N.B. Ce mode d'emploi suppose que l'activité sera complétée lors de l'atelier facultatif avec les collaborateurs pendant l'évaluation initiale. Il peut également être complété en tant qu'activité individuelle suivant un processus similaire.

1. Avant l'atelier, préparez une copie du modèle *Pensée en cycle de vie* sur une grande feuille de papier (une feuille de paperboard de taille A1 standard est préférable car elle offre un espace suffisant pour un petit groupe de travail). Vous aurez également besoin d'un grand espace pour écrire, de préférence d'un grand tableau blanc.
2. Introduisez l'exercice auprès des participants en expliquant qu'un aspect clé de l'éco-innovation implique de considérer les impacts en matière de développement durable d'un produit à travers son cycle de vie. Expliquez que cet exercice vise à identifier les principaux enjeux de développement durable qui se produisent

tout au long du cycle de vie du produit.

Réalisez un inventaire du cycle de vie

Demandez aux participants de vous aider à dessiner un modèle d'*Inventaire du cycle de vie*, en commençant par les étapes principales du processus de fabrication telles que dans l'usine de l'entreprise. Pour chaque étape de processus, assurez-vous que vous indiquez les intrants (matériaux, eau et énergie), les produits (produits utiles et 'déchets') et les émissions (à l'air, au sol et à l'eau).

3. Une fois que vous avez complété le modèle d'*Inventaire du cycle de vie* pour les activités ayant lieu dans l'usine, essayez de l'étendre en amont et en aval de la chaîne de valeur en posant des questions telles que :
 - Qu'advient-il des produits qui quittent l'entreprise ?
 - Où le client achète-t-il le produit ?
 - Comment le produit est-il acheminé de l'entreprise au client ?
 - Que se passe-t-il lors de l'utilisation du produit ?
 - Qu'arrive-t-il au produit une fois que le client a fini de l'utiliser ?
 - D'où viennent les matières premières ?
 - Comment les matières premières utilisées dans l'usine sont-elles transformées et par quels procédés ?
4. Utilisez le modèle d'*Inventaire du cycle de vie* que vous avez créé pour commencer à remplir les quatre premières colonnes du modèle de *Pensée en Cycle de Vie*.

Identifiez les impacts du cycle de vie et les points sensibles liés au développement durable

5. Demandez aux participants de fournir des exemples d'impacts environnementaux, sociaux et économiques spécifiques,

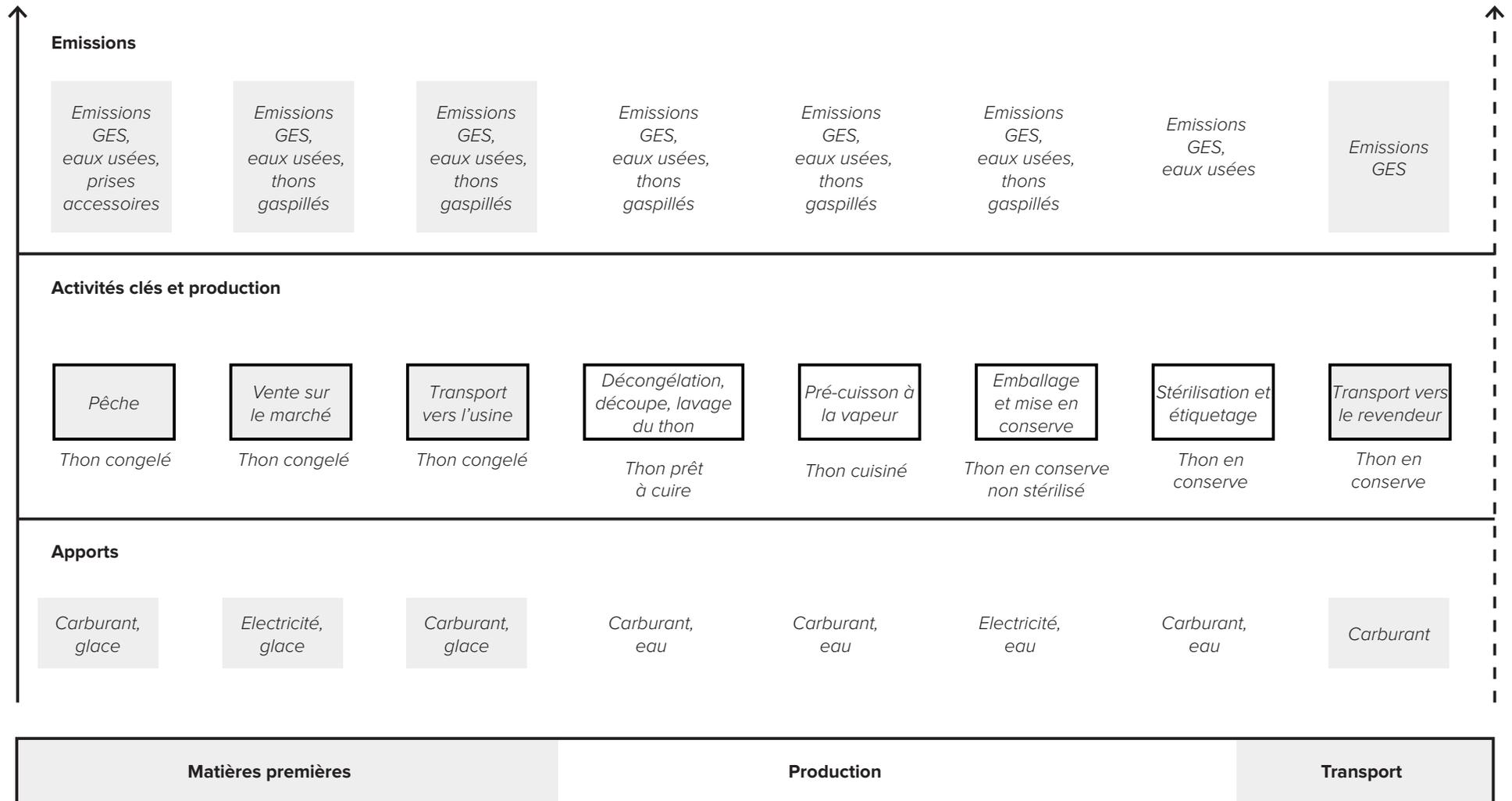
ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

associés aux activités et aux émissions pour chaque étape du cycle de vie du produit.

6. Incitez les participants à noter les problèmes qu'ils proposent sur un post-it et à les placer dans la case concernée du modèle de *Pensée en Cycle de Vie*.
7. Demandez aux participants de classer chaque impact en utilisant les termes "Faible", "Moyen" et "Haut" selon leur influence sur le développement durable. Rappelez aux participants que tout impact devant être contrôlé pour se conformer à la législation ou aux conditions d'un permis doit être automatiquement qualifié comme 'haut'. Ceci est indiqué dans l'exemple ci-dessous par la lettre entre parenthèses, où : H = haut, M = moyen, F = faible. Un signe '+' indique un impact positif sur le développement durable.
8. Demandez aux participants de décider où se trouvent les points de vigilance en :
 - Identifiant des cellules de la matrice de *Pensée en Cycle de Vie* qui contiennent plusieurs impacts cotés moyen ou haut
 - Identifiant des actions ou des processus qui produisent plusieurs impacts cotés moyen ou haut
 - Encourageant les participants à identifier au moins deux points sensibles en termes de durabilité qui se produisent en dehors de l'entreprise, ailleurs dans la chaîne de valeur.
9. Après l'atelier, combinez les points sensibles en matière de développement durable, identifiés à partir de l'atelier de réflexion sur le cycle de vie, avec ceux identifiés tout au long de la chaîne de valeur pendant la phase PREPARER.
10. Une fois que vous avez identifié les points de vigilance, il serait intéressant de revoir le modèle des *Parties prenantes du cycle de vie*, ce qui pourrait vous fournir des idées pour savoir qui pourrait aider l'entreprise à aborder les points de vigilance identifiés.

ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

ETUDE DE CAS



ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable



ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

ETUDE DE CAS

					impacts environnementaux		Impacts sociaux			impacts économiques
Etape	Activité	Apports	Production	Emissions	Utilisation des ressources	Qualité de l'écosystème	Sur les travailleurs	Sur les consommateurs	Sur les parties prenantes	Rentabilité
Matières premières	• Pêche	• Carburant (diesel) • Glace	• Thon congelé (au quai)	• Gaz à Effet de Serre • Eaux usées • Prises accessoires	• Epuisement des ressources fossiles (M)	• Changement climatique (M) • Extinction d'espèces marines (H)	• Salaires en baisse forçant les pêcheurs à quitter l'industrie (M) • Conditions de travail proche de l'esclavage sur certains bateaux de pêche (H)			
	• Vente sur le marché	• Electricité (100% charbon) • Glace	• Thon congelé (au quai)	• GES • Eaux usées • Thon gaspillé	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emplois garantis au marché (M)		• Bruit - tôt le matin par les camions (F)	• Augmentation du coût du thon - due à la baisse du stock (H) • Revenus pour les pêcheurs (M) • Coût du thon gaspillé (M)
	• Transport jusqu'à l'usine	• Carburant (diesel) • Glace	• Thon congelé (en usine)	• GES • Eaux usées • Thon gaspillé	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emploi garanti pour le chauffeur (M)			• Coût du thon gaspillé (M)

ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

					impacts environnementaux		Impacts sociaux			impacts économiques
Etape	Activité	Apports	Production	Emissions	Utilisation des ressources	Qualité de l'écosystème	Sur les travailleurs	Sur les consommateurs	Sur les parties prenantes	Rentabilité
Production	• Décongélation découpe et lavage du thon	• Carburant (diesel) • Eau	• Thon prêt à cuisiner	• GES • Eaux usées • Thon gaspillé	• Epuisement des ressources fossiles (F) • Consommation d'eau (M)	• Changement climatique (F) • Eutrophisation (M)	• Emplois garantis à l'usine (M)			• Coût du thon gaspillé (M)
	• Pré-cuisson à la vapeur	• Carburant (diesel) • Eau	• Thon cuit	• GES • Eaux usées • Thon gaspillé	• Epuisement des ressources fossiles (H) • Consommation d'eau (F)	• Changement climatique (H) • Eutrophisation (F)	• Emplois garantis à l'usine (M)			• Coût du thon gaspillé (M)
	• Emballage et mise en conserve	• Electricité (100% charbon) • Eau, sel, conserves	• Thon mis en conserve (à l'usine)	• GES • Eaux usées • Thon gaspillé	• Epuisement des ressources fossiles (F) • Consommation d'eau (M)	• Changement climatique (F) • Eutrophisation (F)	• Emplois garantis à l'usine (M)			• Coût du thon gaspillé (M)
	• Stérilisation et étiquetage	• Carburant (diesel) • Eau		• GES • Eaux usées	• Epuisement des ressources fossiles (H) • Consommation d'eau (M)	• Changement climatique (H)	• Emplois garantis à l'usine (M)			

ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

					impacts environnementaux		Impacts sociaux			impacts économiques
Etape	Activité	Apports	Production	Emissions	Utilisation des ressources	Qualité de l'écosystème	Sur les travailleurs	Sur les consommateurs	Sur les parties prenantes	Rentabilité
Transport	• Transport jusqu'au détaillant	• Carburants (diesel) • Palettes	• Thon en conserve (chez le détaillant)	• GES • Thon gaspillé (conserve endommagée)	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emplois garantis pour le chauffeur (M)		• Bruit - tôt le matin par les camions (F)	• Coût du thon gaspillé (M) • Coût de transport (F)
Usage	• Vente chez le détaillant	• Electricité (100% charbon)	• Thon en conserve (chez le détaillant)	• GES	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emplois garantis chez le détaillant (M)			• Revenu du détaillant (M) • Revenu du producteur (M)
Usage	• Transport jusqu'à la maison	• Carburant (pétrole)	• Thon en conserve (à la maison)	• GES	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)				
	Préparation et alimentation	• Electricité (100% charbon)	• Déchets de thon (à la maison)	• GES	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)		• Santé humaine - consommation de thon (F) • Risque sur la santé humaine - mercure dans le thon (M)		
Fin de vie	Traitement des déchets	• Carburants (diesel)	• Déchets de thon (à la décharge)	• GES	• Epuisement des ressources fossiles (F)	• Changement climatique (F)	• Emplois garantis dans l'entreprise de traitement des déchets (M)		• Mauvaises odeurs venant de la décharge (F)	

ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

Dans le tableau ci-dessous, les points sensibles de développement durable de la *Tasty Tuna Company* sont listés avec des exemples de parties prenantes et des idées de la manière dont celles-ci pourraient aider à traiter ce point de vigilance. Notez que le point concernant "le manque de femmes dans les rôles de gestion de l'entreprise" a été identifié à partir de l'atelier avec le personnel. Il a obtenu un degré d'importance élevé, compte tenu du fait que la société dépend de ses ouvrières, insatisfaites de leur situation actuelle puisqu'il ne semble pas exister de voie de promotion pour elles au sein de l'entreprise.

Points sensibles liés au développement durable	Parties prenantes et leur(s) levier(s) d'action
Activité de pêche	<i>Les pêcheurs - Effectuer une transition vers des méthodes de pêche plus respectueuses.</i>
	<i>Agence de pêche – Créer des quotas pour la pêche du thon afin d'éviter l'épuisement des stocks.</i>
Consommation d'énergie lors de la production	<i>Fournisseurs de fours autoclaves - Fournir des services de formation et maintenance afin de s'assurer que les fours fonctionnent avec une efficacité optimale.</i>
Perte et déchet significatif de poisson	<i>Collectivités territoriales – Financer des chambres froides.</i>
	<i>Revendeur – Créer des programmes de formation sur les manières de réduire les déchets et le gaspillage.</i>
Manque de femmes dans le management de l'entreprise	<i>Association de métiers - Fournir une formation aux équipes de direction sur l'importance et les avantages de la mise en œuvre de politiques d'égalité entre les sexes.</i>

ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

CONSEILS ET ASTUCES

AIDER A L'IDENTIFICATION DES IMPACTS

Si vous avez des difficultés à identifier les problèmes pertinents, envisagez les questions suivantes :

- Où et quand se produisent les coûts les plus importants tout au long du cycle de vie du produit ?
- Quelles sont les ressources les plus importantes (énergie, matériaux et eau) consommées tout au long du cycle de vie du produit ?
- Où sont gaspillées ou sous-utilisées les ressources ?
- Des produits chimiques toxiques sont-ils utilisés ? A quel moment pour quelle opération ? Comment peut-on éviter cet impact sur l'environnement ou la santé humaine ?
- Comment la chaîne de valeur du produit impacte-t-elle les acteurs locaux ?

- Y-a-t-il des impacts positifs aussi bien que négatifs ?
- Quels acteurs bénéficient du produit et quels sont ceux qui subissent un impact négatif ? - voir les résultats du modèle des parties prenantes du cycle de vie pour vous aider.

IMPACTS MULTIPLES

Lorsqu'un enjeu se trouve sur plusieurs cases, copiez le pour le positionner dans chacune des cases concernées.

IMPACTS POSITIFS

Rappelez-vous que les impacts peuvent être autant positifs que négatifs. Par exemple, des « emplois sécurisés à l'usine » constituent un impact social positif qui pourrait être pris en compte dans la phase de production.

TABLEAU BLANC

Si vous n'avez pas de tableau blanc, plusieurs feuilles de format A1 collées les unes aux autres sur un mur peuvent également faire l'affaire.

IMPACTS SPÉCIFIQUES

Essayez de faire en sorte que les impacts que vous identifiez soient aussi précis que possible.

ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Analyse des points de vigilance :

- UN Environment (2014). Hotspots Analysis : mapping of existing methodologies, tools and guidance and initial recommendations for the development of global guidance. UN Environment DTIE, Paris. Disponibles en ligne sur : <http://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2014/12/UNEP-Hotspots-Mapping-Project-Final-Report-Phase-1.pdf>

Analyse du cycle de vie :

- Joint UN Environment-SETAC Life Cycle Initiative. Disponible en ligne sur : <http://www.lifecycleinitiative.org/>
- UN Environment, (2009). Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products. UN Environment, Paris. Disponible en ligne sur : http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx1164xPA-guidelines_sLCA.pdf

➔ Plus d'informations disponibles dans les suppléments *Agri-food et Metals*



ETAPE

Analyser les informations recueillies

ACTIVITE

ST.7

Réaliser une analyse
AFOM

APERÇU

Dans cette étape, vous analyserez toutes les informations que vous avez recueillies sur l'entreprise grâce à une analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Lorsqu'elle est appliquée dans le cadre de la méthodologie de l'éco-innovation, une matrice AFOM aide à différencier les facteurs "internes" des "externes", ainsi que les facteurs "utiles" des "dangereux" qui influenceront la capacité de l'entreprise à devenir plus durable.

ST.7

Réaliser une analyse AFOM

Requiert du dialogue

Cette activité fournit des conseils sur la manière d'effectuer une analyse stratégique de l'entreprise en utilisant les données que vous avez recueillies lors de l'évaluation initiale grâce à une grille d'analyse AFOM.



DONNEES D'ENTREE

- Menaces et opportunités générale issues de l'activité *PR.5 Identifier les opportunités et les menaces tout au long de la chaîne de valeur.*
- Menaces et opportunités stratégiques identifiées lors de l'activité *ST.2 Interroger la direction.*
- Forces et faiblesses de l'entreprise issues de l'activité *ST.4 Réaliser un audit interne,* et *ST.5 Conduire des entretiens ou réaliser un atelier avec les équipes.*
- Une liste mise à jour et spécifique des impacts sur le développement durable de l'entreprise comprenant les points de vigilance de l'activité *ST.6 Mettre à jour les points sensibles liés au développement durable*
- Principales parties prenantes définies dans l'activité *PR.3 Construire les bons partenariats externes.*

RESULTATS

- Ensemble de facteurs stratégiques catégorisés pour aider à l'élaboration de stratégies. Ce résultat est utilisé dans les activités *ST.8 Développer une vision pour l'entreprise* et *ST.9 Définir les objectifs stratégiques.*

ST.7 Réaliser une analyse AFOM

Le point de départ de beaucoup d'analyses stratégiques est une matrice AFOM, outil intéressant pour vous aider à donner du sens à la somme d'informations que vous avez recueillies jusqu'à présent. Vous y arriverez en classant les enjeux identifiés dans les quatre catégories de l'analyse AFOM.

Une fois terminé le classement AFOM, vous pouvez constater une liste d'enjeux vraiment abondante. Dans ce cas, filtrez les enjeux qui vous semblent significativement moins importants par rapport aux autres. Le résultat final de l'analyse AFOM est une liste des menaces, des opportunités, des forces et des faiblesses prioritaires, ensuite utilisée dans le développement de la stratégie.

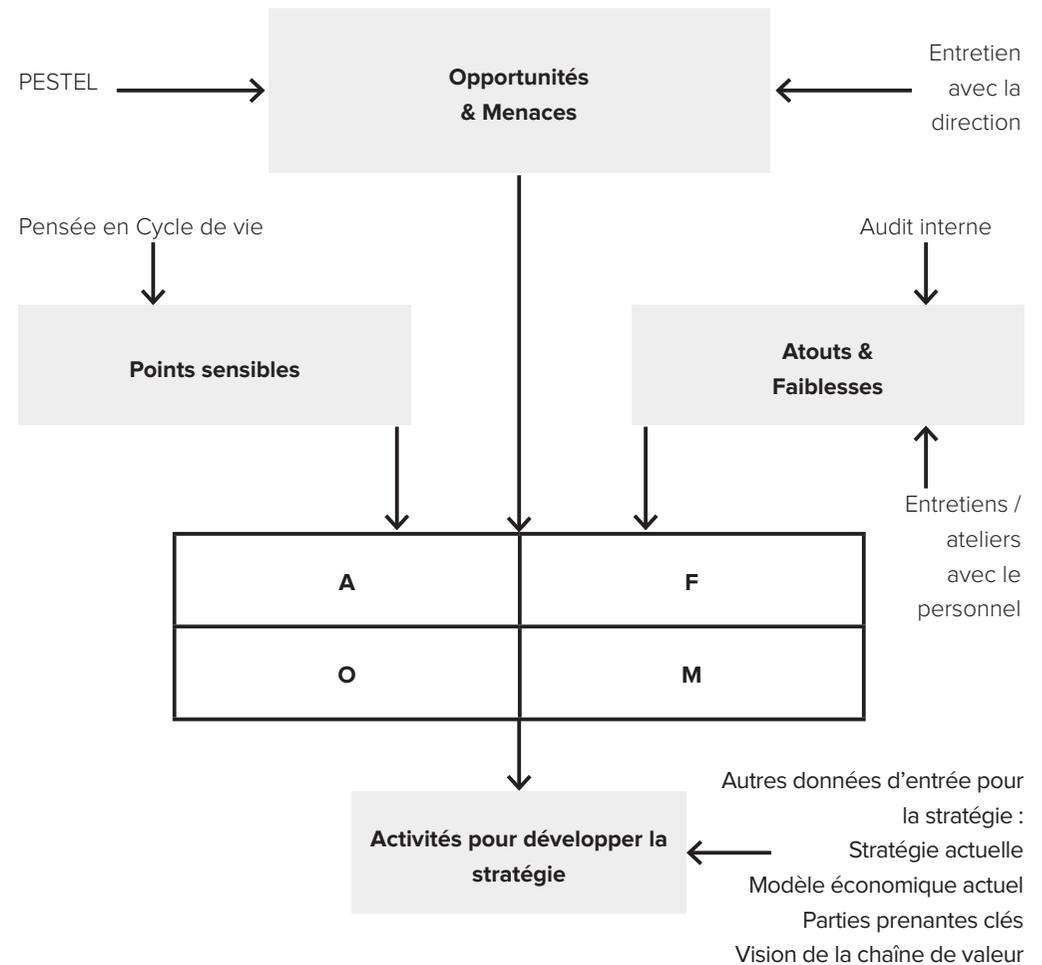


Figure 7. Sources de données et processus pour l'analyse AFOM

ST.7 Réaliser une analyse AFOM

COMMENT S'Y PRENDRE

- Commencez par rassembler les informations suivantes :
 - Stratégie actuelle (issu de l'entretien avec la direction ou le comité de direction)
 - Modèle économique en vigueur (à partir de l'atelier sur le modèle d'entreprise ou de la recherche documentaire)
 - Points sensibles liés au développement durable (à partir du modèle de Pensée en cycle de vie)
 - Menaces et opportunités remarquables (issues de l'analyse PESTEL et de l'entretien avec le personnel dirigeant)
 - Forces et faiblesses (de l'audit interne, des entretiens et ateliers avec le personnel)
 - Principales parties prenantes (du modèle des Parties prenantes du cycle de vie)
- Sous forme de liste sur un post-it, résumez chacun des points de vigilance liés au développement durable, des opportunités, menaces, forces et faiblesses.
- Placez les post-it dans la case appropriée du modèle AFOM - un exemple pour la *Tasty Tuna Company* est fourni ci-dessous. Notez que les points de vigilance liés au développement durable peuvent être classés comme atouts, faiblesses, opportunités ou menaces selon leur nature.
- Si vous trouvez que vous avez trop d'enjeux (plus de 20), éliminez les problématiques qui semblent significativement moins importantes par rapport aux autres.

Le résultat final de l'analyse AFOM est une liste des menaces, des opportunités, des atouts et des faiblesses prioritaires..

Modèle de AFOM

	Utiles pour devenir plus durable	Nocives pour devenir plus durable
Origine interne (attributs de l'entreprise)	ATOUTS	FAIBLESSES
Origine externe (attributs de l'environnement)	OPPORTUNITES	MENACES

ST.7 Réaliser une analyse AFOM

ETUDE DE CAS

	Utiles pour devenir plus durable	Nocives pour devenir plus durable
Origine interne (attributs de l'entreprise)	ATOUS <ul style="list-style-type: none"> • Transformation manuelle du thon optimisée grâce à une main-d'œuvre qualifiée et loyale. • Une équipe de vente et de marketing efficace, innovante et adaptable. 	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none"> • Pas de capacité interne concernant l'innovation sur les emballages. • Les faibles marges bénéficiaires ont pour conséquence peu de capital financier disponible pour l'investissement. . • Directeur de production proche de la retraite (1 an). • Beaucoup de femmes dans les équipes de production mais aucune dans les équipes de management ou à la direction.
Origine externe (attributs de l'environnement)	OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none"> • Certains marchés s'intéressent aux poissons d'origine durable. • La bonne relation avec les pêcheurs pourrait être utilisée pour encourager des méthodes de pêche plus durables. 	MENACES <ul style="list-style-type: none"> • Perte et déchets importants de poisson entre le point de capture et le point de transformation. • La surpêche et les dommages aux écosystèmes marins deviennent une question d'importance internationale. • Des méthodes de pêche non durables entraînent l'épuisement des stocks de thon. • La concurrence des transformateurs de thon qui réduit les marges bénéficiaires. • Rapports de conditions de travail analogues à l'esclavage à bord de certains navires de pêche qui appartiennent à nos fournisseurs. • Rumeurs selon lesquelles une nouvelle politique interdirait certaines méthodes de pêche non durables.

ST.7 Réaliser une analyse AFOM

CONSEILS ET ASTUCES

SE FOCALISER SUR LA SYNTHÈSE

Lorsque vous appliquez une grille d'analyse AFOM, il est possible d'identifier des idées d'innovation qui permettraient à l'entreprise de mieux faire face aux menaces ou de capitaliser sur les opportunités mises en évidence. Cependant, l'objectif de cette action consiste simplement à traiter les données dans un résumé plus utilisable, ce qui sera nécessaire à la définition de la stratégie d'entreprise.

UN GRAND MODELE

Imprimez le modèle AFOM sur un format au minimum A3 pour vous donner suffisamment de place pour tous les post-it.

REDIGER UN RAPPORT

Cherchez à rédiger un rapport court (ne dépassant pas les 10 pages) résumant la collecte et l'analyse des données de l'évaluation initiale et incluant l'analyse AFOM. Demandez à la direction et à l'équipe de direction de le commenter, en particulier concernant l'analyse AFOM.

Si vous avez oublié une question importante ou s'ils ne sont pas d'accord avec vos conclusions, vos efforts pour définir une nouvelle stratégie d'entreprise vous conduiront probablement dans une mauvaise direction.

→ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-Food, Chemicals et Metals*.

ETAPE

Définir la vision de l'entreprise et les objectifs de sa nouvelle stratégie

ACTIVITE

ST.8

Développer une vision pour l'entreprise

ST.9

Définir des objectifs stratégiques

APERÇU

Sur la base de l'analyse AFOM et de votre compréhension générale de l'entreprise et de sa chaîne de valeur, vous pouvez désormais commencer à générer des idées quant à la stratégie d'entreprise. Commencez par les objectifs et la vision. Ces éléments définissent en effet ce que l'entreprise deviendra à l'avenir et aideront à définir le reste de la stratégie.

Il est important que la vision de l'entreprise et les objectifs stratégiques soient alignés et cohérents les uns avec les autres. Il est donc conseillé de travailler en parallèle sur ces deux éléments de la stratégie d'entreprise.

ST.8

Développer une vision pour l'entreprise

Requiert du dialogue

Cette activité vous guide dans le processus de définition d'une vision pour l'entreprise qui s'harmonise avec la vision de la chaîne de valeur et les facteurs stratégiques prioritaires définis précédemment.



DONNEES D'ENTREE

- Liste des acteurs clés de l'activité *PR.3 Construire les bons partenariats externes.*
- Une vision d'une chaîne de valeur durable à partir de l'activité *PR.6 Développer une vision de chaîne de valeur.*
- Ensemble classé de facteurs stratégiques pour soutenir le développement de la stratégie produits lors de l'activité *ST.7 Réaliser une analyse AFOM.*

RESULTATS

- Une brève description de ce à quoi l'entreprise ressemblera dans un avenir plus durable, utilisée par la suite dans les activités *ST.9 Définir des objectifs stratégiques* et *ST.10 Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente.*

ST.8 Développer une vision pour l'entreprise

L'objectif de la vision est de définir à ce quoi aspire l'entreprise dans l'avenir, fournissant une inspiration aux employés et à la direction pour éclairer les décisions stratégiques. La vision de l'entreprise s'inspire de la vision de la chaîne de valeur pertinente pour l'entreprise et décrit succinctement ce à quoi l'entreprise ressemblera dans un avenir durable.

COMMENT S'Y PRENDRE

Pour développer la vision de l'entreprise :

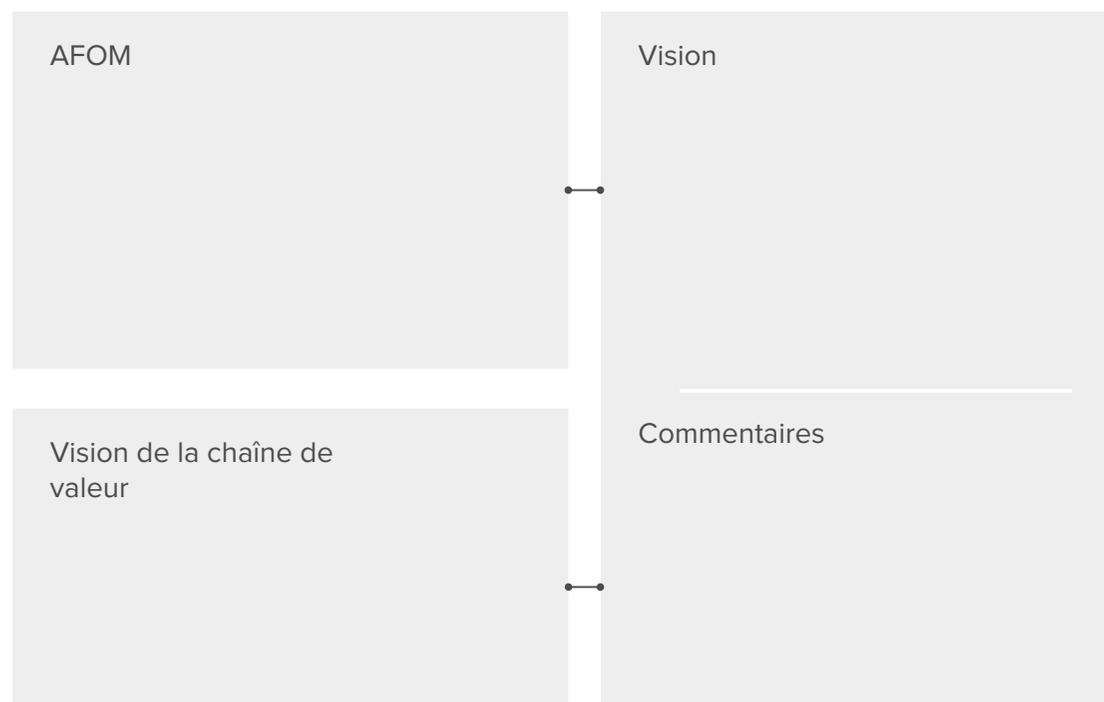
1. Examinez les points prioritaires de l'analyse AFOM.
2. Examinez la vision de la chaîne de valeur et réfléchissez au rôle joué par l'entreprise dans cette vision.
3. Sélectionnez un délai de 3 à 10 ans à l'avenir pour définir la vision de l'entreprise.
4. Écrivez un premier brouillon de la vision de l'entreprise à partir de cette perspective future. Vous pouvez utiliser les questions suivantes pour vous inspirer :
 - Quels sont les points sensibles liés au développement durable que l'entreprise a aidé à résoudre ?
 - Comment l'entreprise exerce-t-elle une démarche commerciale (croissance, rentabilité, position sur le marché) ?
 - Comment l'entreprise est-elle perçue par les clients ?
 - De prime abord, qu'évoque la société aux autres personnes extérieures à l'entreprise ?
 - Pourquoi les employés sont-ils fiers de travailler pour l'entreprise ?
5. Examinez et reformulez cette description de la vision de l'entreprise, puis partagez-la avec vos collègues en leur

demandant des retours. Est-ce clair ? Est-ce ambitieux et inspirant ? Est-ce pertinent pour l'entreprise ? Ou trop prescriptif ou trop vague ?

6. Révisez la vision de l'entreprise en fonction des retours, puis incluez-la dans la version finale dans du modèle *Vision de l'entreprise*.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-Food, Chemicals et Metals*.

Modèle de Vision pour l'entreprise



ST.8 Développer une vision pour l'entreprise

ETUDE DE CAS

AFOM

- *Activité de pêche = un point de vigilance*
- *Consommation énergétique de la phase de production*
- *Perte et gaspillage importants de poisson*
- *Pêche internationale*
- *Surpêche et captures accessoires*
- *Accroître la sensibilisation des consommateurs à propos de pêche durable*
- *Conditions proches de l'esclavage à bord des navires de pêche au thon*

Vision de la chaîne de valeur

- *Marchés locaux et internationaux*
- *Surpêche et problèmes de prises accessoires résolus*
- *Marchés locaux pour les espèces de poissons non protégées*
- *Les déchets ont été considérablement réduits dans la chaîne de valeur*
- *Communication améliorée dans la chaîne de valeur*
- *La protection des travailleurs sur les navires de pêche s'est améliorée*

Vision

Tasty Tuna est le principal producteur dans la région des produits transformés en poissons et fruits de mer, fournissant des aliments savoureux et nutritifs à des millions de personnes de manière durable.

Nous travaillons en étroite collaboration avec la communauté des pêcheurs dans le but d'assurer un approvisionnement régulier en poissons et fruits de mer de source durable. Nous tirons le meilleur parti de ce que la mer nous offre pour développer des produits innovants, variés et savoureux, appréciés de nos clients.

Nous nous efforçons de traiter équitablement nos collaborateurs, fournisseurs et partenaires, ainsi que de coopérer pour créer une chaîne de valeur rentable et durable.

Commentaires



ST.9

Définir les objectifs stratégiques

Requiert du dialogue

Cette activité vous guide dans le processus de définition des objectifs stratégiques en lien avec la vision de la chaîne de valeur et les facteurs stratégiques prioritaires de l'entreprise.



DONNEES D'ENTREE

- Liste des parties prenantes principales de l'activité *PR.3 Construire les bons partenariats externes*.
- Vision d'une chaîne de valeur durable issue de l'activité *PR.6 Développer une vision de chaîne de valeur*.
- Ensemble classé de facteurs stratégiques pour aider à la définition de la stratégie issu de l'activité *ST.7 Réaliser une analyse AFOM*.

RESULTATS

- Un ensemble d'objectifs stratégiques qui abordent les facteurs stratégiques prioritaires, utilisé par la suite dans l'activité *ST.10 Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente*.

ST.9 Définir les objectifs stratégiques

Définir des objectifs stratégiques permet de fournir des objectifs spécifiques et tangibles à court et moyen terme, qui aideront l'entreprise à progresser vers sa vision. L'activité utilise le modèle MOFA, et complète l'analyse AFOM réalisée précédemment. Pour la formulation d'objectifs stratégiques, vous pouvez utiliser le modèle *Vision d'entreprise*.

COMMENT S'Y PRENDRE

Pour définir les objectifs stratégiques :

1. Prenez les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'analyse AFOM et listez-les dans chacune des cases du modèle MOFA.
2. Sélectionnez l'un des points sensibles liés au développement durable et suscitez des idées sur la façon dont il pourrait être éliminé (s'il s'agit d'un impact négatif), ou renforcé (s'il s'agit d'un impact positif) en envisageant des combinaisons de problèmes stratégiques. Commencez par la combinaison « Force-Opportunité ».
3. Agissez de même pour les combinaisons de « Force - Menace », « Faiblesse - Opportunité », « Faiblesse - Menace ».
4. Sélectionnez l'idée la plus prometteuse pour savoir comment résoudre / renforcer le point sensible liés au développement durable. Utilisez-la ensuite comme base pour formuler un objectif stratégique pour cet enjeu décrivant :
 - Le point sensible lié au développement durable abordé
 - La modification ou amélioration souhaitée
 - La manière dont vous saurez que l'objectif a été atteint
 - La date à laquelle l'objectif sera atteint.

Le modèle pour suivre cette procédure de création d'objectifs stratégiques est fourni dans le modèle Vision de l'entreprise.

5. Répétez ce processus pour chacun des points de vigilance, jusqu'à ce que vous ayez défini des objectifs stratégiques pour chacun d'eux.
6. Une fois que vous avez créé un objectif pour chacun des points sensibles, cherchez s'il existe d'autres enjeux prioritaires dans l'analyse AFOM qui n'ont pas été abordés. Si c'est le cas et que vous le jugez nécessaire, créez des objectifs supplémentaires

Modèle MOFA

	Atouts	Faiblesses
Opportunités		
Menaces		

ST.9 Définir les objectifs stratégiques

pour les résoudre.

7. Vérifiez s'il existe des objectifs stratégiques préexistants toujours en accord avec la nouvelle vision de l'entreprise et à d'autres objectifs stratégiques - incluez-les.
8. Examinez la liste des objectifs stratégiques que vous avez créée et vérifiez les points suivants :
 - Les objectifs sont-ils axés sur les résultats ?
 - Si vous montrez les objectifs à quiconque dans l'entreprise, seraient-ils compris sans explication supplémentaire ?
 - Existe-t-il une combinaison d'objectifs à court terme (généralement 1-2 ans) et à long terme (3-5 ans) ?
 - Y-a-t-il moins de huit objectifs ? Si oui, cela risque d'être déroutant par la suite et de diluer leur valeur.
 - Les objectifs sont-ils en adéquation avec la vision de l'entreprise ?
 - Si l'entreprise atteignait tous les objectifs, aurait-elle fait des progrès significatifs vers sa vision ? Ou que serait-il encore nécessaire de mettre en œuvre ?
9. Une fois les objectifs stratégiques examinés et révisés, assurez-vous que vous les avez bien tous enregistrés dans le modèle *Vision de l'entreprise*.



ST.9 Définir les objectifs stratégiques

ETUDE DE CAS

	<p>ATOUTS</p> <ul style="list-style-type: none"> Transformation manuelle du thon bien optimisée grâce à une main-d'œuvre qualifiée et loyale. Une équipe de vente et de marketing efficace, innovante et adaptable. 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> Pas de capacité interne d'innovation sur les emballages. Faibles marges bénéficiaires signifiant peu de capital financier pour l'investissement. Beaucoup de femme dans les équipes de production mais pas dans celles de management ou à la direction.
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> Certains marchés s'intéressent aux poissons d'origine durable. La bonne relation avec les pêcheurs pourrait être utilisée pour encourager des méthodes de pêche plus durables. 	<p>Idées stratégiques de ATOUTS-OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> Utiliser la durabilité en tant qu'argument commercial, en mettant l'accent sur l'approvisionnement durable et une faible empreinte carbone (grâce à la transformation manuelle) Offrir un service de transformation du thon aux pêcheurs voulant vendre leur propre thon en conserve 	<p>Idées stratégiques de FAIBLESSES-OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmenter le prix des produits durables afin d'augmenter les marges Investir les bénéfices dans une collaboration avec le fournisseur d'emballages pour en créer de plus durables Développer un nouveau système de management des cadres supérieurs, axé sur le développement durable et encourager les femmes à postuler Améliorer les conditions de travail des employé.e.s de l'entreprise (principalement des femmes et conjointes des pêcheurs) en créant des politiques favorables aux familles.
<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> Pertes et gaspillages importants de poissons entre le point de capture et le point de transformation. Des méthodes de pêche non durables entraînant l'épuisement des stocks de thon. Concurrence des transformateurs de thon concurrents qui réduisent les marges bénéficiaires. Rapports sur des conditions de travail proches de l'esclavage à bord de certains navires de pêche appartenant à nos fournisseurs. 	<p>Idées de stratégie de ATOUTS- MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> Avoir une équipe marketing pour créer une campagne d'éducation ciblant les dures de la chaîne de valeur ou les pertes se produisent Constituer une équipe de vente pour collaborer avec les clients de détail afin de traiter les enjeux de pêche excessive et des conditions de travail sur les bateaux de pêche. Diversifier l'activité autour d'autres espèces de poissons, en particulier ceux qui ne sont pas surexploités et qui requiert davantage de traitement manuel. 	<p>Idées stratégiques de FAIBLESSES-MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> Recruter le directeur de production d'un des concurrents thoniers de la région Recruter un nouveau directeur de production ayant une expérience significative de la réduction des déchets dans la chaîne de valeur Cesser la vente du thon et débiter une activité de vente de fruits de mer en conserve (crabe, moules, calmars, etc.).

ST.9 Définir les objectifs stratégiques

ETUDE DE CAS

Objectif stratégique #1	
Quel point de vigilance ou autre enjeu AFOM cet objectif vient-il traiter ?	<i>Pertes et gaspillages importants de poisson entre le point de capture et le point de consommation.</i>
Quel est le changement souhaité ?	<i>Réduire la perte de poisson et de produit entre le fournisseur (marché de poisson) et l'arrivée chez le commerçant de 30%.</i>
Comment savoir si l'objectif a été atteint ?	<i>Utilisation d'indicateurs chiffrés : poids des poissons achetés divisé par le poids net de produit vendu. La valeur de référence sera établie ce qui permettra ensuite de calculer la valeur moyenne chaque mois, en utilisant les factures d'achat de poisson et les données sur les ventes de produits.</i>
A quelle échéance doit-on atteindre ce changement ?	<i>Dans les trois ans</i>
Formulation finale de l'objectif :	<i>Nous réduirons la perte de poisson et de produits entre l'achat (marché de poisson) et l'arrivée chez le commerçant de 30% dans les trois ans.</i>

Objectif stratégique #2	
Quel point de vigilance ou autre enjeu AFOM cet objectif vient-il traiter ?	<i>Certains marchés s'intéressent aux poissons d'origine durable. Des méthodes de pêche non-soutenables entraînant l'épuisement des stocks de thon. Une bonne relation avec les pêcheurs pourrait être utilisée pour encourager des méthodes de pêche plus durables.</i>
Quel est le changement souhaité ?	<i>Part des ventes totales des lignes de produits « durables » d'au moins 30%</i>
Comment savoir si l'objectif a été atteint ?	<i>Définissez les critères pour ce qui est considéré comme une ligne de produits « durable ». Suivre les ventes de lignes de produits durables en pourcentage du chiffre d'affaires total. Objectif atteint lorsque les ventes de lignes de produits durables dépassent 30% du total des ventes lors de deux trimestres financiers consécutifs.</i>
A quelle échéance doit-on atteindre ce changement ?	<i>Dans les trois ans</i>
Formulation finale de l'objectif :	<i>Au moins 30% de nos ventes totales proviendront de lignes de produits « durables » dans un délai de trois ans.</i>

ST.9 Définir les objectifs stratégiques

Objectif stratégique #3	
Quel point de vigilance ou autre enjeu AFOM cet objectif vient-il traiter ?	<i>Rapports de conditions proches de l'esclavage à bord de certains bateaux de pêche de thon appartenant à nos fournisseurs. Une bonne relation avec les pêcheurs pourrait servir à encourager des méthodes de pêche plus durables.</i>
Quel est le changement souhaité ?	<i>Aider à la création de 20 emplois de pêche dans des bateaux répondant à des pratiques de pêche durable.</i>
Comment savoir si l'objectif a été atteint ?	<i>L'étude auprès des fournisseurs servira à établir des données de base pour le nombre d'emplois de pêche actuellement aidés et le nombre de bateaux pêchant selon des pratiques durables. L'enquête sera répétée une fois par an et le nombre d'emplois de pêche durable aidés sera comparé à la base de référence.</i>
A quelle échéance doit-on atteindre ce changement ?	<i>Dans les deux ans</i>
Formulation finale de l'objectif :	<i>Nous appuierons les entreprises de pêche locales qui utilisent des méthodes de pêche durables pour créer au moins 20 emplois de pêche.</i>

Objectif stratégique #4	
Quel point de vigilance ou autre enjeu AFOM cet objectif vient-il traiter ?	<i>Des méthodes de pêche non-soutenables entraînant l'épuisement des stocks de thon. Concurrence entre transformateurs de thon réduisant les marges bénéficiaires.</i>
Quel est le changement souhaité ?	<i>Diversify into other fish and seafood products that do not rely on tuna and generate at least 50% of total sales revenue from 'non-tuna' products.</i>
Comment savoir si l'objectif a été atteint ?	<i>Diversifier les activités vers d'autres produits des poissons et des fruits de la mer qui ne dépendent pas du thon, et génèrent au moins 50% du chiffre d'affaires total des produits hors thon.</i>
A quelle échéance doit-on atteindre ce changement ?	<i>Dans les cinq ans</i>
Formulation finale de l'objectif :	<i>Au moins la moitié du chiffre d'affaires total provient de produits qui ne comprennent pas de thon dans les cinq ans.</i>

ST.9 Définir les objectifs stratégiques

Objectif stratégique #5	
Quel point de vigilance ou autre enjeu AFOM cet objectif vient-il traiter ?	<i>Concurrence des autres transformateurs de thon réduisent les marges bénéficiaires. (Objectif stratégique préexistant)</i>
Quel est le changement souhaité ?	<i>Augmenter les ventes totales de produits à plus d'un million de dollars.</i>
Comment savoir si l'objectif a été atteint ?	<i>Suivre la valeur des ventes pour chaque exercice financier. Objectif atteint lorsque les ventes annuelles dépassent 1 million de dollars.</i>
A quelle échéance doit-on atteindre ce changement ?	<i>Dans les cinq ans</i>
Formulation finale de l'objectif :	<i>Nous augmenterons les ventes totales de produits à plus de 1 million de dollars en cinq ans.</i>

Objectif stratégique #6	
Quel point de vigilance ou autre enjeu AFOM cet objectif vient-il traiter ?	<i>Beaucoup de personnel féminin à la production, mais aucun dans l'équipe de direction. Une bonne relation avec les pêcheurs pourrait servir à encourager des méthodes de pêche plus durables.</i>
Quel est le changement souhaité ?	<i>Réduire les taux de rotations des employés de 20% et faciliter l'accès à des postes de cadre supérieur pour au moins deux femmes salariées, en introduisant une politique de travail « respectueuse de la famille », améliorant les conditions de travail des employé.e.s ayant une famille à charge.</i>
Comment savoir si l'objectif a été atteint ?	<i>Suivre les taux de rotation des employé.e.s et le nombre de femmes occupant des postes de direction / management. Objectif atteint lorsque le taux de rotation des employés a diminué de 20% sur une période de 12 mois par rapport au taux actuel, et lorsqu'au moins deux femmes sont nommées dans l'équipe de direction.</i>
A quelle échéance doit-on atteindre ce changement ?	<i>Dans les trois ans</i>
Formulation finale de l'objectif :	<i>Nous réduirons les taux de rotation des employé.e.s de 20% et faciliterons l'accès à deux femmes au moins à des postes de cadres supérieurs, en introduisant une politique de travail « respectueuse de la famille », améliorant les conditions de travail des employés ayant une famille dans un délai de trois ans.</i>

ST.9 Définir les objectifs stratégiques

CONSEILS ET ASTUCES

ÉVITER LES OBJECTIFS TROP DESCRIPTIFS

Lors de la formulation des objectifs, évitez d'inclure tout ce qui décrit la manière dont l'objectif sera atteint car cela limitera les opportunités d'innovation.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-Food*, *Chemicals* et *Metals*.





ETAPE

Définir les produits, marchés et arguments de vente de la nouvelle stratégie d'entreprise

ACTIVITES

ST.10

Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

ST.11

Evaluer les idées de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

ST.12

Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie

APERÇU

L'objectif de cette étape est de décider comment les marchés, les produits et les arguments de vente doivent évoluer pour atteindre les objectifs stratégiques et s'aligner sur la vision de l'entreprise, ce qui implique les trois activités ci-après.

Les résultats de cette étape est un ensemble actualisé de marchés, de produits et d'arguments de vente.

ST.10

Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est de susciter des idées sur la manière d'aligner les produits, marchés et arguments commerciaux de l'entreprise avec la nouvelle vision et les nouveaux objectifs de la société.



DONNEES D'ENTREE

- La vision de l'entreprise de l'activité : ST.8
Développer une vision pour l'entreprise.
- Les objectifs stratégiques de l'activité : ST.9
Définir les objectifs stratégiques.

RESULTATS

- Des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente, utilisés dans l'activité ST.11
Evaluer les idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente.

ST.10 Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

Dans cette activité, vous essayerez de susciter un large éventail d'idées pour de nouveaux marchés, produits et leurs arguments de vente. Comme vous évalueriez ces idées dans l'activité suivante et éliminerez celles qui ne sont pas adaptées, n'essayez pas de les filtrer prématurément à cette étape.

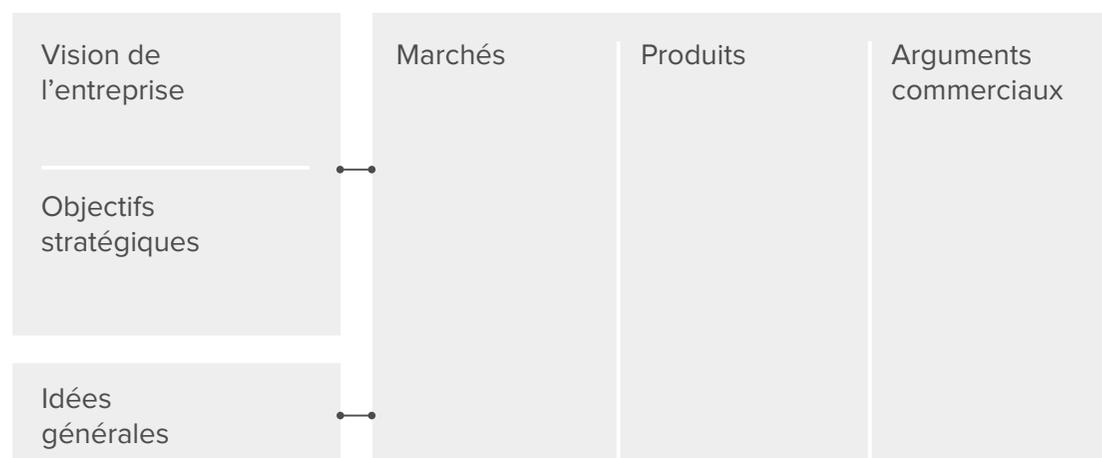
COMMENT S'Y PRENDRE

1. Examinez les objectifs stratégiques, la vision de l'entreprise et les détails des marchés, produits et arguments commerciaux actuels.
2. Réfléchissez aux questions suivantes :
 - Les marchés, les produits et les arguments de vente sont-ils alignés sur la vision de l'entreprise ?
 - Les objectifs stratégiques peuvent-ils être atteints avec l'ensemble actuel de marchés, produits et arguments de vente ?
3. Il est peu probable que la réponse soit « oui » à ces deux questions, vous devrez donc faire naître des idées pour apporter des changements aux marchés, aux produits et aux arguments commerciaux. Voici quelques conseils pour vous y aider :
 - Identifier quels sont les marchés existants les plus importants pour atteindre les objectifs et la vision de l'entreprise - quels nouveaux produits pourraient être vendus à ces marchés ?
 - Identifier quels sont les produits existants les plus importants pour atteindre les objectifs et la vision de l'entreprise - à quels nouveaux marchés pourraient être vendus ces produits ?
 - Identifier lequel des arguments de ventes actuellement utilisés est le plus important pour atteindre les objectifs et la vision de l'entreprise - comment cet argument pourrait-il être renforcé ou

utilisé plus largement par l'entreprise ?

- Existe-t-il des opportunités hautement prioritaires de l'analyse AFOM pouvant être reprises dans une combinaison de nouveaux produits, marchés et arguments de vente ?
 - Y a-t-il des idées de l'analyse MOFA pour de nouveaux marchés, produits ou points de vente ?
 - Existe-t-il des marchés, des produits ou des arguments commerciaux non alignés sur les objectifs ou la vision de l'entreprise qui devraient être éliminés ? Si oui, quel serait le délai pour le faire ?
4. Une fois que vous aurez fait naître au moins cinq idées pour de nouveaux marchés, produits et arguments commerciaux, vous pourrez passer à leur évaluation qui est l'activité suivante.

Modèle pour la réflexion sur les produits, les marchés et les arguments de vente



ST.10 Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

ETUDE DE CAS

Vision de l'entreprise

- Principaux producteurs de poissons et fruits de mer transformés
- Fournir des aliments savoureux et nutritifs à des millions de personnes de manière durable
- Poissons et fruits de mer biosourcés
- Créer des produits innovants, variés et savoureux appréciés de nos clients
- Traiter notre personnel, nos fournisseurs et nos partenaires équitablement

Objectifs stratégiques

- Réduire les pertes et déchets de poisson
- Privilégier les gammes de produits durables
- Introduire des méthodes de pêche durables
- Introduire des produits non liés au thon
- Réduire la rotation des employés
- Augmenter le chiffre d'affaires à plus d'un million de dollars

Idées générales

- Développement durable comme argument de vente - approvisionnement durable en poissons / fruits de mer et traitement à faible teneur en carbone
- Offrir un service de transformation du thon
- Vendre des fruits de mer en conserve (crabe, moules, calmars, etc.)
- Autres types de poissons nécessitant un traitement manuel

Marchés

- Marché américain (USA) - toujours d'une importance capitale car représente le plus gros marché
- Marché européen - intéressé par le développement durable
- Restaurants américains (USA) - continuer de se concentrer sur les arguments commerciaux à « bas coût »

Produits

- Thon pêché et transformé dans le respect du développement durable
- Fruits de mer en conserve (crabe, moules, calmars, etc)
- Espèces de poisson en conserve autres que le thon
- Thon en sauce
- Plats de fruits de mer à édition limitée - de source saisonnière et abondante

Arguments de vente

- Le développement durable comme argument commercial - approvisionnement durable en poissons / fruits de mer et traitement à faible teneur en carbone
- Innovation - valeur ajoutée grâce à de nouveaux produits qui rendent la vie facile au cuisinier / consommateur avec des plats savoureux et nutritif
- Bas coût - toujours très important pour le marché domestique et certains marchés internationaux sensibles au prix

ST.10 Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Segmentation et taille du marché :

- Schade, C. (2009). TAM, SAM, SOM – Market evaluations easily explained [Online]. Disponible en ligne sur : <http://tamsamsom.blogspot.co.uk/2009/03/tam-sam-som.html>
- Market segmentation [Online]. Disponible en ligne depuis : http://en.wikipedia.org/wiki/Market_segmentation
- Bournemouth University. Market segmentation [Online] Disponible en ligne depuis : <http://media3.bournemouth.ac.uk/marketing/07segmentation/04strategies.html>

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Chemicals et Metals*

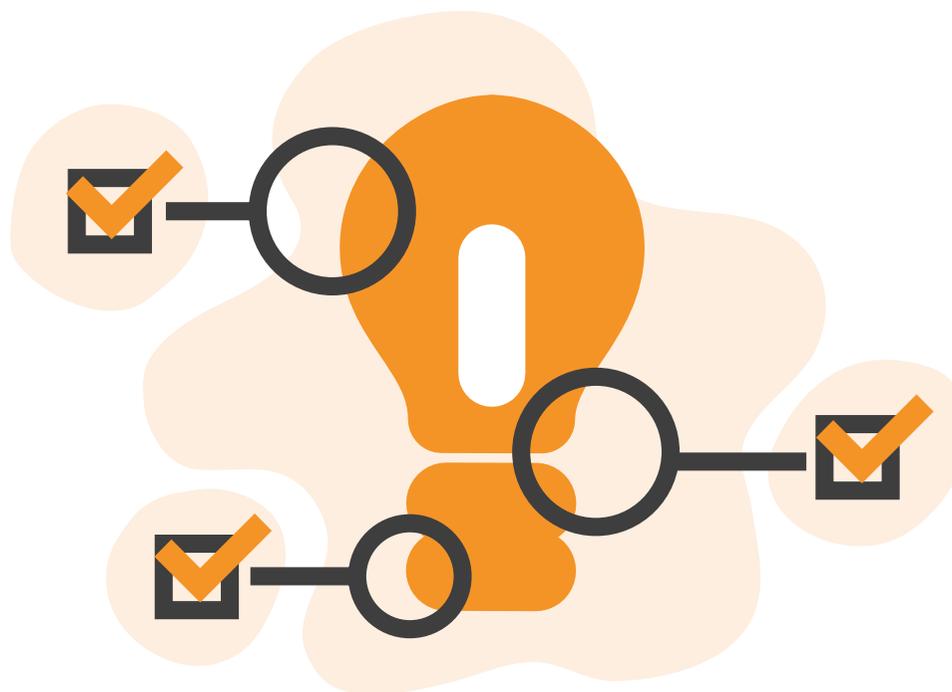


ST.11

Evaluer les idées de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est d'évaluer de manière systématique les idées précédemment trouvées pour de nouveaux produits, marchés et arguments commerciaux.



DONNEES D'ENTREE

- Idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente issues de l'activité *ST.10*
Susciter des idées pour de nouveaux produits, marchés et arguments de vente.

RESULTATS

- Une première estimation des risques et avantages associés à chaque nouvelle combinaison de produits, marchés et arguments de vente, utilisée dans l'activité *ST.12* *Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie.*

ST.11 Evaluer les idées de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

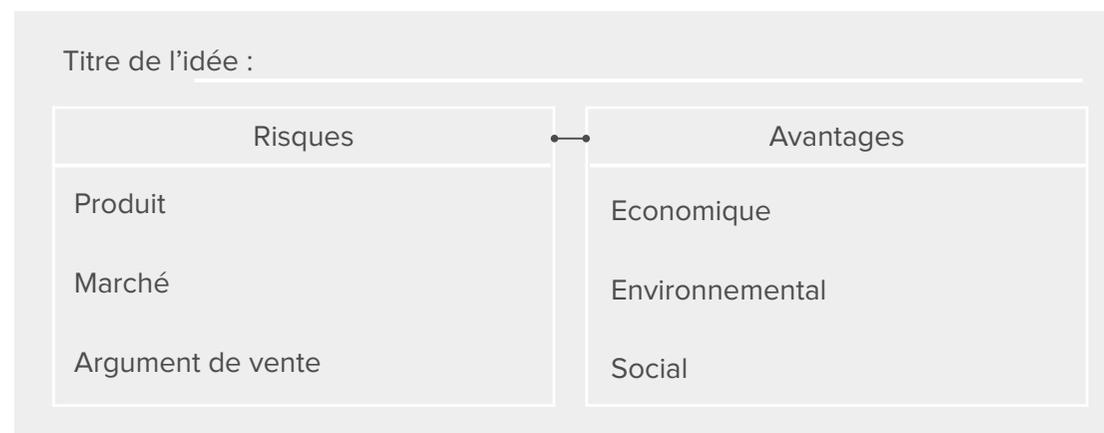
Vous pouvez effectuer l'évaluation des idées que vous avez suscitées pour de nouveaux marchés, produits et arguments commerciaux à l'aide du modèle *Stratégie d'évaluation d'idées*. Ce modèle vous aide à évaluer les avantages et risques potentiels de chacune des idées. Les avantages potentiels sont mesurés en fonction des avantages économiques, environnementaux et sociaux qu'ils apporteront et de la manière dont ces derniers contribueront à atteindre les objectifs stratégiques. Notez que, à ce stade, les bénéfices sont généralement des estimations approximatives car il n'y a généralement pas assez d'informations disponibles pour faire des estimations plus précises, à moins que vous n'ayez pu collecter des données pertinentes pendant l'évaluation approfondie. Les risques sont évalués en considérant si les produit, marché ou argument de vente sont nouveaux - plus il y a d'éléments nouveaux et plus les risques sont élevés.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Sélectionnez l'une des idées que vous avez développées pour un nouveau produit, marché ou argument commercial. La première étape consiste à définir une combinaison spécifique de marché, produit et argument. A titre d'exemple, s'il s'agit d'une idée pour un nouveau produit, décidez s'il serait vendu dans un marché existant en utilisant un argument de vente existant. Si oui, poursuivez directement par l'étape 2. Si non, décidez dans quel marché il serait vendu et quel argument commercial serait utilisé avant de passer à l'étape 2. De même, pour une nouvelle idée de marché, définissez d'abord le produit et l'argument, et pour une nouvelle idée d'argument commercial, le produit et son marché.
2. Entrez les détails du marché, produit et argument de vente que vous avez défini dans la section Evaluation des risques du modèle d'*Evaluation d'idée de stratégie*.

3. Pour l'évaluation des risques, indiquez simplement si le marché, le produit et l'argument commercial sont nouveaux ou s'ils se basent sur de l'existant. Dans le premier cas, donnez-lui un score de 1. S'il est basé sur la situation existante, donnez-lui un score de 0. Additionnez chacun des scores pour obtenir une note, où un total de 0 est « faible », 1 est « moyen », 2 est « élevé » et 3 est « très élevé ».
4. Pour l'évaluation des avantages, vous aurez besoin de faire quelques recherches de base afin d'estimer les avantages économiques, environnementaux et sociaux de l'idée. Les avantages devraient être quantifiés si possible, en gardant à l'esprit que ces chiffres seront très approximatifs à ce stade.
5. Identifiez les objectifs stratégiques auxquels les avantages contribueront. Si une idée ne contribue à aucun des objectifs stratégiques, elle devrait alors être éliminée pour la suite.
6. Répétez cette démarche pour chaque idée jusqu'à épuisement.

Modèle d'évaluation d'idée de stratégie



ST.11 Evaluer les idées de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

ETUDE DE CAS

Titre de l'idée : Utiliser le développement durable comme argument de vente pour des produits existants

RISQUES				AVANTAGES		
Type de risque	Description	Existant ou nouveau ?	Score	Type of benefit	Description	Fit with goals
Produit	<i>Thon en conserve - 200g</i>	<i>Existant</i>	<i>0</i>	Economique	<i>Marché total disponible estimé à \$4 millions en 2016, en croissance de 5% par an</i>	<i>Part des ventes totales des lignes de produits « durables » d'au moins 30% dans les 3 ans</i>
Marché	<i>Consommateurs européens exprimant un réel intérêt pour le DD</i>	<i>Nouveau</i>	<i>1</i>	Environnemental	<i>300 tonnes de thon achetées chaque année par Tasty Tuna seront biosourcées</i>	<i>Réduire la capture de thon immature et la pêche en zone de reproduction de 30% en 3 ans</i>
Argument de vente	<i>Développement durable (biosourçage et faible empreinte carbone)</i>	<i>Nouveau</i>	<i>1</i>	Social	<i>Créera environ 10 nouveaux postes du fait du changement vers des méthodes de pêche moins intensives</i>	<i>Soutien la création de 20 postes de pêcheurs sur les navires ayant des pratiques de pêche durable dans les 2 ans</i>
			Total			
			Note de risque	<i>Elevé</i>		

ST.11 Evaluer les idées de nouveaux produits, marchés et arguments de vente

CONSEILS ET ASTUCES

ESTIMATION DES AVANTAGES

Les avantages potentiels que vous estimez seront très approximatifs à ce stage mais ils peuvent être améliorés lorsque vous préciserez l'idée plus tard dans la démarche.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-Food*, *Chemicals* et *Metals*.

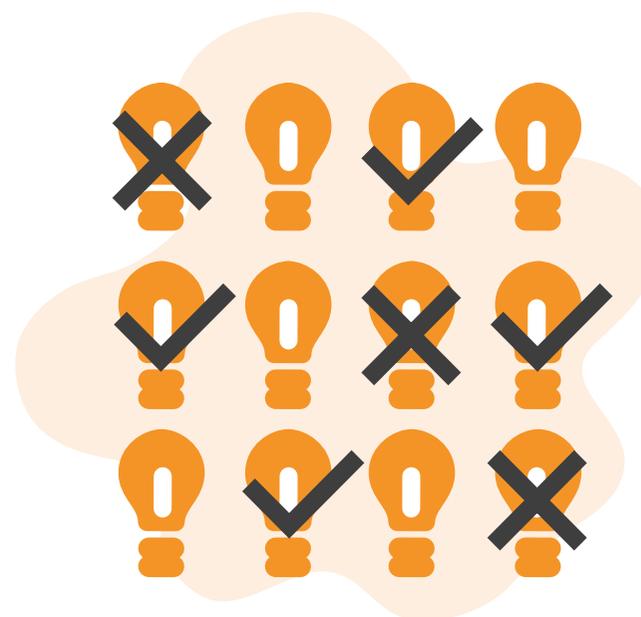


ST.12

Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est de décider des idées à intégrer dans la proposition de stratégie pour de nouveaux produits, marchés et arguments commerciaux.



DONNEES D'ENTREE

- Une première estimation des avantages et risques associés à chaque nouvelle combinaison de produits, marchés et arguments de vente, issue de l'activité *ST.11*
Evaluer les idées de nouveaux produits, marchés et arguments de vente.

RESULTATS

- Un ensemble complet de nouveaux marchés, produits et arguments de vente à intégrer dans la proposition de stratégie, utilisée dans l'activité *ST.13 Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie d'entreprise.*

ST.12 Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie

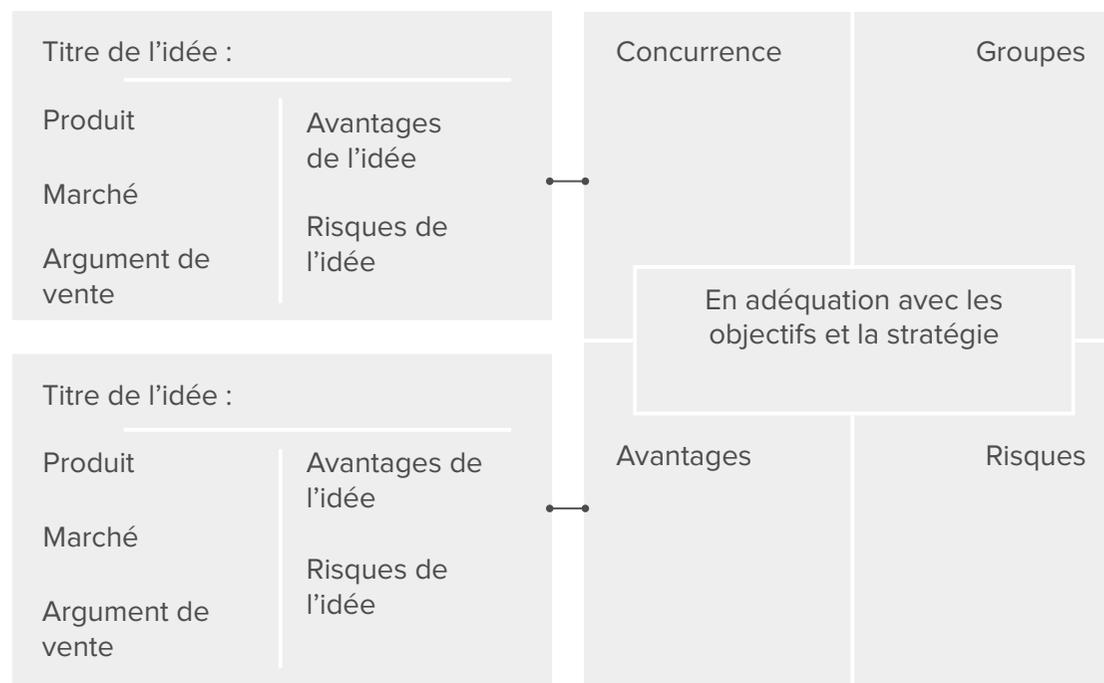
Après avoir complété l'évaluation des avantages et risques liés à chacune des nouvelles idées de produits, marchés et arguments de vente, l'étape finale consiste à décider des idées à intégrer dans la proposition de stratégie. Cette décision vous oblige à considérer un large éventail de facteurs afin de trouver un ensemble de produits, marchés et arguments de vente alignés avec la vision et les objectifs de l'entreprise, offrant un maximum d'avantages à la société sans risque injustifié ou excessif et fonctionnant ensemble.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Etudiez la vision et les objectifs de l'entreprise :
 - Quelles idées aideront à progresser dans l'atteinte des objectifs et la réalisation de la vision ?
2. Comparez les avantages de chacune des idées pour les nouveaux marchés, produits et arguments commerciaux :
 - Quelles idées offrent des avantages qui aideront à atteindre les objectifs stratégiques ?
 - Laquelle offre les plus grands avantages ?
3. Comparez les risques de chaque nouvelle idée :
 - Laquelle présente le risque le plus bas ?
4. Enquêtez sur la concurrence :
 - Essayez d'éviter les marchés présentant déjà de nombreux concurrents.
 - Lorsque la concurrence est inévitable, avez-vous un argument commercial différent de vos concurrents ?
5. Cherchez des groupes d'idées fonctionnant bien ensemble :

- Par exemple, plusieurs idées peuvent impliquer que le « développement durable » soit un nouvel argument de vente ou peuvent se concentrer sur un nouveau marché particulier, ce qui formerait un bon regroupement d'idées à mettre en œuvre ensemble.

Modèle de développement de proposition stratégique



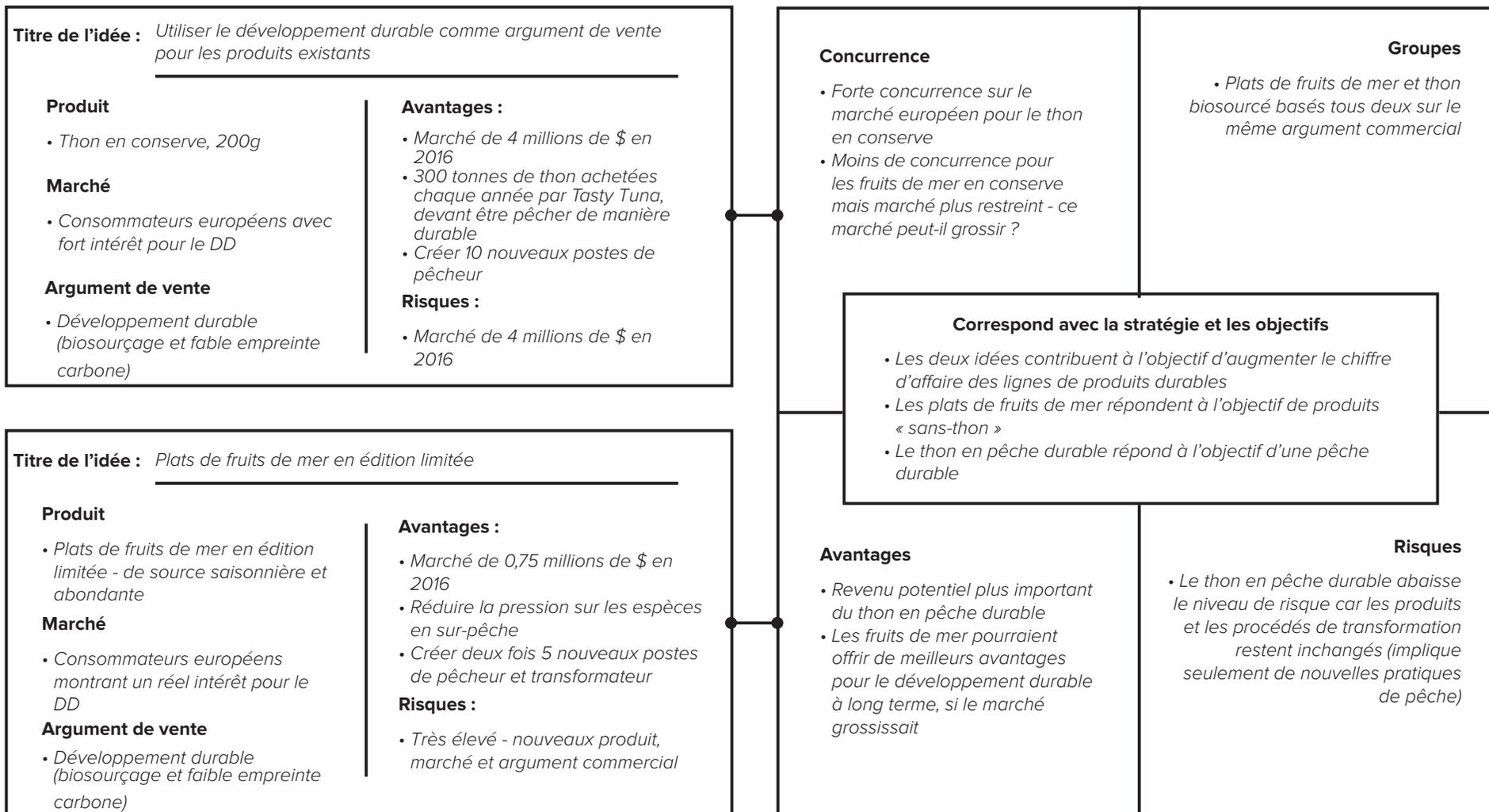
ST.12 Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie

- Essayez d'éviter d'ajouter des arguments de vente qui en contredisent d'autres. Il est notamment difficile de mettre en œuvre le « bas coût » et la qualité ou l'innovation en même temps.
 - Essayez d'éviter d'avoir trop d'arguments de vente : en mettre en œuvre ne serait-ce qu'un demande déjà beaucoup de temps et de ressources.
6. Une fois que vous avez sélectionné provisoirement les nouveaux marchés, produits et arguments commerciaux, mettez-les à jour dans le modèle *Stratégie d'entreprise* et vérifiez la cohérence et la logique interne des choix ainsi que leur adéquation avec les idées existantes de la stratégie.
- S'il y avait des incohérences, modifiez et éliminez certaines idées jusqu'à obtenir une approche cohérente.
 - Soyez vigilants, si vous modifiez ou éliminez des marchés, produits ou arguments existants, cela pourrait entraîner de nombreuses perturbations à court terme dans l'entreprise, voire une certaine réticence du personnel et / ou de l'encadrement.



ST.12 Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie

ETUDE DE CAS



ST.12 Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie

CONSEILS ET ASTUCES

EVITER DE TROP NOMBREUX ARGUMENTS COMMERCIAUX

Essayez d'éviter d'avoir de nombreux nouveaux arguments car les mettre en œuvre demande beaucoup de temps et de ressource.

ETRE VIGILANT LORS DU CHOIX DE L'ARGUMENTAIRE

Attention, si vous modifiez ou éliminez des marchés, produits ou arguments existants car cela peut entraîner de nombreuses perturbations à court terme dans l'entreprise, voire une certaine réticence du personnel et / ou de l'encadrement.



ETAPE

Obtenir l'accord de l'équipe de direction pour la nouvelle stratégie d'entreprise

ACTIVITES

ST.13

Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie

ST.14

Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction

ST.15

Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre

APERÇU

L'objectif de cette étape est d'obtenir l'approbation de l'équipe de direction pour la nouvelle stratégie commerciale. Pour préparer l'argumentaire, vous devez d'abord regrouper tous les éléments de la stratégie commerciale sur lesquels vous avez travaillé pour effectuer un dernier examen et apporter des modifications si nécessaire. Vous pourrez alors préparer et argumenter auprès de la direction en faveur de la nouvelle stratégie d'entreprise. Lorsque vous obtiendrez l'approbation de poursuivre, vous pourrez commencer à mettre en place des mesures pour faciliter la gestion du processus de mise en œuvre de l'éco-innovation.

ST.13

Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est d'examiner la stratégie d'entreprise développée dans le cadre des activités précédentes.



DONNEES D'ENTREE

- La nouvelle vision de l'entreprise de l'activité *ST.8 Développer une vision pour l'entreprise.*
- Les nouveaux objectifs stratégiques issus de l'activité *ST.9 Définir les objectifs stratégiques.*
- Les nouveaux marchés, produits et arguments commerciaux et leur évaluation issus de l'activité *ST.12 Sélectionner les idées à intégrer dans la proposition de stratégie.*

RESULTATS

- Une nouvelle proposition de stratégie de l'entreprise, utilisée dans l'activité *ST.14 Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction.*

ST.13 Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie

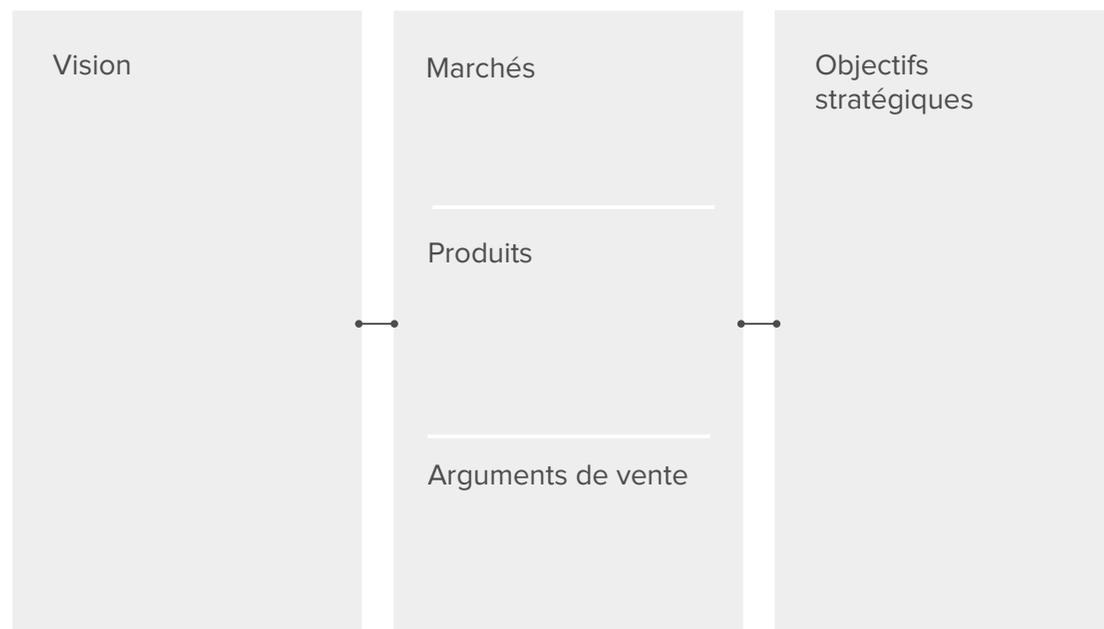
Après avoir développé les éléments de la stratégie d'entreprise les uns après les autres, il est important de prendre du recul et de les examiner dans leur ensemble afin que vous puissiez identifier des incohérences ou des problèmes et réfléchir s'il s'agit bien de la meilleure option pour l'entreprise.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Décidez si vous effectuez l'examen par vous-même ou avec certains de vos collègues lors d'un atelier.
2. Si vous impliquez certains collègues, commencez par leur présenter des informations supplémentaires afin de les aider à comprendre comment vous en êtes arrivé à la proposition de stratégie, notamment :
 - L'analyse AFOM et les points hautement prioritaires alors identifiés
 - Les idées suscitées en utilisant le modèle MOFA
 - Les deux versions "originale" et "proposée" du modèle de stratégie d'entreprise pour mettre l'accent sur les changements effectués
3. Que vous effectuiez l'examen avec vos collègues ou non, les questions importantes à aborder sont notamment :
 - Vision et objectifs sont-ils alignés et pertinents ?
 - Les changements proposés pour les marchés, produits et arguments commerciaux sont-ils cohérents avec les objectifs et la vision de l'entreprise ?
 - Les objectifs semblent-ils ambitieux mais réalisables dans le temps imparti proposé ?
 - Si vous étiez dirigeant de l'entreprise, quelles préoccupations pourriez-vous avoir à propos de cette stratégie ?

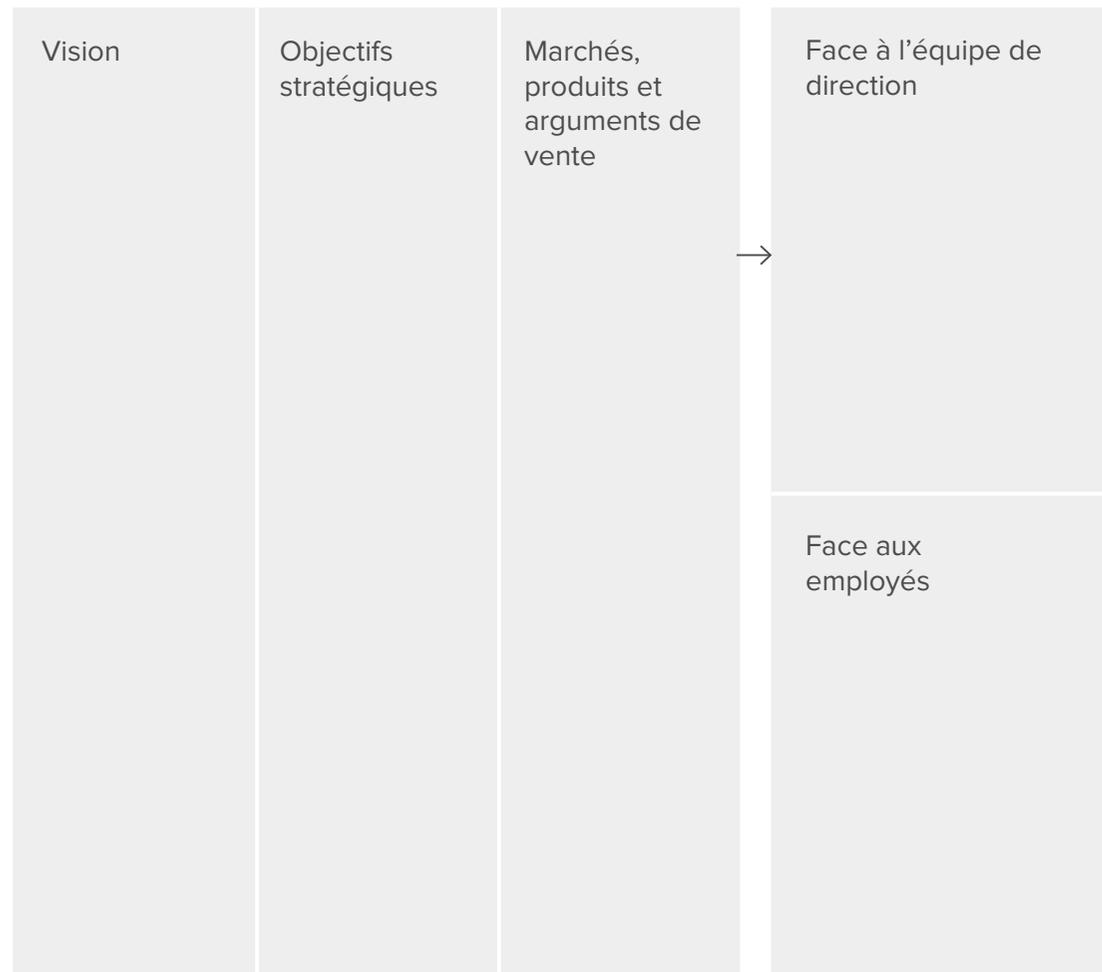
- Si vous étiez employé dans l'entreprise, quelles préoccupations pourriez-vous avoir à propos de cette stratégie ?
 - Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette stratégie ?
4. Après l'examen, vous devrez peut-être apporter des changements mineurs à la vision, aux objectifs, aux marchés, aux produits ou aux arguments de vente, voire revenir à certaines activités antérieures si vous avez identifié des préoccupations importantes. Une fois que vous serez satisfaits de la proposition globale de la stratégie, passez à l'étape suivante, à savoir proposer la stratégie à l'entreprise.

Modèle de stratégie d'entreprise



ST.13 Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie

Modèle d'examen de la stratégie d'entreprise



ST.13 Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie

ETUDE DE CAS

Vision

Dans la région, Tasty Tuna est le producteur principal de poisson transformé et de fruits de mer, fournissant une nourriture savoureuse et nutritive.

Nous travaillons en étroite collaboration avec la communauté des pêcheurs pour assurer un approvisionnement régulier en poissons et fruits de mer, issus d'une pêche durable. Nous tirons le meilleur parti de ce que la mer offre pour créer des produits innovants, variés et savoureux, appréciés de notre clientèle.

Nous nous efforçons de traiter équitablement notre personnel, nos fournisseurs et nos partenaires et de coopérer pour construire une chaîne de valeur rentable et durable.

Marché

Restaurants / cafés locaux

Consommateurs locaux

Restaurants / cafés dans les pays limitrophes

Restaurants / cafés américains

Consommateurs américains

Consommateurs européens

Produits

Thon en conserve - grandes boîtes pour traiteurs

Thon en conserve - petites boîtes pour les consommateurs

Thon en sauce

Plats de fruits de mer en édition limitée, utilisant toute ressource abondante à cette saison.

Arguments de vente

Vitesse

Innovation

Performance durable / respect du développement durable

Objectifs stratégiques

- *Nous réduirons les pertes (poisson et produit) entre le point d'achat du poisson (marché au poisson) et l'arrivée chez les commerçants de 30% dans les trois ans.*
- *Au moins 30% de nos ventes totales proviendront de lignes de produits 'durables' dans un délai de trois ans.*
- *Nous soutiendrons les entreprises de pêche locales qui utilisent des méthodes de pêche durables afin de créer au moins 20 emplois de pêche.*
- *Dans les cinq ans, au moins la moitié du chiffre d'affaires total proviendra de produits ne contenant pas de thon.*
- *Nous augmenterons les ventes totales de produits à plus d'un million de dollars dans les trois ans.*
- *Nous réduirons le taux de rotation des employés de 20% et faciliterons l'accès à des postes de direction à deux salariées au moins, en introduisant une politique de travail tournée vers les familles, ce qui améliorera les conditions de travail du personnel avec familles, dans un délai de trois ans.*

ST.13 Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie

ETUDE DE CAS

Vision

- Vision discutée de manière informelle avec les détaillants et les pêcheurs et ayant reçu une réponse positive.
- Tous les aspects de la vision liés au minimum à un objectif stratégique

Objectifs stratégiques

- L'objectif total de ventes de produits était préexistant mais toujours ambitieux.
- L'objectif de réduction des pertes de poisson s'étend aux performances opérationnelles.
- Changer les pratiques de travail des pêcheurs représentera un défi mais ils reconnaissent un besoin de changement - étendre l'échéance à 3 ans ?
- Les discussions informelles à propos de politiques favorables aux familles et du besoin de femmes dans les équipes de management ont reçu un écho positif chez le personnel opérationnel.
- Un objectif à plus long terme pourrait être ajouté par la suite pour clarifier la manière dont nous collaborons avec les détaillants et les autres partenaires de la chaîne de valeur (priorité est donnée aux pêcheurs pour le moment).

Marchés, produits et arguments de vente

- La diversification de la gamme de produits sera un grand défi et impactera toute la société.
- De nombreux arguments commerciaux différents à satisfaire - bas coût, innovation, développement durable. Peuvent-ils tous être réalisés en même temps ?

Face au dirigeant

- Risque d'échec d'un nouveau marché ou d'un nouveau produit
- Combien coûtera la mise en œuvre des changements ?
- Comment les changements seront-ils financés ?

Face aux employés

- Y aura-t-il des pertes d'emploi ?
- Si nous transformons moins de thon, aurai-je toujours les mêmes salaires et le même nombre d'heures ?

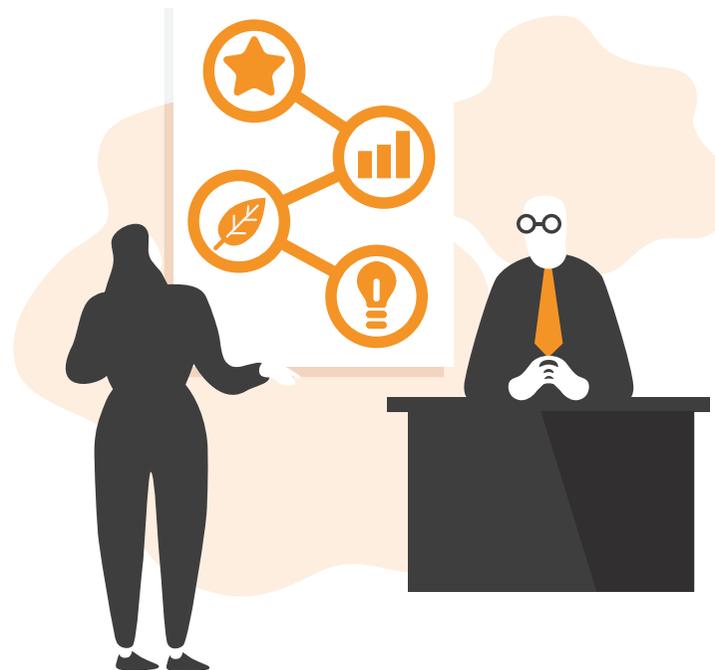


ST.14

Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction

Activité complexe

Le but de cette activité est de préparer et de présenter au(x) dirigeant(s) un argumentaire pour la proposition de la nouvelle stratégie et les avantages potentiels pour l'entreprise.



DONNEES D'ENTREE

- Proposition d'une nouvelle stratégie d'entreprise issue de l'activité *ST.13 Examiner en groupe ou individuellement la proposition de stratégie.*

RESULTATS

- Argumentaire complet sur la nouvelle stratégie d'entreprise.
- Décision de l'équipe de direction sur la manière de procéder.

Ces résultats sont utilisés dans l'activité *ST.15 Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre.*

ST.14 Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction

L'activité finale dans la phase DEFINIR UNE STRATEGIE consiste à soumettre la nouvelle stratégie d'entreprise que vous avez développée au dirigeant et à l'équipe de direction, ainsi qu'une proposition pour vos services d'éco-innovation afin de permettre la mise en œuvre de cette stratégie.

La première partie de l'argumentaire devrait se concentrer sur la proposition d'une nouvelle stratégie d'entreprise et le processus utilisé pour la développer. La deuxième partie soulignerait alors les services de soutien à la mise en œuvre l'éco-innovation que vous pouvez offrir pour faciliter la réalisation de la stratégie proposée. Les grandes lignes de l'argumentaire sont proposées dans le schéma ci-après.

COMMENT S'Y PRENDRE

Points-clés pour résumer la nouvelle stratégie d'entreprise :

1. Commencez par expliquer que cette nouvelle stratégie, décrite par la suite, reste une proposition et que les prochaines phases de la méthodologie permettront de définir la manière dont elle pourrait être mise en œuvre, ainsi que de valider ses avantages et ses risques.
2. Montrez également qu'adopter la nouvelle stratégie ne signifie pas nécessairement abandonner totalement la précédente.
3. Fournissez un bref aperçu de la procédure que vous avez suivie pendant cette phase de définition de la stratégie pour en arriver à cette proposition.
4. Présentez les points sensibles quant au développement durable et les résultats de l'analyse AFOM. Commencez avec les points sensibles

(impacts négatifs) et les menaces, de manière à ce que l'équipe de direction comprennent les risques à continuer avec une approche "*business as usual*".

5. Énoncez la vision de l'entreprise et les objectifs stratégiques associés. Montrez comment ces derniers traitent les points de vigilance liés au développement durable et les enjeux prioritaires définis lors de l'analyse AFOM.
6. Introduisez les nouveaux marchés, produits et arguments de vente et identifiez leurs risques et leurs avantages grâce aux résultats du

Modèle d'argumentaire pour présenter la stratégie d'entreprise



ST.14 Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction

modèle d'évaluation d'idée de stratégie.

7. Expliquez qu'il n'est pas possible d'estimer l'ensemble des coûts de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie mais que cela constituera un objectif de la phase suivante **DEFINIR UN MODELE ECONOMIQUE**.
8. Fournissez un aperçu des prochaines phases de la méthodologie d'éco-innovation, incluant :
 - Les activités principales de chaque phase et leurs livrables
 - Les ressources requises et les échéances probables (montrant le temps nécessaire pour le personnel de l'entreprise accompagnée et pour vous).
9. Concluez en demandant une décision (ou une échéance pour une décision) sur la manière de procéder. Plusieurs options possibles :
 - Accord pour continuer - l'étape suivante consiste à planifier une activité d'évaluation approfondie pour collecter des données plus quantifiées sur l'entreprise, afin d'encourager le processus d'innovation du modèle d'entreprise.
 - Demande pour plus d'informations - rassembler les informations requises et prévoir une autre réunion pour les présenter.
 - Pause - il peut y avoir de nombreuses raisons pour lesquelles l'entreprise ne se sentirait pas prête à continuer. Essayez de déterminer ce qui, dans leur situation actuelle, les rend réticents à continuer et d'identifier comment vous pourriez les aider.
 - Abandon - si l'entreprise décide que l'éco-innovation ne correspond pas à leur organisation, essayez de définir quels sont les problèmes principaux de leur point de vue.



ST.14 Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction

ETUDE DE CAS

Valeur de votre méthode

- Données rassemblées sur la stratégie actuelle, le modèle d'affaire et la performance opérationnelle
- Les points sensibles, menaces et opportunités quant au développement durable identifiés pour l'entreprise
- Les analyses AFOM et MOFA
- La vision développée, les objectifs et le lien avec les nouveaux produits, marchés et arguments de vente

Argumentaire pour présenter la stratégie

Vision

- Etre le producteur régional principal de poisson transformé et de fruits de mer, fournissant une nourriture savoureuse et nutritive à des millions de personnes, issue de pêche durable

Objectifs

- Réduire les pertes et les déchets de poisson
- Se concentrer sur les lignes de produits durables
- Introduire des méthodes de pêche durable
- Introduire des lignes de produits sans thon
- Réduire la rotation des employés
- Augmenter les ventes de plus d'1 million de dollars

Histoire

- Tasty Tuna fait face à une série de défis liés au développement durable impliquant des changements importants. Une nouvelle stratégie permettra de 's'éloigner' du thon en surpêche vers une gamme de produits plus diversifiés et plus durables

Lien avec la stratégie actuelle

- Construit sur la stratégie actuelle dans la transformation manuelle et la mise en conserve de poisson mais amenant des changements majeurs dans les types de produits (différents poissons et fruits de mer) et d'arguments de vente (développement durable)
- Insiste sur la collaboration avec les pêcheurs pour aider à améliorer le développement durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Etapes suivantes et commentaires

ST.14 Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction

CONSEILS ET ASTUCES

SIGNER UN CONTRAT

Une fois que vous avez reçu l'accord pour continuer, vous pouvez établir un contrat (si vous n'en avez pas déjà un) précisant le détail de vos services ainsi que la confirmation du coût de ces services.





ST.15

Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est de commencer à mettre en place des pratiques de management à même de faciliter la mise en œuvre de l'éco-innovation dans l'entreprise.



DONNEES D'ENTREE

- Accord de la direction de poursuivre les activités de mise en œuvre de l'éco-innovation, d'après *ST.14 Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction.*

RESULTATS

Des pratiques et une culture de management qui soutiendront les activités de mise en œuvre de l'éco-innovation.

Ces résultats ne sont pas utilisés ailleurs mais restent une garantie de la réussite des activités précitées.

ST.15 Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre

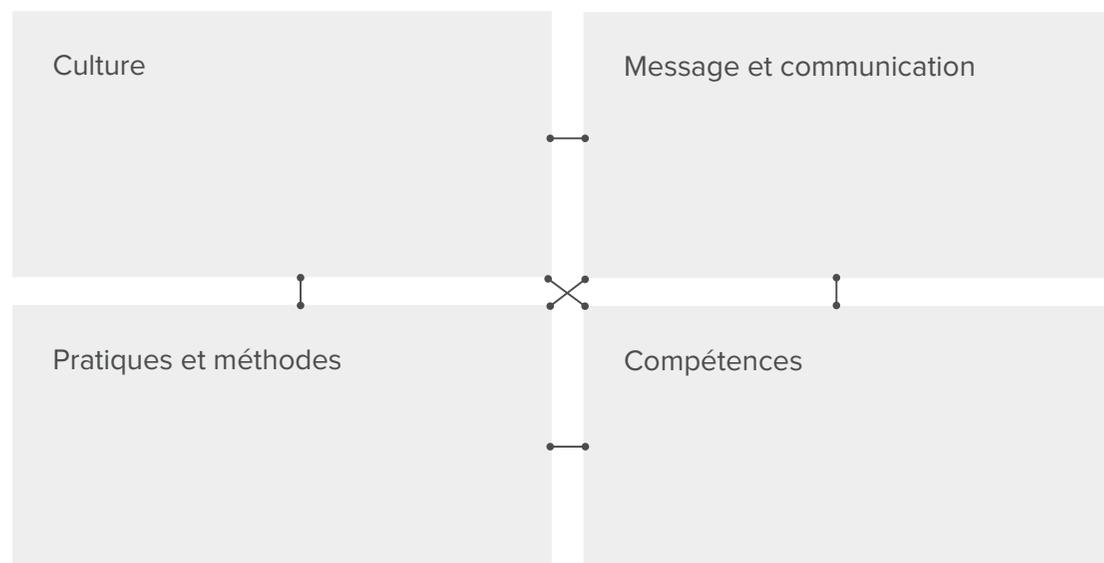
Cette activité est assez différente des autres car il s'agit d'un processus continu visant à rendre les pratiques de management, la culture de l'entreprise et les méthodes de travail plus propices à la mise en œuvre de l'éco-innovation. Vous trouverez ci-dessous quelques pratiques de management pouvant aider à cette fin.

COMMENT S'Y PRENDRE

- *Intégrer l'éco-innovation dans la culture d'entreprise* – En essayant de mettre en œuvre des changements majeurs au sein d'une entreprise, tels que l'introduction de l'éco-innovation, une culture d'entreprise favorable peut grandement faciliter et accélérer leur mise en œuvre. À l'inverse, une culture d'entreprise résistante à l'éco-innovation peut rendre tout avancement extrêmement difficile. Afin d'amener et de mettre en œuvre une démarche de changement au sein d'une organisation, le domaine de recherche "gestion du changement" peut aider les professionnels à se former à ce sujet. Voir le paragraphe "informations générales".
- *Gérer le processus de recherche et développement en éco-innovation parallèlement aux opérations courantes* – Les recherches suggèrent qu'il peut être difficile d'essayer de gérer des activités d'innovation radicales, telles que l'éco-innovation, parallèlement aux opérations courantes quotidiennes. Pour le personnel travaillant dans des activités d'éco-innovation, il existe souvent un conflit entre les responsabilités qui leur incombent pour les opérations quotidiennes et les contributions qu'ils sont censés apporter aux activités d'éco-innovation.
- L'éco-innovation devrait en conséquence être séparée du fonctionnement quotidien de l'entreprise, ce qui soulève deux points :

- Organisation souvent pas réaliste ni pratique dans les petites entreprises
- Absence d'appropriation du projet et de ses résultats par le reste des équipes.
Trouver la bonne solution à ce conflit dépendra de chaque situation. Un compromis pourrait consister à demander au personnel travaillant sur le projet de consacrer des jours spécifiques de la semaine à leurs activités d'éco-innovation. La clé est alors de veiller à ce que cela soit appliqué, à la fois par le personnel et par les collègues. D'autres mesures simples, telles que des adresses électroniques distinctes attribuées à

Modèle des problématiques de management



ST.15 Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre

ces activités ou même un bureau ou espace de travail dédié peuvent contribuer à maintenir la séparation entre éco-innovation et activités courantes.

- *Exploiter les opportunités pour communiquer en interne* – Il est important de réfléchir au message communiqué aux employés sur les intentions et les objectifs de l'entreprise pour la mise en œuvre de l'éco-innovation. Dans tous les cas, il est important que l'équipe de direction soit identifiée comme portant l'éco-innovation. Les bulletins d'information, les panneaux d'affichage et les assemblées générales sont autant d'occasions pour la direction d'expliquer les raisons et avantages pour lesquelles l'organisme se lance dans l'éco-innovation. La communication interne peut également être utilisée pour aborder des préoccupations ou des problèmes spécifiques. Rappelez-vous également qu'elle devrait être un flux à double sens, essayez alors d'identifier les occasions pour les employés d'exprimer leurs points de vue, leurs préoccupations et leurs idées tout au long du processus.
- *Améliorer les connaissances et les compétences des collaborateurs sur le développement* – L'éco-innovation nécessite de connaître et de maîtriser de nombreuses notions telles que la pensée en cycle de vie, l'évaluation environnementale des produits, le marketing vert, les problématiques liées aux questions de genre et à l'égalité des sexes. En tant que prestataire de services, vous devrez souvent combler les lacunes possibles à court terme, mais ce n'est pas une solution durable et adaptable à long terme. Il est plus judicieux de travailler avec l'entreprise à les identifier et d'élaborer un plan pour les combler, que ce

soit occasionnellement par le recrutement de personnel ou, plus généralement, par la formation des employés présents, plus rentable et plus efficace.

- *Responsabiliser les employés par une organisation horizontale* – De nombreuses entreprises ont constaté que restructurer les relations hiérarchiques tout en encourageant les employés à gérer leurs propres performances de manière plus autonome et proactive peut améliorer la productivité, l'innovation et la satisfaction des employés. Cette approche repose sur les hypothèses que la plupart des employés souhaitent faire partie d'une entreprise prospère, contribuer à son succès et avoir les connaissances et l'expertise nécessaires pour travailler efficacement. Ainsi, les autoriser à prendre leurs responsabilités dans leur travail et réduire l'intervention des cadres susceptibles de frustrer leurs subordonnés par trop "d'ingérence" ou de prescription peut se traduire par de meilleures performances. Google est un exemple de cette démarche, en permettant à ses employés de consacrer 20% de leur temps à des projets qu'ils estiment intéressants ou potentiellement de valeur (He, 2013). Autre exemple, le développeur de jeux informatiques, Valve, a créé une structure organisationnelle complètement horizontale, sans autre manager que le PDG. Le manuel de l'employé décrit le fonctionnement de l'entreprise sans la présence de managers (Valve, 2012). Bien qu'aucun de ces exemples ne soit directement transférable au contexte particulier d'une entreprise, ils offrent une source d'inspiration dans la manière dont une entreprise peut se réorganiser afin de s'assurer d'obtenir le meilleur de ses employés et leur permettre de tirer pleinement parti de leur potentiel d'innovation – un enjeu important pour l'éco-innovation.

ST.15 Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre

ETUDE DE CAS

Culture

- Fossé culturel entre le personnel technique (essentiellement féminin) et l'équipe de direction (entièrement masculine) pouvant rendre la mise en œuvre des politiques en faveur des familles plus difficile
- Pas encore de culture de l'innovation
- Tenue possible d'un atelier impliquant le personnel technique et l'équipe de direction afin d'échanger sur la culture actuelle de l'entreprise et d'identifier la manière d'améliorer la culture pour l'innovation

Message et communication

- Le personnel technique a besoin de comprendre la nouvelle stratégie de l'entreprise, pourquoi le changement est nécessaire et pourquoi "business as usual" aurait potentiellement mené à la faillite de l'entreprise
- Besoin de communiquer ce message par le chef d'entreprise et d'avoir l'opportunité de poser des questions
- Pourrait demander au chef d'entreprise de présenter la nouvelle stratégie pendant une rencontre puis de proposer d'autres points d'étape en petit groupe à ceux qui aimeraient en discuter de manière plus détaillée/approfondie

Pratiques et méthodes

- Créer une notice d'éco-innovation pour expliquer les activités actuellement travaillées et les résultats atteints
- Fournir au personnel travaillant sur les projets d'éco-innovation un badge ou un uniforme de couleur différente, à porter lorsqu'ils travaillent sur un projet de recherche, afin que leurs collègues sachent qu'il ne faut pas les déranger avec des tâches courantes
- Demander à des volontaires de devenir des "champions de l'éco-innovation" dans l'entreprise. Ils participeront aux projets et aideront à communiquer sur les activités et les résultats auprès des collègues

Compétences

- Former le personnel clé afin de stimuler les sessions de réflexion et encourager une culture de l'innovation
- Fournir aux "champions de l'éco-innovation" une formation de base sur le développement durable et la démarche d'éco-innovation pour qu'ils comprennent la démarche et ses objectifs

ST.15 Identifier les enjeux clés de management pour la mise en œuvre

INFORMATIONS GENERALES

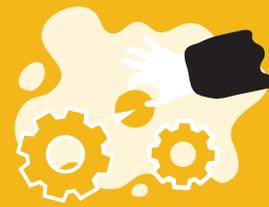
Références et ressources

A propos de management :

- Burnes, B., (2004). Managing Change. London, Pearson Education UK.
- He, L., (2013). Google's Secrets Of Innovation: Empowering Its Employees [Online]. Disponible sur : <http://www.forbes.com/sites/laurahe/2013/03/29/googles-secrets-of-innovation-empowering-its-employees/>
- Valve, (2012). Valve hand book for new employees [Online]. Disponible sur : http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve_Handbook_LowRes.pdf
- Hayes, J., 2014. The theory and practice of change management. Palgrave Macmillan.

A propos des enjeux liés au genre et l'égalité des sexes :

- UN Women, 2014. World Survey on Gender Equality and Sustainable Development. Disponible sur : http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/unwomen_surveyreport_advance_16oct.pdf
- Global Gender Office, 2013. Environment and Gender Index (EGI). Disponible sur : <http://genderandenvironment.org/egi/>
- UN Environment, 2016. Global Gender and Environment Outlook 2016. Disponible sur : <http://web.unep.org/ggeo>.



ETABLIR UN MODELE ECONOMIQUE

Définir un nouveau modèle économique pour déployer
la stratégie d'entreprise



PHASE 3 — BM

ETABLIR UN MODELE ECONOMIQUE

APERÇU

La phase d'élaboration du modèle économique consiste à en développer un aligné sur la stratégie définie sur la base des forces et des faiblesses de l'entreprise. Le processus d'innovation par le modèle économique se compose de trois étapes principales :

- Évaluation en profondeur - Des données quantitatives et qualitatives sont recueillies sur la performance opérationnelle de l'entreprise et de son modèle économique afin d'identifier (ou de quantifier) ses atouts et faiblesses clés.
- Production d'idées - Il existe deux voies potentielles pour définir des options de modèle économique : la voie "Top-down" et celle "Bottom-up". La voie "Top-Down" propose de regarder en premier lieu le modèle à un niveau élevé et de s'inspirer de modèles économiques innovants connus. Le défi à relever est alors de comprendre les changements au niveau opérationnel afin de mettre en œuvre les grandes idées. À l'inverse, la voie "Bottom up" commence par la génération d'idées d'innovation au niveau opérationnel qui répondent aux menaces et aux opportunités identifiées précédemment. Cette voie mène à une réflexion sur la manière dont le modèle économique devra être adapté pour tenir compte des avantages et maximiser les bénéfices des innovations au niveau opérationnel.
- Évaluation et sélection - chacune des options de modèles économiques trouvées sont évaluées en matière de bénéfices, de coûts et de risques par rapport aux facteurs environnementaux, sociaux et économiques afin d'identifier la meilleure solution.

ETAPES & ACTIVITES

Comprendre la performance de l'entreprise grâce à une évaluation approfondie.

Mettre à jour la stratégie de collecte de données

BM.1

Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

BM.2

Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle

BM.3

Développer des concepts de modèle d'entreprise au niveau macroscopique.

Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

BM.4

Produire des idées au niveau de chacun des blocs.

Produire des idées pour le bloc 'segments de clientèle'

BM.5

Produire des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'

BM.6

Produire des idées techniques pour le bloc 'proposition de valeur'

BM.7

Produire des idées pour le bloc 'canaux de distribution'

BM.8

Produire des idées pour le bloc 'relation avec la clientèle'

BM.9

Produire des idées pour le bloc 'sources de revenus'

BM.10

Produire des idées pour le bloc 'ressources clés'

BM.11

Produire des idées pour le bloc 'activités clés'

BM.12

Produire des idées pour le bloc 'partenaires clés'

BM.13

Produire des idées pour le bloc 'structure de coûts'

BM.14

Évaluer des concepts de modèle économique et en choisir un.

Évaluer les avantages

BM.15

Évaluer les coûts

BM.16

Évaluer les risques

BM.17

Intégrer toutes les évaluations et choisir

BM.18

Obtenir l'accord de la direction pour le nouveau modèle économique

Présenter le nouveau modèle économique à la direction

BM.19

ETAPE

Comprendre la performance de l'entreprise grâce à une évaluation approfondie.

ACTIVITES

BM.1

Mettre à jour la stratégie de collecte de données

BM.2

Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

BM.3

Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle

APERÇU

L'évaluation approfondie vous aide à mieux comprendre les forces et les faiblesses opérationnelles de l'entreprise en recueillant des données de performance quantitatives sur les domaines opérationnels clés. Ces données sont alors utilisées comme données d'entrée pour les activités d'innovation du modèle économique. Elles permettront également de mieux estimer les avantages, les coûts et les risques des idées trouvées. Ces données peuvent également être utilisées pour comprendre les performances de base de l'entreprise par rapport aux principaux paramètres du développement durable - voir les suppléments sectoriels pour plus d'informations sur ce sujet.

BM.1

Mettre à jour la stratégie de collecte des données

Requiert du dialogue

L'objectif de cette activité est de planifier la collecte de données afin de vous assurer que vous obtiendrez bien celles dont vous avez besoin pour l'évaluation approfondie.



DONNEES D'ENTREE

- La stratégie de collecte de données utilisée lors de l'évaluation préliminaire de l'activité ST.1
Organiser la méthode de collecte de données.

RESULTATS

- La liste détaillée, examinée et approuvée avec votre relai dans l'entreprise, des types de données dont vous avez besoin. Ce résultat n'est pas particulièrement utilisé plus tard dans le processus, mais il est important d'assurer une collecte de données efficace.

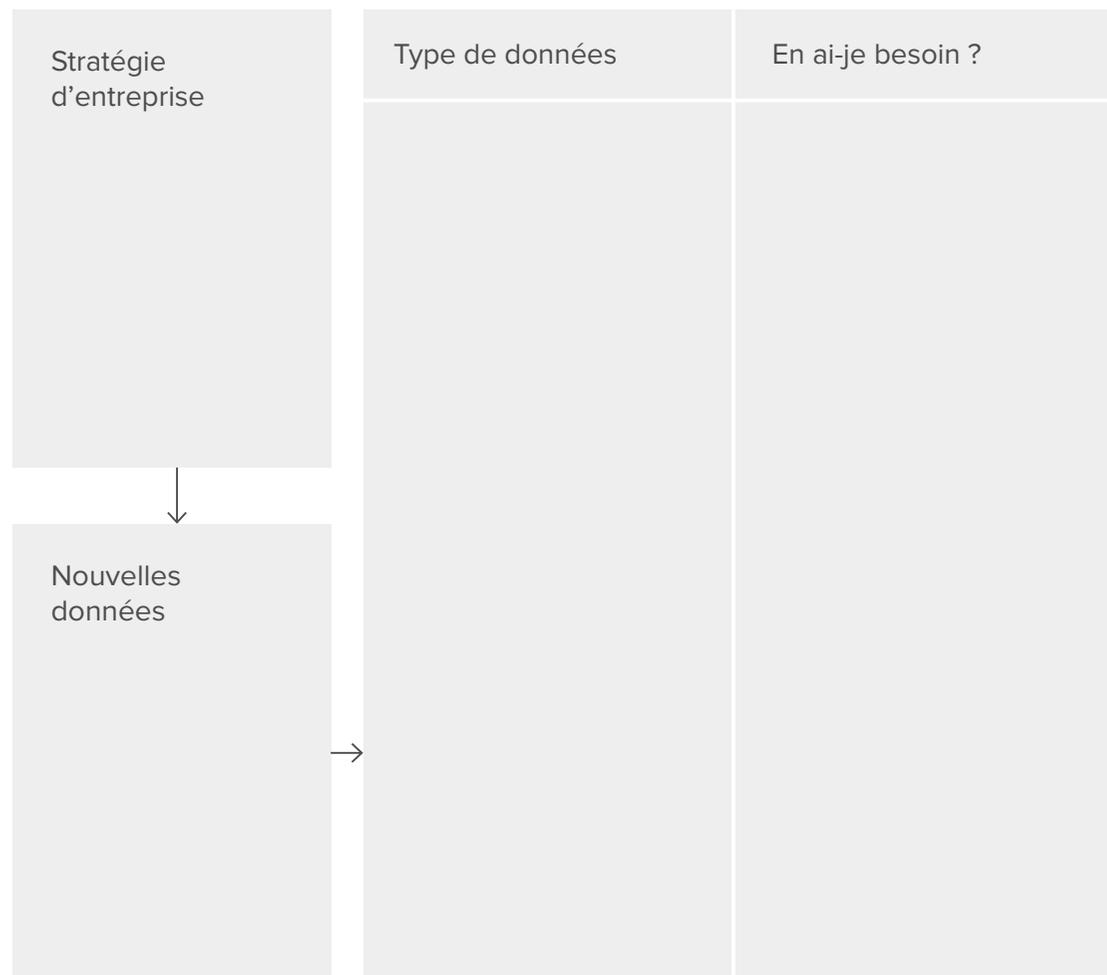
BM.1 Mettre à jour la stratégie de collecte des données

La collecte de données détaillées et quantitatives peut prendre beaucoup de temps, il est donc essentiel de bien définir le type de données que vous allez recueillir lors de l'évaluation approfondie. En mettant l'accent sur les sujets les plus importants mis en évidence lors de la phase de définition de la stratégie, vous pouvez réduire ce temps.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Souvenez-vous des données que vous avez déjà recueillies en vous référant à la liste de contrôle des collectes de données utilisée lors de l'évaluation préliminaire.
2. Examinez la nouvelle stratégie d'entreprise et essayez d'identifier les domaines dans lesquels des données ou des informations plus détaillées sont nécessaires ; en particulier :
 - Les sujets couverts par les objectifs stratégiques
 - Les points sensibles liés au développement durable pour l'entreprise
 - Tous les nouveaux marchés proposés dans la nouvelle stratégie d'entreprise
3. Réexaminez la liste de données possibles mentionnée dans les modèles des activités "BM.2 Rassembler des données supplémentaires sur le modèle économique" et "BM.3 Rassembler des données supplémentaires sur les performances opérationnelles"
4. puis définissez quelles données vous allez recueillir pour l'évaluation approfondie
5. Regroupez les deux listes de collecte de données : celle d'origine et celle des nouvelles données à collecter. Vérifiez les données déjà collectées et celles à chercher
6. Examinez la liste de contrôle de collecte de données avec la personne-relai pour savoir comment et quand vous recueillerez les données dont vous avez besoin.

Modèle de tableau de mise à jour des données à collecter



BM.1 Mettre à jour la stratégie de collecte des données

CAS D'ÉTUDE

Stratégie d'entreprise

- *Nouveau produit : thon en sauce*
- *Nouveau point de vente : développement durable*
- *Soutenir la pêche durable*



Nouvelles données

- *Valider l'intérêt du marché pour le thon en sauce*
- *Valider l'intérêt du marché pour les produits durables*
- *La volonté des pêcheurs de s'engager sur une exploitation durable*

Type de données	En ai-je besoin ?
Vision actuelle de l'entreprise	✓
Objectifs stratégiques actuels	✓
Produits, marchés et arguments commerciaux actuels	✓
Modèle d'affaire actuel	✓
Principaux concurrents et leurs offres	
Diagramme des principales étapes internes de production	✓
Plus gros contributeurs aux coûts de production	✓
Plus grands consommateurs de matériaux et d'eau (pour l'entreprise et pour la chaîne de valeur)	
Plus grands contributeurs à la consommation d'énergie (pour l'entreprise et pour la chaîne de valeur)	✓
Plus grands contributeurs aux problèmes de santé et de toxicité (pour l'entreprise et pour la chaîne de valeur)	
Plus grands contributeurs aux impacts sociaux (pour l'entreprise et pour la chaîne de valeur)	
Données des revenus des ventes pour les trois dernières années	✓
Données sur les profits et les pertes pour les trois dernières années	
Nombre d'employés, inclure la répartition par fonction et département	✓
Détails sur les principaux fournisseurs	
Détails sur les partenaires clés et la nature du partenariat	✓
Détails sur le système ou les politiques de management environnemental et social en place	✓
Compréhension sur la façon dont l'entreprise est perçue par la communauté locale, les fournisseurs et les clients	✓
Détails des politiques et pratiques de l'entreprise pour promouvoir l'innovation	
Détails sur les équipements et les ressources pour soutenir la recherche et le développement de produits	✓
Compréhension des pratiques d'approvisionnement pour promouvoir le développement durable	

BM.1 Mettre à jour la stratégie de collecte des données

CONSEILS ET ASTUCES

COLLECTE DE DONNEES FOCALISEE

Essayez d'être concentré, prudent et réaliste lorsque vous choisissez les données que vous collecterez. Si vous ne savez pas si vous avez besoin d'un certain type de données, ne le recueillez pas initialement, vous pourrez toujours le faire plus tard.

CONTACTEZ LES PERSONNAGES CLES TÔT

La collecte des informations nécessaires pour faire l'évaluation approfondie nécessitera vraisemblablement l'apport du personnel de toute l'entreprise. Il est donc important d'identifier au début de cette phase les personnes à qui vous aurez besoin de parler ainsi que de commencer à planifier des réunions ou des appels téléphoniques avec elles.

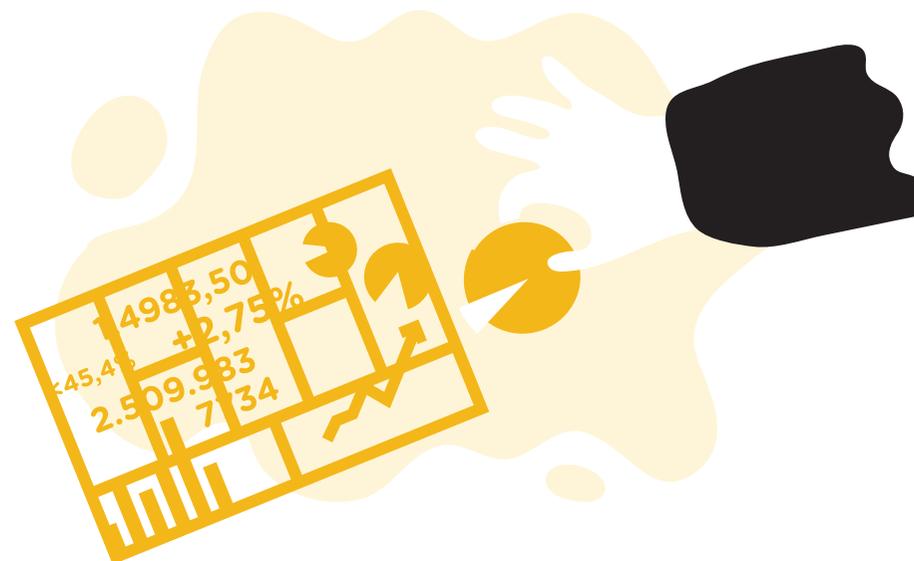


BM.2

Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

Activité complexe

L'objectif de cette activité est de recueillir des données détaillées et quantifiées sur les domaines clés du modèle d'affaire en lien avec les activités d'innovation et d'évaluation du modèle économique.



DONNEES D'ENTREE

- Les données du modèle économique provenant de l'évaluation préliminaire issues de l'activité *ST.3 Cerner le modèle économique actuel*.
- La liste de vérification de collecte de données issue de l'activité *BM.1 Mettre à jour la stratégie de collecte de données*.

RESULTATS

- Les données détaillées et quantifiées concernant les domaines clés du modèle économique utilisés dans le reste de la phase *Etablir le modèle économique*.

BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

Dans cette activité, vous collecterez des données détaillées et, si possible, quantifiées sur le modèle économique de l'entreprise. Vous devriez déjà avoir saisi quelques informations de base lors de l'évaluation préliminaire. Cette activité fournit les données nécessaires pour valider les points de vigilance précédemment identifiés. Elle permet aussi d'évaluer les bénéfices potentiels, les coûts et les risques des idées de modèles économiques de façon plus détaillée et plus rigoureuse.

Classés sous la forme des rubriques (ou blocs) du Business Model Canvas, vous trouverez ci-dessous des exemples de types de données ou de questions auxquelles vous devez répondre pour établir le modèle économique de l'entreprise

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Reportez-vous à la liste de contrôle de la collecte de données pour vous rappeler quels sont les types de données que vous devez collecter.
2. Planifiez précisément quand et comment vous allez collecter les données et partagez-le avec la personne relai.
3. Une fois que vous avez terminé les activités de collecte de données, vous devez analyser les données et commencer à préparer les résultats de votre analyse dans rapport bref. Attendez d'avoir complété le "BM.3 Rassembler des données supplémentaires sur la performance opérationnelle" et intégré les résultats de cette activité avant de présenter le rapport à l'entreprise.

Segment de clientèle

- Quelle est la taille approximative du marché sur lequel l'entreprise vend ses produits ?

- Quelle est la part de l'entreprise sur ce marché ?
- Le marché augmente-t-il ou diminue-t-il ? De combien en pourcentage par an ?
- Quels facteurs pourraient stimuler la croissance sur les marchés actuels à l'avenir ?
- N'oubliez pas d'étudier les nouveaux marchés spécifiés dans la stratégie d'affaire.
- Pourquoi les clients choisiraient-ils les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence ?

Business Model Canvas



BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

- Quelle sont la politique, la législation ou les normes qui visent les segments de clientèle principaux dans lesquels l'entreprise opère ?
 - Est-ce susceptible de changer à l'avenir ?
 - Si c'est le cas, comment ?
- Les clients sont-ils préoccupés par les impacts environnementaux ou sociaux des produits ou des opérations de l'entreprise ?
 - Dans l'affirmative, quels impacts et pourquoi ?
 - Quelle(s) action(s) ont-il(s) demandé(es) ?
- Les clients perçoivent-ils que l'entreprise a des impacts sociaux ou environnementaux positifs ?
 - Si oui, quels sont-ils ?
- Quelles nouvelles technologies influencent les principaux segments de clientèle ?
- Quels changements culturels ou démographiques se produisent dans les segments de clientèle principaux ?
- L'entreprise répond-elle aux différents besoins des segments de clientèle masculins et féminins ?
- Quels autres segments de clientèle pourrait cibler l'entreprise ?

Propositions de valeur

- Quel besoin client le produit satisfait-il ?
- Quel niveau d'influence l'entreprise a-t-elle sur les produits qu'elle vend ? (100% de contrôle / conception interne ou production de produits selon les spécifications du client).
- Quelle capacité de recherche et développement l'entreprise a-t-elle pour développer de nouveaux produits ?

- La société a-t-elle mis en place un processus de d'éco-conception ?
- Quels sont les principaux impacts environnementaux et sociaux des produits tout au long de leur cycle de vie (en fonction des résultats de la collecte de données sur le cycle de vie) ?
 - Dans quelle étape du cycle de vie se situent les impacts principaux ?
 - Quelle est l'influence de l'entreprise sur ces impacts ?

Canaux de distribution

- Comment les clients potentiels ont-ils connaissance des produits de l'entreprise ?
- Quelles sont les principales sources d'information de prévente que l'entreprise fournit aux clients potentiels ?
- Comment les clients achètent-ils les produits de l'entreprise ?
- Comment les produits sont-ils livrés au client (en fonction des résultats de la collecte de données sur le cycle de vie) ?
- Quel support après-vente est fourni par l'entreprise au client et comment cela est-il mis à disposition ?

Relation avec la clientèle

- Comment l'entreprise gère-t-elle les relations qu'elle a avec chacun de ses segments de clientèle ?
- Existe-t-il des communautés de clients avec lesquelles l'entreprise interagit ou devrait interagir ?

Sources de revenus

- Quels sont les principaux flux de revenus de l'entreprise (en fonction des résultats de la collecte de données sur le cycle de vie) ?
- Quelle est la marge sur les ventes actuelles de produits ?
- Quelle est la stabilité des flux de revenus ?

BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

- Stables tout au long de l'année ?
- Variables de saison en saison de manière prévisible ?
- Variables de manière imprévisible ?

Ressources clés

- Quelles sont les ressources intellectuelles importantes pour l'entreprise ? Par exemple brevets, processus de production, savoir-faire, etc.
- Quelles sont les ressources humaines importantes pour l'entreprise ? Par exemple acheteurs expérimentés, des agents de production experts, etc.
- L'entreprise est-elle en mesure d'accéder à des fonds disponibles pour l'investissement ?
 - Dans l'affirmative, est-ce du capital ou un prêt existant ?
 - Quelle somme est disponible ?
 - Quel est le coût du capital ?

Activités clés

- La société collecte-t-elle et utilise-t-elle des données pour analyser les performances de ses processus de production en matière de :
 - Consommation d'énergie
 - Consommation d'eau
 - Efficacité des ressources
 - Gestion des déchets
 - Gestion des produits chimiques
 - Santé et sécurité
- La société a-t-elle mis en place un système de management de

l'environnement et des meilleures technologies disponibles ? Ou toute autre mesure ou projet environnemental ?

- La société a-t-elle mis en place un système de management de la santé et de la sécurité ?
- Quelles mesures l'entreprise a-t-elle prises pour promouvoir la bonne santé des travailleurs, leur bien-être et les relations professionnelles ?
- L'entreprise utilise-t-elle de nouvelles technologies pour surveiller, analyser et améliorer la performance de ses processus de production ?
- Comment l'efficacité et la rentabilité des processus de production de l'entreprise se positionnent-elles par rapport aux concurrents ou au benchmark industriel ?
- L'entreprise prend-elle en compte les considérations environnementales ou sociales dans les activités d'approvisionnement ?
- L'entreprise utilise-t-elle de nouvelles technologies pour améliorer les performances de ses opérations ?

Partenaires clés

- Avec combien de fournisseurs l'entreprise traite-t-elle ?
- Quel niveau d'influence ou de maîtrise l'entreprise a-t-elle avec ses fournisseurs (sur le prix, les moyens de travail, etc.) ?
- Quelles mesures l'entreprise a-t-elle prises pour améliorer la performance en développement durable de ses fournisseurs ?
- Avec quels autres partenaires l'entreprise travaille-t-elle ?
 - Que gagne l'entreprise à travailler avec ces partenaires ?
 - Avec quels nouveaux partenaires l'entreprise pourrait-elle

BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

- travailler ?
- Les parties prenantes s'inquiètent-elles de l'impact environnemental ou social des produits ou des opérations de l'entreprise ?
 - Dans l'affirmative, quels impacts et pourquoi ?
 - Quelle(s) action(s) ont-elles demandé(e)s ?
 - Les parties prenantes perçoivent-elles que l'entreprise a des impacts sociaux ou environnementaux positifs ?
 - Si oui, quels sont-ils ?

Structure des coûts

- Quelles sont les principales sources de coûts pour l'entreprise (en fonction des résultats de la collecte de données sur le cycle de vie)? (par exemple salaires, coûts de matières premières, factures d'énergie, loyer, etc.)
- La structure de coûts est-elle dominée par des coûts fixes ou des coûts variables ?
- Quelles sont les économies d'échelle ou les bénéfices ciblés à la portée de l'entreprise ?

Considérations managériales

- L'entreprise a-t-elle une culture de l'innovation ?
- Quelle expérience l'entreprise a-t-elle en gestion des projets d'innovation de rupture ?
- Que fait l'entreprise de difficile à reproduire ?
- Dans quels domaines les concurrents ont-ils un avantage concurrentiel sur l'entreprise ?



BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique

CONSEILS ET ASTUCES

SOYEZ SELECTIF

Vous n'avez pas besoin de collecter des données pour chaque sujet mentionné dans le modèle mais juste les plus importants. Reportez-vous à la liste de contrôle de collecte de données pour vous rappeler les types de données importants. Vous pouvez être flexible et apporter des modifications à la liste des types de données à collecter si vous pensez que les priorités ont changé.

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Business Model Canvas :

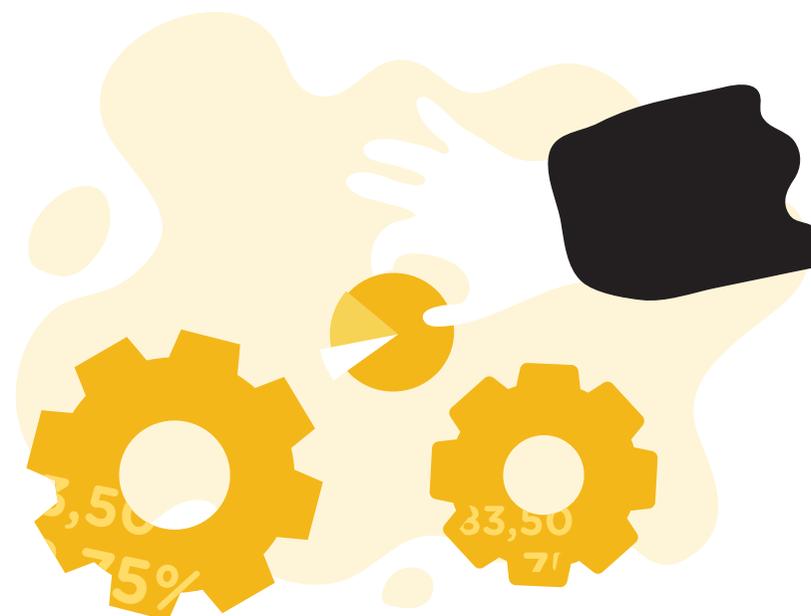
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, London.
- Le *Business Model Canvas* peut être téléchargeable ici : http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf
- Exemple de Business Model Canvas utilisé pour réviser le modèle économique de Nespresso, disponible en ligne : <http://hbr.org/web/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/sketch-out-your-hypothesis>
- *Strategyzer software* – abonnement disponible à l'achat ici : <http://www.businessmodelgeneration.com/toolbox>

BM.3

Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle

Activité complexe

L'objectif de cette activité est de recueillir des données détaillées et quantifiées sur les domaines clés de la performance opérationnelle de l'entreprise afin de soutenir les activités d'innovation et d'évaluation du modèle économique.



DONNEES D'ENTREE

- Les forces et faiblesses opérationnelles identifiées au cours de l'étape d'évaluation préliminaire de l'activité *ST.7 Réaliser une analyse AFOM.*
- La liste de vérification de collecte de données de l'activité *BM.1 Mettre à jour la stratégie de collecte de données*

RESULTATS

- Données détaillées et quantifiées concernant les domaines clés du modèle économique utilisé dans le reste de la phase *Etablir un modèle économique.*

BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle

Dans cette activité, vous collecterez des données détaillées et, le cas échéant, quantifiées sur la performance opérationnelle de l'entreprise. Vous devriez avoir déjà saisi certaines informations de base sur la performance opérationnelle de l'entreprise lors de l'évaluation préliminaire. Cette activité fournit les données nécessaires pour valider les points sensibles précédemment identifiés. Elle permet aussi d'évaluer les bénéfices potentiels, les coûts et les risques des idées de modèles économiques de manière plus détaillée et plus rigoureuse.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de types de données ou de questions auxquelles vous devez répondre concernant la performance opérationnelle de l'entreprise en utilisant une version simplifiée du modèle de Pensée en Cycle de Vie.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Reportez-vous à la liste de contrôle de collecte de données pour vous rappeler de quels types de données mentionnés dans les modèles que vous devez rassembler.
2. Le modèle de tableau simplifié de pensée en cycle de vie ci-contre propose des types de données de performance opérationnelle que vous pourriez vouloir collecter. Utilisez-le en lien avec la liste de contrôle de collecte de données pour sélectionner les types de données que vous collecterez.
3. Créez un plan plus détaillé de quand et comment vous allez collecter les données et examinez-le avec la personne relai.
4. Une fois que vous avez terminé les activités de collecte de données, vous devez analyser les données et préparer les résultats de votre analyse dans un rapport court - intégrant les résultats de l'activité "BM.2 Rassembler des données supplémentaires sur le modèle d'entreprise". Vous pouvez présenter ce rapport à l'entreprise en tant que livrable intermédiaire pour aider à maintenir l'intérêt et l'engagement en attendant que vous soyez prêt à proposer des concepts de modèles économiques alternatifs.

Modèle de tableau de Pensée en Cycle de Vie

	Impacts environnementaux	Impacts sociaux	Impacts économiques
Matières premières			
Fabrication			
Transport			
Utilisation			
Fin de vie			

BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle

ETUDE DE CAS

	Impacts environnementaux	Impacts sociaux	Impacts économiques
Matières premières	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des matériaux achetés, y compris les quantités • Données sur la consommation d'énergie pour la production et la livraison des matériaux 	<p>Les fournisseurs de matériaux ont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un système de management de la santé et de la sécurité en place ? • Un système de management des substances chimiques en place ? • Une politique sur le travail des enfants ? • Une politique sur l'égalité des chances et la discrimination ? • Une politique sur le temps de travail ? • Les fournisseurs ont-ils la preuve de leur conformité aux réglementations ou aux normes en matière de santé, de sécurité et de produits chimiques ? • Les emplois dans la chaîne d'approvisionnement sont-ils permanents, à temps plein et sécurisés ? • Quelles sont les perspectives de création d'emplois ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des matières premières achetées
Fabrication	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des déchets de production, y compris les quantités • Données sur la consommation d'eau • Consommation d'énergie de production avec ventilation par processus • Consommation d'énergie dans le chauffage / refroidissement et l'éclairage des installations de production et des bureaux. • Émissions soumises à des permis ou des règlements ? 	<p>L'entreprise a-t-elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un système de management de la santé et de la sécurité ? • Un système de management des substances chimiques ? • Une politique sur le travail des enfants ? • Une politique sur la sensibilisation aux questions de genre, d'égalité des sexes et de discrimination ? • Une politique sur le temps de travail ? • Une politique de formation du personnel ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des déchets et des émissions • Coût de l'utilisation de l'énergie dans la production • Coût des impacts sociaux

	Impacts environnementaux	Impacts sociaux	Impacts économiques
Fabrication		<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est-elle conforme aux réglementations ou aux normes sur la santé, la sécurité et de produits chimiques ? • Y a-t-il des plaintes de la communauté locale concernant le bruit et la pollution lors de la fabrication ? • Les emplois dans l'entreprise sont-ils permanents, à temps plein et sécurisés ? • Quelles sont les perspectives de création d'emplois ? • Quels obstacles existent pour les femmes ou les hommes qui veulent travailler pour l'entreprise ? 	
Transport	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire qualitatif et quantitatif des matériaux d'emballage • Inventaire qualitatif et quantitatif des déchets de produits pendant le transport • Données sur l'énergie consommée en entrepôt (éclairage, réfrigération) • Données sur la consommation de carburant pour le transport du produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils sur la manipulation du produit pour les travailleurs. • Y a-t-il des plaintes de la communauté locale concernant le bruit ou la pollution due aux transports ? • Les emplois chez le fournisseur de logistique sont-ils permanents, à temps plein et de longue durée ? • Quelles sont les perspectives de création d'emplois ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de l'entreposage • Coût du transport • Revenus des ventes de produits en ventilant par gamme de produits
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Consommations d'énergie chez le détaillant (éclairage, réfrigération) • Consommation d'énergie du produit pendant la phase d'utilisation • L'utilisateur est-il informé sur la manière la plus efficace et économe en énergie pour l'utilisation du produit ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils aux utilisateurs pour une utilisation sûre du produit • Preuve des avantages sociaux de l'utilisation du produit ? Par exemple : création d'emplois, amélioration de la santé, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenus des services de maintenance ou des consommables • Quelles sont les perspectives de création d'emplois dans la maintenance, le conseil et le service ?
Fin de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Information sur le devenir en fin de vie du produit • Informations sur la consommation d'énergie du produit en phase de fin de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils aux utilisateurs / travailleurs sur les meilleures pratiques d'élimination des produits • Y a-t-il des risque d'émissions de déchets dangereux du produit de fin de vie ? • Y a-t-il des plaintes de la communauté locale concernant la pollution provenant de l'élimination ou de la gestion en fin de vie ? • Quelles sont les perspectives de création d'emplois dans le recyclage et la logistique inverse ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût du traitement de fin de vie • Revenus du traitement de fin de vie

BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle

INFORMATIONS GENERALES

Mesurer les impacts environnementaux du cycle de vie d'une manière rigoureuse et scientifique nécessite généralement des outils tels que l' "Analyse du Cycle de Vie" (ACV) et l' "Analyse du cycle de vie sociale" (ACVS). L'ACV et L'ACVS sont toutes deux des sujets à part entière et ce n'est pas l'objectif de ce manuel que de fournir une introduction complète à ce domaine. Vous trouverez plus d'informations sur les activités du PNUE pour mettre en œuvre l'ACV sur le site Web Life Cycle Initiative - voir les références ci-dessous pour plus de détails. De même, pour plus de détails sur les approches en ACVS, voir la publication du PNUE "Lignes directrices pour l'analyse du cycle de vie sociale des produits". Il faut retenir que la réalisation d'une ACV détaillée conforme aux normes internationales telles que l'ISO 14040 : 2006 nécessite généralement un investissement significatif en temps et financier (plus de 10 000 \$ US et 6 mois en temps homme). En outre, les idées d'éco-innovation peuvent être très difficiles à évaluer en utilisant les approches conventionnelles d'ACV ou d'ACVS car les données d'entrée nécessaires sont souvent très imprécises ou simplement indisponibles. Pour toutes ces raisons, vous pouvez décider d'utiliser des approches simplifiées pour évaluer les impacts environnementaux et sociaux du cycle de vie d'un produit, comme l'analyse des points sensibles présentée dans l'activité "PR.4 Identifier les points sensibles liés au développement durable tout au long de la chaîne de valeur".

Ces approches plus simples vous permettent d'évaluer les impacts sur le développement durable tels que la consommation de ressources et les déchets sans effectuer d'ACV complète. Vous aurez identifié ces points sensibles à l'aide du modèle d'inventaire du cycle de vie lors de l'évaluation préliminaire. À ce stade, vous devriez commencer à collecter des données pour les quantifier en

interrogeant les principaux managers de niveau intermédiaire. Par exemple, le responsable de l'approvisionnement devrait connaître la quantité de matières premières, d'eau, d'électricité et de carburant consommé par année et par ligne de production. Le responsable des ventes et du marketing aura des données sur le volume des ventes de produits. Le responsable de la production connaîtra les pertes de production (déchets industriels). Avec ces données, il est possible de produire une estimation quantitative raisonnable du niveau d'impact de chaque point chaud sans effectuer d'ACV. Le suivi des améliorations de la performance de durabilité sera également plus facile si des données quantifiées peuvent être obtenues.

Références et ressources

Analyse du cycle de Vie :

- Joint UN Environment-SETAC Life Cycle Initiative. disponible en ligne : <http://www.life-cycleinitiative.org/>
- UN Environment, (2009). Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products. UN Environment, Paris. Disponible en ligne : http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx1164xPA-guidelines_sLCA.pdf

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals* et *Metals*.

ETAPE

Développer des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

ACTIVITE

BM.4

Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

APERÇU

Lors de la recherche d'idées pour le modèle économique, il est probable qu'il faudra procéder par itération pour s'assurer que le modèle reste aligné sur la stratégie de l'entreprise et qu'il soit en même temps compatible avec sa performance opérationnelle.

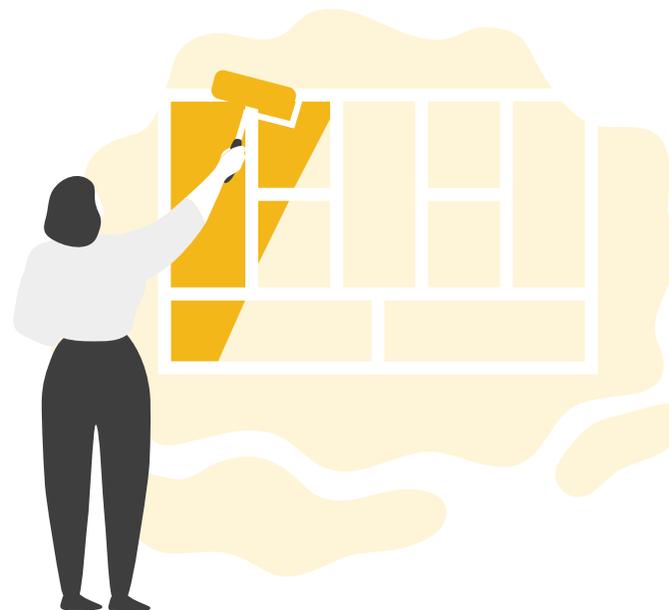
Par exemple, vous pouvez constater que la gamme de produits et de services définie dans la stratégie ne s'intègre pas parfaitement dans un modèle unique. Si tel est le cas, vous devrez peut-être revenir à l'étape "définir la stratégie" et la redéfinir. Alternativement, l'entreprise peut être en mesure d'exploiter plusieurs modèles économiques simultanément - mais seulement si tous ces modèles contribuent clairement à la stratégie d'entreprise.

BM.4

Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

Activité complexe

L'objectif de cette activité est de générer un certain nombre de concepts de modèle économique au niveau macroscopique.



DONNEES D'ENTREES

- La nouvelle stratégie d'entreprise issue de l'activité *ST.14 Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction*.
- Les résultats de l'évaluation approfondie des activités *BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et de l'activité *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.
- Les idées pour remplir les blocs du *Business Model Canvas* - si vous suivez une approche "bottom-up" depuis l'étape de production des idées pour la construction des blocs

RESULTATS

- Au moins trois concepts alternatifs de modèles économiques. Ces résultats sont utilisés dans les activités suivantes : Dans l'étape Production d'idées au niveau de chacun des blocs si dans une approche « top-down ». Dans l'étape Evaluer des concepts de modèle économique et en choisir un.

BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

L'objectif de cette activité est de développer un certain nombre de concepts de modèles économiques qui sont cohérents en interne et qui contribuent à maximiser la performance environnementale, sociale et économique de l'entreprise.

COMMENT S'Y PRENDRE

Le point de départ pour générer des idées dépend de l'approche globale que vous adoptez - *"top-down"* ou *"bottom-up"*. Les instructions pour les deux approches sont fournies ci-dessous.

Si vous adoptez une approche *"top-down"* de l'innovation pour le modèle d'entreprise :

1. Commencez par décider s'il y a des blocs du Business Model Canvas actuel que vous ne souhaitez pas modifier en raison de contraintes particulières. Par exemple, si l'entreprise a récemment investi massivement dans une nouvelle chaîne de production, il est peu probable qu'elle veuille en changer. L'entreprise pourrait aussi avoir une force spécifique difficile à reproduire et qui devrait donc être conservée dans le nouveau modèle économique, comme par exemple une marque forte ou une compétence en personnalisation. En *"gelant"* ces blocs pertinents, vous pouvez vous concentrer sur les possibilités d'innovation dans les autres rubriques.
2. Si vous avez du mal à susciter de nouvelles idées, essayez de vous inspirer d'autres modèles économiques.
3. Une fois que vous avez terminé un modèle économique, répétez

le processus jusqu'à ce que vous en ayez au moins trois autres.

Si vous adoptez une approche *"bottom-up"*:

1. Vous devriez déjà avoir des idées pour des innovations au niveau opérationnel qui pourraient aider à éliminer / renforcer les points sensibles liés au développement durable. Commencez par remplir le bloc correspondant du canevas avec l'idée.
2. Essayez de compléter le reste du canevas de manière cohérente avec la modification que vous avez apportée dans la première case.
3. Une fois que vous avez terminé un modèle économique, répétez le processus jusqu'à ce que vous en ayez au moins trois.

BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

ETUDE DE CAS

Partenaires clés	Activités clés <i>Sécuriser l'approvisionnement en thon dont ils ont besoin</i> <i>Bons systèmes de comptage</i>	Propositions de valeur <i>Fournir un service de transformation, de mise en conserve, de distribution et de vente du thon pour les pêcheurs, afin que Tasty Tuna Company puisse traiter leur poisson en marque propre.</i>	Relations avec la clientèle <i>Les deux parties veulent maximiser la valeur au détail du thon en boîte</i> <i>Encourager les pêcheurs à adopter des pratiques plus durables</i> <i>Réseau de pêcheurs</i>	Segments de Clientèle <i>Les pêcheurs</i>
	Ressources clés		Canaux de distribution <i>Un nouveau canal de vente directe à mesure que les pêcheurs attireraient d'autres pêcheurs pour participer au réseau afin de réaliser des économies d'échelle</i>	
Structure de coûts		Sources de revenus <i>Frais du service de mise en conserve, de distribution et de vente pour les pêcheurs</i> <i>Cotisation annuelle pour faire partie d'un réseau de membres</i>		

BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

L'étude de cas présente l'exemple d'une option de modèle économique alternatif pour la *Tasty Tuna Company*. Cette option de modèle économique particulier vise à contribuer à chacun des objectifs stratégiques précédemment définis. La préparation efficace (sans déchet) du thon, la mise en conserve, la distribution et la vente sont tous des points forts de l'entreprise qui ont été jugés importants à conserver dans le nouveau modèle économique.

Ce nouveau modèle a été inspiré par le modèle économique "Produit en tant que service" ou PSS - voir les informations générales - qui a conduit à l'idée de changer la proposition de valeur de l'entreprise pour fournir un service aux pêcheurs. Au lieu que la compagnie paye les pêcheurs pour leur thon, les pêcheurs paieraient l'entreprise *Tasty Tuna Company* pour traiter le poisson en leur nom. Les pêcheurs pourraient alors vendre le thon en conserve aux détaillants eux-mêmes ou payer des frais de service plus élevés et permettre à la *Tasty Tuna Company* de s'occuper des activités de commercialisation, de vente et de distribution. Cela donnerait une chance aux pêcheurs d'obtenir des profits plus élevés par la vente d'un produit fini à plus haute valeur ajoutée plutôt que d'un produit brut.

Du point de vue de l'entreprise *Tasty Tuna*, le changement de segment de clientèle cible, en s'adressant aux pêcheurs plutôt qu'aux détaillants aurait plusieurs avantages. En premier lieu, les relations avec les pêcheurs changeraient. En effet, leurs objectifs étaient contradictoires avec ceux de l'entreprise : les pêcheurs veulent vendre leur thon à un prix élevé alors que *Tasty Tuna* veut acheter du thon à bas prix. La nouvelle situation serait gagnant-gagnant pour les parties qui veulent toutes deux maximiser la valeur de détail du poisson en conserve. De plus, il y aurait également une relation plus

étroite entre *Tasty Tuna* et les pêcheurs en raison de l'interaction accrue requise dans ce type de service par rapport à la simple transaction de vente. Cette relation plus forte pourrait être utilisée afin d'encourager les pêcheurs à adopter des pratiques de pêche plus durables si l'on pouvait leur montrer qu'elles mènent à une meilleure rentabilité à long terme.

Les critères de "pratiques de pêche durable" pourraient inclure :

- L'adoption des équipements de pêche à la ligne plutôt qu'à la palangre ou à la senne coulissante.
- L'arrêt de l'usage de dispositifs de concentration des poissons (DCP).
- Une pêche limitée à des stocks de thon en bonne santé.
- La prise de mesures pour réduire les rejets et les pertes entre la prise et la livraison à l'usine.
- L'adoption de politiques de droits des travailleurs.

Cette combinaison de mesures assurerait un approvisionnement beaucoup plus durable et plus sûr en faveur de l'entreprise *Tasty Tuna* et répondrait à de nombreux objectifs liés au développement durable pour l'entreprise. Ce modèle économique éviterait également la concurrence sur l'approvisionnement en thon avec les autres transformateurs de poisson. Enfin, en se concentrant sur des marchés de niche prêts à payer un surcoût pour une production durable, l'entreprise devrait pouvoir augmenter ses marges bénéficiaires (pour *Tasty Tuna* et les pêcheurs) et ainsi devenir le leader sur les marchés choisis.

D'autres changements dans le modèle économique seraient nécessaires pour appuyer cette nouvelle idée. Par exemple, le

BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

service de traitement du thon ne sera offert qu'aux pêcheurs ayant payé une redevance annuelle pour faire partie d'un réseau de membres (changement dans le bloc Sources de revenus). Cette cotisation créerait une incitation supplémentaire pour les pêcheurs à continuer de traiter avec l'entreprise *Tasty Tuna* plutôt qu'avec l'un de ses concurrents et fournirait des revenus récurrents à l'entreprise. Ce réseau de membres pourrait également servir de base à un nouveau canal de vente directe, car les pêcheurs recruteraient d'autres pêcheurs pour participer au réseau afin de réaliser des économies d'échelle (changement dans le bloc Canaux de distribution). Un bon système de comptabilité est nécessaire pour s'assurer que les pêcheurs reçoivent le montant juste pour le thon qui a été transformé, distribué et vendu par l'entreprise (changement dans le bloc Activités clés).

Le dernier point à noter est que ce modèle constitue un exemple de la façon dont une idée radicale de modèle économique se traduit par un changement dans la stratégie. Dans ce cas, les pêcheurs sont dorénavant les clients, à la place des consommateurs finaux ou des détaillants/ grossistes. Ce changement de stratégie devra être promu et approuvé par l'équipe de direction avant d'être mis en œuvre.



BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

INFORMATIONS GENERALES

Exemples de modèles économiques

En analysant un grand nombre de modèles économiques couronnés de succès, il est souvent possible d'identifier des schémas communs (Osterwalder & Pigneur, 2010). On peut s'en inspirer. Ci-dessous, vous trouverez quelques exemples pertinents pour l'éco-innovation et dont vous pourrez vous inspirer, ainsi que des exemples d'entreprise les ayant mis en oeuvre (même s'il est impossible de dire si ces entreprises sont "éco-innovantes" sans en connaître plus sur la manière dont elles intègrent le développement durable dans leur stratégie et leurs activités opérationnelles).

Les cinq premiers exemples de modèles économiques sont basés sur les principes de l'économie circulaire. L'économie circulaire est une alternative à l'économie linéaire traditionnelle (fabriquer, utiliser, jeter) dans laquelle nous utilisons les ressources le plus longtemps possible (WRAP, 2015). Les modèles, illustrés à la figure 8, ont été identifiés à partir de l'analyse approfondie de plus de 120 études de cas (Accenture, 2014).

Modèle 1 : approvisionnements circulaires

Les modèles économiques qui remplacent l'approche linéaire par des approches circulaires sont des modèles basés sur la consommation d'intrants d'origine renouvelable, recyclable ou biodégradable et/ou qui utilisent des approches en boucle fermée dans les processus de fabrication. Les modèles d'approvisionnements circulaires sont particulièrement pertinents pour les entreprises confrontées à des produits de base rares et aux impacts environnementaux importants. Ce sont des entreprises qui ont un point sensible important au niveau de la consommation des ressources (Accenture, 2014).

Modèles économiques

Appro. circulaire

Récup. des ressources

Augmentation durée de vie

Plateformes d'échange

Système Produit Service

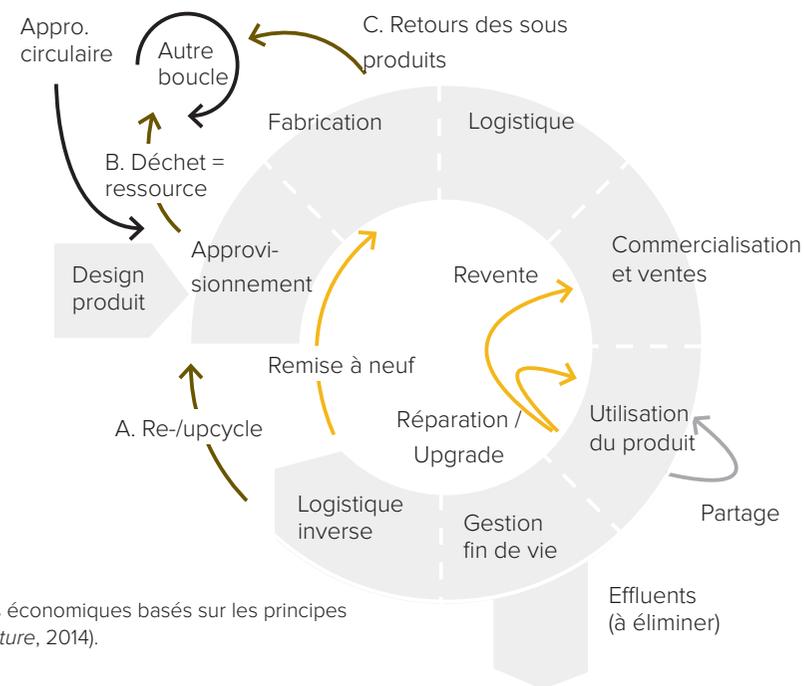


Figure 8. Exemples de modèles économiques basés sur les principes de l'économie circulaire (Accenture, 2014).

Exemple : Bambous du Ghana (Sustainia, 2015)

Les vélos actuellement disponibles au Ghana sont souvent de mauvaise qualité et ne conviennent pas aux besoins des utilisateurs locaux. En réponse, cette solution permet aux habitants des zones rurales d'avoir la technologie dont ils ont besoin pour fabriquer des vélos durables à partir de ressources abondantes telle que le bambou. Les communautés fabriquent des bicyclettes bon marché et des cadres, fournissant ainsi des emplois là où il existe

BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

peu d'opportunités économiques. Les vélos sont ensuite vendus localement et à l'étranger. Les vélos peuvent résister à un terrain accidenté et aux intempéries. Ils sont conçus pour permettre l'entretien et les réparations en local. De plus, la conception peut facilement être modifiée pour répondre à des besoins spécifiques, tels que le transport de produits agricoles, de passagers, d'eau ou de kits de santé.

Principaux avantages pour le développement durable :

- **Environnement** : Le bambou est un matériau plus écologique que les matériaux de vélo traditionnels. Les déchets de production de bambou sont utilisés pour fabriquer des briquettes de charbon de bois afin de réduire la pollution de l'air intérieur et de préserver les forêts.
- **Social** : En plus de créer de nouveaux emplois, les vélos offrent aux utilisateurs un meilleur accès aux services essentiels tels que l'eau, la nourriture et les établissements de santé.
- **Economique** : les utilisateurs de vélos sont en mesure de transporter plus de marchandises plus rapidement et sur de plus longues distances. Cela se traduit par plus de temps disponible pour le travail ou la vente de produits.

Modèle 2 : Récupération des ressources

Il s'agit de modèles économiques utilisant les nouvelles technologies et les potentiels de récupération et de réutilisation des ressources produites par le recyclage, l'écologie industrielle et l'*upcycling*. Les modèles de récupération des ressources sont particulièrement pertinents pour les entreprises qui génèrent de grandes quantités de sous-produits au cours de leurs processus de fabrication et/ou qui ont accès aux produits à leur fin de vie pour leur traitement et fermer la boucle (Accenture, 2014).

Exemple : *Diseclar* (Sustainia, 2015)

Selon la Banque mondiale, les pays d'Amérique latine et des Caraïbes génèrent environ 160 millions de tonnes de déchets par jour, mais seulement 3% d'entre eux sont recyclés. Pour aider à résoudre ce problème, l'entreprise colombienne *Diseclar* a développé un procédé industriel qui transforme ces déchets en produit mobilier adaptés à une utilisation intérieure et extérieure. En combinant des déchets plastiques non biodégradables et des déchets de l'industrie agroalimentaire tels que la pulpe de canne à sucre, les débris de café et de riz, l'entreprise a créé un produit durable qui ressemble à du bois massif, sans bois. Dans sa première année de production, *Diseclar* prévoit de recycler 300 000 kg de plastique et 192 000 kg de déchets agroalimentaires, créant ainsi 300 emplois dans le recyclage.

Principaux avantages pour le développement durable :

- **Environnement** : Selon *Diseclar*, leur système réduit la consommation d'énergie de 85% par rapport à la production de nouveaux matériaux.
- **Social** : *Diseclar* offre une formation à la gestion des déchets dans les centres de collecte et à la sensibilisation des communautés au recyclage.
- **Economique** : En plus de créer des emplois pour les recycleurs locaux, *Diseclar* permet aux consommateurs d'économiser de l'argent en offrant un produit dont la durée de vie est supérieure à celle des meubles en bois traditionnels.

Modèle 3 : Augmentation de la durée de vie

Modèle d'entreprise fondé sur l'allongement de la durée de vie des produits et des actifs en utilisant des stratégies telles que le reconditionnement, la rénovation, la réparation, la mise à niveau ou la

BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

commercialisation. Ces modèles sont particulièrement pertinents pour les segments B2B à forte intensité de capital ou les produits B2C à haute valeur ajoutée (Accenture, 2014).

Exemple : *Nudie Jeans* (Sustainia, 2015)

Nudie Jeans a lancé un service de réparation dans 20 de ses magasins à travers le monde dans le cadre du programme “Eco-Cycle”. Ce programme vise à prolonger le cycle de vie des jeans. Le service de réparation de *Nudie Jeans* permet aux clients de retourner les jeans usés dans les magasins gratuitement, autant de fois qu'ils le souhaitent. En plus d'offrir des réparations gratuites, le programme “Eco-Cycle” permet d'échanger des *Nudie Jeans* usés contre une réduction de 20% sur la paire suivante. Les paires retournées sont soit remises à neufs soit recyclées pour des projets spécifiques tels que des tapis de chiffon en édition limitée et des sièges de camping-car.

Principaux avantages pour le développement durable :

- **Environnement** : le programme “Eco-Cycle” réduit les déchets, économise de l'énergie et réduit la consommation de matières premières et d'eau.
- **Social** : depuis 2013, *Nudie Jeans* a payé un “salaire décent” à tous les travailleurs impliqués dans la production des T-shirts *Nudie Jeans* chez leur fournisseur en Inde.
- **Economique** : les prix de *Nudie Jeans* sont similaires à ceux d'autres marques de jeans bien connues. En raison du service de réparation, les produits *Nudie Jeans* durent plus longtemps que les autres marques, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel sur le marché.

Modèle 4 : Plateformes d'échange

Modèles commerciaux permettant le partage de produits et d'actifs qui, autrement, auraient un faible taux de propriété ou d'utilisation. Les modèles de plateformes de partage sont particulièrement pertinents pour les entreprises qui cherchent à optimiser l'utilisation des produits, à améliorer leur productivité et à créer de la valeur (Accenture, 2014).

Exemple : *Vigga.us* (Sustainia, 2015)

Avec un abonnement chez *Vigga.us*, les parents reçoivent régulièrement des vêtements pour leurs enfants afin de remplacer les articles devenus trop petits. Pour un montant mensuel de 52 \$, *Vigga.us* fournit 20 vêtements en matières issues de l'agriculture biologique, dans la bonne taille de l'enfant. Les vêtements sont retournés à *Vigga.us* quand ils deviennent trop petits, et de plus grands articles sont livrés. Les vêtements retournés sont inspectés et lavés avant d'être livrés à un autre enfant. Selon *Vigga.us*, le modèle de location a un potentiel de réduction des déchets textiles d'un enfant danois de 70% à 80%, grâce à la remise en circulation des vêtements usagés vers de nouveaux clients et par la collaboration avec une entreprise recyclant les vêtements usés pour en produire de nouveaux.

Principaux avantages pour le développement durable :

- **Environnement** : En cinq ans, *Vigga.us* aura permis d'économiser au moins 320 000 kg de produits chimiques et plus de 112 millions de litres d'eau.
- **Social** : Cette solution fournit des vêtements durables pour les enfants, sans produits chimiques nocifs, produits dans des conditions convenables.

BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

- **Economique** : une famille danoise peut économiser jusqu'à 2 100\$ durant la première année des bébés en souscrivant à *Vigga.us* au lieu de leur acheter des vêtements.

Modèle 5 : Système Produit Service

Modèles commerciaux qui créent de la valeur en combinant des produits et des services, les faisant passer du volume au rendement et incitant à la solidité et l'actualisation des produits. L'économie de fonctionnalité est particulièrement pertinente pour les entreprises qui développent des produits à forte valeur ajoutée, avec un coût total de possession (TCO) élevé et une expertise sur l'exploitation, la maintenance et la réutilisation des produits (*Accenture, 2014*). Le "leasing chimique" est un modèle économique qui gagne en popularité dans le secteur des produits chimiques. En effet, la plupart des clients ne veulent pas acheter de produits chimiques ou ont des problèmes de manipulation et de gestion. Ils veulent juste la fonction utile fournie par les produits chimiques. Par exemple, le "nettoyage de pièces" est un service de location de produits chimiques qui remplace les ventes classiques de solvants. De plus amples détails et des exemples de location de produits sont présentés dans le supplément *Chemicals*.

Exemple : SOIL (*Sustainia, 2015*)

L'entreprise SOIL est une entreprise sociale et solidaire. Les clients louent des toilettes "EkoLakay" pour un tarif mensuel d'environ 5 \$ par maison. Les employés pour l'assainissement de SOIL collectent les déchets de toilettes chez chaque ménage toutes les semaines. En même temps, ils livrent un stock de matériau carbone utilisé pour la collecte en vue du compostage. Les déchets collectés sont ensuite transportés vers l'installation de traitement des déchets de compostage de SOIL, où ils sont transformés en un compost organique riche et de qualité agricole grâce à un processus

soigneusement contrôlé. Des centaines de ménages s'abonnent au service, avec de plus en plus d'inscriptions chaque jour. Les revenus provenant des redevances mensuels d'utilisation des toilettes, des redevances de traitement des déchets et de la vente de compost soutiennent les coûts de développement des projets en cours

Principaux avantages pour le développement durable :

- **Environnement** : La gestion sûre des déchets humains évite la pollution tout en restaurant les écosystèmes.
- **Social** : un assainissement sûr réduit le risque de maladie diarrhéique, qui est la deuxième cause de décès chez les enfants de moins de cinq ans dans le monde.
- **Economique** : SOIL rapporte qu'elle a vendu environ 340 m³ de compost à ce jour, créant des opportunités de subsistance tout au long du cycle de l'assainissement écologique.

Modèle 6 : Plateformes d'échange

Ce type de modèle économique repose sur la présence d'au moins deux segments de clientèle distincts offrant un avantage mutuel, qui n'existerait pas sans les deux parties. Les exemples incluent eBay (acheteurs + vendeurs), Visa (acheteurs + commerçants) et Google (utilisateurs + fournisseurs de contenu).

Exemple : MLouma

MLouma (www.mlouma.com) est une plateforme accessible via Internet, SMS et un centre d'appels, qui relie directement les agriculteurs aux épiciers du Sénégal. En permettant aux agriculteurs de commercialiser et de vendre leurs produits en temps réel à des centaines de petites épiceries, les deux parties sont en mesure d'obtenir des bénéfices plus élevés en supprimant les nombreux intermédiaires qui existent dans la

BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique

chaîne de valeur conventionnelle.

Principaux avantages pour le développement durable :

- **Environnement** : le transport direct de l'agriculteur à l'épicier réduit la consommation de carburant due au transport et au stockage, tandis que la réduction du nombre d'étapes dans les chaînes logistiques permet de réduire les pertes de produits.
- **Social** : Les agriculteurs ont plus de contrôle sur leur entreprise et n'ont plus besoin de compter sur de grandes entreprises intermédiaires.
- **Economique** : les agriculteurs et les épiciers obtiennent des bénéfices plus élevés. Les emplois agricoles sont plus sûrs en raison de l'augmentation des bénéfices.

Passer du temps à réfléchir à la manière dont ces différents schémas pourraient être appliqués au modèle économique de l'entreprise peut être un moyen utile d'identifier des approches radicalement différentes pour fournir un modèle profitable et durable.

Références et ressources

Types de modèle économique:

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, London.

Economie circulaire:

- Accenture (2014). Circular Advantage Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth [Online]. Disponible depuis: <https://www.accenture.com/gb-en/insight-circular-advantage-innovative-business-models-value-growth>

- WRAP (2015). Economic Growth Potential of More Circular Economies [Online]. Available from: <http://www.wrap.org.uk/content/economic-growth-potential-more-circular-economies.pdf>

Sustainable business model case studies:

- Sustainia (2015). SUSTAINIA100 2015 [Online]. Disponible depuis: http://sustainia.me/resources/publications/4th_Sustainia100_2015.pdf

➔ Plus de renseignements dans les suppléments *Agri-food, Chemicals et Metals*.



ETAPE

Produire des idées au niveau de chacun des blocs

ACTIVITE

Il n'est pas nécessaire de faire toutes les activités de cette étape. Vous sélectionnez et complétez les activités qui correspondent aux blocs du *Business Model Canvas* en lien avec les objectifs stratégiques, les points sensibles liés au développement durable ou les principales menaces, forces et opportunités de l'analyse AFOM.

APERÇU

Si vous adoptez l'approche "*Top-down*" pour l'innovation dans les modèles économiques, commencez par identifier les éléments importants qui impliquent une innovation significative au niveau opérationnel. Ensuite, concentrez-vous sur la mise en œuvre des principales idées que vous avez produites.

Si vous adoptez une approche "*Bottom up*", commencez par sélectionner l'un des objectifs stratégiques, puis trouvez des idées pour les deux ou trois blocs du *Business Model Canvas* qui devront être modifiés de façon importante pour atteindre cet objectif. Répétez cette opération pour les autres objectifs stratégiques avant de revenir à l'activité *BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique*.

Quelle que soit l'option retenue, répétez le processus jusqu'à ce que vous ayez au moins trois options de modèles complets.

BM.5

Susciter des idées pour le bloc 'segments de clientèle'

Nécessite du dialogue

Cette activité vise à produire des idées sur la manière d'aborder des points sensibles ou des changements stratégiques liés au bloc Segments de clientèle.



DONNEES D'ENTREE

- Les points sensibles ou les changements stratégiques liés au bloc Segments de clientèle issus des activités *ST.7 Réaliser une analyse AFOM, BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique et BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle.*

RESULTATS

- Des idées ciblées sur la façon de changer le bloc Segments de clientèle pour traiter les points sensibles ou les changements stratégiques, utilisées dans les activités *BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique - si approche "Bottom up", BM.15 Évaluer les avantages, BM.16 Évaluer les coûts et BM.17 Évaluer les risques.*

BM.5 Susciter des idées pour le bloc 'segments de clientèle'

Deux questions fondamentales doivent être prises en compte vis-à-vis des segments de clientèle :

- Quels segments de clientèle devrions-nous cibler avec nos produits et services ?
- Quels sont les besoins et les exigences de nos clients cibles ?

Les segments de clientèle ciblés devrait déjà avoir été choisis lors de la définition de la stratégie de l'entreprise. Vous n'avez donc pas besoin d'en tenir compte à ce stade.

La capacité à identifier et articuler les exigences détaillées des clients pour les segments de clientèle choisis est un défi fondamental pour toute forme d'innovation. C'est particulièrement important pour les petites entreprises qui se lancent dans l'éco-innovation car un ensemble d'exigences clients mal défini peut entraîner un échec commercial - ce qu'elles ne peuvent pas se permettre.

Pour mieux comprendre les besoins et les exigences de vos segments de clientèle, vous devez impliquer vos clients, généralement grâce à une forme quelconque d'étude de marché. Le modèle d'étude de marché propose quelques suggestions. Les exigences sont évaluées en fonction du coût et de l'effort requis pour les exécuter et de leur capacité à obtenir des informations sur les clients.

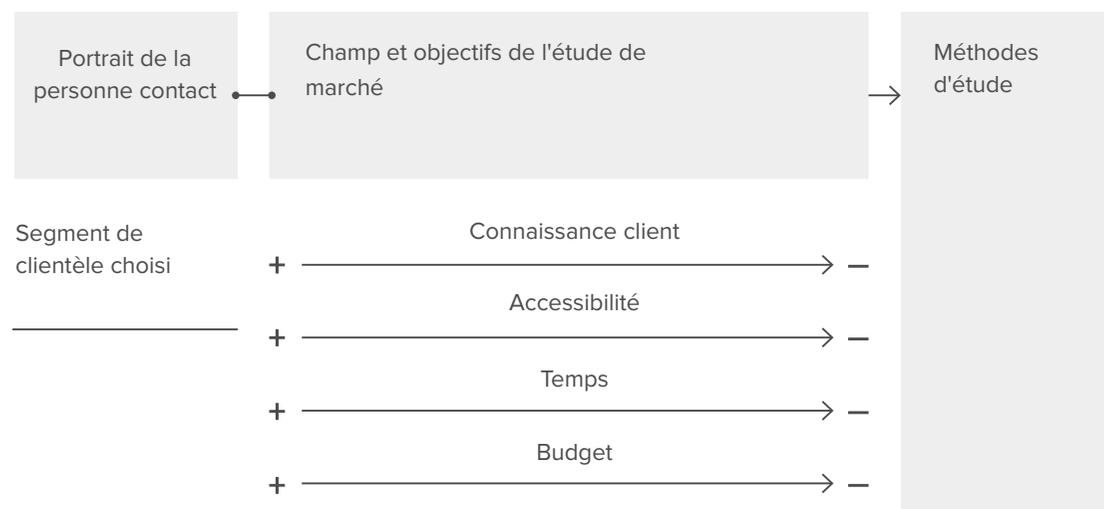
COMMENT S'Y PRENDRE

1. À l'aide du modèle d'étude de marché, définissez le champ et les objectifs de cette activité en choisissant ce que vous voulez savoir sur les besoins et exigences de vos clients. Si de nouveaux segments de clientèle sont proposés dans la nouvelle stratégie d'entreprise, vous devrez effectuer une analyse approfondie de

leurs besoins. S'il s'agit d'un nouvel argument commercial pour un segment de clientèle déjà existant, vos recherches peuvent être plus ciblées.

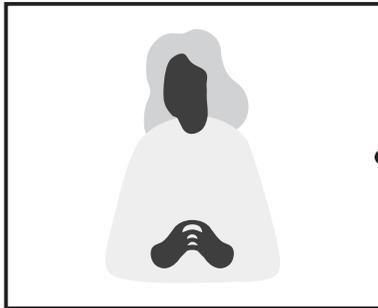
2. En fonction du champ et des objectifs, décidez quelle est la méthode la plus appropriée pour votre étude de marché. Le modèle ci-dessous fournit un résumé des méthodes d'étude de marché les plus courantes pour vous aider à faire un choix. Planifiez et mettez en œuvre l'étude de marché que vous avez sélectionnée.
3. Rédigez une analyse des résultats et des principales constatations - celles-ci seront utilisées dans les concepts *Evaluer des modèles d'entreprise et en choisir un*.

Modèle d'étude de marché



BM.5 Susciter des idées pour le bloc 'segments de clientèle'

ETUDE DE CAS



Segment de clientèle

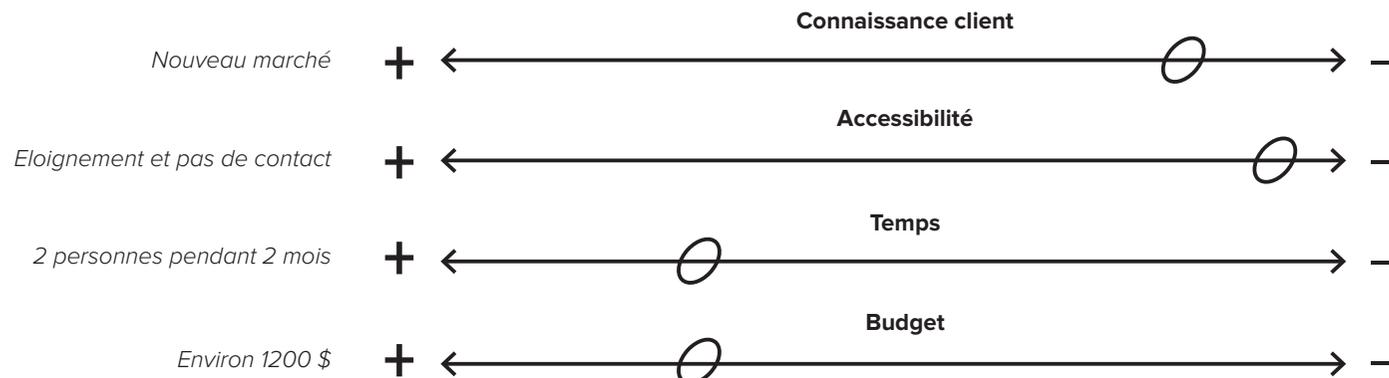
Les clients européens

Champ et objectifs de l'étude de marché

- L'objectif de cette étude est de répondre aux questions suivantes pour le marché des consommateurs européens :
- Les questions de développement durable sont-elles une considération importante dans les comportements d'achat des consommateurs européens ?
- Si oui, quelles sont les attentes clients liées au développement durable les plus importantes ?
- Les consommateurs européens sont-ils prêts à payer un prix plus élevé pour les produits les plus éco-performants ?
- Quelle est la taille des conserves de thon la plus populaire sur ce marché ?
- Quelle est la garniture la plus populaire sur ce marché (huile, saumure ou sauce) ?
- Quels détaillants européens vendent le plus gros volume de conserves de thon ?
- Les plus grands détaillants européens ont-ils des politiques d'approvisionnement durables ou s'attendent-ils à certaines certifications liées au développement durable ?

Méthode d'étude

- Recherche documentaire – elle peut permettre de trouver des données générales sur les attitudes des consommateurs européens vis-à-vis du développement durable et des données de marché plus détaillées grâce en cherchant sur Internet.
- Entretiens téléphoniques avec de gros détaillants - en tant que fournisseur potentiel, ils peuvent être disposés à partager des informations sur le marché avec vous.
- Sondage sur le Web - il faudra obtenir des contacts par courriel des clients potentiels. Possibilité d'un partenariat avec un gros détaillant pour ce faire ?



BM.5 Susciter des idées pour le bloc 'segments de clientèle'

CONSEILS ET ASTUCES

IMPLIQUER LES UTILISATEURS FINAUX

Si le client direct de l'entreprise n'est pas le client final ou "l'utilisateur final", dans la chaîne de valeur (par exemple, l'un des segments de clientèle de *Tasty Tuna Company* concerne de grands détaillants alimentaires internationaux mais ces clients ne sont pas les utilisateurs finaux du produit), il peut être intéressant d'essayer d'impliquer l'utilisateur final. Ses points de vue et ses réactions peuvent avoir une influence significative sur le succès des activités de mise en œuvre de l'éco-innovation et sur la volonté du reste de la chaîne de valeur à s'impliquer dans ces activités.

BESOINS LIÉS AU GENRE

Si l'entreprise opère sur les marchés B2C (Business to Consumer), il est important de prendre en compte les différents besoins et exigences que les femmes et les hommes pourraient avoir pour le produit ou le service. Vous pouvez le vérifier en incluant un équilibre entre les hommes et les femmes dans l'enquête pour le recueil d'informations (sauf si le produit est exclusivement utilisé par un genre).

➔ Plus d'informations disponibles dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals et Metals*



BM.5 Susciter des idées pour le bloc 'segments de clientèle'

INFORMATIONS GENERALES

Tableau 2. Exemples d'implication des clients et de techniques de collecte de données

Technique	Effort à fournir sur les impacts environnementaux	Coût	Capacité à générer un aperçu client	Description
Visite sur site	Modéré	Faible à Modéré	Modéré à bon	Une visite chez le client a l'avantage de pouvoir l'observer dans son environnement normal, ce qui garantit une meilleure compréhension de ses besoins et exigences. Un exemple de visite client pour la société Tasty Tuna serait d'aller voir les installations d'un grand distributeur. L'étude de marché équivalente sur les consommateurs privés pourrait se dérouler dans un supermarché en les interrogeant. Il serait utile de savoir comment le consommateur privé utilise le produit lorsqu'il est à la maison mais il est peu probable d'être invité à leur domicile pour les voir préparer leur repas. Lorsque vous traitez avec des clients professionnels, cela vaut la peine de demander une visite du site car elle peut fournir beaucoup d'informations utiles et souvent inattendues sur les activités du client et son fonctionnement. L'inconvénient de ces visites sur site est que le client peut être distrait par ses responsabilités quotidiennes. Lorsque vous les organisez, il est important de souligner que ce n'est pas une visite commerciale (et les clients sont souvent ravis que les fournisseurs souhaitent les voir sans même essayer de leur vendre quelque chose).
Enquête postale ou électronique	Modéré	Faible	Faible à Modéré	Une enquête demande des réponses à une série de questions prédéfinies. Le fait qu'il n'y ait pas d'interaction en direct avec le client présente des avantages et des inconvénients. Le principal avantage réside dans le fait que c'est très variable - l'enquête peut être envoyée à des centaines de clients avec peu d'effort (bien que des taux de réponse de 10 à 20% soient courants pour les études de marché). L'inconvénient est qu'elles sont peu qualitatives, sans possibilités (ou presque) pour les participants de faire des commentaires. De mauvaises interprétations sont possibles, des questions par le participant et des réponses par le chercheur.

BM.5 Susciter des idées pour le bloc 'segments de clientèle'

Technique	Effort à fournir sur les impacts environnementaux	Coût	Capacité à générer un aperçu client	Description
				interprétation. Les questions devraient être examinées et pilotées avant de mener l'enquête principale si possible. Une bonne administration des enquêtes consiste à valider les informations recueillies auprès d'autres sources. Par exemple, si un entretien téléphonique suggère qu'un client considère l'éco-innovation comme un bon moyen de gérer les risques de l'entreprise, cette idée pourrait être validée en incluant une question spécifique à ce sujet dans une enquête.
Groupe type	Elevé	Elevé	Modéré à bon	Les groupes types impliquent généralement 8 à 12 clients participant à une discussion de groupe dirigée par un animateur. Le principal avantage de ces groupes est l'interactivité qui aide à trouver des idées inattendues tandis que le principal inconvénient est d'être longs et coûteux à organiser. Ils sont souvent utilisés pour connaître les réactions initiales d'un segment de clientèle à un nouveau produit ou à une idée de service. Il est important de s'assurer que les participants sont recrutés à partir du segment de clientèle ciblé et qu'un animateur expérimenté est employé pour exécuter la session.
Entretien téléphonique	Faible à modéré	Faible	Modéré	Les interviews téléphoniques peuvent être la méthode la plus économique et la plus efficace pour récupérer de l'information auprès des clients. Toutefois, il est compliqué de partager des idées sans supports visuels et de percevoir les réactions non verbales du participant. Les entretiens téléphoniques sont intéressants pour connaître l'intérêt porté par le client sur les aspects du développement durable et ainsi servir de levier pour obtenir un plus grand engagement du client.

BM.6

Susciter des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'

Activité complexe

Cette activité vise à produire des idées pour traiter les points sensibles ou les changements stratégiques dans le bloc propositions de valeur, en utilisant le modèle Personnes, Planète, Profit.



DONNEES D'ENTREES

- Les points sensibles ou changements stratégiques liés au bloc Segments de clientèle du *Business Model Canvas* provient des activités *BM.7 Susciter des idées techniques pour le bloc 'propositions de valeur'* *BM.2 Rassembler des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Idées ciblées sur la façon de modifier le bloc Segments de clientèle pour traiter les points sensibles ou les changements stratégiques utilisés dans les activités *BM.15 Évaluer les avantages* et *BM.16 Évaluer les coûts*.

BM.6 Susciter des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'

La proposition de valeur décrit à la fois les produits et services tangibles que l'entreprise fournit à ses clients et les avantages ou "soulagements" que ces produits apportent. Ces deux éléments de la proposition de valeur sont largement définis par les "produits" et les "argumentaires commerciaux" décrits dans la proposition de stratégie d'entreprise. Néanmoins, il y a toujours un périmètre pour l'innovation lorsque l'on définit les détails de la proposition de valeur.

Dans le cadre d'une activité d'éco-innovation, il est important que la réflexion sur le cycle de vie soit intégrée dans les nouvelles idées de proposition de valeur. Le développement de ces nouvelles propositions amélioreront la performance en matière de développement durable tout au long du cycle de vie. La Pensée en Cycle de Vie est une approche qui aide à comprendre comment nos choix influencent ce qui se passe à chacune des étapes du cycle de vie d'un produit. Il y a deux activités clés impliquées dans la réflexion sur le cycle de vie :

- Mieux comprendre les principaux contributeurs aux impacts environnementaux, sociaux et économiques globaux d'un produit tout au long de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à leur élimination en fin de vie.
- Prendre des mesures pour réduire les impacts négatifs et améliorer les impacts positifs au regard du développement durable.

Le premier de ces aspects aurait dû être traité dans le cadre de l'évaluation approfondie. Ici, l'accent est mis sur la production d'idées pour améliorer la performance en matière de développement durable. Deux approches sont possibles. La première, c'est le modèle Personnes, Profit, Planète, qui se concentre sur la définition du bon équilibre des exigences entre les différentes parties prenantes. La seconde est l'approche 9 écrans sur le monde, qui se concentre

davantage sur l'identification de la cause première des problèmes de développement durable est décrite plus en détail dans la prochaine activité.

Produire des idées pour le bloc 'proposition de valeur' à l'aide du modèle Personnes, Profit, Planète peut être réalisée par vous-même ou en petit atelier. Si vous décidez d'organiser l'activité sous forme d'atelier, il peut être utile d'avoir des représentants de l'entreprise issus des fonctions de conception, de marketing ou de vente, car ils auront une bonne compréhension des besoins et des exigences des utilisateurs finaux. Les instructions ci-dessous décrivent comment mettre en pratique ce modèle en atelier.

COMMENT S'Y PRENDRE

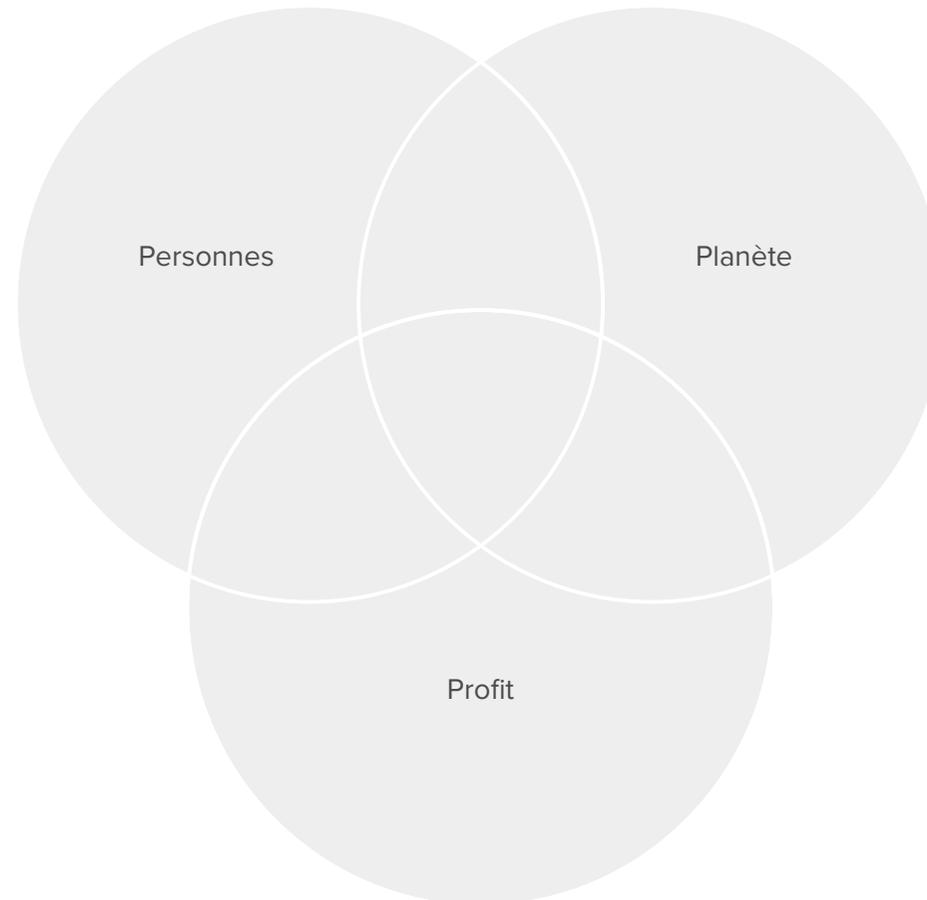
1. Introduisez la session en expliquant que le modèle *Personnes, Profit, Planète* (PPP) est utilisé pour identifier les opportunités d'innovation produit qui se traduiront par des bénéfices pour les "personnes" (client ou société), la "planète" (environnement naturel) et le "profit" (fabricant)..
2. Pour un produit ou un service existant, énumérez les principales exigences relatives sur des notes autocollantes - une exigence par note.
3. Dessinez trois très grands cercles qui se chevauchent sur une feuille de paperboard (type A1) ou un tableau blanc et nommez-les "Personnes", "Planète" et "Profit", comme dans l'exemple ci-après.
4. Demandez aux participants de positionner, sur le modèle de

BM.6 Susciter des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'

PPP qu'ils ont créées , là où la satisfaction de cette exigence bénéficiera le plus. Les exigences qui profitent aux trois parties prenantes sont placées au centre du modèle et sont appelées ici "triples - synergies.

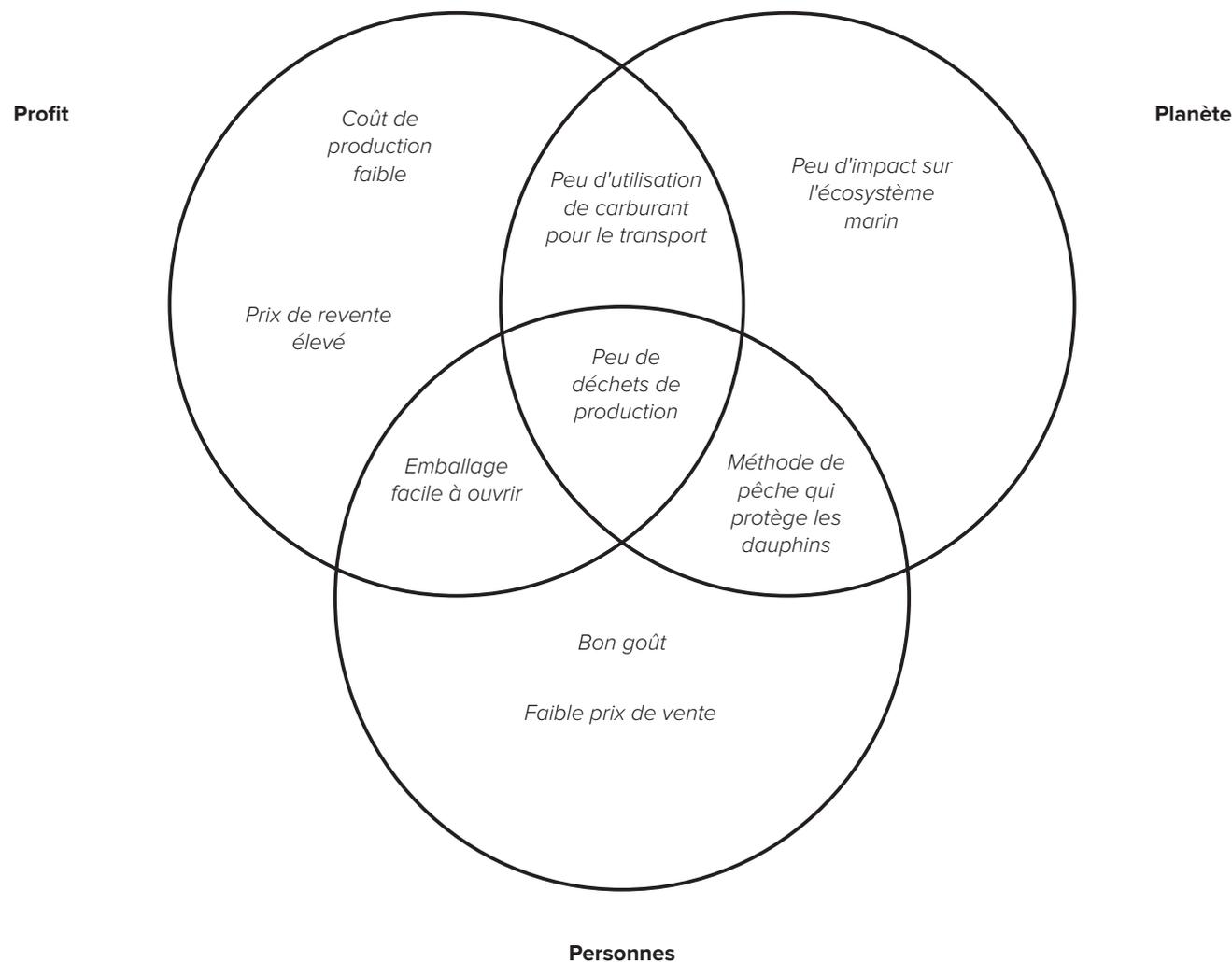
5. Une fois que toutes les exigences ont été placées sur le modèle, essayez de trouver de nouvelles idées de produits et de marketing en matière d'éco-innovation en considérant :
 - Les triples-synergies existantes ont-elles été pleinement exploitées ?
 - Que pourriez-vous changer pour créer de nouvelles triples-synergies ?
 - Où sont les conflits majeurs ?
6. Définir un objectif de nombre d'idées produites sur une période limitée peut aider à élargir la gamme d'idées suggérées, par ex. "Trouver 20 idées en 20 minutes".
7. Terminez la session en demandant aux participants de décider quelles sont les trois idées principales de la session qui devraient être retenues pour la mise en œuvre.

Modèle Personnes, Profit, Planète



BM.6 Susciter des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'

ETUDE DE CAS



BM.6 Susciter des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'

CONSEILS ET ASTUCES

S'AIDER PAR LA TECHNOLOGIE

Pour aider le développement d'une nouvelle proposition de valeur, vous pouvez identifier un besoin de nouvelle technologie (y compris l'expertise dans l'utilisation et la maintenance de cette technologie). Cette nouvelle technologie peut être développée en interne, mais peut également être acquise par d'autres moyens (comme l'octroi de licences, l'innovation ouverte, le transfert de technologie, etc.). De plus amples conseils sur la façon dont un prestataire de services peut soutenir l'entreprise à toutes les étapes de l'acquisition de la technologie nécessaire à leur éco-innovation sont fournis dans le rapport *Technologies pour l'éco-innovation* (UN Environment, 2016).

EVITER LES TRANSFERTS D'IMPACTS D'UN AXE DU DEVELOPPEMENT DURABLE A UN AUTRE

Veillez à ne pas mettre en œuvre des solutions qui améliorent l'environnement tout en aggravant l'aspect social. Comme pour le point précédent, il est important de vérifier que la performance d'une dimension ne crée pas de nouveaux problèmes sur les autres axes du développement durable (c.-à-d. des produits plus respectueux de l'environnement qui ont un prix plus élevé et qui deviennent donc trop chers pour des ménages monoparentaux pauvres).

IGNORER LES SOLUTIONS EXISTANTES

Produire des idées pour de nouveaux concepts de produits éco-innovants peut être difficile car la tendance sera d'essayer d'optimiser la solution existante. Malheureusement, de petites améliorations apportées à un produit existant sont peu susceptibles d'augmenter radicalement la performance durable, objectif de l'éco-innovation. Pour aider à résoudre ce problème, il existe des outils structurés de production d'idées qui encouragent une réflexion plus radicale.

VISER LA PARITE HOMME-FEMME DANS VOS ATELIERS

Si vous organisez un atelier, essayez de vous assurer que vous avez un groupe équilibré d'hommes et de femmes pour participer à la session.

EVITER LES TRANSFERTS D'IMPACTS D'UNE ETAPE DU CYCLE DE VIE A UNE AUTRE

Veillez à ne pas mettre en œuvre des solutions qui décaleront simplement les impacts liés au développement durable d'une phase du cycle de vie du produit à une autre. Avant de mettre en œuvre une solution, il est important de vérifier si les impacts négatifs sur l'ensemble du cycle de vie ont été réduits. Cette vérification peut être effectuée rapidement en utilisant la pensée en cycle de vie, ou plus en profondeur en utilisant l'analyse du cycle de vie.

REFLECHISSER EN SUPRA SYSTEMES

Lorsque vous rencontrez un problème, la réponse naturelle est d'essayer de s'attaquer au problème au niveau duquel vous l'expérimentez. Cependant, reformuler un problème en considérant un système plus large dans lequel le problème se produit peut donner une plus grande marge d'innovation, conduisant à de meilleures solutions. Par exemple, au lieu d'essayer de réduire la consommation d'énergie et d'eau d'une machine à laver domestique, pourriez-vous étudier la possibilité d'un service de blanchisserie communautaire ?

BM.6 Susciter des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'

FOCUS SUR LES POINTS SENSIBLES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

En produisant des idées sur les moyens de réduire les impacts en matière de développement durable d'un produit, il peut être très facile de se détourner et de traiter des enjeux sans impact majeur. Pour vous assurer que les idées que vous trouvez apportent le maximum d'avantages pour la réduction des impacts, il est important de prendre les points sensibles liés au développement durable identifiés précédemment comme point de départ de votre réflexion.

AMÉLIORER LES EXTERNALITES POSITIVES LIÉES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il est important de ne pas oublier que de nombreux produits ont des impacts positifs quant au développement durable. La société Tasty Tuna fournit des aliments sains et nutritifs à beaucoup de personnes, par exemple. L'amélioration de ces impacts positifs est tout aussi importante que la réduction des impacts négatifs, mais c'est un problème souvent négligé.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Références et ressources

Diagramme People, Planet, Profit :

- O'Hare, J. (2010). Eco-innovation tools for the early stages: an industry-based investigation of tool customization and introduction. PhD thesis, University of Bath, UK.

Développement et test d'idées de proposition de valeur :

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: how to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Problèmes technologiques :

- UN Environment (2016). Technologies for Eco-innovation. UN Environment Economy Division, Paris

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food, Chemicals et Metals*

BM.7

Produire des idées techniques pour le bloc 'propositions de valeur'

Activité complexe

Cette activité vise à produire des idées pour résoudre les points sensibles ou les changements stratégiques dans le bloc 'proposition de valeur', en utilisant la matrice 9 écrans sur le monde.



DONNEES D'ENTREES

- Les points sensibles ou changements stratégiques liés au bloc Segment de clientèle issus des activités *ST.7 Réaliser une analyse AFOM, BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Idées spécifiques sur la façon de changer le bloc de Segments de clientèle pour traiter les points sensibles ou les changements stratégiques, utilisés dans les activités *BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique - si approche "Bottom-up", BM.15 Évaluer les avantages, BM.16 Évaluer les coûts* et *BM.17 Évaluer les risques*.

BM.7 Produire des idées techniques pour le bloc 'propositions de valeur'

Trouver des idées techniques pour le bloc Propositions de valeur à l'aide de la matrice 9 écrans peut être réalisée par vous-même ou en atelier. Si vous décidez d'organiser l'activité sous forme d'atelier, il peut être utile d'avoir des représentants des différentes fonctions en lien avec la conception et la fabrication de l'entreprise. Ils auront une bonne connaissance des possibilités techniques. Les instructions ci-dessous décrivent comment utiliser la matrice 9 écrans en atelier.

COMMENT S'Y PRENDRE

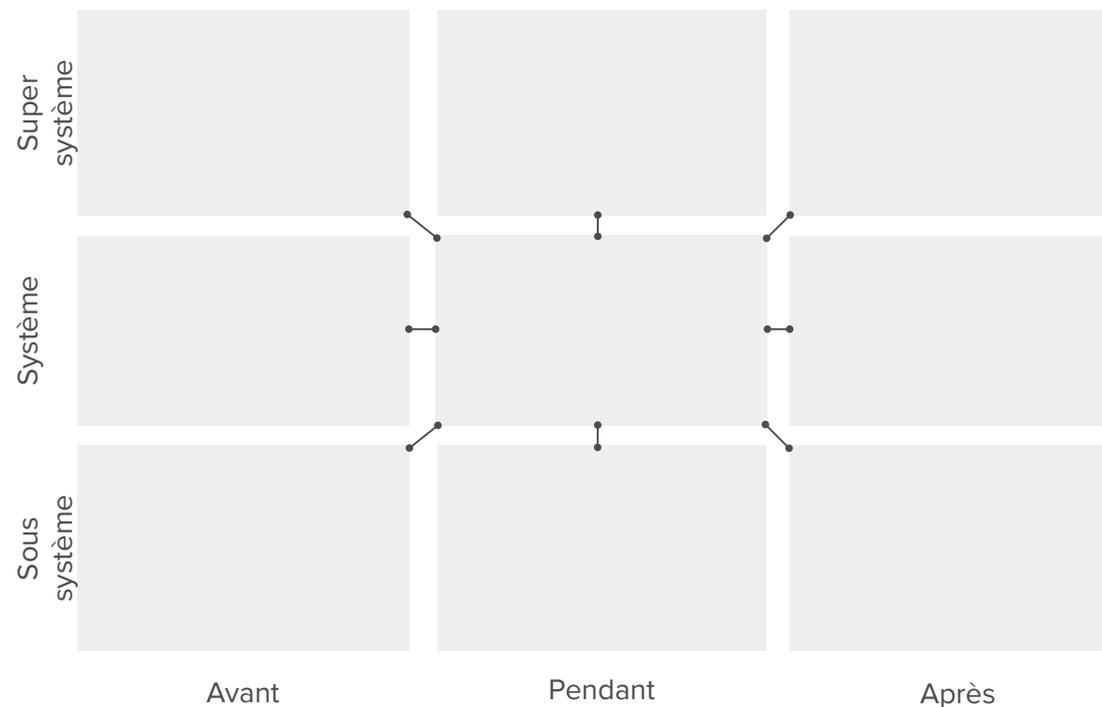
Analyse du problème

1. Avant l'atelier, vous devez préparer une feuille de travail pour recueillir les réponses. Une feuille de tableau de conférence de format A1 standard est le meilleur format car elle est suffisamment grande pour fournir un espace de travail pour un petit groupe. Cette feuille doit être divisée en neuf "écrans", avec les titres comme indiqué dans le modèle.
2. Demandez au groupe d'inscrire un point sensible lié au développement durable au centre du type "Consommation élevée d'énergie pour la cuisson du thon".
3. Demandez au groupe de définir l'axe de temps et du système - Quel est le sous-système et le super-système dans le système envisagé ? Quelles échelles de temps ?
4. En gardant à l'esprit les définitions des axes horizontaux et verticaux, remplissez les huit fenêtres restantes avec des processus, des fonctions ou des comportements qui contribuent au problème central - ces problèmes sont appelés "enjeux de contributions".

Production d'idées

5. Sélectionnez deux ou trois facteurs de contribution et écrivez-les sur une feuille séparée.
6. Faites un brainstorming sur les concepts de solution pour traiter les enjeux de contribution que vous avez identifiés.
7. Définissez un objectif pour le nombre d'idées générées sur une période de temps limité, par ex. "Trouver 20 idées en 20 minutes".
8. Demandez au groupe de choisir leurs trois meilleures idées pour les évaluer.

Modèle de matrice 9 écrans



BM.7 Produire des idées techniques pour le bloc 'propositions de valeur'

CONSEILS ET ASTUCES

VISER LA PARITE HOMME/FEMME DANS L'ATELIER

Si vous organisez un atelier, essayez de vous assurer que le groupe est équilibré entre hommes et femmes.

CONSEILS ET ASTUCES

Voir aussi les trucs et astuces de l'activité "Susciter des idées pour le bloc 'propositions de valeur' à l'aide du modèle Personnes, Planète, Profit, qui fournissent des points supplémentaires à considérer en rapport avec cette activité.

RENFORCER LA CAPACITÉ D'ECO-CONCEPTION

L'utilisation des modèles PPP et de la matrice 9 écrans vous aidera dans votre recherche d'idées de produits éco-innovants et de propositions de valeur. Pour les futures activités d'éco-innovation avec l'entreprise, vous devriez envisager la possibilité de renforcer ses capacités sur des thèmes tels que l'éco-conception afin que l'entreprise puisse développer ses propres idées. L'un des éléments clés de cette activité de renforcement des capacités sera la mise en œuvre d'un processus approprié de développement de nouveaux produits dans lequel les impacts sont considérés dès les premières étapes. Il est particulièrement important que ces aspects soient

pris en compte au cours des premières étapes du développement de nouveaux produits car jusqu'à 80% des impacts environnementaux d'un produit y sont déterminés. De plus amples informations sur le cycle de vie et la mise en œuvre de ce type d'approche sont disponibles dans les activités de développement de nouveaux produits du manuel "Design for Sustainability" de l'ONU Environnement et "DTU".

BM.7 Produire des idées techniques pour le bloc 'propositions de valeur'

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Matrice 9 écrans :

- O'Hare, J. (2010). Eco-innovation tools for the early stages: an industry-based investigation of tool customization and introduction. PhD thesis, University of Bath, UK.

Développement et test d'idées de proposition de valeur:

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: how to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Conception pour le développement durable et une production plus propre:

- UNIDO-UN Environment (2010). Promoting Resource Efficiency in SMEs resource kit (PRE-SME). Available from: <http://tinyurl.com/njkutdm>
- McAlone, T. C., Bey N. (2009). Environmental improvement through product development – a guide. Danish Environmental Protection Agency. Available from: <http://wwwx.dtu.dk/upload/institutter/mek/kp/mpu-elektronisk-uk.pdf>
- Crul, M.R.M, Diehl, J.C., (2007). Design for Sustainability: A Practical Approach for Developing Economies. Paris, UN Environment DTIE. Available from: www.d4s-de.org

→ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food et Metals*



Handwritten notes on a small piece of paper at the top left, partially obscured.

Handwritten notes on a large piece of paper in the upper right, containing several lines of text.

Vertical handwritten notes on the left edge of the board, including some decorative elements like hearts.

Small handwritten notes on a rectangular piece of paper in the center of the board.

Handwritten notes on a large piece of paper in the lower right, featuring a diagram or flowchart.

Handwritten notes on a large piece of paper in the lower left, starting with the word "Adnan" and containing a list of items.

Handwritten notes on a large piece of paper in the lower center, containing a list of items and some diagrams.

BM.8

Produire des idées dans le bloc 'canaux de distribution'

Requiert du dialogue

Cette activité vise à trouver des idées sur la façon d'aborder les points sensibles ou les changements stratégiques liés au bloc 'canaux de distribution'.



DONNEES D'ENTREE

- Points névralgiques ou changements stratégiques liés au bloc 'canaux de distribution' issus des activités *ST.7 Réaliser une analyse AFOM*, *BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Idées ciblées sur la façon de modifier le bloc 'canaux de distribution' pour aborder les points sensibles ou les changements stratégiques, utilisés dans les activités *BM.4 Susciter des concepts de modèles économiques au niveau macroscopique* - si l'on adopte une approche 'Bottom-up', *BM.15 Evaluer les avantages*, *BM.16 Evaluer les coûts* et *BM.17 Evaluer les risques*.

BM.8 Produire des idées dans le bloc 'canaux de distribution'

Le bloc consacré aux canaux de distribution décrit la manière dont une entreprise communique avec ses segments de clientèle et les touche pour livrer la proposition de valeur. Du point de vue de l'éco-innovation, nous pouvons distinguer trois aspects dans ce bloc dans lesquels nous pouvons inscrire le développement durable : le marketing, les ventes et la livraison. Les instructions ci-dessous proposent des indications sur les questions clés à prendre en compte pour chacun de ces aspects.

COMMENT S'Y PRENDRE

Marketing

La fonction marketing joue un rôle important sur la manière de commercialiser et de vendre le produit. Ceci est essentiel pour l'éco-innovation, car les outils du marketing peuvent souvent être utilisés au service du développement durable, comme l'affichage d'allégations environnementales. Cependant, capitaliser sur de tels avantages peut être un défi. En effet, d'un côté il peut être difficile de quantifier les avantages en termes de développement durable. De l'autre côté, la prolifération des écolabels et des allégations environnementales ont conduit à un certain scepticisme de la part des consommateurs. En outre, les allégations environnementales nécessiteront souvent un investissement important en temps et en argent afin de démontrer la conformité aux exigences d'un label écologique ou pour effectuer une évaluation détaillée du cycle de vie. Il est donc important d'établir les coûts vs les avantages de la mise en place d'une démarche de marketing vert avant de s'engager dans des actions et des campagnes de marketing spécifiques.

Les questions clés à discuter avec l'entreprise pour soutenir l'innovation dans le marketing sont :

- Vos clients sont-ils intéressés par la performance en matière de développement durable ? Ou sont-ils simplement intéressés par les avantages financiers ou fonctionnels potentiels des produits éco-innovants tel que la réduction de la consommation d'énergie ?
- Si des demandes sont faites au sujet des avantages de nos produits en lien avec le développement durable, pouvons-nous les démontrer avec des preuves solides (de préférence quantitatives) ?
- Existe-t-il des labels écologiques reconnus ou des normes sur le développement durable pertinentes pour nos marchés ?
- Comment se positionnent nos concurrents sur les performances

Modèle d'idées de canaux de distribution :



BM.8 Produire des idées dans le bloc 'canaux de distribution'

environnementales et sociales de leurs produits ?

- Serait-il bénéfique pour les entreprises de communiquer notre message sur le développement durable à d'autres parties prenantes telles que les financiers, les gouvernements locaux ou les groupes de pression environnementaux ?

Il est essentiel de communiquer des allégations sur la performance environnementale d'un produit en évitant le "*greenwashing*" - des affirmations confuses ou trompeuses qui tentent de mettre en évidence certains aspects environnementaux d'un produit tout en minimisant les aspects moins flatteurs. Il existe beaucoup de sources d'information sur les écolabels et les exigences pour communiquer sur les bénéfices environnementaux. Il s'agit notamment de la liste des normes de l'ITC sur les déclarations environnementales, comme la norme ISO 14020: 2000 sur les "Étiquettes et déclarations environnementales - Principes généraux" ainsi que des informations spécifiques sur la manière d'éviter le *greenwashing*. Ces documents, ainsi que d'autres sources d'informations fournissant des conseils sur la manière de faire des allégations environnementales, sont répertoriées dans les "Informations générales".

Ventes

Pour la plupart des entreprises manufacturières, l'activité de vente ne contribuera pas de manière significative à l'impact global sur l'environnement. Elle peut bien sûr avoir un impact significatif d'un point de vue économique et social. Le principal problème à considérer est la possibilité pour les partenariats de construire de nouveaux canaux de distribution afin d'accéder à des marchés auparavant fermés. Par exemple, la compagnie *Tasty Tuna* pourrait s'associer à des associations qui font la promotion de la pêche durable, comme la *Marine Conservation Society*, afin de se familiariser avec les grands détaillants d'Europe intéressés par l'approvisionnement en poisson issu de pêche plus écoresponsables.

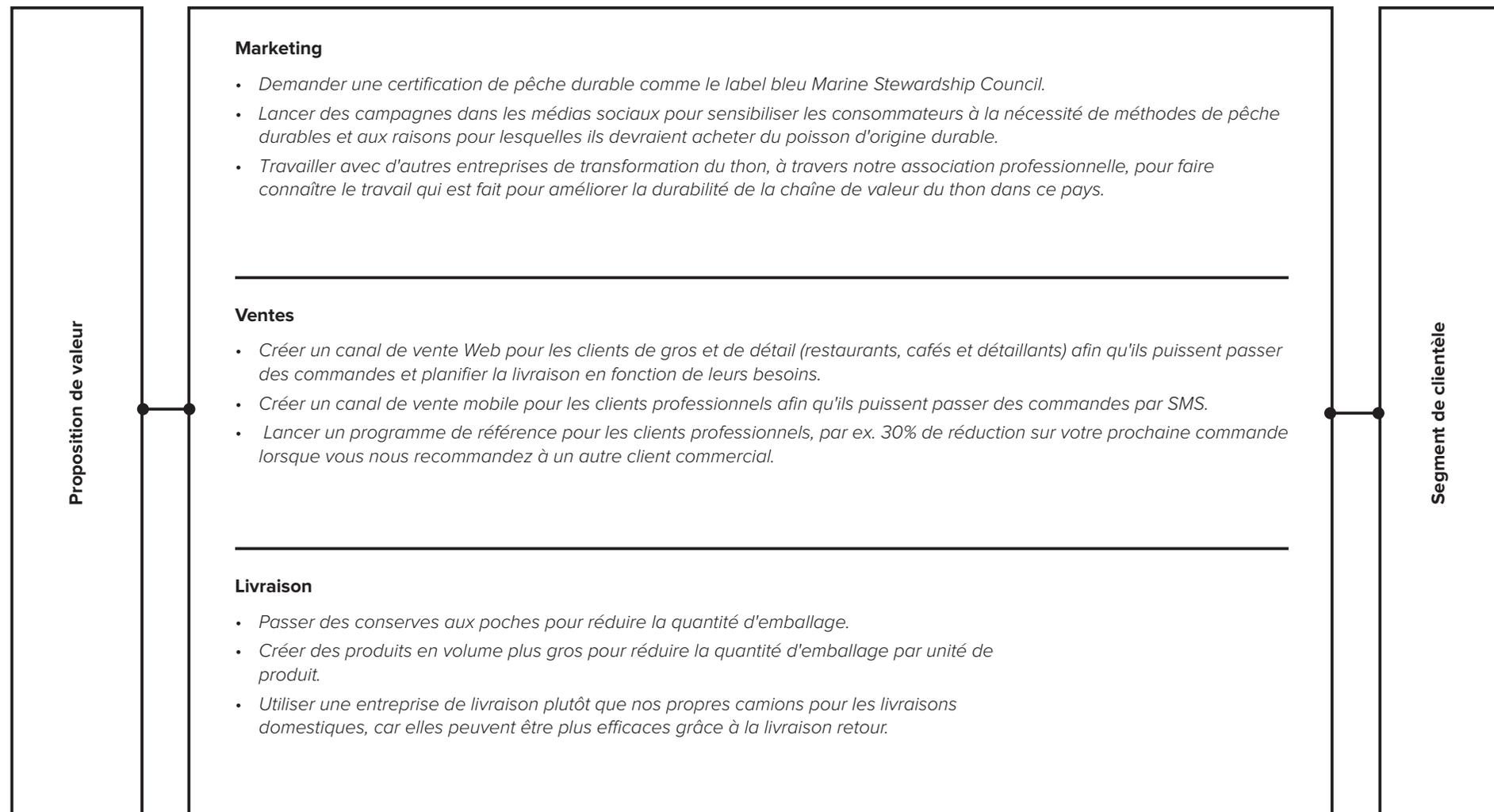
Livraison

La livraison de biens physiques peut avoir un impact environnemental et économique important. Ces enjeux sont souvent d'autant plus importants que les produits sont de faible valeur et de gros volumes comme les aliments ou les matériaux de construction. Des opportunités d'innovation peuvent exister dans les domaines suivants :

- *Emballage* – La réduction de la consommation d'emballages réduit la consommation de ressources et le carburant consommé dans les transports. La conception d'emballage tertiaire réutilisable plutôt qu'à usage unique (et le recyclage) est souvent un enjeu important à prendre en compte. Un bon exemple d'innovation en matière d'emballage est fourni par l'étude de cas Eco2Distrib décrite dans la publication *L'analyse de rentabilisation de l'éco-innovation* (UN Environment, 2014).
- *Impact du stockage* – Les systèmes de chauffage ou de refroidissement et l'éclairage dans les entrepôts peuvent être une source majeure d'utilisation de l'énergie et offrir des possibilités d'amélioration importantes.
- *Optimisation de la logistique* – Une planification efficace peut réduire la distance totale parcourue par les marchandises, économisant ainsi du carburant. Les possibilités du transport de retour, selon lesquelles le véhicule qui a livré une charge de A à B est utilisé pour transporter une charge différente de B vers A, devraient également être étudiées.
- *Domages pendant le transport* – Les dommages au produit ou la perte pendant le transport sont parfois acceptés comme frais généraux, mais ce n'est pas forcément le cas. Les causes peuvent être un mauvais emballage, une mauvaise manipulation ou un mauvais contrôle de la température (en particulier pour les produits alimentaires).

BM.8 Produire des idées dans le bloc 'canaux de distribution'

ETUDE DE CAS



BM.8 Produire des idées dans le bloc 'canaux de distribution'

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

- Green Marketing, Eco-labels and Greenwashing:
- DEFRA, (2011). Green Claims Guidance [Online]. Available from: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/69301/pb13453-green-claims-guidance.pdf
- ISO 14020:2000 Environmental labels and declarations – general principles. Available from: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=34425
- Marine Conservation Society. <https://www.mcsuk.org/>
- The Seven Sins (of greenwashing) (2013). UL Environment. Available from: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/the-seven-sins/>
- International Trade Centre (2015). Standards Map: Comparative analysis and review of voluntary standards. International Trade Centre. Available from: <http://www.standardsmap.org/>

Etude de cas d'éco-innovation :

- UN Environment (2014). The Business Case for Eco-innovation. Paris, UN Environment DTIE.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food, Chemicals et Metals*



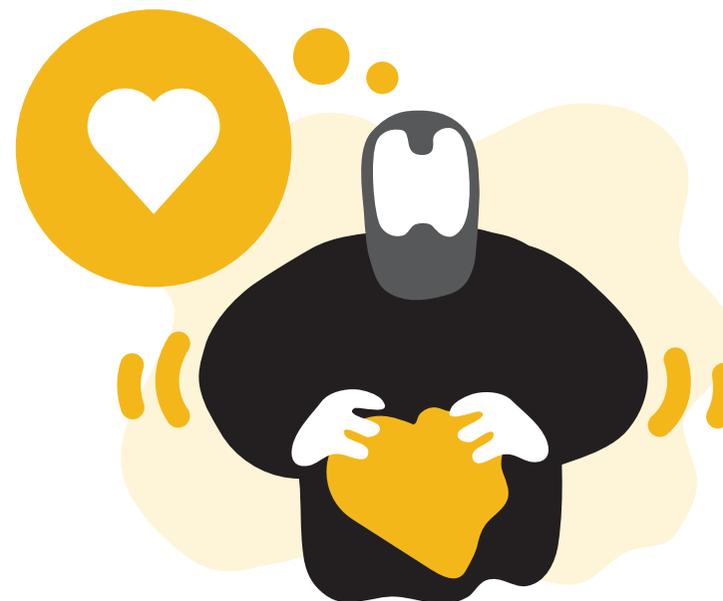


BM.9

Produire des idées pour le bloc 'relations avec la clientèle'

Requiert du dialogue

Cette activité aide à trouver des idées sur la façon d'aborder les points sensibles ou les changements stratégiques liés au bloc 'relations avec la clientèle'.



DONNEES D'ENTREES

- Points sensibles ou changements stratégiques liés au bloc 'relation avec la clientèle' des activités *ST.7 Réaliser une analyse AFOM, BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Idées spécifiques sur la façon de changer les relations avec la clientèle pour aborder les points sensibles ou les changements stratégiques, utilisés dans les activités *BM.4 Susciter des concepts de modèles économiques au niveau macroscopique* - si l'on adopte une approche "Bottom up", *BM.15 Évaluer les avantages, BM.16 Évaluer les coûts* et *BM.17 Évaluer les risques*.

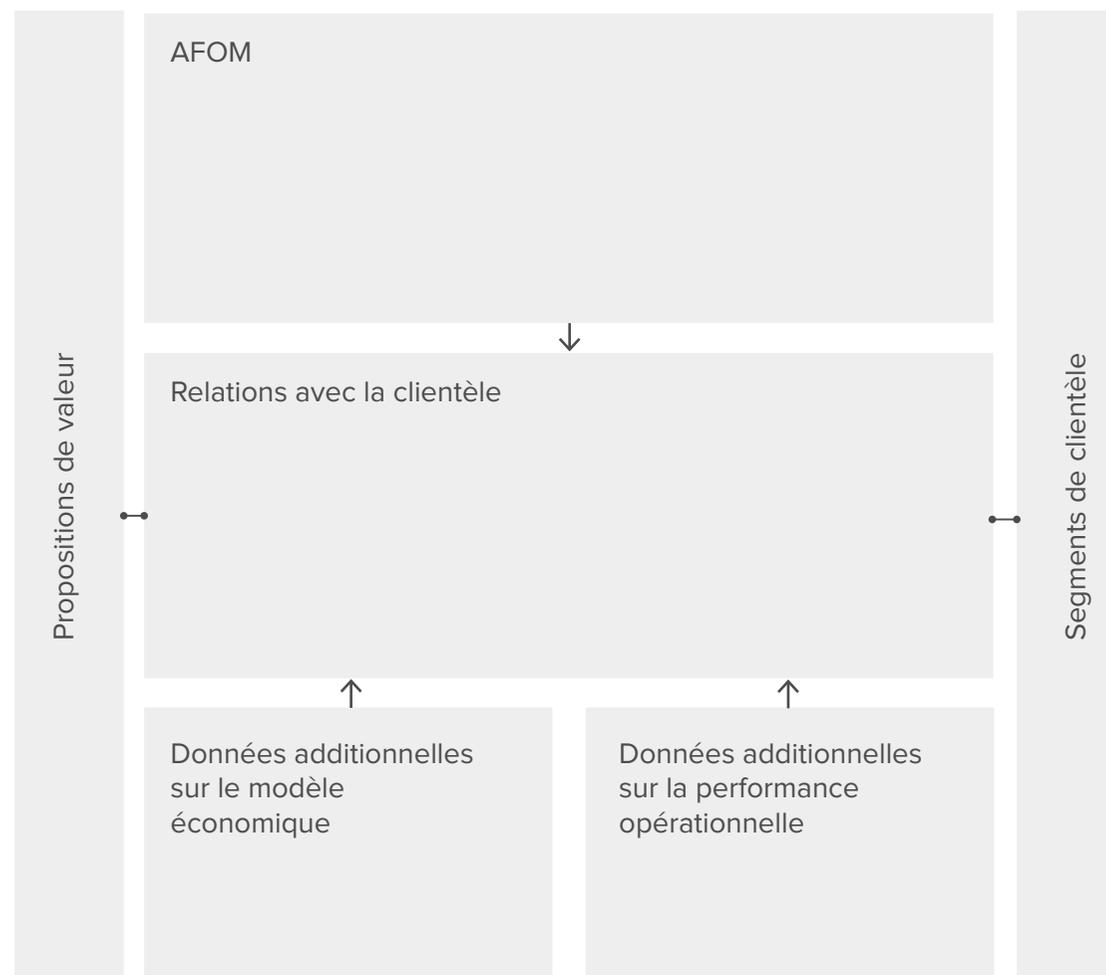
BM.9 Produire des idées pour le bloc 'relations avec la clientèle'

L'éco-innovation offre une grande variété d'opportunités pour améliorer la relation entre l'entreprise et le client. Celles-ci sont souvent liées à des modifications de la proposition de valeur, ce qui peut accroître la fréquence et la qualité des contacts avec le client. Les instructions ci-dessous fournissent quelques exemples de la façon dont les relations avec les clients peuvent être améliorées grâce à l'éco-innovation.

COMMENT S'Y PRENDRE

- Le modèle économique PSS "Système Produit Service" propose au client de payer pour un service continu (pour l'utilisation d'un produit), au lieu d'une transaction unique pour l'achat du produit. Cela offre beaucoup plus d'opportunités vis à vis de l'utilisateur grâce à de nouveaux services tout en recueillant les retours des utilisateurs. Par exemple, le fournisseur de machines de la société *Tasty Tuna* pourrait offrir un PSS pour son équipement de chaudière à vapeur, ainsi *Tasty Tuna* paierait des frais pour chaque tonne de thon cuite plutôt que pour l'équipement. Cela permettrait au fournisseur d'offrir d'autres services à valeur ajoutée, tels que l'optimisation de la maintenance et la diminution de la consommation d'énergie.
- Un programme de reprise pour les produits en fin de vie peut obliger le client à contacter l'entreprise pour prévoir la collecte et le recyclage. Cela permet de recueillir des informations sur le niveau de satisfaction du client et peut-être d'offrir au client une réduction sur un nouveau modèle.
- Un engagement à plus long terme avec les clients peut être encouragé par la création d'un "conseil clients pour le

Modèle d'idées pour les relations avec la clientèle :



BM.9 Produire des idées pour le bloc 'relations avec la clientèle'

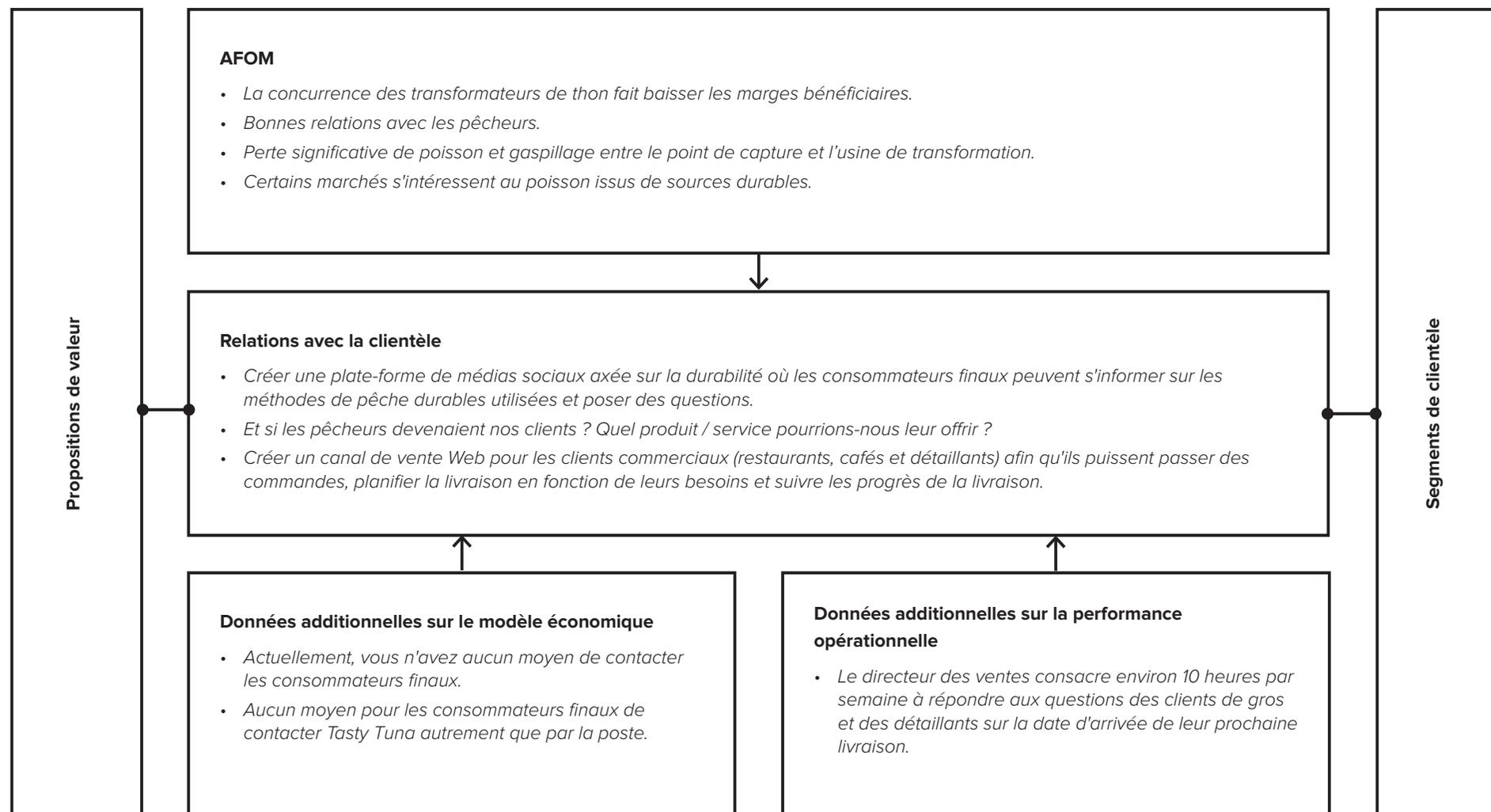
développement durable", en particulier lorsqu'il s'agit de clients en *business-to-business*. Pour ce faire, on peut former un petit groupe de clients motivés qui ont un certain intérêt à soutenir l'entreprise afin d'améliorer leur propre performance en matière de développement durable. Les clients choisis pour participer au conseil devraient avoir une expertise en matière de parité homme femme ou devraient recevoir une formation sur les questions d'égalité des sexes. L'égalité des sexes devrait faire partie de l'ordre du jour permanent des réunions. Le conseil clients pour le développement durable devrait se réunir une ou deux fois par an. L'objectif serait de se renseigner sur les activités de l'entreprise et de fournir des commentaires et des suggestions sur la façon dont l'entreprise pourrait améliorer sa performance. Ce type de revue externe peut être très utile pour s'assurer que les activités d'innovation de l'entreprise sont alignées avec les demandes du client et restent sur la bonne voie lors de sa mise en œuvre.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food, Chemicals et Metals*



BM.9 Produire des idées pour le bloc 'relations avec la clientèle'

ETUDE DE CAS



BM.10

Produire des idées pour le bloc 'sources de revenus'

Requiert du dialogue

Cette activité vise à produire des idées sur la façon d'aborder les points sensibles ou les changements stratégiques liés au bloc 'sources de revenus'.



DONNEES D'ENTREES

- Points sensibles ou changements stratégiques sur les sources de revenus issus des activités *ST.7 Réaliser une analyse AFOM, BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Idées spécifiques sur la façon de modifier le bloc 'sources de revenus' pour traiter les points sensibles ou les changements stratégiques, utilisés dans les activités *BM.4 Susciter des concepts de modèles économiques au niveau macroscopique* - si l'approche est "Bottom up", *BM.15 Évaluer les avantages, BM.16 Évaluer les coûts* et *BM.17 Évaluer les risques*.

BM.10 Produire des idées pour le bloc 'sources de revenus'

L'innovation dans le bloc 'sources de revenus' proviendra souvent de celles identifiées dans le bloc 'propositions de valeur'. L'une des principales tendances de l'innovation dans les modèles économiques est de passer de revenus de transaction (le client paye un produit) à des revenus récurrents (le client effectue un paiement régulier ou une souscription pour continuer à utiliser le produit ou la prestation de service). Les exemples notables incluent :

- *Imprimantes de bureau* – Le client a maintenant l'option de payer un abonnement mensuel pour l'utilisation de la machine au lieu de simplement l'acheter. Les frais d'abonnement comprennent les coûts de maintenance et de service. Ils varient en fonction du nombre de pages imprimées.
- *Moteurs à réaction* – Le client paie le nombre d'heures de vol du moteur et que le constructeur du moteur assume la responsabilité de la maintenance et de l'entretien.
- *Musique numérique* – Le client peut avoir un accès illimité à un vaste catalogue de chansons et d'albums à écouter tant qu'ils restent abonnés au service.
- *Leasing chimique* – Le client peut payer pour le service de "nettoyage des pièces", plutôt que pour un volume de solvant à utiliser dans le processus de nettoyage.
- Bon nombre de ces innovations ont des avantages significatifs pour les clients (par exemple, une réduction des dépenses d'investissement, un choix plus large, une plus grande flexibilité, etc.). De plus, de tels modèles d'entreprise peuvent présenter des avantages concurrentiels importants.
- Les avantages liés au développement durable peuvent provenir du

fait que les sources de revenus récurrents dans ce type de modèle économique sont souvent liés à l'utilisation d'un produit ou à son entretien et sa maintenance. Une augmentation des revenus pour le fabricant n'est plus directement liée à la consommation de plus de ressources pour produire de nouveaux produits. Ceci aide à encourager l'utilisation efficace du produit ou à prolonger sa durée de vie utile et incite les fabricants à accompagner les clients pour tirer le meilleur parti de chaque produit physique. Des avantages sociaux peuvent également découler de la création de nouveaux emplois dans les domaines de la réparation, de la maintenance et du soutien à la clientèle. L'entreprise devrait s'assurer que les femmes et les hommes bénéficient de ces nouvelles opportunités d'emploi.

COMMENT S'Y PRENDRE

Lors de l'étude des options pour de nouvelles sources de revenus pour l'entreprise, plusieurs points sont à considérer :

- *Les contrats de maintenance et les frais de service* – effectuer des opérations de maintenance régulières peuvent aider à garantir la performance optimale d'un produit et à atteindre sa durée de vie nominale. En tant que fabricant du produit, l'entreprise devrait avoir les compétences et les connaissances nécessaires pour offrir ce service (bien que la possibilité de fournir ces services de manière rentable au client implique probablement un nouvel ensemble de menaces et nécessite donc un examen attentif et de la planification).
- *La formation* – aider le client à tirer le meilleur parti de son produit en offrant des formations peut augmenter la satisfaction des

BM.10 Produire des idées pour le bloc 'sources de revenus'

clients et, en même temps, fournir une source de revenus utile à l'entreprise.

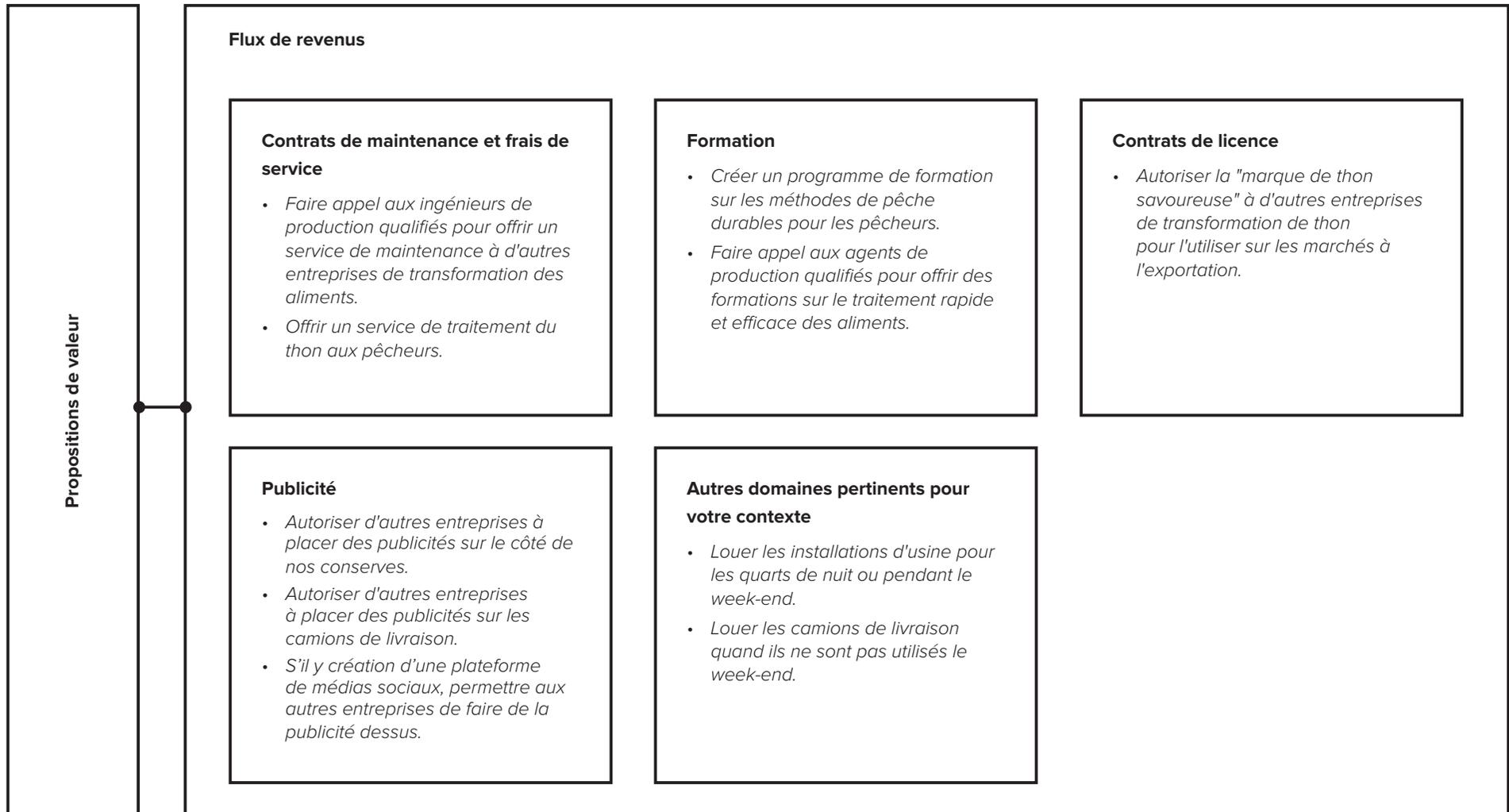
- *L'octroi de licences* – pour les sociétés détenant une propriété intellectuelle importante, la possibilité d'autoriser l'utilisation de cette propriété intellectuelle à un tiers peut être un moyen efficace de générer de nouvelles sources de revenus avec peu de moyens. Une attention particulière doit être portée aux implications stratégiques des partenariats de licence. Par exemple, cela pourrait-il entraîner une nouvelle concurrence au sein des principaux segments de clientèle ? Cela pourrait-il entraîner une perte de contrôle de la marque entraînant une diminution de sa valeur ?
- *Publicité* – les canaux de communication que l'entreprise a construits avec ses clients peuvent être utiles à des tiers s'ils peuvent être utilisés à des fins publicitaires. C'est le fondement des modèles économiques de la "multi-sided platform" discutés dans l'activité BM.4 *Susciter des concepts de modèles économiques au niveau macroscopique*. Encore une fois, il faut examiner attentivement l'impact de la publicité sur l'ensemble de l'entreprise pour éviter les conséquences imprévues. Par exemple, la présence de publicités agace-t-elle ou aliène-t-elle les segments de clientèle cibles de l'entreprise ?

Modèle d'idées pour les sources de revenus :



BM.10 Produire des idées pour le bloc 'sources de revenus'

ETUDE DE CAS



BM.10 Produire des idées pour le bloc 'sources de revenus'

CONSEILS ET ASTUCES

STRATÉGIE DE PRIX POUR LES ECO-INNOVATIONS

Le principal défi de la tarification du point de vue de l'éco-innovation est que si vous avez l'intention de développer une nouvelle proposition de valeur, il est difficile de définir la bonne stratégie de prix. Décider d'une stratégie de prix et de tarification pour un produit est un sujet abondamment abordé dans d'autres publications (par exemple, Gregson, 2007), mais une astuce utile pour les clients en *business to business* est de leur demander comment ils feraient l'analyse de rentabilité. En comprenant mieux les économies potentielles ou l'augmentation des revenus pour le client, vous pouvez faire une estimation plus précise du prix acceptable.

De même, si vous traitez des produits *business to consumer*, vous pouvez essayer de demander au consommateur ce qu'il serait prêt à payer. Lorsque vous effectuez ce type d'étude de marché, assurez-vous de consulter les consommateurs riches et pauvres, les femmes et les hommes.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Références et ressources

Stratégies de tarification :

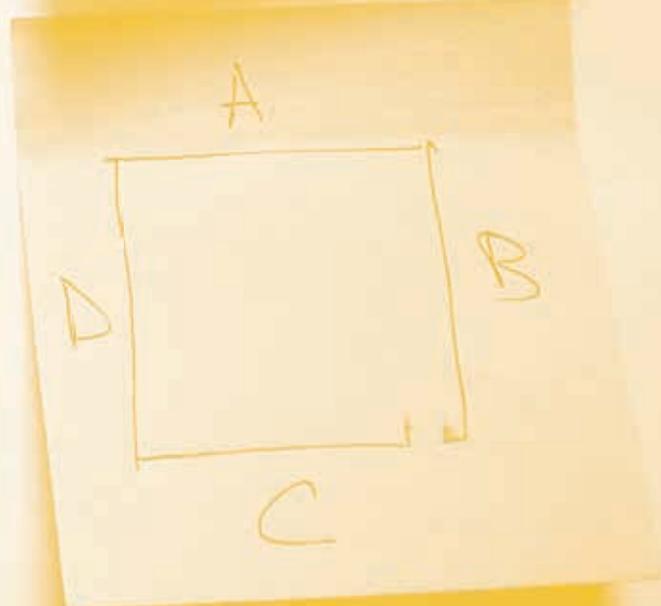
- Gregson, A., (2007). Pricing strategies for small business. Vancouver, Self-Counsel Press.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food, Chemicals et Metals*

GENERAL PROJECT

- (A) - Communication
- (B) - Organization
- (C) - Meeting
- (D) - Visiting Places
- (E) - Revising
- (F) - Closing - Projects

- Morning Meeting
- Office
- Parks to study
- Tidy
- Computer
- books



BM.11

Produire des idées pour le bloc 'ressources clés'

Requiert du dialogue

Cette activité aide à trouver des idées sur la façon d'aborder les points sensibles ou les changements stratégiques liés au bloc 'ressources clés'.



DONNEES D'ENTREES

- Points sensibles ou changements stratégiques liés au bloc Ressources clés issus des activités *ST.7 Réaliser une analyse AFOM, BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Idées spécifiques sur la façon de changer le bloc 'ressources clés' pour faire face aux points sensibles ou aux changements stratégiques, utilisées dans les activités *BM.4 Susciter des concepts de modèles économique au niveau macroscopique* - si l'on adopte une approche 'Bottom-up', *BM.15 Evaluer les avantages, BM.16 Évaluer les coûts* et *BM.17 Évaluer les risques*.

BM.11 Produire des idées pour le bloc 'ressources clés'

Lors de l'évaluation approfondie on doit avoir identifié les ressources clés pour l'entreprise qu'elles soient physiques, intellectuelles, humaines ou financières. Vous trouverez ci-dessous quelques propositions pour vous aider à identifier des opportunités d'innovation dans le bloc Ressources clés.

COMMENT S'Y PRENDRE

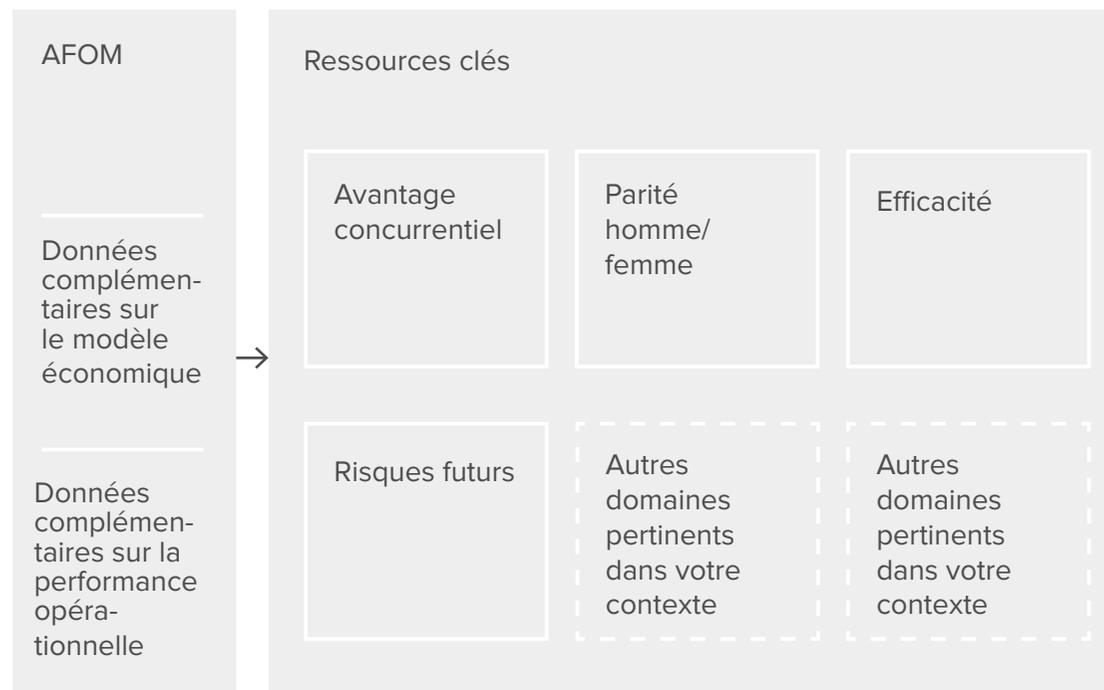
Pour identifier les opportunités d'innovation au niveau des ressources clés, posez des questions telles que :

- *Les ressources clés que l'entreprise possède procurent-elles un avantage concurrentiel ?* Par exemple, une main-d'œuvre qualifiée dans la production de thon offrirait à l'entreprise l'avantage de réduire le temps et la perte de poisson dans le processus.
- *Si la main-d'œuvre est une ressource clé, existe-t-il des opportunités de parité pour les femmes et les hommes ?* Par exemple, beaucoup de travailleurs de la production de la compagnie *Tasty Tuna* sont des femmes mais ont-elles la possibilité d'évoluer pour occuper un poste au sein de l'équipe de direction ?
- *Comment les ressources peuvent-elles être utilisées plus efficacement pour améliorer l'avantage concurrentiel ?* Par exemple, une ressource clé de la société *Tasty Tuna* est l'usine et l'équipement de traitement du thon (fours à vapeur, lignes de remplissage et de mise en conserve, laboratoire de contrôle de qualité, etc.) mais elle fonctionne peut-être seulement 12 heures par jour et 5 jours par semaine. Comment pourrait-on augmenter l'utilisation de cet équipement coûteux à 24 heures par jour et 7 jours par semaine ?
- *Y a-t-il un risque que la ressource clé ne soit plus disponible*

à l'avenir ? Par exemple, la société *Tasty Tuna* est extrêmement dépendante de l'approvisionnement en thon frais en tant que ressource clé. Cette offre est menacée en raison de la surpêche.

- *Comment ce risque peut-il être réduit ou atténué ?* Une façon d'atténuer ce risque serait de faire pression sur le gouvernement local pour créer et appliquer des quotas de pêche. Cela aurait un effet positif sur l'environnement en protégeant les stocks de poisson, tout en offrant un avenir plus sûr à l'entreprise et aux pêcheurs locaux.

Modèle d'idées pour les ressources clés :



BM.11 Produire des idées pour le bloc 'ressources clés'

ETUDE DE CAS

AFOM

- Méthodes de pêche causant l'épuisement des stocks de thon
- Rumeurs quant à l'interdiction des méthodes de pêche problématiques
- D'importants gaspillages de poissons et déchets entre les zones de capture et de transformation

Données supplémentaires sur le modèle économique

Les ressources clés sont :

- Des acheteurs expérimentés
- Du personnel capable de transformer rapidement le thon
- Des installations de transformation

Données supplémentaires sur le performance opérationnelle

- La consommation énergétique des fours autoclaves supérieure aux références industrielles due à un manque de maintenance et un mauvais usage.
- Les transformateurs de thon concurrents offrent de plus hauts salaires.

Ressources clés

Avantage concurrentiel

- Personnel pour la transformation efficace pouvant aider à la réduction de la quantité de déchet et à la diminution des coûts de production
- Acheteurs expérimentés pour obtenir les bons prix.

Parité homme/femme

- Prévoir d'augmenter le nombre de femmes dans l'équipe de management afin de réduire le déséquilibre homme/femme..

Efficacité

- Ajouter une équipe de nuit afin que les infrastructures soient utilisées 24h/24.

Risques futurs

- Personnel pouvant être débauché par un concurrent : proposer des bonnes conditions de travail et de bons salaires.
- Investissement sur la maintenance pour éviter des problèmes imprévus d'infrastructures.

BM.11 Produire des idées pour le bloc 'ressources clés'

CONSEILS ET ASTUCES

RENFORCER LA COMPÉTENCE SUR LA DURABILITÉ SOCIALE

Un domaine intéressant à explorer dans les futures actions d'éco-innovation avec l'entreprise est le développement et la formation. Comme mentionné précédemment, la formation sur des sujets tels que la pensée en cycle de vie ou la production plus propre peuvent être un très bon moyen de développer les futures éco-innovations. Les aspects de la durabilité sociale devraient également être couverts dans la formation. Ce type de formation peut ne pas être approprié en tant que premier projet car les avantages d'une formation en matière d'éco-innovation ne sont pas immédiats, elle devrait donc être un objectif à plus long terme.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals* et *Metals*



BM.12

Produire des idées pour le bloc 'activités clés'

Requiert du dialogue

Cette activité aide à trouver des idées sur la façon d'aborder les points sensibles ou les changements stratégiques liés au bloc 'activités clés'.



DONNEES D'ENTREE

- Points sensibles ou changements stratégiques liés au bloc 'activités clés' issus des activités *ST.7 Réaliser une analyse AFOM, BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Idées spécifiques sur la façon de changer le bloc 'activités clés' pour faire face aux points sensibles ou aux changements stratégiques, utilisées dans les activités *BM.4 Susciter des concepts de modèles économique au niveau macroscopique* - si l'on adopte une approche 'Bottom-up', *BM.15 Evaluer les avantages, BM.16 Évaluer les coûts* et *BM.17 Évaluer les risques*.

BM.12 Produire des idées pour le bloc 'activités clés'

Au-delà du développement de nouvelles propositions de valeur (traitées dans les activités *BM.6 Produire des idées marketing pour le bloc 'propositions de valeur'* et *BM.7 Produire des idées techniques pour le bloc 'propositions de valeur'*), les activités clés les plus pertinentes pour l'éco-innovation sont les processus de production. En effet, la production peut être un contributeur majeur aux impacts sur le cycle de vie d'un produit. Certains lecteurs ont déjà une expérience significative sur l'efficacité des ressources et sur les technologies propres. Le but de cette activité est donc d'introduire quelques modèles et propositions qui pourraient offrir de nouvelles perspectives et idées.

Un bon point de départ pour améliorer la performance en développement durable des processus de production est l'analyse des flux de matériaux et d'énergie. Certaines données d'analyse des intrants sur les flux d'énergie, d'eau et de matériaux ont déjà dû être récupérées lors de l'évaluation approfondie. Il pourrait être intéressant de les enrichir avec des données supplémentaires au niveau des processus de production individuels afin d'être plus précis. Ce type d'analyse permet d'identifier et de quantifier les principaux flux, les sources de déchets et d'émissions qui se produisent pendant les processus de production. Des conseils détaillés sur la manière d'effectuer des analyses de flux et d'énergie sont fournis dans le kit de ressources "Promouvoir l'efficacité des ressources dans les PME" du PNUÉ (PRE-SME).

Une fois que vous avez identifié les flux de matériaux, énergétiques et monétaires les plus significatifs et les problèmes spécifiques au système de production, vous pouvez utiliser ces données pour concentrer vos efforts sur la recherche de moyens pour réduire les impacts environnementaux, sociaux et économiques de ces flux. Pour vous trouver des idées d'innovation, une approche systématique telle que le modèle des 9 écrans peut être utilisée.

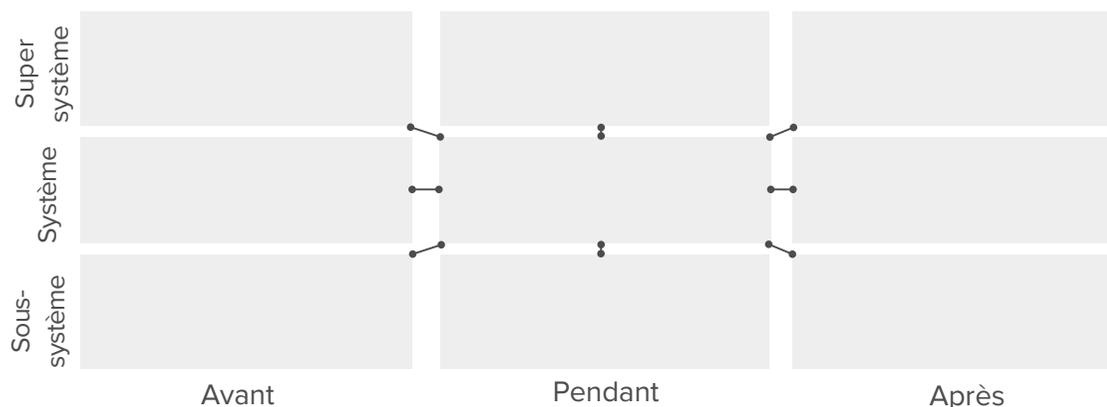
COMMENT S'Y PRENDRE

Voir les instructions sur la matrice 9 écrans vues dans l'activité *BM.7 Produire des idées techniques pour le bloc 'propositions de valeur'*.

- *Y a-t-il un risque que la ressource clé ne soit pas disponible dans l'avenir ?* Par exemple, la société *Tasty Tuna* est extrêmement dépendante de l'approvisionnement en thon frais. Cette ressource est menacée en raison de la surpêche.
- *Comment ce risque peut-il être réduit ou atténué ?* Une façon d'atténuer ce risque serait de faire pression sur le gouvernement local pour créer et appliquer des quotas de pêche. Cela aurait un effet positif sur l'environnement en protégeant les stocks de poisson, tout en offrant un avenir plus sûr à l'entreprise et aux pêcheurs locaux.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals et Metals*

Modèle de matrice 9 écrans :

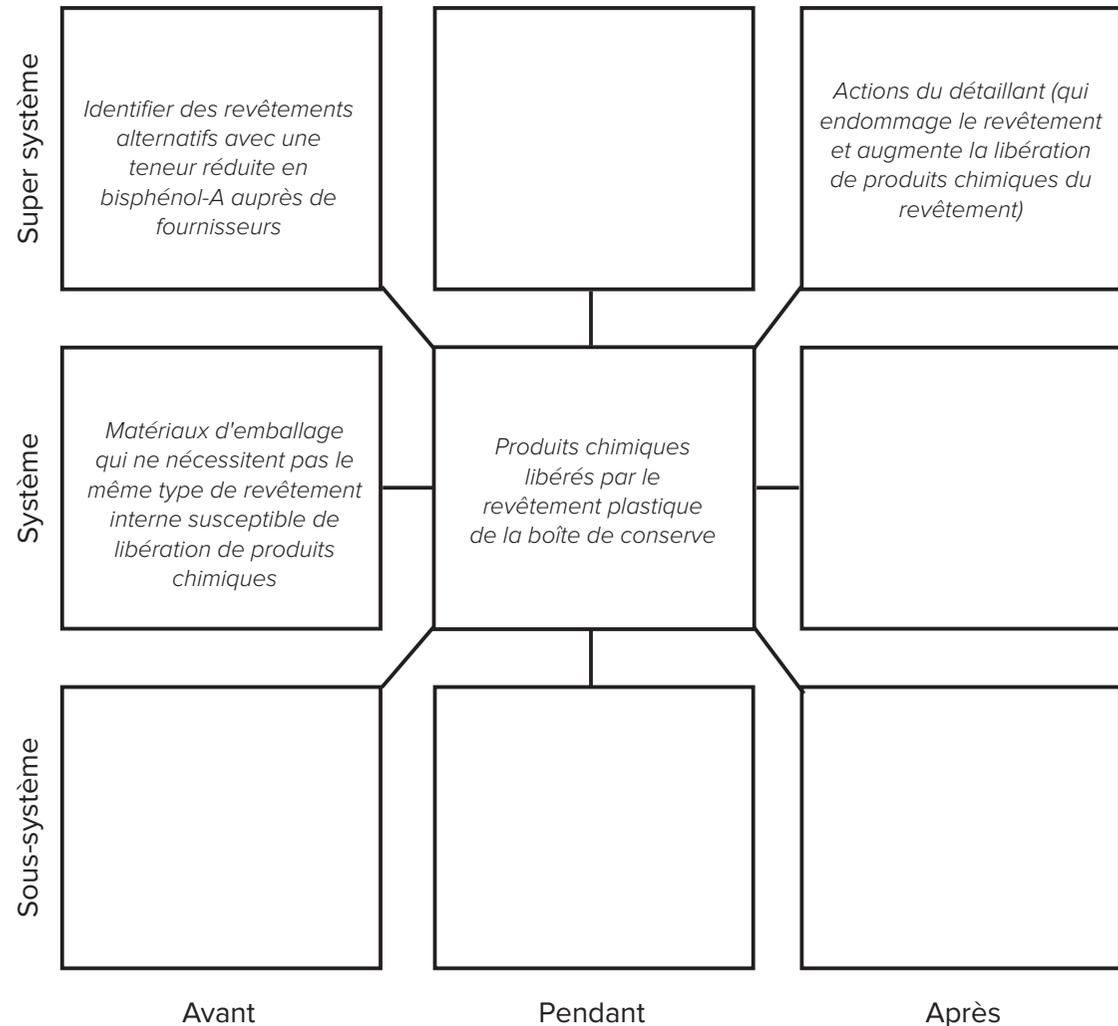


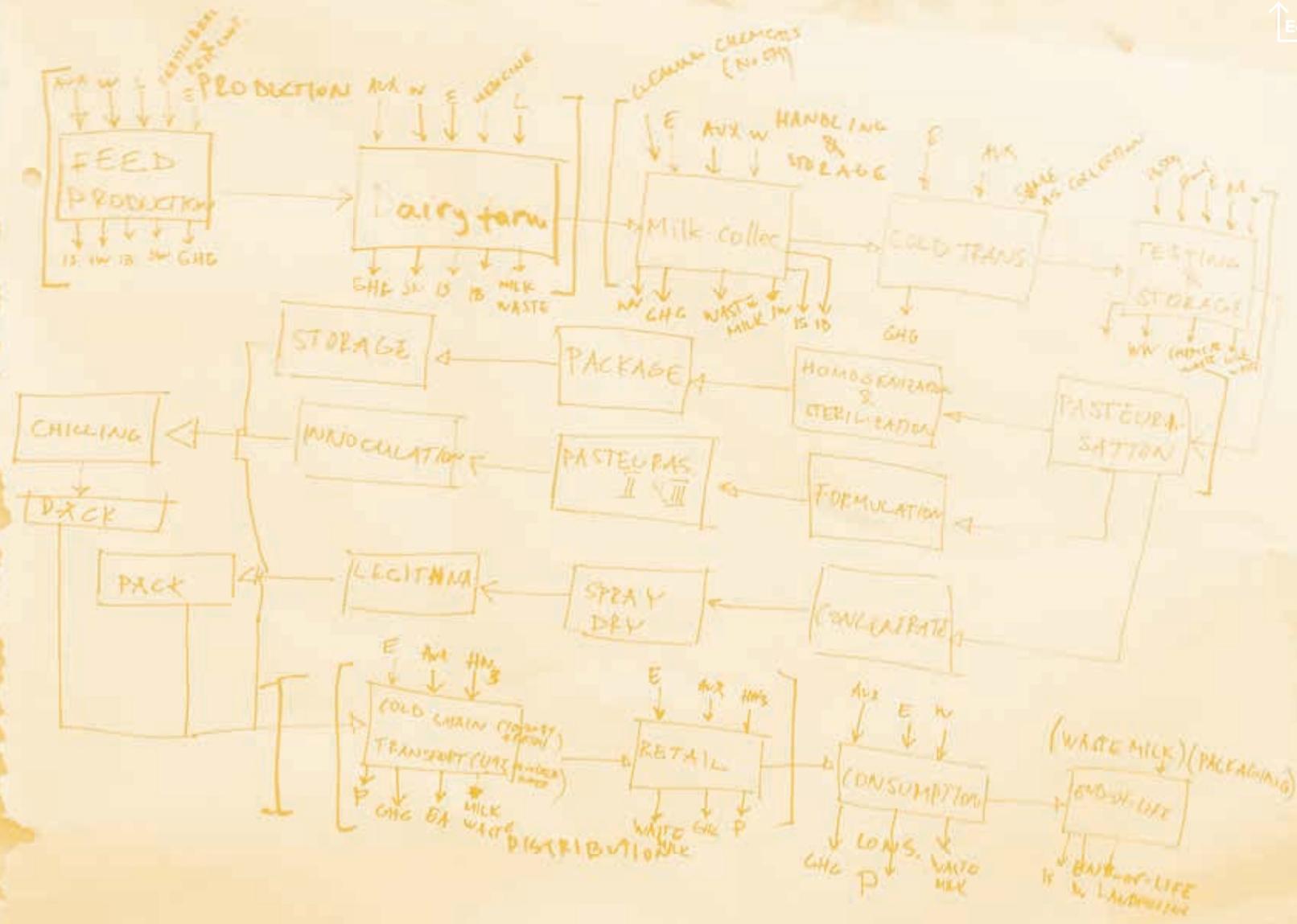
BM.12 Produire des idées pour le bloc 'activités clés'

ETUDE DE CAS

L'un des principes clés du modèle 9 écrans est d'étendre la portée du problème. Dans certains cas, cela peut vouloir dire aller au-delà des processus de production qui ont lieu au sein de l'entreprise ou dans la chaîne de valeur. Par exemple, si la société *Tasty Tuna* souhaite aborder le problème de libération des produits chimiques du revêtement plastique de la boîte de conserve, elle pourrait demander à son fournisseur de boîtes d'identifier des revêtements alternatifs à teneur réduite en bisphénol A. En prenant une perspective plus large des systèmes, elle pourrait également enquêter sur leurs activités de distribution et les activités du détaillant pour comprendre pourquoi les boîtes se cabossent (ce qui endommage le revêtement et augmente la libération des produits chimiques du revêtement). Alternativement, l'entreprise pourrait charger une université technique locale d'étudier des matériaux d'emballage alternatifs tels que des sachets de plastique stratifiés.

Ces exemples montrent pourquoi il peut être utile de faire participer les fournisseurs, les clients et les autres partenaires à la recherche d'opportunités d'éco-innovation dans les processus de production. L'activité *BM.13 Produire des idées pour le bloc 'partenaires clés'* fournit d'autres conseils sur ce sujet.





Supply

BM.13

Produire des idées pour le bloc 'partenaires clés'

Requiert du dialogue

Cette activité aide à trouver des idées sur la façon d'aborder les points sensibles ou les changements stratégiques liés au bloc 'partenaires clés'.



DONNEES D'ENTREES

- Points sensibles ou changements stratégiques liés au bloc 'partenaires clés' issus des activités *ST.7 Réaliser une analyse AFOM, BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Idées spécifiques sur la façon de changer le bloc 'partenaires clés' pour faire face aux points sensibles ou aux changements stratégiques, utilisées dans les activités *BM.4 Susciter des concepts de modèles économique au niveau macroscopique* - si l'on adopte une approche 'Bottom-up', *BM.15 Evaluer les avantages, BM.16 Evaluer les coûts* et *BM.17 Evaluer les risques*.

BM.13 Produire des idées pour le bloc 'partenaires clés'

Dans l'activité *PR.3 Construire les bons partenariats externes*, le prestataire a besoin de développer des partenariats larges afin de pouvoir fournir un service complet d'éco-innovation aux entreprises. Jusque-là, l'accent était mis sur les types spécifiques de partenariat que l'entreprise peut développer pour soutenir ses activités d'éco-innovation. Ici, l'accent est mis sur les partenariats avec les fournisseurs.

Les fournisseurs de biens physiques et de services ont souvent une contribution très directe à la performance en développement durable des produits d'une entreprise. Au cours des dernières années, il y a eu une augmentation des exigences dans ce domaine transmises à travers les chaînes d'approvisionnement. Dans certains cas, cela peut faire partie d'une politique d'approvisionnement durable initiée par un ou plusieurs clients de plus haut niveau en raison de la demande croissante des consommateurs, de contraintes de ressources ou de la législation, telles que les restrictions sur les substances. Pour encourager l'éco-innovation, il ne suffit pas simplement de transmettre les exigences du client. Des discussions plus larges entre l'entreprise et ses fournisseurs doivent avoir lieu afin que les deux parties puissent partager leurs connaissances et leurs idées pour identifier les opportunités d'amélioration.

La volonté des fournisseurs pour s'engager dans des activités d'éco-innovation dépendra fortement du contexte. Par exemple, une petite entreprise qui achète du matériel auprès d'une grande multinationale aura probablement du mal à obtenir l'engagement de ce fournisseur. En effet, elle ne représente qu'une très petite partie du chiffre d'affaire de ce fournisseur et il y aura souvent des distributeurs intermédiaires entre l'entreprise et les multinationales. Vous rencontrerez de nombreux autres défis lorsque vous essayerez d'engager des partenaires de la chaîne de valeur dans des activités d'éco-innovation. Des conseils sur la façon de développer des partenariats et de surmonter ces défis sont fournis dans ce modèle.

COMMENT S'Y PRENDRE

Engagement initial

1. Le premier défi consiste à identifier les partenaires potentiellement pertinents, à décider quelles organisations cibler en premier pour prendre contact. Quelques stratégies pour vous aider :
 - Effectuez une cartographie des parties prenantes et développez une stratégie de participation pour les différents types de partenaires.
 - Commencez par travailler avec les grandes entreprises qui peuvent avoir plus d'influence sur la chaîne d'approvisionnement.
 - Identifiez les partenaires qui sont déjà proactifs sur les questions de développement durable.
 - Travaillez avec des associations professionnelles, des associations de petites entreprises, des zones économiques ou des parcs d'éco-industries qui peuvent vous aider à engager de nombreuses entreprises confrontées à un défi commun en matière de développement durable. Lorsque les associations d'entreprises n'existent pas, encouragez la formation de *consortiums* adéquats ou de clubs d'affaires pour s'attaquer à des problèmes spécifiques.
 - Consacrer du temps et de l'énergie au développement de votre réseau personnel de contacts dans l'industrie.

Développer la collaboration

2. Ensuite, vous devez convaincre le partenaire potentiel à propos de l'analyse de rentabilité de poursuivre le partenariat en parlant à la direction. Quelques stratégies pour vous aider :
 - Prenez le temps de réfléchir et de faire ressortir clairement l'analyse de rentabilité pour la coopération du point de vue du

BM.13 Produire des idées pour le bloc 'partenaires clés'

partenaire.

- Construire une liste d'études de cas réussies de collaboration dans la chaîne de valeur qui démontrent les avantages économiques.
- Essayez de comprendre les menaces liées au développement durable auxquelles font face vos partenaires et recherchez des idées de solutions qui créent un scénario gagnant-gagnant.
- Organisez un séminaire où les entreprises confrontées à un même défi peuvent discuter des idées pour surmonter ces menaces.
- Commencez par des collaborations à petite échelle et à faible investissement avec un nouveau partenaire. Le succès sur de petits projets peut mener à un niveau suffisant de confiance pour de plus grands projets.
- Assurez-vous que la propriété intellectuelle est protégée en signant un accord de non-divulgence mutuelle.
- Offrez une formation aux acheteurs de toute la chaîne de valeur afin de les aider à comprendre l'importance et les avantages de s'engager dans des initiatives de développement durable et de faire de ces questions une partie de leurs critères d'achat.

Mise en œuvre

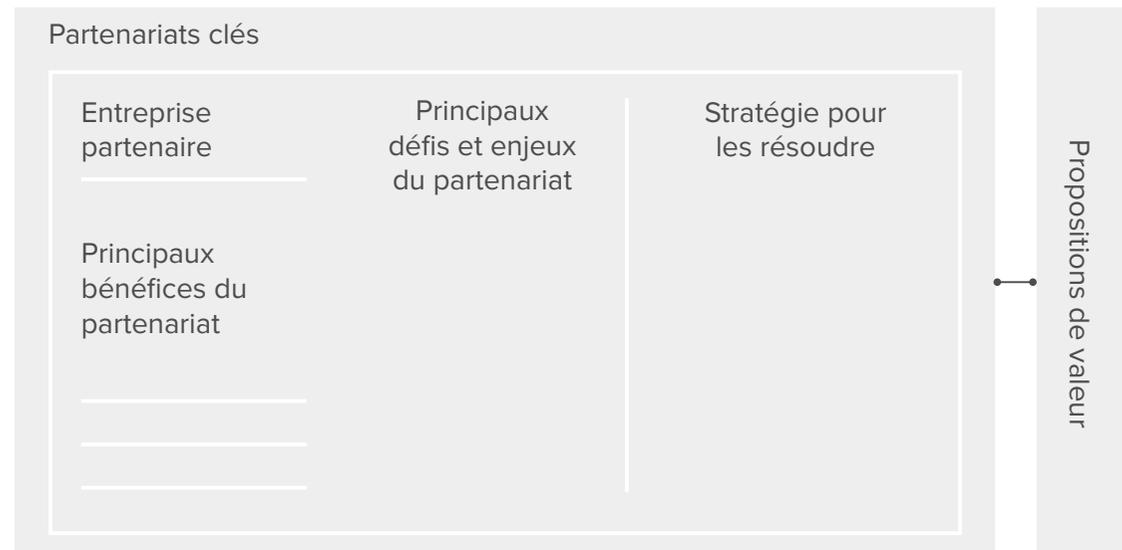
3. Enfin, vous devez mettre en œuvre le partenariat et surmonter des défis tels que : différences dans les priorités, manque de confiance et de transparence, différentes façons de travailler et différences culturelles. Des stratégies pour vous aider :
 - Assurez-vous que les buts et objectifs de la collaboration de tous les côtés sont clairement exprimés dès le départ. Cela aidera à assurer l'alignement des priorités.
 - Prenez le temps d'en apprendre davantage sur les organisations

avec lesquelles vous collaborez et sur le personnel clé avec lequel vous travaillez pour vous aider à mieux comprendre leur point de vue, leur culture, leurs méthodes de travail, etc.

- Assurez-vous que les détails techniques clés d'une solution proposée sont clairement saisis en utilisant la "spécification des exigences". Des conseils sur la manière d'écrire une spécification des exigences efficace sont fournis dans l'activité *CF.3 Définir et hiérarchiser les exigences du premier projet*.

Des sources d'informations supplémentaires sur l'engagement des fournisseurs et la gestion des risques liés à l'approvisionnement en matières premières sont fournies dans la section Informations générales de cette activité.

Modèle d'idée pour les partenariats clés:



BM.13 Produire des idées pour le bloc 'partenaires clés'

ETUDE DE CAS

Partenariats clés pour les points sensibles liés au développement durable

Pressions pour s'assurer que les stocks de thons locaux ne sont pas surexploités et que la pêche pratiquée a un impact minimum sur l'écosystème

marin en limitant les prises accessoires et les dommages physiques à l'environnement

Entreprise partenaire

La communauté de pêche

Principaux bénéfices du partenariat

La hausse des revenus de vente de leurs thons et l'entreprise le soutiendront en ciblant les grands détaillants internationaux ayant des politiques d'achat durables et ambitieuses et en faisant la transition vers des méthodes de pêche plus durables.

Principaux défis et enjeux du partenariat

- *Manque de connaissances et de confiance sur d'autres méthodes de pêche et quotas qui seraient considérés comme responsables*

Stratégie pour les résoudre

- *Cibler les grands détaillants internationaux avec des politiques d'approvisionnement durables et ambitieuses.*
- *Soutien d'un tiers, tel que l'agence locale des pêches, pour fournir des conseils aux pêcheurs*

Propositions de valeur

BM.13 Produire des idées pour le bloc 'partenaires clés'

CONSEILS ET ASTUCES

SOLUTION TECHNOLOGIQUE

De plus amples conseils sur la manière d'engager les partenaires de la chaîne de valeur dans les activités d'éco-innovation fortement axées sur la technologie sont fournis dans la publication "Technologies pour l'éco-innovation" (ONU Environnement, 2016).

ENGAGER LES FOURNISSEURS SUR LA DURABILITÉ SOCIALE

Les discussions avec les fournisseurs sur l'éco-innovation peuvent être une excellente occasion d'échanger sur les moyens d'améliorer la performance en développement durable de la chaîne de valeur, y compris l'amélioration de l'égalité des sexes (les femmes sont dramatiquement sous-représentées dans les chaînes de valeur technologiques).

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Références et ressources

Enjeux technologiques :

- UN Environment (2016). Technologies for Eco-innovation. UN Environment DTIE, Paris.

Engagement des parties prenantes et initiation du partenariat :

- Account Ability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc (2005). The stakeholder engagement manual. Volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. Available from: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEN.pdf>
- Stanley, C. (2013). Topic guide: engaging suppliers in sustainability [Online]. Available from: <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Engaging%20suppliers%20in%20sustainability%20Topic%20Guide%20-%20final%20v1.pdf>

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food, Chemicals et Metals*



BM.14

Produire des idées pour le bloc 'structure de coûts'

Requiert du dialogue

Cette activité aide à rechercher des idées sur la façon d'aborder les points sensibles ou les changements stratégiques liés au bloc 'structure de coûts'.



DONNEES D'ENTREE

- Points sensibles ou changements stratégiques liés au bloc 'structure de coûts' issus des activités ST.7 Réaliser une analyse AFOM, BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique et BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle.

RESULTATS

- Idées spécifiques sur la façon de changer le bloc 'structure de coûts' pour faire face aux points sensibles ou aux changements stratégiques, utilisées dans les activités BM.4 Susciter des concepts de modèles économique au niveau macroscopique - si l'on adopte une approche 'Bottom-up', BM.15 Évaluer les avantages, BM.16 Évaluer les coûts et BM.17 Évaluer les risques.

BM.14 Produire des idées pour le bloc 'structure de coûts'

Toutes les entreprises veulent réduire les coûts, mais la nécessité de comprendre les coûts associés à l'exploitation d'un modèle économique est plus importante pour certains modèles que pour d'autres. Les entreprises "axées sur la valeur" s'attachent à fournir une proposition de valeur de haute qualité en échange d'un prix élevé et peuvent donc dépenser davantage pour générer des revenus plus élevés. Les hôtels de luxe sont un bon exemple de modèle économique axé sur la valeur. À l'autre extrémité du spectre, il y a des modèles économiques "axés sur les coûts", tels que les compagnies aériennes "à bas coûts". La plupart des entreprises se situent quelque part entre ces deux extrêmes.

COMMENT S'Y PRENDRE

Pour les entreprises axées sur les coûts, vous devriez explorer des moyens de réduire les coûts d'exploitation. Les projets d'efficacité des ressources peuvent être un bon point de départ pour cela.

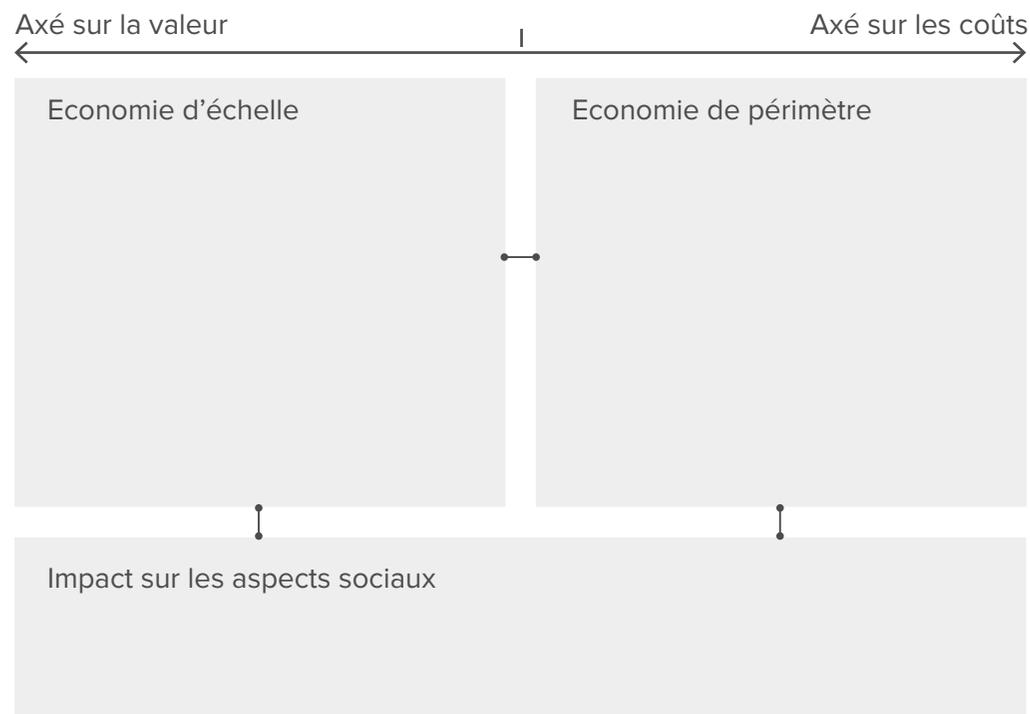
Il est également important de rechercher de nouvelles "économies d'échelle" ou "économies de périmètre" qui pourraient être développées. Les avantages des économies d'échelle sont des réductions du coût par unité de production. Elles se produisent lorsque le nombre de produits augmente pour un seul type de produit, comme par exemple des remises "en vrac" auprès des fournisseurs. Les avantages des économies de périmètre concernent les réductions du coût par unité de production qui se produisent lorsque le nombre de produits augmente sur deux ou plus lignes de produits, par exemple une équipe de marketing peut prendre en charge plusieurs lignes de produits sans augmentation significative des coûts.

Des précautions doivent être prises lors du débat sur les avantages des économies potentielles d'échelle ou de périmètre afin de prendre également en compte les impacts négatifs potentiels sur les

aspects sociaux. Par exemple, augmenter et intensifier la production en ajoutant une équipe de nuit au calendrier de production pourrait avoir des conséquences négatives pour les employés qui peuvent être tenus de travailler en horaire décalé et pour le voisinage si cela provoque un va-et-vient de camions bruyants dans la nuit.

➔ Plus d'information dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals et Metals*

Modèle d'idées pour la structure de coût :



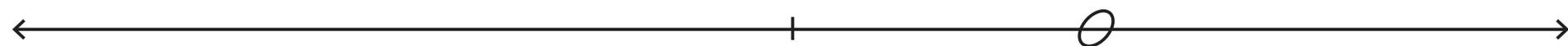
BM.14 Produire des idées pour le bloc 'structure de coûts'

ETUDE DE CAS

Axé sur la valeur

Où l'entreprise serait-elle positionnée sur ce continuum ?

Axé sur les coûts



Economie d'échelle

- Investir dans de l'équipement de cuisson moins énergivore.
- Ajouter une équipe de nuit pour doubler la production avec les installations existantes.

Economie de périmètre

- Introduire de nouvelles lignes de produits de thon qui pourraient utiliser les mêmes installations de traitement, par ex. thon en sauce.
- Introduire de nouvelles lignes de produits autres que le thon qui nécessiteraient plus de traitement manuel, mais qui pourraient toutes être effectuées par nos agents de transformation qualifiés.
- Utiliser l'espace disponible dans les camions pour livrer d'autres produits aux détaillants (en plus de nos produits de thon) venant d'autres transformateurs alimentaires locaux.

Impact sur les aspects sociaux

- Le doublement de la production accélérerait et exacerberait le problème de l'épuisement des stocks de thon
- L'introduction de l'équipe de nuit se traduirait par des heures décalées pour le personnel et des va-et-vient de poids lourds 24h/24 (bruyant pour les résidents locaux).
- L'introduction de produits autres que le thon pourrait réduire la pression sur les stocks de thon.
- Fournir d'autres produits venant d'autres producteurs réduirait les émissions de GES provenant du transport.

ETAPE

Evaluer des concepts de modèle économique et en choisir un

ACTIVITE

BM.15
Evaluer les avantages

BM.16
Evaluer les coûts

BM.17
Evaluer les risques

BM.18
Intégrer toutes les évaluations et choisir

APERÇU

Au cours de cette étape d'évaluation et de choix des modèles économiques, vous devez travailler avec le relai en entreprise ainsi qu'avec d'autres employés de l'entreprise concernés. Les critères de base à prendre en compte lors de ce processus d'évaluation sont :

- Quels sont les avantages potentiels (économiques, environnementaux et sociaux) ?
- Quels sont les coûts probables liés à la mise en œuvre de ce modèle économique en matière de temps, d'argent et d'effort ?
- Quels risques cela implique ?

BM.15

Evaluer les avantages

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est d'appréhender (et de quantifier) les avantages de chacun des concepts de modèle économique de manière systématique en se basant la pensée en cycle de vie.



DONNEES D'ENTREES

- Les concepts de modèle économique finalisés issus de l'activité *BM.4 Susciter des concepts de modèles économique au niveau macroscopique.*
- Les données de l'évaluation approfondie, tirées des activités *BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle.*

RESULTATS

- Une évaluation des avantages économiques des concepts de modèle économique, utilisée dans l'activité *BM.18 Intégrer toutes les évaluations et choisir.*

BM.15 Evaluer les avantages

Les avantages potentiels de chaque option de modèle économique doivent être identifiés à l'aide d'une version simplifiée du modèle de la *pensée en cycle de vie*. Dans ce modèle, les avantages en matière de développement durable peuvent être détaillés pour chaque phase du cycle de vie selon six indicateurs. L'objectif est d'évaluer les avantages pour chaque cellule de la matrice, en fournissant une quantification de ces avantages lorsque cela est possible.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Choisissez l'un des concepts de modèle économique généré. Rappelez-vous les points sensibles liés au développement durable, les menaces stratégiques et les opportunités que le concept traite.
2. Listez les avantages relatifs au modèle économique actuel dans la cellule appropriée du modèle simplifié de la *pensée en cycle de vie*. Il peut être plus facile de travailler sur une phase du cycle de vie à la fois en commençant par celle des "Matières premières".
3. Une fois que vous avez listé tous les avantages du concept du premier modèle économique, répétez le processus pour les autres concepts.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food, Chemicals et Metals*

Modèle de tableau de bénéfices en cycle de vie

	Impacts environnementaux	Impacts sociaux	Impacts économiques
Matières premières			
Production			
Transports			
Utilisation			
Fin de vie			

BM.15 Evaluer les avantages

ETUDE DE CAS

	Impacts environnementaux	Impacts sociaux	Impacts économiques
Matières premières	<ul style="list-style-type: none"> Les pêcheurs sont encouragés à adopter des méthodes de pêche durable, car ils bénéficieront directement de prix plus élevés pour leurs produits finis. 	<ul style="list-style-type: none"> La coopérative de pêcheurs peut être utilisée pour améliorer les conditions de travail sur les bateaux. Des emplois plus sûrs et mieux rémunérés pour les pêcheurs en distribuant les bénéfices de manière plus égale. 	<ul style="list-style-type: none"> Profits isolés dans une certaine mesure des fluctuations du coût de gros du thon.
Production	<ul style="list-style-type: none"> Les revenus issus des adhésions des membres peuvent être utilisés pour investir dans des mesures d'économie d'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> Des revenus récurrents et des marges bénéficiaires plus élevées amélioreront la sécurité d'emploi de nos employés. 	<ul style="list-style-type: none"> Des revenus récurrents de 50 000 € si 100 pêcheurs rejoignent le réseau pour 500 € / an. Bénéfice brut de 160 000 € par an (basé sur 500 tonnes de thon vendues).
Transports			
Utilisation			<ul style="list-style-type: none"> S'attendre à obtenir une prime de 10% sur le prix du poisson d'origine durable en ciblant les détaillants responsables.
Fin de vie			

	UTIL to becoming more sustainable	PERJUDICIAL to becoming more sustainable
Origen interno (atributos de la empresa)	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano calificado; Técnico y de ingeniería. • Flexibilidad y apertura ante nuevas ideas. - Calidad y durabilidad - Clientes fieles y buena reputación. - Adaptación a otros servicios. - Contar con certificaciones. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad limitada en planta. • Limitado recursos financieros para la investigación y PML. • Limitado acceso al mercado exterior. - Automatización. - Utilizar servicio de zeros - Espacio limitado. - No liquidez - No stock (materiales, productos)
Origen externo (atributos del ambiente)	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y practicidad de producto (personalizado al gusto del cliente sin afectar las condiciones de calidad y seguridad). - Gobierno - Mesas calejo, servicio reparación, servicio pintado y refinado. (Volvo). 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Precios de la competencia vs. calidad • No existe gestión de residuos en disposición final • Coyuntura política - Competencia china, mala, cajas plásticas. - Gov. buys cheap & dont pay.

FOAT

- Comunicación directa cliente
- Productos personalizados.
- Garantía 1 año
- Entregan a tiempo.

DEB

- Pref Manejo ambiental y social.

BM.16

Evaluer les coûts

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est d'appréhender (et de quantifier) les coûts de mise en œuvre de chacun des concepts de modèle économique à l'aide du Business Model Canvas.



DONNEES D'ENTREES

- Les concepts de modèle économique finalisés issus de l'activité *BM.4 Susciter des concepts de modèles économique au niveau macroscopique*.
- Les données de l'évaluation approfondie, tirées des activités *BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Une évaluation des coûts de mise en œuvre des concepts de modèle économique, utilisée dans l'activité *BM.18 Intégrer toutes les évaluations et choisir*.

BM.16 Evaluer les coûts

Si l'on considère les coûts liés à la mise en œuvre d'un modèle économique, il est utile d'examiner deux aspects. Tout d'abord, il y a les coûts financiers, que vous devriez essayer d'identifier et d'estimer. Le niveau de détail et de précision peut être assez bas à ce stade, mais vous devez aussi évaluer les coûts approximatifs des principaux sujets d'investissement pour l'entreprise, tels que :

- les coûts de main-d'œuvre dans la conception de nouveaux produits ou procédés
- les coûts de main d'œuvre et de matériel pour le prototypage de la nouvelle solution
- l'achat de nouveaux équipements ou installations de production
- l'embauche de nouveaux collaborateurs (ventes, marketing, recherche ou production)
- la formation des équipes sur les nouvelles procédures

Le deuxième aspect à étudier est l'effort nécessaire pour mettre en œuvre le nouveau modèle économique. Il est important à prendre en compte car certaines options peuvent simplement nécessiter trop d'efforts. De plus, si vous avez le choix entre deux options de modèle économique qui sont identiques en matière d'avantages, de risques et de coûts économiques probables, le facteur décisif sera l'effort pour leur mise en œuvre.

Mesurer l'effort requis pour mettre en œuvre un nouveau modèle économique nécessite de comprendre l'écart entre la façon dont l'entreprise fonctionne aujourd'hui et la façon dont elle doit fonctionner pour réussir cette mise en œuvre. L'identification de ces écarts de performance peut être effectuée en examinant chacun des blocs du *Business Model Canvas* et en identifiant les enjeux pour lesquels le nouveau modèle économique nécessite une manière de fonctionner nouvelle ou différente.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Passez en revue le *Business Model Canvas* pour l'un des concepts de modèle d'affaire, en comparant les points listés dans chaque bloc avec ceux du modèle actuel.
2. Attribuez une note distincte à chaque point de ce bloc en utilisant l'échelle suivante :
 - Pour une activité, une capacité, un canal ou une ressource clé requis pour le nouveau modèle économique qui n'est pas présent ou est nettement inférieur à la performance requise.
 - Pour une activité, une capacité, un canal ou une ressource clé requis pour le nouveau modèle économique qui est présent mais est inférieur aux performances requises.
 - + Pour une activité, une capacité, un canal ou une ressource clé requis pour le nouveau modèle économique est présent et répond aux performances requises.

Aucun symbole signifie qu'aucun changement n'est requis au point listé.
3. Faites de même pour chacun des huit autres blocs du canevas jusqu'à ce que vous ayez finalisé le modèle économique.
4. Répétez le processus pour les concepts de modèle économique restants.

➔ Plus d'information dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals et Metals*

BM.16 Evaluer les coûts

ETUDE DE CAS

<p>Partenaires clés</p> <p><i>Les pêcheurs +</i></p> <p><i>Mécanicien (pour l'entretien des véhicules) +</i></p>	<p>Activités clés</p> <p><i>Transformation du thon +</i></p> <p><i>Distribution +</i></p> <p><i>Comptabilité -</i></p>	<p>Propositions de valeur</p> <p><i>Transformation du thon et service de mise en conserve</i></p> <p><i>Service de distribution et de vente</i></p> <p><i>Marges plus élevées pour les pêcheurs pour la vente de produits finis en conserve plutôt que du thon cru</i></p>	<p>Relations avec la clientèle</p> <p><i>Service à la clientèle personnalisé par téléphone</i></p> <p><i>Réseau d'adhésion --</i></p>	<p>Segment client</p> <p><i>Les pêcheurs</i></p>
	<p>Ressources clés</p> <p><i>Un personnel de traitement rapide et efficace +</i></p> <p><i>Installation de transformation du thon +</i></p> <p><i>Flotte de véhicules +</i></p>		<p>Canaux de distribution</p> <p><i>Force de vente</i></p> <p><i>Recrutement entre pairs --</i></p>	
<p>Structure de coûts</p> <p><i>Main d'œuvre</i></p> <p><i>Energie</i></p> <p><i>Carburant de véhicule</i></p> <p><i>Avantages des économies d'échelle provenant du traitement de volumes plus importants de thon</i></p>			<p>Structure de revenus</p> <p><i>Cotisation annuelle pour faire partie d'un réseau de membres</i></p> <p><i>Services de mise en conserve, de distribution et de vente pour les pêcheurs</i></p>	



BM.17

Evaluer les risques

Requiert du dialogue

L'objectif de cette activité est d'évaluer les risques liés à la mise en œuvre de chacun des concepts du modèle économique et de déterminer comment les risques pourraient être gérés.



DONNEES D'ENTREES

- Les concepts de modèle économique finalisés issus de l'activité *BM.4 Susciter des concepts de modèle économique au niveau macroscopique*.
- Les données de l'évaluation approfondie, tirées des activités *BM.2 Recueillir des données supplémentaires sur le modèle économique* et *BM.3 Recueillir des données supplémentaires sur la performance opérationnelle*.

RESULTATS

- Une évaluation des risques de mise en œuvre des concepts de modèle économique, utilisée dans l'activité *BM.18 Intégrer toutes les évaluations et choisir*.

BM.17 Evaluer les risques

Une partie importante du rôle du prestataire est de donner à l'entreprise la motivation et la confiance nécessaires pour faire des choix audacieux afin de progresser rapidement vers un avenir plus durable. Cependant, cela ne devrait pas être basé sur des risques non calculés. Par conséquent, il est important de s'assurer que des mesures sont prises pour identifier et gérer tous les risques possibles. Pour cette tâche, un inventaire des risques peut être utilisé afin de prendre conscience de tous les risques liés et de définir les actions correctives potentielles. Les risques peuvent être identifiés grâce à une combinaison d'expériences antérieures, au scepticisme de l'entreprise et à une séance de brainstorming. Des instructions sur la façon de mener ce type de session sont fournies ci-dessous.

En matière d'atténuation des risques, l'une des activités que vous pouvez faire est de tester certaines des hypothèses qui apparaissent dans les options de modèle économique. L'un des blocs les plus importants à tester est le bloc 'Propositions de valeur'; car si vos groupes de clients cibles n'apprécient pas votre produit ou service, le modèle économique échouera. Par exemple, si la *Tasty Tuna Compagny* voulait tester l'hypothèse selon laquelle les pêcheurs seraient prêts à payer pour un service de transformation et de distribution du thon, ils pourraient réaliser des entretiens pour en débattre avec plusieurs pêcheurs, qui sont actuellement leurs fournisseurs. Cette activité nécessiterait du temps et de l'énergie pour être mise en œuvre, mais il est préférable de faire ce petit investissement à ce stade plutôt que de s'engager et constater *a posteriori* que les hypothèses étaient incorrectes.

COMMENT S'Y PRENDRE

Préparation

1. Identifiez un groupe de personnes perspicaces et expérimentées qui ont une expérience préalable des projets au sein de l'entreprise, à la fois d'un point de vue technologique et commercial.
2. Ensemble, listez les risques liés au projet sur lequel vous travaillez. Cette liste peut être générée à partir d'une combinaison de sources, telles que l'expérience antérieure, votre propre scepticisme ou le résultat d'un brainstorming structuré.

Inventaire des risques

3. Prenez le modèle d'inventaire des risques et commencez à remplir les champs - une ligne par risque identifié. Une explication de chaque champ dans le modèle est fournie ci-dessous et est accompagnée d'un exemple.
 - *Indexation des risques* : Cela aide simplement le chef de projet à garder une trace de chaque risque et crée une référence pour vérifier les performances.
 - *Nom du risque*: Le risque est décrit dans ce champ, seulement un à la fois.
 - *Catégorie de risque* : Une liste de catégories peut être définie afin de faciliter une organisation facile des risques pour l'entreprise. Les catégories peuvent concerner le cycle de vie du produit, les départements de l'entreprise ou un ensemble complet de catégories.

BM.17 Evaluer les risques

- *Probabilité (1-3)* : Entrez un score simple, en indiquant 1 pour une faible probabilité que le risque se matérialise en un problème réel, 3 pour une probabilité élevée.
- *Impact (1-3)* : Evaluer l'impact négatif potentiel sur le projet et / ou l'entreprise, de 1 à un impact négatif faible à 3, pour un impact négatif élevé.
- *Score de risque*: Multiplier le score de probabilité par le score d'impact, pour obtenir un score de risque. Ce score devrait aider l'entreprise à prioriser ses efforts.
- *Atténuation* : Ecrivez ici une étude de la façon dont les mesures pourraient (et seront probablement) prises pour empêcher le risque de se concrétiser.
- *Eventualité* : Préparez le pire des cas en préparant un plan d'urgence, au cas où le risque se manifesterait comme un problème réel.
- *Date d'action* : Notez quand il est décidé d'agir.
- *Responsable* : Indiquez qui est responsable de l'atténuation de chaque risque.

Modèle de tableau d'inventaire des risques

Inventaire des risques _____								
Indexation et nom du risque	Description de l'impact	Probabilité (1-3)	Impact (1-3)	Score de risque	Atténuation des risques	Eventualité	Date d'action	Responsable

BM.17 Evaluer les risques

ETUDE DE CAS

Inventaire des risques pour Tasty Tuna Company - Proposition de modèle économique coopératif								
indexation et nom du risque	Description de l'impact	Probabilité (1-3)	Impact (1-3)	Score de risque	Atténuation des risques	Eventualité	Date d'action	Responsable
Risque 01 Thon capturé illégalement	<ul style="list-style-type: none"> • Produit retiré du marché • Perte de réputation • Amende • Perte de fournisseurs clés 	3	3	9	Travailler avec des entreprises de pêche agréées et demander à voir des preuves de conformité aux quotas.	Travailler avec plusieurs sociétés de pêche, au moins pour les 2 premières années	14/01/15	M. Tasty
Risque 02 Pêcheur ne souhaitant pas adhérer à la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de revenus • Perte de fournisseurs clés 	1	3	3	Tenir une réunion avec des pêcheurs expérimentés pour expliquer le risque de l'approche habituelle et les avantages du modèle coopératif.	Continuer d'utiliser le modèle transactionnel actuel pendant la période de transition pour maintenir les revenus si les retombées sont lentes.	22/02/15	Mme Tuna

BM.17 Evaluer les risques

Inventaire des risques pour Tasty Tuna Company - Proposition de modèle économique coopératif

Indexation et nom du risque	Description de l'impact	Probabilité (1-3)	Impact (1-3)	Score de risque	Atténuation des risques	Eventualité	Date d'action	Responsable
<p><i>Risque 3</i></p> <p><i>Le client rejette le produit</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Mauvaises ventes de produits</i> 	2	3	6	<p><i>Campagne de marketing soigneusement planifiée</i></p>	<p><i>Préparer une liste de questions fréquentes et répondre à toutes les questions éventuelles du client bien à l'avance.</i></p>	23/06/15	M. Tasty
<p><i>Risque 4</i></p> <p><i>Le client comprend mal le projet l'assimilant à du Greenwashing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Mauvaises ventes de produits</i> <i>Perte de réputation</i> 	2	3	6	<p><i>Envisager de créer une marque parallèle pour le produit, afin de ne pas confondre ou mettre en danger la marque existante.</i></p>	<p><i>Avoir préparé des déclarations environnementales détaillées pour le produit à l'avance</i></p>	14/06/15	Mme Tuna

BM.17 Evaluer les risques

CONSEILS ET ASTUCES

ESTIMER LES RISQUES DU "BUSINESS AS USUAL"

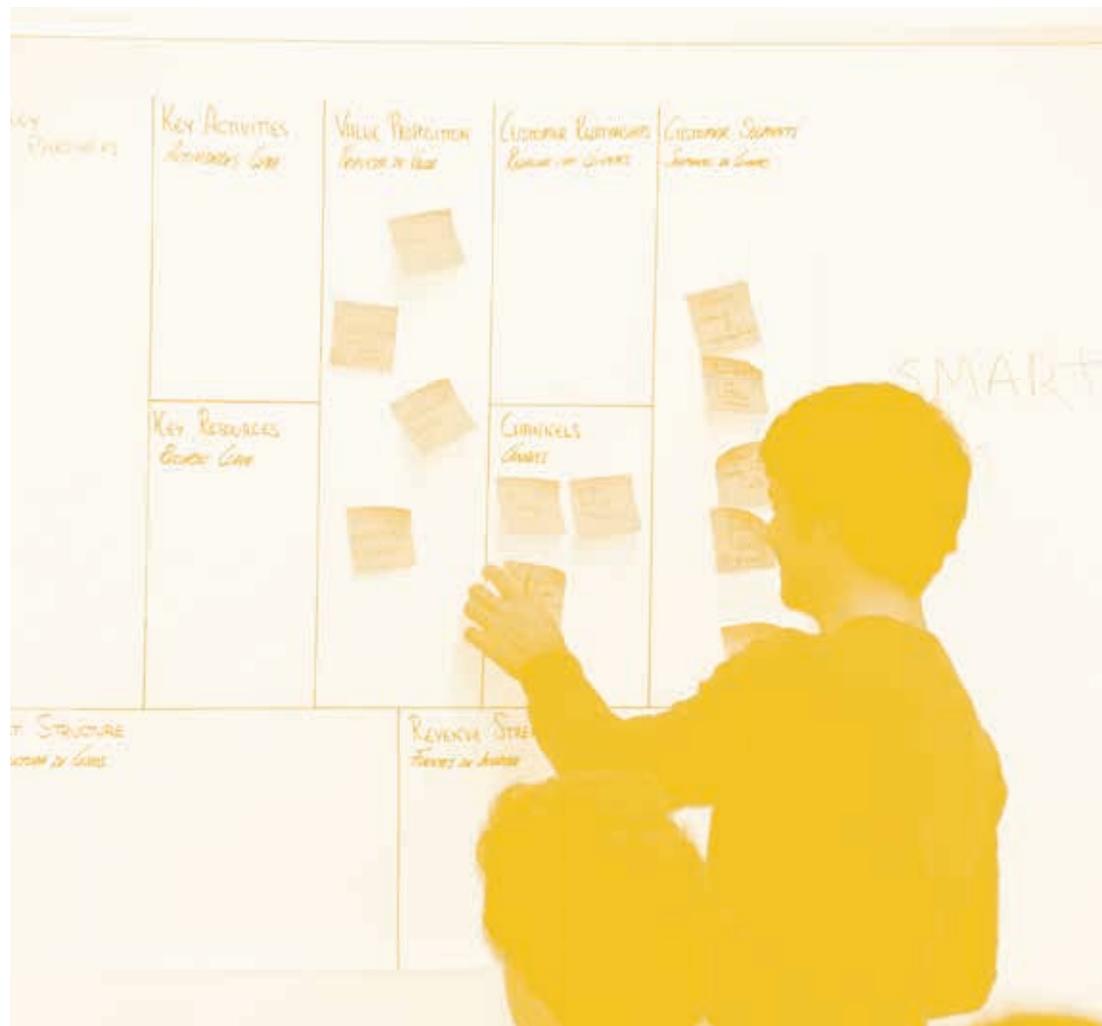
Un bon point de départ pour une telle activité de réflexion est l'examen des risques auxquels l'entreprise sera confrontée si elle continue avec le modèle économique actuel. Cela peut être un rappel utile pour motiver la direction au changement.

qui peut avoir des conséquences importantes, notamment une main-d'œuvre privée de ses droits et même des poursuites judiciaires contre l'entreprise.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals* et *Metals*

PRENDRE EN COMPTE LES RISQUES LIES A LA DISCRIMINATION SEXUELLE

L'absence de mesures pour améliorer l'égalité des sexes et éliminer la discrimination sexuelle est un risque commercial souvent négligé mais



BM.18

Intégrer toutes les évaluations et choisir

Requiert du dialogue

Cette activité permet de sélectionner un nouveau modèle économique en fournissant un récapitulatif des principales évaluations pour toutes les options de modèle économique prises en compte.



DONNEES D'ENTREE

- Une évaluation des avantages économiques des concepts de modèle économique de l'activité *BM.15 Évaluer les avantages*.
- Une évaluation des coûts de mise en œuvre des concepts de modèle économique issus de l'activité *BM.16 Évaluer les coûts*.
- Une évaluation des risques de mise en œuvre des concepts de modèle économique issus de l'activité *BM.17 Évaluer les risques*.

RESULTATS

- Une notation relative de chacune des options du modèle économique par rapport à une variété d'indicateurs qui montrent les avantages, les coûts et les risques de la mise en œuvre de chacune des nouvelles options du modèle économique.
- Une recommandation quant aux concepts de modèle économique auquel l'entreprise devrait donner suite selon vous, utilisée dans l'activité *BM.19 Présenter le nouveau modèle économique à la direction*.

BM.18 Intégrer toutes les évaluations et choisir

Pour sélectionner la meilleure option de modèle économique, il peut être utile de fournir un résumé de l'évaluation que vous avez effectuée à l'aide du modèle d'évaluation du modèle économique. Ce modèle rassemble en un document les informations sur chacune des métriques clés permettant d'évaluer les options du modèle économique.

Bien que la matrice fournisse un résumé utile, il est important que l'équipe de direction se familiarise avec les données détaillées que vous avez rassemblées et compilées dans la matrice. Il faut qu'elle soit en mesure d'examiner de façon rigoureuse et puisse prendre une décision éclairée. Vous devriez donc faire circuler cette information auprès de l'équipe de direction avant d'organiser la réunion pour décider de la meilleure option de modèle économique.

COMMENT S'Y PRENDRE

- Commencez par noter les avantages de chacune des options du modèle économique par rapport à la situation actuelle, en utilisant l'échelle de notation suivante :
 - 0 – L'option est plus de 100% pire que la situation actuelle.
 - 1 – L'option est pire que la situation actuelle.
 - 2 – L'option est globalement la même que la situation actuelle.
 - 3 – L'option est meilleure que la situation actuelle.
 - 4 – L'option est supérieure de plus de 50% à la situation actuelle.
 - 5 – L'option est supérieure de plus de 75% à la situation actuelle.
- En utilisant les résultats de l'évaluation des risques, évaluez le risque à long terme en utilisant la même échelle de notation que celle décrite au point 1, puis évaluer le risque de mise en œuvre sur une échelle élevée, moyenne ou faible; un risque "élevé"

signifierait une forte probabilité d'échec dans la mise en œuvre et de graves conséquences en cas d'échec.

- Pour les indicateurs de coûts, utilisez les données que vous avez compilées sur les coûts d'investissement pour donner une estimation du coût en capital initial requis pour la mise en œuvre du nouveau modèle économique. Utilisez les résultats de l'évaluation des efforts pour la mise en œuvre pour noter ces efforts sur une échelle du type élevé, moyen ou faible. "Élevé" signifierait qu'une proportion significative du personnel de l'entreprise participe à la mise en œuvre sur une longue période.
- Une fois que vous avez terminé la matrice, décidez laquelle des options de modèle économique vous présenterez à la direction à l'étape suivante.

Modèle de tableau d'évaluation du modèle économique

	Enjeu	Situation actuelle	Option 1	Option 2	Option 3
Bénéfices					
Risques					
Coûts					

BM.18 Intégrer toutes les évaluations et choisir

ETUDE DE CAS

	Enjeu	Situation actuelle	Option 1	Option 2	Option 3
Bénéfices	<i>Utilisation de ressources</i>	2	3	5	3
	<i>Qualité de l'écosystème</i>	2	4	4	3
	<i>Santé et toxicité humaine</i>	2	2	1	2
	<i>Autres aspects sociaux</i>	2	2	2	3
	<i>Rentabilité</i>	2	3	4	3
	<i>Création d'emploi et sécurité d'emploi</i>	2	1	2	2
Risques	<i>Risque à long terme (après les mesures d'atténuation et la mise en œuvre réussie)</i>	2	4	4	3
	<i>Risque de mise en œuvre (élevé / moyen / faible)</i>	<i>(Aucun)</i>	<i>Moyen</i>	<i>Elevé</i>	<i>Faible</i>
Coûts	<i>Investissement en capital initial (estimation des coûts de l'État)</i>	<i>((Aucun)</i>	15 000 €	74 000 €	3 000 €
	<i>Effort de mise en œuvre (élevé / moyen / faible)</i>	<i>(Aucun)</i>	<i>Moyen</i>	<i>Elevé</i>	<i>Faible</i>

BM.18 Intégrer toutes les évaluations et choisir

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

Tester et valider des idées de modèles économiques :

- Kastle, T. (2011). How to test a business model like a scientist. [Online] Available from <http://timkastle.org/blog/2011/03/how-to-test-a-business-model-like-a-scientist/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, London.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food, Chemicals et Metals*





ETAPE

Obtenir l'accord de la direction pour le nouveau modèle économique

ACTIVITE

BM.19

Présenter le nouveau modèle économique à la direction

APERÇU

La dernière activité de cette phase consiste à présenter la nouvelle proposition de modèle économique à la direction.

La décision finale de mise en œuvre du nouveau modèle économique peut prendre un certain temps et vous obliger à réviser certains détails ou à effectuer d'autres tests d'hypothèses. Tout au long du processus de prise de décision, il est important que vous fournissiez des encouragements pour guider l'entreprise vers un modèle économique plus rentable et durable.

BM.19

Présenter le nouveau modèle économique à la direction

Activité complexe

Le but de cette activité est de présenter le nouveau modèle à l'équipe de direction et d'obtenir leur approbation pour passer à la phase PLAN D'ACTION.



DONNEES D'ENTREE

- Un score relatif de chacune des options du modèle économique et une recommandation issue de *BM.18 Intégrer toutes les évaluations et choisir.*

RESULTATS

- Présentation terminée du nouveau concept de modèle économique.
- Décision de la direction sur la façon de procéder.

Ces résultats ne sont pas utilisés ailleurs mais sont nécessaires pour vous permettre de passer à la phase de PLAN D'ACTION.

BM.19 Présenter le nouveau modèle économique à la direction

Présenter le nouveau modèle économique impliquera de communiquer beaucoup d'informations. Ces informations devraient être fournies à l'équipe de direction bien avant la réunion afin qu'elle ait le temps de l'examiner et de préparer les questions. Des conseils sur ce qu'il faut inclure dans votre présentation sont fournis ci-dessous.

COMMENT S'Y PRENDRE

Les points clés à présenter dans votre modèle économique comprennent :

- Les options de modèle économique que vous avez développées, y compris les détails des idées au niveau opérationnel qui aideront à sa mise en œuvre.
- Les principaux avantages économiques, sociaux et environnementaux de chaque option.
- Les coûts économiques en termes d'investissements initiaux requis.
- L'effort requis pour mettre en place chaque option de business model, présenté sous la forme de Business Model Canvas avec l'échelle de notation décrite dans l'activité précédente.
- Les principaux risques associés à chaque option, y compris les détails de toutes les expériences que vous avez effectuées pour valider les hypothèses clés.
- Un récapitulatif couvrant tous les éléments ci-dessus que vous pouvez fournir est le Business Model Canvas complété.

➔ Plus d'informations dans le supplément *Metals*

Modèle de présentation du modèle économique

Nom du modèle économique

Résumé du modèle économique

Effort

Fonctionnement

Avantages

Coûts

BM.19 Présenter le nouveau modèle économique à la direction

ETUDE DE CAS

Nom du modèle économique

Service durable de transformation de

poisson pour les pêcheurs

Résumé du modèle économique

Au lieu d'acheter, de transformer et de vendre du poisson, nous offrirons un service de transformation du poisson ciblé sur les pêcheurs. Cela améliorera nos relations avec les pêcheurs avec pour résultat un accès continu au poisson et un encouragement aux pratiques de pêche durables.

Effort

- Créer un réseau de pêcheurs adhérents
- Établir un nouveau canal de vente en circuit court
- Introduire un système de comptabilité amélioré

Fonctionnement

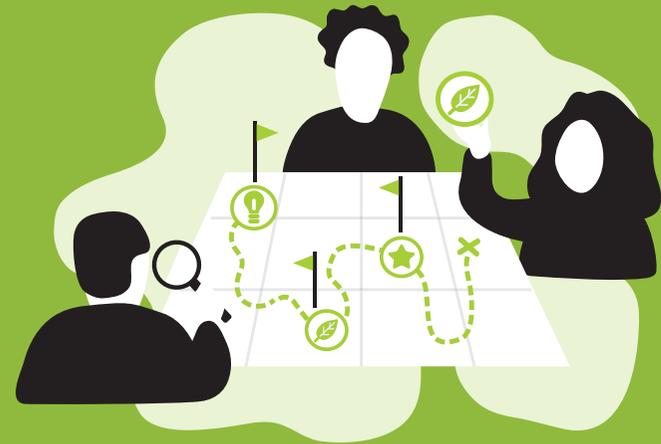
- Les pêcheurs devront payer un abonnement annuel pour accéder au réseau de membres
- Facturation d'un prix fixe par tonne de poisson transformé
- Les pêcheurs conservent la propriété du poisson et une fois transformés peuvent le vendre ou payer des frais supplémentaires pour la distribution, le service de marketing et de vente
- Les frais d'adhésion seraient investis dans les économies d'énergie et des mesures de réduction des déchets - cela se traduirait dans des coûts en baisse pour les années suivantes
- Les frais d'adhésion soutiendraient également l'introduction de pratiques de pêche durables par la formation, la création d'un code de conduite, des audits, etc. Cela couvrirait aussi les conditions de travail sur les bateaux de pêche.
- Les ventes directes encourageraient les pêcheurs à rejoindre le réseau des membres
- Améliorer grandement le système de comptabilité serait nécessaire pour gérer les ventes, les abonnements et les paiements aux pêcheurs (en utilisant le service supplémentaire de distribution, marketing et ventes)

Avantages

- Bénéfice brut estimé de 160 000 \$ par année une fois entièrement mis en œuvre
- Amélioration de la sécurité d'approvisionnement en poisson
- Incitation pour les pêcheurs à une transition vers des méthodes de pêche durables et amélioration des conditions de travail sur les bateaux
- Les frais d'adhésion peuvent être investis dans des mesures d'économie d'énergie et de réduction des déchets

Coûts

- 5 000 \$ pour établir un réseau d'adhésion
- 3 000 \$ pour établir un canal de vente en circuit court
- 7 000 \$ pour l'introduction d'un nouveau système de comptabilité



CONSTRUIRE LE PLAN D'ACTION

Définir un nouveau modèle économique
pour mener à bien la stratégie d'entreprise



PHASE 4 — PA

CONSTRUIRE LE PLAN D'ACTION

APERÇU

La phase de CONSTRUIRE LE PLAN D'ACTION commence par la tenue d'un atelier qui utilise vos idées d'innovation pour les organiser en une liste de projets. Elles permettront à l'entreprise de mettre en œuvre le modèle économique choisi et d'atteindre les objectifs stratégiques de développement durable. Le périmètre et les conditions du premier projet sont définis plus en détail par la suite pour vous aider à convaincre à la fois l'entreprise et ses partenaires de la chaîne de valeur que le plan d'action pour l'éco-innovation va les mener vers un avenir durable et propère.

Le terme "idée d'innovation" est utilisé pour désigner les idées au niveau opérationnel pour les nouveaux produits, les technologies de fabrication, les stratégies de marketing, etc., qui ont été produites lors de la phase DEFINIR LE MODELE ECONOMIQUE. Le terme "projet d'éco-innovation" désigne l'ensemble des activités ayant un objectif, un cadre et un budget définis, destiné à mettre en place une idée d'innovation, en totalité ou partiellement, voire plusieurs petites idées innovantes.

ETAPES & ACTIVITES

Construire le plan d'action pour la mise en œuvre de l'éco-innovation

Préparer l'atelier sur le plan d'action
PA.1

Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur
PA.2

Définir et prioriser les exigences du premier projet
PA.3

Obtenir l'approbation de la direction pour le plan d'action

Présenter le plan d'action de mise en œuvre à la direction
PA.4

ETAPE

Construire un plan d'action pour la mise en œuvre de l'éco-innovation

ACTIVITES

PA.1

Préparer l'atelier sur le plan d'action

PA.2

Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur

PA.3

Définir et prioriser les exigences du premier projet

APERÇU

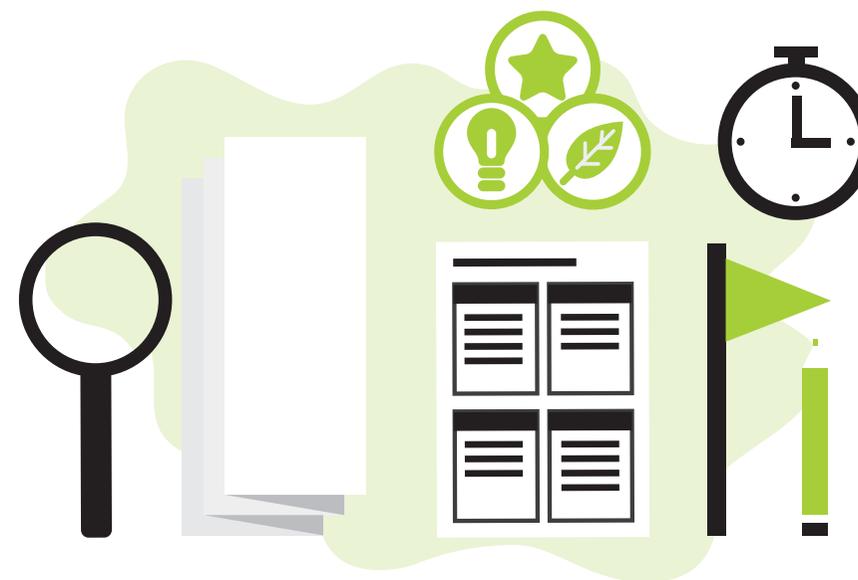
La première action consiste à préparer un atelier pour construire la future feuille de route. Pour ce faire, il faut récapituler les principaux avantages, coûts et risques de chacune des idées d'innovation du nouveau modèle économique et ce au niveau opérationnel. Ce résultat est ensuite utilisé dans un atelier dédié à la construction du plan d'action qui détaillera les modalités pour passer au nouveau modèle économique et atteindre ses objectifs à travers une série de projets d'éco-innovation. La troisième activité consiste à définir les exigences techniques pour ce premier projet.

PA.1

Préparer l'atelier sur le plan d'action

Requiert du dialogue

Cette activité aidera à créer une matrice pour le développement du plan d'action, qui récapitule les avantages, les coûts et les risques des idées clés d'innovation. Cette matrice est requise pour l'atelier de construction



DONNEES D'ENTREE

- Le nouveau modèle économique choisi pour la mise en œuvre lors de l'activité *BM.19 Présenter le nouveau modèle économique à la direction*.
- Le détail des idées d'innovation requises pour le nouveau modèle économique, provenant des activités pertinentes de l'étape Production d'idées au niveau des blocs du *Business Model Canvas*.

RESULTATS

- Les détails clés des idées d'innovation à mettre en œuvre sont saisis dans une matrice de développement de la feuille de route utilisée lors de l'activité *PA 2: Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur*

PA.1 Préparer l'atelier sur le plan d'action

Pour le modèle économique choisi, vous devez présenter un certain nombre d'idées d'innovation qui seront nécessaires pour le mettre en œuvre.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Sélectionnez l'une des idées d'innovation du nouveau modèle économique et remplissez une ligne dans le modèle de matrice de développement du plan d'action en fonction des rubriques suivantes :

- Idée d'innovation : titre descriptif de l'idée d'innovation.
- Avantages : brève description des avantages économiques qui peuvent être réalisés une fois que cette innovation sera mise en œuvre (par exemple, économies, respect de la législation, augmentation des ventes de produits, meilleure compréhension du marché, etc.). Certaines idées d'innovation peuvent ne pas procurer d'avantages économiques immédiats, elles constituent un accélérateur de la mise en œuvre du modèle économique complet.
- Coût d'investissement : investissement financier initial requis pour réaliser l'innovation.
- Effort nécessaire pour la mise en œuvre : estimation du temps de travail requis pour mettre en œuvre l'idée d'innovation et calcul du coût de main d'œuvre associé.
- Coût total approximatif et retours sur investissement : ajouter le coût en capital et le coût de la main-d'œuvre pour obtenir le coût total. Diviser le coût total par les économies de coûts mensuels ou l'augmentation des revenus due à l'innovation pour calculer le temps de retours sur investissement en mois.
- Risque de mise en œuvre : La probabilité d'échec et son impact sur l'entreprise.

- Considérations relatives à la planification : Les conditions préalables pour l'idée d'innovation, la disponibilité du personnel ou des partenaires et tout délai externe (par exemple, la nouvelle date limite de conformité à la législation) doivent être rentrés dans cette colonne.
2. Répétez le processus jusqu'à ce que toutes les idées d'innovation soient définies dans des matrices de développement du plan d'action.

➔ Plus d'information dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals et Metals*

Modèle de matrice de développement du plan d'action :

Idée d'innovation	Avantages	Coût d'investissement	Effort nécessaire pour la mise en œuvre	Coût total approximatif	Risque de mise en œuvre	Considérations de planification
-------------------	-----------	-----------------------	---	-------------------------	-------------------------	---------------------------------

PA.1 Préparer l'atelier sur le plan d'action

ETUDE DE CAS

Idée d'innovation	Avantages	Coût d'investissement	Effort nécessaire pour la mise en œuvre	Coût total approximatif	Risque de mise en œuvre (Élevé/Moyen/Faible)	Considérations de planification
• Politique de travail familiale	• Réduction du turnover de personnel et réduction des coûts de formation (environ 5 000 \$ par année)	• 0 \$	• 3 mois-personne (600 \$)	• 1 200 \$ 3 mois	• Faible	• Les modifications aux contrats de travail nécessitent une période de consultation de trois mois.
• Réduire la perte de poisson dans l'usine	• Economie immédiate (environ 24 000 \$ / an)	• 16 500 \$	• 6 mois-personne (1 200 \$)	• 17 700 \$ 9 mois	• Moyen	• Aucune
• Campagne de marketing pour lancer un produit issu d'une pêche durable	• Augmentation des ventes de produits (environ 20 000 \$ cette année)	• 21 000 \$	• 8 mois-personne (1 600 \$)	• 22 600 \$ 13.5 mois	• Moyen	• Nécessité de terminer tous les projets de pêche durable en premier
• Établir une coopérative de pêche durable	• Accélérateur vers une pêche durable	• 4 000 \$	• 6 mois-personne sur 24 mois (1 200 \$)	• 5 200 \$ N / D	• Elevé	• Aucune
• Pêche durable - Éliminer la senne coulissante et la palangre	• Accélérateur vers une pêche durable	• 15 000 \$	• 4 mois-personnes sur 12 mois (800 \$)	• 15 800 \$ N / A	• Moyen	• Nécessité d'établir d'abord une coopérative de pêche durable.
• Pêche durable - Éliminer les dispositifs de regroupement de poisson	• Accélérateur vers une pêche durable	• 500 \$	• 4 mois-personnes sur 12 mois (800 \$)	• 1 300 \$ N / D	• Faible	• Nécessité d'établir d'abord une coopérative de pêche durable.
• Pêche durable - Introduire des quotas	• Accélérateur vers une pêche durable	• 4 000 \$	• 8 mois-personnes de plus de 18 mois (1 600 \$)	• 5 600 \$ N / D	• Elevé	• Nécessité d'établir d'abord une coopérative de pêche durable.
• Introduire des plats de fruits de mer	• Une nouvelle ligne de produits générera des revenus supplémentaires (environ 40 000 \$ de bénéfices au cours de la première année)	• 75 000 \$	• 24 mois-personnes (4 800 \$)	• 79 800 \$ 24 mois	• Elevé	• Besoin d'un accord sur les délais avec les pêcheurs coopératifs

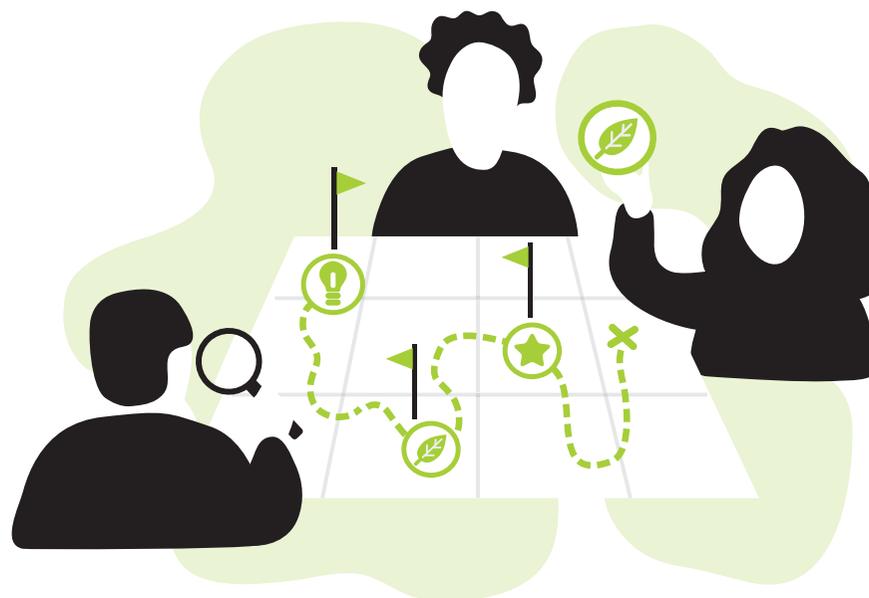


PA.2

Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur

Activité complexe

Le but de cette activité est de développer un plan d'action qui permettra à l'entreprise de mettre en œuvre le nouveau modèle économique et d'atteindre les objectifs stratégiques.



DONNEES D'ENTREE

- Le modèle de matrice de feuille de route préparé lors de l'activité *PA.1 Préparez l'atelier sur le plan d'action*
- Les nouveaux modèles d'entreprise sélectionnés dans l'activité *BM.19 Présenter le nouveau modèle économique à la direction*
- La connaissance des principaux partenaires de la chaîne de valeur et les parties prenantes construite dans l'activité *PR.3 Etablir les bons partenariats externes*.

RESULTATS

- Plan d'action pour la mise en œuvre de l'éco-innovation qui sera utilisée dans l'activité *PA.3 Définir et prioriser les exigences du premier projet*

PA.2 Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur

Il y a deux considérations importantes pour l'atelier de construction de la feuille de route. La première est de savoir comment obtenir des informations de la part des partenaires clés de la chaîne de valeur et des autres parties prenantes. En effet, de nombreuses idées d'innovation reposeront sur la participation de ces parties prenantes externes. Pour vous rappeler qui sont les principaux intervenants, reportez-vous au modèle des parties prenantes du cycle de vie que vous avez complété lors de l'activité *PR.3 Etablir les bons partenariats externes*. Une option consiste à faire d'abord un atelier interne de construction du plan d'action, puis d'inviter les parties prenantes et les partenaires clés à y contribuer et à le commenter lors d'une seconde réunion. Sinon, lorsqu'une idée est particulièrement importante pour la feuille de route générale, vous pouvez d'abord organiser une réunion avec les partenaires pour discuter de sa conduite et du calendrier possible d'un projet, puis organiser l'atelier à une date ultérieure (voir activité *PR.3 Etablir les bons partenariats externes* pour obtenir des conseils sur la manière d'engager des partenaires potentiels pour l'éco-innovation). Quelle que soit la méthode que vous utilisez pour collecter les contributions des partenaires de la chaîne de valeur, le plan d'action n'est pas complet tant que les sections concernées n'ont pas été examinées et approuvées par les partenaires impliqués dans sa mise en œuvre.

La deuxième considération importante pour l'atelier est de savoir comment organiser les idées d'innovation en "projets d'éco-innovation". Certaines idées peuvent être très importantes et nécessiter plusieurs années-personnes d'efforts pour leur mise en œuvre. Ce sera plus facile à gérer si elles sont divisées en plusieurs petits projets. Inversement, certaines idées d'innovation peuvent être très faciles à mettre en œuvre. Il pourrait donc être logique de

regrouper plusieurs de ces petites idées d'innovation pour former un seul projet. Lorsque vous divisez les grandes idées d'innovation et que vous regroupez de petites idées d'innovation, vous devriez aboutir à des projets qui durent entre 1 et 12 mois. Les projets de moins d'un mois peuvent ne pas être très productifs une fois que les frais généraux de gestion pour leur mise en place et leur clôture sont pris en compte. Pour les projets de plus de 12 mois, le maintien de la motivation du personnel et le suivi des progrès peuvent devenir difficiles.

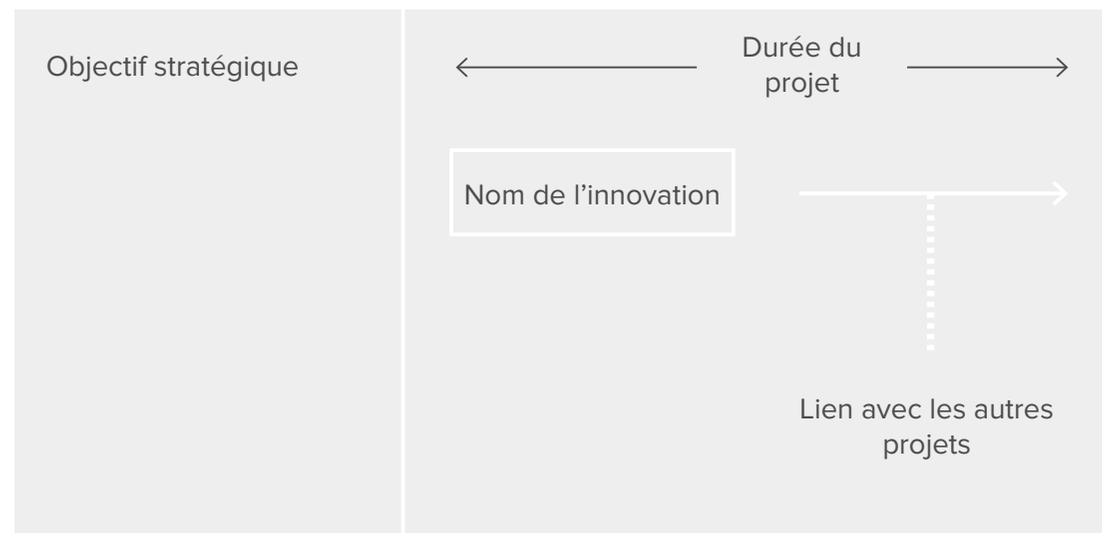
COMMENT S'Y PRENDRE

1. Examinez le modèle de matrice de construction du plan d'action. S'il contient de très grandes idées d'innovation (qui nécessiteront plus de 12 mois de mise en œuvre), essayez de les décomposer en une série de petits projets d'une durée de 1 à 12 mois. De même, si le plan d'action contient de très petites idées d'innovation, essayez de les regrouper en un seul projet d'au moins un mois.
2. Une fois que vous avez divisé / regroupé les idées d'innovation en projets de taille raisonnable pour l'éco-innovation, l'étape suivante consiste à créer une séquence logique pour aborder ces projets, en gardant à l'esprit les considérations suivantes :
 - Commencez par analyser les prérequis pour chaque projet, car ceux-ci sont souvent non négociables.
 - Les projets à faible coût, à court retour sur investissement et avec un faible risque sont les points de départ idéaux pour les entreprises novices en matière d'éco-innovation.
 - Cependant, après les deux premiers projets, il est important de commencer des projets plus difficiles et à plus long terme, sinon ils pourraient ne jamais être achevés.

PA.2 Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur

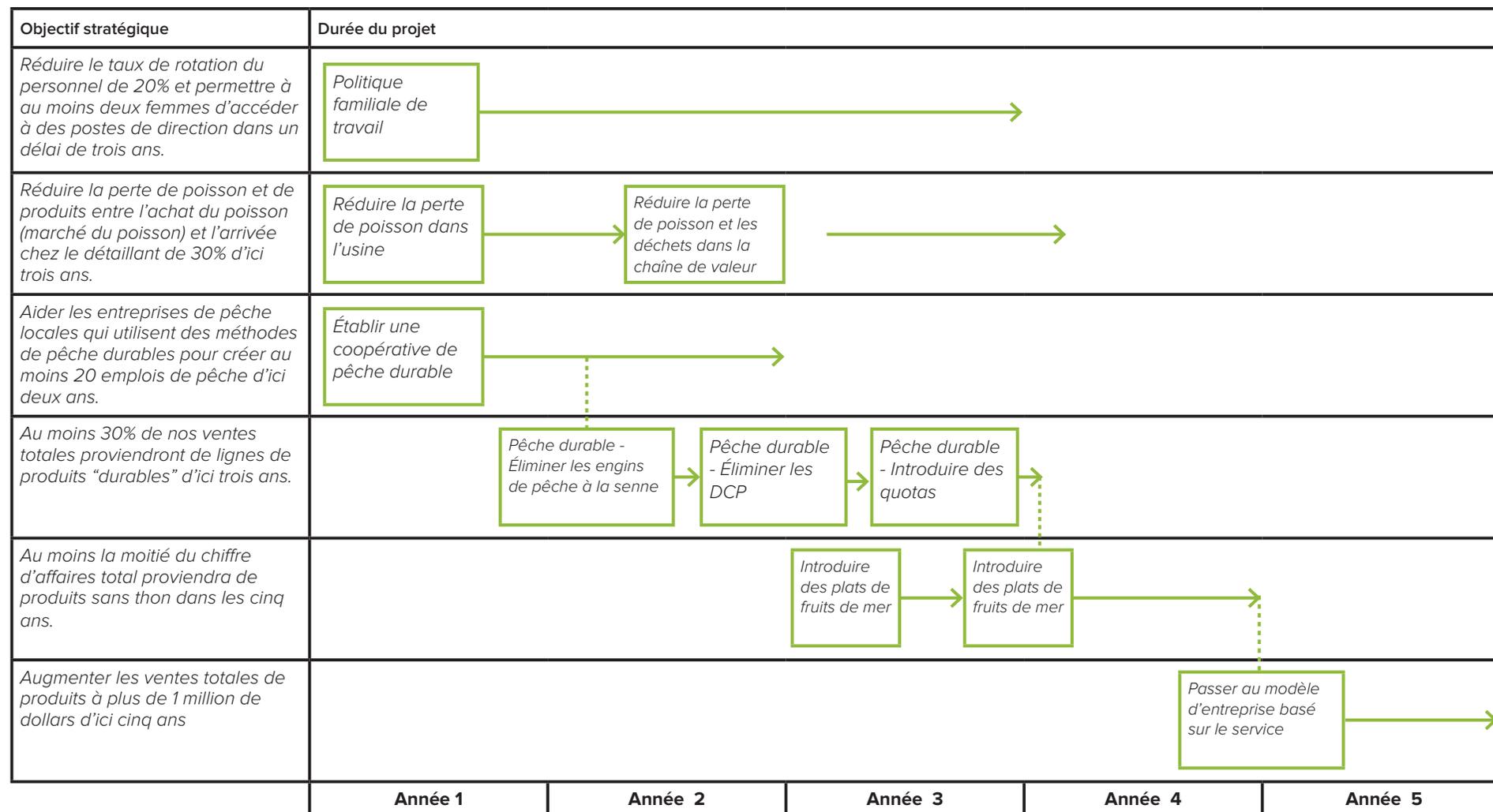
- Les projets ayant un impact sur la moitié droite du *Business Model Canvas* peuvent être considérés comme intrinsèquement plus risqués que ceux qui impactent essentiellement la partie gauche.
 - Lorsqu'un projet d'éco-innovation nécessite la participation de spécialistes ou de partenaires externes, leur disponibilité peut conditionner le moment où l'éco-innovation est mise en oeuvre.
 - Est-ce que l'un des objectifs stratégiques doit être réalisé à court terme ? Si tel est le cas, les projets d'éco-innovation liés à cet objectif devront être priorités en vue d'une mise en œuvre rapide dans le plan d'action.
3. Utilisez la séquence logique que vous avez développée pour les projets afin de construire un diagramme qui montre la relation entre les objectifs stratégiques et les projets ainsi que le séquençage et la durée estimée de chacun d'eux, en suivant l'exemple ci-contre.
 4. Assurez-vous d'avoir clairement défini la conduite de chaque projet sur la feuille de route et saisi tous les détails importants d'exclusion du champ d'application. En particulier, assurez-vous que l'étendue du premier projet du plan d'action a été convenue et enregistrée - d'autres conseils sur la définition de l'étendue du premier projet sont fournis dans la prochaine activité.
 5. Organisez une réunion pour discuter du plan d'action avec chacun des partenaires de la chaîne de valeur qui seront impliqués dans un ou plusieurs projets d'éco-innovation. Utilisez cette réunion pour valider l'étendue, le calendrier et les livrables pour les projets dans lesquels ils sont impliqués. Vérifiez qu'ils sont toujours disposés et capables d'y participer.

Modèle de plan d'action :



PA.2 Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur

ETUDE DE CAS



PA.2 Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur

CONSEILS ET ASTUCES

IMPLIQUER LA DIRECTION

Il est crucial d'impliquer des représentants de l'équipe de direction, et en particulier le directeur général, dans l'atelier sur la construction du plan d'action. Cet atelier doit déterminer l'étendue du premier projet d'éco-innovation sur lequel il faudra travailler. Il doit donc être porté par l'équipe de direction.

IDENTIFIER LES VICTOIRES FACILES

Cela vaut la peine d'identifier spécifiquement certains projets faciles "quick win". Ce sont des projets qui nécessitent très peu d'apport financier ou de temps de la part de l'entreprise, mais qui peuvent offrir des bénéfices immédiats. Par exemple, il suffit parfois d'un simple changement dans les méthodes de travail - comme éteindre les machines pendant la nuit et les week-ends - pour économiser de l'énergie ou des déchets dans les processus de production et réaliser des économies immédiates. Si vous en trouvez quelques-uns au début du plan d'action, c'est un bon moyen d'obtenir du soutien pour les projets plus longs et plus complexes qui viendront plus tard.

IMPLIQUER AU PLUS TÔT LES PARTENAIRES

Rappelez-vous que la coopération dans la chaîne de valeur est souvent la clé du succès de la mise en œuvre de l'éco-innovation. Essayez d'impliquer les partenaires potentiels le plus tôt possible et assurez-vous de bien comprendre leurs enjeux et intérêts pour la construction d'une chaîne de valeur plus durable.

→ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food*, *Chemicals* et *Metals*.

(17)
Sustainable
Development
Goals (SDG's)

PA.3

Définir et prioriser les exigences du premier projet

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est de définir et de prioriser les exigences du premier projet d'éco-innovation issu du plan d'action.



DONNEES D'ENTREE

- Le plan d'action pour la mise en œuvre de l'éco-innovation construit lors de l'activité PA.2 *Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur.*
- Le détail des idées d'innovation requises pour le nouveau modèle économique, venant des activités pertinentes de l'étape *Production d'idées au niveau des blocs du Business Model Canvas* et de l'activité PA.2 *Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur.*

RESULTATS

- Ensemble d'exigences identifiées pour le premier projet d'éco-innovation utilisé dans l'activité MO.1 *Planifier un projet.*

PA.3 Définir et prioriser les exigences du premier projet

Une “exigence” est un besoin, physique et fonctionnel, singulier et documenté qu’une conception, un produit ou un processus particulier doit pouvoir exécuter. Le niveau de détail concernant les exigences techniques pour les idées d’innovation saisies lors de la phase DEVELOPPER UN MODELE ECONOMIQUE était suffisant pour estimer les avantages probables liés au développement durable et les coûts d’investissement. Mais, à ce stade, il est nécessaire de fournir un ensemble complet d’exigences utilisables pour le processus de développement. Notez que pour simplifier, on suppose que le premier projet d’éco-innovation implique une seule idée d’innovation.

Le modèle de spécification des exigences est utilisé pour identifier les décisions concernant les exigences techniques de l’innovation en cours. Le but est de définir les caractéristiques et les propriétés de base de l’idée d’innovation dans un format structuré et neutre. Cela peut également être un outil de communication avec les partenaires de la chaîne de valeur impliqués dans le projet. Ces partenaires de la chaîne de valeur devraient donc avoir la possibilité d’examiner et de fournir des commentaires sur la spécification des exigences avant sa finalisation.

La rédaction du modèle de spécification des exigences est effectuée de manière structurée, généralement en suivant le processus de développement d’innovation. Le modèle comprend une colonne pour la hiérarchisation des exigences. Il est important de créer une liste d’exigences par ordre de priorité, telles que :

- La priorisation puisse être utilisée pour ajuster la conduite du projet.
- La priorisation initiale peut également être utilisée pour le plan de charge des collaborateurs.

Des conseils sur la façon de remplir le modèle de spécification des exigences sont fournis ci-dessous. Cette activité peut être complétée

par vous-même ou avec les commentaires des collaborateurs concernés de l’entreprise.

COMMENT S’Y PRENDRE

1. Travaillez l’ensemble du processus de développement du projet émergent afin d’identifier les domaines clés où les exigences qui doivent être définies. Enregistrez chaque zone à mettre en évidence dans une liste.
2. Prenez le modèle de spécification des exigences et commencez à remplir les champs - une ligne par domaine clé identifié. Les champs du modèle sont les suivants :
 - **Numéro ou code** : Cela aide simplement le chef de projet à garder une trace de chaque exigence et crée une référence pour vérifier les performances.
 - **Exigence** : Ce champ est l’endroit où l’exigence est décrite. Prenez soin de remplir les exigences en indiquant le “quoi” mais pas le “comment” de chaque exigence. Décrire le “quoi”, c’est définir un objectif mesurable pour le projet, tandis que la description du “comment” (même si elle est alléchante) peut limiter l’espace de solution et supprimer des opportunités d’innovation intéressantes.
 - **Commentaires** : Ce champ est réservé aux membres du projet pour se rappeler les raisons de l’inclusion de l’exigence, les questions générales sur les éléments technologiques de la solution, les recommandations d’autres collègues ou de projets similaires, etc.
 - **Priorité** : Ce champ permet de communiquer l’importance relative des différents paramètres de la solution.
DO - DOIT avoir ceci.

PA.3 Définir et prioriser les exigences du premier projet

DE - DEVRAIT avoir ceci si c'est possible.

PO - POURRAIT avoir ceci s'il n'y a rien d'autre à faire.

NE - N'aura pas ce temps mais voudrait dans le futur

- **Date de révision** : Ce champ permet de garder une trace de la date de révision de chaque paramètre.
- **Révisé / approuvé** : Cette zone permet au réviseur et / ou à l'approbateur désigné de signer chaque exigence, laquelle doit être remplie avant de commencer à travailler dessus.

Modèle de spécification des exigences

Spécification des exigences pour :					
Numéro ou code	Exigence	Commentaires	Priorité (DODEPONE)	Date de révision	Révisé / approuvé

PA.3 Définir et prioriser les exigences du premier projet

ETUDE DE CAS

Spécification des exigences pour : <i>Entreprise Tasty Tuna - réduction de la consommation d'eau projet 01</i>					
Numéro ou code	Exigence obligatoire	Commentaires	Priorité (DODEPONE)	Date de révision	Révisé / approuvé
Exi01	Réduire la consommation d'eau dans le processus de décongélation à 3m ³ par tonne de poisson traité	Méthode de décongélation Lorenzo éprouvée pour atteindre ce niveau de performance d'économie d'eau	DE	01/02/15	M. Tasty
Exi02	Éliminer l'utilisation d'eau dans l'opération consistant à lever les filets de poisson.	Le "filetage" comprend tous les processus, de la fin de la décongélation au début du processus de mise en conserve.	DO	31/03/15	Mme. Tuna
Exi03	Récupérer > 80% des déchets organiques solides provenant de l'opération de filetage pour retraitement.	Le marché a été identifié pour l'utilisation des entrailles et des restes de poisson dans les produits à base de farine de poisson	DE	15/06/15	M. Tasty
Exi04	Compatible avec la sortie du produit d'au moins 275 kg / heure		DO	14/02/15	Mme. Tuna
Exi05	Exigences de nettoyage de moins de 1/2 heure-personne par quart de 8 heures.	Concerne le nettoyage de l'équipement d'économie d'eau installé (le cas échéant), et non le nettoyage du produit de poisson.	DE	01/02/15	Mme. Tuna
Exi06	Besoin d'entretien de moins de 1/2 heures-personnes par semaine.	La maintenance doit pouvoir être effectuée par un opérateur non qualifié	DO	14/02/15	M. Tasty

PA.3 Définir et prioriser les exigences du premier projet

CONSEILS ET ASTUCES

UTILISER LA TECHNOLOGIE

Si l'idée d'innovation qui sera abordée au cours du projet implique un élément technologique important, il sera utile de lire la publication "Technologies pour l'éco-innovation" (UN Environment, 2016), qui fournit des conseils sur le développement technologique éco-innovante et leur transfert.

METTRE A JOUR LES PRIORITÉS REGULIEREMENT

Une fois le projet démarré, la hiérarchisation des exigences devrait être régulièrement mise à jour.

SE CONCENTRER SUR LES PRIORITÉS

Lors de la priorisation des exigences, il est important d'être discipliné et d'éviter de faire de chaque exigence un "doit". Gardez à l'esprit qu'il peut y avoir des délais pour le développement et la mise en œuvre de l'idée d'innovation. Il est généralement préférable de livrer à temps avec un ensemble limité d'exigences remplies que tard avec plus d'exigences remplies.

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

- MoSCoW method: Coley, P. 2012. 'MoSCoW Prioritization' [Online]. Available from: <http://www.coleyconsulting.co.uk/moscow.htm>
- UN Environment (2016). Technologies for Eco-innovation. UN Environment DTIE, Paris

➔ Plus d'information dans les suppléments *Agriculture, Produits Chimiques et Métaux*.

ETAPE

Obtenir l'approbation de la direction pour le plan d'action

ACTIVITE

PA.4

Présenter le plan d'action de mise en œuvre à la direction

APERÇU

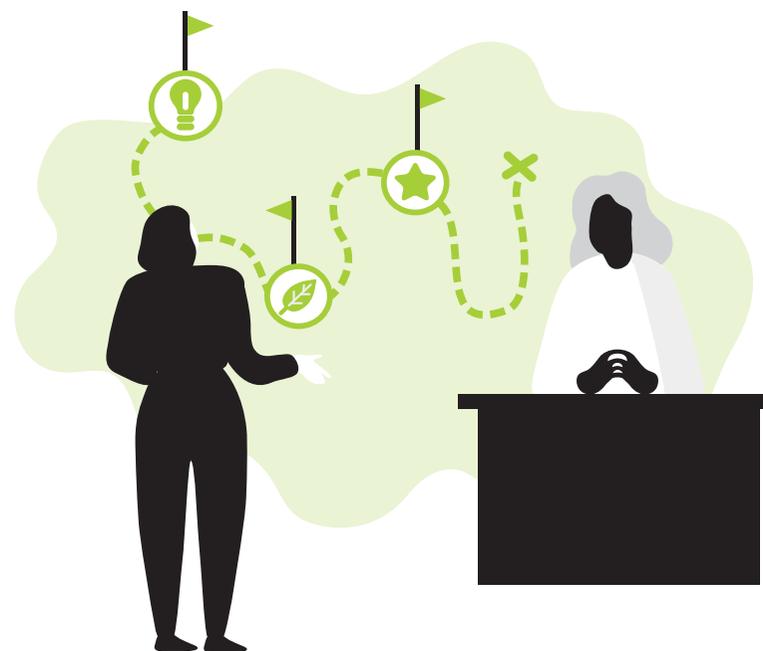
Avec le plan d'action, vous disposez maintenant d'un plan complet pour savoir à quoi pourrait ressembler l'avenir de l'éco-innovation dans l'entreprise et comment cela pourrait être réalisé. C'est donc le moment de demander l'approbation finale de la direction pour lancer les actions de mise en œuvre.

PA.4

Présenter le plan d'action de mise en œuvre à la direction

Activité complexe

Le but de cette activité est de présenter la stratégie d'entreprise complète, le modèle économique et la feuille de route à la direction afin d'obtenir son approbation pour commencer la phase **METTRE EN ŒUVRE**.



DONNEES D'ENTREE

- La nouvelle stratégie d'entreprise issue de l'activité *ST.14 Présenter la nouvelle stratégie d'entreprise à la direction*.
- Le nouveau modèle économique réalisé lors de l'activité *BM.19 Présenter le nouveau modèle économique à la direction*.
- La feuille de route pour la mise en œuvre de l'éco-innovation à partir de l'activité *PA2 Animer un atelier afin de co-construire le plan d'action avec les partenaires de la chaîne de valeur*.

RESULTATS

- Décision de la direction sur la façon de procéder. Ce résultat n'est pas utilisé ailleurs mais est nécessaire pour vous permettre de passer à la phase **METTRE EN ŒUVRE**.

PA.4 Présenter le plan d'action de mise en œuvre à la direction

Cette présentation fournit un résumé de tous les résultats clés à jour au PDG et au comité de direction. C'est pour eux l'occasion de revoir le plan d'éco-innovation couvrant la stratégie de l'entreprise, le modèle économique et le plan d'action grâce auxquels la stratégie et modèle d'entreprise seront mis en œuvre. Vous trouverez ci-dessous les modalités de réalisation.

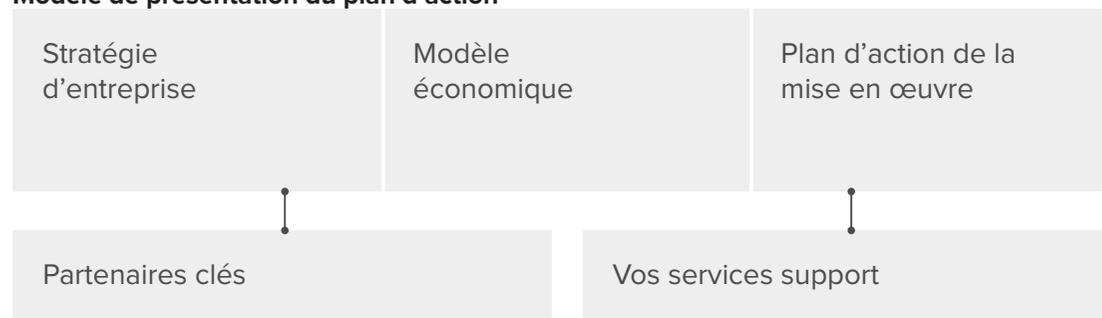
COMMENT S'Y PRENDRE

- Commencez par donner un bref rappel de la stratégie d'entreprise et du modèle économique.
- Décrivez les avantages de la mise en œuvre de la stratégie et du modèle économique proposés, en fournissant autant de détails que possible sur les avantages économiques, environnementaux et sociaux. Vous voudrez peut-être également rappeler au comité de direction les risques liés à l'approche "*business as usual*" en mettant en évidence certains des points chauds en développement durable et la menace qu'ils représentent pour l'entreprise.
- Fournissez un aperçu de la feuille de route pour la mise en œuvre que vous avez générée.
- Décrivez plus en détail certains des premiers projets de la feuille de route, y compris les coûts associés et le temps de retours sur investissement, si possible.
- Présentez les partenaires potentiels qui seront impliqués dans les actions de mise en forme et comment vous bénéficierez du partenariat. Si vous en avez déjà rencontré, décrivez le niveau d'accord que vous avez atteint concernant le fonctionnement du projet.
- Terminez en fournissant un aperçu des services en cours que vous pouvez offrir pour soutenir les activités de mise en œuvre.

Le résultat de la réunion sera probablement l'une des décisions suivantes :

- Acceptation - Bravo ! Passez à la phase mettre en œuvre.
- Demande d'informations complémentaires - si des questions restent sans réponse suite à la présentation, il se peut que vous deviez revenir en arrière sur certaines des étapes précédentes pour remplir les détails manquants ou identifier des preuves à l'appui des hypothèses clés. Il est important de convenir d'un calendrier pour la prochaine révision afin d'éviter le blocage du projet.
- Pause - il peut y avoir plusieurs raisons pour lesquelles l'entreprise pourrait ne pas se sentir prête à poursuivre le projet. Essayez de déterminer exactement ce qu'il en est de leur situation actuelle, ce qui les rend réticents à aller de l'avant. Essayez d'identifier les moyens pour aider l'entreprise à arriver à un niveau où ils seraient prêts à commencer le projet.
- Abandon - à ce stade, il est peu probable que l'entreprise abandonne complètement l'éco-innovation, mais il se peut qu'une autre idée soit maintenant préférée. Essayez d'enquêter sur ce qui a causé ce changement de préférence avant de décider comment procéder.

Modèle de présentation du plan d'action



PA.4 Présenter le plan d'action de mise en œuvre à la direction

ETUDE DE CAS

Stratégie d'entreprise

- La réduction de la perte et du gaspillage de poisson réduira les coûts tout au long de la chaîne de valeur
- L'accent sur les lignes de produits durables permettra l'accès à de nouveaux marchés de niche
- Travailler avec les pêcheurs pour introduire des méthodes de pêche durables aidera à créer des emplois et à améliorer la sécurité de l'approvisionnement en poisson à long terme
- L'introduction de lignes de produits autres que le thon réduira la pression sur les stocks de thon et générera de nouvelles sources de revenus
- Réduire le taux de roulement des employés et mettre l'accent sur des politiques de travail favorables à la famille aidera à traiter l'équilibre entre les sexes dans le management, améliorer la productivité et réduire les coûts de recrutement
- Augmenter les ventes à plus de 1 million de dollars

Modèle économique

- Bénéfice brut estimé de 160 000 \$ par année une fois entièrement mis en œuvre
- Améliore la sécurité de l'approvisionnement en poisson pour le traitement
- Incitation pour les pêcheurs à faire la transition vers des méthodes de pêche durables et améliorer les conditions de travail dans les bateaux
- Les frais de réseau des membres peuvent être investis dans des mesures d'économie d'énergie et de réduction des déchets

Plan d'action de la mise en œuvre

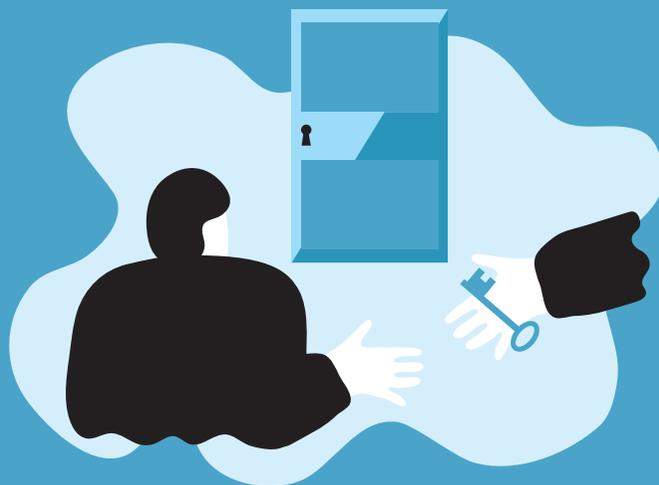
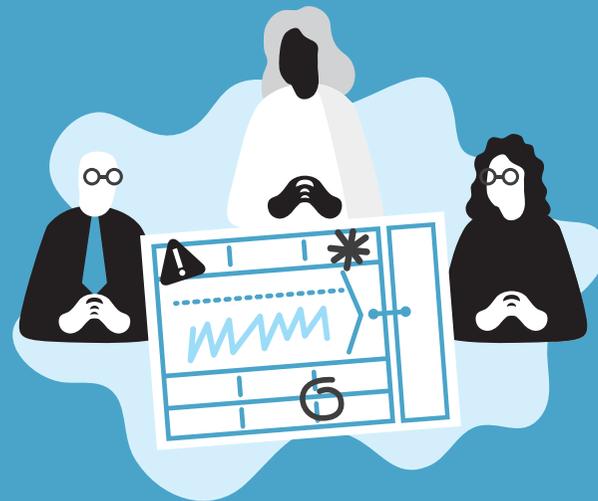
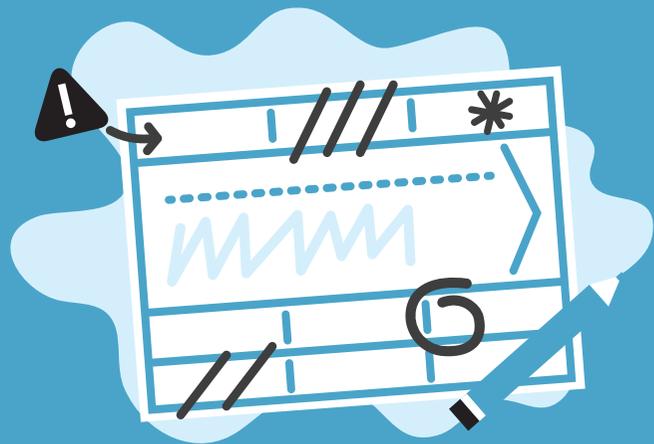
- L'établissement d'un réseau de pêcheur en faveur du développement durable améliorera la relation avec les pêcheurs et constituera un test préliminaire clé du modèle économique
- Les projets sur les politiques favorables à la famille et la réduction de la perte de poisson dans les usines aideront à démontrer aux employés notre engagement d'amélioration liée au développement durable
- L'introduction de plats de fruits de mer sans thon sera un test clé de l'acceptation par les consommateurs de la nouvelle gamme de produits

Partenaires clés

- Nécessité d'établir une collaboration avec le ministère de la pêche pour soutenir la mise en œuvre de méthodes de pêche durables

Vos services support

- Le service proposé comprend trois jours par semaine de gestion du projet au cours des trois premières années



METTRE EN ŒUVRE

Mettre en œuvre le premier projet d'éco-innovation qui participera
à la nouvelle stratégie d'entreprise et
au nouveau modèle économique



PHASE 5 — MO

METTRE EN ŒUVRE

APERÇU

La phase METTRE EN ŒUVRE est axée sur la planification et la réalisation du premier projet d'éco-innovation issu du plan d'action. Même si vous avez une expérience significative en gestion de projet, certains aspects d'un projet d'éco-innovation peuvent être nouveaux pour vous ou doivent être gérés de manière différente d'un projet conventionnel. Les étapes et les activités de cette phase fournissent des conseils sur la gestion des aspects clés d'un projet d'éco-innovation.

ETAPES & ACTIVITES

Planifier le projet et le faire approuver

Planifier le projet

MO.1

Présenter
l'organisation du
projet à l'équipe de
direction

MO.2

Appuyer les actions de mise en œuvre

Fournir des conseils
et résoudre des
problèmes

MO.3

ETAPE

Planifier le projet et le faire approuver

ACTIVITES

MO.1

Planifier le projet

MO.2

Présenter l'organisation du projet à l'équipe de direction

APERÇU

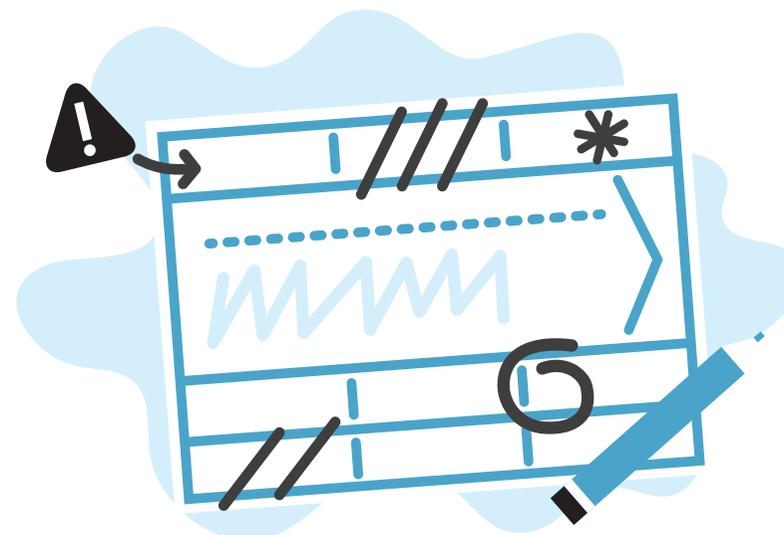
La principale contribution du prestataire de services à ce stade est la rédaction de l'organisation du premier projet d'éco-innovation. Ce plan doit être approuvé par l'équipe de direction avant que le travail ne puisse commencer. Une fois le projet opérationnel, votre contribution consistera à fournir des conseils de gestion pour maintenir le projet sur la bonne voie. Quelques conseils à ce sujet sont fournis, couvrant certains des aspects les plus difficiles du projet d'éco-innovation.

MO.1

Planifier le projet

Activité simple

Le but de cette activité est de planifier le premier projet d'éco-innovation.



DONNEES D'ENTREE

- Etendue et exigences prioritaires pour le premier projet d'éco-innovation issues de l'activité *PA.3 Définir et prioriser les exigences du premier projet.*

RESULTATS

- Un plan détaillé pour le premier projet d'éco-innovation, utilisé pour l'activité *MO.2 Présenter l'organisation du projet à l'équipe de direction.*

MO.1 Planifier le projet

L'objectif de la création d'un plan pour le premier projet d'innovation est d'assurer que le projet se déroule de manière fluide et efficace. En créant un plan clair, vous éviterez toutes inquiétudes auprès du comité de direction.

Pour vous aider à créer un plan de projet, le modèle "Canevas de projet" est fourni ci-dessous. Cependant, certaines entreprises souhaitent l'utilisation de leur propre modèle de planification de projet. Quel que soit le modèle utilisé, les questions clés auxquelles vous devez réfléchir sont décrites ci-dessous.

COMMENT S'Y PRENDRE

Questions à traiter dans le cadre du plan pour le projet :

1. **Quels sont les buts et objectifs du projet ?** Une définition claire des buts et des objectifs doit être fournie pour s'assurer que l'entreprise comprend ce que le projet doit réaliser et comment elle saura si elle a réussi. Les objectifs devraient être en accord avec la portée du projet convenue par l'équipe de direction dans l'activité "Présenter au PDG la feuille de route pour la mise en œuvre". Par exemple, le but d'un projet peut être de développer une meilleure connaissance d'une nouvelle technologie, réduisant ainsi le risque technique de lancer un nouveau produit intégrant cette nouvelle technologie. Sur cette base, un objectif de projet peut être de créer un prototype du produit.

De même, un prototype peut être utilisé pour recueillir les commentaires des clients afin de mieux comprendre l'acceptation du marché, afin de réduire le risque commercial. Cette section du plan devrait également expliquer brièvement comment le projet contribuera à la mise en œuvre du nouveau économique et à la réalisation des objectifs stratégiques.

2. **Quels seront les livrables du projet ?** Les avantages du projet en termes de durabilité devraient avoir été identifiés dans la phase CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION. À ce stade, il est important de comprendre ce qui doit réellement être livré pour les réaliser. Dans certains cas, la portée du projet s'arrête avant la réalisation de l'idée d'innovation complète. Si le but du projet est de créer une solution partielle, comme un tremplin vers la solution complète, le plan doit identifier clairement les limites des livrables du projet par rapport à la solution complète, à savoir. Le but ultime est de mettre

Modèle d'un canevas de projet

Buts et objectifs	Portée / Etendue	Critères de succès
Etapes importantes		Livrables
Actions		
Equipe	Parties prenantes	Clients
Ressources	Contraintes	Risques

une procédure de développement durable dans toutes les équipes de conception. Dans ce projet, la portée est limitée à la mise en œuvre de la procédure avec une seule équipe de conception.

3. Quelles ressources sont nécessaires pour terminer le projet ?

L'évaluation du coût et de l'effort de mise en œuvre du nouveau modèle économique (décrit dans l'activité BM.16 Evaluer les coûts) aurait dû identifier les principaux coûts pour l'entreprise pour la mise en œuvre de l'idée d'innovation, mais il faudrait aussi faire une liste des ressources nécessaires comme le budget, le personnel et l'équipement. Une attention particulière devrait être accordée aux ressources qui ne sont pas actuellement disponibles (par exemple, les installations d'essai) et comment elles pourraient être obtenues (par exemple, travailler avec l'université locale).

4. **Qui devrait être impliqué dans le projet ?** Il faudrait prendre en considération les compétences et les connaissances qui seront particulièrement importantes pour le projet. Malheureusement, il est peut-être impossible d'utiliser le personnel le plus expérimenté ou le plus compétent de l'entreprise car ces personnes sont souvent essentielles aux opérations quotidiennes de l'entreprise et ne peuvent donc pas être affectées au projet d'éco-innovation. Néanmoins, il est important de recevoir de leurs commentaires. Essayez plutôt de les impliquer en tant que partie prenante pour le projet ou comme mentor auprès des jeunes membres de l'équipe du projet. Autant que possible, l'équipe projet devrait viser la parité.

5. Quelles sont les implications pour les autres parties de

l'entreprise et les partenaires de la chaîne de valeur ? Le projet d'éco-innovation sélectionné peut se concentrer sur un ou deux blocs de modèles économiques particuliers, mais il est important de considérer les implications possibles pour les autres blocs. En particulier, la proposition de projet pourrait-elle être adaptée d'une manière ou d'une autre afin de générer des bénéfices plus larges dans toute l'entreprise ou pour les partenaires de la chaîne de valeur ?

6. **Comment le projet sera-t-il géré ?** Le plan de projet doit fournir une suggestion sur la façon dont le projet sera géré. Cela devrait clarifier :

- Qui est responsable du succès du projet ?
- Quand et comment les progrès du projet seront-ils rapportés ?
- Le projet se déroulera-t-il parallèlement aux opérations quotidiennes ? Mis en œuvre par une équipe séparée et motivée ?
- Quelles mesures seront prises si le projet ne progresse pas comme prévu ?

7. **Comment le risque sera-t-il géré ?** Le registre des risques qui a été complété au cours de la phase DEFINITION DU MODELE ECONOMIQUE devrait être revu et mis à jour régulièrement en tant qu'outil de gestion des risques.

ETUDE DE CAS

Buts et objectifs <i>Réduire la perte de poisson dans l'usine par tonne de poisson traité de 25%</i>		Portée <i>Tous les processus de marchandises vers l'intérieur de quitter l'usine. Durée de 12 mois.</i>		Critères de succès <i>Atteindre l'objectif de réduction de 25% dans les 12 mois et dans les limites du budget de 10 000 \$</i>	
Etapes importantes					
<i>A 3 mois</i> <i>Identification des sources de perte</i>		<i>A 6 mois</i> <i>Réalisation du premier sous projet</i>		<i>A 9 mois</i> <i>Réalisation du premier sous projet</i>	
				<i>A 11 mois</i> <i>Réalisation du premier sous projet</i>	
				<i>A 12 mois</i> <i>Revue des résultats</i>	
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>					
Actions					
<ul style="list-style-type: none"> • Capturer des données de base • Effectuer un bilan de masse à l'entrée et à la sortie de chaque étape de processus pour identifier les principales sources de pertes • Générer une réduction des pertes idées pour les trois principales sources des pertes • Sélectionner des solutions à implémenter et mettre à jour le plan de projet 		<ul style="list-style-type: none"> • Accorder le budget pour le premier sous-projet • Informer la direction des activités et du calendrier des sous-projets • Mettre en œuvre le premier sous-projet 		<ul style="list-style-type: none"> • Accepter le budget pour le deuxième sous-projet • Informer la direction des activités et du calendrier des sous-projets • Mettre en œuvre un second sous-projet 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Accepter le budget pour le troisième sous-projet • Informer la direction des activités et du calendrier des sous-projets • Mettre en œuvre un troisième sous-projet 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un bilan de masse à l'entrée et à la sortie de chaque étape du processus • Comparer avec les données de base 	
Livrables					
<ul style="list-style-type: none"> • Données de base • Rapport résumant les sous-projets terminés et les résultats • Rapport sur l'utilisation du budget 					
Equipe <i>(un jour par semaine)</i>		Parties prenantes		Clients	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de production • Fournisseur de service 		<ul style="list-style-type: none"> • Comité de direction • Contrôle de qualité 		<ul style="list-style-type: none"> • Comité de direction 	
<ul style="list-style-type: none"> • Technicien de production x 2 		<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de direction de la production 			
Ressources		Contraintes		Risques	
<ul style="list-style-type: none"> • Budget de 10 000 \$ • Une ligne de production 		<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel n'acceptera pas de changements dans les méthodes de travail • Utilisation d'un produit sous-standard pour réduire les déchets 		<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel n'acceptera pas de changements dans les méthodes de travail • Utilisation d'un produit sous-standard pour réduire les déchets 	

MO.1 Planifier le projet

INFORMATIONS GENERALES

Références et ressources

- Modèle de projet :
Développé par *Project Canvas* sur <http://www.projectcanvas.dk/>

→ Plus d'informations dans le supplément *Metals*

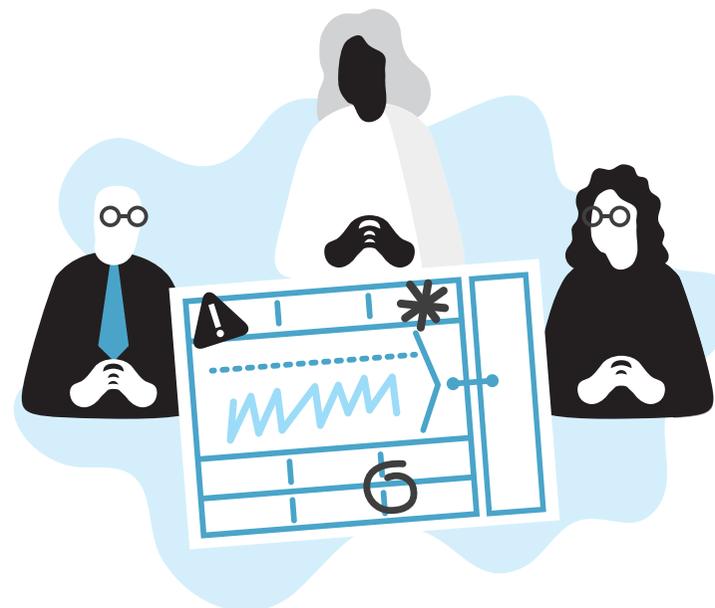


MO.2

Présenter l'organisation du projet à l'équipe de direction

Activité complexe

Le but de cette activité est de présenter le plan de projet au comité de direction et de répondre à toute réaction avant de lancer le premier projet d'éco-innovation.



DONNEES D'ENTREE

- Étendue et exigences prioritaires pour le premier projet d'éco-innovation, à partir de l'activité *PA.3 Définir et prioriser les exigences du premier projet*.
- Un plan détaillé pour le premier projet d'éco-innovation, issu de l'activité *MO.1 Planifier le projet*.

RESULTAT

- Approbation de la direction pour le plan du projet. Ce résultat n'est pas utilisé ailleurs mais peut se révéler nécessaire pour vous permettre de réaliser le premier projet d'éco-innovation.

MO.2 Présenter l'organisation du projet à l'équipe de direction

Selon l'entreprise, il peut être nécessaire à ce stade de présenter l'organisation du projet afin d'obtenir l'approbation du comité de direction pour procéder ou pour obtenir des ressources (internes ou externes). Au cours de la phase CONSTRUIRE LE PLAN D'ACTION, le comité de direction aura accepté en principe de poursuivre le projet. L'objectif de cette partie n'est donc pas de convaincre l'équipe de direction des avantages potentiels du premier projet pour l'éco-innovation, mais de les convaincre qu'un plan réaliste est en place pour fournir les avantages économiques qui ont été promis. Cette présentation s'appuiera fortement sur l'organisation du projet et les travaux préparatoires antérieurs.

COMMENT S'Y PRENDRE

Sujets suggérés à inclure dans la présentation de l'organisation du projet à l'équipe de direction :

- **Les buts et les objectifs du projet** – Ont-il changé depuis la phase de construction de la feuille de route ?
- **Les livrables et le planning** : – Vous pouvez créer un dépliant marketing d'une page décrivant les caractéristiques et les avantages du produit pour aider l'équipe de la haute direction à comprendre ce qu'est le produit et comment il sera commercialisé à l'utilisateur.
- **Activités clés** – Que faut-il faire pour mener à bien le projet ?
- **Les principaux facteurs de risque** – Qu'est-ce qui peut se produire et quels sont les risques associés ? Le registre des risques créé durant la phase de définition du business model devrait être revu et mis à jour à cette fin.

Modèle de présentation de projet



MO.2 Présenter l'organisation du projet à l'équipe de direction

- **Ressources et gestion** – Quelles sont les ressources requises et comment le projet sera-t-il géré ?
- **Prochaines étapes** – si le projet est approuvé, quelles seront les premières mesures prises ?

Le résultat de la réunion sera probablement l'une des décisions suivantes :

- **Accord pour continuer** – Bravo ! Poursuivez avec les activités décrites dans la section "prochaines étapes" de la présentation.
- **Demande d'informations complémentaires** – Si des questions restent sans réponse suite à la présentation, il se peut que vous deviez revenir à certaines des étapes précédentes pour remplir les détails manquants ou identifier des preuves aux hypothèses clés. Il est important de convenir d'un calendrier pour la prochaine révision afin d'éviter le blocage du projet.
- **Pause** – Il peut y avoir plusieurs raisons pour lesquelles l'entreprise pourrait ne pas se sentir prête à poursuivre le projet. Essayez de déterminer exactement ce qu'il en est de leur situation actuelle, ce qui les rend réticents à aller de l'avant. Essayez d'identifier les moyens pour aider l'entreprise à arriver à une position où ils seraient prêts à commencer le projet.
- **Abandon** – à ce stade, il est peu probable que l'entreprise abandonne complètement l'éco-innovation, mais il se peut qu'une autre idée soit maintenant préférée. Essayez d'enquêter sur ce qui a causé ce changement de préférence avant de décider comment procéder.

MO.2 Présenter l'organisation du projet à l'équipe de direction

ETUDE DE CAS

Buts et objectifs

Réduire la perte de poisson dans l'usine par tonne de poisson traité de 25%
Budget de 10 000 \$ et durée de 12 mois

Planning et activités clés

Mois 3	Mois 3 - 11	Mois 12	Livrables
Identifier les principales sources de pertes <ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des données de base • Effectuer un bilan de masse en entrée et sortie de chaque étape du processus pour identifier les principales sources de pertes • Générer des idées de réduction des pertes pour les trois principales sources de pertes • Sélectionner des solutions pour mettre en œuvre et mettre à jour l'organisation du projet 	Compléter les sous-projets <ul style="list-style-type: none"> • Accorder le budget pour chaque sous-projet • Mettre en œuvre des sous-projets 	Etudier les résultats <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un bilan de masse à l'entrée et à la sortie de chaque étape du processus • Comparer avec les données de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Données de base • Rapport résumant les sous-projets terminés et les résultats • Rapport sur l'utilisation du budget

Ressources et gestion

- Équipe de projet de quatre membres
- Dirigée par le directeur de la production – relève du chef de la direction
- Réunions quotidiennes de l'équipe de projet, mises à jour hebdomadaires du PDG
- Affiche du statut du projet sur le tableau d'affichage - mises à jour hebdomadaires

Principaux risques

- L'équipe n'acceptera pas de changements dans les méthodes de travail. *Mesure d'atténuation* : Rencontre avec les agents de production pour expliquer les résultats de l'analyse des pertes et expliquer les objectifs du projet
- Utilisation d'un produit sous-standard pour réduire les déchets. *Action d'atténuation*: Implication du contrôle qualité dans l'équipe de projet

Prochaines étapes

Nous avons convenu de procéder en fonction des changements suivants à l'organisation du projet :

- Options pour comment valoriser non-récupérable
 - Tout achat d'équipement de plus de 1 000 \$ doit être approuvé par les pratiques de travail des PDG.
- Action d'atténuation* :
Rencontre avec les opérateurs de production



ETAPE

Appuyer les actions de mise en œuvre

ACTIVITE

MO.3

Fournir des conseils et résoudre des problèmes

APERÇU

Au cours de la réalisation du premier projet d'éco-innovation, le niveau de soutien et d'orientation que vous fournirez dépendra de la nature de votre rôle dans le projet. Certaines entreprises auront besoin que vous agissiez en tant que gestionnaire de projet au jour le jour et assumiez l'entière responsabilité de la mise en œuvre du projet. D'autres sociétés nommeront leur propre chef de projet et utiliseront vos services pour assurer la surveillance, le mentorat et le soutien. Quel que soit votre rôle, il est important de veiller à ce que le premier projet d'éco-innovation soit mené à bien.

MO.3

Fournir des conseils et résoudre des problèmes

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est de fournir des conseils appropriés et un appui à la résolution de problèmes pour l'entreprise lors de la mise en oeuvre du premier projet d'éco-innovation.



DONNEES D'ENTREE

- Un plan détaillé pour le premier projet d'éco-innovation, issu de l'activité *MO.1 Planifier le projet*

RESULTAT

- Premier projet d'éco-innovation achevé avec succès, utilisé dans la phase ANALYSER, tout au long de l'étape *Analyse de la performance du premier projet d'éco-innovation*.

MO.3 Fournir des conseils et résoudre des problèmes

Beaucoup des actions possibles pour soutenir le premier projet d'éco-innovation seront similaires aux projets d'innovation normaux, mais certains aspects nécessitent une attention particulière dans le cadre d'un projet d'éco-innovation. Cette activité met en lumière certaines de ces questions et fournit des conseils sur la façon de les résoudre.

COMMENT S'Y PRENDRE

Rendre les responsabilités claires

Au début d'un projet d'éco-innovation, il est important de s'assurer que les responsabilités et l'appropriation des tâches sont claires. Cela aidera à obtenir l'engagement des membres de l'équipe de projet. Comme l'éco-innovation impliquera de nouvelles activités, parfois non planifiées, il peut être difficile d'attribuer toutes les tâches au personnel concerné au début du projet. Cependant, vous devez au minimum demander l'appui continu de la personne relai de l'entreprise pour coordonner et suivre les progrès du projet. Selon la situation, il se peut que vous, en tant que fournisseur de services, assumiez le rôle de gestionnaire de projet. Alternativement, le directeur général peut nommer un responsable pour le projet au sein de son propre personnel. D'une manière ou d'une autre, un aspect clé du rôle de responsable de projet consiste à s'assurer que les tâches attribuées aux personnes sont bien réalisées conformément aux spécifications. Lorsqu'un projet recouvre plusieurs fonctions différentes au sein d'une organisation (par exemple "Production" et "Marketing"), il est particulièrement important de s'assurer que les responsabilités et les canaux de communication sont clairs.

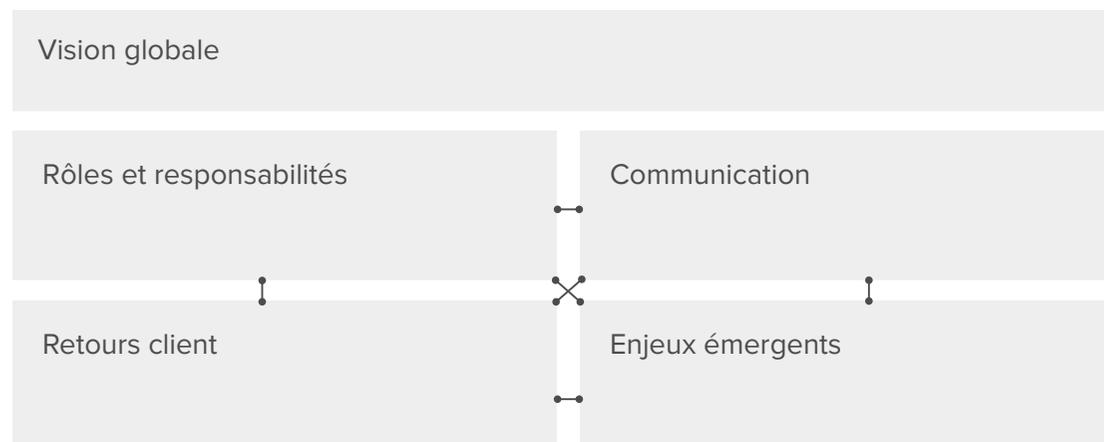
Établir des moyens communication

La communication est un autre aspect important d'un projet d'éco-innovation dans lequel le chef de projet jouera un rôle important. Il

doit agir comme point focal central du projet et faire savoir à tous que, s'ils ont des questions, des commentaires ou des préoccupations concernant le projet, il est la première personne à qui ils s'adressent. Ceci est vrai pour les partenaires internes et externes (par exemple, lorsque des fournisseurs ou des centres de recherche sont impliqués dans le projet). Les autres moyens de promouvoir une bonne communication comprennent :

- La mise en place d'un tableau de projet - Cela devrait fournir des informations sur le projet telles que les buts et les objectifs du projet, les personnes impliquées, comment les autres peuvent contribuer, etc. Ce tableau du projet doit également servir à enregistrer les activités de chaque membre de l'équipe et leurs progrès. Il est important que cette information soit régulièrement mise à jour afin qu'il soit lu et crédible.
- La tenue de réunions d'avancement régulières - Si les membres

Modèle de mise en œuvre de projet :



MO.3 Fournir des conseils et résoudre des problèmes

de l'équipe du projet travaillent sur des tâches différentes, il peut être utile de tenir des réunions d'avancement régulières (tous les quinze jours par exemple) où une personne par tâche rend compte des progrès réalisés. Cela n'a pas besoin d'impliquer tous les membres de l'équipe, seulement ceux qui sont responsables d'une tâche particulière. Pour vous assurer que les réunions sont courtes et efficaces, essayez d'établir un ensemble de questions simples auxquelles les personnes peuvent répondre lors du compte rendu. Par exemple :

- Quels sont les progrès ?
- Qu'est-ce qui s'est bien passé ?
- Quels problèmes avez-vous rencontré ?
- Qu'est-ce qui pourrait améliorer la performance ?
- Organisez des séances d'information - Une grande partie de l'activité d'innovation de l'entreprise à ce jour a peut-être été menée par vous en tant que fournisseur de services en discussion avec l'équipe de la haute direction. Par conséquent, le début du projet est une bonne occasion d'organiser une séance d'information pour que tout le monde au sein de l'entreprise puisse y assister afin d'en apprendre davantage sur le projet. Ces séances d'information ne devraient pas être obligatoires, sinon elles pourraient devenir un coût important pour l'entreprise. D'autres briefings après les étapes clés peuvent également être utiles pour maintenir les parties prenantes intéressées à jour.

Obtenir des commentaires réguliers

La question des retours est liée à la question de la communication. Dans les projets qui visent à développer un nouveau produit, il devrait y avoir quelqu'un dans l'équipe de projet qui agit en tant que représentant du client (parfois appelé la "voix du client").

Cette personne devrait recevoir des mises à jour régulières et des démonstrateurs afin de pouvoir donner son avis. Il est important d'obtenir ce retour le plus tôt possible afin que des modifications puissent être apportées avant la fin du projet, ce qui rend les changements plus difficiles et considérablement plus coûteux. Afin d'obtenir un retour rapide, le calendrier de développement du produit doit donner la priorité à l'achèvement des fonctionnalités clés au début du projet, même si cela signifie de présenter une solution partielle au représentant du client, afin qu'il puisse donner son avis sur les caractéristiques du produit. Une fois la solution finalisée, organiser aussi des réunions de démonstration régulières (par exemple bimensuelles ou mensuelles) avec le représentant du client pour recueillir des commentaires. Ceci présente aussi l'avantage de fournir de petits jalons fréquents qui peuvent aider à focaliser et à motiver l'équipe du projet.

Résoudre les problèmes rapidement

Au cours d'un projet d'éco-innovation, vous risquez de rencontrer quelques problèmes. La pensée créative peut aider à surmonter ces problèmes rapidement et efficacement. Pour vous aider à encourager la résolution créative des problèmes, vous pouvez aider l'équipe à appliquer des outils structurés de résolution de problèmes. L'usage de la matrice 9 écran est une bonne solution pour vous aider. Ce modèle a été introduit dans l'activité *BM.7 Générer des idées techniques pour le bloc de proposition de valeur*, mais il est également bien adapté pour traiter des problèmes techniques. Reportez-vous donc à l'activité *BM.7* pour obtenir des instructions sur la façon de l'appliquer. Si une solution ne peut pas être trouvée dans l'entreprise, il peut être nécessaire de chercher des idées auprès de partenaires externes. Par exemple :

- Les fournisseurs ont souvent beaucoup de connaissances

MO.3 Fournir des conseils et résoudre des problèmes

techniques sur leurs produits, ce qui peut être utile.

- Les associations d'entreprises peuvent être en mesure de vous mettre en contact avec d'autres entreprises confrontées au même problème que vous afin de travailler sur une solution commune.
- Les détaillants peuvent être en mesure de fournir plus d'informations sur les habitudes d'achat des clients ou vous aider à interagir directement avec les utilisateurs finaux.

Garder la vision macro en tête

Une dernière considération pour le fournisseur de services pendant la phase de mise en œuvre est que vous devez vous assurer que l'équipe de projet continue à être consciente de la situation globale à laquelle le projet contribue.

Par exemple, les décisions prises sont-elles cohérentes avec le modèle économique et la stratégie d'entreprise qui ont été établis ? Le projet a-t-il un impact positif sur les questions sociales de l'entreprise telles que l'égalité des sexes ? Quels autres domaines opérationnels de l'entreprise seront impactés par ce projet ? Qu'avons-nous appris qui renforce ou jette un doute sur les hypothèses qui ont été faites avant de commencer le projet ? Le but ici est de trouver un équilibre entre le fait de se concentrer sur l'achèvement du projet le plus rapidement et le plus efficacement possible, tout en essayant de ne pas manquer les opportunités qui pourraient émerger pour améliorer la valeur commerciale du projet en devenant trop ' . Ceci est un défi difficile, mais rappelez-vous qu'un examen complet du projet sera entrepris après l'achèvement du projet - décrit dans la phase de REVUE.



MO.3 Fournir des conseils et résoudre des problèmes

ETUDE DE CAS

Vision globale

- Quel impact a la réduction de la perte de poisson dans l'usine ayant sur la chaîne de valeur plus large ? Est-ce que la prise de poisson diminue ? Le prix du thon est-il en baisse ?
- Comment le projet est-il vu par l'équipe ? Est-ce que cela aide à intégrer une culture de l'éco-innovation ?

Rôles et responsabilités

- | | | |
|--|------------------------------------|--|
| Directeur de production : | Techniciens de production : | Fournisseur de services : |
| • Projet au jour le jour gestion | • Mise en place de tests | • Proposer des idées à tester |
| • Communication avec équipe de direction | • Collecte de données | • Revue des tests |
| • Planification des tests | • Support pour idée génération | • Communication avec équipe de direction |

Communication

- | | | |
|--|--|------------------------------------|
| Réunions d'avancement hebdomadaires : | Tableau d'affichage du projet : | Rapports d'étape : |
| • Gérées par Directeur de production | • Géré par Techniciens de production | • gérés par le service Fournisseur |
| • Public : PDG | • Tout public interne | • Public : Haute direction |

Retours client

- Le "client" est l'équipe de direction
- Les retours du premier rapport d'étape était positive
- Désireux de voir les résultats du premier sous-projet

Enjeux émergents

- Questions émergentes
Importante quantité de poisson rejetée lors de la première inspection de qualité, apparemment due à un mauvais contrôle de la température pendant le transport du marché. Pourrait inclure ce processus dans la portée du projet.

MO.3 Fournir des conseils et résoudre des problèmes

CONSEILS ET ASTUCES

OBTENIR L' APPUI DE LA DIRECTION

Le soutien explicite de la direction est souvent un facteur important dans le succès des grands projets. Par conséquent, demandez à la direction de faire une déclaration à tous les employés au début du projet pour lancer les activités pratiques d'écovnovation, en expliquant pourquoi l'entreprise poursuit une stratégie écovinnovante et comment ce premier projet contribuera à cette stratégie.

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Agri-food* et *Metals*.





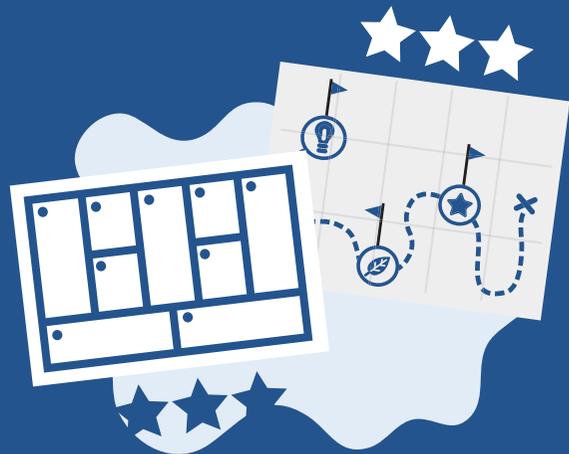
it be free for?

it wouldn't be run efficiently if TOTALLY free.
It should be free for people who would outpace others by driving (legally blind, etc.)

Buses were made Free in Chapel Hill and they ran ok. And they ran ok since no kind of with papers would be interesting to see free bus routes here and riding - arrange.

↑ one per bus
Buses brought to fun of Chapel Hill
Buses would benefit, maybe use them, and at fun or doing

Disables
- Search -
- Enroll -



ANALYSER

Analyser la performance du premier projet d'éco-innovation et s'améliorer pour les futurs projets

PHASE 6 — AN

ANALYSER

APERÇU

À ce stade, à la fois vous, en tant que prestataire de services, et l'entreprise devez posséder une expérience et des connaissances importantes en matière d'éco-innovation. Il est maintenant temps d'examiner les résultats du premier projet d'éco-innovation et de déterminer si le plan d'action et le modèle économique génèrent les performances économiques souhaitées et restent alignés sur la stratégie d'entreprise. La phase ANALYSER comprend donc deux étapes principales, l'activité d'examen et l'organisation des prochaines étapes.

ETAPES & ACTIVITES

Analyser la performance du premier projet d'éco-innovation

Animer un atelier
de revue de projet
AN.1

Effectuer une
analyse personnelle
AN.2

Analyser le modèle économique et de la feuille de route et approbation des prochaines étapes

Passer en revue
le modèle
économique et le
plan d'action
AN.3

Présenter les
conclusions de
l'analyse et convenir
des prochaines
étapes avec la
direction
AN.4

ETAPE

Analyser la performance du premier projet d'éco- innovation

ACTIVITES

AN.1

Animer un atelier de
revue de projet

AN.2

Effectuer une
analyse personnelle

APERÇU

Après avoir achevé le premier projet d'éco-innovation, il est utile de prendre du temps pour examiner la performance du projet. Ceci est réalisé grâce à un atelier de revue de projet. Il est également intéressant de regarder votre performance personnelle en tant que prestataire de services pour réfléchir à la façon dont vous pourriez vous améliorer.

AN.1

Animer un atelier de revue de projet

Activité complexe

Le but de cette activité est d'examiner la performance du projet et d'examiner comment les futurs projets pourraient être mis en œuvre plus efficacement.



DONNEES D'ENTREE

- Résultats du premier projet d'éco-innovation

RESULTATS

- Bref rapport décrivant les résultats de l'examen du projet.
- Cinq actions qui pourraient être mises en œuvre pour améliorer la performance des futurs projets.

Ces résultats sont utilisés dans l'activité AN.2 *Effectuer une analyse personnelle* et AN.3 *Passer en revue le modèle économique et le plan d'action.*

AN.1 Animer un atelier de revue de projet

L'examen du projet devrait se concentrer sur la performance du projet, les résultats obtenus et les moyens pour améliorer les futurs projets. En fin de compte, vous essayez de répondre aux questions :

- Le projet a-t-il réalisé ses objectifs ?
- • Quels sont les autres avantages générés par le projet (par exemple, de nouvelles connaissances et compétences, de nouveaux partenariats, une meilleure égalité entre les sexes ou des bénéfices pour les marques ou les relations publiques) ?
- Comment les projets futurs pourraient-ils être gérés différemment pour les rendre plus efficaces et rentables ?

Rassembler les informations dont vous avez besoin pour répondre à ces trois questions peut être fait efficacement grâce à un atelier de revue de projet. Un processus suggéré pour cet atelier de révision est fourni ci-dessous. Si vous n'êtes pas en mesure d'obtenir la participation du personnel concerné, vous devrez procéder à l'examen de vous-même et essayer de faire valider vos conclusions par votre relai au sein de l'entreprise.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Planifier l'atelier de révision

Si vous ne l'avez pas déjà fait, demandez l'autorisation du PDG pour effectuer l'atelier de revue de projet. Expliquez au PDG que l'objectif cet atelier est de déterminer les résultats et les avantages du projet ainsi que d'identifier des moyens d'améliorer la performance des futurs projets d'éco-innovation.

Décidez de la conduite de la revue de projet en fonction du temps disponible, des aspects qui seront couverts et de qui sera consulté.

Si les partenaires de la chaîne de valeur ont été impliqués dans le projet, il peut être utile d'obtenir leurs commentaires dans le cadre du processus de revue. Obtenir des retours des partenaires sera particulièrement important s'ils doivent être impliqués dans des projets ultérieurs sur la feuille de route, car vous devrez vous assurer qu'ils sont satisfaits des avantages économiques qu'ils retirent des actions d'éco-innovation et restent motivés pour continuer.

Bien que les idées de retour d'information et d'amélioration de tous les aspects du projet soient les bienvenues, il peut être utile de concentrer l'attention sur un ou deux aspects clés. Par exemple, si le but du projet était de développer une solution d'emballage plus durable, l'examen pourrait se concentrer sur le processus de développement technologique et la communication entre le processus de production, le personnel de conception et de commercialisation.

Essayez d'achever l'examen peu de temps après la fin du projet-lorsque les membres de l'équipe du projet pourront toujours se souvenir des détails du projet. Cependant, il est important de laisser suffisamment de temps pour que les résultats du projet soient clairs. Par exemple, si le projet portait sur le développement d'une solution d'emballage plus durable, vous devrez peut-être attendre 3 à 6 mois pour obtenir les données sur les ventes de produits afin de pouvoir évaluer l'acceptation par le consommateur du nouveau produit.

Recueillir et examiner la documentation du projet telle que la spécification des exigences et le registre des risques. Recueillez également des preuves des résultats et des avantages du projet comme par exemple des données montrant une réduction de la

AN.1 Animer un atelier de revue de projet

consommation d'énergie des processus de production suite à l'introduction d'un nouveau procédé de fabrication.

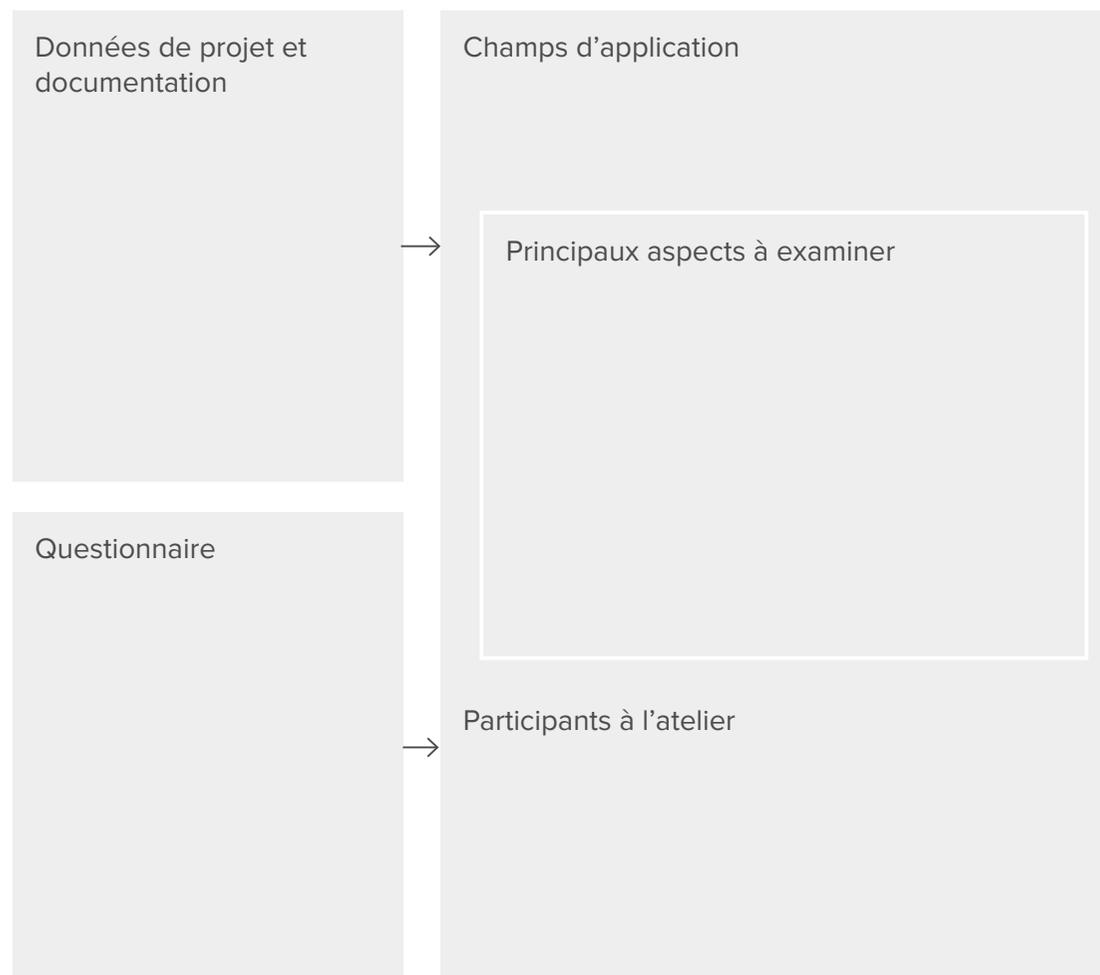
Décidez de qui devrait participer à l'atelier de revue de projet. Les chefs d'équipe sont de bons candidats car ils devraient avoir un bon aperçu des activités réalisées et des problèmes rencontrés. La présence de membres de l'équipe de direction peut empêcher certains participants d'effectuer un examen critique et honnête du projet et devrait donc être évitée. Essayez d'assurer un groupe de participants équilibrés entre les sexes pour l'atelier.

Préparez un formulaire d'évaluation qui ne comprend pas plus de 10 questions sur les aspects clés du projet que vous souhaitez examiner. Envoyez à chaque participant une copie du formulaire d'évaluation à remplir avant l'atelier. Quelques questions génériques de base sont :

- Le projet a-t-il réalisé ses objectifs ?
- Qu'est-ce qui s'est bien passé dans le projet ?
- Qu'est-ce qui a posé problème dans le projet ?
- Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment ?
- Quels avantages plus larges le projet a-t-il générés au-delà de son objectif principal? (par exemple, de nouvelles connaissances et compétences, de nouveaux partenariats, une amélioration de l'égalité entre les sexes ou des avantages liés aux marques et aux relations publiques) ?
- Qu'avez-vous appris en participant au projet ?

Essayez de développer vos propres questions plus spécifiques à inclure dans le formulaire d'évaluation. Demandez aux participants d'apporter avec eux les formulaires d'évaluation remplis à l'atelier.

Modèle de revue de projet



AN.1 Animer un atelier de revue de projet

2. Faciliter l'atelier de revue de projet

Commencer l'atelier en expliquant que le but est de déterminer les résultats et les avantages du projet et d'identifier les moyens d'améliorer la performance des futurs projets d'éco-innovation. Demandez aux participants d'être ouverts, honnêtes et objectifs lorsqu'ils font leurs commentaires. Il peut également être productif de demander aux participants de concentrer leurs critiques sur le processus du projet, et non sur les individus.

Demandez à chaque participant de lire chacun son tour l'un des points qu'ils ont fait dans leur formulaire d'évaluation. Prévoyez du temps pour la discussion de chaque point, mais essayez tout de même de traiter tous les points prévus par le questionnaire. Continuez jusqu'à ce que tous les points aient été entendus.

Sur la base des points soulevés et de la discussion, demandez aux participants d'énumérer les cinq principales actions qui peuvent être prises pour améliorer la performance des futurs projets.

3. Rendre compte des conclusions de la revue de projet

Pour s'assurer que les conclusions sont saisies et appliquées, il est important de résumer les conclusions de l'atelier d'examen en un court rapport. Il devrait intégrer sa portée, décrire l'activité de l'atelier de revue et mettre en évidence les actions recommandées pour améliorer la performance des futurs projets.

Un aspect à considérer est de savoir comment les avantages du projet pourraient être améliorés. Par exemple, si un nouveau produit éco-innovant a été lancé, l'entreprise doit-elle demander

un label écologique pour le produit ? Existe-t-il un système de récompenses pour les innovations de produits durables ? Y-a-t-il d'autres parties de l'entreprise qui pourraient bénéficier de ce qui a été réalisé dans le cadre du projet ? Ces types d'actions de suivi doivent être notés dans le rapport pour être discutés lors de la feuille de route et de la revue du modèle d'activité.

Une fois le rapport de revue de projet prêt, vous devriez essayer d'organiser une courte réunion avec la direction afin d'en présenter un résumé. Cette présentation peut être intégrée au début de la feuille de route et de la revue stratégique, décrite dans l'activité AN.3. Revoir le modèle économique et la feuille de route.

→ Plus d'informations dans le supplément *Metals*

AN.1 Animer un atelier de revue de projet

ETUDE DE CAS

Données de projet et documentation

- Le bilan massique du processus achevé au mois 12 montre une réduction de 28% de la perte de poissons par rapport aux données de base
- Le rapport sur le budget du projet indique que 8 500 \$ ont été dépensés pour un budget de 10 000 \$.
- Conclure que le projet a atteint ses principaux objectifs



Champs d'application

- Possibilité d'exclure le troisième sous-projet car il n'a pas été entièrement mis en œuvre
- Le questionnaire d'examen sera envoyé à tous les agents de production, à l'équipe de projet et responsable qualité

Questionnaire

- Le projet a-t-il atteint son objectif de "réduire la perte de poisson dans l'usine de 25% en 12 mois"?
- Pourrait-on réduire davantage la perte de poisson ? Si c'est le cas, comment ?
- Le projet a-t-il contribué à promouvoir une culture d'éco-innovation dans compagnie ?
- Quels autres avantages le projet a-t-il fourni ?
- Le projet a-t-il eu des impacts négatifs sur Tasty Tuna?
- Les sous-projets ont-ils abordé les principales sources de perte de l'usine ?
- Le processus de génération d'idées pour réduire les pertes a-t-il été achevé de manière approfondie et systématique ?
- Y-a-t-il d'autres idées qui, selon vous, méritent d'être mises en œuvre ?
- Quel était l'aspect le plus difficile du projet ?
- Comment la mise en œuvre des futurs projets pourrait-elle être améliorée ?



Principaux aspects à examiner

- Résultats et impacts positifs du projet - générer des données probantes à présenter à l'équipe de la haute direction
- Processus de génération d'idées - Le processus de génération d'idées était-il efficace ?
- Apprendre - Comment pourrions-nous améliorer les projets futurs ?

Participants à l'atelier

- Opérateurs de production x2
- Chefs d'équipe de production x2
- Directeur de production
- Techniciens de production x2
- Responsable qualité

Trauma
-Bad thoughts V^s
good thoughts.

AN.2

Effectuer une analyse personnelle

Activité facile

Le but de cette activité est de passer en revue votre propre performance personnelle en tant que prestataire de services et de réfléchir aux autres marchés susceptibles de bénéficier de vos services.



DONNEE D'ENTREE

- Résultats du premier projet d'éco-innovation.
- Bref rapport décrivant les résultats du modèle de revue de projet de l'activité *AN.1 Animer un atelier de revue de projet*.

RESULTATS

- Cinq actions que vous pouvez entreprendre pour améliorer votre propre performance en soutenant de futurs projets d'éco-innovation
- Des idées pour de nouveaux marchés qui pourraient bénéficier de vos services. Ce résultat n'est pas utilisé ailleurs mais elle permettra d'améliorer toutes les futures activités d'éco-innovation.

AN.2 Effectuer une analyse personnelle

L'examen jusqu'à présent a été axé sur les avantages pour l'entreprise. Cependant, vous devriez prendre le temps d'examiner votre propre performance, ce que vous avez appris et quelles devraient être vos prochaines étapes.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Posez-vous les questions suivantes :
 - Qu'est-ce que j'ai bien fait ?
 - Qu'est-ce que j'ai trouvé difficile ?
 - Que pourrais-je faire différemment dans les futurs projets ?
 - Qu'ai-je appris ?
 - Y-a-t-il d'autres marchés que je devrais cibler avec mes services d'éco-innovation ?
2. Essayez de générer cinq actions que vous pouvez entreprendre pour améliorer votre performance en soutenant de futurs projets d'éco-innovation.
3. Si vous avez identifié de nouveaux marchés potentiels pour vos services d'éco-innovation, cela implique le retour à la phase PRE-PARER afin d'évaluer l'attractivité du marché et d'améliorer votre compréhension de ce marché.

➔ Plus d'informations dans le supplément *Metals*

Modèle d'analyse personnelle

Qu'ai-je bien fait ?	Qu'ai-je trouvé difficile ?	Commentaires des autres
Qu'ai-je appris ?	Que devrais-je faire différemment dans les futurs projets ?	

Existe-t-il d'autres marchés que je devrais cibler avec mes services d'éco-innovation ?

AN.2 Effectuer une analyse personnelle

ETUDE DE CAS

Qu'ai-je bien fait ?

- Réunions hebdomadaires productives avec le PDG
- Aider à générer un large éventail d'idées d'amélioration – Certaines d'entre elles pourraient être mises en œuvre dans un futur projet
- Elles ont généré de bonnes données de base et ont pu démontrer les améliorations obtenues

Qu'ai-je appris ?

- Lorsque des problèmes surgissent et créent un conflit entre les objectifs du projet et le fonctionnement quotidien de l'entreprise, une contribution précoce du PDG est nécessaire pour décider des priorités et de la meilleure façon de résoudre les conflits
- Traiter les préoccupations des équipes est la clé du succès de tout projet
- Les agents de production peuvent être une grande source d'idées lorsqu'ils donnent la chance de participer à la résolution de problèmes

Qu'ai-je trouvé difficile ?

- Gérer les problèmes de contrôle de qualité qui sont survenus
- Impossible de poursuivre avec le troisième sous-projet en raison du coût élevé de l'équipement de digestion anaérobie
- Traiter avec les opérateurs de production qui étaient réticents à mettre en œuvre de nouvelles pratiques

Que devrais-je faire différemment dans les futurs projets ?

- Compléter avec une formation sur la gestion du changement
- Obtenir des chiffres approximatifs pour les coûts de la technologie au début du processus afin d'éviter de perdre du temps avec une technologie trop chère pour le budget
- Essayer d'identifier les sources potentielles de conflit interne pendant la planification de projet
- Demander conseil à la direction lorsque des conflits internes surviennent
- Inclure une description claire des avantages pour le personnel opérationnel dans la présentation du projet

Commentaires des autres

- PDG impressionné par les résultats obtenus en 12 mois
- Le directeur de la production aimerait déléguer la responsabilité des études de faisabilité technique dans les projets futurs, car ils nécessitent une attention particulière
- Les agents de production étaient heureux de participer aux activités de résolution de problèmes

Existe-t-il d'autres marchés que je devrais cibler avec mes services d'éco-innovation ?

Défis très similaires identifiés dans d'autres entreprises de transformation alimentaire - nécessité d'étudier ces possibilités plus avant

ETAPE

Analyse du modèle économique et du plan d'action et approbation des prochaines étapes

ACTIVITES

AN.3

Passer en revue le modèle économique et le plan d'action

AN.4

Présenter les conclusions de l'analyse et convenir des prochaines étapes avec la direction

APERÇU

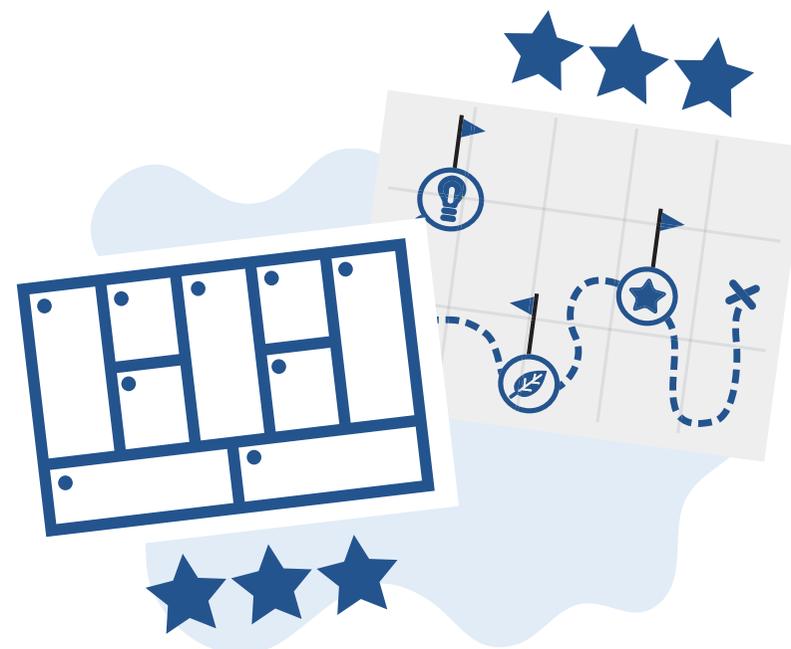
Au cours du premier projet d'éco-innovation, vous en apprendrez beaucoup sur les besoins et les tendances du marché, la capacité d'innovation de l'entreprise et la volonté de la chaîne d'approvisionnement à participer. Il se peut qu'il y ait eu de nouveaux développements dans des domaines tels que la technologie, le prix de l'énergie et des produits de base ou la législation. Vous aurez également appris quels sont les aspects du modèle économique qui fonctionnent bien et ceux qui ont besoin d'être affinés. Le moment est donc propice pour revoir et mettre à jour le modèle économique et le plan d'action.

AN.3

Passer en revue le modèle économique et le plan d'action

Requiert du dialogue

Le but de cette activité est d'examiner le modèle économique et la feuille de route, puis d'apporter les changements nécessaires en fonction de ce que vous avez appris lors du premier projet d'éco-innovation.



DONNEES D'ENTREE

- Résultats du premier projet d'éco-innovation.
- Bref rapport décrivant les résultats du modèle de revue de projet de l'activité *AN.1 Animer un atelier de revue de projet.*
- Cinq actions qui pourraient être mises en œuvre pour améliorer la performance des projets futurs de l'activité *AN.2 Effectuer un examen personnel.*

RESULTATS

- Une proposition de modification du modèle économique et du plan d'action ou la confirmation qu'aucun changement n'est requis dans l'activité *AN.4 Présenter les conclusions de l'analyse et convenir des prochaines étapes avec la direction.*

AN.3 Passer en revue le modèle économique et le plan d'action

Le modèle économique et le plan d'action peuvent être complétés dans une large mesure en travaillant seul. Vous pouvez ensuite présenter vos constatations et vos recommandations à la direction. Les principales activités de cette revue sont discutées ci-dessous. Notez que l'accent est mis sur le plan d'action et le modèle économique car la stratégie globale ne devrait pas nécessiter de mise à jour régulière, bien que de petits ajustements à la stratégie et aux objectifs puissent parfois être nécessaires.

COMMENT S'Y PRENDRE

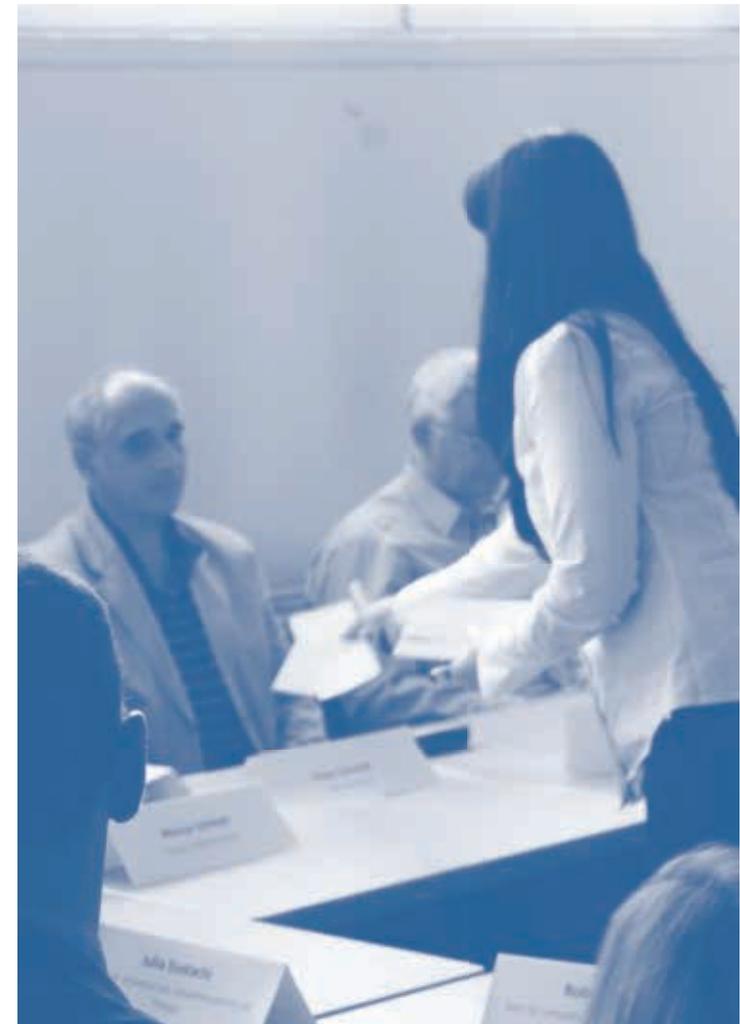
Activités clés à couvrir dans le cadre de l'examen du modèle économique et du plan d'action :

- Cherchez encore des recommandations à partir du modèle de revue de projet et examinez s'il y a des implications sur le modèle économique ou la feuille de route. Par exemple, y-a-t-il un besoin de formation supplémentaire sur des sujets comme la réflexion sur le cycle de vie avant de passer au projet suivant ? Le manque d'engagement des fournisseurs a-t-il été souligné comme étant un problème, et si oui, que pourrait-on faire pour y remédier ?
- Passez en revue le modèle économique et essayez d'évaluer :
 - Y-a-t-il des nouvelles informations qui renforcent ou affaiblissent votre confiance en validité du modèle économique ? En particulier, quelle a été la réponse des concurrents ? Comment s'adaptent-ils ? De nouvelles menaces concurrentielles émergent-elles ? Si vous avez de sérieuses inquiétudes quant à la validité du modèle économique, votre recommandation à l'entreprise devrait être de revoir la phase d'établissement du modèle économique afin de résoudre les problèmes.
- Quels progrès ont été réalisés au cours du dernier projet sur les points sensibles liés au développement durable, identifiés lors de l'évaluation approfondie ?
- De nouvelles lacunes de performance ont-elles été identifiées au cours du projet ? Si c'est le cas, essayez de générer de nouvelles idées de projets pour les combler et les ajouter au plan d'action.
- Passez en revue le plan d'action et décidez :
 - Existe-t-il de nouveaux éléments de preuve qui renforcent ou affaiblissent les arguments en faveur de la réalisation des éléments de la feuille de route ? Supprimez tous les éléments qui ne sont plus importants ou pertinents.
 - Y-a-t-il de nouvelles idées à ajouter au plan d'action ? Où devraient-elles figurer ?
 - L'ordre des éléments du plan d'action est-il toujours valide ? Si non, comment cela devrait-il changer ?
 - Quelle idée, ou combinaison d'idées sur le plan d'action, ferait un prochain projet logique pour l'entreprise ?

➔ Plus d'informations dans les suppléments *Chemicals et Metals*

AN.3 Passer en revue le modèle économique et le plan d'action

Modèle d'examen du modèle économique et du plan d'action



AN.3 Passer en revue le modèle économique et le plan d'action

ETUDE DE CAS

Résultats de l'examen du projet

- Le fournisseur de services et l'entreprise doivent suivre une formation sur la gestion du changement

Validité du modèle économique

- Les pêcheurs semblent désireux de s'engager sur le sujet de la réduction de la perte de poissons dans la chaîne de valeur. Cela suggère qu'ils seront prêts à s'engager sur d'autres sujets de développement durable
- Les concurrents ont essayé de débusquer la production clé pour en savoir plus sur la façon de réduire la perte de poisson

Progrès sur les points sensibles liés au développement durable

- Réduction de la perte de poisson dans l'usine de 28%. Cela représente une proportion significative de la perte de poisson dans la chaîne de valeur globale.

Ecart de performance

- Aucune lacune de performance identifiée

Validité du plan d'action

- Identifier un mauvais stockage à froid pendant le transport du marché à l'usine comme une source majeure de perte de poisson, donc un fort besoin de finir le projet "Réduire la perte de poisson dans la chaîne de valeur"

Nouvelles idées pour le plan d'action

- Peut nécessiter un projet spécifique sur la perte de poisson pendant le transport

Classement dans le plan d'action

- Suggérer d'achever la "Réduction de la perte de poisson dans la chaîne de valeur" avant "La pêche durable 1" car cela permettra de réaliser des économies pour les pêcheurs qui peuvent être investis dans des projets de pêche durables

Prochain projet pour l'entreprise

- Réduire la perte de poissons dans la chaîne de valeur proposée comme le prochain projet car cela permettra de réaliser des économies pour les pêcheurs qui peuvent être investis dans des projets de pêche durable

AN.4

Présenter les conclusions de l'analyse et convenir des prochaines étapes avec la direction

Activité complexe

L'objectif de cette activité est de présenter les conclusions des activités d'analyse et de convenir avec la direction de la marche à suivre pour la prochaine phase de mise en œuvre de l'éco-innovation.



DONNEES D'ENTREE

- Une proposition de modification du modèle économique et de la feuille de route ou la confirmation qu'aucun changement n'est requis de l'activité AN.3 *Passer en revue le modèle économique et le plan d'action.*

RESULTATS

- Décision du dirigeant sur la façon de procéder. Ce résultat n'est pas utilisé par ailleurs mais est nécessaire pour vous permettre de passer à la phase suivante de mise en œuvre de l'éco-innovation avec l'entreprise.

AN.4 Présenter les conclusions de l'analyse et convenir des prochaines étapes avec la direction

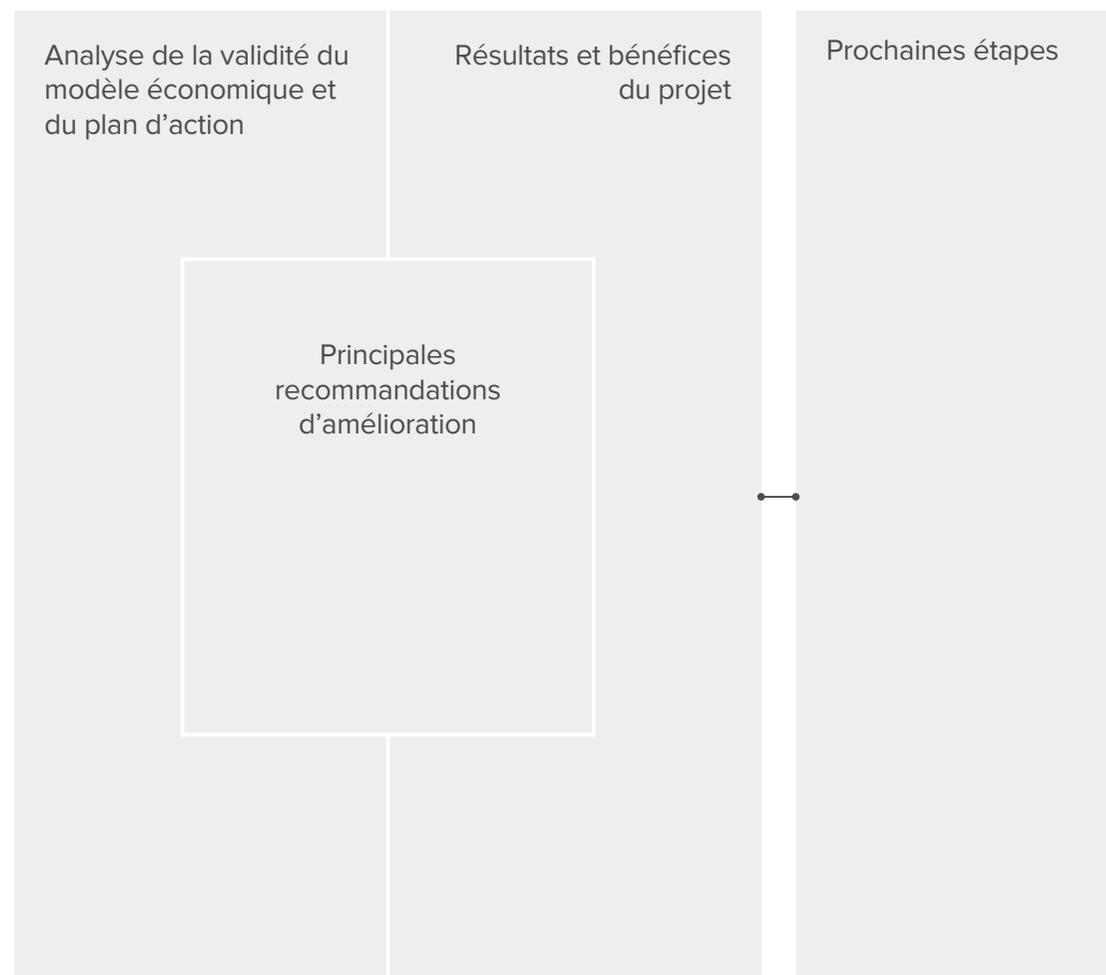
La dernière activité consiste à présenter vos recommandations à l'équipe de direction. Des conseils sur ce qu'il faut inclure dans cette présentation sont fournis ci-dessous.

COMMENT S'Y PRENDRE

Sujets suggérés à inclure dans la présentation au chef de la direction :

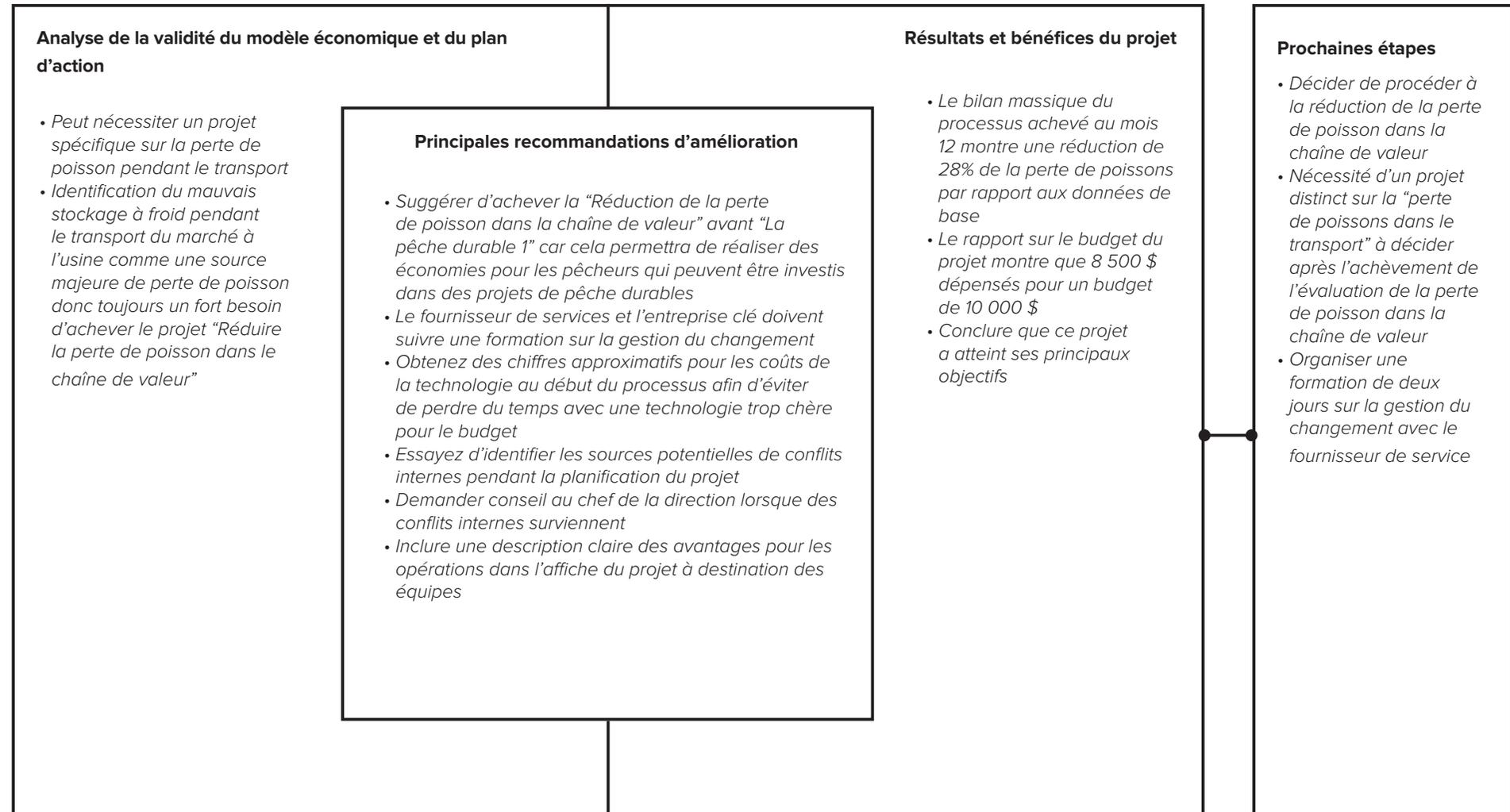
- Un résumé de l'activité de revue de projet, mettant en évidence les résultats du projet et les avantages commerciaux obtenus.
- Les cinq premières mesures recommandées pour améliorer la performance des projets d'éco-innovation issues de l'atelier de revue de projet.
- Votre analyse de la validité actuelle du modèle économique et du plan d'action.
- Votre recommandation pour les prochaines étapes, que ce soit passer au prochain projet sur le plan d'action, ou revoir les phases précédentes du processus afin de résoudre les problèmes qui ont surgi avec le modèle économique ou le plan d'action.

Modèle pour la présentation des conclusions de l'analyse



AN.4 Présenter les conclusions de l'analyse et convenir des prochaines étapes avec la direction

ETUDE DE CAS



Glossaire des mots-clés

Modèle économique

Décrit comment une entreprise fait des affaires. C'est la traduction des enjeux stratégiques, comme le positionnement et les objectifs stratégiques, dans un modèle conceptuel qui explicite comment l'entreprise fonctionne. Ce modèle sert de plan de développement permettant de concevoir et réaliser la structure économique et les modes de gestion qui constituent la base opérationnelle et physique de l'entreprise (Osterwalder et al, 2005).

Stratégie d'entreprise

Décrit les objectifs à long terme de l'entreprise et des marchés sur lesquels elle opère (c'est-à-dire ses visions et missions) (adapté de Andrews, 1997).

Genre

Décrit les rôles, comportements, activités et attributs qu'une société donnée, à un moment donné, considère comme appropriés pour les hommes et les femmes. Ces attributs, opportunités et relations sont construits socialement et acquis à travers les processus de socialisation. Ils sont spécifiques à un contexte et une époque et susceptibles d'évoluer (UN Women).

Discrimination par le genre

Vise toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe, ce qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes, quel que soit leur état matrimonial, sur la base de l'égalité de l'homme et de la femme, des droits de l'Homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel, civil ou dans tout autre domaine (Art. 1 CEDAW, 1979).

Egalité des sexes

Fait référence à des droits, responsabilités et opportunités égaux entre femmes et hommes, filles et garçons. L'égalité ne signifie pas que les femmes et les hommes deviendront identiques mais que leurs droits, leurs responsabilités et leurs opportunités ne dépendront

pas du fait qu'ils soient nés femme ou homme. L'égalité des sexes implique que les intérêts, les besoins et les priorités des femmes et des hommes soient pris en compte, en reconnaissant la diversité des différents groupes de femmes et d'hommes. L'égalité des sexes n'est pas un problème exclusivement féminin et devrait concerner et associer pleinement les hommes autant que les femmes (UN Women).

« Sensible au genre »

Décrit la tentative de redresser les inégalités entre les sexes existantes lors de la conception et la mise en œuvre de projets, programmes ou politiques de développement.

Cycle de vie

Étapes consécutives et interconnectées de la vie d'un produit (bien ou service), depuis l'extraction des matières premières jusqu'à sa fin de vie (adapté de ISO 14040 : 2006).

Evaluation du cycle de vie

Est un ensemble systématique de procédures pour recueillir et examiner les intrants et les extrants de matériaux et d'énergie, en associant les impacts environnementaux directement attribuables au fonctionnement d'un produit tout au long de son cycle de vie (adapté de ISO 14040 : 2006).

Pensée en cycle de vie

Est une approche principalement qualitative pour comprendre comment nos choix influencent chaque étape du cycle de vie d'une activité industrielle, depuis l'obtention des matières premières jusqu'à la fin de vie, en passant par la fabrication, la distribution et l'usage du produit. Cette approche nous est nécessaire pour optimiser les compromis entre l'impact sur l'économie, l'environnement et la société (UNEP, 2004).

Marketing

Est l'ensemble des activités destinées à aider une entreprise à comprendre le type de produit qu'elle devrait proposer à un segment

Glossaire des mots-clés

de marché et communiquer sur les bénéfices et la valeur du produit au consommateur ciblé. Le marketing se concentre sur le produit, sa promotion, son prix et ses réseaux de distribution.

Analyse de marché

Consiste à rassembler des informations sur la taille, la croissance, la rentabilité, les groupes ciblés et les produits existants d'un marché. Ces informations sont utilisées pour informer la prise de décision à un niveau stratégique. Cette activité spécifique est incluse dans celle, plus large, du marketing.

Structure de l'organisation

Se réfère à la gamme d'activités et de ressources clés dédiées à un modèle économique, qu'elles soient humaines et financières ou liées à la production. Sont inclus les procédés d'approvisionnement, la distribution, les partenaires clés, les relations et interfaces clients, la recherche et développement, la communication interne et la production de revenus.

Partenaires

Fait référence aux parties dans la chaîne de valeur qui fournissent ou reçoivent la valeur, que ce soit les fournisseurs, les travailleurs sous-traitants, les entrepreneurs, contractuels ou prestataires de services, les clients et les consommateurs, les membres et tous les autres (ISO 26000:2010).

Feuille de route / plan d'action

Est un outil d'organisation utilisé pour aider à la mise en œuvre de stratégies. Il est constitué d'une série de projets qui concourent à faire progresser l'entreprise de sa position actuelle vers la réalisation de ses objectifs (adapté de Phaal R et al, 2007).

Parties prenantes

Tout groupe ou individuel pouvant affecter ou être affecté par un organisme ou ses activités et aider à définir des propositions de valeur pour l'organisme (Stakeholder Research Associates Canada

Inc., United Nations Environment Programme, AccountAbility: Stakeholder Engagement, 2005).

Chaîne logistique

Est le système d'organisations, de technologies, d'activités, d'informations et de ressources impliquées dans la chaîne d'approvisionnement et de livraison d'un produit ou service, des fournisseurs au client (Michael Porter 1985). Les impacts les plus significatifs dans la chaîne de valeur ou du cycle de vie d'un produit ou d'un service (system) peuvent être utilisés pour identifier les opportunités d'amélioration d'impact et pour prioriser les actions de réduction des impacts (NU-Environnement/SETAC, 2014).

Valeur

Est comprise comme une valeur économique (le revenu que l'entreprise reçoit pour ses biens ou services) qui participe à la création de résultats positifs pour la société, en répondant aux besoins et en faisant face aux menaces, et en prenant en compte les considérations économiques, environnementales et sociales (adapté de Porter & Kramer, 2011).

Chaîne de valeur

Est la séquence entière d'activités ou de parties qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous la forme de produits et services (e.g. fournisseurs, sous-traitants, entrepreneurs, prestataires de services, investisseurs, R&D, clients, consommateurs, membres) (ISO 14001 CD2, 2013). Voir aussi définition de **Partenaires** ci-dessus.

Proposition de valeur

Fait référence aux produits ou services que l'entreprise offre à un segment de marché spécifique, et que l'entreprise croit qu'ils vont créer de la valeur pour ce segment de marché spécifique.

Références générales et ressources

Eco-innovation policy aspects:

Kemp, R., & Peterson, P. (2007). Final report MEI project about measuring eco-innovation [Online]. Available from: <http://www.oecd.org/greengrowth/consumption-innovation/43960830.pdf>

UN Environment (2012). Global outlook on sustainable consumption and production policies: taking action together. UN Environment, Nairobi. Available from: http://www.unep.org/pdf/Global_Outlook_on_SCP_Policies_full_final.pdf

Guidance on Gender Equality and the Environment:

UNIDO (2015). Guide on Gender Mainstreaming: Environmental Management Projects. Available from: https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Women_and_Youth/Gender_Environmental_Management_Projects.pdf

UNIDO (2015). Guide on Gender Mainstreaming: Business, Investment and Technology Services for Private Sector Development. Available from: https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Women_and_Youth/Guide_on_Gender_Mainstreaming_Business_Investment_and_Technology_Services_for_Private_Sector_Development.pdf

Design for Sustainability and Cleaner Production:

UNIDO-UN Environment (2010). Promoting Resource Efficiency in SMEs resource kit (PRE-SME). Available from: http://www.unep.org/pdf/PRE-SME_handbook_2010.pdf

McAloone, T. C., Bey N. (2009). Environmental improvement through product development – a guide. Danish Environmental Protection Agency. Available from: <http://www.ecodesign.dtu.dk/Ecodesign-Guide>

Crul, M.R.M, Diehl, J.C., (2007). Design for Sustainability: A Practical Approach for Developing Economies. Paris, UN Environment DTIE. Available from: www.d4s-de.org

Technology issues:

UN Environment (2016). Technologies for Eco-innovation. UN Environment DTIE, Paris

Projet d'éco-innovation et initiatives pertinentes :

Eco-innovation Observatory – reports, data and examples concerning eco-innovation activities in the European Union. Available from: <http://www.eco-innovation.eu/>

Ecoweb – database of over 3000 EU-funded projects. Available from: <http://www.ecoweb.info/>

Eco-innovation project database – details of over 200 EU-funded projects. Available from: <http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/projects/>

Global SCP Clearinghouse – UN Environment convened platform for the exchange of knowledge, tools and information related to sustainable consumption and production. Available from: <http://www.scpclearinghouse.org/>

Références générales et ressources

Life Cycle Initiative – UN Environment-SETAC joint project to encourage the development and practical adoption of life cycle thinking. Available from: http://www.life_cycleinitiative.org/

KARIM project - European network for responsible innovation and technology transfer. Available from: <http://www.karimnetwork.com/>

CycLED Cycling resources embedded in systems containing Light Emitting Diodes. Available from: <http://www.cyc-led.eu/Eco-innovation.html>

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 1 : Démarche pour la mise en œuvre de l'éco-innovation	13
Figure 2 : Légende de la première page des activités	15
Figure 3 : Légende des pages d'activité	15
Figure 4 : Modèle conceptuel de l'éco-innovation	18
Figure 5 : Valeur ajoutée provenant de l'éco-innovation	20
Figure 6 : Principaux éléments de la stratégie d'entreprise	ST.2
Figure 7 : Sources de données et processus pour l'Analyse AFOM	ST.7
Figure 8 : Exemples de modèles économiques basés sur les principes de l'économie circulaire (Accenture, 2014).	BM.4

Tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations influençant les activités d'éco-innovation et le type d'entreprise	PR.1
Tableau 2 : Exemples d'implication des clients et de techniques de collecte	BM.5

Pictures References

Image credits

All images unless the ones stated below are property of UN Environment and licenced under Creative Commons BY 4.0.

- Page 41 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_15231272599.jpg
Page 37 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_7334900216.jpg
Page 43 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_15394981456_.jpg
Page 86 www.flickr.com/photos/jefeurope_9152511830_3.jpg
Page 49 www.flickr.com/photos/theonecampaign_9008701298.jpg
Page 93 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_12224252226.jpg
Page 69 www.flickr.com/photos/69583224@N05_8022570516_.jpg
Page 75 www.flickr.com/photos/opus-dei_8530885492_.jpeg
Page 86 www.flickr.com/photos/jefeurope_9152511830_3.jpg
Page 93 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_12224252226.jpg
Page 103 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_5473587290_.jpg
Page 117 www.flickr.com/photos/argonne_4496924493_i.jpeg
Page 121 www.flickr.com/photos/theonecampaign_19355459235.jpg
Page 130 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_11186967735.jpg
Page 141 www.flickr.com/photos/ilri_7156119523_in_album-72157626959848696_.jpeg
Page 152 www.flickr.com/photos/theonecampaign_12749711244.jpg
Page 160 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_9024647130_.jpg
Page 166 www.flickr.com/photos/gruenenrw_8046464475_.jpeg
Page 170 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_6588552051.jpg
Page 173 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_5279200661.jpg
Page 175 www.flickr.com/photos/gruenenrw_8046474502_.jpeg
Page 182 www.flickr.com/photos/theonecampaign_19329349306.jpg
Page 185 www.flickr.com/photos/theonecampaign_11819515085.jpg
Page 187 www.flickr.com/photos/getgood_5484942599_in.jpeg
Page 188 www.flickr.com/photos/mcgarrybowenlabs_8471072813.jpg
Page 202 www.flickr.com/photos/juhansonin_3925133885_.jpg
Page 225 www.flickr.com/photos/kmakice_3422350906_.jpg
Page 230 www.flickr.com/photos/lucamascaro_4583329087_.jpg
Page 243 www.flickr.com/photos/oregonstateuniversity_12593269333.jpg
Page 244 www.flickr.com/photos/ritzotencate_24378608683_.jpg
Page 249 www.flickr.com/photos/vitorpamplona_15320917377_i.jpg
Page 250 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_5473587290_.jpeg
Page 253 www.flickr.com/photos/jacobdubber_8119934762.jpg
Page 274 www.flickr.com/photos/marcoarment_1969185955_.jpg
Page www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_15231476527.jpg
Page 292 www.flickr.com/photos/deusto_8391207259.jpg
Page 296 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_5279206441.jpg
Page 310 www.flickr.com/photos/deusto_8392291752.jpg
Page 316 www.flickr.com/photos_unitednationsdevelopmentprogramme_32240857372_.jpg
Page 335 www.flickr.com/photos/gruenenrw_8568390185_.jpeg
Page 226 www.flickr.com/photos/choconancy_2476374994.jpg
Page 341 www.flickr.com/photos/dragonpreneur_2330942904.jpg
Page 346 www.flickr.com/photos/undpeuropeandcis_6588558603_.jpg
page 348 www.flickr.com/photos/meddygarnet_4474270774.jpg
Page 349 www.flickr.com/photos/thisisbossi_8471943543_.jpg
Page 360 www.flickr.com/photos/unmissmultimedia_22719358858.jpg
Page 367 www.flickr.com/photos/heraldpost_3947396300.jpg



United Nations Environment Programme
P.O. Box 30552, Nairobi 00100, Kenya
Tel: +254-(0)20-762 1234
Fax: +254-(0)20-762 3927
Email: unep@unep.org
Web: www.unep.org

