

# TOOL KIT PSS

Développement de business models  
innovants de systèmes produits-services  
dans un contexte urbain de transition durable

NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

POUR UNE VILLE

DURABLE ?

QUELS NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES A BRUXELLES ?

## Développement de business models innovants de systèmes produits-services dans un contexte urbain de transition durable

### Directeur de la publication

Patrick Van Den Abeele (Brussels Environment)

### Auteurs

François Jégou and Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios)

Erwan Mouazan and Anne-Sophie Ansenne (Ecores/Groupe One),

Joëlle Libermann (Égérie Research)

Patrick Van Den Abeele (Brussels Environment)

### Publié par

**IBGEBIM**

Avenue Gulledelle, 100

B-1200 Brussels

# Sommaire

<b>Contexte urbain</b>	p 5
<b>Introduction à la méthodologie</b>	p 6
<b>Points clés de la réussite de la démarche</b>	p 9
Une approche territoriale et individualisée	p 10
Une équipe pluri-disciplinaire créative	p 12
Un éco-système d'acteurs bienveillants	p 14
Un mode d'implication ouvert au processus de creative labs...	p 16
Une écologie des processus créatifs	p 18
Des solutions prometteuses en terme de développement durable local...	p 20
<b>Phase 1 : Etablissement d'un diagnostic territorial</b>	p 22
<b>Phase 2 : De l'identification des enjeux au développement d'opportunités</b>	p 26
<b>Phase 3 : Veille non technologique</b>	p 32
<b>Phase 4 : Creative labs, co-crédation de solutions de PSS</b>	p 34
<b>A / Dérulé de l'atelier</b>	p 38
Etape 1 : Warming-up	p 39
Etape 2 : Génération de nouvelles solutions	p 40
Etape 3 : Développement des solutions	p 42
Etape 4 : Identification des leviers, obstacles et acteurs	p 44
<b>B / Résultats de la phase de génération</b>	p 46
<b>Phase 5 Reality check : formalisation des business models et appui à la création d'activités</b>	p 48
<b>Les outils</b>	p 50
<b>Conclusion</b>	p 56

## Un contexte urbain



Aujourd'hui, plus des deux tiers de la population européenne vivent en zone urbaine. C'est souvent dans les villes que se concentrent les problèmes de disparité sociale (chômage, ségrégation, pauvreté) et les nuisances environnementales (pollution de l'air, congestion, etc.). Paradoxalement, si les villes sont des lieux d'émergence de problèmes socio-économiques et environnementaux, elles sont également des centres d'innovation, de créativité et de technologies, au cœur desquelles se situe la résolution de ces problèmes.

Le renforcement de la résilience urbaine doit s'appuyer sur une approche globale des problèmes sociaux, environnementaux et économiques. Le futur de la ville sera arbitré selon sa capacité à repenser des modèles économiques plus circulaires, efficaces en ressources et générateurs d'emplois locaux. L'économie de fonctionnalité et les Product Service Systems constituent une des voies d'investigation pour renforcer la résilience des villes de demain.

# Introduction à la méthodologie

Dans le cadre du projet TURAS, un Toolkit méthodologique pour faciliter le développement de Business Models innovants dans un contexte de ville durable a été élaboré et testé. Cette méthodologie se présente sous la déclinaison de différentes phases clés (phases de 1 à 5 représentées dans le schéma ci-dessous).

La particularité du Toolkit est qu'il propose une combinaison entre une approche territoriale et un accompagnement individuel d'entreprise.

En effet, dans le déroulé méthodologique, la première étape (phases 1 à 4) assure la synergie et la complémentarité entre le territoire et les usagers (pouvoirs publics, asbl, citoyens et entreprises) au travers la co-création de business models innovants.

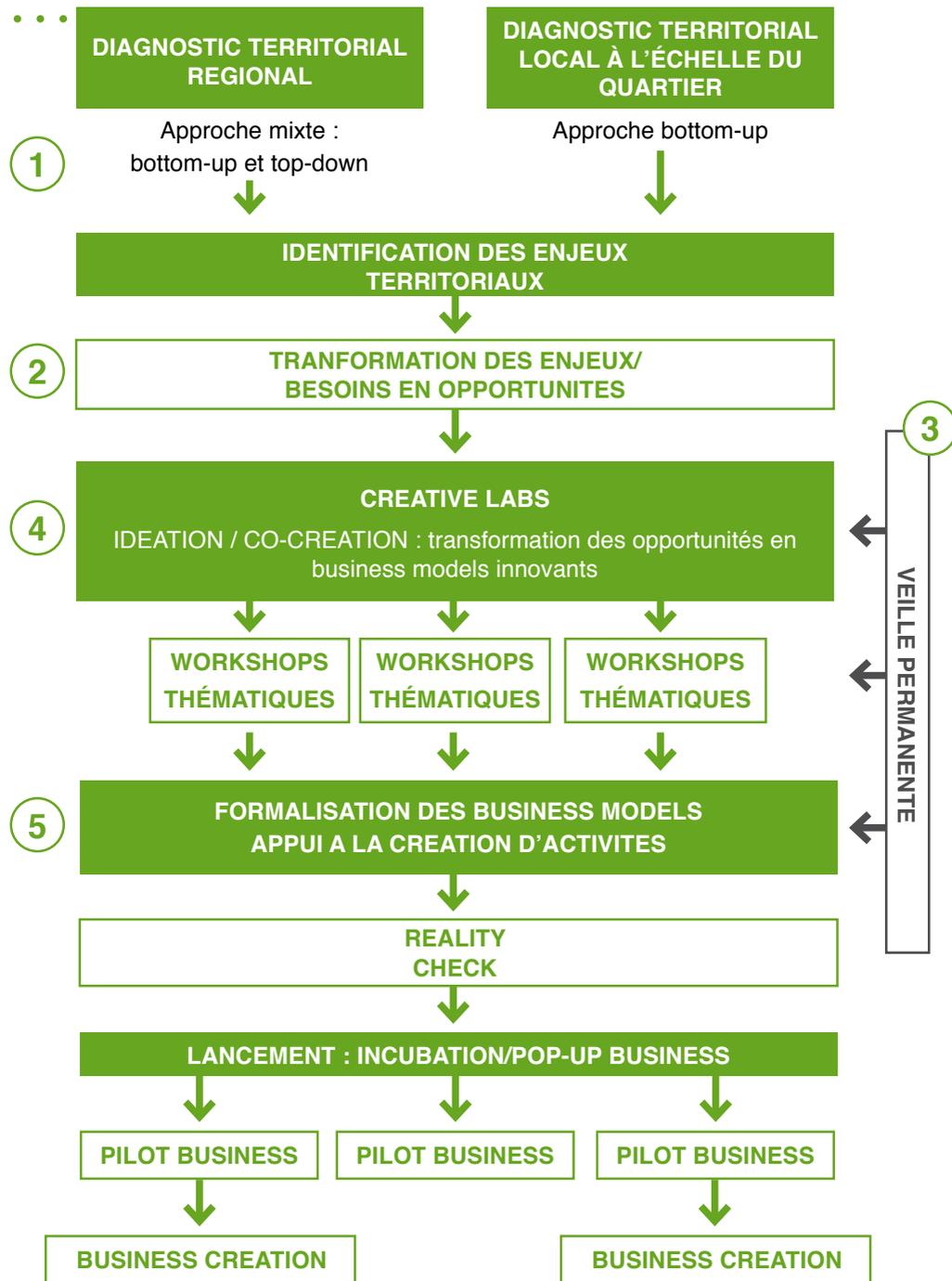
La deuxième étape (phase 5), quant à elle, fournit un accompagnement individuel de l'entreprise pour faire évoluer l'idée du business innovant en un modèle économique pertinent, ayant été notamment confronté au réel via le "reality check".

Ce toolkit méthodologique contient des éléments spécifiques au contexte du projet inscrit dans la Région Bruxelles-Capitale et des éléments clés, points de vigilance à ne pas manquer illustrés comme suit :

L'approche spécifique ancrée dans le contexte socio économique et institutionnel de la région de Bruxelles Capitale est illustré par le logo de la région ci-contre :



Les points d'attention méthodologique sont repris par le symbole ci-contre :





# Une approche territoriale et individualisée...

La méthodologie proposée s'articule en une approche d'abord territoriale suivie ensuite d'une approche individualisée des porteurs de projets et des entreprises.

L'approche territoriale apporte :

- un ancrage dans un contexte local permettant de créer des solutions qui répondent aux besoins et attentes des usagers du territoire (pouvoirs publics, citoyens, entreprises, associations, etc.)
- un effet de mutualisation (coaching collectif, échange d'expérience peer-to-peer, dissémination groupée, etc.) et de mise en synergie (croisement entre les innovations, communication sur l'ensemble des démarches au-delà de la communication individuelle, etc.).

Le porteur/l'initiateur du processus peut être une autorité territoriale (région, communes, villes, etc.) ou une structure représentant les entreprises (exemple : chambre de commerce).

L'ensemble des idées générées doit alimenter un 'vivier d'idées'. Au-delà des idées exploitées (rencontre avec un porteur, fenêtre marketing appropriée, etc.) l'ensemble des idées doit être conservé (plateforme collaborative ouverte) pour d'une part stimuler le processus territorial et d'autre part, rencontrer d'autres opportunités de concrétisation (nouveaux porteurs, fenêtre marketing).

Les outils individualisés de 'reality check' sont à l'opposé du consulting/tutorat classique: ils sont de type montants (habilitation des porteurs à mener un développement participatif de co-design; consultants comme animateurs du processus) et tournés vers l'expérimentation (simulation rapide des solutions; essais en grandeur réelle; maquettage utilisé comme première étape de lancement; etc.).





## Une équipe multidisciplinaire créative...

Le projet doit être encadré par une équipe **multidisciplinaire**. À minima il convient de garantir 3 profils clés:

- un point de vue utilisateur/marchés,
- une expertise management/business
- une posture creative/design.

**BRU** Dans le cas de l'expérimentation à Bruxelles, l'équipe était composée d'experts en développement durable et entrepreneuriat durable (Ecores/ Group One), designers (Strategic Design Scenarios), experts en management et marketing (Egérie Research), et les acteurs publiques locaux (IBGE Bruxelles Environnement).

## Un écosystème d'acteurs bienveillants...

Au-delà des parties prenantes impliquées dans le projet (autorités locales/représentants d'entreprises et équipe projet), il convient de constituer un « écosystème bienveillant » constitué d'un cercle plus large d'acteurs impliqués indirectement (porteurs d'autres projets connexes, parties prenantes indirectes, financeurs publics ou privés, etc.) susceptibles d'orienter, conseiller, mettre en synergie et diffuser, communiquer le projet en développement.



• Démarrage de workshop



## Un mode d'implication ouvert au processus de creative labs...

Les participants d'un processus d'innovation ne sont pas toujours faciles à déterminer à priori. Il n'y a pas de profil type.

Un certain 'lâché prise' et un mode partiel d'auto-organisation similaire à l'organisation des processus délibératifs doit être adopté (laisser l'initiative aux participants d'inviter d'autres participants; processus

argumentatif de validation des participants, motivation et intérêt spontanés, etc.)

La notion de participant suppose que les acteurs à impliquer doivent être à priori concernés (par exemple, à un citoyen lambda on préférera un utilisateur intéressé, qui se sent concerné...)

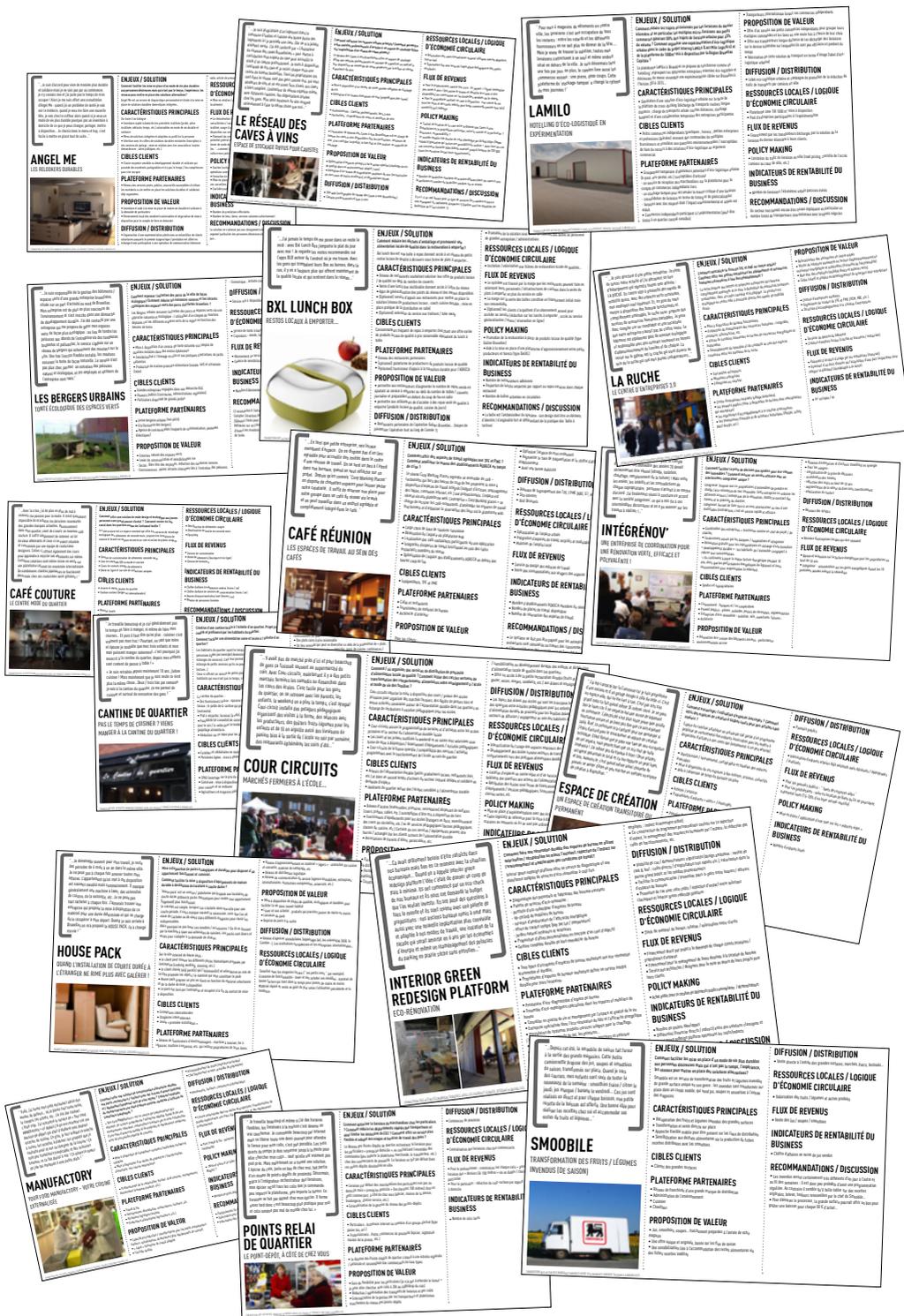
# Une écologie des processus créatifs...

Un processus créatif centré sur les PSS aboutira nécessairement à un éventail de solutions dont toutes ne seront pas stricto-sensu des PSS: il convient de privilégier la valorisation des bonnes idées avant celles répondant au cahier des charges;

Au-delà des définitions/catégories de PSS on cherchera à détecter/valoriser les business models non basés sur la possession individuelle mais au contraire mettant en avant l'accès, l'usage alterné, le partage, etc. et à s'intéresser plus à leur potentiel de valorisation qu'à leur nature précise.



Sélection des histoires les plus inspirantes/prometteuses par les participants



# Des solutions prometteuses en terme de développement durable local...

Il est difficile au stade de 'reality check' et qui plus est à celui des 'creative labs' de déterminer si une solution présente effectivement un avantage en terme de développement durable ou non.

Dans l'esprit 'd'évaluation positive' du 'creative debugging', on cherchera à estimer en quoi une solution est 'prometteuse en terme de développement durable', c'est à dire à lister/évaluer les effets induits positifs/négatifs en terme de réduction d'impact, effet indirects et rebonds potentiels, etc.

On estimera de la même manière le potentiel de relocalisation au travers de l'activité économique formelle (création d'entreprises/d'emplois) et de l'activité informelle induite (dynamisation du territoire; engagement citoyen; qualité de vie)

On conservera les idées/projets résistants à ce premier filtre (sans pour autant que cela représente une certitude à ce stade) et on éliminera les autres.

# Phase 1 : établissement d'un diagnostic territorial

Le développement de solutions de Product-Service Systems (PSS) dans un contexte urbain doit pouvoir avant tout répondre à un ensemble d'enjeux stratégiques liés au développement d'une ville plus durable.

Au contraire d'autres approches de développement de nouveaux business models de services, centrées autour de la génération d'une nouvelle offre de produits et services pour une entreprise donnée, la méthodologie développée s'appuie sur un diagnostic du territoire.

Le diagnostic permet de répondre à une série de questions clés :

Quelles pressions (démographique, économique, sociale, environnementale) influencent l'évolution de mon territoire ?

A quels enjeux prioritaires mon territoire doit-il faire face dans un contexte dynamique pour s'inscrire dans une vision de ville durable ?

En passant par un diagnostic du territoire, cela permet d'identifier les enjeux auxquels vont pouvoir répondre les PPS.

A l'échelle territoriale, différents exercices de diagnostics sont généralement réalisés à fréquence régulière. Ces diagnostics peuvent s'inscrire dans une démarche TOP DOWN (portée par les pouvoirs publics) ou plus BOTTOM UP (émanant de l'expérience des usagers de la ville : citoyens, associations, entreprises, etc.). C'est l'articulation de ces deux démarches qui pourra fournir un diagnostic complet, partant d'un

côté du point de vue des citoyens, et de l'autre des réflexions stratégiques portées par le politique et les pouvoirs publics.

Il convient dans son contexte territorial d'identifier le ou les diagnostic(s) sur le(s)quel(s) s'appuyer pour identifier les enjeux auxquels pourront répondre le modèle de PSS. Parfois il n'existe pas un diagnostic satisfaisant, les données existantes doivent donc être complétées par une concertation citoyenne par exemple ou une validation par les pouvoirs publics.

#### Exemples de diagnostics **TOP-DOWN**

- Plan climat territorial
- Bilan carbone territoire
- Plan nature
- Plan de mobilité
- etc.



#### Exemples de diagnostics **BOTTOM-UP**

- Contrats de quartier durable (approche participative)
- etc.



Dans le contexte de la région Bruxelles capitale, plusieurs diagnostics ont été menés ces dernières années. Le cadre de la RBC est donc particulier car deux types de diagnostics croisés, couplant à la fois le TOP DOWN et le BOTTOM UP ont été réalisés récemment :

- Le Plan Régional de Développement Durable
- Les Alliances Emploi-Environnement

A travers l'analyse de ces instruments, l'objectif est d'identifier un ensemble d'axes stratégiques qui pourraient de façon intéressante intégrer le modèle d'économie de fonctionnalité et faciliter la transition vers une ville durable et résiliente. Des informations complémentaires sur ces deux outils sont disponibles via les liens suivants :

<http://urbanisme.irisnet.be/lesreglesdujeu/les-plans-de-developpement/le-prdd>

<http://www.aee-rbc.be>

# Phase 2 : de l'identification des enjeux au développement d'opportunités

À travers l'analyse des instruments de diagnostic territorial mixte (TOP DOWN et BOTTUM UP), l'objectif est donc d'identifier un ensemble d'enjeux stratégiques qui peuvent de façon pertinente intégrer le modèle d'économie de fonctionnalité et faciliter la transition vers une ville durable et résiliente.

À ce stade, aucun modèle systématique pour faire émerger les enjeux d'une ville n'est défini. Le processus dépend du fonctionnement spécifique de chaque territoire. Les processus couplant une approche BOTTOM UP et TOP DOWN sont pertinents dans ce cadre. Les solutions PSS doivent être liées au territoire, quelque soit l'outil qui fait le lien.



Il faut identifier les thématiques clés qui ressortent des diagnostics (exemple : mobilité, alimentation, densité urbaine, etc.) et pertinentes pour une transition vers les PSS (logique servicielle).

Au sein de chaque thématique, des enjeux stratégiques doivent être formulés en regard de ce que pouvait apporter le modèle de l'économie de la fonctionnalité et sur la base de questions clés :

- Quels nouveaux services pour répondre au besoin d'un quartier ?
- Du point de vue du tissu économique local : comment adapter mon offre de service pour répondre aux enjeux mouvants du territoire ?



Dans le cadre de ce projet, dans le contexte bruxellois, les enjeux identifiés par thématique sont présentés ci-dessous et ont été développés en opportunités d'émergence de PSS.

## 1 - SERVICES COLLABORATIFS DE QUARTIER

ENJEU STRATEGIQUE REGIONAL : Renforcer le développement des équipements collectifs et des services mutualisés à l'échelle du quartier.

OPPORTUNITE : Développement d'activités commerciales durables qui s'appuient sur une approche de consommation collaborative facilitant la mutualisation de produits et services entre foyers vivant au sein d'un même quartier

## 2 - ALIMENTATION URBAINE DURABLE

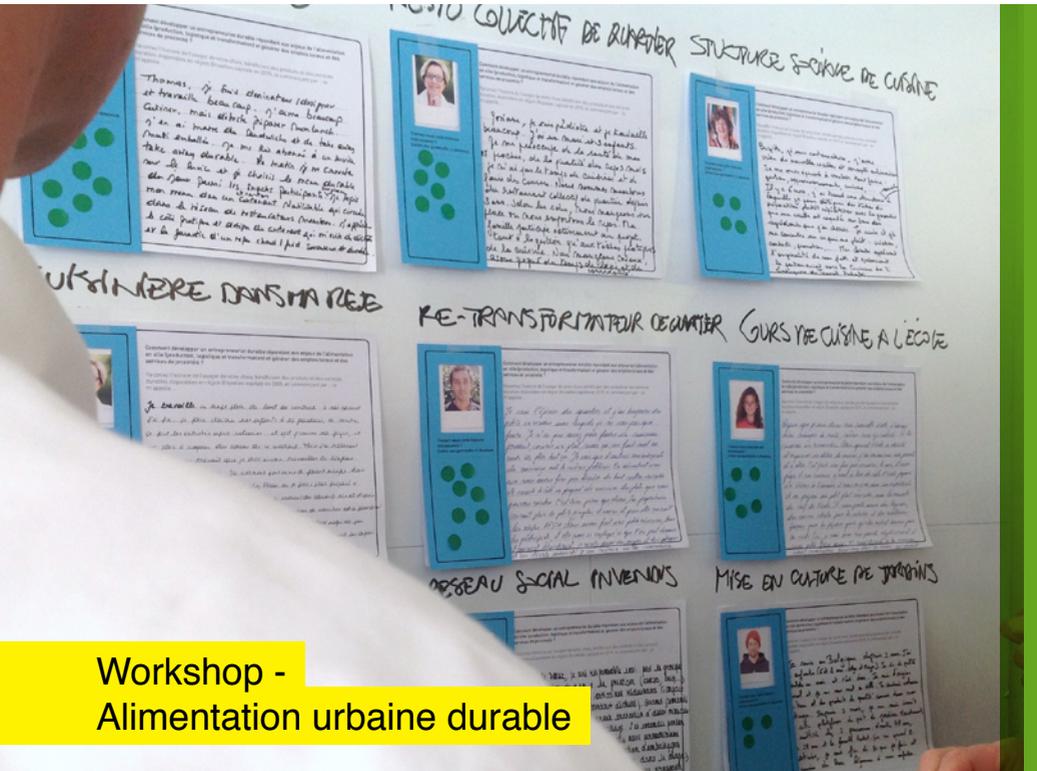
ENJEU STRATEGIQUE REGIONAL : Développer un système alimentaire durable (production, logistique et transformation) qui génère des emplois locaux et des services de proximité.

OPPORTUNITE : Favoriser la résilience alimentaire de la ville au travers du développement de services facilitant l'agriculture urbaine et la logistique alimentaire de proximité

## 3 - OPTIMISATION DE L'UTILISATION DES ESPACES URBAINS

ENJEU REGIONAL STRATEGIQUE : Optimiser l'occupation des espaces urbains et agencer de manière optimale les différentes fonctions (surfaces agricoles urbaines, espaces de parkings, etc.) pour le même usage ou un usage multifonctionnel.

OPPORTUNITE: Valoriser les espaces et les potentialités résiduelles de la ville. Tirer parti des espaces et des surfaces non utilisées en milieux urbains.



Workshop - Alimentation urbaine durable

#### 4 - ÉCO-LOGISTIQUE URBAINE

ENJEU STRATEGIQUE REGIONAL : Optimiser le transport des marchandises, réduire la densification du transport urbain.

OPPORTUNITE : Logistique du dernier kilomètre : réduire l'impact environnemental de la logistique de distribution finale des commerces et la logistique commerces vers le domicile

#### 5 - SERVICES INTEGRES A DESTINATION DES SENIORS

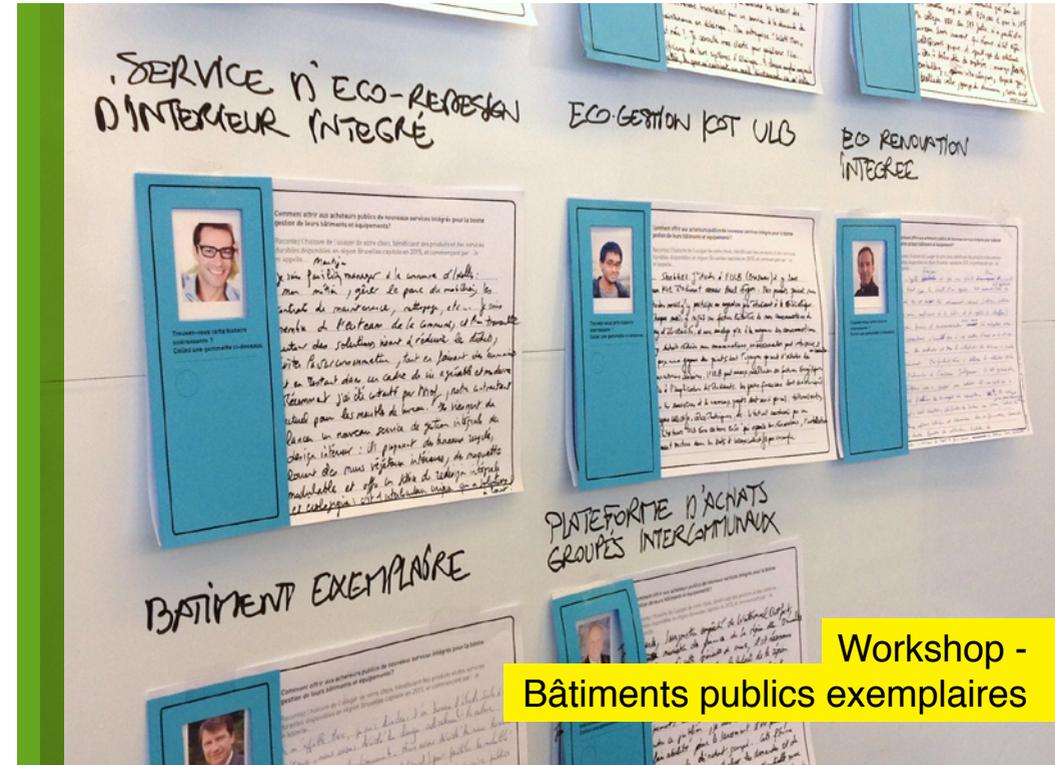
ENJEU STRATEGIQUE REGIONAL : renforcer l'offre de services à destination des seniors pour prolonger leur maintien à domicile et leur place active dans la société.

OPPORTUNITE: repenser les services urbains existants pour les adapter au maintien de l'autonomie des personnes âgés.

#### 6 - BÂTIMENTS PUBLICS EXEMPLAIRES

ENJEU STRATEGIQUE REGIONAL: Les pouvoirs publics doivent jouer un rôle d'exemple au niveau de leurs modes de gestion des bâtiments publics.

OPPORTUNITE : Développement de solutions exemplaires à la question de la gestion globale des bâtiments par les pouvoirs publics (gestion énergétique, bureaux, consommables).



# Phase 3 : Veille non- technologique

Afin d'appuyer la phase 2 (transformation des enjeux en opportunités) et d'amorcer la phase 4 (ateliers d'incubation de business models innovants), une veille de cas inspirants doit permettre de nourrir la réflexion et de dégager des grands axes d'accroche.

Dans le cadre de ce projet, la veille a permis d'identifier 80 cas de PSS. Au sein de cette base de données, plusieurs solutions innovantes répondant aux enjeux identifiés en phase 2 ont été sélectionnées comme « cas inspirants ».

Ces cas d'entreprises innovants, permettent d'engager la conversation lors des ateliers d'incubation en proposant une liste de solutions existantes à hybrider. Les cas étaient présentés sous la forme d'une exposition légère (photos ci-contre) dans la salle ainsi que sous la forme de cartes sur les tables (image en bas à droite).



# Phase 4 : Creative labs, co-création de solutions de PSS

Une fois les thématiques clés déclinées en enjeux et opportunités (phase 2), une phase créative au travers d'ateliers d'incubation de nouveaux business models est mise en place. Les ateliers sont organisés par thématiques clés.

L'objectif de chaque atelier thématique est de co-construire une ou plusieurs solutions de PSS innovants avec les participants.



Chaque module atelier est prévu pour accueillir une quinzaine d'acteurs susceptibles de constituer un partenariat ensemble.

L'ensemble des ateliers constitue un écosystème créatif avec des potentiels de fertilisation croisée entre les ateliers.

L'objectif de la démarche est de co-créer avec les usagers d'un territoire des idées de business qui répondent à leurs attentes et leurs besoins. Il convient donc d'inviter des profils complémentaires des différents acteurs peuplant le territoire:

- Entreprises, fédérations ;
- Représentant des pouvoirs publics susceptibles de prendre part à des partenariats publics privés ;
- Acteurs associatifs ;
- Citoyens ;
- etc.

Pour chaque workshop, les acteurs potentiels peuvent être identifiés selon différents canaux :

- clusters/fédérations/chambres de commerce ;
- projets citoyens (éco quartiers, transition town, etc.)
- CPAS (publics défavorisés)
- Autorité publique
- etc.

La participation à de tels ateliers

suppose que les acteurs invités soient dans une posture ouverte, créative voire en demande quant à l'exploration de nouveaux business models et partenariats auxquels ils pourraient se joindre. On veille tout particulièrement à gérer les possibles positions de concurrence, conflits d'intérêts entre acteurs.

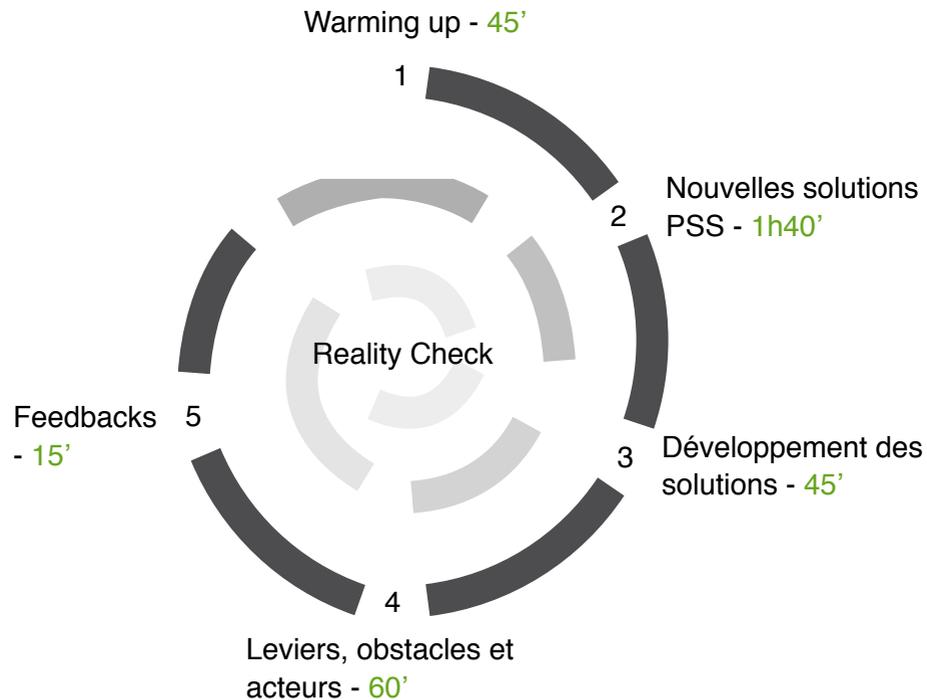


A titre d'exemple, le blog suivant <http://www.sustainable-everyday-project.net/pss/about/> présente l'ensemble des idées créatives générées dans le cadre du projet TURAS (cas inspirants, vidéo de sensibilisation, story telling, business cases générés, etc.)



# A. Déroulé de l'atelier

5 étapes sur une journée de 10h à 16h



## Etape 1 : Warming up

L'objectif de cette première partie est, au-delà du tour de table et de la présentation du déroulé de la journée, de familiariser les acteurs participants avec la notion de PSS. A cet effet, une présentation du concept de PSS peut être réalisée sur base d'un support vidéo et d'une exposition des cas inspirants est installée. .



## Etape 2: Génération de nouvelles solutions PSS

On privilégie ici une approche pratique, en sous-groupes (maximum 5 personnes), stimulant la créativité, la flexibilité et la convergence des participants à partir d'exemples concrets tirés des cas inspirants (identifiés en phase 3).

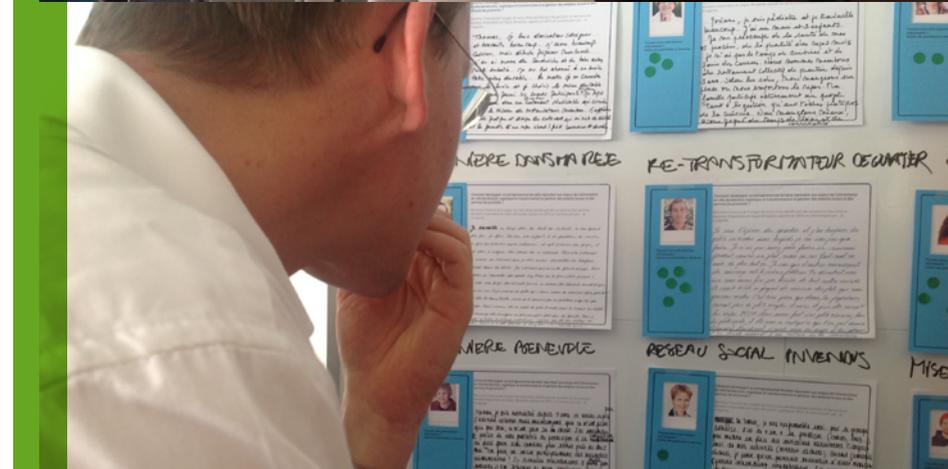
### - Objectifs:

Partir des utilisateurs, des attentes, des bénéfices en termes d'usages, d'une logique de la demande pour composer des offres innovantes de PSS.

### - Outils story-telling :

Choisir arbitrairement un utilisateur, imaginer une courte histoire qui raconte les bénéfices qu'il tire d'une solution nouvelle pour en déduire les spécifications que le nouveau service devrait avoir pour effectivement satisfaire cet utilisateur (photo en haut à droite).

Les solutions sont présentées face à la caméra par les participants (photo ci-contre au centre). Ensuite, une hiérarchisation et un processus de sélection délibératif rapide (à l'aide de gommettes) permet de distinguer et de choisir les solutions PSS les plus prometteuses qui seront approfondies dans les étapes suivantes de l'atelier (photo ci-contre en bas à droite).



# Etape 3 : Développement des solutions

La troisième étape se déroule toujours en sous-groupe. Les participants se réunissent autour du projet de business qui leur parle le plus.

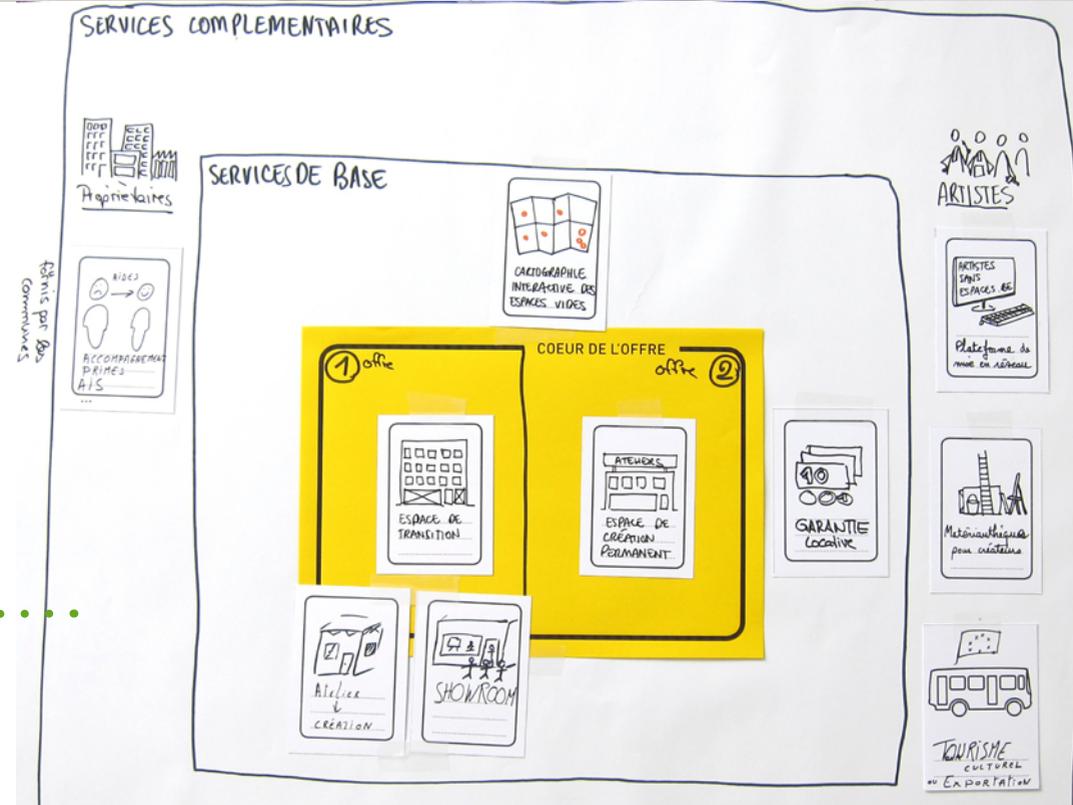
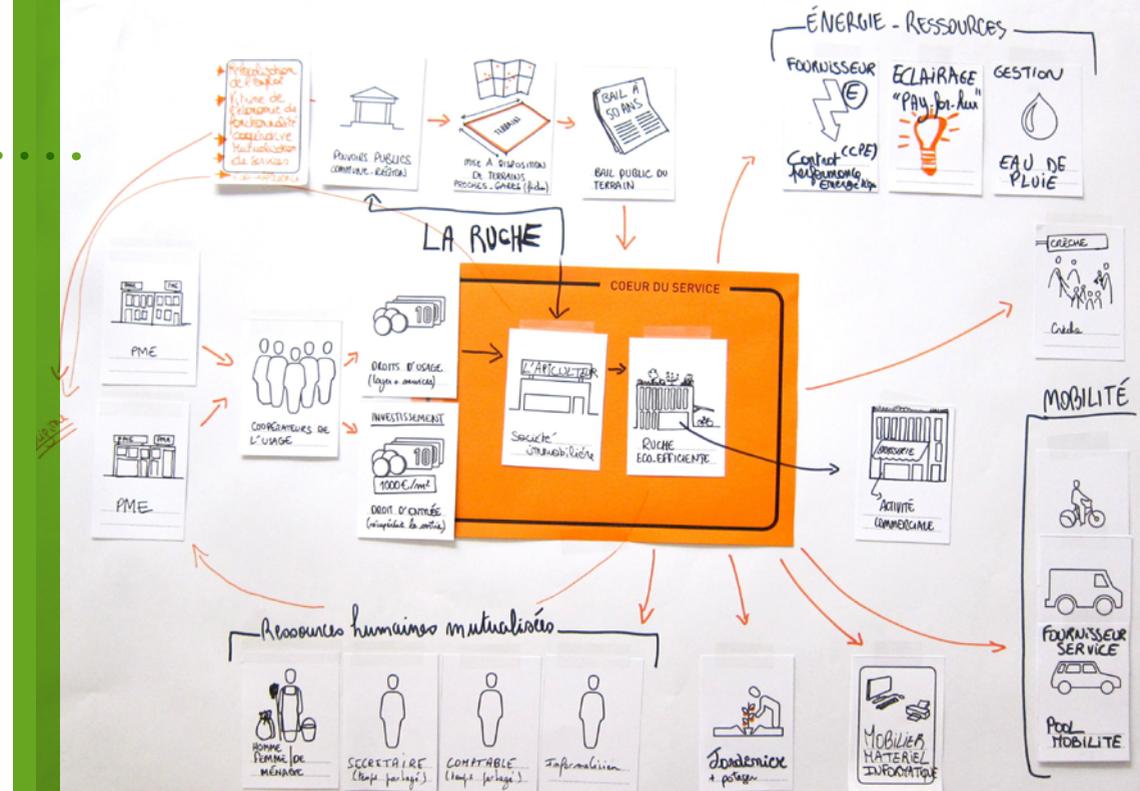
**Objectifs:**  
L'objectif de cette troisième partie est de développer l'hypothèse de PSS identifiée en changeant de point de vue pour passer de l'expérience utilisateur à : l'organisation du système d'acteurs nécessaires pour mettre en place la solution (top view) d'un part et d'autre part, la manière dont l'offre pourrait se présenter sur le marché (front view).

System Map •••••  
(coeur du service)

**Outils :**  
- System Map  
La System Map permet de représenter graphiquement l'interaction entre les acteurs, de préciser les principaux flux matériels, informationnels et économiques et d'en vérifier la cohérence;

- Offering Diagram  
Construire l'offre telle qu'elle se présenterait sur le marché; identifier le cœur de l'offre sur le marché, sa valeur principale et son identité pour les utilisateurs.

Offering Diagram •••••  
(coeur de l'offre)



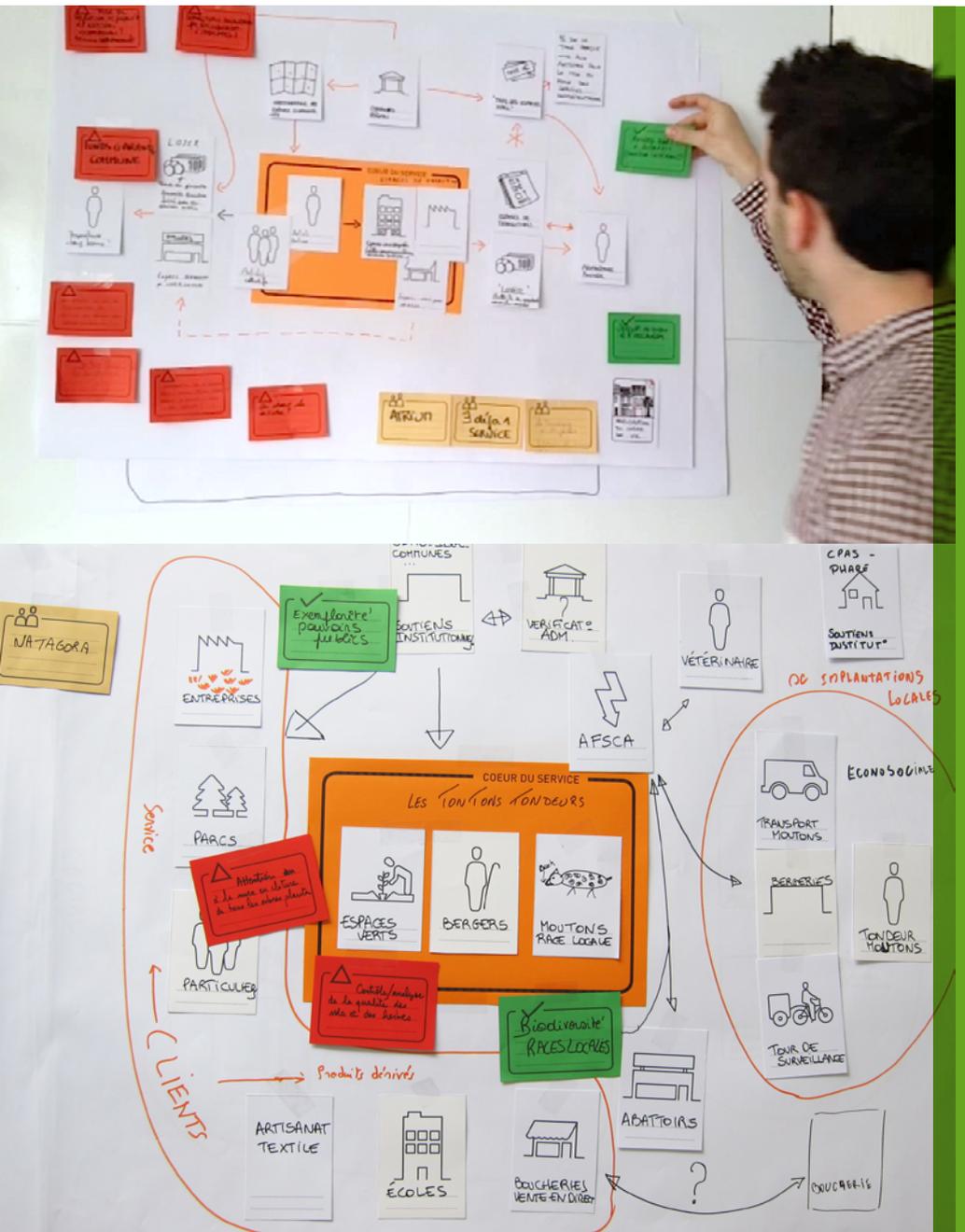
## Étape 4 : Identification des leviers, obstacles et acteurs

Objectifs: L'objectif de cette dernière étape est d'évaluer, en une séance collective, pour chaque solution :

- les barrières économiques, législatives, fiscales, mais aussi comportementales, culturelles ou conjoncturelles, les points de vigilance à identifier ;
- les acteurs, partenaires pour mettre en place la solution ;
- les leviers permettant de faciliter le développement de l'idée et son implémentation.

Les participants inscrivent leurs commentaires sur des supports de couleurs et les partagent en plénière en expliquant/justifiant leurs remarques.

..... Commentaires des participants



# B. Résultats de la phase de génération

A la suite de ces ateliers, les éléments développés dans le cadre des Offering Diagram et System Map doivent faire l'objet d'une synthèse sous le format d'un business model canevas. Un exemple est présenté ci-contre.

“...En tant que petite entreprise, nos locaux manquent d'espace. On ne dispose pas d'un lieu agréable pour accueillir des invités dans le cadre d'une réunion de travail. On se sent un peu à l'étroit dans nos bureaux quand on veut réfléchir sur un projet. Depuis qu'on connaît "Cosy Working Places" on dispose de chouettes espaces pour laisser parler notre créativité. Il suffit de réserver une place pour notre groupe dans un café du réseau via le web et on peut travailler dans un endroit agréable et complètement intégré dans le café.”

## CAFÉ RÉUNION

LES ESPACES DE TRAVAIL AU SEIN DES CAFÉS



TRANSITION DES ACTIVITÉS MANUFACTURIÈRES VERS LES PRODUCT SERVICE SYSTEMS A BRUXELLES

### ENJEUX / SOLUTION

Comment offrir des espaces de travail agréables aux TPE et PME ?  
Comment améliorer le revenu des établissements HORECA en temps de crise ?

Le réseau Cosy Working Places regroupe un ensemble de café – restaurants qui hors des heures de coup de feu proposent la mise à disposition d'espaces de travail intégrés (support d'écriture, aménagement des tables, connexion internet, etc.) aux professionnels. L'espace est réservé via une plateforme web. L'entreprise « Cosy Working places » se charge de recruter les café-restaurants, d'aménager les espaces de travail fonctionnels et d'organiser la réservation des lieux via la plateforme web.

### CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

- Large choix de lieux de réunions conviviaux
- Réservation de l'espace via plateforme web
- Localisation des café-restaurants participants via une application
- Intégration d'espaces de travail fonctionnel au sein des cafés-restaurants membres du réseau
- Optimisation de l'espace des établissements HORECA en dehors des heures de coup de feu

### CIBLES CLIENTS

- Indépendants, TPE et PME

### PLATEFORME PARTENAIRES

- Cafés et restaurants
- Fournisseurs de matériel de bureau
- Architecte d'intérieur

### PROPOSITION DE VALEUR

Pour les clients :

- Avoir accès à un espace de travail convivial à moindre prix

Pour les partenaires (membres du réseau) :

- Optimiser l'espace de mon restaurant
- Augmenter le taux de fréquentation et le chiffre d'affaire de mon établissement
- Avoir une bonne publicité

### DIFFUSION / DISTRIBUTION

- Réseaux de regroupement des TPE / PME (ABE, G1, etc.)
- Site internet
- Visit Brussels

### RESSOURCES LOCALES / LOGIQUE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

- Optimisation de l'espace urbain
- Intégration d'espaces de travail recyclés et modulables
- Maintien de l'emploi local

### FLUX DE REVENUS

- Service de design des espaces de travail
- Vente des consommations aux usagers des espaces

### INDICATEURS DE RENTABILITÉ DU BUSINESS

- Nombre d'établissements HORECA membres du réseau
- Nombre de places de travail disponibles
- Nombre de réservation des espaces de travail

### RECOMMANDATIONS / DISCUSSION

- Le système ne doit pas être payant pour les entreprises, les café-restaurants sont rémunérés au travers des consommations
- L'accessoirisation des espaces pour en faire des espaces de travail ne semble pas primordiale. Le cœur du service se situe dans le site de réservation pour remplir les cafés aux heures creuses...

# Phase 5 Reality check : formalisation des business models et appui à la création d'activités

Les objectifs de la phase Reality Check sont d'expérimenter une nouvelle idée de business en confrontant au réel ses aspects les plus critiques/sensibles à la fois pour 'debugger' la solution (apprécier la viabilité de la solution, mettre en évidence les opportunités qu'elle représente, et d'éventuelles faiblesses, etc.) et mieux comprendre comment elle demanderait à être mise en œuvre (par des simulations partielles, un filage fin de la procédure du service, des auto-interviews permanents des parties prenantes, etc.).

Le reality check permet également de confronter la solution au point de vue des usagers (appétance et maturité par rapport au concept, sensibilité, etc.).

# Les outils

## Creative Debugging

Le Creative Debugging est une enquête de faisabilité créative du concept permettant d'inventer par quelques repérages, estimations, calculs rapides des options de viabilité (éthique, sociale, environnementale, technique, économique, marketing...) de la solution.

L'outil Creative Debugging peut être décrit comme une démarche de design progressif et in situ qui s'inscrit dans l'esprit des Living labs et de toute autre démarche de type design participatif/design centré utilisateurs visant à ancrer la démarche créative au sein de la communauté d'utilisateurs auxquels elle se destine, voire à coproduire cette démarche avec les utilisateurs. Elle s'apparente à un colportage du concept initial qui se transforme progressivement et s'affine au contact du réel.



Le processus mené pour le concept 'Café réunion' (Business case de la thématique 'Optimisation de l'espace urbain') est certainement le plus emblématique de cette démarche: une première demi-journée de repérage dans les cafés d'un quartier de Bruxelles (Flagey) a permis d'explorer le concept de manière informelle avec les cafetiers et de repérer des lieux propices à la série de 3 réunions de l'équipe de projet (auto-expérimentation). Ensuite, une seconde série de visites de cafés, cette fois sur un territoire plus large et muni d'un premier matériel de démonstration, a permis d'identifier des cibles potentielles et de définir avec lesquelles un entretien approfondi serait le plus fructueux.



### Points clés de l'outil Creative Debugging

- une démarche d'enquête menée par des compétences créatives;
- un processus itératif d'affinage du concept au contact du réel;
- une approche de co-création impliquant des acteurs de terrain.



..... Creative debugging /  
Concept Café réunion

## Micro-expérimentation

La micro-expérimentation consiste en la réalisation partielle de la solution avec des conditions proches de la réalité (des artefacts maquetés, des utilisateurs bienveillants, des opérateurs distants simulant le fonctionnement d'un système, etc.). Il y a beaucoup à apprendre d'une simulation même très imparfaite de la réalité et inversement, le risque est grand d'avancer dans la mise au point d'un projet sans l'expérimenter, ne serait-ce que de manière imparfaite.

L'outil Micro-expérimentation suppose un 'faire comme si' dans des conditions approchantes de l'usage réel, suffisamment légères pour conserver un impact financier limité et suffisamment réelles pour appréhender les véritables conditions d'implémentation de la solution. Les utilisateurs participants à l'expérimentation sont écoutés/interrogés tout au long du processus par différentes techniques comme des micro-entretiens, de la prise de notes, de la verbalisation continue, etc.



### Points clés de la Micro-expérimentation

- Une approche collaborative entre l'équipe de projet et des usagers;
- Une attitude bienveillante, un 'faire comme si' permettant de surmonter les imperfections du matériel d'expérimentation;
- Une rigueur pour assurer la partition entre les multiples biais induits par la micro-expérimentation et les enseignements qui peuvent en émerger.

# Réacteur

Le réacteur consiste en la réalisation d'une présentation réaliste du processus de déroulement du service et mettant en scène un ou plusieurs sujets utilisant la solution. Un réacteur peut prendre différentes formes (visuel, objet, vidéo, web, etc.). Il simule le concept de PSS tel qu'il serait s'il existait déjà sous une forme finalisée. Il permet de faire réagir et de discuter/faire évoluer beaucoup plus efficacement la solution auprès de panels de potentiels utilisateurs/parties prenantes qui sont à même de mieux se figurer la solution et de se projeter dans son usage.

**BRU** Dans le cas du projet bruxellois, plusieurs réacteurs ont été produits dont une brochure commerciale pour le Business case « berger urbain » (ci-contre).

Elle a été réalisée avec un mix d'images empruntées sur le web et de vraies photos des moutons de la ferme Nos Pilifs, potentiel porteur du projet. Là encore, l'outil Réacteur a permis d'accélérer la consolidation de la solution mais cette fois auprès des porteurs du projet: le fait de reconnaître leurs propres moutons a fait exister le projet aux interlocuteurs de la ferme Nos Pilifs, "la solution devient réelle, elle existe".

**!** Point-clés du Réacteur

- Une simulation de la solution PSS telle qu'elle se présenterait sur le marché;
- Une forme de présentation finalisée malgré les zones de floue encore importantes du projet.

**La ferme NOS PILIFS**  
L'écologie au cœur de l'entreprise

## MOUTONS EN HERBE

Made in Pilifs

Depuis 30 ans la Ferme Nos Pilifs propose ses services d'entretien de parcs et abords d'entreprise. Au fil des années, elle a acquis de l'expérience et la conviction qu'il existe une manière **éco-dynamique** de gérer ces espaces. Aujourd'hui elle propose « Moutons en herbe » à un certain nombre de ses clients. « Moutons en Herbe » est une nouvelle manière d'aborder la gestion des « pelouses » autour des entreprises et dans certains lieux publics. Cela fait des millénaires que l'homme fait paître les moutons, la Ferme a ainsi remis au goût du jour cette méthode ancestrale. Silencieux, non-polluants et toujours contents de travailler, nos moutons se feront une joie de **paître votre pelouse et d'animer les abords de votre entreprise.**

### LE SERVICE pour qui ?

Ce service est proposé :

- Aux pouvoirs publics (gestion différenciée de parcs et réserves naturelles, abords de bâtiments historiques, etc.).
- Aux entreprises privées (entretien des pelouses et prés fleuris).
- Aux particuliers (surfaces supérieures à 10 ares).

### INTÉRÊT DU SERVICE

Remplacer les tondeuses par des moutons n'a rien de folklorique. Des expériences européennes le prouvent:

**Gestion éco dynamique des espaces enherbés :**

- Contrôle de l'intensité du pâturage (selon la densité de moutons/surface et la durée du séjour).
- Travail à la carte (herbe rase, pâturage printanier et/ou estival sur pré fleuri, pâturage sélectif, nettoyage de terrains ...).
- Dans la plupart des formules, les moutons sont moins chers que les machines.

**Dynamique interne et image extérieure positive**

- Ces moutons seront rapidement apprivoisés par vos employés et visiteurs. Une formation «réfèrent mouton» peut d'ailleurs être proposée aux plus motivés afin d'assurer le lien entre nos deux entreprises et réduire les coûts de déplacement.
- Initiative 'coup de cœur' en matière de communication.

### LE COÛT de l'abonnement

Celui-ci ne se calcule pas seulement en mètre carré tondu et en nombre de moutons. Il dépend aussi du temps « humain » (soins aux animaux, vérification des clôtures et abreuvoirs, formation des 'réfèrents')

La fréquence des visites varie en fonction de la formule choisie, des caractéristiques du site, de la surface à entretenir, de la saison.

En hiver, les moutons peuvent retourner à la Ferme Nos Pilifs ou rester sur place (une bergerie mobile est alors installée).

Tout ces éléments sont déterminants pour la fixation du prix du service.

➔ Devis gratuit sur demande

Envie de participer à ce projet ?  
Tentez l'expérience pendant un mois, vous verrez...  
l'essayer c'est l'adopter !

Plus d'infos sur : [www.fermenospilifs.be](http://www.fermenospilifs.be)

• Flyer pour Berger Urbain

# En conclusion

Le développement de solutions de Product-Service Systems (PSS) dans un contexte urbain doit pouvoir avant tout répondre à un ensemble d'enjeux stratégiques liés au développement d'une ville plus durable. Au contraire d'autres approches de développement de nouveaux business models de services, centrées autour de la génération d'une nouvelle offre pour une entreprise donnée, la méthodologie développée s'appuie également sur un diagnostic du territoire.

Les enjeux majeurs identifiés lors des diagnostics territoriaux doivent pouvoir se transformer en opportunités de création d'activités économiques : services collaboratifs de quartier, alimentation durable urbaine, optimisation des espaces urbains, éco-logistique urbaine, services adaptés à une population vieillissante...

Dans le cadre de l'émergence et l'implémentation de business model innovants, l'élaboration de la solution se décline en différentes phases successives, entre l'étape d'idéation (Creative lab), l'approfondissement des solutions (Reality Check) et la transformation progressive en business model viable (implémentation).

Les business models ont fait l'objet d'un approfondissement au moyen d'un toolkit créé pour cet objectif: Creative Debugging, micro expérimentation et réacteurs.

# TOOLKIT PSS

## Développement de business models innovants PSS dans un contexte urbain de transition durable

### Directeur de la publication

Patrick Van Den Abeele (Brussels Environment)

### Auteurs

François Jégou and Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios)

Erwan Mouazan and Anne-Sophie Ansenne (Ecores/Groupe One),

Joëlle Libermann (Égérie Research)

Patrick Van Den Abeele (Brussels Environment)

### Publié par

IBGEBIM

Avenue Gulledele, 100

B-1200 Brussels