

Comment préparer votre organisation à la réalisation de vos ambitions circulaires ?

11 mars 2019, 01:00

Thomas Vandenhaute

Vous souhaitez mettre sur pied ou intensifier un projet circulaire au sein de votre entreprise ? Super ! Mais quel sera l'impact de la mise en oeuvre d'un tel projet sur votre société ? Quel est votre modèle d'organisation actuel et quels sont les éléments cruciaux ? Comment allez-vous réaliser votre projet circulaire ? Nous vous suggérons une marche à suivre pour vous lancer dans l'aventure.

Les informations fournies dans cet article sont basées sur les expériences que nos entreprises ont partagées dans le cadre du réseau d'apprentissage Circular Economy Connect, complétées par l'expertise d'Agoria, de Sirris et de Flanders Synergy.

Outre l'innovation technologique, il est important de créer un environnement permettant d'apprendre comment réussir des projets circulaires. Dans une **organisation apprenante**, les nouvelles idées relatives à l'entreprise circulaire sont encouragées, on poursuit des ambitions collectives en la matière, l'initiative est stimulée et chacun a la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences.

La mise en place d'une gestion d'entreprise circulaire est un **processus d'apprentissage de tous les instants**, qui s'accompagne bien entendu de hauts et de bas, et parfois de frustrations. Nous

tirons alors les leçons des activités qui n'ont pas livré le résultat souhaité. C'est une démarche très précieuse. Mais d'un autre côté, on porte souvent peu d'attention à ce que les réussites peuvent nous apprendre. Pourquoi tout s'est-il bien passé ? Que voulons-nous faire de plus pour augmenter les chances de réussite ? C'est pourquoi il est si important de célébrer un succès et d'en partager les expériences vécues.

Étape 1 : Avez-vous une bonne idée du défi que représente votre projet circulaire ?

En partant de l'objectif et de l'ambition de votre projet circulaire, vous pourrez évaluer **la complexité de sa réalisation**.

Par exemple, la mise en place d'un 'produit sous forme de service' peut s'avérer une opération très compliquée et exigeante, car elle aura un impact sur la conception du produit, les canaux de vente, la relation avec le client, divers aspects juridiques, les liquidités, etc. La vente de pièces détachées et la création de services prolongeant la durée de vie des produits sur le terrain peuvent, en comparaison, être moins complexes. Redéfinir le design d'un produit pour en accroître la recyclabilité semble réalisable en partant d'un projet plutôt simple.

Les questions suivantes peuvent vous aider à évaluer la complexité de votre projet :

- Votre projet nécessite-t-il une approche directe où vous pourrez limiter les incertitudes assez rapidement après son lancement et où tout se mettra en place ?
- Ou semble-t-il, dans un premier temps, être plus compliqué qu'attendu, avant de se simplifier au fur et à mesure de son déploiement ?
- Avez-vous déjà une idée claire des objectifs, du personnel requis, de la portée et du but final de votre projet ? Si ces éléments doivent encore être définis et corrigés en cours de projet, il peut s'avérer très compliqué de prévoir quand les pièces du puzzle se mettront en place et vous devrez y consacrer plus de temps.
- Y a-t-il encore d'autres facteurs inconnus ? La complexité devient totale quand, par exemple, il vous est impossible d'y affecter une équipe fixe parce que vous entrez en terrain inconnu. De l'expérience, des connaissances et de l'expertise doivent être acquises dans de nombreux domaines. L'interaction entre les objectifs, les personnes impliquées et les méthodes peut encore évoluer dans le temps.

Il est judicieux de discuter avec les membres de l'équipe de la complexité estimée de votre projet circulaire. Souvent, on trouvera aussi, au sein de l'organisation, des opinions différentes à ce propos. Quoi qu'il en soit, cette mise au point est déjà un premier pas vers une reconnaissance de la complexité.

Étape 2 : Connaissez-vous bien votre organisaition ?

La mise en place d'un projet circulaire dans votre entreprise aura un impact sur toute son organisation : une innovation circulaire n'est pas le monopole du département R&D et ne sera possible que si tout le monde s'engage. C'est pourquoi il est utile de bien connaître le **modèle de votre organisation**. Est-elle suffisamment maniable et flexible pour lancer et exécuter de nouveaux projets ?



Une organisation a tendance à devenir inerte. Ce qui présente des avantages pour améliorer l'efficacité des processus courants et permet d'éviter qu'elle ne vacille dès que la demande augmente. D'un autre côté, le manque de flexibilité est un obstacle quand de nouveaux projets, parfois de rupture, sont souhaitables.

Il est donc judicieux de vérifier dans quelle mesure votre organisation est **maniable et flexible**. Vous pouvez évaluer cette flexibilité :

- sur les prestations mises en avant par votre organisation (fiabilité, efficacité, rapidité d'innovation...)
- sur la nature de ses structures (départements, équipes fonctionnelles versus opérationnelles...)
- en fonction des relations que vous pouvez identifier (hiérarchie, direction, équipes de pilotage ...)
- sur la base du contenu du job (pense-t-on en termes de fonctions ou de compétences, les ambitions sont-elles prises en compte ?)

Nous avons déjà expliqué que la collaboration est à la base de l'entreprise circulaire. Celle-ci sera plus fluide si la structure de l'organisation ne constitue pas un obstacle, mais renforce l'interaction. Il ne s'agit pas que de la collaboration au sein de votre organisation, mais aussi de la chaîne d'approvisionnement (souvent très concurrentielle). Vous pouvez donc aussi effectuer le 'test de flexibilité' lorsque vous concluez des accords avec des partenaires de la chaîne, des fournisseurs, etc. Cherchez activement des accords quant au type d'organisation (ou de département de l'organisation) adaptés à l'objectif circulaire commun.

La flexibilité est-elle le seul indicateur ? Non, bien entendu. Pour que votre projet réussisse, les structures et les processus qui, au sein de votre entreprise, permettent la réalisation de vos affaires, sont cruciaux. Citons comme exemples concrets les processus de commande et de planification, administratifs et informatiques... Les entreprises du secteur technologique y sont typiquement très attentives. De même, une **culture d'apprentissage**, où les collaborateurs contribuent de leur mieux aux ambitions circulaires collectives, est tout aussi importante.

Malheureusement, bien souvent, cet élément n'est pas suffisamment pris en compte. Les travailleurs sont-ils impliqués ? Propagent-ils les valeurs circulaires ? En outre, il est très important que la **direction** de votre entreprise soit **stimulante et équilibrée**. Par exemple, en trouvant un équilibre entre les décisions opérationnelles et stratégiques.

Étape 3 : Adaptez votre projet circulaire à votre organisation

Maintenant que vous avez une idée de votre projet circulaire et de sa complexité, vous pouvez le confronter à la flexibilité actuelle de votre organisation. Bien entendu, cette opération révélera un certain nombre de lacunes, mais aussi de points de convergence. Vous identifiez donc ainsi le degré de difficulté et les défis à relever pour appliquer votre projet circulaire dans votre entreprise.

Étape 4 : Comblez le fossé entre votre projet et votre organisation

L'objectif de la quatrième étape est de trouver des solutions réalistes pour lancer le projet circulaire et l'appliquer au sein de votre organisation. De quoi a-t-on besoin pour que votre projet circulaire réussisse (d'après ce que vous savez, qu'est-ce qui est important ou essentiel) ? Et que pouvez-vous faire en ce moment pour lancer votre projet ou poursuivre son déploiement ? Il est important de formuler ces deux besoins en termes explicites et de les distinguer. Misez, à court terme et



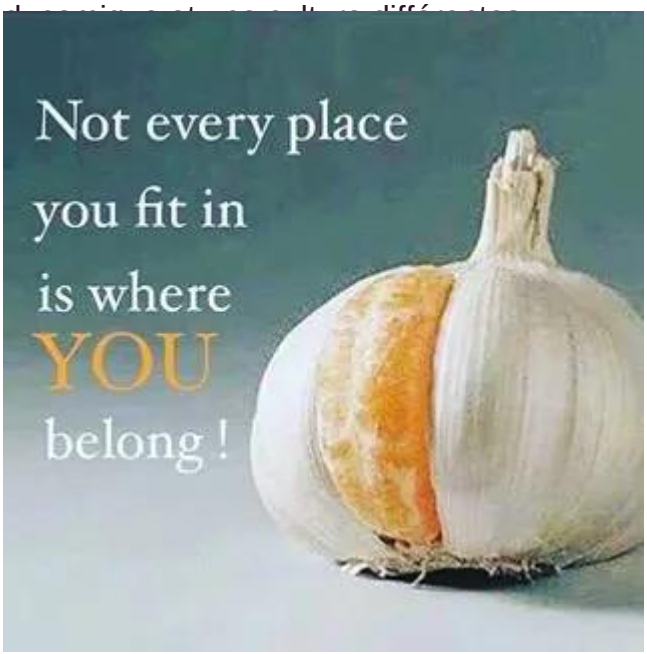
if à long terme.

Les options sont limitées, en fonction de la maturité des ambitions circulaires (options réalisables versus nécessaires). Si votre entreprise ne peut plus avancer que par étapes progressives, la portée et donc l'impact de votre projet devront également être maintenus à une petite échelle jusqu'à ce que vous puissiez vous appuyer sur une base plus large (ex. : un dossier ou une opportunité intéressante). Concentrez-vous ici sur l'adaptation de votre projet circulaire aux capacités de l'organisation.

***Pami**, Spécialisée dans l'aménagement durable des bureaux, Pami place l'entièreté de sa stratégie d'entreprise sous le signe de l'économie circulaire. Elle opte pour l'approche par étapes.*
Dans ce cadre, elle a élaboré et commercialisé un plan en cinq étapes, pouvant également inclure les nouveaux produits et services : inventorier, analyser, créer, revitaliser, recycler. Partant d'un inventaire du mobilier existant chez le client, Pami examine quels produits ou éléments peuvent être réutilisés ou réajustés dans le nouvel aménagement à concevoir. Les éléments ou produits qui ne sont pas réutilisables sont envoyés à un recyclage de qualité supérieure. La structure nécessaire au sein de l'organisation pour réaliser ce projet est ainsi adaptée étape par étape aux exigences de leur offre circulaire.

Si votre entreprise a déjà formulé des objectifs circulaires avancés, on peut alors procéder à une modification de l'organisation, voire en mettre une parallèle en place. La portée et l'impact des projets peuvent être déployés à plus grande échelle et l'organisation s'adaptera en fonction des ambitions circulaires.

'Not every place you fit in is where you belong' : adaptez votre organisation en fonction des ambitions circulaires. Un nouveau modèle d'entreprise ou une nouvelle gestion circulaire peut être si éloigné de la direction actuelle qu'elle s'épanouit mieux dans une organisation séparée avec une



(Source: https://en.dopl3r.com)

*La remanufacturation de compresseurs à air permet à **Atlas Copco** d'accroître ses parts de marché et de séduire un groupe de clients plus important. D'une part, certaines entreprises qui ne disposent que d'un budget limité souhaitent malgré tout disposer de la qualité d'une marque de premier plan. D'autre part, certains entrepreneurs optent délibérément pour une combinaison de compresseurs neufs et remanufacturés. Pour comprimer les coûts, par exemple, ou parce que cette combinaison répond mieux à leurs besoins.*
Depuis 2012, Atlas Copco a donc créé une organisation parallèle, sa filiale OriginAir, spécialisée dans l'achat de compresseurs d'air en fin de vie. Cette entreprise de remanufacturation remet en

état les appareils usés jusqu'à leur rendre une qualité comparable à celle d'un nouvel exemplaire.

Conclusion

L'organisation interne de votre entreprise doit soutenir votre projet circulaire. L'examen critique de ce dernier et de votre organisation est un bon point de départ. Il vous guidera vers des étapes concrètes pour adapter votre projet circulaire aux capacités de votre organisation.

D'autres questions concernant la mise en oeuvre d'un projet circulaire au sein de votre entreprise ? Contactez nous!

(Source photos : https://www.istockphoto.com)

]]>

Auteurs



Thomas Vandenhaute