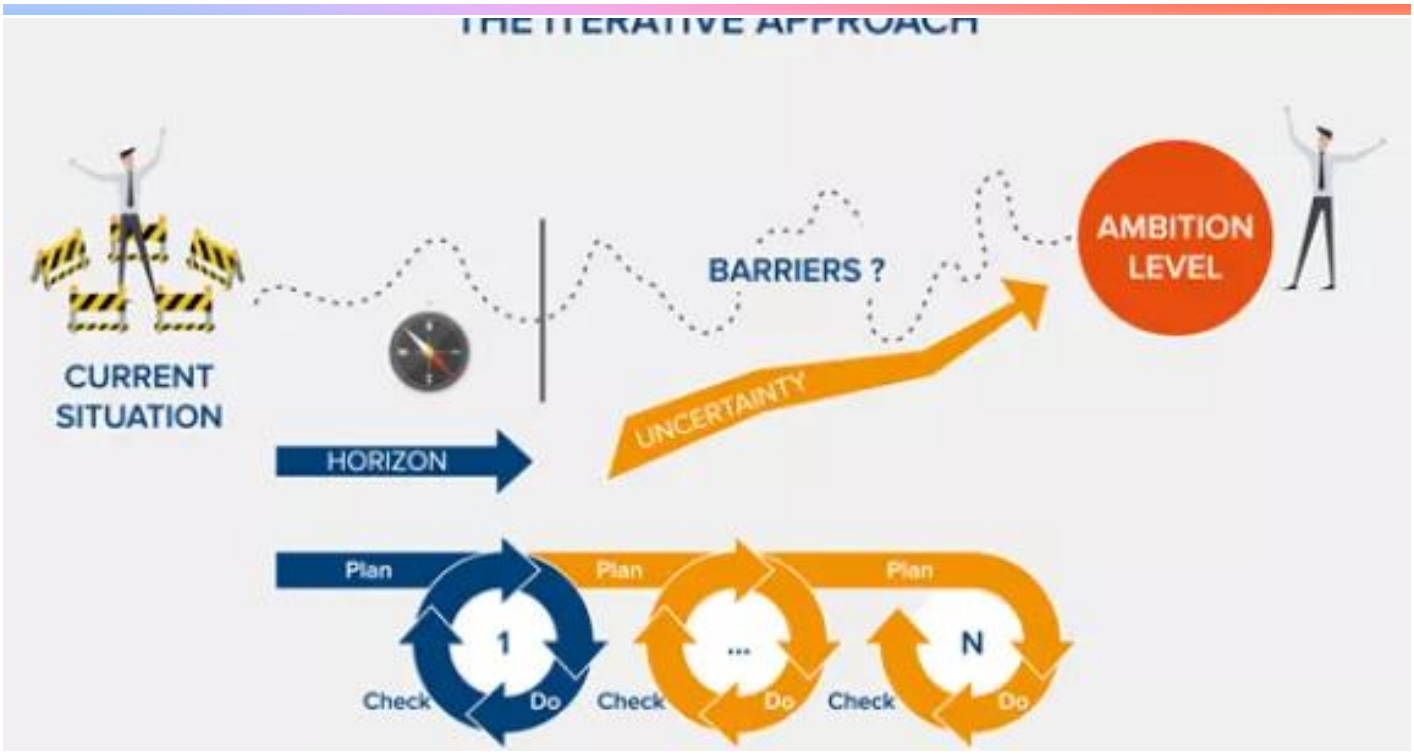


Mesurer les progrès vers la circularité de votre entreprise

29 septembre 2020, 02:00

Thomas Vandenhaute

Après avoir développé le concept théorique de l'économie circulaire, la question se pose de savoir comment mesurer la circularité ou plus important encore les progrès vers une économie plus circulaire. Cette mesure est essentielle, car elle révèle la position de votre entreprise et donne un point de référence pour la comparaison et l'amélioration. Avec les indicateurs de progrès de l'économie linéaire il n'est pas possible d'évaluer les progrès en circularité. Voici, ci-dessous, quelques approches utiles dans le cadre de cette transition.

Examinons quelques approches au niveau de l'entreprise

Pour commencer, nous devons rester attentifs aux risques liés à un indicateur de score unique. Comme pour tous les indicateurs clés de performance (KPI), il est important de sélectionner un ensemble équilibré d'objectifs. Si le seul KPI d'une entreprise est son chiffre d'affaires, l'ensemble de l'organisation fera croître cet indicateur, tandis que la santé globale de l'entreprise pourrait être mise en danger. Nous savons tous que le choix des KPI doit être opéré judicieusement.

Ce qui nous amène à la question suivante : existe-t-il un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer la circularité ?

L'objectif de l'économie circulaire est de faire en sorte que les produits et les matériaux conservent leur valeur le plus et le plus longtemps possible et vise ainsi à créer de la valeur tant écologique qu'économique. Bref, l'objectif est d'utiliser les ressources existantes et disponibles le plus possible.

Utiliser des produits plus longtemps, les réutiliser, réparer et mettre à niveau les produits et composants, reconvertir les pièces... Dans tous les cas, la quantité de matériaux (ressources) n'augmente pas et un service (main-d'œuvre) est nécessaire pour offrir la fonctionnalité étendue du produit ou du composant.

Au macro-niveau, il devient 'facile' de définir de précieuses mesures. Fondamentalement, mesurer un accroissement de la richesse et des emplois à partir de moins de ressources ne nécessite que deux mesures (comme l'a introduit Walter R. Stahel dans The Circular Economy A User's Guide) :

- €/kg (valeur par masse)
- h/kg (main-d'œuvre (emplois) par masse)

Au macro-niveau, les politiques pourraient (un jour) utiliser ce type d'indicateurs pour mesurer les progrès de l'économie circulaire.

Cette approche peut-elle se traduire en une mesure utile pour l'entreprise ?

Le défi pour les entreprises manufacturières consiste à traduire cette approche en une mesure qui combine les progrès en circularité avec la viabilité économique.

Le premier macro-indicateur, la **valeur par masse (€/kg)**, pourrait encore être valable au niveau de l'entreprise. Que gagnez-vous par kg de matériaux que vous vous êtes procuré initialement ? Si vous avez une idée du bilan de masse de votre entreprise (pour les ressources les plus importantes), cette mesure peut être calculée et utilisée pour différents modèles économiques. Il est clair que plus longtemps vous avez accès à votre produit, plus les opportunités de service et donc de valeur peuvent se réaliser.

L'intégration d'un horizon temporel pertinent constitue un défi majeur. Il peut déjà être utile d'utiliser la durée de vie du produit comme point de référence.
Les mesures dérivées, telles que revenu ou valeur/produit, peuvent dans cette perspective devenir plus qu'une marge sur le produit vendu. On pourrait étendre cela à un revenu cumulé sur la durée de vie des produits. Il est évident que cela devient plus qu'une mesure à court terme interne à l'entreprise. Des informations sur le marché sont nécessaires (base installée, interventions, réparations, mises à niveau, redistribution des produits, traçabilité, etc.) et, surtout, une nouvelle relation avec les clients.

Le type de produit et le modèle commercial utilisés vont avoir un impact important. Il faut probablement examiner une mesure par stratégie circulaire. La mesure de l'efficacité circulaire des activités de réusinage nécessitera une autre approche que pour les ventes de consommables, et encore une autre pour une approche avec un modèle de produit en tant que service. Donc, l'indice permettant de définir un ensemble décent de KPI circulaires est donc une combinaison de votre stratégie circulaire, du concept de valeur par masse et de la durée de vie du produit.

Le deuxième macro-indicateur, la **main-d'œuvre par masse (h/kg)**, est beaucoup plus difficile à traduire pour une simple entreprise. Il est contre-intuitif, car il pourrait être perçu comme un coût par masse plutôt que comme un indicateur de progrès de l'économie circulaire. Les coûts de main-

d'œuvre font l'objet d'une bien plus grande attention que le coût des matériaux. Pourtant, dans l'industrie manufacturière, le coût des matériaux représente 50 à 60% du coût total. Autrement dit, les coûts des matériaux sont plus élevés que les coûts de la main-d'œuvre et de l'énergie réunis. Dans l'économie linéaire, le coût de la main-d'œuvre est ‘surestimé’ par rapport aux coûts des matériaux et des ressources, qui sont souvent perçus comme peu influents. En basant la concurrence sur le prix de vente des produits sur un marché mondial des ressources, cette focalisation sur la main-d'œuvre est devenue la logique.

Avec une migration vers une économie plus circulaire, d'autres effets gagnent en importance. Pour les opérations d'entretien et le service après-vente des biens physiques, une main-d'œuvre qualifiée est nécessaire. Celle-ci pourrait s'ajouter à la main-d'œuvre pour la fabrication, mais sur le long terme, il pourrait y avoir un glissement de la main-d'œuvre de production vers la main-d'œuvre de service. Si on conjugue marché saturé et nécessité de prolonger la durée de vie des produits, ce changement pourrait se produire dès maintenant. Cet indicateur peut être considéré comme la quantité de matériaux et de ressources nécessaires pour créer de la main-d'œuvre et des emplois. Une entreprise peut décider de tendre à fournir la fonctionnalité à ses clients sans avoir besoin de ressources supplémentaires. Idéalement, une entreprise peut fournir la fonctionnalité en poursuivant la dématérialisation. Exemple : si du matériel est nécessaire pour fournir une fonctionnalité, on peut s'efforcer de fournir cette valeur en utilisant uniquement des logiciels. Il n’y a donc pas de limite à cet indicateur, puisque le temps de travail nécessaire au service peut augmenter un peu alors que la masse requise (kg) tombe à presque zéro.

Comment peut-on réaliser cela dans la pratique ?

Les entreprises avant-gardistes définissent les KPI au niveau de l'entreprise : X% des ventes de produits et services circulaires, Y% de déchets d'exploitation recyclés, aucun déchet à mettre en décharge, boucles fermées pour les produits dédiés, etc. Des objectifs supplémentaires sont ainsi définis conformément à la stratégie circulaire définie par groupe de produits.

Certaines de ces entreprises mesurent déjà la base de produits installés (produits installés et sur le marché) sur la base des données de vente, du suivi, des données provenant de fournisseurs de services, etc. En associant une stratégie de réusinage, des chiffres sont également recueillis sur la quantité de produits installés connus qui sont retravaillés, mis à niveau ou réusinés par les concurrents. En outre, le taux de réutilisation des pièces pour le réusinage est mesuré et comparé au flux sortant de la base installée de produits. Ces entreprises ont accès à beaucoup de données mais elles manquent encore d'informations qui ne sont pas importantes dans l'économie linéaire. Ces entreprises ont donc déjà une assez bonne idée de la quantité d'euros qu'elles gagnent par kg de produit et, bien sûr, elles savent quel est l'impact sur l'emploi.

De même, pour les modèles de produits en tant que services, la base installée exprimée en performance des produits (temps d’utilisation, kilométrage, rendement lumineux,…) dans le temps (prestation/année) des produits est liée à la masse de matières premières vierges appliquée. Lorsque des mises à niveau sont effectuées (logicielles ou matérielles), on mesure l'impact matériel par rapport à la performance vendue. Les produits en fin de contrat qui sont redistribués, réutilisés ou vendus s’ajoutent à la composante revenu de la mesure sans impact sur la consommation de matériaux (la composante masse de la mesure). Ici aussi, il manque encore beaucoup de données, mais d'un autre côté, elles ont déjà une indication de la circularité.

Quelles mesures pouvez-vous prendre ?

L'approche ci-dessus montre que la mesure de la circularité des activités de votre entreprise nécessite une nouvelle approche globale. Elle exige de bien cerner les relations avec les clients, la collaboration avec des partenaires pour la collecte de données, le service après-vente, les achats, la production, les ventes, la conception produit, etc. Cette complexité ne doit pas vous arrêter. Les entreprises avant-gardistes épousent cette complexité, car elle leur permet d'explorer de nouvelles opportunités et activités commerciales. Elle offre plus de liberté, permet d'installer de nouveaux services, de mettre en place de nouveaux partenariats, d'accéder à de précieuses données, etc. Les entreprises qui enregistrent des progrès commencent par définir des mesures pertinentes puis, dans un deuxième temps, améliorent la façon de recueillir les chiffres, trouver des données plus précises, etc. Ce faisant, les cibles stratégiques restent sous surveillance et vous menez votre entreprise dans la direction souhaitée.

En tout cas, vous aurez également besoin d'indicateurs économiques équilibrés, qui sont peut-être déjà en place. Un jour, un nouvel ensemble d'outils de calcul des coûts sera nécessaire pour éviter que les mesures de l'économie circulaire n'entrent en concurrence avec les mesures définies pour le modèle linéaire (voir aussi notre article sur les externalités). Il est donc presque impossible de définir des mesures si vous continuez à fonctionner avec des objectifs à la fois linéaires et circulaires. Plus précisément, la mise en œuvre de stratégies à la fois linéaires et circulaires, souvent inévitable pendant la transition, nécessite donc un double ensemble d'indicateurs.

C'est pourquoi les indicateurs de progrès transitoires et les instruments de contrôle des projets méritent leur place. Les outils et les indicateurs de gestion de projet sont bien connus et sont nécessaires à la gestion des projets circulaires. Les progrès transitoires sont plus difficiles à mesurer et à contrôler. Cependant, une des idées centrales est qu'il faut éviter de faire plus sans rien changer (business as usual), les ingrédients de base étant plutôt l'expérimentation, le questionnement et l'apprentissage.

Pour aider les entreprises manufacturières à mesurer leurs progrès en matière d'économie circulaire, nous avons créé le Cesar Tool. Cet outil en ligne gratuit permet d'évaluer de manière semi-quantitative comment votre entreprise saisit les opportunités liées à chaque cycle de vie de produit. De multiples aspects liés à l'apport, la création et la récupération de valeur des nouveaux produits circulaires complexes font partie de cette évaluation exploratoire. N'hésitez pas à l'essayer en utilisant **ce lien**.

Vous voulez en savoir plus ou vous avez besoin d'aide pour accélérer votre processus ? Contactez-nous. Nous examinerons l'initiative la plus adaptée à vos besoins.
]]>

Auteurs



Thomas Vandenhaute