

Voici comment votre site devient une usine circulaire de référence

25 mai 2022, 02:00

Thomas Vandenhaute

Vous êtes-vous déjà demandé comment, en tant que filiale d'un groupe international, vous pouvez devenir une usine de référence sur la voie de la transition circulaire ? CNH Industrial à Zedelgem a relevé le défi !

Les plus importants atouts que CNH Industrial Zedelgem a voulu utiliser pour cette étude exploratoire sont le courage et la confiance dans le savoir-faire local au sein de l'entreprise, dans la chaîne d'approvisionnement et parmi les partenaires de connaissance. Voici comment, chez CNH Industrial, avec le soutien de Sirris et d'Agoria, les premières mesures et actions, ascendantes et descendantes, ont été mises en place.

Un premier tour d’orientation

L'exploration a commencé en rassemblant les connaissances, les perspectives et les ambitions circulaires de diverses parties intéressées et curieuses. En recherchant des liens entre la vision et les valeurs formulées par la direction, les connaissances externes relatives à la théorie et les applications de l'économie circulaire et les bonnes pratiques existantes et documentées, une dynamique s’est mise en place. Et avant tout, un langage commun se forme progressivement.

Ce premier tour exploratoire exerce une pression sur les objectifs, afin de les réduire à nouveau par la suite. CNH Industrial a cherché à savoir où, sur le site (l'usine de référence potentielle), se trouvent les leviers les plus importants. L'identification et le rassemblement des compétences clés, des expériences, du réseau, etc. peuvent conduire à des possibilités surprenantes. On comprend que tout ne va pas tout à coup être différent. Le démarrage d'une stratégie circulaire se concentre presque toujours sur un groupe de produits et/ou un segment de clientèle spécifique. Il n'est donc pas toujours nécessaire de briser tous les silos de connaissances dès le premier jour. CNH Industrial a choisi de se focaliser sur le segment produit-client des moissonneuses-batteuses. Les étapes ultérieures deviennent ainsi plus concrètes et plus réalistes.

Réunir des personnes qui ne s'assoient jamais ensemble

Une exploration circulaire systémique comporte de nombreuses dimensions. Pour le segment des moissonneuses-batteuses, des collègues des différents départements concernés ont été réunis : achats, logistique, gestion des matériaux, qualité, production, gestion de l'environnement, R&D, conception des produits, finances et location de produits, gestion des produits et marketing, etc. Chacun d'entre eux apporte une perspective spécifique et contribue à une meilleure compréhension de l'impact d'un choix résolu, à terme, pour la conception circulaire et un modèle commercial circulaire.

Cela montre d'emblée à quel point les changements peuvent être complexes et profonds. Les participants se rendent également compte que chacun a un rôle à jouer et peut contribuer à la solution. Ils comprennent que l'approche d'un développement de produit-service circulaire ne sera pas la même que celle d'un projet de développement de produit linéaire. Dans le contexte circulaire, les relations entre produit, modèle commercial et segment de clientèle sont très étroites. Une approche itérative est nécessaire pour prendre en considération les nombreuses incertitudes et hypothèses.

Ce stade est l'occasion d'effectuer un zoom avant et arrière. Par exemple, un zoom avant sur tous les aspects de l'impact environnemental d'une moissonneuse-batteuse sur l'ensemble de son cycle de vie, et un zoom arrière sur les modèles commerciaux permettant d'y répondre.

Pour CNH Industrial, cette phase a principalement permis aux participants de mieux se connaître, même s'ils étaient collègues depuis des années. Ils ont une meilleure idée des activités, des connaissances et de l'expérience qu'ils ont accumulées ensemble. Ainsi, les acheteurs et les développeurs de produits ont découvert les différents services de financement disponibles pour les clients ou, à l'inverse, que la technologie numérique en cours de développement pour les moissonneuses-batteuses peut soutenir le service client et le modèle commercial.

Nous avons constaté que de nombreux éléments de l'économie circulaire étaient présents, mais qu'ils n'étaient pas coordonnés et dirigés depuis la vision centrale ou liés à celle-ci. Il manque également une vue d'ensemble de ces initiatives et de leur impact positif, ainsi que l'identification de points de travail pour l'avenir. Si les attentes globales ont été définies, elles n'ont pas encore été traduites en actions concrètes pour tous les salariés.

Les machines agricoles fabriquées par CNH Industrial possèdent une dimension supplémentaire : elles ont leur propre empreinte écologique, mais elles peuvent également améliorer les processus agronomiques de l'agriculteur.

La réflexion commune a permis de comprendre que les machines, toujours plus grandes et plus lourdes, subissaient la pression d'un modèle linéaire. Dans un contexte circulaire sur la voie d'une

agriculture durable (pression sur les sols, réduction de l'empreinte carbone par l'utilisation des produits, etc.), l'accent sera mis sur les sources alternatives de propulsion, comme l'électricité, l'hydrogène vert, etc. Dans l'industrie manufacturière, nous n'avons qu'une idée très limitée des tendances en agriculture. Toutefois, nous recevons des signaux indiquant que la pression sur l'organisation actuelle de l'agriculture à grande échelle s'intensifie. Il s'agit peut-être d'une tendance à laquelle des produits et services circulaires pourraient répondre. Il semble qu'il existe, à



Tendances ascendantes, descendantes, locales et internationales

À ce stade, la demande d'objectifs explicites, concrets et ambitieux a également vu le jour depuis la base. Sans ces objectifs, il n'y a pas suffisamment de priorité et de budget pour l'exploration de produits et services plus circulaires. Il est donc essentiel de lier la demande ascendante d'objectifs concrets à l'ambition descendante de « faire quelque chose » sur le plan de la durabilité et de la circularité. Il est extrêmement utile de fournir au senior management des informations, des connaissances et un soutien adéquats pour expliciter leurs ambitions circulaires. C'est à ce stade qu'un site peut acquérir le rôle d'usine pilote (usine de référence). L'idée qu'un site prenne l'initiative et aille jusqu'au bout de la courbe d'apprentissage peut revêtir une valeur stratégique au niveau international. Un processus d'apprentissage est nécessaire pour obtenir des produits et des services performants. Une approche itérative qui maximise l'apprentissage et l'expérience limite les risques. Elle offre un avantage à long terme, même si le premier projet circulaire n'apporte pas le succès escompté sur le plan financier.

Le choix de Zedelgem comme usine pilote est motivé par le produit de pointe qui fait la fierté de la Belgique (la moissonneuse-batteuse), ainsi qu'à la spécificité du processus de production qui va de pair. Contrairement à l'industrie automobile, où l'assemblage est la principale activité, l'usine de Zedelgem produit également de nombreuses pièces elle-même. Cette intégration verticale offre d'intéressantes possibilités d'optimisation supplémentaire d'un point de vue écologique. Dans le même temps, l'évaluation du cycle de vie d'un produit clé a permis d'obtenir les informations nécessaires pour les étapes suivantes.

La valeur des partenariats

En collaboration avec Sirris et Agoria, CNH Industrial a franchi ces étapes et a déjà acquis une solide expérience et des enseignements. L'ouverture de l'organisation aux informations et aux connaissances provenant de l'extérieur permet également d'envisager un réseau élargi. Les chances de trouver le bon partenaire au bon moment augmentent ainsi de façon exponentielle. De même, la possibilité d'apprendre d'autres organisations, entreprises, etc. aide à garder un œil critique sur ses propres projets et à rechercher des améliorations. Nous l'avons déjà décrit précédemment dans notre blog « Sortez de votre tanière » et « soyez humble ».

Vous cherchez des opportunités ouvertes pour étoffer votre réseau et vos connaissances ? Nous vous en présentons quelques-unes :

- participation au projet « Circle », axé sur la réparation, la mise à niveau, le reconditionnement et la réutilisation. Plus d'infos sur cette page web.
- le réseau d'apprentissage CE Connect : contactez-nous pour l'admission et les entretiens d'accueil au nouveau cycle qui débute fin septembre.

(Source images : CNH)]]>

Auteurs



Thomas Vandenhaute