

Dynamique et catalyseurs pour l’accélération de votre entrepreneuriat circulaire

25 janvier 2023, 16:29

Thomas Vandenhaute

Un nombre croissant d'entreprises manufacturières explorent la circularité et se trouvent au début du processus de transition. Nous observons principalement des effets de levier internes : établissement d'interactions descendantes et ascendantes reposant sur des valeurs communes, définition d'actions réalisables, instauration de la confiance et motivation à prendre des mesures supplémentaires. Toutefois, pour les pionniers, nous identifions davantage le levier vis-à-vis des parties prenantes et de leur chaîne de valeur. Il prend la forme d'une facilitation de l'apprentissage (par l'action), en augmentant les connexions et en partageant les idées avec des parties prenantes qui partagent les mêmes idées. Au lieu de se limiter au périmètre de l'entreprise, la confiance s'étend également entre les entreprises. Dans cette publication, nous explorons les différents leviers pour accélérer la transition vers l’économie circulaire dans votre entreprise manufacturière ou votre chaîne de valeur.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à adopter l'économie circulaire. Certaines entreprises manufacturières sont en phase d'exploration. D'autres, à l'avant-garde, tirent déjà des revenus de l'entrepreneuriat circulaire ou jouent un rôle actif dans une chaîne de valeur plus ou moins circulaire. La question que toutes ces entreprises posent le plus souvent est la suivante : « Comment pouvons-nous accélérer la transition vers l'économie circulaire dans notre entreprise et dans notre chaîne de valeur ? »

Pour y répondre, il faut distinguer les processus internes de l'entreprise, comme le dialogue entre la direction et les praticiens de l’économie circulaire, des processus qui permettent les interactions entre plusieurs entreprises dans les chaînes de valeur ou avec d'autres parties prenantes.

Au départ, les dynamiques descendantes et ascendantes sont essentielles

« Tout commence au sommet de la pyramide. Si la direction croit en la valeur de la circularité, elle peut rapidement fixer des objectifs. »

« Tout commence en bas de la pyramide. Si les praticiens (experts en expérience) peuvent retirer une certaine expérience de petites initiatives et de petits projets, ils peuvent rapidement identifier des projets de suivi significatifs. »

Ces deux affirmations sont précieuses et vraies. Les progrès réels sont accélérés si les deux perspectives se rencontrent et s'influencent.

La direction doit faire face à des incertitudes et est à la recherche d'affaires économiquement solides. De leur côté, les praticiens de l’économie circulaire voient des opportunités potentielles ; ils demandent des objectifs non linéaires et des ressources adéquates pour leurs projets circulaires. La fixation expresse de moments de coopération entre la direction et les praticiens de l’économie circulaire permet de se familiariser avec les préoccupations et les idées de chacun. Ce type d'apprentissage organisationnel permettra de mettre en évidence des objectifs significatifs. De tels objectifs peuvent être considérés comme des ambitions à long terme. Il s’agit d’un « nous » futur. Chacun doit pouvoir s'identifier à ce « nous » futur, qui doit avant tout reposer sur des valeurs communes. La description explicite de ces valeurs communes fortes soutient à la fois les leaders formels (la direction) et les leaders informels (p. ex. certains praticiens clés). Il en résulte un moteur puissant et durable pour votre entreprise, permettant de sélectionner de nouveaux projets circulaires et d'allouer les ressources nécessaires.

La confiance déclenche la motivation et l'action

Les capacités et l'expérience de chacun permettent de développer la confiance en soi. Toutefois, l'augmentation de la confiance en soi n'est pas uniquement une responsabilité personnelle. On gagne en confiance non seulement grâce à ses propres expériences de réussite, mais aussi grâce aux encouragements et au soutien des autres. Veillez donc à vous faire confiance mutuellement. Prenez les bonnes décisions, réalisez des expériences, acquérez de nouvelles connaissances, détectez les risques, gérez les incertitudes, soulignez que les actions définies en commun sont réalisables et à la portée du propriétaire de l'action. Ces principes valent tout autant pour les praticiens que pour la direction. Les deux parties ont besoin de recevoir des signaux de confiance qui les motivent à entreprendre les actions suivantes.

Reportez-vous aux expériences précédentes et aux défis qui ont été surmontés. Cet examen des réussites antérieures contribue à instaurer la confiance. Ce type d’entretien est vraiment encourageant. Un dialogue ouvert, ascendant et descendant, ainsi qu’une interaction régulière (formelle et informelle), sont donc essentiels. Comment mettre en place de telles interactions ascendantes et descendantes ? Il est plus facile de se raccrocher à des formats de réunion existants que de créer un nouveau format qui ne remplace pas les autres réunions. Par conséquent, essayez d'utiliser des assemblées de qualité, des réunions d’évaluation de design ou encore des réunions sur les produits ou les ventes qui ont déjà fait leurs preuves. Il pourrait être nécessaire d'étendre une partie de ces réunions à un groupe plus important de participants. Vous pouvez ainsi vous assurer que la direction et les praticiens de l’économie circulaire peuvent échanger leurs points de vue.

Etude de cas: Bekaert

Bekaert a lancé une initiative circulaire en rassemblant des responsables formels et informels de différentes activités et unités. Ce groupe se composait de personnes de différents niveaux de maturité, occupant des positions hiérarchiques variées et possédant des connaissances et un savoir-faire de fond multiples.

L'initiative a été lancée du haut vers le bas. Bekaert a déjà contribué à l'économie circulaire tout au long du cycle de vie de ses produits et de sa chaîne de valeur. La direction de Bekaert reconnaît la nécessité d'une amélioration continue de la durabilité et est convaincue de l'importance stratégique d'une économie circulaire. L'équipe Sustainability & Innovation mondiale a donc été chargée d'établir une approche systématique afin de faire passer les initiatives d'économie circulaire au niveau supérieur en définissant un langage commun dans l'entreprise.

L'équipe a organisé divers ateliers. Elle a suivi un processus dans lequel l'inspiration et les connaissances, mais également les préoccupations et les incertitudes, ont été abordées d'une manière ouverte et interactive. L'accent a été mis sur une approche progressive, avec des actions réalisables qui offrent des opportunités de réaliser des succès et d'acquérir de la confiance afin d'aller de l'avant.

Lorsque les participants sont retournés dans leurs business units, ils étaient bien plus sûrs d'eux. Ils avaient en effet découvert la confiance et des convictions des autres membres du groupe.

Bien entendu, l'histoire ne s'arrête pas là. Des interactions supplémentaires au sein des business units, ainsi que dans l'équipe centrale, sont nécessaires pour cristalliser davantage le futur « nous » et les ambitions circulaires.

Partage et connexion des capacités pour adopter de nouvelles chaînes de valeur

Les entreprises manufacturières qui se constituent un premier revenu commercial à partir de produits et services circulaires semblent progresser plus vite lorsqu'elles établissent des connexions plus étroites avec d'autres acteurs et parties prenantes de la chaîne de valeur. Par ailleurs, les entreprises plus curieuses peuvent elles aussi être invitées par leurs partenaires de la chaîne de valeur à prendre part à des initiatives circulaires. Elles éprouveront par conséquent le besoin de mettre sur pied de nouvelles collaborations.

Lorsque les entreprises ont suffisamment confiance, elles peuvent intensifier la collaboration en dehors de leur périmètre. Tout comme pour le processus interne décrit ci-dessus (descendant et ascendant), un objectif commun et des interactions ouvertes sont nécessaires entre les personnes qui représentent leurs entreprises. Une fois de plus, l'établissement et le maintien de la confiance sont les clés du succès.

La confiance est le catalyseur de chacun

Dans les contextes inédits qu'apporte l'économie circulaire, nous ne pouvons pas nous rabattre sur de vieilles habitudes ou sur nos modes de collaboration habituels. Au contraire, on voit apparaître un environnement dans lequel nous devons établir de nouvelles collaborations. Cela commence

par l'obtention de confiance. Sentir qu'on reçoit de la confiance et en donner. Le processus commence entre les personnes (vous et les personnes travaillant pour d'autres entreprises). Ce n'est qu'après un certain temps qu'il peut être étendu à la confiance entre entreprises. En résumé, les éléments de base de la confiance sont l'authenticité, la logique et l'empathie. Cela signifie que vous pouvez exprimer vos incertitudes, vos ambitions et vos aspirations circulaires tout en faisant preuve d'ouverture afin d'apprendre quelles sont les incertitudes et les aspirations de l'autre partie. En exprimant et en partageant ce type de réflexion, il est possible de créer rapidement une base de confiance.

« Tout est question de confiance ; voici comment la (re)créer » : tel est l'un des thèmes que nous avons abordés dans une publication antérieure intitulée « Cher CEO, et si vous deveniez Responsable de l'économie circulaire ? ». Celle-ci est tout aussi intéressante pour les non-CEO. Vous la trouverez ici.

En pratique

Le réseau d'apprentissage CE Connect offre une telle opportunité. Nous y encourageons les entreprises à partager leurs succès et à acquérir de l'expérience sur les capacités à se connecter avec d'autres entreprises. Une liste de ce qui fonctionne bien a été publiée sur la base des enseignements tirés de la session de lancement d'octobre 2022. Vous trouverez la publication ici .

La question de la confiance a également été un enseignement essentiel de notre réseau d'apprentissage CE Connect. Des exemples spécifiques tirés d'un contexte B2B, tels que la vente de TCO et de combinaisons produit/service, sont utilisés à titre d'illustration. Vous les trouverez ici.

Vous aimeriez vous aussi passer par un tel processus ascendant et descendant ? Faites-le-nous savoir ! Nous pouvons vous prodiguer des conseils et nous garantissons que le dynamisme et la confiance mèneront à des actions significatives et réalisables. Tout comme nous l'avons fait chez Bekaert.

La refabrication, la réparation, le recyclage, la remise à neuf, la réutilisation, ce sont toutes des stratégies circulaires intéressantes, mais comment être sûr d'explorer et de tester la stratégie la plus appropriée spécifiquement pour un contexte de PME ? Avec le projet COOCK 'CIRKEL - Remanufacturing as a lever for value creation in a circular manufacturing industry', avec le soutien de VLAIO, Sirris vous fournit l'approche et les outils pratiques (technologies, outils, ...) qui vous aideront à limiter les risques et à augmenter les chances de succès.

Auteurs



Thomas Vandenhaute