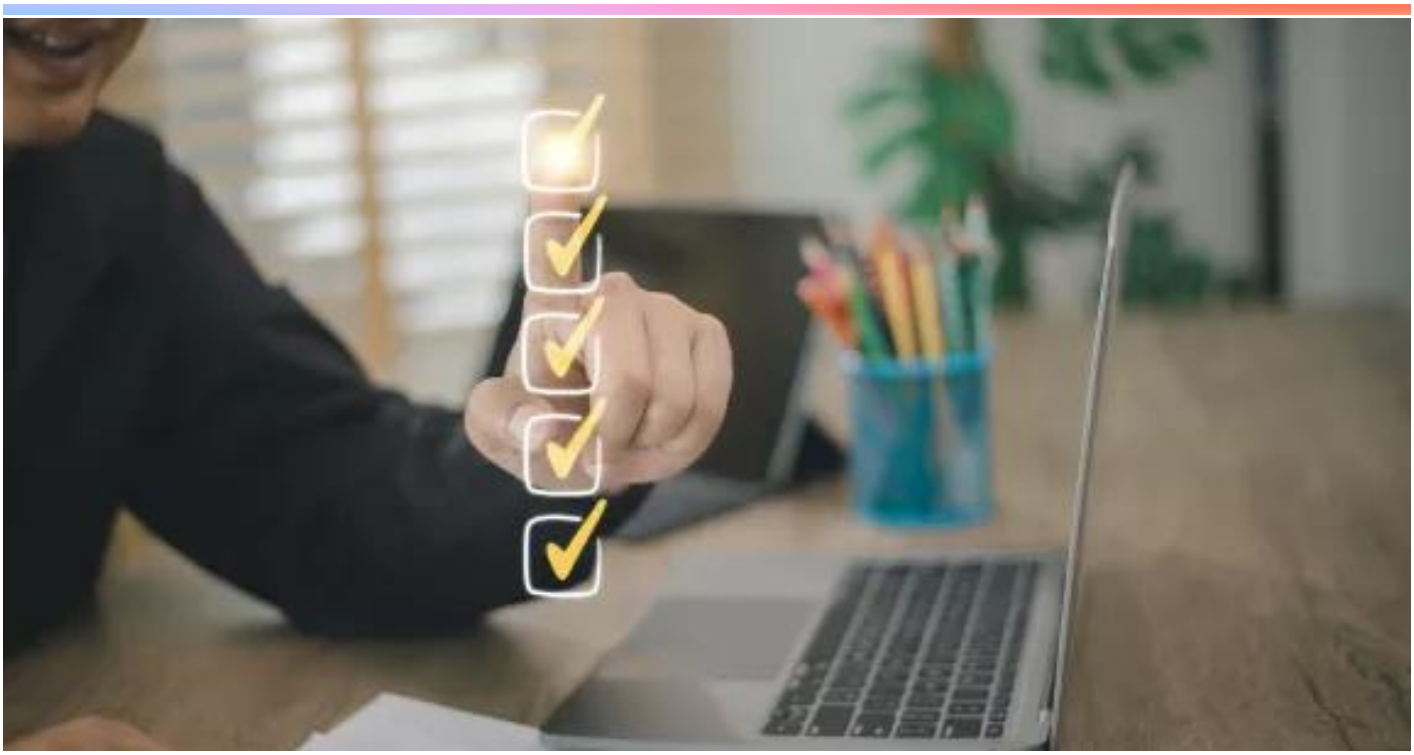


Comment mettre en œuvre un business case de remanufacturage ?

02 mai 2023, 14:57

Thomas Vandenhaute

Les cercles intérieurs de l'économie circulaire (remanufacturage, remise à neuf, rééquipement, réparation, collecte des pièces détachées, etc.) ne sont pas faciles à déployer dans les entreprises manufacturières où règnent des processus de décision optimisés pour l'économie linéaire. De nombreuses entreprises pensent cependant que le remanufacturage pourrait être intéressant pour certains de leurs produits ou segments de clientèle. Le défi apparaît lorsqu'il s'agit de traduire cette première idée en business case documenté qui permettra de se décider.

Le défi

Les entreprises et organisations qui envisagent le remanufacturage ont souvent du mal à monter leur business case. Les données et les informations provenant des pratiques actuelles ne sont pas nécessairement valables pour le business case de remanufacturage. De nombreuses incertitudes existent, qui peuvent être liées à une combinaison de facteurs :

- La quantité, la qualité et le coût des biens intrants (quels produits peuvent être remanufacturés, améliorés, etc. et en quelle quantité) et le coût pour y accéder.
- L’efficacité opérationnelle pour remettre à neuf, améliorer, remanufacturer, retravailler les produits, afin d'avoir un produit fiable et de valeur.

- Les segments de marché prêts à payer pour des produits améliorés, retravaillés, remanufacturés, etc. et comment atteindre ces segments de clientèle : s'agit-il d'un marché supplémentaire ? Touchons-nous de nouveaux clients ou ces ventes remplacent-elles (en partie) les ventes de nouveaux produits ?

Aucune décision ne peut être prise lorsque le business case repose sur très peu de données ou sur des données peu fiables.

Dès lors, une **approche itérative** semble être la seule voie à suivre. Nous devons élaborer un business case selon un processus phasé, au cours duquel nous réduisons progressivement les risques et cernons mieux les avantages potentiels.

Approche proposée que nous voulons valider

L'idée est simple : procéder par petites étapes de manière à ce que chacune réduise le risque et améliore la qualité des données au niveau des coûts et des bénéfices. La difficulté consiste à remplacer la décision finale, qui repose sur le 'business case fini', par plusieurs moments de décision. Ces petits moments de décision doivent alors se concentrer sur la réduction du risque ou l'amélioration de la qualité des données (en termes de coûts ou de bénéfices).

Si, à un stade précoce, on constate (sur la base de données limitées et de faible qualité) qu'il n'y a aucune chance que le remanufacturage soit viable, le risque pourrait être trop grand de poursuivre l'examen du business case. À ce moment-là, on arrête donc après la première itération.

En revanche, si les données limitées et de faible qualité semblent mener à un business case prometteur, il peut être judicieux d'approfondir l'analyse de la qualité des données afin de réduire encore les incertitudes et les risques liés au business case. Une fois encore, il peut être décidé de se concentrer sur les risques les plus élevés du projet à ce moment-là.

Cette itération logique peut être répétée à l’infini, jusqu'à ce que vous soyez satisfait du rapport risques/bénéfices pour votre entreprise. À un moment donné, un autre type d'itération sera nécessaire : la validation.

Le **processus de validation** commence lorsque vous ne pouvez plus améliorer le business case uniquement sur la base de nouvelles données. Vous devez alors faire une petite expérience et tester le fonctionnement de votre remanufacturage dans la pratique. En suivant la logique ci-dessus, ce cas pratique peut être axé sur le domaine pour lequel vous ne disposez pas de données/informations suffisantes. Il peut s'agir du processus d'évaluation initiale, de l'activité effective de remanufacturage ou de l'aspect commercialisation. Si vous avez de la chance, vous pourrez déployer un premier cycle complet de remanufacturage (évaluation initiale, activité et commercialisation) à ce stade. Cependant, l'idée n'est pas encore de mener une activité viable, mais de mieux comprendre les risques restants (coûts et bénéfices).

Le remanufacturage, une épine dans le pied (ou non) ?

Bien que l'approche ci-dessus semble logique, il n'est pas certain qu'elle corresponde aux processus décisionnels de votre entreprise. Si la direction attend une prise de décision sur un business case 'fini', vous devez quand même avoir la liberté de travailler de manière itérative. Cela signifie qu'il faut prendre le temps et augmenter progressivement les ressources pour élaborer le business case 'final' de remanufacturage.

Il n'existe probablement pas de solution universelle. Il peut être bien de commencer par discuter du processus. En fonction de l'objectif commun (déterminer si le remanufacturage représente un débouché commercial pour votre entreprise), vous pouvez essayer de définir les rôles et les responsabilités associés à la mise en œuvre de l'approche itérative proposée. Voici ce qui fonctionne dans certaines entreprises : le propriétaire du business case se concentre sur les opportunités et les avantages, tandis que les décideurs (direction, line manager, etc.) se concentrent sur les risques. À chaque itération, vous pouvez décider collaborativement de l'effort à fournir (en termes de ressources) acceptable pour l'itération suivante afin de rendre le business case plus fiable.

Bénéficiez de nos conseils en testant nos outils et approches sur votre cas d'étude

Dans le cadre du projet Circle, nous avons créé des informations et des outils pour soutenir cette approche. Avant de dévoiler à grande échelle ces informations, nous passons par un processus itératif au cours duquel nous voulons valider notre travail. C'est pourquoi nous organisons un atelier interactif où les entreprises seront guidées tout au long du processus et évalueront les outils et les informations.

L'idée est de vous amener à utiliser les outils dans votre contexte sous notre supervision, afin que vous cerniez mieux votre business case et son processus de décision.

L'atelier interactif « Comment mettre en œuvre un business case de remanufacturage ? » se tiendra à Louvain **le 22 juin 2023 (13h30-16h30)**.

Vous souhaitez participer ? Consultez notre agenda et inscrivez-vous !

Auteurs



Thomas Vandenhaute