

Comment convaincre la haute direction de passer à un produit ou à un modèle commercial circulaire

27 octobre 2023, 13:32

Thomas Vandenhaute

Supprimer les obstacles de l'économie circulaire - blog 4

La transition vers l'économie circulaire est tout sauf facile et s'oppose à l'activité habituelle consistant à vendre de plus en plus. Le modèle commercial circulaire nécessite une pensée et un travail différents en R&D, production, ventes, services... Les coûts de démarrage élevés ont un effet inhibiteur. Mais tous les obstacles peuvent être surmontés. Comment ? Avec le soutien explicite de la haute direction. Mais que fait la haute direction pour accélérer ou ralentir le chemin vers la circularité de l'entreprise ?

Sirris et Agoria ont lancé une série de blogs, qui fourniront des informations sur les entreprises pionnières de l'économie circulaire, dérivées du réseau d'apprentissage Agoria-Sirris CE Connect pour l'industrie technologique et manufacturière. Lors de la session d'échange des dirigeants d'avril 2023, la direction du réseau a partagé ses idées et les enseignements tirés au cours d'une table ronde avec Atlas Copco, Signify, BSH, conTeyor et Barco. Les idées du panel sont présentées dans une série de blogs : « Supprimer les obstacles de l'économie circulaire ».

L'économie circulaire représente un défi considérable pour la haute direction. Les processus de développement, de production et de vente doivent être repensés. Le personnel doit être à nouveau formé, de nouveaux modèles d'affaires doivent être développés et mis en œuvre, et ainsi de suite. Cela requiert des investissements et génère des incertitudes. Par exemple, comment se passera la vente de ces solutions circulaires ? A-t-on suffisamment de matières premières circulaires ? Avons-nous l'expertise nécessaire dans notre équipe ?

Ces obstacles et ces questions ont conduit à la dernière citation lors de la table ronde sur la circularité du réseau d'apprentissage Agoria-Sirris CE Connect pour l'industrie technologique et manufacturière. La proposition provocatrice : « Comment convaincre la haute direction de passer à un produit ou à un modèle commercial circulaire. »

Convaincre les cadres supérieurs peut être un défi

Les panélistes de niveau C d'Atlas Copco, Barco, BSH, conTeyor et Signify reconnaissent qu'il peut être difficile de convaincre la haute direction. Ils voient la nécessité d'un petit groupe de persévérants convaincus par la circularité pour ouvrir la voie. Ils doivent le faire avec audace et par petits pas, car le choix d'un modèle commercial circulaire est radical. Les changements incrémentiels ne suffisent pas, mais ils sont nécessaires au début. En fin de compte, toute l'entreprise doit passer du modèle de vente classique à un modèle de service dans lequel les produits ont une durée de vie plus longue.?

« Créer de la valeur ajoutée non liée aux matériaux sera l'un des nouveaux objectifs », déclare Gert Roeckx, responsable de pays chez Signify. « Pour que cette transformation réussisse, les initiatives doivent être intéressantes pour toutes les parties : les clients, la planète, la société et l'entreprise qui fournit les produits circulaires. La direction a besoin d'une vision à long terme. La valeur de la durabilité et de la circularité peut être démontrée via le marketing et la communication. Définissez des objectifs clairs et des IPC sur les objectifs de durabilité. Formez le personnel et les clients à ces notions. »

Des objectifs clairs et réalistes

Guy Van Wijmeersch, directeur de la réflexion sur l'innovation et le design chez Barco poursuit : « Définissez des objectifs clairs et réalistes. Respecter les normes légales est l'ambition minimale. Encouragez la sensibilisation et la demande de solutions circulaires. Partagez les réussites et amenez les clients à demander des produits circulaires ou durables. Démontrez les possibilités et commencez à mesurer. Identifiez les gains rapides et marquez le niveau d'ambition. Comparez et encouragez la concurrence interne entre les unités commerciales. »

Commencez par des petits pas. Utilisez les chiffres des preuves de concept, des projets pilotes et des produits minimaux viables pour démontrer que la stratégie circulaire fonctionne. Ajoutez des données et des indicateurs sur la situation actuelle et illustrez le résultat de l'innovation. Proposez un dossier commercial plus mature.

« Les bons arguments sont essentiels pour convaincre la haute direction », affirme Bert Derom, président de la division air portable d'Atlas Copco. « Déterminez votre cible, fixez des objectifs aux bases scientifiques et prévoyez des mesures pour déterminer leur impact. Transformez ensuite les objectifs en résultats. »

Structurer la circularité dans une vision holistique

Les futurs résultats démontrables sont impératifs pour convaincre la haute direction. Présentez la situation globale et mettez explicitement l'accent sur le gagnant-gagnant-gagnant. Quel est le gain pour les clients ?

Orm Verberne, PDG du groupe conTeyor souligne : « Ciblez dès les premiers projets ce qui est important pour les clients : dans notre cas, l'emballage le plus compact, le coût total de possession (CTP) le plus bas, l'impact écologique le plus faible, la réduction des déchets et la prévention des dommages. » Il est essentiel de voir la valeur ou les avantages pour l'entreprise, le client, la société et les autres parties prenantes. Cette vision holistique et cet impact doivent résonner avec la vue d'ensemble de la haute direction.

Lisez également l'article sur la valeur du CTP.

Bruno Vermoesen, chef du bureau bruxellois pour les affaires gouvernementales environnementales chez BSH : « Vous devez structurer votre idée dans une vision holistique, en plaçant la société au centre. Tenez compte de l'impact de la législation future, des défis de la société, de la durabilité, de la situation géopolitique internationale, et autres. Démontrer l'impact positif du projet sur les trois dimensions : l'environnement, l'économie et la société. C'est ainsi que vous générez un impact positif pour les parties prenantes internes et externes. »

5 enseignements du réseau d'apprentissage Agoria-Sirris CE Connect :

1. Convaincre la haute direction de passer à un produit ou à un modèle commercial circulaire avec une vision holistique.
2. Démarrer avec un petit groupe de persévérants convaincus par le circulaire pour ouvrir la voie.
3. Démontrer l'impact positif du projet sur les trois dimensions : l'environnement, l'économie et la société.
4. Déterminer votre cible, fixer des objectifs aux bases scientifiques et prévoir des mesures pour déterminer leur impact.
5. Partager les réussites et amener les clients à demander des produits circulaires ou durables.

Comment traitez-vous ce défi et qu'avez-vous appris jusqu'à présent ? N'hésitez pas à fournir vos points de vue sur ce sujet !

Auteurs



Thomas Vandenhaute