



Entreprises résilientes : comment la collaboration circulaire renforce votre entreprise

22 janvier 2025, 15:48

Thomas Vandenhaute

Comment renforcer la résilience de votre entreprise dans un monde marqué par les aléas et les crises ? Ce qui semblait improbable il y a encore quelques années est désormais une tendance en plein essor : les collaborations à long terme, fondées sur un objectif commun et une forte motivation, s'avèrent être un moyen puissant pour renforcer la résilience des entreprises. Dans cet article, nous partageons des exemples inspirants et nous nous concentrons sur la manière dont les collaborations à long terme rendent les entreprises plus résilientes et plus résistantes.

Résilience et résistance : l'impact des crises sur les entreprises

Les entrepreneurs sont habitués à gérer les risques. Ils répartissent les risques entre autres en diversifiant leurs activités, en servant plusieurs segments de clientèle, en maintenant un large portefeuille de produits, en offrant des services complémentaires, etc. Ce sont de bonnes pratiques, car nous faisons de plus en plus face à des crises exceptionnelles ou à des événements imprévus majeurs, tels que les pandémies, les conditions météorologiques extrêmes, les guerres et les changements (géo)politiques.

Les conséquences de ces événements sont difficilement prévisibles et peuvent avoir un impact direct sur votre entreprise ou votre infrastructure. De plus, les conséquences indirectes peuvent également influencer vos activités. Cela peut entraîner des résultats à la fois positifs et négatifs sur votre chiffre d'affaires, vos ventes, etc. Bien évidemment, votre chaîne de valeur et vos parties prenantes sont aussi concernées. C'est pourquoi nous souhaitons aborder plus en détail l'importance de la collaboration au sein de la chaîne.

Comment les entreprises renforcent leur résilience

Les relations : la base de la résilience

La couverture médiatique porte souvent sur les effets négatifs des crises. Cependant, il existe beaucoup d'excellents exemples d'entreprises devenues plus résilientes et plus résistantes face aux crises grâce à leurs relations à long terme.

Aujourd'hui, on observe une tendance des entreprises à proposer leurs produits de grande qualité par le biais de contrats à long terme. Les formes de collaboration et la cocréation autour d'objectifs partagés à long terme se développent de plus en plus, y compris pour des contrats qui étaient impensables il y a quelques années. Il était effectivement rare de conclure un contrat PaaS (Product-as-a-Service) pour une période de dix ans. En 2023, ce sujet figurait parmi les thèmes abordés lors de la session Sirris Executive Exchange du réseau d'apprentissage CE Connect. Il avait alors été établi que les clients ne voulaient pas prendre le risque de s'engager auprès d'un fournisseur pour une période plus longue. Aujourd'hui, plusieurs entreprises commercialisent déjà leurs produits de grande qualité par le biais de ce type de contrats à long terme. Il semble même qu'une tendance soit en train d'émerger. Les formes de collaboration et la cocréation autour d'objectifs partagés à long terme se développent de plus en plus.

Exemples réussis de collaborations

- **Proximus, H. Essers, CDTI et Entra Group** : Ces entreprises travaillent en [étroite collaboration sur des processus opérationnels neutres en CO2, y compris le transport \(Proximus-H. Essers\), en mettant l'accent sur la remise à neuf des appareils électroniques \(Proximus-CDTI-Entra Group\)](#). À cet effet, des contrats de collaboration sont en place pour une durée allant jusqu'à dix ans. Ces entreprises vont donc au-delà de la simple recherche de profits à court terme et visent une coopération structurelle. Les objectifs communs et la collaboration à long terme permettent à toutes les parties de prospérer.
- **Q-lite et De Lijn** : Le fabricant d'écrans LED [Q-lite a conclu un accord PaaS \(Product-as-a-Service\) pour l'installation de trois cents à cinq cents écrans numériques pour De Lijn](#). Cet accord inclut quinze ans de maintenance et une garantie de fonctionnement opérationnel de leurs écrans d'arrêt de 99,8 %. La durée du contrat de service est de huit ans.
- **ETAP Lighting** : ETAP Lighting vend de plus en plus de [projets Circular Light as a Service \(C-LaaS\) pour une durée de contrat allant jusqu'à vingt ans](#). Des dizaines de bâtiments, tels que des hôpitaux, des écoles, des bâtiments publics et des entreprises utilisent déjà ce service. ETAP collabore avec des installateurs qui apprécient eux-mêmes les avantages de tels contrats structurels à long terme. La force de cette collaboration, associée à la R&D interne d'ETAP et à une production d'excellente qualité proche du client, constitue un atout majeur pour remporter et gérer de manière rentable des contrats C-LaaS.
- **Fanuc** : [Fanuc mise davantage sur la réparabilité à vie des produits et propose des solutions rentables aux clients](#). Cela nécessite une approche innovante, telle que la réparation d'appareils équipés de technologies obsolètes. Grâce à la réingénierie, Fanuc développe des

mises à niveau compatibles avec des systèmes plus anciens. Pour y parvenir, ils renforcent leur collaboration avec leurs fournisseurs de composants.

- **Projet Remanumaat** : [Sirris analyse comment une collaboration à long terme entre des entreprises manufacturières et des entreprises de travail adapté conduit au succès en matière de réparation de produits, de mises à niveau, de réutilisation, de rétrofit, de remise à neuf...](#) La base d'une collaboration efficace repose sur l'instauration de la confiance et son maintien, des rôles validés par les deux parties et des responsabilités clairement définies.

Il existe sans aucun doute d'autres exemples d'entreprises profitant de collaborations à long terme qui mériteraient d'être mentionnés. Votre entreprise entretient-elle également ce type de collaboration contribuant à l'économie circulaire ?

Partagez votre expérience avec nous !

Nous pourrions ainsi inciter d'autres entreprises à passer à l'action.

[Partagez votre expérience et inspirez les autres !](#)

Qu'est-ce qui rend les entreprises résilientes ?

Les entreprises qui s'engagent dans des collaborations à long terme choisissent délibérément de se « lier » à d'autres partenaires. De nombreuses entreprises considèrent que cette forme de dépendance limite leur liberté et leur flexibilité. Dans un modèle linéaire, de telles dépendances semblent moins présentes, ce qui est souvent perçu comme un avantage. Mais est-ce vraiment le cas ? La pratique montre une réalité bien différente.

Prenons l'exemple de l'obstruction du canal de Suez par le porte-conteneurs « Ever Given ». Cet incident a eu un impact majeur sur notre industrie manufacturière et a mis en lumière la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement fortement centralisées, comme celles de l'électronique et des batteries. Les conséquences se sont rapidement fait sentir : des délais de livraison plus longs, une pénurie de pièces en provenance d'Extrême-Orient et une perturbation accrue des chaînes d'approvisionnement, s'ajoutant aux répercussions de la crise du coronavirus. La vulnérabilité de ces chaînes d'approvisionnement illustre la dépendance des entreprises manufacturières dans l'économie linéaire.

Les entreprises disposant de solutions circulaires, telles que la refabrication et la remise à neuf, se sont avérées beaucoup plus résilientes. Un bel exemple est celui de Proximus, qui a réussi à continuer à fournir des produits reconditionnés à ses clients pendant cette période.

Des solutions contre les crises inattendues

Les entreprises qui diversifient leurs sources de revenus, leurs chaînes d'approvisionnement et leur gamme de produits sont plus résilientes. Pensez aux entreprises qui misent à la fois sur des

composants neufs et remis à neuf, qui servent différents segments de clientèle ou qui proposent leurs produits sous forme de service. Ces entreprises dépendent moins d'un seul modèle et trouvent plus rapidement une solution alternative, ce qui réduit l'impact des revers inattendus.

Ainsi, lors des perturbations de la chaîne d'approvisionnement en électronique, il s'est avéré que la réutilisation des composants et des produits remis à neuf offrait non seulement une solution aux entreprises, mais était également de plus en plus acceptée par les clients. Cela a généré des revenus supplémentaires durables, dont ces entreprises continuent à tirer profit.

De nouveaux modèles économiques qui offrent des opportunités

Les relations à long terme représentent un moyen puissant d'accroître la résilience. Elles assurent des revenus plus stables et prévisibles et créent des opportunités pour des modèles économiques complémentaires, tels que :

- le rétrofit, la remise à neuf, la refabrication : la restauration, la revalorisation et la vente de produits à la fin de leur premier cycle de vie ;
- la récupération de pièces : la réutilisation de composants précieux pour la réparation ou la vente.

Ces modèles économiques peuvent exister en parallèle et répondre aux besoins de différents clients ou utilisateurs. Bien qu'ils génèrent des dépendances supplémentaires, ils offrent malgré tout une certaine flexibilité en proposant diverses solutions. En cas d'événements inattendus, une partie des modèles économiques reste souvent opérationnelle, tandis que les connaissances issues d'une activité apportent de nouvelles perspectives et solutions pour d'autres. À ce titre, le réseau d'interdépendances ne constitue pas une limitation, mais un puissant outil de résilience.

Une entreprise résiliente : par où commencer ?

Démarrer modestement et apprendre vite

Une transformation circulaire commence par des expériences à petite échelle selon le **principe du fail-fast**, où on fait des erreurs peu coûteuses avec un coût maximal connu et un grand potentiel de gain.¹ Le coût maximal peut par exemple être un temps limité ou un petit budget défini à l'avance pour tester quelque chose. Le grand potentiel de gain comprend, par exemple, la découverte de nouvelles opportunités de vente, l'accès à de nouveaux marchés ou une fiabilité de livraison améliorée.

On peut ainsi acquérir de l'expérience tout en limitant les risques, et faire des erreurs n'est pas tabou. L'accent est mis sur les gains d'apprentissage et l'exploitation des opportunités. De plus, cette méthode de travail fournit rapidement des connaissances et une expérience précieuses, qui seront utiles lorsqu'une crise inattendue surviendra.

Se préparer pour l'avenir

L'expérimentation aide à réduire les incertitudes liées aux changements soudains. Les solutions du passé n'offrent aucune garantie pour l'avenir. En réalisant des tests à petite échelle, on a une vision plus claire de ce qui est réalisable et des raisons pour lesquelles cela fonctionne. Ainsi, on évite de tomber dans le piège du : « Nous avons toujours fait comme ça et cela fonctionnait bien. »

Comprendre la situation dans son ensemble

Comment les différentes initiatives interagissent-elles ? Quels sont leurs effets à long terme ? En portant attention aux nombreuses interrelations entre les différentes initiatives, on peut également découvrir d'autres liens, qui peuvent mener à la mise en place de nouveaux projets fail-fast. En acquérant de l'expérience, on améliore ses connaissances et on évite d'agir uniquement sur la base de connaissances théoriques. En effet, la pratique ne découle pas de la théorie.

Conclusion : construire une entreprise résiliente

Les relations à long terme, telles que les contrats de longue durée et la cocréation avec des objectifs partagés, augmentent la résistance et la résilience de l'entreprise. En établissant délibérément des **collaborations** durables, on obtient un **meilleur contrôle sur la relation** et sur les résultats que l'on peut atteindre ensemble.

La combinaison de **différents modèles économiques** accroît la flexibilité et la capacité d'apprentissage de l'organisation. Cela rend le modèle coûts-bénéfices plus résilient et moins vulnérable aux événements inattendus et non planifiés. **En adoptant des interdépendances et en les abordant de manière progressive**, l'entreprise apprend plus rapidement et est mieux préparée.

Votre entreprise a-t-elle de l'expérience dans ce domaine ? Et les concepts circulaires jouent-ils un rôle dans ce cadre ?

[Partagez votre expérience et inspirez les autres !](#)

Conseils de lecture

[Découvrez sept enseignements importants pour éliminer les obstacles dans l'économie circulaire](#)

[Inspirez-vous de quelques cas et de leurs facteurs de succès](#)

[Comment choisir une approche qui mène au progrès circulaire ?](#)



Sources

- ¹Taleb, N. M., 2020, *Antifragiel – Dingen die baat hebben bij wanorde*, Uitgeverij Nieuwezijds (pg 179)
- Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile: Things that Gain from Disorder*, Penguin 2013
- Jan Rotmans, Mischa Verheijden, *Omarm de chaos*, 2021 De Geus

Auteurs



Thomas Vandenhaute