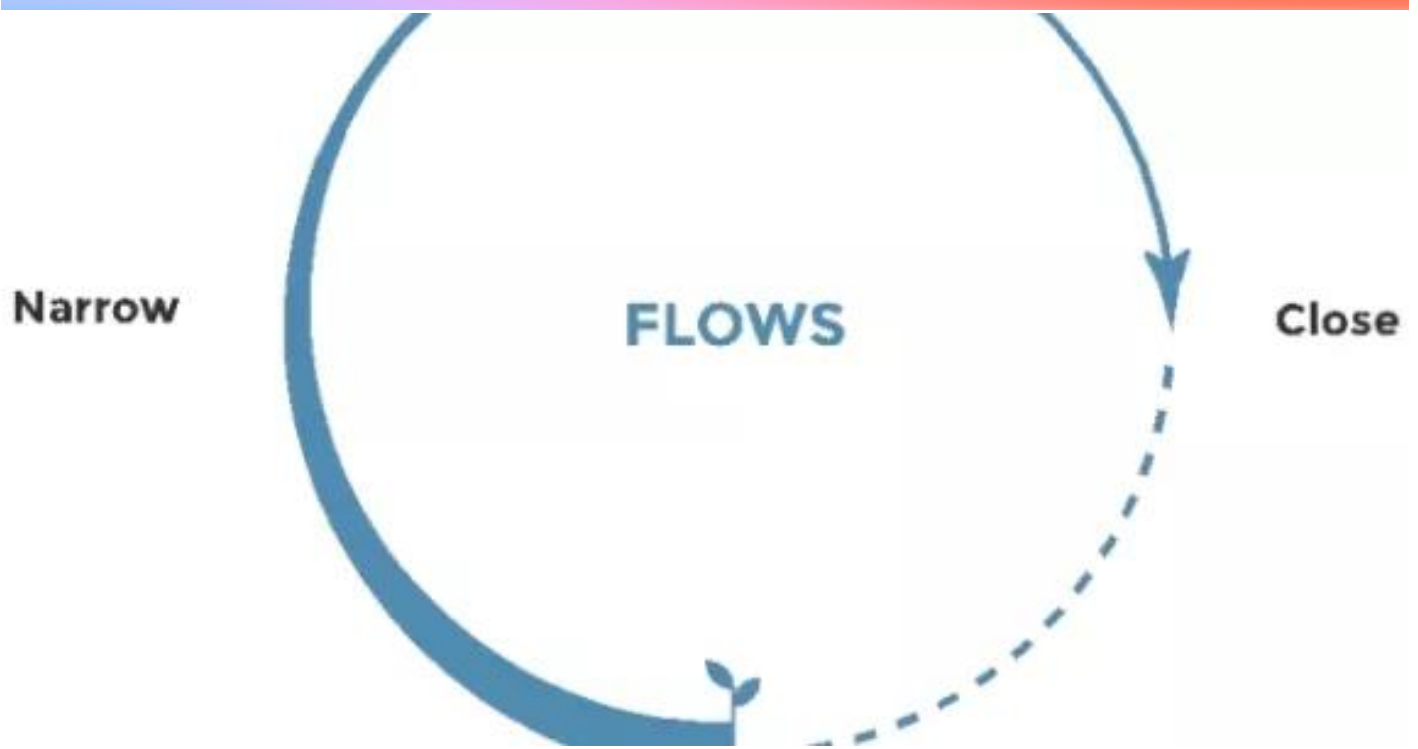




« Sortez de votre tanière » et « soyez humble » : les étranges facteurs du succès circulaire

04 mai 2021, 02:00

Thomas Vandenhoute

Nous vous faisons part des principaux enseignements de nos sessions du réseau apprenant CE Connect. Dans la session la plus récente, nous avons exploré comment construire un nouvel écosystème d'acteurs : démarrer, trouver les bons partenaires, pourquoi ils devraient collaborer, et enfin entamer la collaboration. Pour tous ces points et d'autres, nous avons pu définir des actions qui vous mèneront à des réponses pertinentes.

D'après l'étude des écosystèmes, pour laquelle nous avons reçu des informations de l'université de Maastricht, trois éléments de base sont importants pour l'innovation circulaire : la collaboration, l'expérimentation et la création/l'élargissement de plates-formes. Ces trois éléments sont nécessaires pour qu'un ensemble d'acteurs agisse de manière à tirer un maximum de valeur des produits, composants et matériaux, et à réduire au minimum l'utilisation absolue des matériaux. .

Le rôle des plates-formes

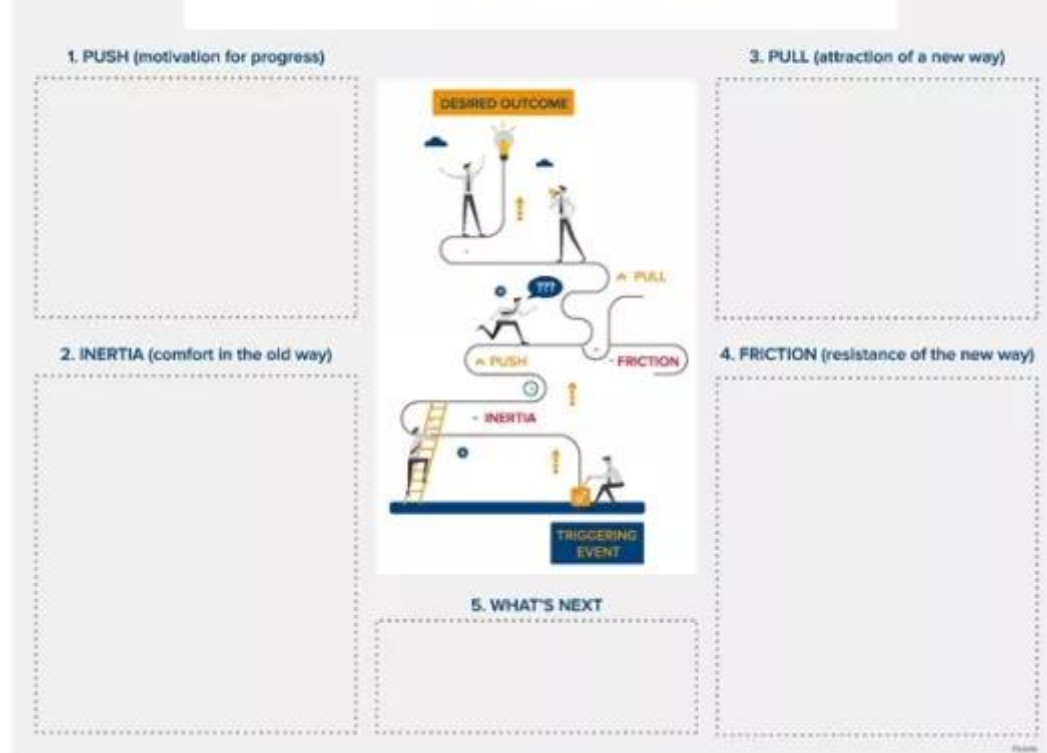
Nous avons déjà attiré à plusieurs reprises l'attention sur le besoin de coopération et l'approche en petites étapes, ainsi que la mise en place de (petites) expériences. Le rôle des plates-formes n'a pas été explicitement mis en évidence jusqu'à présent. Dans ce contexte, nous entendons les

plates-formes comme des transferts communs d'informations et de données à travers la chaîne de valeur ou l'écosystème. Dans de nombreux cas, la nécessité de partager des informations et des données apparaît rapidement. Il s'agit par exemple des informations sur l'utilisation des produits (emplacement, statut, disponibilité et composition), qui ont également été abordées dans [Circular Bytes](#). Si le bon acteur dispose des bonnes données (p. ex. le secteur de la refabrication détient des données sur l'intensité d'utilisation), le processus est dirigé vers une conservation de valeur optimale. On peut par exemple penser à la refabrication ou à la réutilisation des composants. Dans d'autres cas (p. ex. B2B d'une machine de production), c'est moins évident. Dans ces cas aussi, les plates-formes se concentrent sur l'optimisation de la conservation de valeur. Pour certains acteurs dans un tel contexte, il se peut que les données ne soient pas le levier, mais bien l'optimisation des processus métier (accès facile aux services, exploitation de la capacité partagée, adaptation rapide des capacités/qualités de production en fonction de l'évolution des besoins, disponibilité des mises à jour, etc.).

Bien que la mise en place de ces nouvelles chaînes de valeur ne nécessite pas de connaissances spécialisées, il est nécessaire de disposer d'une certaine structure et d'étapes ou phases logiques qui peuvent être suivies de manière itérative. Il peut être très utile de reconnaître les principales conditions marginales liées à l'exploration et à la réalisation d'un tel nouvel écosystème. Sirris et Agoria ont mis au point des outils pour vous soutenir dans cette démarche, comme le canevas des systèmes circulaires. Nous affinons aussi cet outil progressivement, sur la base du feed-back sur son utilisation.

Connais-toi toi-même

Les témoignages d'Atlas Copco (Mobile air) et de JuuNoo confirment que dans un premier temps, l'accent doit être mis sur l'apprentissage et la compréhension. Dans cette phase, vous allez rechercher les limites de vos connaissances. Une première étape peut consister à entamer une ébauche des produits, services, etc. de votre entreprise. Il en ressort rapidement que presque aucun acteur de la chaîne ne connaît l'ensemble de cette dernière. C'est rassurant. Il est plus agréable de « ne pas savoir ensemble » que d'« être le seul à ne pas savoir ». Cela fournit aussi une base pour entamer humblement une discussion ouverte avec les autres parties prenantes. Un outil utile est la « Customer Forces Lean Stack » que nous avons déjà mentionnée précédemment.



Une chose est sûre : nous nous heurtons rapidement aux limites de notre connaissance et de notre compréhension des autres parties en présence. Pour y remédier, il est nécessaire d'aller à la rencontre des acteurs de l'écosystème ; pas pour vendre, faire des affaires ou voler des connaissances, mais pour apprendre, comprendre ce qui pose problème aux autres, explorer des objectifs (circulaires) communs.

Un tel objectif commun est la clé pour donner des chances de survie à un écosystème en activité. C'est l'élément fondamental du canevas des systèmes circulaires, qui a été testé lors de cette session sur l'étude de cas d'Atlas Copco.

Étude de cas : Atlas Copco

Atlas Copco (Portable air) conçoit et commercialise des compresseurs mobiles. L'un de ses groupes de produits comprend les « petits » compresseurs utilisés sur les chantiers de construction. Ils ont un coût de possession relativement faible et sont utilisés « peu intensivement ». Un autre groupe de produits se compose de compresseurs destinés aux forages géothermiques et autres forages souterrains. Beaucoup plus grands et plus lourds, ceux-ci sont utilisés de manière particulièrement intensive (en continu). Atlas Copco entend réduire considérablement l'impact environnemental du cycle de vie de ces deux groupes de produits. Une approche par groupe de produits s'impose donc. Divers enseignements ont été tirés de la cartographie de la chaîne de valeur actuelle. Les acteurs et les flux de marchandises ont été répertoriés, depuis le fournisseur jusqu'à la mise au rebut du produit (y compris son recyclage ou sa réutilisation). Les incitations à la refabrication (avec conservation des « anciens » moteurs thermiques) peuvent aller à l'encontre des objectifs circulaires (les moteurs à émissions élevées restent en service plus longtemps). De même, la manière et les raisons pour lesquelles les autres acteurs de la chaîne vendent les compresseurs, s'en défont, les mettent au rebut, etc. sont très complexes. La plupart des acteurs de cet écosystème ont peut-être aussi des objectifs circulaires (explicites ou

implicites), mais coordonnées, elles peuvent avoir un impact plus important. Bien qu'Atlas Copco ait des activités de refabrication (y compris pour les anciens modèles) et qu'elle soit active dans l'achat et la vente de produits reconditionnés, elle dépend également des intérêts des autres parties prenantes. L'étape suivante consiste à étudier ces intérêts. Cela n'est possible qu'en entamant une discussion ouverte avec les parties prenantes et en recherchant les moyens de se renforcer mutuellement.

Étude e cas : JuuNoo

JuuNoo est une jeune entreprise (active depuis trois ans) qui conçoit, produit et commercialise des parois intérieures. Elle comprend bien que des produits et services rapides, et donc modulaires, sont nécessaires pour relever ses ambitieux défis circulaires (et environnementaux).

Cette jeune entreprise est consciente des limitations de ses connaissances et sa compréhension du marché et des processus connexes. C'est la raison pour laquelle l'entreprise a consacré des efforts considérables à des discussions ouvertes, axées sur l'apprentissage, avec toute une série d'acteurs du secteur. JuuNoo n'est donc pas partie d'une représentation schématique de ce à quoi, selon elle, ressemblait le secteur de la construction. Faisant preuve de curiosité et d'humilité, elle a utilisé des « problem interviews » (reposant sur la Customer Forces Lean Stack) pour obtenir des informations. Ces contacts, pour la plupart ouverts, lui ont permis de se faire une place sur le marché. Mieux encore, elle a été en mesure d'identifier et de résoudre les problèmes réels des clients. JuuNoo ne vend pas de « produits circulaires », mais des parois de haute qualité qui peuvent être installées et enlevées rapidement (et avec un minimum de déchets) à un prix compétitif. Elle offre également une garantie de rachat ; l'acheteur sait ainsi à l'avance quelle sera la valeur résiduelle. L'objectif commun de ce réseau est donc la rapidité (presque aucun déchet) et le potentiel de réutilisation et de revente. JuuNoo définit son critère de mesure circulaire (axé sur son produit-service) comme la valeur résiduelle du produit divisée par le coût de démontage. La société obtient à cet égard un score particulièrement élevé par rapport aux autres systèmes de parois.

Vous aimeriez être aux premières loges d'un de nos réseaux apprenants et obtenir des informations plus détaillées sur ces études de cas ? Faites-le-[nous](#) savoir ! Nous vous contacterons et nous rechercherons ensemble le réseau qui vous convient le mieux.

]]>

Auteurs



Thomas Vandenhaute