

Septembre 2025

Bilan intermédiaire après quatre ans d'expérience avec les achats circulaires

L'exemple d'Industrielle Werke Basel (IWB), une entreprise d'approvisionnement énergétique bâloise, illustre comment la thématique des achats circulaires peut évoluer dans la pratique. Il met en lumière leur intégration stratégique et opérationnelle au sein de l'entreprise et la perception de l'évolution de l'offre de solutions circulaires en Suisse.



Contexte

La Suisse vise un objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Afin d'atteindre cet objectif, les entreprises sont elles aussi invitées à agir. Cependant, la mise en œuvre de mesures concrètes de réduction des émissions en amont et en aval reste un défi. L'exemple d'IWB montre qu'il est tout de même possible d'agir efficacement.

En 2021, IWB a lancé un programme consacré aux achats durables, incluant la dimension circulaire, afin de réduire ses émissions de scope 3 et, ainsi, d'améliorer le bilan carbone de l'entreprise tout en contribuant aux objectifs de la stratégie de durabilité. Par achats circulaires, on entend les efforts fournis pour préserver les ressources, tant dans l'organisation des achats que dans les procédures d'appels d'offres.¹

Objectifs

Pour évaluer l'impact d'un changement des pratiques en matière d'achats, IWB analyse la pertinence, l'acceptation et l'application des achats circulaires au sein de son organisation. En outre, l'entreprise examine si ces pratiques entraînent des changements du côté des parties prenantes et/ou favorisent de nouvelles dynamiques sur le marché.

Mise en œuvre

Dans un entretien, Peter Schmid, *Risk- & Sustainable Procurement Manager*, et Dietmar Kùther, responsable du développement durable, comparent la maturité des achats circulaires en 2021 avec la situation en 2025. Leurs appréciations reflètent l'expérience globale d'IWB et tiennent compte des évolutions internes et externes.

Intégration des achats circulaires dans l'entreprise

Sur le plan stratégique : Pour que les achats durables occupent une place centrale dans l'entreprise, ils doivent être solidement ancrés dans les documents directeurs. IWB applique cette approche à différents niveaux : les achats durables constituent l'un des cinq objectifs de la stratégie de la durabilité. Dans la stratégie en matière d'acquisitions sous-jacente, cet objectif est complété par des indicateurs et par des prescriptions de suivi, et il est intégré aux objectifs de l'organisation des achats. En outre, il fait explicitement partie de la communication de l'entreprise à destination des fournisseurs et des clients. Ces efforts se traduisent de plus en plus dans les activités d'acquisition. Ils sont perçus au sein de l'entreprise et renforcent l'acceptation des achats comme instrument pour atteindre les objectifs fixés.

Les aspects suivants soulignent également l'importance centrale des achats circulaires au sein d'IWB :

- Le canton de Bâle-Ville, où est domiciliée IWB, a adopté un objectif ambitieux de zéro émission nette d'ici 2037, en faisant de l'économie circulaire un levier essentiel pour atteindre cet objectif.
- La direction d'IWB discute et décide de la fixation et de l'atteinte des objectifs.
- Un comité de pilotage supervise les achats durables afin d'harmoniser les intérêts de l'entreprise et les objectifs de durabilité.

Sur le plan organisationnel : Outre l'intégration stratégique, les objectifs doivent également se refléter dans les processus de l'organisation. L'orientation stratégique claire a aidé les responsables d'IWB à engager les actions nécessaires et à investir dans le développement de connaissances internes. Concrètement :

- le poste de *Risk- & Sustainable Procurement Manager* a été créé. La personne occupant ce rôle prend part aux réunions de lancement des nouvelles procédures d'achats pour proposer suffisamment tôt des idées et des approches possibles pour promouvoir la circularité ;

¹ Vous trouverez une introduction au sujet dans le « [Guide pour des achats circulaires](#) » sur la plateforme de connaissances sur les achats publics responsables (PAP).

² Voir [Collaboration avec IWB](#)

- dans le cadre de la planification annuelle, l'adéquation des futurs achats avec les approches d'économie circulaire est discutée, et les appels d'offres qui devront intégrer des critères circulaires sont choisis;
- il a été décidé que les exigences liées à la circularité seraient progressivement intégrées dans les critères impératifs;
- un investissement accru doit être engagé lors de la préparation du marché. Parmi les exemples figurent la participation à des tables rondes ou l'utilisation d'outils comme le *Request for Information* (RFI). Il a été reconnu que l'appel d'offres est un instrument limité et que le marché doit être confronté plus tôt aux nouvelles exigences;
- le sujet est activement abordé lors des débriefings. Il est essentiel que les exigences des appels d'offres soient intégrées dans les contrats et dans le développement des fournisseurs;
- des investissements ont été engagés dans la sensibilisation et dans le développement des connaissances. En 2021, l'entreprise connaissait à peine l'économie circulaire et ne savait pas qu'elle avait la possibilité de contribuer activement à l'atteinte des objectifs de durabilité grâce aux achats circulaires. Aujourd'hui, grâce aux offres de formation et de perfectionnement et grâce au soutien externe, la situation a changé : les personnes responsables des achats sont conscientes du potentiel qu'offre cette approche. Ces connaissances se diffusent également dans les domaines spécialisés. De plus, les fournisseurs d'IWB développent progressivement une compréhension globale de l'économie circulaire.

Évolution du marché des soumissionnaires face à l'économie circulaire

Réponses des soumissionnaires: La question se pose de savoir si un changement dans la manière de lancer les appels d'offres, intégrant des critères d'économie circulaire, améliore la qualité des offres. Pour IWB, la réponse est «en partie». Il y a une prise de conscience du sujet, et la qualité des réponses des soumissionnaires s'améliore. Le chemin vers des solutions circulaires reste toutefois encore long, car de nombreuses offres proposent plutôt des indications générales et sont peu adaptées à l'objet concret du marché. Ainsi, les solutions existantes sont mieux présentées et leur qualité est meilleure. Cependant, encore trop peu d'investissements sont consacrés à l'innovation et au développement. Il convient toutefois de rappeler que les appels d'offres sont assez rigides et imposent des spécifications précises. Les variantes ne sont souvent pas autorisées, et les besoins ne sont pas définis de manière suffisamment fonctionnelle pour permettre l'offre de solutions innovantes.

Évolution des solutions circulaires: De nombreux soumissionnaires ne savent pas comment renforcer concrètement la circularité de leurs offres ou hésitent à engager les investissements nécessaires pour y parvenir. Ce problème pourrait également être lié aux défis qui découlent de l'adaptation de la conception de produits, de la mise en place d'une logistique et de possibilités de stockage adaptées, ainsi que de la communication concernant les nouvelles solutions.

Conclusions

- L'intégration des achats circulaires dans la stratégie de l'entreprise et leur lien avec des objectifs mesurables rendent possible leur mise en œuvre opérationnelle, comme l'intégration de critères circulaires dans les achats ou la diffusion des connaissances en interne.
- Le chemin vers des achats circulaires se fait en collaboration avec le marché et permet de définir quels critères sont suffisamment spécifiques et laissent le moins de marge d'évaluation possible. Chez IWB, il est exigé, notamment par les domaines spécialisés, que les critères circulaires soient formulés de manière moins qualitative, mais plutôt de façon spécifique, mesurable, et même impérative.

- Les fournisseurs progressent également et sont ainsi en mesure, avec le temps, de répondre toujours mieux aux questions et aux exigences correspondantes, mais des efforts supplémentaires doivent être fournis pour développer des offres et des modèles d'affaires adaptés.
- La possibilité de soumettre des variantes et une définition fonctionnelle des besoins favorise l'émergence de solutions innovantes et circulaires. Les appels d'offres ne sont cependant pas le seul levier pour mettre en œuvre l'économie circulaire. C'est dans la préparation du marché et dans la gestion des fournisseurs que réside beaucoup de potentiel. La transition vers une économie circulaire est un processus qui concerne aussi bien l'offre que la demande.

« La transition vers l'économie circulaire débute dans l'esprit de chacun d'entre nous. » Peter Schmid, *Risk- & Sustainable Procurement Manager*, IWB