

# Industry Roundtable : mobilier circulaire

## Documentation des résultats

### Contenu

<b>Résumé</b>	<b>2</b>
<b>1 Situation de départ de l'Industry Roundtable</b>	<b>4</b>
<b>2 Objectif de l'Industry Roundtable</b>	<b>4</b>
<b>3 Résultats des discussions</b>	<b>5</b>
3.1 Ajustements structurels	5
3.2 Options d'action des acheteurs de mobilier	6
3.3 Options d'action des fournisseurs de mobilier	8
<b>4 Critères validés</b>	<b>10</b>
4.1 Design circulaire des produits	10
4.2 Offre de reprise	10
4.3 Concept de valorisation	11
4.4 Offre de produits retraités (quantité)	11
<b>5 Conclusion / Perspectives</b>	<b>12</b>
<b>Littérature complémentaire</b>	<b>13</b>

## Résumé

Dans le cadre de l'Industry Roundtable, l'offre et la demande ont échangé sur le thème de l'économie circulaire (EC) dans le secteur de l'ameublement. Ce format a été apprécié par les participants et demande plus de **dialogues**, notamment en amont des appels d'offres. De même, la réalisation de **projets pilotes** et la communication qui s'ensuit stimulent le marché et aident à réduire les incertitudes. Les deux parties sont conscientes de cette nécessité, car l'économie circulaire est un moyen approprié pour préserver les ressources et réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Cela permet également de soutenir les **objectifs climatiques** des entreprises/organisations. Conformément à cette prise de conscience, les organisations d'achat ont commencé à demander des solutions adaptées à l'économie circulaire, et les fournisseurs à développer de telles solutions. Des efforts supplémentaires de part et d'autre sont nécessaires pour une mise en œuvre plus systématique et à plus grande échelle :

### Options d'action des acheteurs de mobilier :

- La qualité doit recevoir une pondération dans les appels d'offres qui soit pertinente pour l'attribution du marché.
- L'utilisation de critères appropriés dans les appels d'offres permet de poser explicitement des questions sur l'EC et d'assurer la plus grande transparence possible quant aux objectifs (par exemple en publiant les clés d'évaluation des critères).
- Il convient d'accorder aux soumissionnaires le temps nécessaire au développement de leurs offres. Cela peut être rendu possible par l'annonce précoce de l'appel d'offres, la publication préalable de l'ambition EC, l'organisation de tables rondes industrielles ou l'utilisation du dialogue et des appels d'offres à plusieurs niveaux avec des objectifs intermédiaires contraignants.
- En cas d'orientation vers l'EC, l'achat de meubles devient une gestion des meubles. Cela nécessite une sensibilisation et un changement de culture au sein de l'organisation. Par exemple, il ne faut plus réagir automatiquement à l'expression d'un besoin par un achat.

### Options d'action des fournisseurs de mobilier :

- L'EC doit se refléter dans le design des meubles. Cela permet aux fournisseurs d'assumer la responsabilité de leurs produits de manière économiquement viable sur plusieurs cycles d'usage.

- La reprise et une valorisation préservant la valeur des matériaux (par exemple la réutilisation) du mobilier sont des éléments importants d'un modèle économique circulaire. Il s'agit de les mettre en place du côté des fournisseurs.
- La prise de conscience de l'attractivité des offres "as-a-service" augmente du côté de la demande. Les fournisseurs devraient donc développer de telles offres, parfois en concluant des partenariats.

## 1 Situation de départ de l'Industry Roundtable

Le marché des solutions circulaires pour le mobilier est encore jeune et la phase de transition vers des solutions circulaires comporte des incertitudes. Pour y faire face, un dialogue transparent entre l'offre et la demande est indispensable. Différentes possibilités de dialogue devraient être utilisées, elles permettent d'éviter les malentendus, de placer les souhaits et de connaître les solutions (partielles) existantes.

Dans le secteur de l'ameublement, il existe plusieurs fournisseurs qui proposent ou sont prêts à développer des solutions circulaires. Du côté des acheteurs, la volonté d'acheter des meubles durables, reconditionnés et réutilisables est réelle. Cependant, les appels d'offres lancés jusqu'à présent n'ont guère abouti à la conclusion de contrats axés sur le mobilier circulaire. Cela s'explique notamment par le manque de compréhension des exigences et des ambitions de l'EC de la part des fournisseurs, ainsi que par une formulation trop peu claire des objectifs et une pondération trop faible des critères d'appel d'offres EC de la part de la demande.

## 2 Objectif de l'Industry Roundtable

Afin de renforcer la compréhension mutuelle en matière de mobilier circulaire, Prozirkula a organisé, avec le soutien financier de l'Office fédéral de l'environnement, une table ronde industrielle spécifique à la branche et a ainsi offert aux deux parties du marché un espace d'échange sur des thèmes spécifiques.

Les participants à la table ronde de l'industrie ont discuté en groupes des questions suivantes (résultats au chapitre 3 sont visibles) :

- Quelle est l'ambition de l'offre et de la demande en matière d'ameublement circulaire ?
- Quelles sont les solutions (partielles) de mobilier circulaire déjà disponibles sur le marché ?
- Que faut-il faire pour mieux faire coïncider l'offre et la demande de solutions d'ameublement circulaire ? Quels sont les critères d'appel d'offres utiles à cet effet ?

À moyen terme, l'objectif de l'Industry Roundtable est de stimuler le marché des solutions circulaires en améliorant la compréhension des deux parties du marché et de permettre concrètement la mise en place d'un plus grand nombre d'achats circulaires.

### 3 Résultats des discussions

Les discussions autour des solutions (partielles) existantes et des ambitions en matière de mobilier circulaire ont permis de dégager des adaptations structurelles et des options d'action pour la demande et l'offre.

#### 3.1 Ajustements structurels

**Priorisation** : il est important d'intégrer l'achat circulaire dans la stratégie globale de l'entreprise et/ou la stratégie d'achat, car il s'agit d'un instrument permettant d'atteindre l'objectif "zéro net" de l'organisation. En conséquence, l'EC doit être considérée comme une mission de gestion et des ressources doivent être mises à disposition pour le développement des compétences.

**Dialogue / temps de développement** : il faut veiller, tant dans le cadre de l'appel d'offres que pendant la durée du contrat, à ce que les soumissionnaires aient le temps de développer leur maturité en matière d'EC. Cela inclut :

- Un échange précoce entre l'offre et la demande permet aux soumissionnaires d'initier des développements et, le cas échéant, de mettre en place des partenariats avant le prochain appel d'offres. Pour ce faire, il convient par exemple d'envisager une annonce sur Simap ou la publication préalable de l'Ambition EC.
- La durée du contrat peut faire une place au processus de transformation nécessaire en liant les options de prolongation du contrat à la réalisation d'objectifs intermédiaires EC (KPI). Du côté de la demande, il faudrait vérifier si un budget de développement peut être réservé pour ce processus. Au sein de l'approvisionnement, on pourrait travailler davantage avec un processus de pré-qualification (appel d'offres en deux étapes) et le dialogue.
- De nombreuses questions restent en suspens en ce qui concerne la mise en œuvre de l'EC (entre autres : comment "commander" des solutions de mobilier adaptées à l'EC du point de vue de l'approvisionnement ? Quelle est l'influence du changement sur la logistique ? Le calendrier des déménagements doit-il être adapté ? Des solutions transitoires sont-elles nécessaires ? Comment peut-on donner systématiquement la priorité à un upcycling avant un nouvel achat ? Qui se charge de la remise à niveau ?). Afin de réduire ces incertitudes, des projets pilotes devraient être mis en œuvre et communiqués. L'échange d'expériences sur ces projets pilotes renforce la prise de conscience des solutions existantes et des possibilités offertes par le droit des marchés publics de les demander. Cela permet

d'accroître la visibilité de l'EC dans la société et de la rendre à la fois plus concrète et plus attrayante.

**Les partenariats** : La diversité actuelle des solutions partielles et circulaires doit être rassemblée en solutions globales grâce à la conclusion de partenariats et à la création de nouveaux écosystèmes. Il convient d'intégrer l'ensemble de la chaîne de création de valeur et d'examiner de nouveaux modèles commerciaux. Les entreprises aujourd'hui spécialisées dans la production ne pourront pas éviter à l'avenir de développer des offres dans le domaine de la gestion du mobilier. En réponse aux appels d'offres, ces partenariats peuvent parfois se présenter sous la forme d'un groupement de soumissionnaires et proposer ainsi une solution globale d'un seul tenant.

**Comparabilité** : afin de pouvoir comparer la circularité des offres de meubles, il convient de viser une standardisation de la terminologie et des justificatifs. Le marché serait aidé par une réduction à quelques justificatifs reconnus au niveau international. Cela faciliterait également l'évaluation des offres soumises.

**Réglementation** : une réglementation renforcée pourrait apporter de la clarté et créer des incitations à investir dans l'EC (par exemple via des taxes sur le CO<sub>2</sub> sur les produits). Il incomberait alors aux associations de traduire ces réglementations en directives. Parallèlement, il existe un consensus sur le fait que le marché ne devrait pas attendre les réglementations, mais commencer à les mettre en œuvre avec courage.

## 3.2 Options d'action des acheteurs de mobilier

**Connaissance du marché** : Pour que l'innovation continue à avoir lieu, il faut la demander constamment. Afin de pouvoir utiliser ce levier pour promouvoir l'EC, il convient d'acquérir des connaissances plus approfondies sur le produit (par le biais d'une analyse de marché approfondie) et d'utiliser les possibilités offertes par les appels d'offres.

**Les appels d'offres** : Pour que les appels d'offres fonctionnent comme un levier de promotion de l'EC, ils doivent suivre certaines logiques. En font partie :

- La pondération des critères d'appel d'offres doit être déplacée vers la qualité et donc la circularité, de sorte qu'elles soient pertinentes pour l'attribution.
- Lancer un appel d'offres orienté sur l'utilisation, c'est-à-dire définir les besoins d'acquisition de la manière la plus fonctionnelle possible, afin d'autoriser l'innovation dans le sens de nouveaux modèles d'offre tels que le Product-as-a-Service ou l'achat avec option de rachat. Ainsi, la prestation de service remplace le produit. Les idées précises concernant la marque ou le design du mobilier doivent en revanche être mises de côté.

- Il faut investir du temps dans la formulation des critères. Ils doivent être tangibles, évalués de manière transparente et couvrir les deux éléments que sont l'obligation de reprise et le processus de valorisation. Une base de données contenant des modèles de critères EC serait un outil bienvenu pour les services d'achat.
- En communiquant dans l'appel d'offres les indicateurs clés de performance (KPI) qui permettront de mesurer la performance du fournisseur pendant la durée du contrat (voir la section "Période de développement" ci-dessus), l'entité adjudicatrice gagne en transparence sur les objectifs visés et les souhaits de développement.
- L'interrogation du prix en tant que TCO (total cost of ownership) est également pertinente pour l'EC, car les offres EC peuvent souvent présenter des avantages financiers au cours de la durée d'utilisation, mais sont éventuellement plus chères à l'achat. Outre le CHF comme monnaie, il est possible de réfléchir à la prise en compte du CO<sub>2</sub> et de le convertir en francs à l'aide des prix des certificats de compensation (ou des coûts internes d'évitement). Comme de nombreuses entreprises se sont fixé des objectifs climatiques, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> exigée par ces objectifs gagnera en importance à l'avenir en tant que facteur de coût non négligeable. De plus, un calcul des prix selon le TCO permet de mieux comparer différents modèles d'offre (comme l'achat, la location et les modèles "as-a-service").

**Développement organisationnel :** étant donné que l'ameublement circulaire s'éloigne de l'achat pur et simple pour se rapprocher de la gestion du mobilier, les responsables des besoins et les services d'achat sont confrontés à de nouvelles exigences. Il s'agit notamment:

- Il ne faut pas réagir immédiatement à l'expression d'un besoin par un achat. Il convient plutôt de remettre en question le besoin (suffisance) et de vérifier si le stock permet de répondre aux besoins.
- Une standardisation du catalogue de mobilier est nécessaire. En effet, cela facilite la circulation en boucle fermée du mobilier en accélérant le démontage, la préparation et la réutilisation sur de nouveaux sites.
- Il faut faire preuve de flexibilité face aux nouveaux processus. Les processus changent lorsque l'on passe de l'approvisionnement à la gestion.
- Comme on travaille plus longtemps avec du mobilier existant, on obtient le cas échéant un mélange plus important de mobilier. L'acceptation de cette situation par les responsables des besoins est essentielle.

- Un inventaire des meubles doit être établi afin de réussir une gestion efficace.
- Il convient d'examiner si, outre l'achat de mobilier, des contrats-cadres pour la logistique, la préparation et le remanufacturing du mobilier doivent être mis au concours. En outre, le rôle du "planificateur" est central (à pourvoir en interne ou à mettre au concours), qui assure le travail avec le stock et met en œuvre l'EC de manière globale.
- L'entité acheteuse doit évaluer à la fois le caractère innovant de la solution et l'empreinte carbone des produits dans l'appel d'offres.
- Pendant la phase de budgétisation, il faut déjà tenir compte de la nouvelle ampleur de la gestion du mobilier en inscrivant des montants pour le reconditionnement, la réparation et l'achat de meubles reconditionnés.

### 3.3 Options d'action des fournisseurs de mobilier

**Design** : le design circulaire doit être davantage pris en compte dans la conception des meubles. Cela inclut:

- La démontabilité et l'utilisation de matériaux purs doivent être davantage prises en compte dans la conception, afin de pouvoir maintenir des valeurs résiduelles plus élevées après la première phase d'utilisation. Aujourd'hui, les meubles récupérés n'ont pas encore leur valeur résiduelle maximale, parfois parce que l'on ne veille pas à la facilité de séparation des composants et des matériaux (souder au lieu de visser, par exemple). Seule une construction modulaire permet aux fournisseurs d'assumer la responsabilité du mobilier proposé de manière économiquement viable sur plusieurs cycles d'usage.
- La créativité nécessaire pour concevoir du mobilier à partir de matériaux existants doit être transférée aux concepteurs : ceux-ci doivent apprendre à combiner de manière créative les nouveaux meubles avec le mobilier existant.

**Modèle d'entreprise** : le modèle d'entreprise des fabricants de meubles doit être repensé de manière à ce que les avantages de l'économie circulaire soient exploités. Cela inclut :

- La conclusion de partenariats permet de développer des solutions globales. La demande est satisfaite si elle peut se procurer des solutions d'ameublement en circuit fermé auprès d'un seul fournisseur. Du côté des fournisseurs, l'accent est mis sur la notion de service.
- Des solutions systématiques et à grande échelle doivent voir le jour pour le remanufacturing de meubles d'occasion.

- A l'avenir, le reconditionnement du mobilier doit pouvoir être proposé par les acteurs du marché indépendamment des fabricants et avec une garantie.
- Les pièces de rechange doivent être proposées pendant toute la durée de vie des meubles. Pour cela, les meubles en fin de vie peuvent être récupérés et stockés.
- Les offres complètes "as-a-service" doivent être encore plus développées et appliquées en Suisse.

## 4 Critères validés

Les critères énumérés ci-dessous ont été considérés comme bons, tant du côté de l'offre que de la demande. Certains aspects des critères ont été controversés, mais dans l'ensemble, ils ont été considérés comme un instrument approprié. Ils devraient donc être utilisés au moins comme critères d'attribution dans les appels d'offres.

### 4.1 Design circulaire des produits

Description	Justificatif	Clé d'évaluation
<p>Veillez prouver que le produit proposé est circulaire conformément à la certification Cradle to Cradle Certified®.</p>	<p>Veillez joindre le certificat correspondant valable.</p> <p>Si le fournisseur dispose d'un autre certificat équivalent à celui de Cradle to Cradle Certified®, il est invité à démontrer l'équivalence de ce certificat. Si l'équivalence ne peut pas être prouvée, le critère n'est pas rempli.</p>	<p>Pas de certificat (0 pt)</p> <p>Certificat C2C en bronze ou en argent (1 pt)</p> <p>Certificat C2C en or ou en platine (3 pts)</p>

### 4.2 Offre de reprise

Description	Justificatif	Clé d'évaluation
<p>Le fournisseur reprend les produits offerts aujourd'hui à la fin de leur utilisation par le client, gratuitement ou contre une indemnité. La rémunération par produit offert est due au moment de la restitution et doit être garantie par contrat au moment de la vente.</p>	<p>Explication écrite de l'offrant sur l'offre de rachat sur 1 page A4 au maximum et indication des coûts / de la rémunération en CHF.</p>	<p>Reprise contre paiement (0 pt)</p> <p>Reprise gratuite (1 pt)</p> <p>Rémunération monétaire garantie par contrat lors de l'achat. (3 pts)</p>

### 4.3 Concept de valorisation

Description	Justificatif	Clé d'évaluation
<p>Le fournisseur traite les produits qu'il a offerts et qui sont repris par le client à la fin de leur utilisation, en vue de leur traitement, de leur réutilisation ou de leur recyclage dans les règles de l'art.</p>	<p>Le soumissionnaire décrit de manière compréhensible le processus de valorisation sur 3 pages A-4 maximum, si possible avec des exemples de référence.</p>	<p>Élimination pure (0 pt)</p> <p>Recyclage (1 pt)</p> <p>Vente sur le marché de l'occasion (2 pts)</p> <p>(Traitement et) réutilisation de composants et de matériaux dans de nouveaux produits ou comme pièces de rechange (3 pts)</p>

### 4.4 Offre de produits retraités (quantité)

Description	Justificatif	Clé d'évaluation
<p>Pourcentage de produits du catalogue disponibles en version reconditionnée (d'occasion mais reconditionnés à l'état neuf avec garantie).</p>	<p>Catalogue avec des produits clairement identifiés ainsi que le listing des produits à l'état neuf et des produits reconditionnés avec indication du pourcentage.</p>	<p>Pas de produits retraités dans l'offre ou &lt; 5% (0 pt)</p> <p>Des alternatives préparées sont également disponibles pour <math>\geq 5\%</math> à &lt;15% du catalogue (1 pt)</p> <p>Des alternatives préparées sont également disponibles pour <math>\geq 15\%</math> à &lt;25% du catalogue (2 pts)</p> <p>Des alternatives préparées sont également disponibles pour <math>\geq 25\%</math> du catalogue (3 pts)</p>

## 5 Conclusion / Perspectives

L'Industry Roundtable a été une journée inspirante et les participants se sont quittés avec des éloges et une envie d'agir.

*"Ce fut une journée incroyablement passionnante et également importante pour nous en tant que fabricant. Nous allons nous pencher sur ces sujets de manière intensive"* - Tobias Lörwald, Vitra

Il était important d'offrir cette plateforme et de rassembler les personnes qui souhaitent faire évoluer le secteur de l'ameublement vers plus d'EC. Il s'agissait de montrer le potentiel que représente l'échange au-delà des frontières organisationnelles et fonctionnelles, car l'EC concerne toute la chaîne de création de valeur du meuble.

*"Pour nous, cette journée a été très inspirante et instructive. En outre, c'était vraiment une bonne occasion d'échanger des idées au-delà des disciplines"* - Thomas Wüthrich, Inch Furniture

La journée l'a montré : il existe déjà des approches et des projets pilotes pour plus d'EC dans le domaine du mobilier. Il s'agit maintenant de les développer et de les mettre à l'échelle. Ce document de résultats a mis en évidence les principales options d'action. La nouvelle logique doit se refléter dans la structure organisationnelle.

*"C'est génial de voir à quel point les approches sont nombreuses. Il s'agit maintenant de les mettre en œuvre dans notre organisation, de leur donner vie"* - Christina Amrein, La Poste Suisse

Afin d'aider les acheteurs à utiliser leur pouvoir d'achat pour promouvoir les solutions EC, ce document de résultats donne quatre critères d'appel d'offres et indique ce qui doit être pris en compte lors de leur élaboration. Cela est important pour garantir la transparence et la prévisibilité nécessaires. De leur côté, les fournisseurs doivent repenser et éventuellement reconstruire leur chaîne de création de valeur et établir des services supplémentaires tels que le traitement.

L'écho positif de l'événement montre que le format de l'Industry Roundtable est approprié pour rassembler l'offre et la demande. Des groupes de travail plus restreints pourraient discuter plus en profondeur du thème de l'EC dans le secteur du mobilier ou de sous-thèmes spécifiques et peut-être élaborer d'autres critères d'appel d'offres. Il reste encore un long chemin à parcourir avant que le secteur de l'ameublement ne s'oriente systématiquement vers l'EC. Mais l'objectif est clair, les tâches désignées - les acteurs impliqués peuvent se mettre au travail.

## Littérature complémentaire

Exemple d'application en Suisse : Guide pour le réemploi des meubles : <https://prozirkula.ch/project/leitfaden-fuer-den-wiedereinsatz-von-moebeln/>

Lecture inspirante en provenance des Pays-Bas sur le processus d'approvisionnement circulaire : Circular Procurement in 8 Steps, copper 8 : <https://bit.ly/3mUhaU4>

Publication très agréable à lire sur l'approche fonctionnelle / logique pour le mobilier de bureau à la demande de l'État néerlandais : The path towards a circular category office furniture, turn too : <https://bit.ly/428pKP1>