

Table ronde : Facility Management circulaire

Rapport sur les résultats, février 2026

1 Introduction

Quelque 90 participant·e·s ont pris part à la table ronde : Facility Management circulaire (appelé par la suite «table ronde» ou «FM»), ce qu'il faut pour booster la demande de solutions FM circulaires et multiplier leurs applications.

Différentes solutions (partielles) existent déjà en matière de FM circulaire. Les fournisseur·euse·s investissent ainsi dans la bonne réparabilité de leurs produits et leur standardisation, ou bien optent pour une conception démontable. Au niveau du modèle d'affaires, on trouve également des offres soucieuses des ressources, telles que la maintenance préventive, une planification basée sur la suffisance et des modèles de location visant à maximiser la durée d'utilisation. D'un autre côté, certains services des achats s'appuient sur des solutions soucieuses des ressources par un approfondissement de leur connaissance du marché, une veille sur les innovations et la formulation de critères d'appel d'offres appropriés.

Les deux côtés du marché ne sont en revanche pas nécessairement conscients des efforts respectifs. La table ronde favorise justement cet échange entre fournisseur·euse·s et demandeur·euse·s de solutions FM, en vue d'une meilleure compatibilité, à l'avenir, entre les offres et les besoins des client·e·s. Au cours de discussions de groupe modérées, les représentant·e·s des organismes publics d'achat et celles et ceux des entreprises fournisseuses ont acquis de nombreuses connaissances et élaboré des pistes pour le travail de demain. Ces conclusions ont été résumées sous forme de recommandations d'action en faveur d'un élargissement de l'utilisation des solutions FM circulaires.

En résumé, les points suivants peuvent être mis en évidence :

- Quiconque prévoit un **temps de préparation** suffisant, utilise des formats d'échange avec d'autres acteur·euse·s du marché et acquiert des connaissances de manière systématique, crée les conditions favorables à des solutions FM innovantes et circulaires.
- La **collaboration** entre fournisseur·euse·s et demandeur·euse·s constitue un levier majeur pour la promotion des solutions innovantes et circulaires. Une gestion

professionnelle des fournisseur·euse·s repose sur un suivi transparent et des entretiens réguliers avec les fournisseur·euse·s en vue de développer des solutions circulaires.

- Le partage d'exemples réussis de solutions FM circulaires, proposées ou acquises, permet la transmission et la **mise à jour des connaissances et de l'expérience**.
- Les exigences en matière de circularité peuvent être **intégralement formulées** dans les appels d'offres par l'intégration du coût total de possession dans le calcul des prix, une pondération pertinente des critères de circularité, ou leur formulation comme spécifications techniques, ainsi que par la création d'espaces d'innovation.
- Du côté des prestataires, la perspective de rentabilité à long terme ouvre de nouveaux champs d'offre et favorise à la fois la **diversification** de l'offre et une **attractivité** renforcée pour les employeur·euse·s.
- Les exigences en matière de circularité doivent être strictement **ancrées** dans les documents d'orientation et soutenues par la direction. La perspective d'exploitation doit être intégrée à la planification dès le début, de sorte que l'approvisionnement et l'exploitation soient considérés ensemble.

2 Champs d'action pour la promotion du Facility Management circulaire

Afin que des solutions correspondantes puissent bénéficier d'une application élargie, les participant·e·s à la table ronde ont identifié cinq champs d'action.

1) Préparer le marché

Lors de la phase de préparation d'un nouvel achat, les fournisseur·euse·s et les acheteur·euse·s disposent d'un levier important pour promouvoir des solutions FM circulaires.

Les **services des achats** doivent avoir un aperçu des offres existantes dans le domaine de l'économie circulaire (EC). Ils peuvent ainsi s'assurer que l'appel d'offres correspond bien aux possibilités actuelles du marché.

Ne pas se contenter de reprendre le dernier appel d'offres consiste aussi à autoriser de nouvelles approches et à évaluer les opportunités d'innovation. L'équipe responsable des achats peut plutôt s'interroger avec les services concernés sur le besoin, le reformuler de manière fonctionnelle (par exemple, non pas «tonte du gazon 14 fois par an», mais plutôt «le gazon doit conserver une apparence soignée») et ainsi définir l'objectif d'approvisionnement tout en laissant la voie aussi ouverte que possible. La prise en compte du cycle de vie et les connaissances des possibilités juridiques doivent faire l'objet de formations en conséquence. Toutes ces activités préparatoires supposent de consacrer suffisamment de temps du côté de l'approvisionnement.

Les **fournisseur·euse·s** doivent également acquérir des connaissances sur l'économie circulaire, mieux comprendre les besoins des acheteur·euse·s et cibler l'orientation en faveur des solutions circulaires, et cela de la direction de l'entreprise jusqu'aux personnes en charge de l'application. La pression des prix, les considérations de coûts à court terme, les changements de personnel fréquents et les ressources limitées rendent cette exigence difficile à respecter. Des exemples de réussite démontrent néanmoins que c'est possible. Il convient de les rendre plus visibles, par exemple sur une plateforme d'information mentionnant les solutions potentiellement circulaires et utilisables pour des analyses du marché. De plus, la transition vers l'économie circulaire peut augmenter l'attractivité du lieu de travail – un remède au manque de personnel qualifié et à son fort taux de rotation.

→ Idées de mise en œuvre :

- Prévoir un temps de préparation suffisant lors de la planification des achats pour identifier et acquérir des solutions innovantes et circulaires.

- S'informer sur les actuelles possibilités du marché avant l'appel d'offres. À cette fin, il convient de réaliser sur internet une analyse du marché et d'interroger les utilisateur·euse·s, par exemple le personnel de nettoyage, de formuler une demande d'informations (RFI), d'entamer une procédure de dialogue ou d'échanger avec d'autres services des achats afin de s'appuyer sur des pratiques éprouvées (voir également le chapitre 3). Des projets pilotes dans lesquels des innovations sont testées et évaluées peuvent également s'avérer inspirants.
- Organiser des formations continues pour renforcer les connaissances et les compétences des acheteur·euse·s.
- Organiser des formations sur l'économie circulaire pour les employé·e·s afin de renforcer leur engagement au sein de l'entreprise.
- Promouvoir des solutions circulaires, les proposer de manière proactive et se renseigner à leur sujet.

2) Partenariat avec les fournisseur·euse·s

Le développement de solutions circulaires s'accélère lorsque la collaboration entre fournisseur·euse·s et demandeur·euse·s s'oriente vers un partenariat. Notamment par un engagement renforcé dans l'échange de connaissances avant un achat, parfois par le biais de formats tels que le dialogue ou la participation à des tables rondes pour le développement de solutions.

Ce concept de partenariat se reflète également dans la gestion de la relation fournisseur (SRM) qui en découle. Les participant·e·s à la table ronde FM constatent que de nombreuses organisations ne considèrent toujours pas le SRM comme un levier permettant d'orienter les activités d'approvisionnement vers l'économie circulaire. Des processus centralisés et professionnalisés sont importants pour que le SRM serve à l'évolution commune. Cela suppose que les performances en matière de préservation des ressources soient exigées dans le cadre de l'appel d'offres, transposées dans le contrat et mesurées à l'aide de paramètres clairement définis.

Dans le cadre d'une SRM professionnelle, des innovations peuvent également être encouragées, par exemple en organisant des ateliers ou en incitant contractuellement les fournisseur·euse·s à soumettre des propositions d'amélioration en vue de renforcer la circularité de leurs solutions. Un système d'incitation approprié peut inclure, entre autres, la perspective de projets de suivi.

Dans un souci d'équité, il est important, selon les participant·e·s à la table ronde FM, que ne soient prises en compte dans les documents d'appel d'offres que les exigences effectivement suivies et vérifiées. La crédibilité peut être renforcée en formulant la participation à des discussions régulières avec les fournisseur·euse·s autour de l'évaluation et de l'amélioration des aspects écologiques et sociaux comme condition de participation.

→ Idées de mise en œuvre :

- Participer ou organiser des formats d'échange entre les parties offre et demande.
- Établir une SRM professionnelle qui considère la préservation des ressources comme une préoccupation commune, qui fait en sorte que les connaissances déterminent les futurs appels d'offres et qui les suit, et enfin, aborde conjointement les défis et les réussites de la circularité.
- Formuler l'organisation de discussions régulières avec les fournisseur·euse·s en vue d'améliorer les aspects écologiques et sociaux comme condition de participation.

3) Scalabilité des expériences

Pour l'économie circulaire – un domaine relativement récent –, l'échange de connaissances est essentiel pour faire évoluer les expériences.

Les équipes responsables des achats bénéficient des discussions, de la formation d'équipes des achats interdisciplinaires et du partage d'expériences. Cela mutualise les compétences et évite à chaque ville ou canton de devoir réinventer la roue. Le fait de savoir que d'autres sources d'approvisionnement appliquent déjà des solutions peut également encourager à essayer soi-même des méthodes innovantes et à se renseigner sur des solutions circulaires.

La phase d'analyse des besoins constitue le moment idéal pour l'échange d'expériences et de connaissances, à condition de travailler de manière interdisciplinaire : autant les utilisateur·euse·s ultérieur·euse·s que le FM et l'équipe responsable des achats devraient être impliqués dans l'analyse des besoins. Une assistance juridique devrait parallèlement être envisagée afin de lever d'éventuelles incertitudes. Il convient de trouver ensemble des réponses à des questions fondamentales ; par exemple, comment gérer le conflit d'objectifs entre la durée maximale du contrat de cinq ans et une collaboration partenariale à long terme avec les fournisseur·euse·s, ainsi que la prise en compte du cycle de vie.

Au plus tard au terme du processus d'achat, les fournisseur·euse·s et les équipes d'approvisionnement doivent veiller à sauvegarder des connaissances acquises au sein de l'organisation et à leur exploitation lors de futures activités. Au cours de débriefings internes, l'équipe d'approvisionnement peut s'interroger sur des questions telles que : Qu'est-ce qui a bien réussi ? Comment le marché pourrait-il réagir ? Quel est le degré de satisfaction du service requérant par rapport au résultat ? A-t-il été possible de créer des espaces d'innovation permettant des développements même pendant la durée du contrat ? Le partage d'expériences améliore également la qualité côté fournisseur·euse·s. Il est ainsi possible d'identifier le potentiel d'optimisation, les points d'entrée pour la scalabilité et la mesurabilité des solutions circulaires.

Les participant·e·s à la table ronde FM ont constaté que de nombreuses entreprises continuent d'agir de manière plutôt réactive et attendent que les donneur·euse·s d'ordre demandent explicitement des solutions soucieuses des ressources. Bien que, lors de l'offre, les solutions circulaires présentent clairement des opportunités de différenciation par rapport aux concurrentes, il reste rare qu'elles soient proposées de manière proactive et présentées comme une possibilité d'amélioration.

→ Idées de mise en œuvre :

- Composer des équipes responsables des achats interdisciplinaires et s'assurer ainsi que les besoins d'utilisation sont clarifiés, que la garantie juridique est assurée et la perspective d'exploitation couverte.
- Partager les expériences des achats en faveur de l'économie circulaire et participer à des échanges d'expériences.
- Organiser des débriefings internes afin de reconnaître les opportunités de solutions circulaires et de proposer des solutions correspondantes de manière proactive.

4) Tenir compte des exigences de manière globale

Si l'on tient compte de l'ensemble du cycle d'utilisation, les solutions circulaires présentent souvent un avantage en termes de coûts. Selon les participant·e·s à la table ronde FM, les coûts d'exploitation ultérieurs sont encore rarement pris en compte de manière adéquate lors de l'acquisition de projets FM. Le calcul du prix en tant que coût total de possession (TCO) change cela : les coûts de maintenance ou de pièces de rechange sont également intégrés au calcul. En conséquence, les coûts d'exploitation et d'entretien ultérieurs peuvent peser sur les décisions d'acquisition. Afin que l'analyse du cycle de vie – à la base d'une approche TCO –, puisse être formée et ancrée, les organisations d'achat ont

besoin en interne de personnes de contact compétentes. Elles devraient idéalement être en étroite relation avec le service des achats et la direction, laquelle s'assure que la perspective à long terme l'emporte sur les intérêts à court terme.

Une telle perspective économique à long terme n'est pas encore la norme, même du côté des fournisseur·euse·s. Par exemple, les planificateur·euse·s n'ont aucun intérêt à planifier de manière suffisante car elles et ils ne profiteront pas des futures économies de coûts. En même temps, grâce à l'analyse du cycle de vie, les fournisseur·euse·s peuvent diversifier leur offre et augmenter leur résilience en proposant des services supplémentaires tels que la reprise, le contrôle, le traitement ou le réemploi.

Pour exiger de manière ciblée des solutions circulaires, il est également important, selon les participant·e·s, que les équipes responsables des achats connaissent les leviers de la préservation des ressources. La focalisation sur l'essentiel est essentielle et les exigences doivent être formulées de manière claire et compréhensible. Une objectivation maximale doit être recherchée, si possible en utilisant des grandeurs de mesure et des normes – sachant qu'il peut s'avérer utile de distinguer critères évaluables (quantitatifs) et critères appréciables (qualitatifs). Il convient de tenir compte des exigences essentielles en matière de circularité de la performance en tant que critères d'adjudication avec une pondération suffisante et, le cas échéant, de les intégrer également aux documents d'appel d'offres en tant que critères obligatoires. Des critères préétablis (tels que ceux fournis par la [PAP](#)) constituent une bonne base ; après adaptation à l'objet d'achat concerné, ils peuvent considérablement alléger le travail.

Les documents de l'appel d'offres peuvent également être ouverts, en dehors des critères, aux innovations circulaires, par exemple en permettant aux demandeur·euse·s d'examiner l'acceptation de variantes. De plus, il peut être envisagé d'offrir aux fournisseur·euse·s une indemnisation pour leur phase d'apprentissage liée à la première application de solutions circulaires. Les responsables des achats ouvrent ainsi l'appel d'offres aux fournisseur·euse·s n'ayant jusqu'à présent réalisé que de faibles investissements dans l'économie circulaire, mais prêt·e·s à le faire.

→ Idées de mise en œuvre :

- Désigner des spécialistes internes pour l'analyse du cycle de vie.
- Établir un modèle de feuille de prix TCO intégrant les coûts d'exploitation dès l'achat.
- Élargir les objectifs de l'achat à la considération du cycle de vie – en renonçant au prix d'achat le plus avantageux au profit de coûts totaux avantageux, intégrant fonctionnement et entretien.

- Les prestataires étendent leurs services à l'ensemble du cycle de vie, générant ainsi des sources de revenus supplémentaires.
- Élargir les critères de l'appel d'offres pour inclure les approches les plus significatives en termes de préservation des ressources et les formuler de façon aussi simple et objective que possible.
- Maintenir les espaces d'innovation ouverts en permettant des variantes et une période d'adaptation rémunérée.

5) Renforcer la responsabilité

L'objectif d'obtenir ou de proposer des solutions circulaires doit être défini par la direction et ancré dans l'organisation. Les participant·e·s à la table ronde FM s'accordent sur le fait que cela est essentiel, côté acheteur·euse·s comme côté fournisseur·euse·s. Cela comprend d'une part l'intégration rigoureuse de cet objectif dans des documents d'orientation, tels que la stratégie d'entreprise et de durabilité, ainsi que les stratégies de groupes de produits. D'autre part, il s'agit de questions procédurales qu'il convient de clarifier. Cela inclut notamment la question de la gestion des conflits d'objectifs (par exemple : comment les attentes des employé·e·s en matière de propreté se reflètent-elles dans la définition des intervalles de nettoyage ?). Il convient également d'ancrer l'organisation de la FM de manière à tenir compte de la perspective d'exploitation. Cela nécessite une représentation au sein de la direction de l'entreprise, ainsi que dans l'organisation des achats. C'est la garantie que la perspective d'exploitation sera prise en compte lors de l'acquisition et que les exigences et les valeurs cibles ne seront pas formulées uniquement sur une base théorique, mais en prenant en considération les personnes en charge de l'application.

→ Idées de mise en œuvre :

- Définir un objectif de renforcement de la préservation des ressources, à consolider dans des documents d'orientation.
- Définir certaines exigences de manière centralisée, par exemple des normes au niveau des produits.
- Intégrer la perspective d'exploitation dès le début de la planification, par exemple par une planification spécialisée FM, ou par l'utilisation ciblée des résultats de l'évaluation des risques.