

HEC MONTRÉAL

Gestion des biens excédentaires

Passer de l'économie linéaire à l'économie circulaire

Colloque GTI – Prise 2

Petite intro...

Quand on vient d'une famille d'entrepreneurs en construction et de patentés, la « circularité » fait souvent partie de nos vies.

Un arbre mort



Extraction

Un meuble abandonné



Redistribution

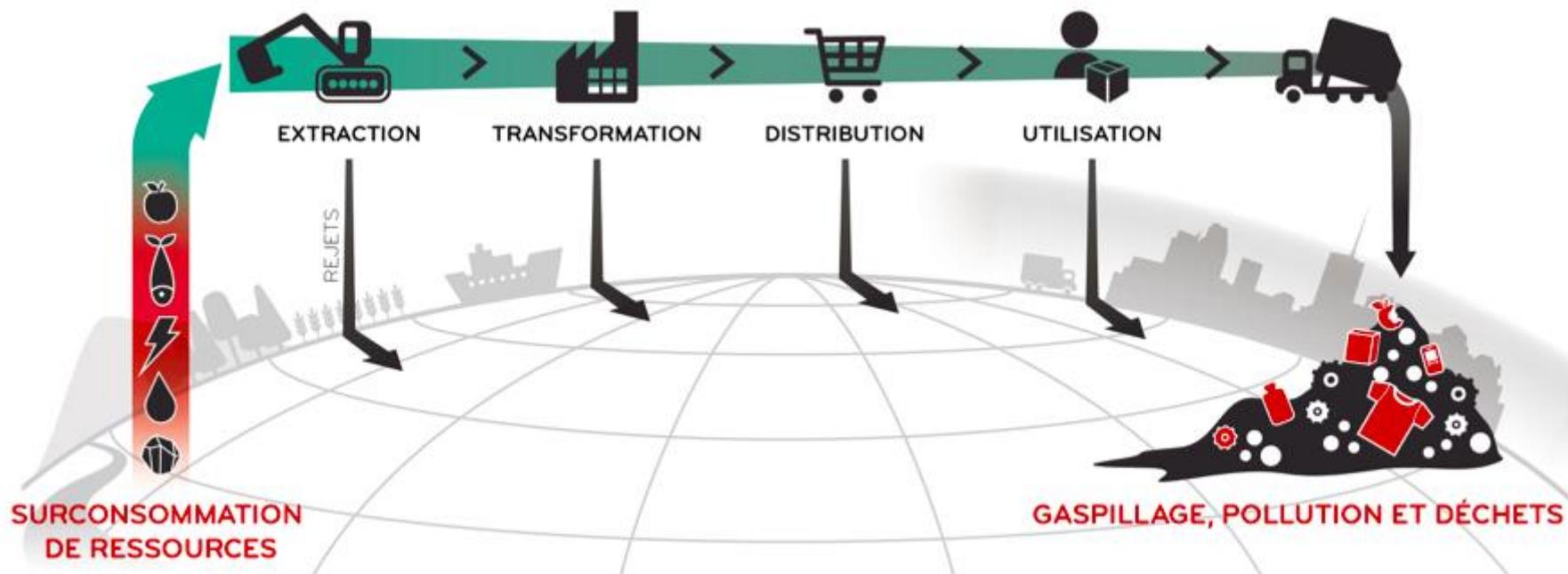
Un ancien kimono



Transformation

HEC MONTRÉAL

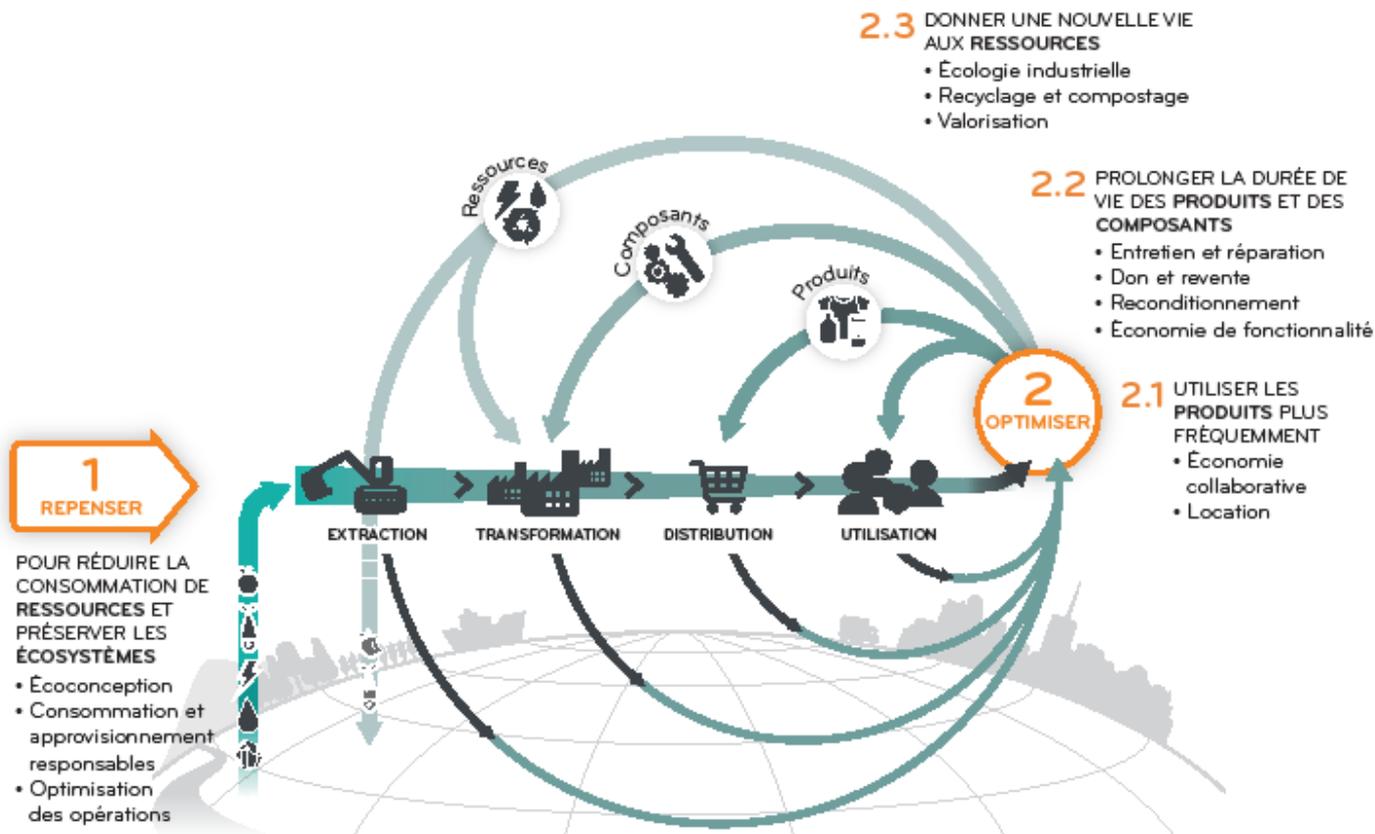
Économie linéaire



© Institut EDDEC, 2018. En collaboration avec RECYC-QUÉBEC. Reproduction autorisée. Modification interdite.

HEC MONTREAL

Économie circulaire



Économie circulaire et RSE

La responsabilité sociale des entreprises est un processus évolutif; l'entreprise, par rapport à ses parties prenantes et ses externalités, évolue selon cinq niveaux.

Les 5 niveaux de Zadek

Défensif <i>« not our job to fix that »</i>	Nie les pratiques, les résultats et refuse ses responsabilités
Conformité <i>« We'll do as much as we have to so »</i>	S'en tenir à respecter strictement les lois et règlements. Conception de la réglementation RSE comme « un incontournable » pour faire des affaires
Gestion intégrée <i>« It's the business, stupid »</i>	Intégration des enjeux de RSE (vision élargie) dans les processus internes de gestion (GRH, gestion des opérations, etc.)
Stratégique <i>« It gives us a competitive advantage »</i>	Intégration des enjeux de RS dans les grandes décisions stratégiques de l'entreprise.
Civilisatrice <i>« We need to make sure everybody does it »</i>	Promotion d'une large participation de l'industrie et de la société à la RS (Métastratégie)

D'où viennent les biens excédentaires

- Lors des projets d'aménagement, des changements technologiques ou des mouvements de personnel, de nombreux articles de bureau, meubles et matériaux deviennent des matières résiduelles (**MR**), à savoir **des objets dont nous n'avons plus besoin immédiatement et qui ne sont pas réassignés**.
- Une matière résiduelle n'est pas nécessairement un déchet ; il peut s'agir d'un **bien excédentaire**, qui peut être de **nouveau utilisé, distribué, transformé ou recyclé**.
 - Les choix offerts aux gestionnaires pour gérer leurs biens excédentaires ne sont pas illimités – Ils dépendront de l'ensemble des décisions prises par toutes les parties prenantes depuis l'extraction des ressources, l'approvisionnement, l'entretien et la disposition.

Biens excédentaires

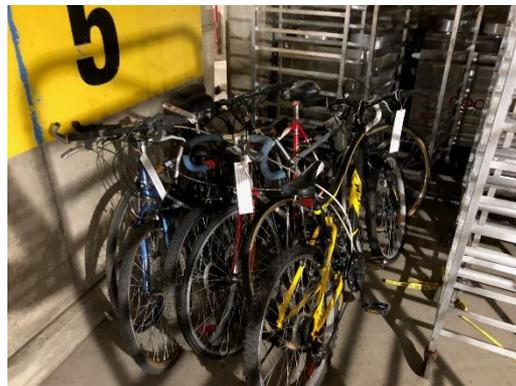
QUOTIDIENS

- De nombreux objets usuels peuvent devenir excédentaires à tout moment
 - Articles de bureau
 - Matériel informatique et audiovisuel
 - Mobilier et paramobilier
 - Matériaux et outils

PONCTUELS

- Certains biens excédentaires sont issus d'événements ponctuels
 - Réaménagement ou déménagement
 - Changement technologique

Des BÉ prévus, imprévus, petits et grands...



HEC MONTRÉAL



SCOOP!

**LE PRINCIPE DES 5S EST
APPLICABLE AUX BÉ**

Seiri - Sélectionner (整 – Organiser 理 - Logique)

- Pour plus d'informations sur les 5S – revoyez la présentation de Bruno



Pourquoi ne le faisons-nous pas ?

- Les obstacles sont nombreux pour ceux et celles qui décident d'y réfléchir. 6 obstacles semblent revenir constamment
 1. **Passé**
 2. **Vieux réflexes**
 3. **Gestion en silo**
 4. **Temps**
 5. **Expertise**
 6. **Réseau**

1. Le passé est garant du futur...

- Les choix du passé ont un impact sur les options futures
 - Concept de cycle de vie – dès le design, comment l'objet a-t-il été conçu afin d'assurer qu'il puisse
 - Faire son travail (fonction et esthétique),
 - Durer dans le temps (qualité),
 - Être réparé (pièce et service)
 - Être recyclé (démontage et valeur résiduelle)
- **Solution**
 - Le processus d'approvisionnement doit être pensé pour intégrer ces 4 éléments



2. Vieux réflexes

- On voit la valeur privée, et non pas les coûts ni la valeur collective
 - Un bon gestionnaire doit se poser des questions :
 - Quel est le coût d'entreposage ? (espace et gestion)
 - Quelle est la valeur résiduelle fiscale ? (amortissement)
 - Quel est mon coût d'opportunité ? (ce que je ne fais pas pendant que je garde mon bien)
 - Quelle est la valeur extérieure ?
- On accumule aux cas où, parce que...
 - Nids d'écureuil – à proscrire
 - Anciennes technologies – être prudent



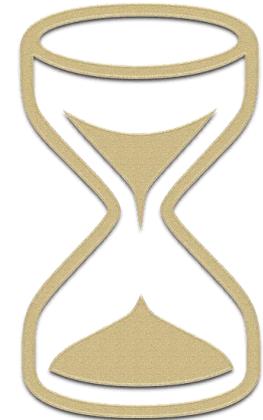
3. Gestion en silo

- Parfois, les finances imposent la logique de gestion aux employés, dans d'autres, c'est l'inverse
 - Exemple – entrepôt de pièces
- La vision sur la gestion responsable doit être claire, partagée, expliquée, enseignée
 - La vision doit être top-down
- La mise en pratique doit être équilibrée, intelligente et ouverte
 - Les échos du terrain sont essentiels pour s'attaquer aux bons problèmes – Bottom-up



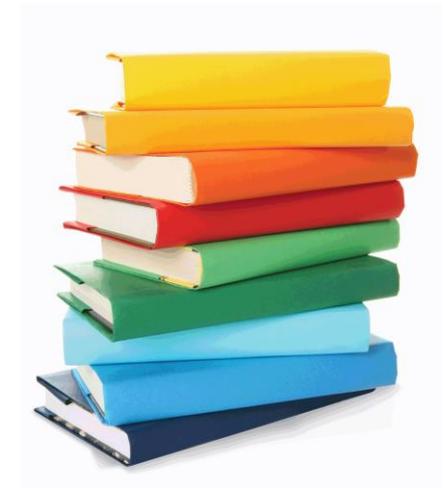
4. Temps

- Même si les coûts sont internalisés, qui a le temps?
 - Le problème est que les inventaires de biens excédentaires prennent des proportions si grandes, et que les solutions sont si limitées, que la tâche devient trop grande pour la personne en charge.
- La gestion des biens excédentaires peut difficilement être externalisée ; c'est à l'équipe de gestion de cerner sa situation.
 - Règle d'or en gestion des priorités : peu d'impact et beaucoup d'énergie = non
- Qui a un budget pour cela?



5. Expertise

- Pire que le manque de temps, il y a le manque d'expertise
 - L'effort d'apprendre est supérieur au but poursuivi
- Tâche multitâche – il faut connaître les finances, les opérations, les projets, la planification stratégique, les besoins, la vision esthétique...
 - La prise de position par rapport à un bien excédentaire est un travail délicat
- Travail d'équipe obligatoire
 - La chaîne demeure aussi forte que son maillon le plus faible



6. Réseau

- Sommes-nous trop isolés?
- Puisque les gestionnaires immobiliers travaillent (généralement) en parallèle des occupants de l'espace, leurs réseaux sont différents.
 - Les occupants, qu'ils soient collègues ou locataires, peuvent avoir des réseaux très vastes qui nous sont inconnus.
- Les réseaux sociaux offrent des outils puissants, mais sous-exploités en gestion commerciale.
 - Pourtant, kijiji, eBay, Facebook Marketplace sont des outils essentiels pour les particuliers, les organismes et les PME.
- Des entreprises se spécialisent aussi dans l'économie circulaire et la reprise des biens, mais il demeure difficile de les juger.



Comment surmonter ces obstacles?

- 2 facteurs critiques :
 1. Manger son éléphant, une bouchée à la fois
 2. Présenter l'économie circulaire comme un **enjeu stratégique (4^e niveau)** de sa stratégie RSE



Exemple de HEC Montréal

- **Pourquoi?**
 - École de Gestion : BOMA Best, Certification STARS, *Campus as a living lab*
 - Constat : Repenser le concept de « matières résiduelles » : est-ce un déchet?
- **Quoi?**
 - Évaluation de tous les points de générations de MR – qu'est-ce qui rentre et qu'est-ce qui sort?
 - Constat : si l'objet est encore bon, on le garde entreposé jusqu'à ce qu'il ne le soit plus. Blocage face à la valeur résiduelle (vs coût de gestion)



Exemple de HEC Montréal

- **Comment surmonter ces enjeux ?**

- **Leaders positifs** – qui sont les gens qui ont envie de faire un effort de plus?
- **Timing** – quels sont les enjeux pressants/dérangeants ?
- **Stratégie** – comment les efforts s'inscrivent dans une démarche plus large ?
- **Petits pas** – démarche itérative, une étape à la fois
- **Low hanging fruits** – quels sont les gains rapides ?



Exemple de HEC Montréal

- Résultats !
 - Après un an d'analyse, d'essai, de succès (et d'erreur), création d'un référentiel.
 - Le référentiel, approuvé par les plus hautes instances, mais créé pas les initiatives de terrain, est un outil non contraignant.
 - Les gestionnaires demeurent responsables, peuvent être aidés.



HEC MONTRÉAL | Direction
du développement
durable

HEC MONTRÉAL

Pourquoi cela fonctionne?

- **Approche bottom-up** – Grâce aux leaders positifs (fonctionnel)
- **Approche top-down** – Grâce à l'appui de la direction (légitime)
- **Non contraignants** – Les gestionnaires se font aider, pas imposer
- **Payant** – coût de gestion des stocks, d'élimination, de manipulation réduits
- **Conformité** – Évite de devoir repenser toute la démarche à chaque projet

RÉFÉRENTIEL

GESTION DES BIENS EXCÉDENTAIRES

PRÉAMBULE

La Direction du développement durable a conçu ce référentiel afin de supporter les directions, les départements et les gestionnaires dans leurs efforts pour respecter les objectifs de la Politique de développement durable de HEC Montréal.

Ainsi, HEC Montréal gère, le plus possible, ses approvisionnements en privilégiant l'achat de biens et services dont l'empreinte environnementale est la plus faible ainsi qu'en privilégiant les fournisseurs reconnus pour leurs pratiques de gestion durable.

De plus, HEC Montréal s'assure de n'utiliser que les ressources dont elle a besoin qu'elle le fait jusqu'à la limite de leur vie utile et qu'ensuite, le plus possible, elle en dispose de manière à ce qu'elles soient réutilisées ou recyclées.

Ce référentiel doit servir d'outil à la prise de décision et se veut un reflet de la vision stratégique de l'École, tel qu'identifié dans le Plan d'action en développement durable 2018-2020.

Il est de la responsabilité des gestionnaires de déterminer les meilleures façons de l'utiliser en fonction de leur situation et leurs contraintes.

LA GESTION DES BIENS EXCÉDENTAIRES DANS UNE APPROCHE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE.

Lors des projets d'aménagement, des changements technologiques ou des mouvements de personnel, de nombreux articles de bureau, meubles et matériaux deviennent des matières résiduelles (MR), à savoir des choses dont nous n'avons plus besoin immédiatement et qui ne sont pas réassignées. HEC Montréal privilégie l'approche de l'économie circulaire afin d'assurer une gestion optimale et efficiente des MR. Le concept de l'économie circulaire privilégie la remise en circulation des MR grâce au réemploi et la valorisation plutôt que le recyclage ou l'élimination.

Chaque gestionnaire est responsable de déterminer la façon optimale de gérer une matière résiduelle. Le tableau suivant a été construit afin d'aider la prise de décision tout en respectant les lignes directrices, consignes, protocoles et règlements applicables à HEC Montréal.

En cas de doute, le gestionnaire peut demander le support du Service de l'approvisionnement et/ou de la Direction du développement durable pour faire l'analyse et choisir la méthode de gestion appropriée.

¹ Tiré de la Politique de développement durable de HEC Montréal – 7.4.3 Favoriser l'approvisionnement responsable

² Tiré de la Politique de développement durable de HEC Montréal – 7.4.3 Gérer nos matières résiduelles en favorisant la réduction à la source, le réemploi, le recyclage et la valorisation.

Pourquoi cela fonctionne?

Simple!

TABLEAU D'ÉVALUATION DU MODE DE DISPOSITION OPTIMAL – BIENS EXCÉDENTAIRES

ÉTAPE	RÉFLEXION	SOLUTION
1 - Réutilisation in situ	Est-ce que le bien à disposer est un surplus temporaire ? [Le bien est encore utile et à jour, mais les circonstances particulières font qu'il est temporairement inutilisé.]	Remisez temporairement le bien de façon à ce qu'il demeure visible et accessible. Pour le mobilier, faites une demande Maximo pour le faire entreposer. Pour les articles de bureau ou le paramobilier, entreposez-les à l'Espace Bureau en Trop [CSC RC-370b]. Sinon, passez à l'étape 2.
2 - Réutilisation ex-situ	Si le bien n'est plus utile (fin de vie utile, retard technologique, changement esthétique), remplit-il encore les fonctions pour lesquelles il a été conçu ?	Si oui, passez à l'étape 3. Sinon, passez à l'étape 8.
3 - Échange et monétisation	Est-il possible de l'échanger contre un bien de même nature afin d'en récupérer la valeur résiduelle ? (ex. échange d'un véhicule)	Si oui, évaluez que la valeur de l'échange est juste et indiquez-le dans votre demande d'achat. Si ce n'est pas le cas, considérez l'étape 6. Sinon, passez à l'étape 4.
4 - Vente externe	Y a-t-il une demande sur le marché des biens usagers pour le bien ? Est-ce que le bien est fonctionnel, à une valeur à neuf de plus de 2000\$, est un outil, un véhicule, du matériel de construction ou un équipement technique ?	Si oui, contactez le Service de l'approvisionnement afin de le mettre en vente sur le site du Centre de services partagés du Québec [CSPQ] – Disposition des biens excédentaires. Sinon, passez à l'étape 5.
5 - Remise en circulation	Est-il possible de vendre ou donner les biens à un organisme ou une entreprise spécialisée en remise à neuf afin d'en prolonger le cycle de vie ?	Si oui, validez avec le Service de l'approvisionnement que la solution est acceptable et complétez le Formulaire de sortie de marchandise. Sinon, passez à l'étape 6.
6 - Dons aux partenaires	Est-ce que des partenaires de l'École (Écoles, organismes publics, OBNL) pourraient les réutiliser ?	Si oui, validez avec le Service de l'approvisionnement que le don est acceptable et remplissez le Formulaire de sortie de marchandise. Sinon, passez à l'étape 7.
7 - Distribution aux employés	Est-ce que le bien pourrait être vendu ou donné aux employés de l'École ?	Si oui, faites une demande Maximo afin d'entreposer le bien jusqu'à la journée de distribution des surplus organisés par la Direction des Infrastructures. Faire remplir un Formulaire de reconnaissance et d'acceptation des conditions des dons de biens excédentaires (annexe B). Sinon, passez à l'étape 8.
8 - Recycler	Est-ce que le bien ou ses composantes sont recyclables ?	Si oui, assurez-vous que le recycleur peut accepter le bien dans sa forme. Il est possible qu'un bien doive être désassemblé pour en assurer le recyclage. Valider s'il est possible d'obtenir une compensation ou une ristourne raisonnable pour les composantes ou les matériaux. Sinon, passez à l'étape 9.
9 - Valoriser	Est-ce que le bien peut être valorisé ? [ex. valorisation thermique des déchets de construction]	Si oui, validez que le volume justifie la location d'un conteneur et l'envoi à un centre de valorisation [ex. centre de tri de matériaux secs]. Sinon, passez à l'étape 10.
10 - Élimination technique	Est-ce que le bien est une matière dangereuse, toxique ou polluante?	Si oui, validez avec la Direction des infrastructures qu'elle est la meilleure façon de l'éliminer. Sinon, passez à l'étape 11.
11 - Jeter	Si aucune meilleure solution n'est disponible, jetez le bien aux ordures.	

Une réflexion logique, accompagnée d'outils personnalisés

11 Étapes

1 - Réutilisation in situ	Entreposage temporaire (ex. cagibi départemental)
2 - Réutilisation ex-situ	Entreposage centralisé – partagé (ex. dépôt en libre-service)
3 - Échange et monétisation	Échange contre un bien similaire (ex. échange d'un véhicule, cartouche d'encre)
4 - Vente externe	Vente directe (ex. vente des lots de cellulaires)
5 - Remise en circulation	Ventes – dons à une entreprise spécialisé (ex. Insertech)
6 - Dons aux partenaires	Dons (ex. dons à un OBNL, une école, une start-up)
7 - Distribution aux employés	Distribution organisé (ex. tirage d'écran, d'outils, de mobilier)
8 - Recycler	Recyclage spécialisé ou non / transformation
9 - Valoriser	Si non recyclable, valorisation thermique, compostage
10 - Élimination technique	Déchets dangereux, électroniques, matières non-conventionnelles)
11 - Jeter	Sérieusement?

Des exemples



Conclusion

- La gestion des biens excédentaires, lorsque vue sous le prisme de l'économie circulaire, permet d'améliorer sa performance **sociale** (+++), **économique** (++) et **environnementale** (+).

Jean-Michel Champagne, MBA, M. Sc.
Responsable - Développement durable
Direction des infrastructures
Direction du développement durable

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6000 #1075
Cellulaire: 514 704-2470

HEC MONTRÉAL



hec.ca

L'économie circulaire

