DANS LE CADRE DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE DES DENREES ALIMENTAIRES, QUELS MODELES ECONOMIQUES UN INTERMEDIAIRE PRIVE PEUT-IL ADOPTER ?

Etude de cas de la start-up Comerso SAS.

Septembre 2020
Mélodie Castellan

Mémoire de fin d'étude présenté pour l'obtention du diplôme d'ingénieure en Horticulture (Agrocampus Ouest centre d'Angers) spécialisation Agromanagement (INP ENSAT)

Image : montage personnel à partir d'images de la banque interne Comerso

Organisme d'accueil
Comerso
Expérience de **chargée de mission Anti-Gaspillage**
Soutenu devant : **Julien BRAILLY**, Maître de conférences en sociologie (correcteur INP ENSAT) ; **Thomas COISNON**, Maître de conférences en économie géographique et spatiale (Agrocampus Ouest Angers) ; **Valérie HORDE**, Chargée de développement commercial (tutrice Comerso) ; **Valérie OLIVIER SALVAGNAC**, Maîtresse de conférences en Economie (tutrice ENSAT).

RESUME

La société Comerso a vu le jour en 2013 en proposant la gestion logistique des invendus des supermarchés pour les conduire aux associations d'aide alimentaire. Sept ans plus tard, elle propose une solution globale anti-gaspillage à un ensemble d'acteurs susceptibles de produire des invendus. La réussite d'une entreprise ainsi positionnée comme un intermédiaire dans l'économie circulaire alimentaire suscite des interrogations. Ce mémoire vise alors à souligner la nouveauté et l'originalité de ce type d'entreprise et à mettre en lumière les questionnements que cela soulève. Il met en avant les rôles des entreprises intermédiaires dans l'économie circulaire et démontre qu'elles peuvent engendrer une activité viable et créatrice d'emploi. Il présente pour cela l'environnement et le marché de ces entreprises. La réponse à la problématique de quels modèles économiques adopter en tant qu'intermédiaire est construite sous la forme de grands axes illustrés par des actions. Ils sont déduits de l'analyse du modèle économique de Comerso. L'idée générale de cette réponse est que les modèles économiques de ces entreprises correspondent à un « service basé sur le résultat », au sens de Sempels et Hoffmann, et comportent donc différentes offres complémentaires, évolutives et indépendantes afin de rejoindre au mieux le résultat attendu par le client.

***Mots clefs** : économie circulaire, gaspillage alimentaire, acteurs intermédiaires, modèles économiques, entreprises de services, stratégie d'entreprise*

ABSTRACT

The Comerso company came to light in 2013, offering logistic management of unsold supermarket goods destined for food aid associations. 7 years later, it offers a global anti-waste solution for a number of actors susceptible of generating unsold goods. The success of such a company positioned as an intermediate in circular food economy raises questions. Therefor, this thesis aims to underline the novelty and originality of this type of companies and sheds the light on the questionings that it raises. It puts forth the roles of an intermediate in the circular economy and demonstrates that they can beget a viable, job-creating activity. This work presents the environment and markets of these companies. The answer to the problematic of which economical model to adopt as an intermediate is constructed in the shape of big lines illustrated by actions. They are deduced from the analysis of the business model of Comerso. The general idea of that answer is that the economical models of these companies correspond to a « result-based service », in the sense of Sempels and Hoffmann, and thus include various complementary, scalable and independent offers in order to better meet the client's expected results.

***Key words** : circular economy, food waste, intermediate actors, business models, services companies, company strategies.*

REMERCIEMENTS

Sans hésitation je commence par toi Théo. Merci pour ta présence et tes conseils. Tu m'as fait profiter de ton expérience et m'a livré de précieuses astuces pour la réalisation des visites magasin. Tu as su te rendre disponible malgré la charge de travail que tu avais. Je n'aurais pas pu rêver meilleur binôme. Je te remercie vivement et te souhaite plein de bonnes choses pour la suite.

Merci bien sûr à tout l'équipe de Comerso, qui m'a très bien accueillie à distance alors que le confinement commençait le même jour que mon stage ! Merci plus spécialement à Anouk pour avoir orchestré tout ça. Merci Valérie, tu as été une maîtresse de stage attentive. Je te remercie vivement d'avoir entendu mes souhaits et de m'avoir proposé des missions en conséquence. Grâce à toi mon stage fu très enrichissant dans divers domaines. Merci aussi Céline de m'avoir acceptée au sein du copil RSE et de m'avoir si vite accordé ta confiance pour vous accompagner sur la labellisation.

Un grand merci, François et Pierre-Yves, pour les entretiens que vous m'avez accordés. J'ai pu ainsi comprendre l'histoire de Comerso, vous avez su dissiper les zones de brouillard. Merci de m'avoir partagé vos histoires personnelles si naturellement.

Valérie Olivier, je vous remercie pour la disponibilité dont vous avez fait preuve. Vous m'avez donné confiance dans le sujet de mon mémoire et son plan, ce n'était pas évident pour moi sur les premiers instants ! Merci de plus pour vos nombreux conseils. Il fut très appréciable d'être suivi par vous.

Mes très très chers colocs, Marin, Pipo, Raph, Tillou, j'ai monopolisé le salon et apporté un peu trop de sérieux dans la maison ces dernières semaines. Je vous remercie du fond du cœur pour votre compréhension et vos sourires de soutien. Il aurait été bien triste d'écrire ce mémoire sans l'oasis quotidien des longs repas du soir tous ensembles.

Je ne t'oublie pas Myrtille, merci de rester comme tu es. Tu flottes sur la vie, ton détachement et ta naïveté me permettront toujours de rire et de positiver. Merci pour ta fidélité, je suis à ton service pour la vie.

Merci sincèrement Léo, mon ami, pour la relecture du mémoire et tes conseils.

Mélanie, Loïse, Candouce, Loïc, Marie, Alex, la team angevine, nous sommes dans le même bateau. Merci pour ces moments de rire qui ont ponctué l'été. Vous avez su me donner les coups de boost quand il y en avait besoin et c'était un plaisir de vous en donner en retour. La perspective de vous revoir après la soutenance est un réel moteur !

Un grand merci à mes parents, mes sœurs et mon frère pour vos encouragements et vos messages de soutien qui réchauffent le cœur.

Enfin Hanaï, il est certain que l'on n'arrêtera pas de si tôt de se soutenir mutuellement. T'avoir à mes côtés est une source d'inspiration et de force au quotidien. Merci d'avoir supporté cette période dense avec moi.

TABLE DES MATIERES

RESUME 1

ABSTRACT 1

REMERCIEMENTS 3

TABLE DES MATIERES 4

TABLE DES ILLUSTRATIONS 5

LISTE DES ABREVIATIONS 6

INTRODUCTION 7

I. PREMIERE PARTIE : L'ECONOMIE CIRCULAIRE ET LE PROBLEME DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE FONT EMERGER DES ACTEURS TIERS 8

A. L'économie circulaire : un système vertueux, terreau d'un développement durable 8

1. L'économie circulaire face à l'économie linéaire 8
2. Une brève cartographie des acteurs et des flux de l'économie circulaire des produits alimentaires 10
3. L'économie circulaire des produits alimentaires : une opportunité sociale, environnementale et économique 12

B. La circularité au service de la réduction du gaspillage alimentaire 12

1. Etat des lieux du gaspillage alimentaire en France 12
2. Point sur la législation sur le gaspillage alimentaire dans la grande distribution 14

C. L'importance des intermédiaires dans les systèmes circulaires 15

D. Présentation de la start up Comerso 18

1. Comerso, une entreprise consciente de sa place d'intermédiaire dans l'économie circulaire 18
2. Description du marché et des activités de l'entreprise 18
3. Le suivis au plus proche du client est une priorité chez Comerso 19
4. Comerso a fait Le choix du High Tech 20
5. Une entreprise organisée par pôles 20

E. Quelles différences de fonctionnement et de perception entre un intermédiaire privé et un publique ? 21

F. Etudier les modèles économiques d'acteurs tiers : une entreprise exploratoire 22

1. Définir un modèle économique 22
2. Portée exploratoire de l'étude 23

II. DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DES INTERMEDIAIRES PRIVES DANS LA GESTION ET LA VALORISATION DES INVENDUS DES GMS 24

A. Un secteur nouveau : seulement trois entreprises s'y positionnent en tant qu'intermédiaires en France 24

B. Les 5+1 forces de Porter de l'environnement des entreprises étudiées 27

C. Les Facteurs Clefs de Succès des intermédiaires privés dans la gestion et la valorisation des invendus des grandes surfaces 32

III. TROISIEME PARTIE : ANALYSE DU BUSINESS MODELE DE COMERSO POUR EN DEDUIRE DES AXES GENERAUX 34

A. Présentation des modèles économiques existants au sein de Comerso 35

1. Le modèle économique originel de Comerso 35
2. L'actuel modèle C-Don 36

3. Les prestations de Comerso hors don des invendus des GMS vers les associations d'aide alimentaire 38
4. Le cas particulier de la Plateforme Solidarité Association (PSA) mise en place par Comerso durant l'épidémie de Covid-19 41
4. Et après ? Quelle tendance d'évolution pour le modèle économique de Comerso ? 42
B. Analyse et synthèse : quels modèles économiques possibles pour ce type de structure ? 43
1. Tirer avantage du contexte législatif pour attirer les clients 43
2. Gérer la fidélisation client et le type de contrat 43
3. Cibler et adapter la tarification 44
4. Développer des activités complémentaires à la valorisation des denrées alimentaires par les associations, une plus-value nécessaire ? 45
5. Développer une spécificité et la mettre en avant 46
6. Organiser la gestion des ressources financières et humaines 46
7. Tendre vers un modèle de service basé sur le résultat 47

IV. QUATRIEME PARTIE : LIMITES ET PERSPECTIVES 49

A. Poursuite de l'étude 49
B. Une remise en question régulière des modèles économiques 49
C. De nouveaux modèles économiques à explorer 50

CONCLUSION 51

BIBLIOGRAPHIE 52

ANNEXES 55

ANNEXE 1 : EXTRAIT DU BAROMETRE ANTI-GASPILLAGE 2020 IPSO ET COMERSO 55
ANNEXE 2 : EXTRAITS DU GUIDE DU DON DE COMERSO 57
ANNEXE 3 : ANALYSE REFLEXIVE DE MON EXPERIENCE 59
ANNEXE 4 : LISTE DETAILLEES DES PRINCIPAUX FOURNISSEURS DE COMERSO 60

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Shéma de l'Economie lineraire (source : production personnelle) 9
Figure 2 : Schéma de l'économie circulaire. source : production personnelle 9
Figure 3 : Les types de flux sortants et leurs voies de valorisations possibles pour chaque etape de la vie d'un produit alimentaire. Source : production personnelle inspiree de (Renaud, 2019)... **Erreur ! Signet non défini.**
Figure 4 : répartition du gaspillage alimentaire selon les etapes de vie du produit. Source : production personnelle d'après le schéma « La chaîne du gaspillage : tous les acteurs sont CONCERNES » de l'ADEME. 13
Figure 5 : Illustration de la hierarchisation des methodes de reduction du gaspillage alimentaire proposée par la loi garot. Source : production personnelle 14
Figure 6 : clients et activités de Comerso (source : site internet de l'entreprise comerso.fr) 19
Figure 7 : business model canvas issus du livre business model generation. source : (Osterwalder and Pigneur, 2010) 22
Figure 8 : Logo de Pénix (source : wearephenix.com) 25
Figure 9 : logo de Eqosphère (source eqosphère.com) 25
Figure 10 : Comparaison des trois entreprises Phénix, Eqosphère et Comerso sur différents critères à l'aide de notes relatives. Source : production personnelle 26
Figure 11 : Surface des 5(+1) forces de porter de l'environnement etudie. source : production personnelle . 32
Figure 12 : Aperçu de la plateforme Cstat. Source : banque d'image interne de Comerso 35

Figure 13: Tarif des offres Performance et essentielle. Source : support de vente interne à comerso 37
Figure 14 : Etiquette produite par le matériel de l'ofrfe C-stick. source : Banque d'images interne a Comerso 38
Figure 15 : Imprimante et PDA dédiés à l'offre C-stick. Source : Banque d'image interne de Comerso..... 38
Figure 16 : Tarif de l'offre Cstick. Source : support de vente interne à Comerso..... **Erreur ! Signet non défini.**
Figure 17 : tarification de C-valo. source : support de présentation interne à comerso**Erreur ! Signet non défini.**
Figure 18 : Publicité pour la PSA en signature des mails des salaries de Comerso. source : comerso..... 42
Figure 19 : Complémentarité des offres de Comerso (source : support de vente de l'entreprise) 45
Figure 20 : Synthèse des caractéristiques a adopter pour le modèle économique d'un intermédiaire dans l'économie circulaire des denrées aimentaires..... 48

LISTE DES ABREVIATIONS

BtoB : Business to Business, activité à destination des professionnels.

BtoC : Business to Customer, activité à destination des particuliers.

CA : Chiffre d'Affaires.

DDCSPP : Directions Départementales de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations.

DDM : Date de Durabilité Minimale, par exemple « à consommer de préférence avant le 04/09/2020 ».

DLC : Date Limite de Consommation, par exemple « à consommer avant le 04/09/2020 ».

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces, c'est-à-dire les supermarchés et hypermarché commercialisant une variété de produits alimentaires et non alimentaires.

GSS : Grandes Surfaces Spécialisées, par exemple les grandes surfaces de matériel sportif, les grandes surfaces de bricolage etc.

PDA : Personal Digital Assistant, un petit matériel informatique portable destiné à faciliter les tâches quotidiennes.

PLV : Publicité sur Lieu de Vente, soit les affiches ou autres signalétiques directement en rayon de magasin.

PSA : Plateforme Solidarité Association

SAV : Service Après-Vente.

SDMP : Supermarché à Dominante Marques Propres.

INTRODUCTION

Difficulté d'accès à l'alimentation et gaspillage alimentaire sont deux grands problèmes mondiaux dont les effets sont constatables au quotidien. Une employée de supermarché met ses invendus à la poubelle tandis qu'une personne en situation de pauvreté mendie à quelques mètres, c'est une scène qu'il est malheureusement possible de rencontrer autour de chez soi. Jeter de la nourriture à grande échelle sachant que certaines personnes n'arrivent pas à se nourrir correctement peut paraitre incompréhensible. Il vient alors vite à l'esprit de récupérer la part encore consommable de ces denrées alimentaires pour les rendre accessibles aux personnes dans le besoin. C'est une solution qui se base sur les principes de l'économie circulaire : le réemploi des déchets d'un acteur pour en faire les ressources d'un autre. Cependant lorsque vient le moment de réfléchir à la mise en place concrète de cette solution, il faut admettre qu'elle demande des efforts importants de logistique, de mise en relation et de coordination.

Certaines entreprises ont néanmoins relevé le défi : elles font le pari de réussir à tirer un profit en se consacrant entièrement à cette activité que nous qualifierons d'intermédiaire. Intermédiaire pour mettre en place une économie circulaire entre une structure source de gaspillage alimentaire et une pouvant le valoriser. J'ai eu l'opportunité de réaliser mon projet de fin d'étude au sein de l'une d'elle : la société Comerso. Son activité principale est de proposer une solution anti-gaspillage aux Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) en organisant la récupération de leurs invendus par les associations d'aide alimentaire.

La présentation mon stage à des interlocuteurs et interlocutrices extérieures à ce secteur souleva systématiquement des interrogations. Comment l'entreprise intermédiaire se rémunère-t-elle ? Ses prestations sont-elles payantes pour les associations d'aide alimentaire ? Quels sont les avantages à faire appel à Comerso plutôt que de réaliser ces services en interne ? Quels sont les facteurs clefs de succès d'une telle entreprise ? Le caractère particulier de Comerso et la récurrence de ces questions m'ont décidée à en faire l'objet de mon mémoire. Il apportera des explications à ces questions subsidiaires en répondant à la problématique suivante :

Dans le cadre de l'économie circulaire des denrées alimentaires, quels modèles économiques un intermédiaire privé peut-il adopter ? Nous y répondrons par l'étude du cas de Comerso SAS.

Le secteur des intermédiaires de l'économie circulaire est nouveau, les acteurs et les flux sont en évolution et Comerso s'adapte constamment à ces changements, c'est pourquoi ce mémoire est à caractère exploratoire. Il se base sur des recherches bibliographiques, des entretiens avec deux personnes clefs de l'entreprise et des observations personnelles.

L'étude s'articule en quatre parties. En premier lieu elle présente l'économie circulaire des denrées alimentaires et comment Comerso s'y insère, le cadre de l'analyse de son modèle économique est alors posé (Partie I.). Il est indispensable lorsque l'on parle de modèle économique de caractériser le marché, l'environnement concurrentiel et les facteurs clefs de succès des entreprises étudiées (Partie II.). Vient ensuite l'analyse du modèle économique de Comerso et de son évolution, nous en déduisons des axes forts pour le modèle économique d'une entreprise intermédiaire privée dans l'économie circulaire et répondons ainsi concrètement à la problématique (partie III.). Ces réponses nous ouvrent à d'autres réflexions et invitent à poursuivre l'études via différentes pistes (partie IV.) avant de nous permettre de conclure.

I. PREMIERE PARTIE : L'ECONOMIE CIRCULAIRE ET LE PROBLEME DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE FONT EMERGER DES ACTEURS TIERS

Commençons par nous imprégner du contexte qui a donné naissance aux entreprises comme Comerso. Nous définirons ici les notions d'économie circulaire et de gaspillage alimentaire. Nous nous attacherons de plus à faire ressortir l'importance des rôles d'une entreprise dite intermédiaire dans l'économie circulaire des denrées alimentaires. Nous verrons ensuite pourquoi Comerso peut être qualifiée comme telle. Une fois ces notions clefs intégrées, nous reviendrons sur la problématique et définirons la façon dont les modèles économiques seront étudiés dans ce mémoire.

A. L'ECONOMIE CIRCULAIRE : UN SYSTEME VERTUEUX, TERREAU D'UN DEVELOPPEMENT DURABLE

1. L'ECONOMIE CIRCULAIRE FACE A L'ECONOMIE LINEAIRE

Pour appréhender les principes de l'économie circulaire, il faut avant tout comprendre les principes de l'économie dite « linéaire », qui constitue en réalité la grande majorité des systèmes économiques des pays occidentaux (Geldron, 2014). L'économie linéaire est basée sur le principe d'un enchaînement à sens unique des étapes de la vie d'un produit, du prélèvement de la ressource nécessaire à sa fabrication jusqu'à sa consommation et/ou son rejet en tant que déchet (Aurez and Georgeault, 2019; Curchod et al., 2015). Chaque étape de ce processus peut également entraîner la production de déchets. Le terme « déchet » désigne alors toute matière ou ressource qui ne sera finalement pas consommée ou utilisée : un co-produit, des résidus de découpe d'usinage, des solvants, des produits altérés, etc. Au cours de cette chaîne linéaire, ce système économique entraîne une diminution de la quantité de ressources et une augmentation de la quantité de déchets à gérer. Il ne s'agit en conséquence pas d'un système durable dans la préservation des ressources et de l'environnement (Aurez and Georgeault, 2019). Le schéma figure 1 ci-dessous reprend cette chaîne.

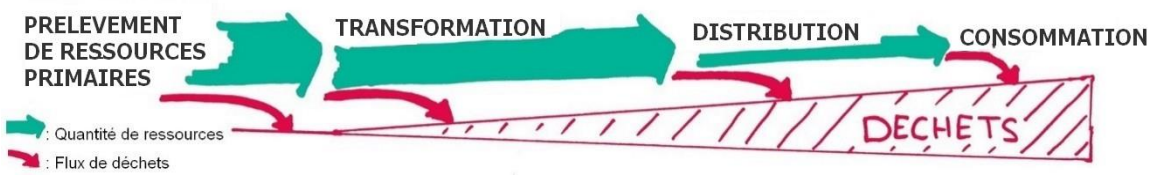


FIGURE 1 : SHEMA DE L'ECONOMIE LINERAIRE (SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE)

Le schéma de l'économie linéaire présenté ici propose une représentation de la vie d'un produit en quatre étapes : le prélèvement des ressources primaires, leur transformation, la distribution du produit ainsi obtenu, et enfin sa consommation. Ce sont les étapes utilisées dans la littérature, avec parfois quelques légères différences (Aurez and Georgeault, 2019; Renaud, 2019). Ces étapes peuvent varier en fonction du produit ou du service. Le schéma vise avant tout à illustrer la diminution du stock de ressources allouées initialement pour sa production (flèches vertes de taille variable) et l'augmentation du stock de déchets produits (en rouge) en parallèle, tout au long de ses étapes de vie.

L'innovation de l'économie circulaire repose sur la reconsidération des parties « déchets » du schéma ci-dessus. Ils sont alors considérés comme « flux sortants », l'intérêt est de les utiliser comme « flux entrants » pour la confection de nouveaux produits ou services (Geldron, 2014). La figure 2 ci-dessous est une illustration de cette économie circulaire. Elle met en lumière l'utilisation des flux entrants comme ressource pour la fabrication d'un produit, en opposition avec la seule ressource primaire utilisée en économie linéaire.

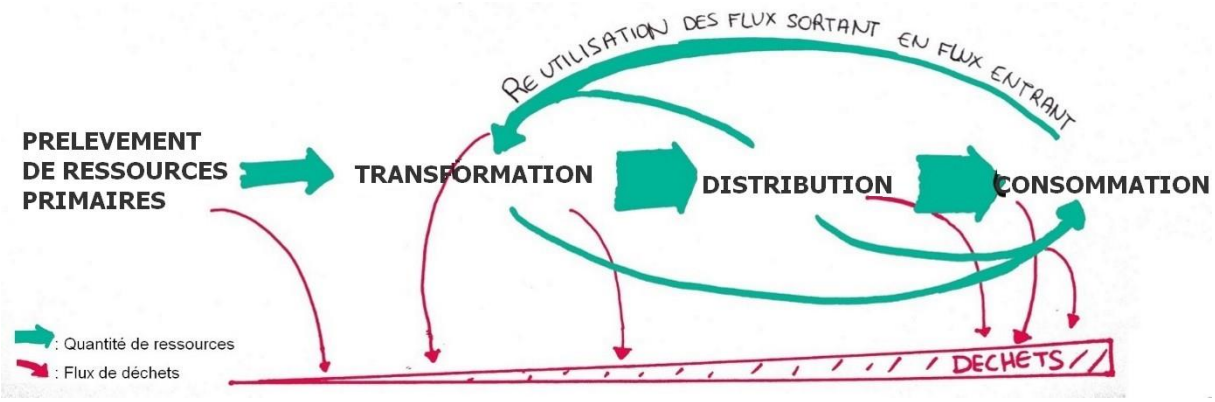


FIGURE 2 : SCHEMA DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE

Ce schéma reprend les quatre étapes de vie du produit présentées dans la figure 1. Le stock de ressource primaire prélevé tend à être réduit à zéro, car l'ensemble des ressources déjà présentes dans les étapes suivantes va être utilisé et réutilisé (Aurez and Georgeault, 2019). Le principe de cette réutilisation tient en la transformation d'un flux sortant d'une production en un flux entrant d'une autre production. L'économie circulaire constitue alors un cadre pour la mise en place de systèmes durables pour la préservation des ressources et de l'environnement (Geldron, 2014; Geldron and Rocheteau, 2015). La mise en place de ce système est également souvent l'occasion de réaliser des gains économiques à partir du moment où le réemploi des flux sortants a un coût moindre que le couple prélèvement de ressources primaire + destruction des déchets (Sempels and Hoffmann, 2012).

Pour résumer, Vicent Aurez et Laurent Georgeault proposent la définition de l'économie circulaire suivante : « L'économie circulaire est un principe d'organisation économique qui vise à réduire systématiquement la

quantité de matières premières et d'énergies sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou d'un service, et à tous les niveaux d'organisation d'une société, en vue d'assurer la protection de la biodiversité et un développement propice au bien-être des individus. » (Aurez and Georgeault, 2019). Cette définition met l'accent sur plusieurs points qui peuvent paraitre discutables. Premièrement, le fait que la réduction de l'utilisation d'énergie soit une fin en soi dans l'économie circulaire ne semble pas toujours vrai. Des systèmes économiques circulaires peuvent impliquer par exemple une augmentation des déplacements (donc de l'utilisation d'énergie), mais réduire d'autre part l'occupation des sols (O2M, 2020), sans que l'un ne compense forcément l'autre. Deuxièmement, cette définition propose la protection de la biodiversité et le bien être des individus comme l'objectif premier de l'économie circulaire. Or, si la volonté de s'inscrire dans l'économie circulaire part de l'entreprise elle-même, il est important d'y ajouter l'objectif de réduction des coûts monétaires (Commissariat général du développement durable, 2014) et de préservation des ressources nécessaires à la production du produit ou service en question. Il faut considérer que ces objectifs puissent se substituer les uns aux autres en fonction des intérêts des différentes structures (Aurez and Georgeault, 2019; Renaud, 2019).

Notre étude base donc son approche de l'économie circulaire sur les sources sus-citées et sur la définition personnelle suivante : « l'économie circulaire est un système économique qui vise à réduire tant que possible la quantité de déchets et de ressources primaires utilisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service, en réutilisant des flux sortants en flux entrants grâce à des partenariats inter-entreprises. »

2. UNE BREVE CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ET DES FLUX DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE DES PRODUITS ALIMENTAIRES

Focalisons-nous maintenant sur le volet alimentaire de l'économie circulaire. La figure 3 suivante présente des exemples de flux sortants reliés à leur possibilité de valorisation en flux entrants. Elle s'inspire du schéma proposé par Bénédicte Renaud (Renaud, 2019).

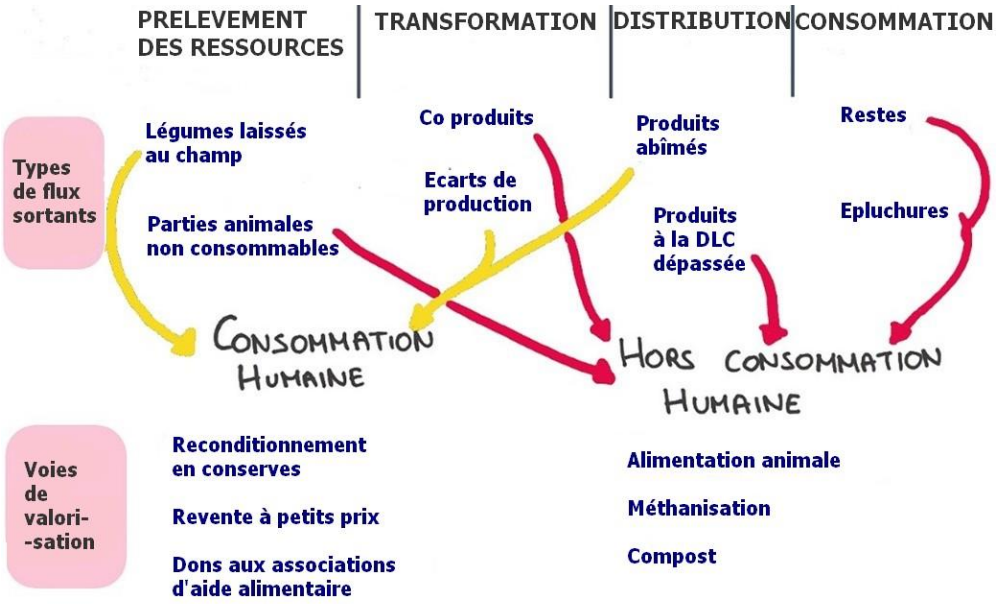


FIGURE 3 : LES TYPES DE FLUX SORTANTS ET LEURS VOIES DE VALORISATIONS POSSIBLES POUR CHAQUE ETAPE DE LA VIE D'UN PRODUIT ALIMENTAIRE. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE INSPIREE DE (RENAUD, 2019).

La figure 3 montre que les valorisations peuvent être soit à destination de la consommation humaine par une nouvelle transformation, une revente à bas coût ou un don aux associations d'aide alimentaire, soit « hors consommation humaine » c'est-à-dire vers la consommation animale, la production d'énergie ou le compost. L'enjeu est donc de trouver la valorisation adaptée à chaque produit, d'autant plus que les types de déchets issus du domaine alimentaire sont nombreux. Pour simplifier nous les désignerons sous le terme « biodéchet » que l'on retrouve souvent dans la littérature (ADEME PAYS-DE-LA-LOIRE, 2014; IPSOS and Comerso, 2020; Renaud, 2019).

Il existe une importante diversité d'acteur·rice·s et de flux, détaillée ci-dessous en fonction des étapes de vie et de valorisation du produit.

- Etape d'exploitation des ressources primaires : ce sont les éleveuses, les céréaliers, les arboricultrices, etc. que nous regroupons ici sous le terme de producteur·rice·s. Les flux sortants générés sont des surproductions, des hors-calibres ou encore des produits refusés par l'étape d'après.
- Transformation : ce sont les entreprises industrielles de l'agroalimentaire ou, à plus petite échelle, les artisan·e·s transformateur·rice·s. Les flux sortants sont alors de type co-produits, produits non conformes ou issus d'une surproduction.
- Distribution : Ce sont les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), les marchés, les plateformes de déstockages, les plateformes numériques d'achat, les associations d'aide alimentaires… Le risque ici est que le produit atteigne sa Date Limite de Consommation (DLC) avant d'arriver à l'étape de consommation.
- Consommation : Les acteurs et actrices de cette étape sont les ménages et les entreprises de la restauration. Lors de cette étape l'enjeu est d'estimer au mieux les quantités qui vont être réellement consommées, afin de ne pas générer de flux sortant sous forme de restes ou de produits non consommés dont la DLC ou DDM est dépassée.
- Valorisation alimentaire non humaine : ce sont les chenils, les parcs et refuges animaliers, les louveteries, les élevages d'insectes. Une constellation d'actrices et d'acteurs pouvant réutiliser les invendus pour l'alimentation des animaux qu'ils côtoient. Attention cependant aux restrictions concernant les animaux destinés à être consommés par l'humain (Thual, 2016).
- Valorisation non alimentaire : ce sont les entités qui vont pouvoir utiliser les flux sortants des étapes précédentes en flux entrant non consommables par l'humain ou les animaux. Ce sont donc majoritairement les plateformes de compostage et de méthanisation. Ces structures ont également une réglementation stricte qui impose de refuser certains biodéchets ou de faire préalablement appel aux services de plateformes de déconditionnement par exemple (ADEME PAYS-DE-LA-LOIRE, 2014).

Les différentes structures et leurs flux correspondants sont identifiés. Nous nous intéresserons dans ce mémoire principalement aux acteurs et actrice de la distribution et de la consommation car ce sont ceux et celles avec qui Comerso est le plus en lien et avec lesquel·le·s j'ai pu avoir des contacts approfondis lors de mon stage.

3. L'ECONOMIE CIRCULAIRE DES PRODUITS ALIMENTAIRES : UNE OPPORTUNITE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET ECONOMIQUE

Les informations précédentes nous permettent de remarquer ce que l'économie circulaire des produits alimentaires apporte comme bienfaits sociaux, environnementaux et économiques.

Considérons tout d'abord l'aspect social avec la facilitation de l'accès aux denrées alimentaires pour les personnes à faible revenus. En effet, le don des produits encore consommables aux associations d'aide alimentaire leur permet d'augmenter le nombre de repas distribués et de bénéficiaires. Cela revient à permettre à des personnes en situation de précarité de se nourrir décemment. La revente à bas prix des produits abîmés ou à date courte concoure également à faciliter l'accès à l'alimentation à ces mêmes populations.

Ensuite, il est important d'évaluer et de mettre en lumière le gain économique que représente la revalorisation des denrées alimentaires, car il peut représenter un moteur pour la mise en place d'un modèle circulaire au sein des structures concernées (Aurez and Georgeault, 2019; Sempels and Hoffmann, 2012). Le gain économique dépend du type de valorisation, de son prix et des installations et aménagements nécessaires. Il dépend aussi du coût que représente le traitement de ces denrées en tant que déchets et celui de leur achat dans le cas d'une économie linéaire : ce sont les coûts évités par la mise en place du système circulaire. Le gain économique dépend donc du type de denrée, de l'échelle et des acteurs et actrices pouvant intervenir.

Enfin, nous l'avons évoqué, l'économie circulaire pour les denrées alimentaires est vertueuse pour l'environnement. Comme l'illustre la figure 3, la valorisation des flux sortants alimentaires peut se traduire par une production d'énergie sous forme de méthanisation. C'est une énergie renouvelable qui constitue une diminution des émissions de gaz à effet de serre par substitution à l'usage d'énergies fossiles (ADEME PAYS-DE-LA-LOIRE, 2014; "Méthanisation," 2015). D'autre part, la redistribution des produits alimentaires invendus permet d'éviter la production de denrées alimentaires supplémentaires, c'est-à-dire celles qui allaient être consommées par les bénéficiaires des invendus redistribués. Eviter cette production revient à économiser des matières premières, donc à réduire l'occupation des sols et la production de CO_2 (Aurez and Georgeault, 2019; IPSOS and Comerso, 2020; O2M, 2020).

Par ce dernier critère, le lien entre économie circulaire et gaspillage alimentaire se dessine. C'est ce que nous allons aborder dans la partie suivante.

B. LA CIRCULARITE AU SERVICE DE LA REDUCTION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE

1. ETAT DES LIEUX DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE EN FRANCE

En France, le gaspillage alimentaire est défini comme toute nourriture destinée à la consommation humaine qui, à une étape de la chaîne alimentaire, est perdue, jetée ou dégradée (Garot, 2015). Les co-produits inévitables ne sont ainsi pas considérés comme du gaspillage alimentaire (Renaud, 2019). La lutte contre le gaspillage alimentaire concerne donc une partie spécifique des ressources intégrables en économie circulaire. Néanmoins, d'après le rapport de M. Garot, la lutte contre le gaspillage alimentaire en France vise à responsabiliser l'ensemble des maillons de la chaîne de production et s'appuie sur l'économie circulaire pour les inciter à réduire les pertes alimentaires.

Quelques chiffres clefs sont à retenir à propos du gaspillage alimentaire. Souvenons-nous que la FAO et l'ADEME estiment la part de nourriture gaspillée dans le monde à un tiers de la production (Vernier, 2016). D'après la même source, si le gaspillage alimentaire était un pays, celui-ci serait le troisième plus gros émetteur de gaz à effets de serre dans le monde. D'un point de vue économique, le gaspillage alimentaire représente des pertes estimées à 240 € par an et par personne, si l'on considère l'ensemble des pertes générées tout au long de la chaîne rapporté à la population française (Garot, 2015; Vernier, 2016). Ces données alarmantes montrent combien il est important que des entreprises s'attèlent à la réduction du gaspillage alimentaire.

La répartition des pertes au cours de la chaîne de vie des denrées alimentaires en France est déclinée sur la figure 4 ci-dessous, d'après les données 2016 de l'ADEME (Vernier, 2016). L'étape finale de consommation serait responsable d'un tiers du gaspillage alimentaire sur le total de la chaîne, il s'y gaspillerait en effet 7,3% des denrées achetées. Vient ensuite le stade de la production, ou prélèvement des ressources primaires, qui engendre 32% du gaspillage total, soit 4% de la production. La transformation comptabiliserait quant à elle 21% du gaspillage alimentaire français, en perdant 4,5% de ses produits. En dernier lieu la distribution représente 14% du gaspillage de la chaîne, avec 3,3% de produits jetés plutôt que distribués. Les consommatrices et consommateurs ont donc la marge de progrès la plus importante, bien que la réduction du gaspillage puisse être considéré comme un enjeu de taille par tous les maillons de la chaîne.

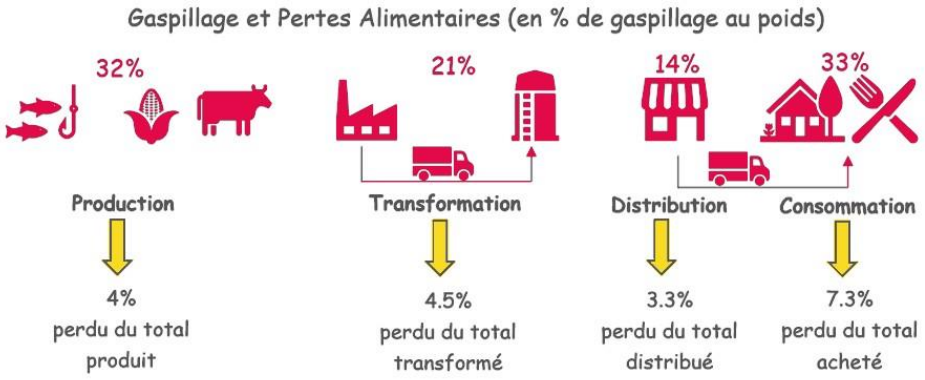


FIGURE 4 : REPARTITION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE SELON LES ETAPES DE VIE DU PRODUIT. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE D'APRES LE SCHEMA « LA CHAINE DU GASPILLAGE : TOUS LES ACTEURS SONT CONCERNES » DE L'ADEME.

Ce mémoire s'intéressera plus particulièrement au gaspillage alimentaire généré par la distribution, car c'est sur celui-là que les entreprises intermédiaires étudiées ici agissent. Nous allons donc faire un zoom sur le gaspillage dans la grande distribution et les lois qui l'encadrent.

2. POINT SUR LA LEGISLATION SUR LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

Le rapport sur les politiques publiques possibles pour la réduction de gaspillage alimentaire publié par M. Garot, qui se traduira par la loi dite « Garot » en 2016 (*LOI n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire*, 2016), indique : « Selon une enquête du Ministère de l'Ecologie de 2011, 750 000 tonnes de denrées alimentaires sont gaspillées chaque année par la distribution et les commerces. Parallèlement, 30% des dons alimentaires en France proviennent des grandes et moyennes surfaces, ce qui correspond à 120 millions de repas distribués par an » (Garot, 2015). Les grandes surfaces étaient donc en 2011 déjà inscrites dans l'économie circulaire et la réduction du gaspillage alimentaire via le don, mais avaient une marge de manœuvre considérable. Il faut savoir que les dons en question sont déductibles des impôts à hauteur de 60% (*Loi n° 2003-709 du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations*, 2003).

Depuis la publication de ce rapport, l'Etat français a adopté trois lois phares dans la règlementation du gaspillage alimentaire et de l'économie circulaire.

Tout d'abord la loi dite « Garot » publiée en 2016, très largement inspirée des préconisations du rapport (Boursier-Wyler, 2019; Garot, 2015), stipule que toute surface de distribution alimentaire supérieure à 400m² établisse une convention avec une association d'aide alimentaire afin que cette dernière récupère ses invendus encore consommables. Elle rend d'autre part illégale le fait de rendre délibérément impropre à la consommation des denrées encore consommables, sous peine d'amande.

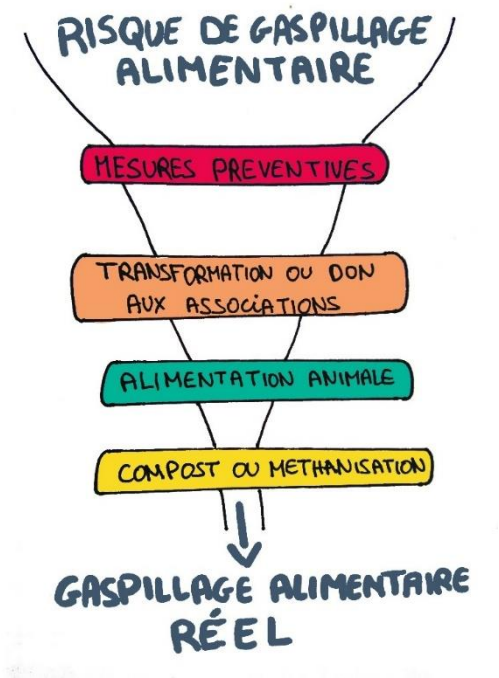


FIGURE 5 : ILLUSTRATION DE LA HIERARCHISATION DES METHODES DE REDUCTION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE PROPOSEE PAR LA LOI GAROT. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE

Autre point à retenir, la loi Garot met en place une hiérarchie des systèmes de valorisation des invendus que les grandes surfaces sont tenues de respecter. La figure 5 illustre cette hiérarchisation des méthodes, leur complémentarité s'apparente à un entonnoir où chacune filtre et réduit les produits risquant d'être gaspillés. En premier lieu le magasin se doit d'établir des mesures de prévention du gaspillage alimentaire, en deuxième lieu est prioritaire la transformation des invendus ou leur collecte par une association d'aide alimentaire, en troisième lieu la grande surface se tournera vers la valorisation en alimentation animale, enfin les invendus restants pourront être dirigés vers le compost ou la méthanisation.

Il faut savoir que dans la grande distribution il y a des invendus, et donc du gaspillage alimentaire, chaque jour de la semaine à cause notamment des produits frais à date courte. La quantité d'invendus est globalement régulière tous les jours de l'année, hors évènements saisonniers (fêtes de fin d'années par exemple). Il faut donc idéalement trouver cette complémentarité de valorisation pour tous les jours de la semaine tout au long de l'année.

Ensuite, la *loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable*, plus communément appelée « Egalim », a été promulguée le 1er novembre 2018. Elle comporte de nombreuses mesures pour défendre l'intérêt des productrices et producteurs, lutter contre la maltraitance animale et diminuer l'utilisation du plastique à usage unique (*LOI n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous*, 2018). Concernant le gaspillage alimentaire, la conséquence principale de cette loi est l'application de la loi « Garot » à la restauration collective et aux industries agroalimentaires, c'est-à-dire l'obligation de former des partenariats avec les associations d'aide alimentaire et de traiter le gaspillage via les méthodes de la figure 5.

Enfin, la loi promulguée en février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire, baptisée « loi économie circulaire » apporte de nouveaux éléments de réglementation au secteur de la GMS et des entreprises industrielles. Les obligations de don et de non-destruction des produits encore en bon état sont étendues au non alimentaire : textile, produits d'hygiène, matériel électronique. Ces entreprises ont aujourd'hui obligation d'entrer elles aussi dans la boucle de l'économie circulaire et du réemploi (*LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire*, 2020).

Le baromètre réalisé par Comerso et Ipsos nous donne une vision de la perception de ces lois par les GMS et les industries. Un extrait en est visible en annexe 1. Concernant la loi Garot : 91% des GMS pratiquent le don en 2020, mais 17% seulement réalisent la complémentarité des actions de valorisation illustrée en figue 5. Au niveau de l'appropriation de la loi Egalim : 67 % des industries agroalimentaires pratiquent le don aux associations, tandis que 88% avouent ne pas connaître cette loi. Quand il s'agit de la loi économie circulaire incitant au don des produits non alimentaires, nous pouvons constater que 35% des GMS s'estiment non concernées par cette loi, alors que paradoxalement 79% du même panel déclare avoir des stocks dormants de produits non alimentaires. Dans le secteur des GSS (grandes surfaces spécialisées), c'est près de la moitié des entreprises qui n'est pas au courant de l'interdiction de jeter ou détruire leurs produits. Dans ce secteur, 63% des entreprises pratiquent le don (IPSOS and Comerso, 2020).

En résumé, le don est une pratique courante pour les GMS et vient à se généraliser pour les entreprises industrielles et les GSS. Il reste néanmoins à développer étant donné le manque de connaissance des lois dans les trois secteurs évoqués. Un travail de sensibilisation, de formation et d'accompagnement serait alors nécessaire à une application rapide des lois et à une bonne réduction du gaspillage. Ces missions peuvent être assurées par un acteur tiers, ou intermédiaire. L'intérêt de ce type d'acteurs se développant souvent dans les tissus de l'économie circulaire est détaillé dans la partie qui suit.

C. L'IMPORTANCE DES INTERMEDIAIRES DANS LES SYSTEMES CIRCULAIRES

Nous pouvons imaginer qu'une entreprise réalise les boucles de l'économie circulaire en son sein, en fabricant des produits complémentaires dont les flux sortants de l'un sont les flux entrants de l'autre. Le cas de la Brewlangerie à Toulouse en est un bel exemple. Il s'agit d'une entreprise de fabrication de bières et de pains. Les drèches d'orge issus de la fabrication de la bière sont utilisées dans les recettes de pain, tandis que le pain dur invendu sert à l'aromatisation des bières. L'entreprise fonctionne donc en cycle fermé pour ces matières-là (Philippe, 2019).

En réalité les concepts circulaires intra-entreprise sont plus rares que ceux qui font interagir plusieurs entreprises (Curchod et al., 2015). Ces derniers nécessitent une coordination complexe spécifique. C'est pourquoi nous étudierons dans ce mémoire l'économie circulaire inter-entreprise entre les GMS et les associations d'aide alimentaire pour la valorisation des invendus. Comment organiser et garantir le bon fonctionnement d'un tel partenariat en dépit des grandes différences des organisations en jeux ? C'est en réponse à cette question qu'interviennent les intermédiaires, ou acteurs tiers. Nous privilégierons la première appellation car elle représente mieux le travail de coordination entre les deux bouts d'un maillon de la chaine de l'économie circulaire, néanmoins les deux termes désignent les mêmes entités (Dari and Paché, 2015).

Les rôles de ces intermédiaires fut l'objet de recherches récentes décrivant leur impact sur la construction d'une économie circulaire (Dari and Paché, 2015; Decouzon et al., 2015; Leroux et al., 2014; Mizuno, 2014; Renaud, 2019). Les rôles des intermédiaires détaillés ci-dessous se basent sur les points importants de ces publications, que j'ai souvent pu observer lors de mon stage chez Comerso.

ROLE DE VEILLE ET DE DIFFUSION DE L'INFORMATION

L'intermédiaire assure tout d'abord un rôle de veille et de diffusion de l'information. La veille concerne alors principalement les obligations légales que nous venons de présenter, les produits autorisés au don et pratiques sanitaires à adopter. Ces informations sont ensuite partagées aux actrices et acteurs concerné·e·s via des formations au personnel, des affiches et documents de communication (voir le guide du don en annexe 2). L'intermédiaire assure donc la mobilité de la connaissance et des savoirs faire (Leroux et al., 2014), et est alors perçue comme la garante du respect de la loi et la détentrice de l'information.

ROLE DE PROSPECTION ET DE CREATEUR DE LIEN

L'intermédiaire contribue à densifier le réseau local et à combler les trous structuraux (Leroux et al., 2014), elle possède en effet les moyens humains et la légitimité pour sélectionner et inviter un maximum d'actrices et d'acteurs à entrer dans la boucle de l'économie circulaire locale. Plus le réseau est dense, plus la valorisation des flux sera fluide et optimisée selon Leroux et al.. Dans le cas de la valorisation des invendus des GMS, si l'intermédiaire trouve une grande diversité de filière de valorisation elle pourra plus aisément proposer une solution pour chaque jour de la semaine et chaque type d'invendus.

ROLE DE STABILISATEUR DES PARTENARIATS

Le rôle des intermédiaires ne s'arrête pas au démarchage et à la mise en relation, il est aussi de chercher à ce que les partenariats fonctionnent et durent dans le temps. L'entreprise intermédiaire garanti par-là la cohésion inter-entreprises. Dari et Paché affirment que les intermédiaires sont un réel ciment de la stratégie collective (Dari and Paché, 2015). Elles favorisent ainsi la construction d'un réseau relationnel et de puissantes synergies. Concrètement elles vont éditer des contrats liant les acteur·rice·s, garantissant que les attentes de l'un correspondent aux capacités de l'autre et fixant des règles. Elles réalisent un suivi de la satisfaction des deux parties et veillent à mettre en place des dispositifs afin que le contrat puisse perdurer dans les meilleures circonstances.

ROLE D'ACCOMPAGNATEUR OPERATIONNEL

Les intermédiaires jouent un rôle également dans la partie opérationnelle de l'économie circulaire. Dans le cas étudié elles prennent la casquette de logisticienne et organisent le transport des produits et l'établissement de plannings. Elles valident avec chaque partie les lieux et modes de récupération des denrées, et équipent si nécessaire les entreprises en question avec du matériel de stockage ou de traçabilité

par exemple. En d'autres termes, les intermédiaires permettent la mise en place d'un environnement structuré par des règles (Renaud, 2019).

ROLE DE MEDIATRICE ET D'INTERLOCUTRICE UNIQUE

Les entreprises intermédiaires se doivent d'avoir des facultés de communication et de médiation afin d'assurer une coordination fluide et efficace. Il est important qu'elles affirment leur place d'interlocutrice unique (Decouzon et al., 2015; Renaud, 2019), car elles pourront de cette manière :

- Concentrer les demandes et remarques afin qu'elles aient plus de poids et arrivent plus facilement à la connaissance des acteurs concernés.
- Faciliter la circulation de l'information et faire gagner de temps à tous
- Eviter que la relation se passe mal entre des interlocutrices ou interlocuteurs qui n'ont pas la vision globale et le recul pour comprendre les problématiques de la personne avec qui elles·ils traitent. Par exemple, les différences de comportement et d'attentes sont notables entre des associations qui fonctionnent avec des bénévoles dont le taux de turn over est important, et des grandes surfaces dont le personnel est débordé et dont le leitmotiv est d'économiser un maximum de temps et d'argent. L'intermédiaire va pouvoir adapter son discours à chacun et comprendre leurs problématiques.
- Asseoir leur légitimité et leur rôle de diffusion de l'information.

ROLE DE FACILITATRICE DE L'ADOPTION DE L'INNOVATION TECHNIQUE ET/OU MANAGERIALE

Grâce aux rôles ci-dessus, les acteurs coordonnés sont très à l'écoute de l'avis et des propositions de l'entreprise intermédiaire. Celle-ci peut alors proposer et mettre en place des solutions innovantes, technologiques ou non, auprès des actrices et acteurs qu'elle coordonne (Mizuno, 2014). Par exemple les intermédiaires entre les GMS et les associations d'aide alimentaire proposent du matériel de traçabilité sous forme de PDA (Personnal Digital Assistant) ou sous forme de boitier fixe, matériel que ni les associations ni les magasins auraient eu le temps, l'envie ou les capacités de mettre en place. Les intermédiaires permettent donc un tremplin de l'innovation en prenant le rôle « d'early adopter » et en réalisant des test sur le terrain (Mizuno, 2014).

Pour résumer, une entreprise intermédiaire est neutre, elle catalyse les échanges inter-entreprises en les traduisant en actions, elle détient du savoir et du matériel technique et bénéficie d'une vision globale sur le secteur des entreprises qu'elle coordonne. Chaque entreprise coordonnée va donc systématiquement se tourner vers l'intermédiaire plutôt que directement à l'entité en amont ou aval d'elle. A ce moment-là se crée la notion de dépendance de l'entité coordonnée à son intermédiaire, favorisant la pérennité de cette dernière (Renaud, 2019).

Tous les rôles décrits ci-dessus sont autant d'actions que les organisations liées à l'intermédiaires (ici GMS et associations) n'ont pas à produire. Être un intermédiaire revient dont à diminuer les contraintes pour les acteurs coordonnés, faciliter leur travail et leur faire gagner du temps. Cependant, les maillons pour lesquels les rôles décrits plus haut ne répondent pas à un besoin feront péricliter toute entreprise d'un acteur tiers (Dari and Paché, 2015). L'émergence et la survie d'une entreprise intermédiaire dépendent donc des caractéristiques du maillon économique dans lequel elle s'insère, c'est-à-dire de l'existence ou non d'un besoin et de la reconnaissance de ce besoin par les entreprises que l'intermédiaire coordonne.

Les activités de la société Comerso sont évoquées de manière superficielle dans les parties précédentes. Nous avons désormais regroupé suffisamment d'informations pour pouvoir présenter ces activités dans le détail.

D. Presentation de la start up Comerso

1. Comerso, une entreprise consciente de sa place d'intermediaire dans l'economie circulaire

La SAS Comerso a vu le jour en 2013 grâce aux deux fondateurs Pierre-Yves Pasquier et Rémi Gilbert. L'entreprise intervient aujourd'hui sur l'ensemble du territoire français, embauche une quarantaine d'employées et possède des bureaux à Angers et Bordeaux. Son activité est exclusivement BtoB, c'est-à-dire au service des entreprises.

Selon sa mission, « *Comerso connecte les acteurs, éveille les consciences, accompagne les femmes et les hommes et développe des solutions pour que l'économie circulaire soit la norme* » (mission de l'entreprise 2020, source interne à l'entreprise). Cette mission illustre le fait que l'entreprise se considère elle-même dans l'économie circulaire et surtout en tant qu'intermédiaire, puisque les missions qu'elle se donne rappellent celles que nous venons de citer dans les paragraphes précédents. Plus précisément il est à remarquer que « connecte les acteurs » est à rapprocher du rôle de prospection et de création de lien, et du rôle de médiatrice et d'interlocutrice unique. Les termes « éveille les consciences » rappellent le rôle de veille et de diffusion de l'information. L'idée que l'entreprise « accompagne les femmes et les hommes » correspond évidemment au rôle de formatrice et d'accompagnatrice opérationnelle. Enfin, la mission de développer « des solutions pour que l'économie circulaire soit la norme » est à rapprocher du rôle de facilitatrice de l'adoption de l'innovation technique et/ou managériale. Comerso assume et revendique donc sa place d'intermédiaire dans l'économie circulaire.

2. Description du marche et des activites de l'entreprise

Le besoin à l'origine de la création de Comerso, identifié par les deux fondateurs, est directement lié à la loi « Garot » dont nous avons parlé. Il est de permettre aux GMS de créer et maintenir les partenariats obligatoires avec les associations d'aide alimentaire. Il s'élargit ensuite au fil de la vie de l'entreprise pour devenir : « Réduire et valoriser au maximum les invendus et respecter les exigences légales » (source interne à l'entreprise).

La solution que propose Comerso a ce besoin rappelle les rôles des intermédiaires que nous avons dépeint plus haut : prospection d'association, mise en relation pour création de partenariats entre GMS et association, accompagnement opérationnel des associations comme des grandes surfaces. Comerso lie alors ses premiers contrats sur 24 mois avec ses GMS clientes pour leur proposer cet ensemble de services. Au cours de la vie de l'entreprise, et au fil de l'élargissement des lois vu plus haut, les types de clients se sont diversifiés. D'abord strictement GMS, ils sont aujourd'hui également de type industriel (dans l'agroalimentaire ou non) et GSS. La figure 6 provenant du site internet comerso.fr schématise le marché

dans lequel se place Comerso. Notons la place d'intermédiaire mise en évidence par la position du logo de l'entreprise au centre de l'image.

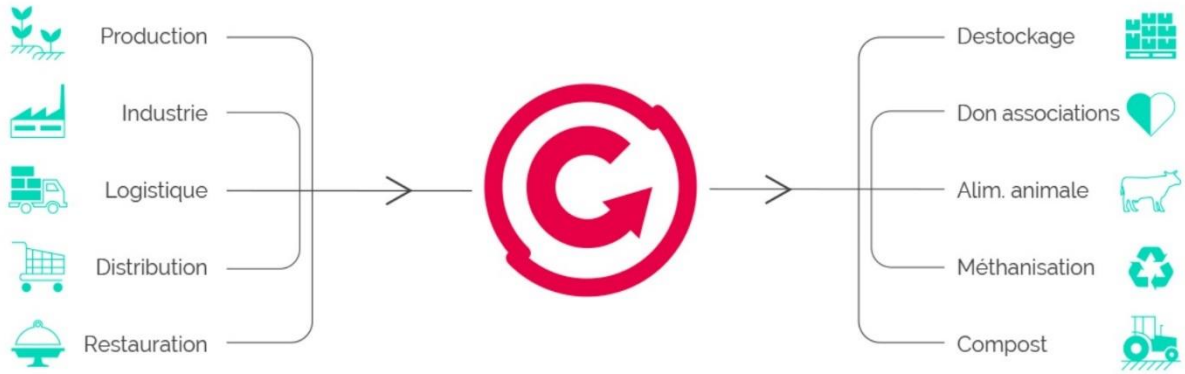


FIGURE 6 : CLIENTS ET ACTIVITES DE COMERSO (SOURCE : SITE INTERNET DE L'ENTREPRISE COMERSO.FR)

L'entreprise propose différentes solutions pour les invendus : valorisation via des partenariats avec les associations d'aide alimentaires, déstockage via une plateforme internet dédiée, alimentation animale et valorisation énergétique. Bien que la figure 6 le mentionne, les interventions au niveau de la production et de la restauration sont extrêmement marginales encore aujourd'hui. Cette figure ne mentionne pas en revanche la partie amont d'aide à la réduction des invendus : étiquetage des produits à date courte et accompagnement à la gestion des stocks. Ces deux derniers points sont pourtant importants car ils permettent à Comerso de se positionner sur l'ensemble de la complémentarité de la loi Egalim (figure 5) et de représenter une solution unique pour les besoins liés à cette loi.

En plus des rôles d'intermédiaire stricts qu'exerce Comerso, l'entreprise a tenu à développer deux points phares : un suivis très proche et orienté « terrain » et des solutions High Tech. Nous les détaillons ci-après.

3. LE SUIVIS AU PLUS PROCHE DU CLIENT EST UNE PRIORITE CHEZ COMERSO

L'entreprise mise sur la qualité et la proximité du suivi. En effet, du personnel commercial reparti en secteurs géographiques assure des visites de suivi, de formation et de bilan environ une fois par mois dans chaque magasin client. La politique de l'entreprise est d'être très à l'écoute et de répondre efficacement et rapidement à aux demandes.

C'est dans ce contexte que j'ai été recrutée en tant que « chargée de mission anti-gaspillage » dans la région Occitanie pour un stage de six mois. Mon analyse réflexive de cette expérience est en annexe 3. D'autres stagiaires ont été recruté·e·s par Comerso pour la même mission au même moment dans les autres régions de la France. La dénomination de mon poste signifie chez Comerso une mission d'animation et de suivi commercial auprès des GMS clientes. Plus précisément il s'agit du suivi de la satisfaction client à travers la réponse à leurs requêtes sur le terrain. Je dispense lors de ces visites des formations pour augmenter le taux de don et fluidifier le mode opérationnel et m'assure du bon fonctionnement du dispositif.

En réalité le développement de la COVID-19 et la période de confinement sur mes trois premiers mois de stage ont transformé ces missions de terrain en missions de prospection téléphonique afin de trouver des

associations encore ouvertes pour absorber la surproduction des industriels de l'agroalimentaire. Ceux-ci étant privés de leurs canaux de distribution RHD (Restauration Hors Domicile). J'ai eu la chance durant cette période de participer à la réflexion sur la mise en place d'une solution de valorisation des invendus non consommables par l'humain, dont nous parlerons plus loin dans le rapport. A ma demande, j'ai également longuement participé à la préparation à la labellisation B corp de Comerso. *A contrario*, le suivis de la satisfaction client était alors plutôt à charge du personnel permanent, plus à même d'apporter une solution appropriée en cette période particulière.

Hors contexte exceptionnel de confinement, le suivi commercial de Comerso est assuré par des employé·e·s mobiles, sur le terrain et dédié·e·s à 100% à cette tâche. Le ou la cliente ressent de cette façon la présence et la disponibilité de son interlocuteur·rice. Elle a alors toutes les chances d'obtenir rapidement satisfaction. En cas de besoin plus technique, le ou la chargée de mission anti-gaspillage peut passer la main aux employé·e·s en charge de la logistique, du relationnel association ou encore du pôle informatique pour les requêtes liées à l'High Tech. Car en effet, l'activité de Comerso repose sur la haute technologie.

4. Comerso a fait Le choix du High Tech

Comerso intègre les technologies à travers d'une part la gestion de données en ligne. L'entreprise a développé un savoir-faire en plateforme internet. L'une d'elle est à destination des GMS et leur permet de déposer les listes récapitulatives de don, de récupérer des documents bilan et de communication, de suivre l'évolution de leurs dons et sticks par famille de produit et/ou par période et de récupérer des analyses statistiques. Les gestionnaires du magasin profitent alors d'une analyse claire et facilement accessible de leurs données relatives aux invendus et peuvent ainsi prendre des décisions en conséquence.

Les technologies sont présentes d'autre part à travers du matériel électronique. Les associations et grandes surfaces bénéficiaires des services de Comerso se voient pourvues d'un matériel informatique de type PDA capable de scanner et d'enregistrer les produits donnés, de valider leur enlèvement, de suivre la chaîne du froid et de signer électroniquement les documents réglementaires. Le matériel électronique a ici pour but de faciliter la gestion des stocks et de faire gagner du temps aux équipes.

Ces éléments sont des exemples, Comerso développe régulièrement de nouvelles plateformes ou machines. Ils constituent des outils permettant aux clients d'avoir une analyse toujours plus fine des données et de gérer au mieux les stocks et la valorisation des dons. En fait, l'entreprise possède tout un pôle dédié à la programmation informatique, au développement et au support high tech. L'articulation de ce pôle par rapport aux autres est détaillée ci-après.

5. Une entreprise organisee par poles

Comerso est organisée en cinq pôles : commercial, technologies et informatique, administratif et financier, marketing et communication et enfin opérationnel.

Nous avons d'ores et déjà présenté les pôles « commercial » et « technologies et informatique ». Les activités des pôles administratif et financier et marketing et communication se devinent dans leur intitulé. Le pôle opérationnel nécessite pour sa part un court développement.

Le pôle opérationnel est subdivisé en une équipe dédiée à la logistique du transport des marchandises invendues et une concentrée sur la gestion des partenariats avec les associations d'aide alimentaire. C'est vers cette équipe que les associations se tournent en cas de soucis, elle a également pour tâche de recenser les associations sur tout le territoire français et de vérifier la signature des attestations fiscales par les associations.

Cette organisation par pôle donne une certaine autonomie aux différents secteurs d'activités. Cette segmentation permet également de rediriger la clientèle vers le pôle dédié, et d'avoir une vision claire de la place de chacune et chacun dans l'entreprise.

Nous avons présenté succinctement les activités et spécificités de Comerso. Voyons maintenant dans quelle mesure son statut d'entreprise privée influence son fonctionnement et l'image qu'elle renvoie.

E. QUELLES DIFFERENCES DE FONCTIONNEMENT ET DE PERCEPTION ENTRE UN INTERMEDIAIRE PRIVE ET UN PUBLIQUE ?

Les structures intermédiaires publiques ou associatives et les structures intermédiaires privées ont en commun l'objectif d'optimiser la chaîne de l'économie circulaire qui les concerne et participer à la réduction du gaspillage des ressources. Cependant, la principale différence réside dans le fait qu'un acteur privé a le second objectif d'atteindre la rentabilité de son activité. En d'autres termes, l'acteur public exercerait son activité d'intermédiation pour elle-même, au contraire de l'intermédiaire privé qui cherche tout autant à tirer avantage de la valeur ajoutée qu'il crée (Leroux et al., 2014). Leroux et al. désignent alors l'acteur public comme le seul pouvant efficacement exercer l'activité d'intermédiaire.

Sans être si catégorique, il est néanmoins compréhensible que l'acteur privé ait plus de mal à prouver sa légitimité, c'est-à-dire sa volonté et capacité à apporter la meilleure solution aux producteur·rice·s de flux sortant comme aux valorisateur·rice·s de ces flux. En effet les acteurs coordonnés savent que cette entité privée cherche avant tout des solutions qui lui permettent d'être rentable, ou au moins à s'approprier une partie de la valeur qu'elle crée.

L'acteur public peut en outre jouir d'une réputation d'indépendance et d'impartialité directement liée au fait que la rentabilité ne rentre pas dans sa mission et que son existence provienne d'une décision publique (Leroux et al., 2014). Il inspire par-là la confiance à ses interlocutrices et interlocuteurs. L'intermédiaire privé suscite au contraire un *a priori* de méfiance de la part des entreprises qu'il coordonne, et doit alors parvenir à le faire tomber.

Par rapport à l'entité publique, l'acteur privé a donc la double difficulté de parvenir à être rentable et de gagner la confiance des structures avec qui il traite. Il a la tâche complexe de trouver un modèle économique qui lui permette de :

- Répondre à l'objectif premier d'optimisation de la chaîne économique circulaire
- Générer un résultat suffisant
- Satisfaire les structures qu'il coordonne

Les entreprises intermédiaires privées ont donc toute une réflexion et expérimentation à apporter à leur modèle économique. Il semble intéressant de développer ce point et c'est pourquoi dans ce mémoire nous nous tournerons exclusivement vers ces structures privées, représentées par l'exemple de Comerso.

F. ETUDIER LES MODELES ECONOMIQUES D'ACTEURS TIERS : UNE ENTREPRISE EXPLORATOIRE

1. DEFINIR UN MODELE ECONOMIQUE

Communément, le business model ou modèle d'affaire d'une entreprise traduit le besoin auquel elle répond, la manière dont elle le fait, pour quel coût et quels revenus (Osterwalder and Pigneur, 2010). D'après Sempels et Hoffman, il est censé apporter une réponse aux questions « Que veulent nos clientes et clients ? Que pouvons-nous leur offrir qui est source de valeur pour eux ? » (Sempels and Hoffmann, 2012). Cette même source donne la définition suivante : « Le business model décrit les principes selon lesquels une organisation crée, distribue et capture de la valeur ». Il répond donc également, et doit répondre, à la question « Comment générer un résultat positif en apportant une solution au besoin de mes clients ? ».

Dans le cas des intermédiaires que nous étudions, le modèle d'affaire défini donc les activités par lesquelles satisfaire le besoin en question, le travail que cela représente et pour quelle forme de tarification. Pour mieux comprendre les composantes d'un business model dans le détail, penchons-nous sur l'outil développé par Osterwalder et Pigneur dans leur livre Business Model Generation (Osterwalder and Pigneur, 2010).

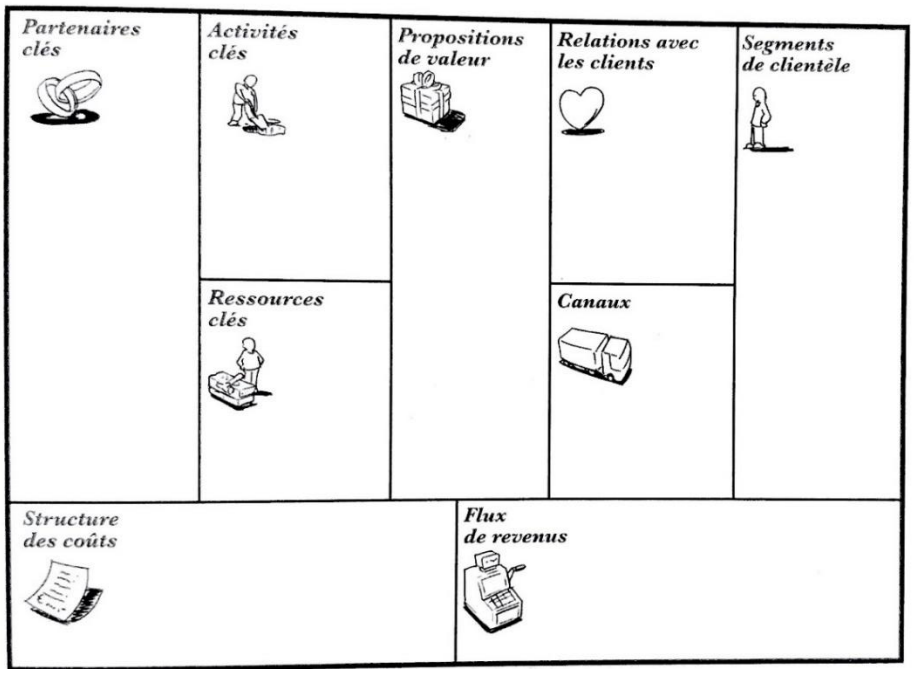


FIGURE 7 : BUSINESS MODEL CANVAS ISSUS DU LIVRE BUSINESS MODEL GENERATION. SOURCE : (OSTERWALDER AND PIGNEUR, 2010)

Il s'agit d'un tableau type où chaque point clef d'un business model est représenté dans une case (voir figure 7 ci-dessus). Ces points sont les partenaires clefs, les activités clefs, les ressources clefs, les propositions de valeur, les relations avec la clientèle, les canaux, les segments de clientèle et enfin la structure des coûts et les flux de revenus.

Remarquons que ces termes sont au pluriel : les propositions de valeur, les activités clefs, les segments de clientèle. En effet la vision d'Osterwalder et Pignon et de Sempels et Hoffman est qu'un business model se construit autour d'une variété de nouvelles activités dans le but d'une diversification avec une logique entrepreneuriale (Menet and Zimmer, 2020; Osterwalder and Pigneur, 2010; Sempels and Hoffmann, 2012). C'est une vision qui se prête bien aux start-up (Menet and Zimmer, 2020), et que nous adopterons donc pour l'analyse des modèles économique des intermédiaires dans l'économie circulaire, qui sont jusqu'à présent tous des start-up.

2. PORTEE EXPLORATOIRE DE L'ETUDE

Nous allons dans les parties suivantes nous focaliser sur une analyse de l'environnement et du business model des intermédiaires dans la valorisation des denrées alimentaires provenant des GMS, en s'appuyant sur le cas de la société Comerso.

Cette étude n'a pas vocation à dégager une typologie de modèle économique, ni à étudier de manière approfondie plusieurs écosystèmes et business model d'entreprises intermédiaires. Le sujet est très actuel (la loi économie circulaire n'est sortie qu'en février 2020 en France !) et invite au développement de nouvelles activités et métiers (Sempels and Hoffmann, 2012). Les entreprises du secteur sont donc vouées à évoluer et il ne faut pas se heurter à l'écueil de prédire le meilleur fonctionnement d'un type de modèle économique plutôt qu'un autre.

Non, l'étude sur laquelle porte ce mémoire se veut exploratoire. Elle illustre les questions que l'on peut se poser quant au fonctionnement de ce nouveau type d'entreprise. Ce sont le plus souvent des questions portées sur la rentabilité, la capacité de fidéliser les actrices et acteurs, les activités précises possibles ou encore les caractéristiques de l'environnement du secteur.

Le but est de fournir une analyse de l'environnement de ces entreprises et de décortiquer le modèle économique de Comerso, afin de comprendre comment un intermédiaire de ce type peut créer de la valeur économique et sociale et se rémunérer.

Autrement dit, cette étude montrera à travers le cas de Comerso, quels modèles économiques sont possibles pour des intermédiaires se chargeant de la valorisation des invendus des GMS dans le cadre de l'économie circulaire.

Les bases du concept de l'économie circulaire des denrées alimentaires sont posées. Nous avons décrit quels rôles les intermédiaires y ont à jouer en spécifiant que Comerso en fait partie, avec la particularité d'être une structure privée. Nous avons expliqué pourquoi nous nous intéressons aux modèles économiques de ces

acteurs tiers et ce de manière exploratoire. Le cadre du mémoire est donc clair, ce qui est indispensable pour passer aux étapes suivantes d'analyse. La deuxième partie du mémoire est consacrée à l'étude de l'environnement des intermédiaires entre GMS et associations d'aide alimentaire dans l'anti-gaspillage, à l'aide notamment des outils des 5+1 forces de Porter et des facteurs clefs de succès. Le but de cette partie est de répondre au questionnement portant sur l'écosystème concurrentiel de ces acteurs et par là de mieux comprendre quels sont les enjeux de leurs business modèles.

II. DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DES INTERMEDIAIRES PRIVEES DANS LA GESTION ET LA VALORISATION DES INVENDUS DES GMS

A part Comerso, y a-t-il d'autres entreprises dédiées entièrement à l'activité d'intermédiaire auprès des GMS dans la lutte contre le gaspillage alimentaire ? Si oui, comment se partagent-elles les parts de marché ? Quelles pressions l'environnement exerce-t-il sur elles ? Quelles peuvent-être les clefs de ces entreprises pour réussir ? Ce sont les questions auxquelles la partie II de ce mémoire va répondre. La description et l'analyse de l'environnement s'appuient sur des entretiens dédiés à ces questions avec le directeur marketing de Comerso et son co fondateur. Cette analyse est basée d'autre part sur mes observations et déductions personnelles.

A. UN SECTEUR NOUVEAU : SEULEMENT TROIS ENTREPRISES S'Y POSITIONNENT EN TANT QU'INTERMEDIAIRES EN FRANCE

A l'heure de la rédaction de ce mémoire, trois entreprises privées françaises se partagent le marché que nous étudions. Aucune structure publique ou associative n'a fait son apparition en tant qu'intermédiaire du même type. Il s'agit, par ordre chronologique, d'Eqosphère (2012), Comerso (2013) et Phénix (2014). Elles répondent toutes trois, via un positionnement d'intermédiaire, au besoin suivant : « **Comment réduire et valoriser au maximum les invendus des grandes surfaces et leur faire respecter les exigences légales ?** ».

Nul besoin de présenter Comerso, nous l'avons fait en première partie de document. Découvrons Eqosphère et Phénix à travers leurs différences et points communs avec Comerso.

FIGURE 8 : LOGO DE PHENIX (SOURCE : WEAREPHENIX.COM)

Phénix est la dernière start-up en ordre d'apparition, elle est néanmoins aujourd'hui la première en parts de marché. Elle propose globalement les mêmes services que Comerso, répondant ainsi à la complémentarité des valorisations préconisée par la loi « Garot ». La société se différencie cependant en proposant une offre BtoC. En effet Phénix propose depuis début 2019 au public de récupérer les invendus des grandes surfaces sous forme de panier grâce à une application mobile. Phénix élargit également sa cible avec l'événementiel : il est possible de se faire accompagner par l'entreprise pour organiser des évènements zéro déchet.

Au niveau de son développement historique, Phénix a su organiser une importante campagne de levée de fonds en 2019. Cela lui a permis d'embaucher un important personnel commercial de terrain et de pouvoir ainsi mettre en place une stratégie de conquête de marché. Elle compte aujourd'hui un grand nombre de GMS dans son portefeuille clients. En revanche, Phénix a choisi de moins développer les technologies dans ses prestations par rapport à Comerso. D'après le fondateur de cette dernière, l'objectif de Phénix pour les années à venir est de développer son offre BtoC, ce qui la différencierait encore plus de Comerso.

Au niveau de ses relations avec les entreprises concurrentes, Phénix est connue pour ses méthodes agressives : elle propose des prestations gratuites aux magasins engagés avec un autre intermédiaire. Ces méthodes ajoutées à l'importante levée financière font que Phénix possède aujourd'hui le plus de partenariats GMS et représente un concurrent sérieux (source : entretiens avec le co fondateur et le directeur marketing de Comerso).

FIGURE 9 : LOGO DE EQOSPHERE (SOURCE EQOSPHERE.COM)

Eqosphère propose les mêmes types de services que Comerso concernant la complémentarité des valorisations, l'accompagnement et la mise en relation. Comme Comerso, et à la différence de Phénix, elle reste strictement BtoB. Sa spécificité est qu'elle semble s'élargir vers les collectivités, les sites multi-activités (gares, centres commerciaux) et le secteur sportif en proposant des solutions sur mesure et globales, d'après son site internet eqosphère.com. Effectivement il semblerait qu'Eqosphère n'ait pas spécialement de prestation « type » pour le don aux associations, le don aux animaux, etc. mais propose plutôt un diagnostic et une solution complète adaptée et différente pour chaque magasin ("Nos métiers," n.d.).

Aujourd'hui il apparaît qu'Eqosphère fait peu parler d'elle et compterait peu de clients, notamment GMS. D'après les mots du directeur marketing de Comerso « Eqosphère s'essouffle depuis quelques années, elle n'est plus perçue comme une concurrente pour nous ». A la différence de Phénix, Eqosphère exerce donc une pression anecdotique sur ses concurrentes.

D'autres entreprises se positionnent sur le marché de la réduction du gaspillage alimentaire, mais ce ne sont pas des entreprises que nous pouvons qualifier d'intermédiaires ou d'acteurs tiers. Ce sont d'une part les entreprises à l'origine de nombreuses applications mobiles et sites internet permettant aux particuliers de récupérer les invendus des grandes surfaces : Too Good To Go pour la plus connue, puis Optimiam et

quelques applications locales. Elles diffèrent les unes des autres par les modes de paiement et de choix des denrées (Lapko, 2019; “OptiMiam - Home,” n.d.; “Too Good To Go,” n.d.). D’autre part, ce sont les entreprises accompagnant les GMS dans l’étiquetage ou la gestion des produits à dates courtes. Notons principalement les sociétés Zest et Zéro Gâchi (“Zéro-Gâchis,” n.d.; “zest HACCP | Logiciel HACCP - solution HACCP - application HACCP,” n.d.). Elles permettent aux employé·e·s des GMS de gagner du temps en signalant automatiquement les produits dont la DLC ou DDM est proche et en produisant des étiquettes de réduction des prix.

Ces sociétés peuvent être considérées comme concurrentes sur certaines prestations des trois entreprises intermédiaires que nous venons de décrire : sur l’application mobile de Phénix et l’offre de stickage de produits à date courte de Comerso, par exemple. Cependant l’objectif de ces entreprises n’est pas d’assurer un rôle d’intermédiaire, avec ce qu’il comprend comme suivis, accompagnement opérationnel, démarchage de valorisation… Elles se positionnent au contraire finalement souvent comme complémentaires à Comerso, Phénix ou Eqosphère. Quelques exemples pour comprendre : Zest et Comerso développent ensemble un système pour que leurs logiciels soient incorporés sur un seul et même PDA, le test est en cours à l’Intermarché de Ramonville (31). De même, Too Good To Go et Comerso travaillent conjointement pour optimiser la valorisation de la casse de l’Intermarché du Passage d’Agen. Ces entreprises-là ne se perçoivent donc pas mutuellement comme des menaces, mais comme une opportunité ou une occasion de proposer au magasin une offre plus complète sécurisant leurs partenariats.

Le diagramme ci-dessous synthétise les paragraphes précédents en proposant un comparatif de Phénix, Comerso et Eqosphère grâce à des notes relatives sur les critères de parts de marché, de prestations BtoB et BtoC, d’utilisation des hautes technologies, d’importance du suivis terrain, d’adaptabilité des offres, de complémentarité au regard de la loi « Garot », de l’agressivité de la concurrence et enfin de la collaboration avec les autres entreprises du secteur de l’anti-gaspillage.

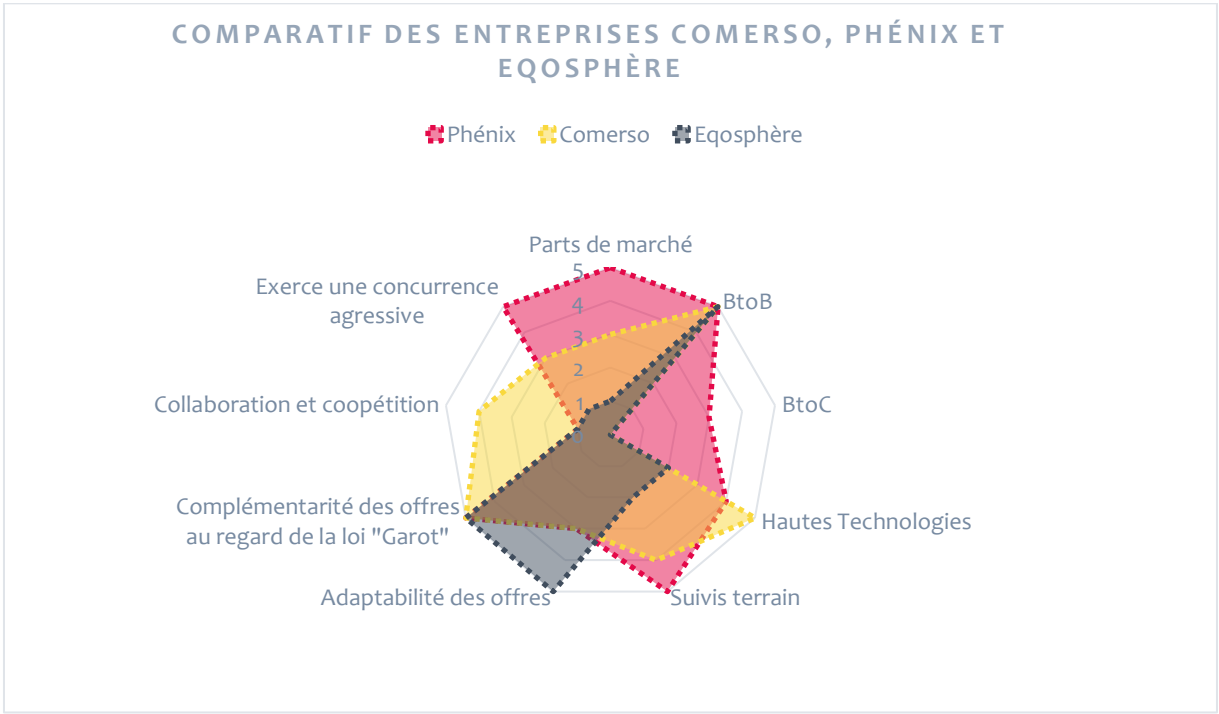


FIGURE 10 : COMPARAISON DES TROIS ENTREPRISES PHENIX, EQOSPHERE ET COMERSO SUR DIFFERENTS CRITERES A L'AIDE DE NOTES RELATIVES. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE

Grâce la figure 10, nous avons une idée des points faibles et points forts des trois entreprises du marché. L'étendue de leur surface indique leur poids relatif sur le marché. Nous identifions visuellement qu'Eqosphère a du retard sur Comerso et Phénix, que cette dernière à une position de leader tandis que Comerso se maintient en se différenciant vers les hautes technologies et une stratégie de coopétition avec les autres entreprises. Néanmoins il s'agit d'une analyse rapide obtenue grâce aux entretiens avec le personnel de Comerso uniquement et des recherches en ligne. Pour affiner le diagramme et étayer cette analyse comparative il serait nécessaire de s'entretenir avec des personnes en charge du marketing ou de la direction des deux autres entreprises.

Ayant caractérisé les spécificités de ces trois entreprises et les relations qui les lient, voyons maintenant quelles forces exerce l'environnement extérieur sur elles.

B. LES 5+1 FORCES DE PORTER DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES ETUDIEES

L'analyse des 5 forces de la concurrence de Porter permet d'évaluer la pression exercée par l'environnement sur les entreprises du secteur étudié (Porter, 2008). Les 5 forces de base sont le pouvoir de négociation des client·e·s, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution et enfin le climat concurrentiel inter-entreprises. Etant donné que nous nous plaçons en France, où les pouvoirs publics interviennent dans la vie des entreprises à travers des réglementations ou des subventions, nous considérons une sixième force que nous appellerons « pression exercée par les pouvoirs publics » (Johnson et al., 2017). Une note sur 5 est attribuée à chacune de ces 5(+1) forces de Porter : une note proche de 5 signifie une menace importante, tandis qu'une note proche de 0 traduit la pression très faible de cette force.

Ainsi voilà comment l'environnement influence les entreprises privées qui se placent en tant qu'intermédiaires dans la gestion et la valorisation des invendus de la grande distribution :

POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTES

Les grandes et moyennes surfaces et les entreprises industrielles sont les clientes, ce sont elles qui payent pour les services proposés. En France cela représentait 11 752 points de vente GMS en 2018 (Fédération du Commerce et de la Distribution, 2019) et plus de 60 000 industriels agroalimentaires (unités légales) en 2013 (INSEE, 2016). Nous nous intéressons ici surtout au cas des GMS, car c'est avec elles qu'il est possible d'établir des contrats sur le long terme. En effet, les industriels font, eux, appel à un service de manière ponctuelle et imprévisible lorsqu'ils ont un surplus de production.

D'après *Stratégique*, ouvrage dédié à l'analyse de stratégies d'entreprises (Johnson et al., 2017), la clientèle dispose d'un pouvoir de négociation élevé quand :

- Elle est peu nombreuse.
  Or à fin 2018, nous dénombrions 2 267 hypermarchés, 5 974 supermarchés et 3 511 SDMP sur le territoire français (Fédération du Commerce et de la Distribution, 2019). C'est un nombre très important rapporté à la jeunesse du secteur des intermédiaires et le faible nombre d'entreprises sur le marché. Ce sous critère-là exercerait donc une menace de 1/5

- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution.
  Comme nous l'avons vu, les intermédiaires privées du type de Comerso sont les seules actrices à proposer ce service. La note de 0/5 semble la plus appropriée ici.
- Le coût de transfert est faible.
  Comme nous l'avons dit, les relations entre intermédiaires et grandes surfaces sont contractualisées, et ce sur des durées de 24 mois le plus souvent. Même s'il est possible de rompre le contrat, cela a le mérite de fidéliser la clientèle et de solidifier la relation. Néanmoins, le coût de transfert en lui-même n'est pas très important, car les offres proposées par les différents intermédiaires sont globalement similaires et adaptables à toutes les GMS. Cependant la particularité des grandes surfaces est qu'il faut toujours économiser un maximum de temps et d'argent. La tendance est donc plutôt, d'après des observations personnelles, à négocier les contrats plutôt qu'à changer d'intermédiaire. Attribuons à ce critère la note de 2/5
- Il existe une menace d'intégration vers l'amont (la clientèle peut produire elle-même l'offre). Dans notre cas cela peut effectivement avoir lieu. Lorsque le partenariat avec l'association d'aide alimentaire est stable, sans problème particulier, lorsque le personnel a intégré complètement les gestes du don et la réglementation qui l'entoure, lorsque ce personnel va pouvoir former lui-même les nouvelles recrues, et si le personnel comptable est en mesure de gérer les attestations fiscales et leur signature par les associations, alors faire appel à un intermédiaire semble superflus. Il y a intégration vers l'amont. C'est un cas plutôt rare étant donné la nouveauté de cette organisation du don aux associations. Cette menace porte donc la note de 2/5.

A ces quatre points que l'on retrouve dans la littérature, il faut en ajouter un spécifique à notre cas d'étude. Le milieu de la grande distribution est un milieu traditionnel de négociation (Billows, 2017). Les directrices et directeurs de magasin sont exigeant·e·s et cherchent constamment à renégocier les contrats. Elles·ils exercent une tension dans leur sens en cherchant à ce qu'on leur propose une offre plus efficace à plus bas coût. En cela, nous pouvons attribuer à cette négociation spécifique la note de 4/5

Ainsi le pouvoir de négociation de la clientèle dans l'environnement étudié à **une note moyenne arrondie à 2/5**

POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS

Les principaux fournisseurs des entreprises intermédiaires de ce secteurs sont représentés majoritairement par les transporteurs, qui vont acheminer les denrées depuis le client vers l'association ou la structure valorisatrice. Dans une moindre mesure monétaire, mais de manière tout aussi importante opérationnellement, les fournisseurs d'équipement technologiques, de services informatiques et de plateformes internet sont centraux pour ce type de structure. Nous considérons que les autres fournisseurs ont une importance négligeable et étudierons ici uniquement ceux décrits ci-dessus. Pour se rendre compte plus précisément de la cartographie des fournisseurs du type d'entreprise que nous étudions, la liste détaillée des 30 principaux fournisseurs de Comerso se trouve en annexe 4. Il s'agit d'un document que produit personnellement pendant mon stage en vue de la labellisation B corp.

Toujours selon (Johnson et al., 2017), les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- Ils sont concentrés et peu nombreux.
  D'une part, les entreprises de transport sont au nombre de 35 000 d'après le gouvernement en 2018 ("Transport routier de marchandises | Données et études statistiques," 2018). Ils sont répartis sur tout

le territoire français et, comme le montre l'annexe 4 des fournisseurs de Comerso, il est habituel pour une entreprise intermédiaire de faire appel à un grand nombre de transporteurs différents. Ce point-là ne semble donc pas représenter une menace. D'autre part, le secteur des fournisseurs de matériel et services informatiques et d'édition de logiciel est en croissance constante depuis les années 2000 (Auffray, 2019). Bien qu'il n'ait pas été possible de trouver des chiffres fiables sur leur nombre et leur concentration, la croissance et le développement du secteur laisse penser que ce n'est pas une limite. Il paraît cohérent d'attribuer la note de 1/5 sur ce point pour les deux types de fournisseurs.

- La clientèle des fournisseurs est nombreuse et dispersée.
  Nous pouvons supposer que les transporteurs et les entreprises de services, logiciels ou matériel informatiques ont un nombre important de clientes et clients, car ce sont des domaines qui sont indispensables pour de nombreux secteurs. Ainsi ils pourraient se permettre de ne plus accepter de travailler avec une de leur entreprise cliente, en l'occurrence un acteur tiers de l'économie circulaire, sans que ce ne soit préjudiciable pour eux. Ils augmentent par là leur pouvoir de négociation. Nous pouvons donner 4/5 à ce sous critère.
- Le coût de transfert est fort.
  Il est aisé de passer d'une entreprise de transport à l'autre, en effet le partenariat dure au minimum le temps d'une mission de transport. Etant donné le nombre de transporteurs sur toute la France, il suffit de faire appel à un autre transporteur lors de la mission suivante. La qualité de la prestation et la réactivité ne sont en revanche pas toujours à la hauteur. Néanmoins ce pouvoir de négociation des fournisseurs est faible. Si l'on considère les fournisseurs de matériels, services et logiciels informatiques, la durée et la nature du partenariat changent la donne. Il est intéressant pour un acteur tiers faisant appel à ces fournisseurs d'entretenir un partenariat long, afin que ceux-ci puissent connaître, comprendre voire anticiper les besoins de l'intermédiaire. La résolution des problèmes sera alors d'autant plus rapide et adaptée. Changer de fournisseur revient donc à une perte de temps – il va falloir tout réexpliquer – pour l'intermédiaire. Le pouvoir de négociation des fournisseurs s'intensifie. Nous le considérons à la hauteur de 2/5
- Il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.
  Il est difficilement imaginable que les transporteurs ou fournisseurs informatiques se diversifient dans les activités des intermédiaires de l'économie circulaire qui leurs sont liées. Deux arguments : premièrement les secteurs de l'informatiques et du transport sont très porteurs (Auffray, 2019; Heck and Insee, 2018; "Transport routier de marchandises | Données et études statistiques," 2018), il n'y a donc pas spécialement d'intérêt en soit à se diversifier. Deuxièmement il n'est pas évident d'être rentable en proposant une activité d'intermédiaire dans l'économie circulaire (c'est l'objet même du présent mémoire), ce n'est pas encore un secteur attirant de prime abord. Il est donc préférable d'attribuer la note de 0/5 à ce critère.

Point sur les associations.

Les associations ont un statut particulier : ce ne sont ni des clientes (les intermédiaires ne leur vendent pas de prestations) ni vraiment des fournisseuses (les intermédiaires ne leur achètent rien). Ce sont néanmoins des actrices clefs indispensable au fonctionnement de l'économie circulaire organisée par les intermédiaires. Elles exercent donc elles aussi un pouvoir de négociation, que nous intégrons dans la catégorie « fournisseurs » car elles fournissent gratuitement le service de récupération d'invendus. Il s'avère que ces associations sont nombreuses (il est difficile de trouver le nombre exact mais Comerso a répertorié plus de 6600 centres de distribution) et plutôt équitablement réparties sur le territoire. Elles

sont d'autre part fortement en demande de partenariats avec des magasins, d'autant plus face à l'augmentation des bénéficiaires à la suite de la crise sanitaire (d'après des observations personnelles). Elles témoignent donc d'un pouvoir de négociation faible, qui est significatif uniquement dans les quelques zones géographiques où le nombre d'associations est très réduit. Attribuons-lui la note de 1/5.

La note générale moyenne du pouvoir de négociation des fournisseurs est donc de 1/5

MENACE DES NOUVEAUX ENTRANTS

Cette menace peut se considérer en imaginant l'arrivée de nouveaux entrants de type start up, mais aussi l'arrivée de nouveaux entrants publics ou associatifs.

Les entreprises du secteur de la lutte contre le gaspillage alimentaire sont des start-up relativement jeunes : Eqosphère et Zéro Gâchis se sont montées en 2012, Comerso en 2013, Phoenix en 2014, Too Good To Go France en 2016 ("Societe.com : RCS, siret, siren, bilan, l'information gratuite sur les entreprises du Registre du Commerce des Sociétés (RNCS)," n.d.). Ce laps de temps est court pour s'imposer, devenir clairement leader et créer des barrières à l'entrée. En conséquence, bien qu'il faille du temps pour se développer et faire sa place, nous pourrions imaginer qu'une nouvelle start-up se crée et parvienne à récupérer d'importantes parts de marché grâce à une innovation qui la différencie ou à des investissements forts.

D'autre part, il est tout à fait envisageable que des entreprises autres, non start up, fassent leur apparition. Nous avons évoqué précédemment les difficultés liées au caractère privé des société intermédiaires étudiées dans ce mémoire. Un nouvel entrant à caractère public ou associatif dépasserait les difficultés liées à la rentabilité ou à la légitimité et représenterait donc une menace sérieuse pour les entreprises privées.

En cela la menace des nouveaux entrant peut être considérée comme forte avec **une note de 4/5**

INTENSITE DE LA RIVALITE ENTRE LES CONCURRENTES

D'après des observations personnelles et les témoignages du directeur marketing et du fondateur de Comerso, l'entreprise leader Phénix pratique une concurrence forte en proposant à la clientèle des deux autres des offres à prix très faible, voire gratuites. Selon les mêmes sources, Eqoshère se fait plutôt silencieuse en matière de concurrence tandis que Comerso se concentre sur son développement commercial de manière dynamique. La pression qu'exerce Phénix, et Comerso dans une moindre mesure, défit donc les concurrentes et leur fait probablement perdre des client·e·s. Nous pouvons alors attribuer **une note importante de 4/5** à l'intensité de la rivalité des entreprises concurrentes.

MENACE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION

Un produit ou service de substitution répond au même besoin que celui des entreprises étudiées mais pas de la même manière (Porter, 2008). Comme substitution aux services des intermédiaires dont nous parlons, il y a la possibilité suivante : les grandes surfaces réalisent les partenariats avec les associations d'aide alimentaire ou autres structures valorisatrices par leurs propres moyens, avec la gestion et les coûts que cela implique. Il n'est pas question ici d'intégration vers l'amont puisque la GMS n'aurait jamais bénéficié de la formation et de la mise en place du système, comme ce type d'intégration l'entend. Cette absence de partenariat avec une intermédiaire est courante. C'est ce qui arrive lorsque les GMS n'ont pas été démarchées par l'intermédiaire ou lorsqu'elles refusent tout simplement d'acheter ses services, le plus souvent parce qu'elles n'en voient pas l'utilité. Cette substitution, qui a plutôt l'allure d'une absence de service, n'est pas à négliger car la grande distribution imagine *a priori* que répondre à ce besoin par leurs propres moyens leur

coûtera moins cher et que faire appel à une intermédiaire bouleversera l'organisation de ses équipes et leur fera perdre du temps. Ce sont des arguments souvent rencontrés lors des rendez-vous commerciaux de mon stage.

Les autres entreprises vues en II.A., dont le service est une application seule ou un stickage seul, ne sont pas considérées ici comme fournissant des services de substitution. En effet ils ne répondent pas ou peu au besoin de **réduire et valoriser au maximum les invendus des grandes surfaces et industriels et respecter les exigences légales**. Il s'agit donc plutôt de services complémentaires, preuve en est la collaboration Zest/Comerso ou To Good To Go/Comerso vue en partie II.A.

Outre ces deux points, il paraît difficile d'imaginer un autre produit de substitution. Le système de la grande distribution produit de manière quasiment inévitable des invendus et la loi française rend les partenariats avec des associations d'aide alimentaire obligatoires. La menace des produits de substitution serait très certainement plus grande si l'un et/ou l'autre de ces points venait à changer. En attendant, la position d'intermédiaire intégrée dans l'économie circulaire semble la plus naturellement à même de combler le besoin. Il paraît donc adéquat de **réserver la note de 2/5** pour cette menace.

PRESSION EXERCEE PAR LES POUVOIRS PUBLICS

L'Etat a ici une force positive importante pour deux raisons :

D'une part, comme vu en partie I. du mémoire, la loi oblige les grandes surfaces de plus de 400m2 à développer des partenariats avec des associations d'aide alimentaire afin qu'elles bénéficient régulièrement de leurs invendus. D'autre part, l'Etat exerce une politique incitative de dons aux associations en défiscalisant à hauteur de 60% la valeur des dons. La grande surface gagne donc de l'argent en donnant ses invendus. Sans ces mesures, l'entreprise intermédiaire perdrait comme clientes potentielles toutes les grandes surfaces dont la valorisation des invendus n'est pas une démarche volontaire.

D'autre part, l'Etat favorise le développement d'intermédiaires privées à travers les facilités mises en place pour les start-ups depuis 2013 comme l'écosystème « la French Tech », l'augmentation des subventions publiques et autres réductions de charges appliquées aux entrepreneurs ("Accompagner les start-up," 2013; "La French Tech," 2017). Les entreprises sur le marché dont nous parlons sont toutes sur le modèle start up et profitent donc de ces avantages.

L'Etat et les pouvoirs publics sont ici très influents mais de manière positive. Si une ou plusieurs des mesures en question venaient à disparaître, les entreprises que nous étudions se retrouveraient en grande difficulté, c'est donc une menace importante. Néanmoins, d'après le directeur marketing de Comerso, les mesures de défiscalisation et d'obligation de partenariat ne disparaîtraient pas dans un avenir prochain. En effet d'après lui les lobbys des grandes surfaces et des associations sont puissants et ont toujours fait barrière lorsqu'il était question d'alléger ces dispositifs. Cela reste malgré tout une épée de Damoclès au-dessus des start up du secteur. Nous choisissons donc d'attribuer **la note de 3/5** à la pression exercée par les pouvoirs publics.

Le diagramme suivant (figure 11) résume les 5(+1) forces de Porter pour les entreprises intermédiaires privées dans la gestion et la valorisation des invendus des grandes surfaces.

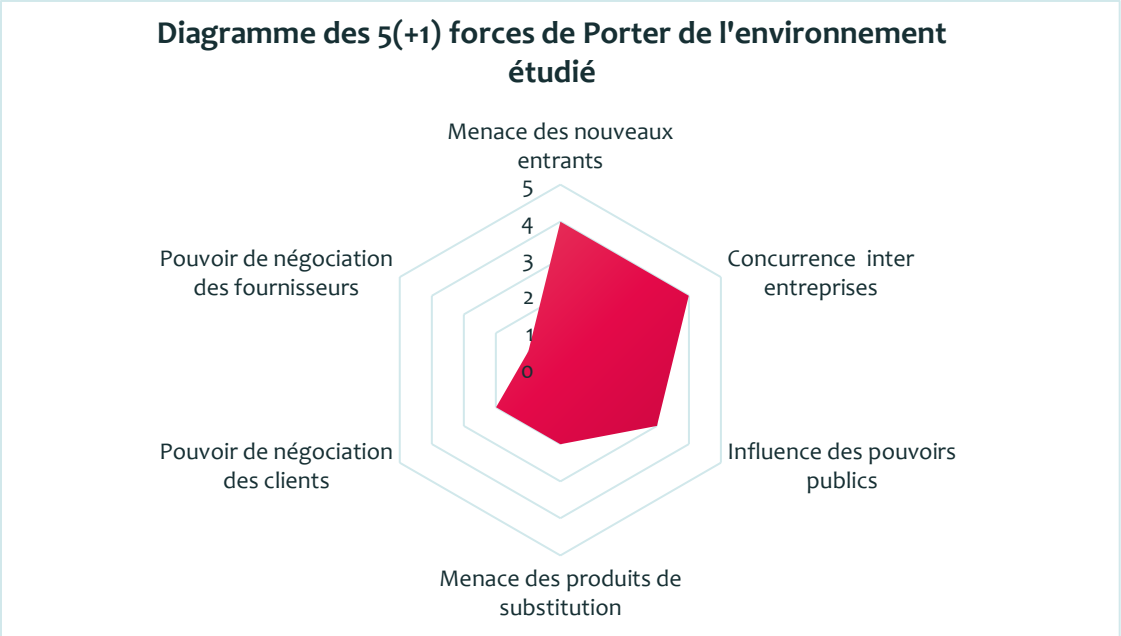


FIGURE 11 : SURFACE DES 5(+1) FORCES DE PORTER DE L'ENVIRONNEMENT ETUDIE. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE

La surface colorée sur cette figure est relativement réduite : environ un cinquième du diagramme. L'intensité concurrentielle du secteur étudié est donc plutôt faible, avec des points d'attention sur la concurrence entre les entreprises du secteur, l'arrivée de nouveaux entrants et, dans une moindre mesure, l'influence des pouvoirs publics puis la menace des produits de substitution et le pouvoir de négociation de la clientèle.

C. LES FACTEURS CLEFS DE SUCCES DES INTERMEDIAIRES PRIVEES DANS LA GESTION ET LA VALORISATION DES INVENDUS DES GRANDES SURFACES

Nous avons attribué plus ou moins d'importance aux différentes forces de l'environnement concurrentiel des intermédiaires privées assurant la gestion et la valorisation des invendus des grandes surfaces. Cette analyse permet maintenant d'en déduire des facteurs clefs de succès pour ce type d'entreprise. Ils constituent les compétences ou ressources que doit détenir l'entreprise afin de faire face à la concurrence.

La menace des nouveaux entrants est l'une des deux forces concurrentielles les plus importantes du secteur étudié, avec la note de 4/5. Le fait est qu'il n'y a pas de barrières à l'entrée. L'enjeu pour une entreprise déjà en place est donc de dépasser l'instabilité financière du stade de jeune start up en ayant **la capacité de lever des fonds importants**. Autrement dit, la capacité à convaincre et à négocier afin d'obtenir le soutien de financeuses et financeurs et de remporter des prix. La sécurité et stabilité financière ainsi obtenues sont un socle qui permet aux entreprises intermédiaires de bénéficier d'une marge de manœuvre que les nouveaux entrants n'ont pas, et de s'imposer face à ces derniers.

Deuxièmement, intéressons-nous à la concurrence inter-entreprises du secteur qui représente une force toute aussi importante que celle que nous venons de voir. Cette force est expliquée par la tendance du leader à proposer des offres agressives auprès de grandes surfaces clientes des entreprises concurrentes. Le facteur clefs de succès répondant directement à ça est la faculté de **fidéliser la clientèle**. Ainsi elle sera moins sensible

aux propositions des concurrentes. Par ailleurs il est tout autant avantageux de faire preuve d'une bonne **capacité d'innovation** afin de se différencier des concurrentes et de rendre donc le partenariat avec ces dernières moins intéressant.

En troisième position vient l'influence exercée par les pouvoirs publics. Nous lui avions attribué la note de 3/5. Si les mesures favorisant l'économie circulaire et le don aux associations venaient à fortement s'alléger ou à disparaître, le besoin auquel répondent les intermédiaires ne serait plus « Comment réduire et valoriser au maximum les invendus des grandes surfaces et industriels et leur faire respecter les exigences légales ? » mais uniquement « Comment réduire et valoriser au maximum les invendus des grandes surfaces et industriels ? ». L'enjeu serait alors de convaincre les GMS et entreprises industrielles de l'intérêt qu'elles ont à satisfaire ce besoin à travers elles. Autrement dit à **faire reconnaître sa légitimité auprès de la clientèle**. Si cela ne suffit pas, il faudra que l'intermédiaire puisse répondre à d'autres besoins complémentaires plus intéressants pour ses clientes, comme le gain de temps de gestion des dates courtes par exemple. Le facteur clefs de succès correspondant est la **capacité à diversifier ses offres**.

Parlons maintenant de la menace des services de substitution, qui a une force de 2/5. Comme nous l'avons dit, la seule substitution actuelle courante est la capacité des grandes surfaces à développer leur propre système interne de valorisation des invendus. Cependant nous avons présenté la plus-value des intermédiaires et la rentabilité de ce partenariat par rapport à l'internalisation du service dans les parties I.C. et II.B.. Si la cliente préfère en dépit de ces avantages se passer des entreprises intermédiaires, c'est donc certainement qu'elle n'est pas convaincue de leur utilité. Pour y remédier, le facteur clef de succès à développer est de **faire reconnaître sa légitimité auprès de la clientèle**. Les moyens à mettre en place pour y parvenir sont par exemple la préparation d'une communication claire et convaincante. Le deuxième facteur clef directement lié à la capacité à faire reconnaître sa légitimité est de **posséder une ressource humaine motivée et compétente** capable de communiquer efficacement et produire une prestation de qualité.

Enfin, dernière force avec une note relativement importante de 2/5, le pouvoir de négociation de la clientèle implique les facteurs clefs de succès suivants. Les grandes surfaces sont des clientes exigeantes et habituées à la négociation, elles attendent des offres adaptées, efficaces et au prix le plus bas possible. L'entreprise intermédiaire a donc tout intérêt à **faire preuve de flexibilité** afin de proposer de nouvelles offres sur mesure. Elle doit également **témoigner d'une grande capacité d'innovation** afin de pouvoir anticiper et surprendre les clientes avec des offres novatrices et intéressantes pour elles. D'autre part il est très important que l'entreprise ait les moyens de **fidéliser la clientèle**, à travers par exemple la proposition d'offres complémentaires au service de valorisation des invendus. Ce dernier facteur clef de succès implique encore une fois **la possession de ressources humaines impliquées et compétentes** (ici en négociation et en vente).

Pour résumer, les facteurs clefs de succès à retenir pour répondre à l'intensité de la concurrence de l'environnement sont regroupés dans le tableau ci-après.

TABLEAU 1 : LES FACTEURS CLEFS DE SUCCES DES INTERMEDIAIRES DANS L'ECONOMIE CIRCULAIRE DES PRODUITS ALIMENTAIRES. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE

Compétences	Ressources
Faire preuve d'une forte capacité d'innovation Parvenir à fidéliser la clientèle Démontrer sa légitimité auprès de la clientèle Diversifier ses offres Maîtriser les levées de fonds Témoigner d'une grande flexibilité	Une ressource humaine impliquée et compétente.

Cette partie II. du mémoire qui décrypte l'environnement concurrentiel pour en tirer les facteurs clefs de succès des structures étudiées nous permet de nous approprier les problématiques auxquelles ces intermédiaires doivent faire face pour être viables. Ces analyses sont à mettre en parallèle du contexte décrit en première partie de mémoire. Maintenant que ces bases sont posées, nous avons les connaissances et le recul nécessaire à l'étude des modèles économiques des intermédiaires dans la gestion et la valorisation des invendus alimentaires des grandes surfaces. Passons donc à l'analyse approfondie de celui de Comerso. A travers l'histoire de ses modèles économiques, le détail de ses offres et tarifications et des moyens déployés, nous pourrons déduire les grandes caractéristiques possibles du modèle économique d'une entreprise intermédiaire privée dans l'économie circulaire des produits alimentaires.

III. TROISIEME PARTIE : ANALYSE DU BUSINESS MODELE DE COMERSO AFIN D'EN DEDUIRE DES AXES GENERAUX

L'évolution du modèle économique de Comerso traduit les essais, les erreurs et les choix des fondateurs de l'entreprise. Elle illustre la façon dont l'entreprise s'est adaptée progressivement à son environnement et comment elle tente de rejoindre les facteurs clefs de succès décrits ci-dessus. Ce que l'entreprise a conservé dans son business plan au fil du temps par rapport à ce qu'elle a abandonné nous donne les caractéristiques et les points forts qu'un intermédiaire du secteur peut adopter pour être viable.

A. PRESENTATION DES MODELES ECONOMIQUES EXISTANTS AU SEIN DE COMERSO

Comerso a proposé et propose différentes prestations qui ont fait évoluer son modèle économique. Nous allons retracer l'histoire de ces offres en mettant l'accent sur leur tarification et leurs points positifs et négatifs.

1. LE MODELE ECONOMIQUE ORIGINEL DE COMERSO

A son départ, Comerso s'adressait uniquement aux GMS en leur proposant d'organiser le don de leurs invendus aux associations. La prestation prenait la forme d'un contrat mensuel de 24 mois. Le contrat lie la GMS cliente et le prestataire Comerso, mais ne comprend pas les associations. Comerso met en revanche en place des contrats de partenariat pour chaque association, entre le magasin et cette dernière. Ce contrat de partenariat ne concerne que ces deux entités, il n'est pas signé par Comerso. Ces dispositions permettent une simplification de la gestion des collaborations entre chaque partie.

FIGURE 12 : APERÇU DE LA PLATEFORME CSTAT. SOURCE : BANQUE D'IMAGE INTERNE DE COMERSO

Comerso prenait en charge l'édition et la gestion des attestations fiscales, la formation du personnel du magasin, la recherche des associations pour idéalement 5 à 6 jours de collecte par semaine, la mise en place opérationnelle avec équipement informatique (PDA) et création d'un espace dédié au don à l'arrière du magasin. La structure s'occupait également de la logistique du transport des denrées depuis le magasin jusqu'aux associations en créant des tournées et en faisant appel à des sociétés de transport. Pour permettre au magasin de suivre tout cela et de transmettre ses listes de produits donnés, Comerso ajoute à cette solution la plateforme numérique du suivis dénommée C-stat. Un aperçu de cette plateforme est visible en figure 12, elle permet d'avoir un suivi rapide des performances de don du magasin.

Pour Comerso cela représente donc un travail important lors du lancement d'un magasin : démarchage des associations, formation du personnel, équipement des associations et du magasin et organisation des tournées. Puis il faut compter également un travail de suivis : optimisation des tournées, gestion des aléas, gestion de conflits, SAV technique. En termes de coût, en plus de l'humain, Comerso paye le matériel de lancement en une fois et la prestation de transport pour chaque jour de collecte et chaque tournée.

Comerso a donc à l'époque décidé de pratiquer une tarification sous forme d'abonnement mensuel en deux parties. L'une en fonction du montant des dons, l'autre en fonction des tournées. Le contrat d'abonnement dure 24 mois et chaque mois le magasin paye un montant dont une partie dépend de la valeur des dons et

l'autre du chiffre d'affaires du magasin et du nombre de jours où il a été collecté dans le mois. Explications : le pourcentage que prend Comerso sur le montant des dons est plus important pour des valeurs basses de don (moins de 2500€ sur le mois) et diminue jusqu'à atteindre un pourcentage minimum quand le magasin donne plus de 25000€ sur le mois. Pour le transport, le fixe que le magasin va payer par jour de collecte est adapté à son chiffre d'affaires annuel. Plus le magasin a un CA annuel élevé, plus la journée de collecte lui sera facturée cher par Comerso.

Cette tarification permet au magasin d'être toujours gagnant, le service de Comerso lui rapporte effectivement 60% de la valeur des marchandises données moins le coût de la prestation. En s'adaptant également au chiffre d'affaires du magasin et à son volume d'invendus elle reste attractive pour toutes tailles de magasins. Encore mieux, la facture de la prestation est elle-même défiscalisable. En effet la loi prévoit que les services associés aux dons aux associations soient déductibles des impôts (*Loi n° 2003-709 du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations*, 2003).

Cependant la tarification varie tous les mois, ce qui nécessite un important travail de facturation du côté de Comerso et pose soucis aux enseignes qui ne peuvent pas avoir une vision sur l'année de ce que va leur coûter la prestation. Autre point négatif : Comerso avance les frais de transport des denrées avant de recevoir le paiement mensuel du magasin, et cela représente une somme importante qui peut être parfois difficile à sortir de la trésorerie. L'entreprise a donc rapidement cherché à repenser sa formule. Ces réflexions suivies de modifications ont donné aujourd'hui la solution C-don.

2. L'ACTUEL MODELE C-DON

Le modèle actuel de valorisation des dons, appelé C-don, s'adresse toujours aux grandes et moyennes surfaces en organisant le don aux associations. Il est maintenant divisé en trois sous-formules : « Clefs en main », « Performance » et « Essentiel ».

L'offre « Clefs en main » correspond au modèle d'origine, soit l'acheminement des marchandises via une entreprise de transport et une tarification en fonction des quantités de marchandises données, du nombre de jours collectés et du chiffre d'affaires du magasin. Cette offre est de moins en moins proposée aux magasins depuis début 2019 à cause des inconvénients décrits plus haut. Cependant, certaines enseignes clientes d'origine sont toujours sous cette offre si elles n'ont pas accepté de passer sous l'offre « Performance ».

L'offre Performance diffère de la précédente au niveau du mode de transport des marchandises. Ici, elles ne sont plus acheminées par la sous-traitance d'une société de transport, mais par les associations valorisatrices elles-mêmes. Celles-ci se déplacent donc avec des glacières ou un véhicule frigorifique pour récupérer en magasin les denrées qui leurs sont attribuées, et ce gratuitement. Le reste des services proposés demeure inchangé. Cela a pour effet néanmoins de supprimer toute la tarification du transport par jour en fonction du CA du magasin. Ne reste que la tarification partie valorisation, en fonction de la quantité de marchandises données par mois. A celle-ci est cependant ajouté un tarif fixe que nous présenterons ci-dessous. Cette nouvelle offre simplifie la tarification pour Comerso et lui évite des sorties de trésorerie importantes. La prestation est bien moins chère pour le magasin, mais son montant mensuel reste imprévisible.

Cette prestation complexifie cependant le lancement opérationnel de la valorisation. En effet il faut s'assurer que les associations soient équipées pour maintenir la chaîne du froid et acheminer un volume parfois important de produits. Il faut de surcroit les convaincre de faire le déplacement gratuitement et régulièrement. En plus, les associations sont ici en contact direct avec les GMS, ce qui peut provoquer certaines fois un « choc des cultures », une incompréhension des systèmes de fonctionnement mutuels, conduisant parfois à une mésentente et à des problèmes. Comerso jouera dans ce cas-là le rôle de médiatrice. Ces risques supplémentaires sont multipliés par le nombre d'associations bénéficiaires du magasin (6 maximum) et de bénévoles assurant de transport. L'avantage de faire appel à une société de transport était de présenter un faible nombre d'interlocuteur·rice·s au magasin, qui sont de plus des personnes qui ont l'expérience du contact professionnel. Cette différence entraîne un besoin plus important en suivis de la part des commerciaux de Comerso. Ce travail supplémentaire est facturé en fixe par mois comme le montre la figure 13 ci-dessous.

Malgré ces quelques inconvénients, l'avantage tarifaire que représente la solution « Performance » conduit Comerso à la prioriser et à faire passer un maximum de ses enseignes clientes de « Clef en main » à « Performance ». Cependant il s'avère qu'avec le temps cette offre n'est plus adaptée à certains magasins. C'est pourquoi Comerso a ajouté une troisième corde à son arc C-don.

FIGURE 13: TARIF DES OFFRES PERFORMANCE ET ESSENTIELLE. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE D'APRES UN SUPPORT DE VENTE INTERNE A COMERSO

L'offre « Essentielle » s'adresse aux magasins en « Performance » ayant atteint une certaine maturité vis-à-vis du don. Il faut entendre par-là un taux de don (soit le don divisé par la casse totale) maximum et stable, des équipes formées et volontaires et une bonne entente avec les associations partenaires. Le magasin n'a donc que très peu besoin de suivi de la part de Comerso. Celle-ci propose donc une prestation comprenant uniquement l'édition et la gestion des attestations fiscales, le remplacement des associations lorsque celles-ci ferment ponctuellement, un service après-vente téléphonique et l'accès à la plateforme numérique de suivis C-stat. Comerso a choisi pour cette offre de s'affranchir de la dimension variable de la tarification (figure 13). Elle propose donc la même somme tous les mois, pour tout type de magasin. Cela apporte plus de simplicité et de prévisibilité pour les deux parties du contrat.

Cette offre a vocation à être de plus en plus proposée aux magasins clients les plus anciens et bons élèves de Comerso, car elle représente en réalité une défense contre l'intégration du service par l'amont, les magasins étant mécontents de payer cher pour des services dont ils n'ont plus besoin ou qu'ils peuvent internaliser.

3. Les prestations de Comerso hors don des invendus des GMS vers les associations d'aide alimentaire

Comerso s'est diversifiée depuis 2017 avec des offres participant à la gestion et la valorisation des invendus de manière différente. Il s'agit des solutions C-stick, C-destock et C-valo que nous allons présenter en suivant. Elles sont complémentaires et compatibles entre elles et avec C-don, mais peuvent également être souscrites chacune indépendamment des autres. Elles n'ouvrent en revanche pas le droit à la défiscalisation.

C stick

FIGURE 14 : ETIQUETTE PRODUITE PAR LE MATERIEL DE L'OFRFE C-STICK. SOURCE : BANQUE D'IMAGES INTERNE A COMERSO

En 2017, Comerso a mis au point l'offre C-stick dans le but de proposer les invendus aux consommatrices et consommateurs à prix réduit via des étiquettes à code barre. Un exemple de ces étiquettes est visible ci-contre (figure 14). Elle affiche directement le prix après réduction, le personnel de rayon ou de caisse n'a pas à le calculer, et produit un nouveau code barre simplifiant le passage en caisse.

L'outil est en fait composé de deux machines, un PDA pour scanner le produit afin de le comptabiliser dans les stocks et une imprimante qui y est connectée. Ce sont les appareils de la figure 15 ci-contre. L'outil représente donc une aide au suivi des stocks et un gain de temps à la mise en place du rayon. Il faut savoir qu'un produit « stické », donc vendu moins cher, est comptabilisé en casse. C'est-à-dire qu'il correspond à une perte pour le magasin, mais bien moindre que celle engendrée par la mise au rebus du produit. En effet le magasin récupère une partie du prix du produit via la revente et n'a pas à supporter sa gestion en tant que déchet.

FIGURE 15 : IMPRIMANTE ET PDA DEDIES A L'OFFRE C-STICK. SOURCE : BANQUE D'IMAGES INTERNE DE COMERSO

Comme l'illustre la figure 16 ci-dessous, l'offre n'est pas uniquement représentée par ces deux outils. Elle comprend de plus la licence du logiciel sur PDA, l'accès à C-stat, la formation du personnel à ces outils et un service-après-vente six jours sur sept. Ce service entraine pour Comerso un important travail de suivi commercial terrain et de développement et support informatique. Elle le tarifie donc en conséquence sous forme d'un forfait mensuel. Le détail du tarif pour la solution C-stick est visible ci-dessous. Il comprend une partie location, une partie achat et une partie optionnelle dédiée à la communication à travers la publicité sur le lieu de vente (PLV). La location concerne la gestion liée au logiciel du PDA et prend la forme d'un abonnement mensuel en fonction du nombre de machines que le magasin souhaite obtenir. La partie achat du tarif concerne les machines en elles-mêmes et la licence du logiciel. Le forfait d'accès à C-stat et au service-après-vente est un fixe mensuel, mais ne concerne pas les magasins clients de C-don y ayant d'ores et déjà accès. La solution C-stick permet en plus d'avoir accès à de la PLV

destinée à l'espace dédié aux produits en promotion. Le magasin peut choisir de se contenter de la PLV générique comprenant deux affiches et des réglettes standards ou de faire réaliser une PLV sur mesure des dimensions du tombeau ou de l'étagère concernée.

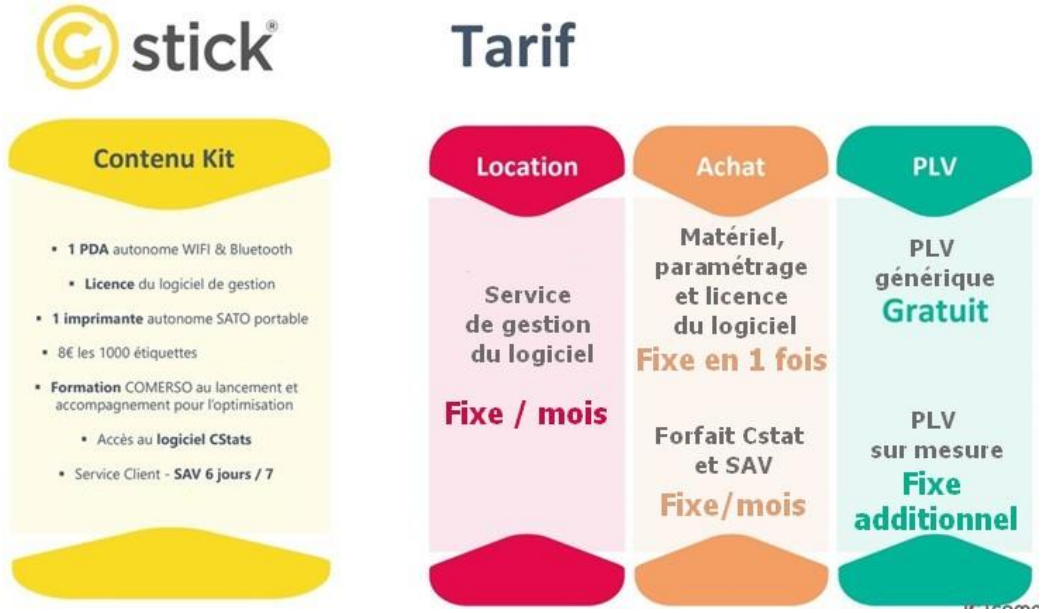


FIGURE 16 : TARIFICATION C-STICK. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE A PARTIR D'UN SUPPORT DE VENTE INTERNE.

Si nous synthétisons, la tarification de C-stick est composée d'un fixe de départ (achat), puis d'un abonnement (location + C-stat + SAV) et enfin d'un occasionnel pour la PLV sur mesure. Encore une fois grâce à la standardisation de ce tarif, et contrairement aux offres C-don Performance et Clef en main, le magasin peut prédire le coût de cette offre sur la longueur du contrat et Comerso sait à l'avance quel chiffre d'affaires elle recevra.

C DESTOCK

Fin 2018, Comerso s'est à nouveau diversifiée à travers l'offre C-destock, une plateforme de ventes privées à destination des enseignes de déstockage et des associations d'aide alimentaire de taille très importante (les banques alimentaires par exemple). Ce sont exclusivement les industriels, de l'agroalimentaire ou non, qui vendent leurs produits sur cette plateforme. L'avantage pour la clientèle qui utilise cette plateforme est de bénéficier d'une forte visibilité et de déléguer le process logistique de la vente. Pour Comerso, cette solution nécessite un travail de développement et de support informatique pour la partie logiciel et un travail de communication et de logistique afin de vendre la marchandise présente sur le site. Comerso se rémunère alors grâce à une commission sur les ventes, la même quelle que soit la marchandise.

C-VALO

Enfin, c'est encore au stade de développement, Comerso commence à proposer la prestation C-valo pour la valorisation des invendus ou biodéchets qui ne sont plus consommables par l'humain. Il s'agirait là encore d'un contrat de 24 mois, avec contrats de partenariat bipartite entre la grande surface et la structure valorisatrice, à l'image de C-don. Il n'y a pas de défiscalisation possible pour les dons de ces denrées, néanmoins le magasin a l'avantage de réduire fortement le coût de traitement de ses déchets en en dirigeant un maximum vers le système C-valo.

Pour Comerso, cela représente le même travail que pour une solution C-don Performance, à la différence qu'il n'y a pas d'accès à C-stat et pas de gestion d'attestations fiscales. Cependant la partie prospection nécessite plus de temps car les voies de valorisation et les structures correspondantes ne sont pas encore bien identifiées par Comerso sur tout le territoire français.

En conséquence, le mode de tarification est encore en réflexion , j'ai pu y participer lors de mon stage. Il est décrit sur le support de vente figure 17. Il se compose d'une partie audit déchets, d'une partie prospection et identification des structures valorisatrices possibles, d'une partie de mise en place opérationnelle et enfin d'une partie SAV. La nouveauté est que le service serait « à la carte » en fonction des besoins et des envies du magasin. Chaque partie de la tarification que nous venons d'énumérer peut être sélectionnée indépendamment des autres, notamment si le magasin a déjà eu un audit déchets extérieur, ou encore s'il souhaite organiser seul la partie opérationnelle. Ainsi le tarif se compose d'une partie à payer en une fois et d'un abonnement si le magasin souhaite bénéficier d'un suivi.

FIGURE 17 : TARIFICATION DE C-VALO. SOURCE : PRODUCTION PERSONNELLE D'APRES UN SUPPORT DE PRESENTATION INTERNE A COMERSO

Là encore l'intérêt pour les deux parties est une facturation simplifiée et une meilleure anticipation des coûts. L'aspect adaptable en fonction des souhaits du magasin est également apprécié.

Ces quatre solutions proposées par Comerso représentent le cœur de son modèle économique. Elles ont été le fruit de réflexions, d'analyses de besoins, de tests et de discussions avec les clients. Elles ont été adaptées au fur et à mesure pour devenir des offres standardisées aujourd'hui. Cependant l'entreprise sait que le contexte environnemental extérieur de l'entreprise nécessite souvent de nouvelles adaptations voire des restructurations complètes des modèles. Nous allons voir que c'est ce qui se produisit lors de la crise sanitaire liée au Coronavirus.

4. Le cas particulier de la Plateforme Solidarite Association (PSA) mise en place par Comerso durant l'epidemie de Covid-19

Lors du confinement lié à l'épidémie de Coronavirus en France, les fonctionnements des entreprises industrielles, des GMS et des associations d'aide alimentaire ont été bouleversés. Cela a entrainé une déstructuration des maillons et réflexes de l'économie circulaire en place.

Les grandes surfaces sont restées ouvertes et ont fait face à un achat de masse de leurs produits. Le personnel s'est retrouvé en sous-effectif et débordé de travail, ne sachant de quelle façon gérer leur stock. Une partie a choisi de ne plus se préoccuper du don et de l'arrêter jusqu'à la sortie du confinement *a minima*, tandis qu'une autre a préféré au contraire tenter de donner plus.

Les industriels de l'agroalimentaire ont vu certains de leurs canaux de distribution se fermer, comme celui de la restauration hors domicile. Ils se sont alors trouvés en possession de marchandises ne pouvant être écoulées.

Les associations fermaient pour une partie d'entre elles. Celles restant ouvertes se retrouvaient donc avec un nombre bien plus important de bénéficiaires, pour un nombre réduit de bénévoles opérationnel·le·s.

Le personnel des entreprises comme Comerso fut contraint au télétravail et/ou au chômage partiel.

Ces constats insufflèrent à un des salariés de Comerso l'idée de continuer à assurer les missions de l'entreprise par téléphone via une plateforme. Elle serait à destination des associations encore ouvertes et des grandes surfaces et des industriels en surcharge de stock. Cette plateforme aurait alors pour but premier la continuité de la solidarité et du don aux associations.

L'idée a plu aux fondateurs et la plateforme a été mise en place. A travers le numéro gratuit 0 805 690 698 il était possible d'entrer en contact avec un salarié de Comerso qui se présentait alors non pas comme tel mais comme membre de la Plateforme Solidarité Association (PSA).

Concrètement, les grandes surfaces, entreprises industrielles et associations qui contactent la plateforme répondent à un ensemble de questions qui va ensuite permettre au personnel de Comerso de créer des « matchs », c'est-à-dire de mettre en relation une GMS ou une entreprise agroalimentaire avec une association proche dont le besoin correspond à son offre. Comerso organise bien souvent à cette occasion la logistique de la livraison des denrées. Les dons ainsi réalisés toujours déductibles des impôts des GMS et entreprises agroalimentaires.

Pour Comerso, cela représente un travail de développement et de support informatique, d'astreinte téléphonique et de logistique.

Cela peut paraître étonnant : contre ce travail, Comerso ne prend aucune rémunération. La Plateforme Solidarité Association et la mise en relation liée ne sont payantes ni pour les associations, ni pour les GMS, ni pour les industriels. Comerso facture uniquement le coût du transport à la structure donatrice. Le bénéfice que Comerso espère percevoir grâce à cette plateforme est une bonne publicité et à terme une augmentation de la clientèle. Effectivement, des grandes surface et entreprises industrielles avec lesquelles Comerso

cherchait depuis longtemps à entrer en contact ont fait appel à la PSA, ce qui constitue un premier pas vers un possible futur rendez-vous de vente.

La PSA fut un grand succès et le nombre d'appel fut important. Comme en témoigne la signature de mail figure 18, plus de 300 000 équivalents repas ont été distribués grâce à la plateforme au bout de deux mois de fonctionnement. Comerso n'a pas alors hésité à demander du renfort à Phénix pour participer à la recherche de « matchs » et à leur concrétisation logistique. C'est un bel exemple de coopération entre entreprises concurrentes. Elles dépassent cette rivalité dans le but de satisfaire la clientèle mais aussi dans celui d'assurer la continuité de la solidarité en temps de crise.

FIGURE 18 : PUBLICITE POUR LA PSA EN SIGNATURE DES MAILS DES SALARIE·E·S DE COMERSO. SOURCE : COMERSO

4. ET APRES ? QUELLE TENDANCE D'EVOLUTION POUR LE MODELE ECONOMIQUE DE COMERSO ?

D'après mes échanges avec le directeur marketing et le fondateur de Comerso, confortés par des observations personnelles, l'entreprise tend à évoluer vers une simplification de la tarification et vers un développement des hautes technologies dans les offres.

Comme vu précédemment, la tarification en fonction des volumes de marchandises données rend impossible la prévision des flux d'argent pour les grandes surfaces comme pour Comerso. Les discussions internes de l'entreprise s'orientent vers une simplification sous forme de forfait mensuel, adapté en fonction du chiffre d'affaires (CA) du magasin selon des paliers. Un magasin avec un CA élevé produit généralement de grandes quantités d'invendus et a des équipes plus nombreuses. La gestion des invendus et la formation des équipes sont en conséquence plus complexes, il est donc compréhensible que le magasin paye plus cher proportionnellement à son CA. Un magasin aura donc un forfait mensuel fixe à payer, déterminé en fonction de ce CA, à l'image de la formule C-Don essentielle, quelle que soit la quantité d'invendus qu'il donne par mois. L'intérêt pour le magasin est de donner le maximum possible afin que le rapport « gain grâce à la défiscalisation » / « coût du service Comerso » soit le plus grand possible. Autrement dit la prestation de Comerso sera d'autant plus rentable pour le magasin s'il a une quantité de dons importante.

Le comité de direction de Comerso vise d'autre part à développer encore la technologie dans ses prestations. Il souhaite plus de services en ligne, plus de fonctions sur C-stats et sur les PDA ou encore de nouveaux outils pour enregistrer précisément l'horaire de passage des associations. Le but est de mieux gérer la chaîne du froid et la passation de propriété des dons des GMS à l'association, d'apporter une gestion plus précise des produits à date courte et de proposer des analyses des chiffres du magasin facilement accessibles en ligne. D'après le directeur marketing de Comerso, développer les technologies représenterait un moyen d'accélérer la mise en place de l'économie circulaire et de simplifier la vie des structures en lien avec Comerso. Selon lui

les technologies apportent des outils rapidement déployables, adoptables et utilisables. Répondre aux besoins de la clientèle devient alors plus simple.

Le personnel de Comerso aime à rappeler que la priorité de l'entreprise est de changer les façons de faire et les modèles d'un maximum d'entreprises en les orientant vers l'économie circulaire. La simplification de la tarification et le développement des outils technologiques s'avèrent être des moyens de rejoindre plus efficacement cette mission. C'est pourquoi Comerso a choisi de les développer dans son futur proche.

Nous avons décliné les d'activité de Comerso, la charge que cela représente pour l'entreprise et le mode de tarification associé. Passons maintenant à l'analyse de ces informations pour en extraire les points importants généralisables aux modèles économiques des intermédiaires dans la gestion et la valorisation les denrées alimentaires.

B. ANALYSE ET SYNTHESE : QUELS MODELES ECONOMIQUES POSSIBLES POUR CE TYPE DE STRUCTURE ?

A partir de l'évolution des modèles économiques de Comerso et des facteurs clefs de succès vus en II.C., des axes préférentiels pour le modèle économique d'une entreprise intermédiaire dans l'économie circulaire des denrées alimentaires émergent. Ils constituent la réponse à la problématique du mémoire.

1. TIRER AVANTAGE DU CONTEXTE LEGISLATIF POUR ATTIRER LES CLIENTS

La particularité des entreprises comme Comerso est qu'elles bénéficient d'un contexte législatif favorable. La loi oblige maintenant presque toutes les entités pouvant générer du gaspillage alimentaire à créer des partenariats avec les associations d'aide alimentaire. Cela revient quasiment à obliger ces acteurs à faire appel à une intermédiaire inscrite dans l'économie circulaire car, comme nous l'avons vu, créer et gérer ces partenariats est une activité difficile à réaliser entièrement en interne. Ces intermédiaires ont donc en quelque sorte une aide de l'Etat pour trouver et garder une clientèle. D'autre part, peu nombreuses sont les entreprises privées qui peuvent mettre en avant auprès des client·e·s que leurs factures sont déductibles des impôts. Pour la partie dons aux associations, il est essentiel que l'intermédiaire dans la valorisation des denrées alimentaires construise son modèle autour de cet avantage fiscal. C'est un point à souligner auprès des structures génératrices d'invendus. En effet en connaissant les économies qu'elles vont ainsi pouvoir réaliser elles seront plus enclines à travailler avec l'intermédiaire. Les modèles économiques de ceux-ci sont donc originaux dans leur manière d'utiliser les lois et réglementations comme une opportunité au centre de la construction de leur tarification.

2. GERER LA FIDELISATION CLIENT ET LE TYPE DE CONTRAT

Parvenir à fidéliser la clientèle fait partie des facteurs clefs de succès identifiés, cette fidélisation peut passer par le type de contrat choisi. Par exemple, Comerso contractualise les relations avec ses clients pour une durée de 24 mois. Un contrat de cette longueur laisse de temps de créer une relation solide avec le ou la cliente, d'autant plus si le suivi commercial est régulier. Les relations contractuelles sur plusieurs années sont certes moins flexibles pour la clientèle que des relations à court terme, mais elles concourent à la pérennisation des relations. Il peut être alors préférable de rendre ce contrat adaptable même après signature, à travers des avenants par exemple. Effectivement il est important pour la fidélisation que l'intermédiaire garde une approche très commerciale même après signature du contrat, en visant toujours la satisfaction maximale. Cela peut être à travers des offres commerciales ou une adaptation du tarif ou du service. Comerso avait par exemple proposé l'offre Essentielle, moins chère, à l'un de ses magasins clients avant la fin du contrat de l'offre Performance. Il se retrouve alors flatté d'avoir une offre moins coûteuse et plus adaptée à son profil et cela lui donne plus envie de continuer à collaborer avec l'intermédiaire.

Il paraît en définitive préférable pour un intermédiaire de baser son modèle économique sur des contrats pluriannuels en prenant soin de pouvoir les adapter au fil de la relation client.

3. Cibler et adapter la tarification

Ce qui est remarquable dans la tarification de Comerso est la gratuité des prestations pour les acteurs en aval, qui souvent les associations d'aide alimentaire. Effectivement ces structures ont des budgets limités et accepteraient peut-être difficilement de payer pour ces services. Dans le cas de Comerso il y a aussi l'ambition de proposer des services avec une éthique sociale. Comme nous l'avons vu en première partie de mémoire, l'économie circulaire est un cadre favorable aux activités sociales et solidaires. Il paraît donc justifié que l'intermédiaire soutiennent les structures à vocation sociale. Cela permet d'être mieux accueilli par les associations et de conforter sa légitimité en tant qu'acteur tiers. Il s'avère donc ici que ne pas faire payer la prestation aux filières en aval contribue à faire reconnaître sa légitimité auprès des partenaires, un des facteurs clefs de succès. En outre, il apparaît que les modèles d'entreprises de mise en relation entre deux types d'acteurs ont plus de succès si elles favorisent l'une des populations (ici les associations d'aide alimentaire) pour les attirer et satisfaire ainsi l'autre population (ici les GMS) (Osterwalder and Pigneur, 2010).

Par ailleurs, nous avons vu que la tarification des offres de Comerso est variée et mouvante. Elle se composait pour les premières offres de parties fixes mensuelles, de sommes à payer en une fois au lancement et de parties mensuelles évolutives en fonctions de plusieurs critères. Cela peut paraître compliqué à gérer pour l'intermédiaire comme pour le client. La société s'est alors dirigée vers une tarification simplifiée sous forme de sommes fixes mensuelles plus claire et plus simple à vendre. C'est l'offre « Essentielle » pour Comerso. Adapter sa tarification au fur et à mesure des contrats et du développement de la société intermédiaire est une preuve de flexibilité, c'est un facteur clef de succès que nous avons identifié. Cette adaptabilité semble être généralisable aux modèles économiques de ces actrices et acteurs qui sont les premiers à réaliser des activités rémunératrices de ce type, ils ne bénéficient dont pas de modèles de comparaison.

Enfin, un autre mode de tarification chez Comerso témoigne d'une capacité d'innovation et de flexibilité. Il s'agit du système établi pour C-valo, qui est encore en phase de test. Le service a été décomposé en différentes parties et celles-ci peuvent être souscrites indépendamment les unes des autres par le client, en fonction de ses capacités et besoins. C'est un modèle innovant qui permet de s'adapter au client et qui commence à faire ses preuves : un magasin à Saint Orens de Gameville a souscrit rapidement à cette offre en sélectionnant les parties lui correspondant le mieux. Etablir des services et une tarification « à la carte » paraît donc être un modèle économique adapté au contexte.

4. DEVELOPPER DES ACTIVITES COMPLEMENTAIRES A LA VALORISATION DES DENREES ALIMENTAIRES PAR LES ASSOCIATIONS, UNE PLUS-VALUE NECESSAIRE ?

Pourquoi Comerso n'a-t-elle pas conservé uniquement l'activité du don aux associations ? Cette activité est conditionnée par le contexte légal. Si la défiscalisation venait à disparaître, cette activité déclinerait très certainement aussi. Aujourd'hui il n'y a aucun signal indiquant un changement dans ce sens selon le directeur marketing. Néanmoins il est important d'être prudent. Comerso préfère donc ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier en diversifiant ses offres.

De plus, ces nouvelles offres ont émergé dans le but de satisfaire la clientèle de la manière la plus complète. Avec ces quatre offres, le ou la cliente a toutes les cartes en main pour réduire à zéro ses déchets : produits à date courte revendus moins chers avec C stick, produits invendus encore consommables par l'humain donnés aux associations avec C Don, grand stock d'invendus spécifiques en vente sur C destock, enfin, tout produit n'étant plus consommable par l'humain peut être valorisé à travers C valo. D'après le directeur marketing, souscrire à l'ensemble de ces offres représente la meilleure façon de travailler pour les client·e·s, cette prestation globale leur simplifierait la vie. Comerso met en avant cette complémentarité des offres, bien visible sur la figure 19 ci-dessous avec les flèches qui les relient. Celle-ci lui permet en effet de répondre au mieux au besoin de réduire au maximum les déchets issus des invendus des grandes surfaces, donc de réaliser pleinement son rôle d'intermédiaire dans l'économie circulaire comme l'entend la loi Garot.

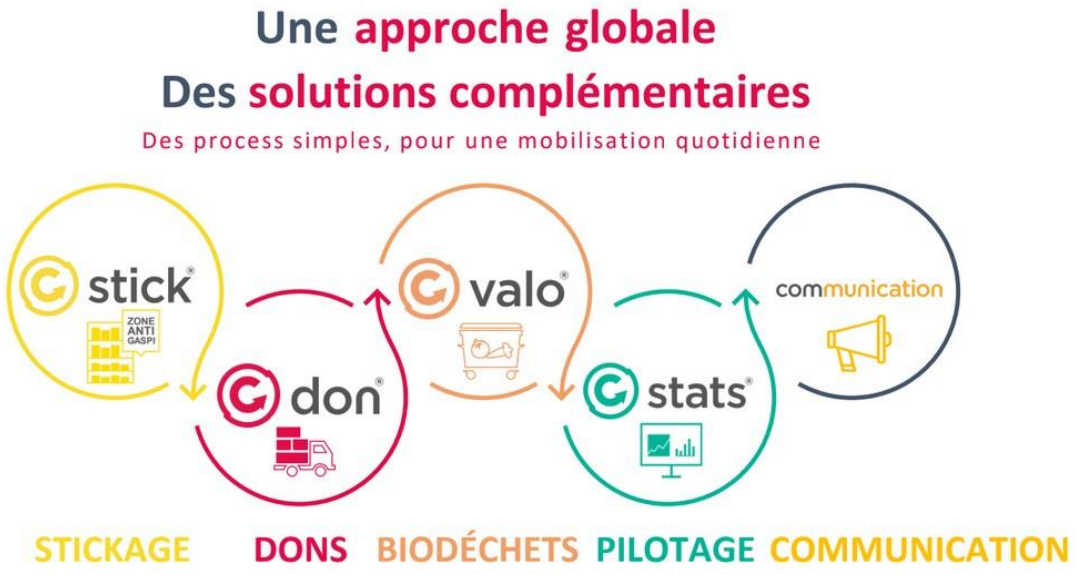


FIGURE 19 : COMPLEMENTARITE DES OFFRES DE COMERSO (SOURCE : SUPPORT DE VENTE DE L'ENTREPRISE)

Diversifier ses offres, c'est donc s'appuyer sur un modèle économique plus sécurisé. C'est un facteur clef de succès en lui-même, mais il en suggère d'autres. En effet un tel modèle diversifié témoigne d'une belle capacité d'innovation. De plus, en permettant de remplir plus largement le rôle d'intermédiaire, il assure une plus grande légitimité auprès des clients. Il apparaît donc plus qu'avantageux de diversifier les offres pour le modèle économique d'une entreprise intermédiaire.

5. Developper une specificite et la mettre en avant

Comme détaillé en partie I.D.4. et II.A., Comerso a choisi de s'orienter vers les hautes technologies et de les intégrer au maximum dans ses offres. En cela, la société se différencie d'Eqosphère et de Phénix. Etant donné que le secteur est souvent concurrentiel (nous lui avions attribué la note de 4 dans le cas des intermédiaires GMS/associations) il paraît tout indiqué de développer un point de différenciation avec les autres intermédiaires de son secteur. Il sera alors possible d'attirer la clientèle qui y est sensible. Une autre spécificité pourrait être par exemple le développement de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et la recherche de certifications. Cela peut rejoindre, selon le degré de différenciation, les facteurs clefs de succès de capacité d'innovation et de diversification des offres. Témoigner d'une spécificité en superposition aux activités strictes d'intermédiaire est donc une possibilité intéressante pour le modèle économique des entreprises étudiées.

6. Organiser la gestion des ressources financieres et humaines

En partie II.A., nous avons détaillé pour chaque offre le travail correspondant pour Comerso. Développement informatique, support technique, suivi commercial : ce sont des tâches qui nécessitent des aptitudes particulières et qui demandent du temps et de l'énergie. La ressource humaine qualifiée est effectivement ici une ressource clef de succès. Le modèle économique des intermédiaires de ce type doit donc tenir compte du besoin de recrutement et intégrer si possible des dispositifs afin d'encourager le personnel à rester dans l'entreprise.

Une des façons d'inciter le personnel à rester dans l'entreprise est de le rémunérer au moins à hauteur de sa qualification et de recruter des équipes suffisamment nombreuses pour ne pas générer de surcharge de travail. Ces actions ne sont envisageables que si l'entreprise est à l'aise financièrement. Nous touchons là au dernier facteur clef de succès précédemment établi : la capacité à lever des fonds. Les levées de fonds sont centrales dans le cycle de vie d'une start-up (Hafied, 2019). Pour preuve : l'importante levée de fond de 2019 de Phénix l'a propulsée comme leader du secteur, tandis que le retard de la levée de fond 2020 de Comerso l'empêche de réaliser le recrutement initialement prévu à l'automne 2020. Il est donc important que l'acteur tiers privé tienne compte dans son modèle économique des périodes de levées de fond et s'applique à y consacrer du temps et de l'énergie, cela dans le but de pouvoir reposer son modèle économique sur une base financière confortable.

7. TENDRE VERS UN MODELE DE SERVICE BASE SUR LE RESULTAT

Le contexte actuel de raréfaction des ressources et de développement de l'économie circulaire force à repenser la manière de concevoir les modèles économiques (Sempels and Hoffmann, 2012). Revenons à nouveau sur l'exemple de Comerso : au départ l'entreprise se concentrait sur le don aux associations et son but était de faire que les grandes surfaces donnent un maximum de leurs invendus en souscrivant à leur formule. Aujourd'hui Comerso propose un ensemble de solutions complémentaires qui permettent de répondre globalement à la demande des magasins de réduire leurs déchets. Le service de Comerso s'adapte alors en fonction des besoins du magasin en se concentrant tantôt sur la gestion des produits à date courte et la valorisation des biodéchets, tantôt uniquement sur le don, etc. Comerso ne tente plus de vendre au maximum une formule, mais plutôt de satisfaire le magasin au mieux possible, en ayant comme moyen cet ensemble de formules. L'intermédiaire aura alors assuré son rôle si le magasin se retrouve proche du zéro déchet alimentaire, même si pour cela il n'a pas fait appel à l'offre C-don par exemple. Ce qui compte, c'est le résultat. Sempels et Hoffmann appellent justement ce nouveau type de modèle économique le « service basé sur le résultat ». Si le changement n'est pas des plus impressionnant pour une entreprise intermédiaire dont l'activité se centre d'ores et déjà sur des services, il faut savoir que des entreprises de produits évoluent également pour proposer un service basé sur le résultat (Sempels and Hoffmann, 2012). En restant dans le cadre de ce mémoire, une intermédiaire qui construit son business model en se concentrant sur le résultat pour les structures coordonnées s'avère en cohérence avec les évolutions du contexte actuel.

La figure 20 ci-dessous reprend l'essentiel des éléments développés dans cette partie, sous les quatre axes « sécurisation du modèle », « tarification du modèle », « flexibilité du modèle » et « modèle basé sur le résultat ».

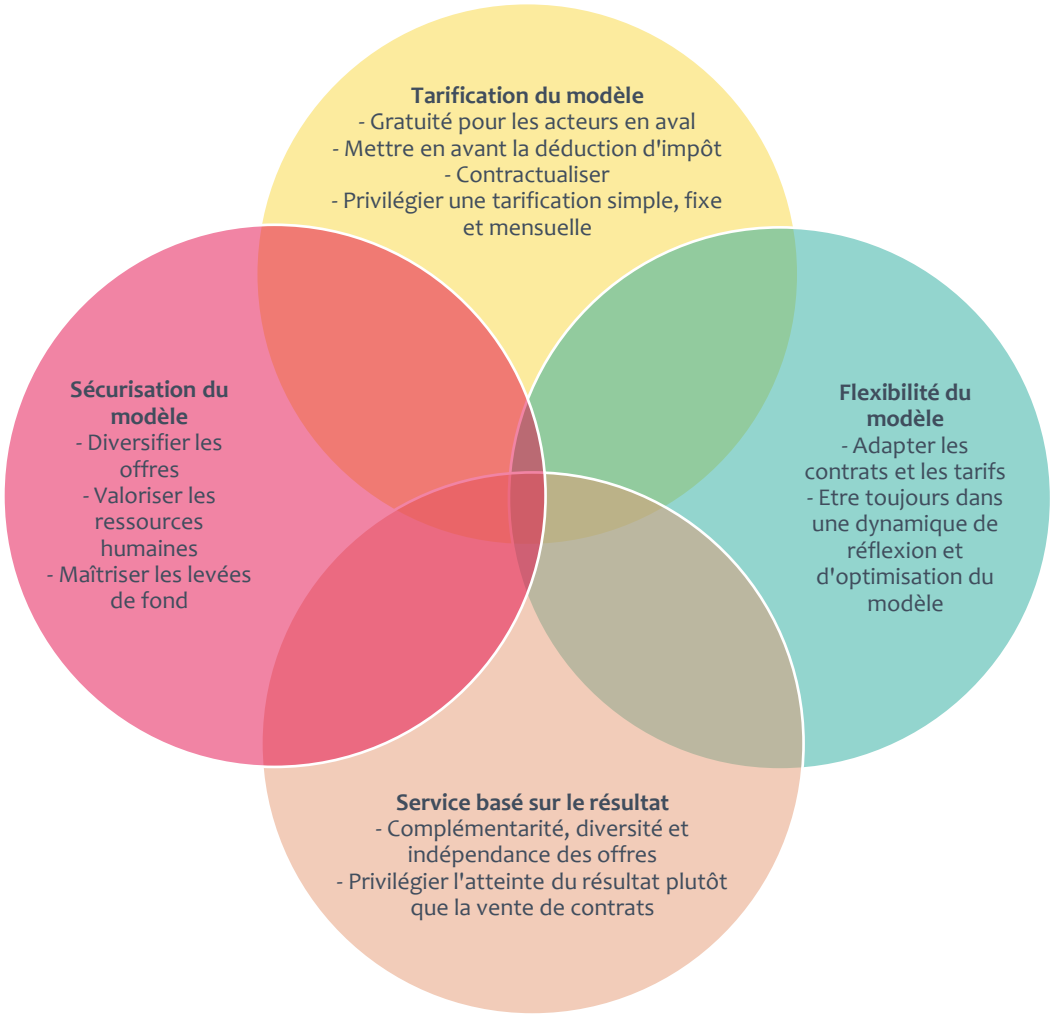


FIGURE 20 : SYNTHESE DES CARACTERISTIQUES A ADOPTER POUR LE MODELE ECONOMIQUE D'UN INTERMEDIAIRE DANS L'ECONOMIE CIRCULAIRE DES DENREES AIMENTAIRES

Cette partie III constitue la réponse à la problématique « Dans le cadre de l'économie circulaire des denrées alimentaires, quels modèles économiques un intermédiaire privé peut-il adopter ? Etude de cas de la start-up Comerso SAS. ». Les caractéristiques que nous venons de présenter sont donc considérées comme « adoptables » car elles apportent un sens, une viabilité et une sécurité à toute entreprise privée se positionnant comme intermédiaire dans le secteur de la gestion et valorisation des invendus alimentaires. La figure 20 synthétise la réponse apportée par ce mémoire. Il est cependant important de prendre du recul sur cette analyse et de poursuivre la réflexion selon des axes pertinents, c'est ce qui est proposé dans la partie suivant.

IV. QUATRIEME PARTIE : LIMITES ET PERSPECTIVES

Le présent mémoire a décrypté l'écosystème des intermédiaires dans la valorisation des invendus des grandes surfaces en s'appuyant sur le cas de Comerso. Intéressons-nous maintenant aux actions et études à réaliser qui apporteraient plus de réponses à la problématique.

A. POURSUITE DE L'ETUDE

Poursuivre l'étude en analysant de manière complète l'histoire et les modèles économiques des deux autres concurrentes de Comerso pourrait apporter un nouvel angle d'analyse. Identifier leurs choix stratégiques et les évènements importants de leur histoire nous donnerait la capacité de comprendre plus profondément pourquoi l'une a pris la position de leader tandis que l'autre décline. Il serait d'ailleurs très intéressant de vérifier si les modèles économiques de ces deux entreprises et leurs évolutions sont strictement similaires à celles de Comerso ou si au contraire il y a des différences structurelles dans la tarification, la contractualisation, etc. La déclinaison des modèles économiques possibles pour une intermédiaire serait alors potentiellement enrichie.

D'autre part, l'étude des intermédiaires qui se placent sur d'autres maillons de la chaîne de production-consommation alimentaire permettrait de mettre en lumière les spécificités de chaque maillon. Par exemple l'analyse d'intermédiaires se positionnant entre la production agricole et l'aide alimentaire permettrait de comprendre pourquoi il y a si peu d'intermédiaires privées entre ces deux filières. Les relations de coordinations sont effectivement souvent assurées par des organisations publiques départementales (chambres d'agriculture, DDCSPP) ou par l'association Solaal. Ce pourrait être une prochaine piste à explorer pour détailler les caractéristiques des business modèles des entreprises de l'économie circulaire des produits alimentaires.

B. UNE REMISE EN QUESTION REGULIERE DES MODELES ECONOMIQUES

Les métiers et structures issues de l'économie circulaire ont émergé depuis peu. Dans le contexte étudié, la plus ancienne entreprise Eqosphère a juste huit ans. Les relations entre acteurs évoluent, le cadre réglementaire continue à se construire, les consciences du grand public s'éveillent tout juste à ces problématiques. De plus, la tendance actuelle est toujours au développement de la structuration de l'économie circulaire, la nouvelle loi économie circulaire vient de se mettre en place. Il faut en déduire que les modèles économiques des intermédiaires dans l'économie circulaire sont encore à construire et qu'il faut s'attendre à voir émerger de nouvelles façons de faire de la part de ces entreprises d'ici les prochaines années. L'étude de ces business plans est donc à poursuivre dans le temps : il pourra être pertinent de réaliser

la même étude dans quelques années et d'en comparer les résultats. Réaliser des études échelonnées dans le temps permettra d'observer l'évolution des pensées et des manières de concevoir les business plans.

C. DE NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES A EXPLORER

Tâchons justement d'imaginer dans quelles directions les modèles économiques des intermédiaires dans l'économie circulaire des denrées alimentaires pourraient se diriger.

La situation de crise liée à l'épidémie de corona virus a poussé Comerso à s'allier à Phénix pour faire face à la charge de travail liée à la Plateforme Solidarité Association. Une telle coopération entre deux entreprises concurrentes peut étonner, ce concept d'ouverture vers la concurrence est pourtant mis en avant par de nombreuses nouvelles entreprises et organisations (Da Fonseca, 2015). Le label B corp attribue plus de points aux entreprises qui font en sorte que leurs produits ou services soient reproductibles ("B Impact Assessment," 2020) et le groupement d'investisseurs Time for the Planet créé en 2020 vise à subventionner des entreprises dont les produits sont sous licence libre (*Statuts Time For The Planet*, 2020). Dagnino, Le Roy et Yami définissent alors la coopétition comme la stratégie relationnelle à privilégier pour augmenter la performance de l'entreprise (Dagnino et al., 2007). Ils rajoutent qu'elle deviendra la nouvelle doctrine stratégique dominante. Nous pouvons donc supposer que la tendance touchera aussi les acteurs tiers privés de l'économie circulaire. La pression de la concurrence intra sectorielle baisserait alors, et avoir la capacité de coopérer avec les entreprises concurrentes deviendrait un nouveau facteur clef de succès. Les modèles économiques s'en retrouveraient certainement modifiés en proposant des offres en partenariat avec d'autres acteurs de la concurrence par exemple. Ce serait une évolution à observer.

Autre concept émergeant qui pourrait influencer le fonctionnement des intermédiaires, la low tech semble prendre de plus en plus de place dans le contexte actuel. La low tech désigne le fait de simplifier les outils numériques au maximum, voire de les rendre minimalistes, dans le but de réduire la dépendance à ces objets mais aussi de limiter le plus possible l'impact néfaste des technologies et objets numériques sur l'environnement et la société (Bihouix, 2014). C'est un concept qui se base également sur l'économie circulaire : le réemploi et la réparation sont privilégiés. Les sites internet dédiés à ce sujet fleurissent et les influenceuses et influenceurs prônant ce mode de fonctionnement se multiplient (Wong, 2019). Cette façon de considérer le numérique va à l'encontre des intentions actuelles de la société Comerso. Elle pourrait cependant, si elle prend de l'ampleur, pousser la société à réduire l'objectif de développement du high tech dans l'entreprise ou l'inciter à la minimalisation de ces outils technologiques d'ici quelques années. Ceci s'applique aux autres acteurs du secteur, les modèles économiques mettant en avant des outils de haute technologie pourraient être perçus comme non attrayants pour des personnes sensibilisées et l'acteur tiers pourrait alors choisir de se détourner de cette diversification. De manière générale, il serait enrichissant d'observer comment l'opinion de la société sur des thèmes sujets à débats peut influencer le modèle économique des intermédiaires.

Les éléments ci-dessus dépeignent les limites de l'étude dont ce mémoire fait l'objet. Ils proposent également des perspectives pour une poursuite d'étude afin d'affiner les résultats. Ils donnent à imaginer les modèles possibles pour les intermédiaires de l'économie circulaire des denrées alimentaires dans les prochaines années. Ces points permettent de clore ce mémoire en invitant à une réflexion plus large.

Conclusion

L'idéal de « sauver » les denrées alimentaires vouées à être gaspillées pour les distribuer aux populations en difficulté est réalisable. Des entreprises privées parviennent à vivre de cette activité et à créer des emplois. Ce type d'entreprises peu communes qui se place en coordinatrices et interlocutrices uniques en proposant une solution au gaspillage interroge sur sa manière d'accaparer de la valeur.

L'étude réalisée a développé et illustré ce questionnement en y apportant les éléments de réponses déduits du cas de Comerso. Lorsqu'il s'agit de l'économie circulaire de ces denrées alimentaires, nous avons maintenant une idée claire de quels modèles économiques une entreprise intermédiaire privée peut adopter. En effet le marché est caractérisé : les grandes et moyennes surfaces représentent la clientèle majoritaire, elles produisent des invendus que les associations d'aide alimentaire peuvent valoriser. Le besoin de ces clientes est de réduire leurs invendus et de créer les partenariats obligatoires avec les associations. Les intermédiaires répondent à ce besoin en organisant le don des invendus. L'environnement concurrentiel est lui aussi défini : il existe trois entreprises privées du type de Comerso en France et aujourd'hui aucune structure associative ou publique. Ces constats ont permis de déterminer l'influence de l'environnement sur ces entreprises et leurs facteurs clefs de succès. Le travail d'analyse du modèle économique de Comerso au regard de ces facteurs a permis de définir les grandes caractéristiques de ces nouveaux types d'entreprise.

Ces modèles économiques se construisent en effet sur un contexte législatif favorable qui permet de proposer une déduction fiscale très intéressante pour la clientèle. Ce sont d'autres part des modèles basés sur des contrats, avec un fort objectif de fidélisation client. La tarification des services évolue et a vocation à être simplifiée au fil des années. En fait, les offres elles-mêmes sont évolutives et diversifiées. Les modèles économiques de ces intermédiaires sont alors articulés autour d'un ensemble de formules. La tendance sous-jacente de la multiplication et diversification des offres est l'émergence des modèles économiques de services basés sur le résultat pour le client, et non sur le maximum de ventes de contrats. L'intermédiaire cherche alors à amener sa clientèle au plus proche du zéro déchet alimentaire, quelles que soient les formules souscrites pour y parvenir.

Le principe de réfléchir le modèle économique en termes de résultat et d'impact sur les client·e·s peut être poussé plus loin. Les évolutions sociétales incitent aujourd'hui les entreprises à réfléchir à leur impact sur l'ensemble de leurs parties prenantes. Il s'agit alors de transformer un service centré sur le résultat pour le client en un service tourné vers la satisfaction d'une mission. C'est la naissance du service à mission. Dans notre cas d'étude, l'intermédiaire concentrerait son activité de manière plus large sur la réduction du gaspillage alimentaire et la facilitation de l'accès à la nourriture pour les personnes en situation de précarité. Il faudra observer comment les offres évoluent pour répondre à cet objectif global.

BIBLIOGRAPHIE

Accompagner les start-up [WWW Document], 2013. URL https://www.economie.gouv.fr/accompagner-start-up (accessed 7.20.20).

ADEME PAYS-DE-LA-LOIRE, 2014. Analyse du risque porté par les projets de méthanisation et propositions de bonnes pratiques préventives 57.

Auffray, C., 2019. Chiffres clés : les services IT et l'édition logicielle en France [WWW Document]. ZDNet Fr. URL https://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-les-services-it-et-l-edition-logicielle-en-france-39790401.htm (accessed 7.21.20).

Aurez, V., Georgeault, L., 2019. Économie circulaire - Système économique et finitude des ressources, 2e édition. ed. DE BOECK SUP.

B Impact Assessment [WWW Document], 2020. URL https://app.bimpactassessment.net/company/206897/assessment/212114/q?moduleID=a5r3b0000008gtdAAA&view=impactModule (accessed 8.21.20).

Bihouix, P., 2014. L'Âge des low tech. Vers une civilisation techniquement soutenable. Le Seuil, Paris.

Billows, S., 2017. La grande distribution et ses fournisseurs. Les usages commerciaux de la loi et du contrat. Rev. Francaise Socio-Econ. n° 19, 177–195.

Boursier-Wyler, R., 2019. Loi Garot : qu'est-ce qui change ? [WWW Document]. URL https://toogoodtogo.fr/fr/blog/loi-garot-ce-qui-change (accessed 7.26.20).

Commissariat général du développement durable, 2014. Comparaison internationale des politiques publiques en matière d'économie circulaire, Etudes et documents.

Curchod, A., Ott, N., Perthain, C., Valérian, F., 2015. L'économie circulaire ou la compétition pour les ressources. La Documentation française, Paris.

Da Fonseca, M., 2015. Les stratégies de coopération : Une réponse à la responsabilité sociétale des entreprises. L'Harmattan.

Dagnino, G.B., Roy, F.L., Yami, S., 2007. La dynamique des stratégies de coopétition. Rev. Francaise Gest. n° 176, 87–98.

Dari, L., Paché, G., 2015. Acteurs tiers et stratégies collectives au sein des filières. Le cas du liège en Corse. Économie Rurale 101–123. https://doi.org/10.4000/economierurale.4750

Decouzon, C., Maillefert, M., Petit, O., Sarran, A., 2015. Arrangements institutionnels et écologie industrielle: L'exemple de la gestion des déchets. Rev. Déconomie Ind. 151–172. https://doi.org/10.4000/rei.6251

Fédération du Commerce et de la Distribution, 2019. Le commerce et la distribution [WWW Document]. URL http://www.fcd.fr/le-secteur/le-commerce-et-la-distribution/ (accessed 7.18.20).

Garot, G., 2015. Lutte contre le gaspillage alimentaire: propositions pour une politique publique, Rapport public.

Geldron, A., 2014. ECONOMIE CIRCULAIRE : NOTIONS 10.

Geldron, A., Rocheteau, V., 2015. LES ACTIONS DE L'ADEME POUR SOUTENIR LA TRANSITION VERS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE 26.

Hafied, F., 2019. Capital-risque et financement de l'innovation : Évaluation des startups, modes de financement, montages, 1st ed. DE BOECK SUP.

Heck, S., Insee, 2018. Les sociétés de services informatiques sont toujours en vive expansion. Insee Première.

INSEE, 2016. Industrie agroalimentaire – Tableaux de l'Économie Française | Insee [WWW Document]. URL https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906729?sommaire=1906743 (accessed 7.18.20).

IPSOS, Comerso, 2020. Baromètre 2020 : Anti-gaspillage et valorisation des déchets pour une économie circulaire.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., 2017. Stratégique, Edición: 11e édition. ed. Pearson France.

La French Tech : une ambition collective pour les start-up françaises [WWW Document], 2017. . Gouvernement.fr. URL https://www.gouvernement.fr/action/la-french-tech-une-ambition-collective-pour-les-start-up-francaises (accessed 7.20.20).

Lapko, N., 2019. 5 applications anti-gâchis à connaître ! [WWW Document]. Marmiton. URL https://www.marmiton.org/none/5-applications-anti-gachis-a-connaitre-s4006824.html (accessed 8.19.20).

Leroux, I., Muller, P., Plottu, B., Widehem, C., 2014. Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végéta. Rev. D'économie Ind. 115–151. https://doi.org/10.4000/rei.5812

Loi n° 2003-709 du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, 2003.

LOI n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, 2016. , 2016-138.

LOI n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, 2018. , 2018-938.

LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, 2020. , 2020-105.

Menet, N., Zimmer, B., 2020. Start-up, arrêtons la mascarade, Dunod. ed.

Méthanisation [WWW Document], 2015. . ADEME. URL https://www.ademe.fr/methanisation (accessed 7.25.20).

Mizuno, Y., 2014. Collective Strategy for Implementing Innovation in SMEs. Ann. Bus. Adm. Sci. 13, 153–168. https://doi.org/10.7880/abas.13.153

Nos métiers, n.d. . Eqosphere. URL https://www.eqosphere.com/reduire-son-gaspillage-new/ (accessed 8.19.20).

O2M, 2020. Premiers résultats de la démarche d'écoconception Comerso. Source interne Comerso.

OptiMiam - Home [WWW Document], n.d. URL https://www.optimiam.com/ (accessed 8.19.20).

Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Philippe, J., 2019. Deux Toulousains créent du pain avec de la bière, et de la bière avec du pain. La dépêche.

Porter, M.E., 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harv. Bus. Rev. 86, 78–93, 137.

Renaud, B., 2019. Les coproduits de l'industrie agroalimentaire au regard des politiques publiques : bioéconomie, économie circulaire, gaspillage alimentaire, Le Déméter 2019. IRIS éditions.

Sempels, C., Hoffmann, J., 2012. Les business models du futur: Créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées, 1st ed. Pearson.

Societe.com : RCS, siret, siren, bilan, l'information gratuite sur les entreprises du Registre du Commerce des Sociétés (RNCS) [WWW Document], n.d. URL https://www.societe.com/ (accessed 7.20.20).

Statuts Time For The Planet, 2020.

Thual, J., 2016. Fiche Technique alimentation animale, Direction Economie Circulaire et Déchets - ADEME Angers.

Too Good To Go : l'appli anti-gaspi [WWW Document], n.d. URL https://toogoodtogo.fr/fr (accessed 8.19.20).

Transport routier de marchandises | Données et études statistiques [WWW Document], 2018. URL https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/transport-routier-de-marchandises (accessed 7.20.20).

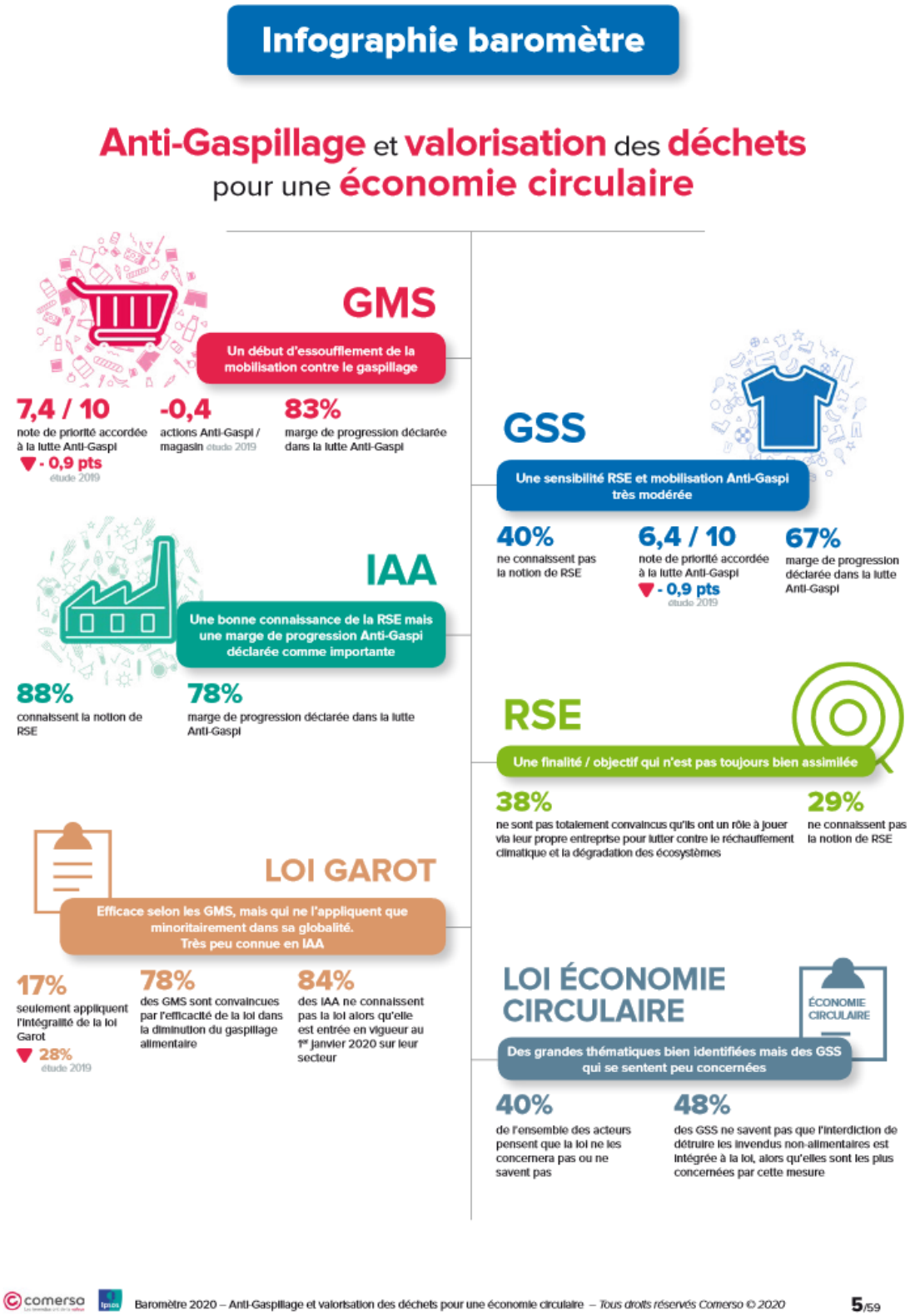
Vernier, A., 2016. Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire 16.

Wong, C., 2019. Comprendre les low tech en 7 questions [WWW Document]. Echos Start. URL https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/comprendre-les-low-tech-en-7-questions-1175615 (accessed 8.14.20).

Zéro-Gâchis [WWW Document], n.d. URL https://zero-gachis.com/fr/fonctionnement (accessed 8.19.20).

zest HACCP | Logiciel HACCP - solution HACCP - application HACCP [WWW Document], n.d. URL https://www.zest-haccp.fr/ (accessed 8.19.20).

ANNEXE 1 : EXTRAIT DU BAROMETRE ANTI-GASPILLAGE 2020 IPSO ET COMERSO



Infographie baromètre

Anti-Gaspillage et valorisation des déchets pour une économie circulaire

LUTTE ANTI-GASPI

La lutte contre le gaspillage reste un enjeu clef, mais cette priorité est en baisse en GMS et GSS

7 / 10
note de priorité donnée à la lutte contre le gaspillage

GSS ▼ 6,4 / 10 -0,9
7,3/10 étude 2019

GMS ▼ 7,4 / 10 -0,9
8,3/10 étude 2019

6,5
actions Anti-Gaspi mises en place en moyenne dans les entreprises

76%
estiment que leur marge de progression Anti-Gaspi est importante

STOCKS DORMANTS

Les 3 secteurs d'activité doivent gérer des stocks dormants de façon régulière

51% ont des stocks dormants, et doivent donc faire face aux problématiques d'invendus

DONS AUX ASSOCIATIONS

Le don, toujours perçu comme performant dans la lutte contre le gaspillage. La pratique recule en GMS et progresse en GSS

7,3 / 10
note d'efficacité sur le gaspillage

74%
pratiquent le don aux associations

GMS ▼ 91% - 5 pts
96% étude 2019

GSS ▲ 63% + 2 pts
61% étude 2019

DÉSTOCKAGE

Il progresse en GSS

51% des GSS et IAA pratiquent le déstockage qui progresse de **+10%** en GSS vs 2019

VALORISATION DÉCHETS

La valorisation des déchets : une problématique transversale

55% expriment des difficultés dans la valorisation de leurs déchets

La valorisation des biodéchets progresse en GMS

GMS ▲ 58% + 17
41% étude 2019

IAA 63%

STICKAGE PROMOTIONNEL

Promo - 30%

N°1 des actions Anti-Gaspi en GMS

91% part de GMS pratiquant le stickage promotionnel

Téléchargez l'infographie : www.comerso.fr

ANNEXE 2 : EXTRAITS DU GUIDE DU DON DE COMERSO

comerso
Les invendus ont de la valeur

Les invendus
ont de la valeur

Guide du don

1

En France

1 personne sur 10 a du mal à se nourrir

Environ 18 milliards de repas jetés chaque année

2

Bénéfices

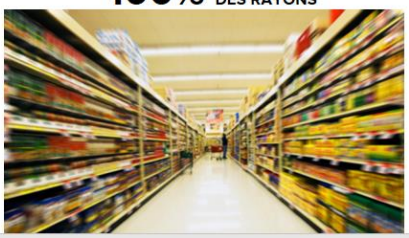
don

Sécurité sanitaire	Gestion fiscale & administrative	Optimisation des Dons
PMS	Gestion attestations	Optimisation des dons et performance économique
Maîtrise froid	Dématérialisation	Maillage national
Rappel produits	Sécurisation	Fréquence de collecte

3

Objectif de don

100% DES RAYONS



4

Guide du tri

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT

**: sous réserve validation association*
***: si stockage dans des conditions préconisées par le fabricant*
****: hors produits bébés*

Produits à DLC

- DLC dépassées : distribution et consommation interdites
- **Législation en vigueur du don : J-2**
- **Acceptation Comerso : J-1***

Produits à DDM

- DDM dépassées : distribution possible et consommation sans danger pour la santé**
- **Acceptation Comerso : jusqu'à 3 mois après la date *****

5

Objectif de périmètre

« JE DONNE CE QUE JE MANGERAI MOI-MÊME »

6

Boulangerie Viennoiserie Pâtisserie

✔ **Boulangerie et Viennoiserie**

✖ **Pâtisseries réfrigérées à base de crème pâtissière, crème chantilly**

Eclairs- Choux chantilly- Mille feuilles- Religieuse- Bavarois, Fraisier....

7

Crèmerie LS

✔ **100% des produits emballés datés**

✔ **Packs incomplets avec emballages complets**

✔ **Œufs jusque J-1 (DCR*)**

8

Non alimentaire

Tous produits

Droguerie

Hygiène

Textile

Jouets

Livres

Jardin

21

DPH / Détergents

22

Cas divers

Non abîmés
Produits seuls séparés du pack avec étiquetage conforme INCO

Produits abimés ou ouverts

Boites abîmées avec étiquette. Pas de choc sur sertissage / soudure

Produits à l'air libre

23

Responsabilités

MAGASIN

Caisses bien rangées = prévention des accidents

ASSOCIATIONS

Nettoyage
Rinçage
Séchage

24

ANNEXE 3 : ANALYSE REFLEXIVE DE MON EXPERIENCE

L'expérience au sein de Comerso m'a permis de mieux comprendre les problématiques et le fonctionnement de la grande distribution et des associations d'aide alimentaire. J'étais presque quotidiennement en contact téléphonique ou direct avec l'un et/ou l'autre de ces interlocuteurs. Cela a consolidé ma capacité à m'adapter à mon interlocuteur et à convaincre. Je me réjouis d'avoir pu développer mes aptitudes commerciales.

J'ai vraiment apprécié la confiance et l'autonomie que j'ai eu lors de mon stage. Ce fut très enrichissant de réfléchir à la mise en place de l'offre C-valo et de prospecter les initiatives valorisatrices potentielles sur des territoires donnés. J'ai ainsi acquis des méthodes de recherche et compris les questions qu'il faut se poser pour la mise en place d'une offre de ce type.

L'entièreté de mon stage fu en télétravail, ce qui est habituel pour un poste de commercial terrain. Cependant j'aurais dû être accompagnée en présentiel au début et rencontrer les équipes de Comerso dans leurs bureaux. Cela n'a pas été possible avec le confinement. Il a alors fallu apprendre à se connaitre et communiquer entièrement à distance. Cela peut parfois provoquer des incompréhensions. J'ai alors appris à être pro active dans ma communication, à faire circuler le plus possible l'information et à initier des échanges avec des collègues sans les avoir jamais vu et sans être certaine qu'il s'agit du bon interlocuteur.

Le confinement a aussi beaucoup limité les missions que je devais réaliser à l'origine. Je n'ai pas réalisé de suivi commercial avant fin juin. Cependant j'ai pu demander à travailler sur d'autres sujet, principalement C-valo et la labellisation B-corp. Je suis vraiment très reconnaissante que ma maîtresse de stage et l'équipe de Comerso en général ait pu m'accueillir sur ces sujets. Je regrette cependant de ne pas avoir pu me rendre davantage sur le terrain afin d'apprécier pleinement la mission pour laquelle j'ai été embauchée. Je retiendrai de ne pas hésiter à demander à adapter mes missions en fonction de mes envies, de la charge de travail et du contexte.

ANNEXE 4 : LISTE DETAILLEES DES PRINCIPAUX FOURNISSEURS DE COMERSO

FICHES RECAPITULATIVES FOURNISSEURS

En vue du remplissage du questionnaire B corp

Les fournisseurs listés ont été choisis en fonction du montant des achats par Comerso et de leur importance quotidienne dans l'entreprise. Ils représentent à eux trente, 58% des dépenses de Comerso en 2019

14 Transporteurs : Cogepart (7 transporteurs sous cette marque), Livcolis, Envie 2e (4 transporteurs sous cette marque), Armor global transport, Maviale Express,
3 Marchandises : Heineken, Panzani, Pepsico
5 Fournitures : Cogit LGC, SATO France, Famoco, Skiply
5 Logiciels et Services informatiques : Cirruseo, Pipedrive, Unyc, Cogeser, Google
3 Services RH : Expensya, Havas, Diac location
(**Services au développement de l'entreprise** : F-initiativas, Patricia Zajicek, Shake-up factory)

RECAP DES QUESTIONS B CORP CONCERNEES

- Quelles politiques écrites d'achat ou de recrutement locaux votre entreprise a-t-elle mises en place ?
- Quel pourcentage des dépenses de votre entreprise (hors main-d'œuvre) a-t-il été dépensé auprès de fournisseurs indépendants situés localement au siège de l'entreprise ou dans des installations concernées au cours du dernier exercice financier ?
- Quel % de vos fournisseurs importants sont situés dans des zones occupées par des populations à faibles revenus ou créent des possibilités d'emploi pour d'autres groupes victimes de sous-emploi chronique ?
- Quelle est la durée moyenne des relations de votre entreprise avec ses fournisseurs ?
- Quel est le pourcentage de matériaux ou de produits achetés qui sont certifiés ou approuvés par des tiers sur le plan social et/ou environnemental, ou qui proviennent de fournisseurs importants qui ont une certification, une mission précise ou qui sont certifiés ou approuvés par une entreprise tierce ?
- Quel % des fournisseurs principaux (en termes monétaires), sont sujets à des contrôles et audits de qualité réguliers ?
-Quel pourcentage de vos achats provenait d'entreprises appartenant majoritairement à des femmes ou à des personnes issues de populations sous-représentées ?

	Total des 30 fournisseurs étudiés Nombre / % nb total / % achats	14 Transporteurs Nombre / % des 14	3 Marchandises Nombre / % des 3	5 Fournitures Nombre / % des 5	5 Logiciels et services informatiques Nombre / % des 5	3 Services Rh Nombre / % des 3
Relation >1 an						
Possède une certification environnementale ou sociale, ou entreprise à misssion	14 / 47% / 64%	11 / 78%	1 / 33%	1 / 20%	1 / 20%	0 / 0%
Est audité régulièrement sur la qualité ou sur des critères environnementaux ou sociaux	13 / 43% / 59%	9 / 64%	3 / 100%	1 / 20%	0 / 0%	0 / 0%
Majorité ou égalité de femmes au Codir	5 / 17% / 23%	4 / 28%	1 / 33%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
Au moins une femme au Codir	12 / 40% / 40%	6 / 43%	2 / 66%	2 / 40 %	0 / 0%	2 / 66%
Possède une charte éthique ou un code fournisseur	12 / 40% / 46%	7 / 50%	2 / 66%	2 / 40%	1 / 20%	0 / 0%
Localisé proche de l'entreprise	3 / 10% / 18%	2 / 14%	0 / 0%	1 / 20%	0 / 0%	0 / 0%
Localisé dans un quartier prioritaire/ZRR ou crée des possibilité d'emploi pour des psn en sous-emploi chronique	6 / 20% / 23%	5 / 36%	0 / 0%	1 / 20%	0 / 0%	1 / 33%

TRANSPORTEURS

Cogepart – transport de précision
Période de partenariat :
Localisation : siège à Marseille, pas dans une ZFU (mais proche ZFU nord)
Certification : label empl'itude en faveur de l'emploi et de l'insertion + charte de la diversité + un des premiers signataires de la charte Objectif CO2
Audit : oui (ex : Objectif CO2)
Nb femmes au CODIR : 0 sur 5
Code fournisseur et/ou charte éthique : oui
Part des achats (parmi les 60%): 40%

dont:

Cogepart 33 : Proche siège Comerso, non classé quartier prioritaire/nb femmes au Codir : 0 sur 3 - 9% achats
Cogepart 92 : non classé quartier prioritaire/nb femmes au Codir : 0 sur 1 - 9% achats
Cogepart 44 : non classé quartier prioritaire/nb femmes au Codir : 0 sur 5 - 7% achats
Cogepart 86 : non classé quartier prioritaire/nb femmes au Codir : 0 sur 3 - 5% achats
Cogepart 64 : non classé QP ou ZRR/ nb femmes au Codir : 2 sur 4 - 4% achats
Cogepart 13 : situé dans le quartier prioritaire la Cabucelle (Marseille)/nb femmes au Codir : 0 sur 3 - 3% achats
Cogepart 83 : non classé ZRR ou quartier populaire/ nb femmes au Codir : 0 sur 3 - 3% achats

Livcolis – transport d'urgence
Localisation : Dompierre sur Yon (120 km d'Angers), ni ZFU ni ZRR
Certification : pas de label connu
Audit : pas d'audit connu
Nb femmes au CODIR : 1 sur 2 (deux Co gérant.e.s)
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 7%

ENVIE 2E 49
Localisation : Beaucouzé (Angers) = siège de Comerso, pas dans un quartier prioritaire
Certification : ICPE, ISO 9001 management de la qualité et ISO 14001 management de l'environnement + entreprise à vocation sociale
Audit : AFNOR
Nb femmes au CODIR : 4 sur 5
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 6%

Envie Transport Bretagne
Localisation : Rennes (130 km Angers), hors quartier prioritaire
Certification : ISO 9001 management de la qualité (label d'un engagement « basique ») + entreprise à mission sociale
Audit : Bureau Véritas pour l'ISO 9001

Nb femmes au CODIR : 1 sur 3
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 6%

Armor Global Transport (Armor Global Logistics)
Localisation : Plaintel proche St Brieuc, non classée ZRR
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au CODIR : 0 sur 1
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 4%

Envie Orléans Loiret
Localisation : Ingré (Orléans) ni dans ZRR ni quartier prioritaire
Certification : Aucune connue + entreprise à mission sociale
Audit : Aucun connu
Nb femmes au CODIR : 1 sur 2
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 4%

Envie 2^{E} Loire
Localisation : St Etienne (pas dans un quartier prioritaire)
Certification : aucune connue + entreprise à mission sociale.
Audit : aucun connu
Nb femmes au CODIR : 1 sur 3
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 3%

LAVIALE Express – transport
Localisation siège : Objat, non classée ZRR
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au CODIR : 0 sur 1
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 3%

MARCHANDISES

Heineken
Localisation siège : Rueil Malmaison, non classé quartier prioritaire
Certification : aucune connue

Audit :sur la qualité oui, sur l'environnement et le social aucun connu
Nb femmes au CODIR : 2 sur 9 (dont une co-DG)
Code fournisseur et/ou charte éthique : oui
Part des achats (parmi les 60%): 3%

Panzani
Durée relation :
Localisation : Lyon 8eme 37 bis rue Saint Romain, ni local ni quartier prioritaire
Certifications : aucune connue (s'autocertifie avec des programmes personnels)
Audit : sur la qualité oui, sur l'environnement et le social aucun de connu
Nb femmes au Codir : 5 / 10
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 2%

PEPSICO France
Durée de la relation :
Localisation : Colombe, ni local ni quartier prioritaire
Certification : Certification top employeur 2019 pour les conditions d'emploi.
Audit : sur la qualité oui, sur l'environnement et le social aucun de connu
Nb femmes au Codir : 1 sur 5
Code fournisseur et/ou charte éthique : oui
Part des achats (parmi les 60%): 2%

FOURNITURES

COGIT LGC - Emballages
Durée de la relation :
Localisation : Mérignac (proche siège Comerso, non classé quartier prioritaire)
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au CODIR : 0 sur 1
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 3%

SATO France – appareils électroniques (imprimantes)
Durée de la relation :
Localisation siège : Templemars (non classé quartier prioritaire)
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au CODIR : 3 sur 7
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 3%

Famoco
Durée de la relation :

Localisation : Paris 16e, ni local ni quartier prioritaire
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femme au codir : 0/2
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 2%

Skiply - boîtiers
Durée de la relation :
Localisation : 73630 Le Châtelard => zone de revitalisation rurale, et sous traite avec des personnes en situation de handicap
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au Codir : 0 sur 2
Code fournisseur et/ou charte éthique : oui
Part des achats (parmi les 60%): 1%

EDF
Durée de la relation :
Localisation : 22 avenue de Wagram Paris 8e (pas QP)
Certification : management environnemental ISO 14 001
Audit : AFNOR
Nb femmes au Codir : 8 sur 21
Code fournisseur et/ou charte éthique : oui
Part des achats (parmi les 60%): 0%

LOGICIELS ET SERVICES INFORMATIQUES

Cirruseo – Solution IT Cloud Google
Localisation : Paris et Toulouse (pas dans un quartier prioritaire)
Certification : 0
Audit : 0
Nb femmes au CODIR : 0 sur trois dirigeants
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 6%

COGESER (divalto)
Durée de la relation :
Localisation siège : 15 avenue de Fondeyre, Toulouse (ni local ni quartier prioritaire)
Certification : Datadock, sur la fiabilité du remboursement des prestations
Audit : aucun connu
Nb femmes au CODIR : 0 sur 4
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 3%

Unyc – serveurs et télécom
Durée de la relation :
Localisation : Centre du Mans, ni local ni quartier prioritaire
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au Codir : 0/3
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 1%

Pipedrive
Durée de la relation :
Localisation : New York
Certification : aucune connue (ISO 27001 pas environnementale ni sociale)
Audit : aucun connu
Nb femmes au Codir : 0 sur 5
Code fournisseur et/ou charte éthique : nonµ
Part des achats (parmi les 60%): 0%

Google
Durée de la relation :
Localisation : 9e arrondissement de Paris (Google France) ; ni local ni quartier prioritaire
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au Codir : 0 sur 6 (Google France)
Code fournisseur et/ou charte éthique : oui
Part des achats (parmi les 60%): 0%

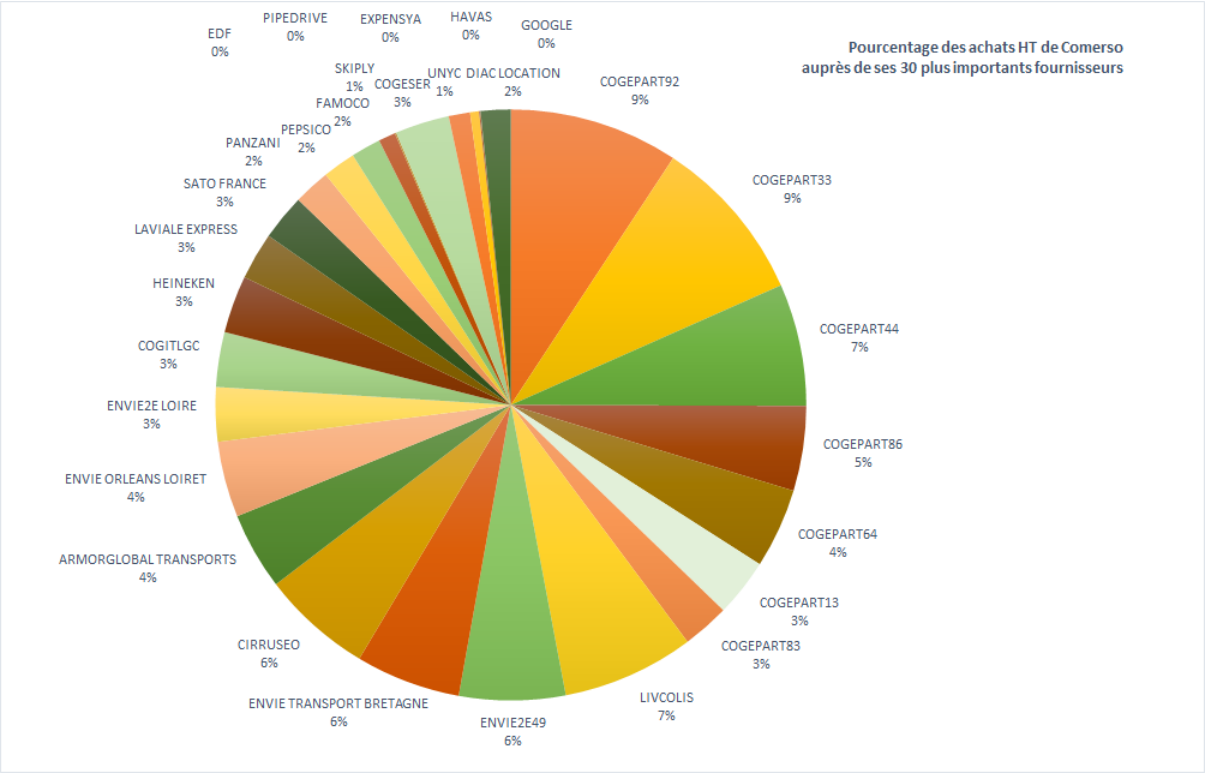
SERVICES RH

Expensya
Durée de la relation :
Localisation : 7, rue du 4 Septembre, 75002, Paris ; ni local ni quartier prioritaire
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au CODIR : 4 femmes sur 9 dirigeants
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 0%

Havas voyage
Durée de la relation :
Localisation : Boulogne billancourt ; ni local ni quartier prioritaire

Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au CODIR : 3 sur 9
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 0%

Diac Location - flotte de véhicule commerciaux
Durée de la relation :
Localisation :14 avenue du Pavé Neuf - 93168 Noisy-le-Grand => quartier prioritaire
Certification : aucune connue
Audit : aucun connu
Nb femmes au Codir : 0 sur 8
Code fournisseur et/ou charte éthique : non
Part des achats (parmi les 60%): 2%



Sources.
Diagramme : production personnelle à partir des donnée de Comerso ; Localisation : site de l'entreprise et observatoire-des-territoires.gouv.fr (zones de revitalisation rurale) et geoportail.gouv.fr (quartiers prioritaires); Certification et audits : site de l'entreprise ; Nb femmes au CODIR : societe.com et verif.com