
UTOPIES®

FOOD HORIZONS #4

LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

DEMONTRER LE « BUSINESS CASE »
POUR ACCELERER LE CHANGEMENT

Note de synthèse, Novembre 2014



CONTACTS

Valérie de Robillard , Directrice associée	robillard@utopies.com	06 27 13 03 34
Sophie Labbé , Manager Alimentation	labbe@utopies.com	06 70 82 16 49
Pierre Olivier Marty , Consultant	marty@utopies.com	06 80 34 56 09

UTOPIES ©

De la conception au déploiement, le cabinet Utopies, créé par Elisabeth Laville, éveille et conseille depuis plus de 20 ans les directions (des pme pionnières aux grands groupes), pour les aider à intégrer le développement durable à leur stratégie et à leurs pratiques.

www.utopies.com

Table des matières

Remerciements	4
Introduction	5
Esprit et objectifs de l'initiative Food Horizons	5
Thème et contexte de la conférence Food Horizons #4	5
1 Une introduction à la notion de gaspillage alimentaire	6
1.1 Un enjeu pour l'ensemble de la chaîne de valeur	6
Les définitions varient.....	6
... et les pertes et gaspillages se produisent tout au long de la chaîne de valeur	6
1.2 De la difficulté de quantifier le gaspillage alimentaire	7
Dans le monde.....	7
... et en France.....	8
2 Les stratégies de prévention et de valorisation	9
2.1 Les stratégies de prévention des pertes	9
Des solutions existent.....	9
...mais les réticences perdurent	10
2.2 Les stratégies de valorisation des déchets	11
3 Les facteurs de réussite du business model	14
3.1 L'adoption d'une vision stratégique	14
Le gaspillage alimentaire vu comme un non-alignement de la demande et de l'offre... ..	14
... souvent dû à un manque de flexibilité des business models.....	14
3.2 Comment comprendre la demande	14
3.3 ...et comment y répondre	15
Les facteurs clés du business case.....	15
Le choix technologique.....	15
La stratégie de commercialisation	16
La stratégie de partenariat	16
4 Témoignages d'acteurs industriels	17
4.1 Unilever Food Solutions : « Stop au gaspi »	17
Le développement durable au cœur de la stratégie d'Unilever.....	17
... et de la campagne « Tous unis contre le gaspillage »	17
4.2 Intermarché : « Les fruits et légumes moches »	18
Une initiative inspirante.....	18
... mais un business model difficile à trouver.....	19
4.3 Carrefour : Démarche de lutte contre le gaspillage	19
Des initiatives consommateur.....	19
...des bonnes pratiques en interne.....	20
...et des actions concrètes en magasin.....	20
Conclusion et perspectives	22

Remerciements

Intervenants de la conférence #4

- **Sylvie Colé**, Directrice de la Communication et de la Fidélisation, Intermarché
- **Caroline Dubilly**, Responsable Communication & Développement Durable BeNeLux France, Unilever Food Solutions
- **Véronique Legueult**, Adhérente Responsable de la Communication, Intermarché
- **Vijayender Reddy Nalla**, Researcher, Inholland University of Applied Sciences – Food and Agribusiness Division
- **Barbara Redlingshöfer**, Ingénieur d'Etudes, INRA – Mission d'anticipation recherche société et développement durable
- **Delphine Stroh**, Manager Développement Durable, Carrefour

Entreprises membres fondateurs de Food Horizons

- **Sodexo**
- **Ferrero**

Partenaires institutionnels

- **Association Nationale des Industries Alimentaires**
- **AgroParisTech**
- **Mairie de Paris**
- **Maison des Acteurs du Paris Durable**
- **Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt**
- **Région Île-de-France**

Utopies

- **Elisabeth Laville**, Fondatrice et Directrice (absente)
- **Valérie de Robillard**, Directrice Associée
- **Sophie Labbé**, Manager pôle Alimentation & Restauration Durable
- **Pierre Olivier Marty**, Consultant
- **Arthur Lecercle**, Consultant

Nous tenons également à remercier chaleureusement tous les invités qui ont participé à cette conférence et l'ont enrichi par la pertinence de leurs réflexions et interrogations.

Introduction

Esprit et objectifs de l'initiative Food Horizons

L'esprit de l'initiative Food Horizons

Selon la FAO, « une alimentation durable protège la biodiversité et les écosystèmes, est acceptable culturellement, accessible, économiquement loyale et réaliste, sûre, nutritionnellement adéquate et bonne pour la santé, et optimise l'usage des ressources naturelles et humaines ».

Lancée début 2013 par Utopies, l'initiative Food Horizons a pour ambition de rassembler les acteurs de la filière agro-alimentaire soucieux de faire progresser leurs connaissances et leurs pratiques sur le thème de l'alimentation durable.

Les objectifs de Food Horizons

- Contribuer à la prise de conscience des enjeux liés à l'alimentation durable,
- Mutualiser les initiatives pour développer une alimentation durable,
- Constituer un réseau d'acteurs engagés dans une dynamique collective,
- Créer un élan positif dans l'ensemble de la filière agro-alimentaire.

Depuis début 2014, Food Horizons a pris la forme de petits déjeuners-conférences à la Maison des Acteurs du Paris Durable, ouverts au public, afin de renforcer la diffusion de bonnes pratiques.

Thème et contexte de la conférence Food Horizons #4

Lutter contre le gaspillage alimentaire - Démontrer le « Business Case » pour accélérer le changement

Les experts s'accordent à dire qu'entre 30 et 40% de la nourriture produite globalement est gaspillée, alors que seulement un quart de cette quantité suffirait à résoudre le problème de la fin dans le monde (FAO). Ce constat, renforcé en période de crise économique, a fait du gaspillage alimentaire un des sujets majeurs du développement durable depuis plusieurs années et pousse les acteurs du secteur de l'alimentation à se mobiliser en cette année 2014 de lutte contre le gaspillage alimentaire. A travers cette problématique, c'est toute la chaîne de valeur qui est concernée et il apparaît essentiel de chercher à établir des *business models* viables au sein des entreprises afin de répondre aux enjeux du gaspillage alimentaire.

1 Une introduction à la notion de gaspillage alimentaire

1.1 Un enjeu pour l'ensemble de la chaîne de valeur

Les définitions varient...

En France, la définition retenue pour le gaspillage alimentaire, dans le cadre du Pacte National de Lutte contre le Gaspillage Alimentaire¹, est la suivante : **toute nourriture destinée à la consommation humaine qui, à une étape de la chaîne alimentaire, est perdue, jetée ou dégradée.**

Pour la FAO, les termes de pertes et gaspillage alimentaire (distingués dans le paragraphe suivant) interviennent dès lors que les produits alimentaires peuvent être distribués dans la chaîne de valeur. Elle estime dans ce cadre à plus de 30% la part de la nourriture produite qui n'arrive pas dans nos assiettes, ce qui se quantifie par 1,3 milliards de tonnes de nourriture, ou encore 750 milliards de dollars de perte brute par an.

Ces chiffres ne tiennent pas compte des ressources également gaspillées pour la production de ces produits² ainsi que des pollutions générées le long de la chaîne (gaz à effet de serre, pesticides...). Dans un contexte où la sous-alimentation touche 11% de la population mondiale³, la lutte contre le gaspillage alimentaire est un sujet éthique autant que stratégique pour tous les acteurs du système, et un levier incontournable pour promouvoir des systèmes alimentaires durables. Dans la perspective de nourrir 9 milliards d'individus en 2050, la réduction des pertes semble en effet être une stratégie plus pertinente qu'une simple intensification des systèmes d'agriculture, dont les rendements stagnent déjà depuis plusieurs années dans les pays développés.

... et les pertes et gaspillages se produisent tout au long de la chaîne de valeur

Un panel d'experts de la FAO⁴ a réfléchi sur les différentes étapes de la chaîne de valeur d'un produit alimentaire afin d'identifier les pertes et gaspillages présents :

- **les pertes à la récolte et les produits non-récoltés.** Ces derniers contribuent toutefois au retour de nutriments dans le sol et à la productivité du système agricole global ;

¹ http://alimentation.gouv.fr/IMG/pdf/Pacte-gapillageAlim_cle8adc62.pdf

² A titre indicatif, une baguette de pain rassie aura fait perdre l'équivalent d'une baignoire d'eau

³ <http://www.fao.org/hunger/fr/>

⁴ HLPE, 2014. Food losses and waste in the context of sustainable food systems. A report by the HLPE, Rome 2014

- **les pertes à la transformation.** Celles-ci sont souvent valorisées (extraction de produits à forte valeur ajoutée, alimentation animale, recyclage, conversion en énergie...) et contribuent donc également à la productivité du système ;
- **les gaspillages au niveau de la distribution,** dont une partie est valorisée ou collectée par les associations et banques alimentaires ;
- **les gaspillages au niveau du consommateur** (liés aux habitudes de consommation, à l'éducation, à la confusion entre DLUO et DLC⁵...) dont une partie est également réutilisée (alimentation des animaux domestiques, valorisation des déchets ménagers, etc.).

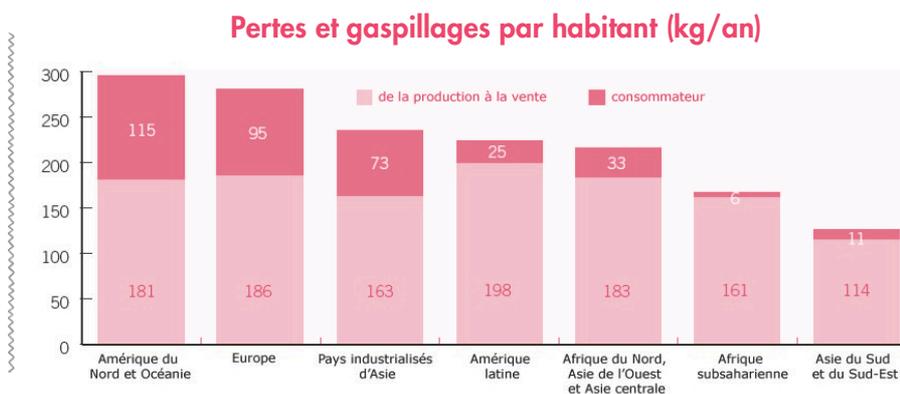
Une étude complémentaire présentée par Barbara Redlingshöfer met en lumière **l'effet cumulatif des impacts** : l'impact associé à un aliment est la somme des impacts des étapes précédentes, et de fait, plus il est jeté « tard » dans la chaîne de valeur, plus les impacts environnementaux associés sont importants. Ainsi, s'il ne faut pas négliger la réduction des pertes en amont, il faut particulièrement travailler sur le gaspillage de l'aval des filières.

1.2 De la difficulté de quantifier le gaspillage alimentaire

L'ampleur des pertes et gaspillages est particulièrement difficile à quantifier de façon précise⁶, mais de nombreuses études sur le sujet permettent d'en donner des ordres de grandeur.

Dans le monde...

En Europe et en Amérique du Nord, ce sont 300 kg de nourriture qui sont perdus ou gaspillés par habitant et par an, dont environ un tiers au niveau consommateur. Dans les pays du Sud, les pertes et gaspillages sont d'ordre comparable (entre 150 et 200 kg/an/habitant) ; ceux-ci se produisent surtout au niveau post-récolte, mais pas uniquement, comme on pourrait le croire intuitivement.⁷



SOURCE: BANQUE MONDIALE/FAO/GUSTAVSSON ET AL./LIPINSKI ET AL.(2011)

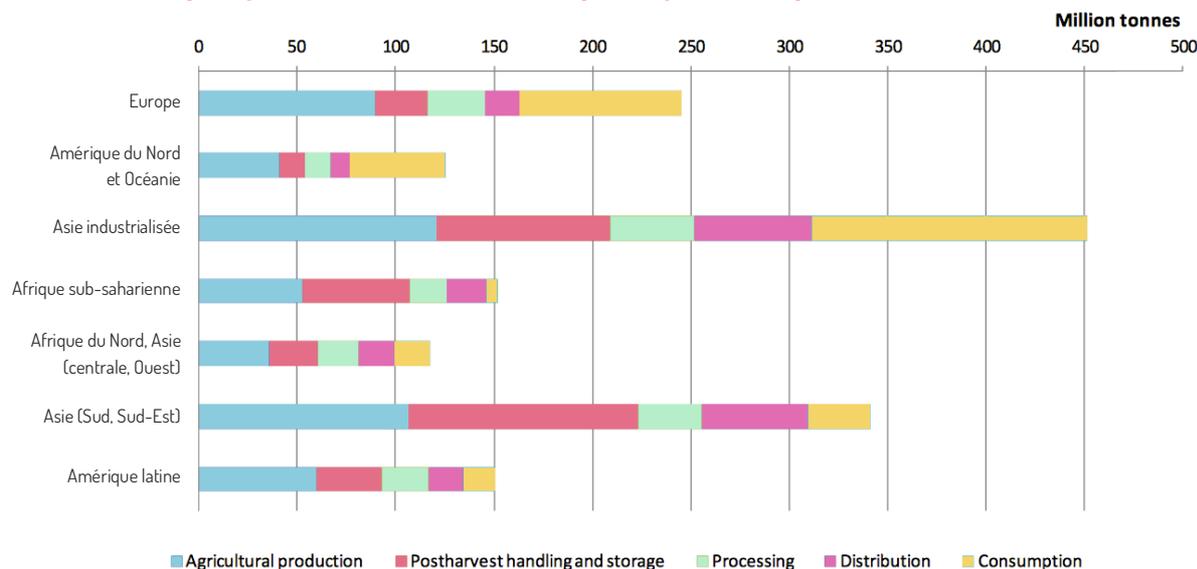
⁵ La Date Limite de Consommation (DLC) indique une limite impérative et s'applique à des denrées microbiologiquement très périssables et susceptibles de présenter un danger immédiat pour la santé humaine après une courte période. La Date Limite d'Utilisation Optimale (DLUO) n'a pas le caractère impératif de la DLC ; une fois la date passée, la denrée peut avoir perdu une partie de ses qualités spécifiques sans pour autant constituer un danger à la consommation.

⁶ En particulier, le poids du secteur agricole ne repose que sur des données ou estimations éparses et fragiles.

⁷ FAO/Gustavsson et al. (2011)

Il peut également être intéressant d'analyser la quantité de nourriture perdue ou gaspillée, pour se rendre compte de l'effet de taille des bassins de consommation. L'Asie occupe ainsi le premier rang en terme de volume. Le cas de la Chine est notamment intéressant à analyser : les systèmes alimentaires sont partagés entre systèmes de subsistance de petite échelle et systèmes modernes, dans le but de nourrir une population très importante avec des ressources limitées.⁸

Gaspillage alimentaire en volume, par région et étape de la chaîne de valeur



SOURCE: FAO, FOOD WASTAGE FOOTPRINT STUDY (2013)

... et en France

Bien que les données en France soient éparées et varient selon les études, une d'entre elles commanditée par le Ministère de l'Agriculture avance les chiffres suivants pour les pertes et gaspillages en fin de chaîne de valeur :

- **Distribution** : 2,3 millions de tonnes
- **Restauration** : 1,6 millions de tonnes
- **Foyers français** : 5,3 millions de tonnes, soit environ 80 kg de déchets alimentaires par an et par personne.

Au total, ce sont plus de 9 millions de tonnes gaspillées par an en France, sans compter les pertes de la production agricole et des industries agro-alimentaires.⁹

⁸ FAO, 2013. Food wastage Footprint study

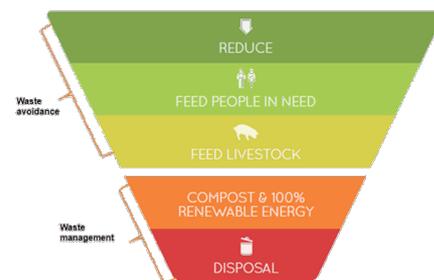
⁹ Une étude de l'INRA en cours vise à combler le manque de connaissances sur ces deux maillons de la chaîne de valeur afin d'en avoir une vision globale.

2 Les stratégies de prévention et de valorisation

Ces données, bien que macroscopiques, permettent d'ores et déjà de travailler sur des solutions de prévention et de valorisation au sein des filières. La directive européenne 2008/98/CE hiérarchise à cet effet les mesures à prendre pour le traitement des déchets. L'ordre des priorités est le suivant (après reformulation issue des travaux qui ont été menés depuis) :

1. **Réduction**
2. **Redistribution aux hommes**
3. **Redistribution aux animaux**
4. **Compostage, énergie**
5. **Incinération ou mise en décharge**

La pyramide du gaspillage alimentaire



SOURCE: US EPA, TRISTRAM STUART, FEEDING THE 5000

Dans les faits, fait remarquer Mme Redlingshöfer, les initiatives ne sont pas systématiquement conçues en respectant cette hiérarchie. Toutefois il est bon de voir que nombre de solutions de prévention et de valorisation existent et sont aujourd'hui éprouvées et disponibles.

2.1 Les stratégies de prévention des pertes

Des solutions existent...

Nombreuses sont les innovations technologiques qui ont vu le jour au cours des dernières années pour lutter contre le gaspillage alimentaire, notamment en terme de diminution à la source des pertes (niveau 1 de la pyramide du gaspillage alimentaire).

Comme l'explique Barbara Redlingshöfer, le monde de la recherche étudie par exemple depuis plusieurs dizaines d'années les **technologies de préservation des aliments**, avec notamment la mise au point de nouveaux emballages, ou de traitements du produit (micro-ondes, aseptisation, bio-préservation...).

Mais les **technologies les plus récentes de l'information et l'économie collaborative** jouent également un rôle clé dans le développement de solutions, par exemple en facilitant la mise en relation entre des sources de nourriture destinées à être gaspillée et des personnes prêtes à les récupérer (cf focus *Innovations sociales*).

...mais les réticences perdurent.

Il est cependant indispensable de confronter ces solutions aux différentes réticences que peuvent éprouver les acteurs, ou aux difficultés issues de la réglementation.

L'augmentation de la *shelf life* (durée de conservation) des produits par exemple n'est pas une attente des consommateurs. En effet, les nouvelles qualités d'un produit nécessitent d'adopter de nouvelles pratiques domestiques, et le potentiel de réduction des pertes est limité par la **difficulté de changer les habitudes des consommateurs**. De même, la **facilité d'accès à la nourriture dans le pays développés** n'incite pas les consommateurs à lutter contre le gaspillage.

La réglementation peut également représenter un frein à la lutte contre le gaspillage alimentaire. On peut par exemple évoquer la difficulté juridique de vendre des fruits et légumes non calibrés, la rigueur des réglementations sanitaires et des normes de qualité, ou encore le fait que c'est la responsabilité de l'entreprise qui est engagée dans le cas de dons de produits, ce qui peut représenter un risque pour celles-ci.

Au niveau financier, les entreprises ne voient pas toujours leur intérêt dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. En effet, celles-ci peuvent craindre une diminution de leur chiffre d'affaire, une dégradation de la perception du produit par le consommateur, ou encore considérer qu'il est plus économique de jeter des invendus plutôt que d'en organiser la collecte.

Enfin, une problématique transverse réside dans un certain **manque de recul** sur les différentes mesures et stratégies, avec une quasi-absence d'éléments chiffrés pour les initiatives les plus récentes.

FOCUS : DOSE CERTA

UN LABEL POUR LA REDUCTION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE

A Porto, les autorités accompagnent les restaurateurs dans leur démarche de limitation du gaspillage alimentaire en les incitant à proposer à leur clientèle des menus de bonne taille. **Le label certificateur Dose Certa** prouve les résultats accomplis par les restaurants qui atteignent des objectifs chiffrés – une réduction des déchets de 48,5kg/an/habitant a été obtenue dans le projet pilote. Ce label qui a reçu un écho très positif auprès des consommateurs a entraîné une **augmentation de la clientèle** des restaurants certifiés, mais également des **économies de coût** pour les enseignes et les autorités locales en matière de transport et traitement des déchets.



2.2 Les stratégies de valorisation des déchets

Il y a de longue date une demande des acteurs industriels d'utiliser la matière première agricole pour leurs besoins (énergie, carburants, matériaux, composés chimiques à haute valeur ajoutée). A l'ère des concepts d'économie circulaire et de *biobased economy* (les activités économiques fondées sur les biotechnologies), la valorisation des déchets alimentaires apparaît comme un pilier essentiel et emblématique de nouveaux paradigmes. Le potentiel de valorisation des déchets organiques ne cesse de croître avec le progrès scientifique, et fait assurément partie de la réponse aux besoins futurs de l'humanité. Certains déchets notamment, qui ont trouvé une voie de réutilisation à haute valeur ajoutée, ne sont plus considérés comme des déchets mais comme des co-produits.

La **concurrence d'usage** est cependant un enjeu essentiel à prendre en compte dans ces stratégies. Par exemple, les déchets agricoles ont un fort potentiel de transformation en bio-carburants, mais leur rôle naturel de régénération des sols est également essentiel, et le risque à long terme est d'engendrer des problèmes de productivité du système agricole.

Les entreprises exigent souvent un flux constant, homogène et traçable de matière première, pour optimiser l'efficacité de leur production, ce qui peut représenter un manque de souplesse et d'adaptation, susceptible au final d'aller à l'encontre d'une stratégie de réduction des pertes.

L'enjeu principal est donc d'**évaluer les bénéfices de chacune de ces stratégies** par rapport aux besoins et aux attentes de tous les acteurs du secteur, afin de réfléchir de façon holistique et écosystémique sur l'optimisation des usages et la réduction des pertes et gaspillages alimentaires.

FOCUS : LES INNOVATIONS (1 / 2)

POUR REDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Super Marmite

Super Marmite est un réseau social permettant à des particuliers de vendre une ou plusieurs parts d'un repas qu'ils ont cuisiné eux-mêmes pour faire bénéficier d'autres particuliers. L'idée est de tirer partie de la richesse et de l'éclectisme gastronomique produits quotidiennement par les particuliers pour offrir une alternative aux solutions de restauration rapide traditionnelles et réduire le gaspillage alimentaire. Par ailleurs, le site propose également des conseil, trucs et astuces et bonnes pratiques de cuisine.

WWW.SUPER-MARMITE.COM



LeftOverSwap

Lancée en 2013 par deux américains révoltés par le gaspillage alimentaire, cette application qui revendique 10000 utilisateurs dans le monde permet de partager gratuitement ses restes avec ses voisins. Les « leftover givers » partagent sur l'application une photo de leur plat non terminé, et la géolocalisation se charge de renseigner les « takers » qui se trouvent à proximité. Sur leur site, les fondateurs de LeftOverSwap résument les avantages de leur service en quelques statistiques : 40% des plats produits à la maison finissent à la poubelle, 25% des gens ne connaissent pas les noms de leurs voisins, 70% des américains sont en surpoids et 16% d'entre eux ne s'alimentent pas assez pour être en bonne santé. L'application se présente donc comme une réponse à ces phénomènes et a connu un tel succès qu'elle est maintenant utilisée pour de la vente de proximité de produits du potager par des particuliers.

WWW.LEFTOVERSWAP.COM



LeftoverSwap

FOCUS : LES INNOVATIONS (2/2)

POUR REDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Disco Soupe

Disco Soupe est une association qui se définit comme un « mouvement solidaire et festif qui s'approprie l'espace public et le rebut alimentaire pour sensibiliser au gaspillage alimentaire ». Concrètement, les Disco Soupes sont des happenings collectifs et ouverts à tous d'épluchage de fruits et légumes rebuts, invendus ou de troisième main dans une ambiance musicale. Sont ensuite confectionnés des soupes, salades et jus de fruits redistribués à prix libre aux personnes en difficulté. Le fond de cette démarche est aussi de sensibiliser les participants pendant l'événement à la lutte contre le gaspillage alimentaire en montrant la qualité des fruits et légumes destinés à la poubelle. L'association compte aujourd'hui une communauté de 200 sympathisants et bénévoles et a recueilli des échos très favorables dans la presse.

WWW.DISCOSOUPE.ORG



Food Cowboy

Food Cowboy est un service lancé aux Etats-Unis en 2012 sous la forme d'une application mobile qui vise à mettre en contact le plus rapidement possible les banques alimentaires avec les producteurs et restaurateurs souhaitant faire don de leur surplus. Le service oriente notamment les conducteurs de camion vers le receveur et lui transmet les documents lui permettant de bénéficier de réductions fiscales suite à leur don. Food Cowboy se rémunère par une commission de 10 cents par livre de nourriture.

WWW.FOODCOWBOY.COM



3 Les facteurs de réussite du business model

La question de l'optimisation des usages doit être au cœur de la réflexion des entreprises afin de définir une stratégie gagnante. L'équipe de recherche de M. Nalla vise à mettre en évidence les opportunités pour une entreprise que peut offrir une approche stratégique de ce sujet, et cherche à les illustrer par des cadres de travail méthodologique.¹⁰

3.1 L'adoption d'une vision stratégique

Le gaspillage alimentaire vu comme un non-alignement de la demande et de l'offre...

Si, comme on l'a vu, les pertes et gaspillages sont dus à des raisons très variées, d'un point de vue stratégique, elles correspondent de façon générale pour M. Nalla à un **non-alignement de l'offre et de la demande**. De la même façon qu'une entreprise construit sa chaîne de valeur dans une optique de pertinence vis à vis des demandes des consommateurs, ces dynamiques de pertes doivent être remises en perspective avec le marché pour créer de la valeur plutôt que de subir les impacts financiers négatifs qu'elle peuvent représenter.

... souvent dû à un manque de flexibilité des business models

De nombreux facteurs – notamment techniques et logistiques comme on l'a vu précédemment – propres à chaque étape de la chaîne sont susceptibles de causer des pertes alimentaires. M. Nalla avance un enjeu plus transverse : le **besoin de flexibilité des business models**, en particulier dans leurs relations avec l'écosystème et leur lien avec le positionnement des entreprises. Dans un marché dont les dynamiques changent tous les mois, voire toutes les semaines, cet enjeu a tendance à devenir un problème, mais cela en fait aussi un levier d'action particulièrement intéressant. Les chaînes de valeur les plus efficaces sont celles qui font preuve d'adaptabilité aux contraintes.

3.2 Comment comprendre la demande...

Les consommateurs recherchent aujourd'hui davantage une solution à leur besoin qu'un produit en soi. Dans cette optique de consommation, selon M. Nalla, ceux-ci sont particulièrement attentifs à quatre caractéristiques de l'offre alimentaire : **la diversité des produits, leur naturalité, leur goût**

¹⁰ Kouwenhoven, Nalla et al.,(2012) *Creating Sustainable Business by Reducing Food Waste : A Value Chain Framework for Eliminating Inefficiencies*, International Food and Agribusiness Management Review, Volume 15, Issue 3.

et l'implication de la marque dans le monde numérique. De fait, les entreprises doivent insister sur ces quatre composantes dans leur réflexion pour proposer des « solutions » sur chaque marché.

Cela peut s'illustrer avec l'exemple de la filière laitière : une brique de lait distribuée en supermarché est un produit pur, mais un yaourt servi dans une cantine d'entreprise est une solution. En poussant l'idée, on pourrait imaginer un distributeur de yaourts commandé par le consommateur à l'aide d'une application qui lui permettrait de personnaliser le goût du yaourt. On répond ainsi plus précisément au besoin du client, et l'offre est plus proche de la demande.

3.3 ...et comment y répondre

Les facteurs clés du business case

Il n'est pas aisé de définir un cadre méthodologique universel pour développer une solution pertinente, mais l'expérience montre qu'il est important de se concentrer sur ces trois facteurs clés qu'expose M. Nalla :

- **Un choix stratégique de technologie :** les entreprises doivent adapter leur choix technologique à leur stratégie plutôt que par rapport au processus de production en soi.
- **Une stratégie *Go-to-Market* :** il est essentiel de définir une stratégie de commercialisation appropriée plutôt que de pousser des produits dans des circuits de distribution existants.
- **Des partenariats complémentaires :** M. Nalla qualifie cette composante d' « implication de la chaîne de valeur ».

Il est à noter que le prix est également un critère important, mais il n'est pas le plus critique selon M. Nalla.

Le choix technologique

Le cadre décrit dans ce paragraphe peut être appliqué à n'importe quel maillon de la chaîne (production, transformation, distribution et consommation). Il vient expliciter l'importance d'aligner les stratégies technologiques et business.

L'idée importante est qu'un choix technologique doit **servir la stratégie de l'entreprise**, et **être mis en perspective avec son impact potentiel sur les autres partenaires de la chaîne**. Il doit à cet effet offrir de la flexibilité et de l'adaptabilité aux changements d'orientations stratégiques.

Pour reprendre l'exemple de la filière laitière en Inde, la fluctuation de l'offre des fermiers face à la rigidité de la demande des coopératives a poussé ces dernières à effectuer leurs processus de transformation plus près des fermes et à développer des machines et équipements à échelle modulable.

La stratégie de commercialisation

La mise sur le marché d'un produit innovant doit s'opérer selon quatre étapes :

1. Une stratégie de e-distribution bien pensée, et une distribution physique dans des réseaux spécialisés ;
2. Une distribution par l'intermédiaire de nouveaux concepts ou de créateurs de marque ;
3. Une distribution large mais encore différenciée ;
4. Et enfin une distribution large et indifférenciée.

En fonction du produit et de leurs choix stratégiques, les entreprises peuvent commencer à partir de la première ou de la seconde étape avant d'évoluer vers les suivantes.

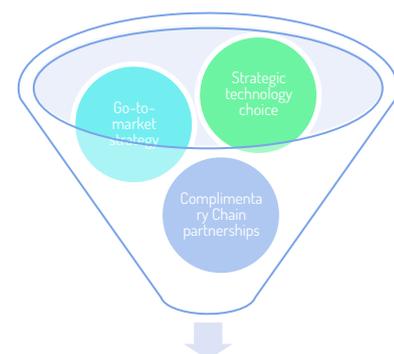
Concernant la filière laitière, la première étape correspondrait à une vente très localisée des produits laitiers, voire sur la ferme même, puis d'aller vers une seconde étape de commercialisation chez des revendeurs spécialisés. A mesure que les volumes de production grossissent, leur commercialisation peut s'étendre à des canaux de distribution plus larges et classiques.

La stratégie de partenariat

Une collaboration efficace avec la chaîne de valeur se traduit par les composantes suivantes :

- La réunion d'acteurs complémentaires autour de la table. C'est le point central et essentiel pour mener à bien les autres composantes. Dans le cas de la filière laitière, ce sont les fermiers, les partenaires techniques adaptés et un support marketing pertinent.
- L'alignement des objectifs, (qui seraient la création d'une offre de valeur différenciée autour de produits laitiers pour notre exemple).
- L'alignement des *incentives* à travers une juste distribution de la valeur créée.
- Et enfin, le partage des responsabilités afin de définir précisément le rôle des différents acteurs.

La relation avec les parties prenantes est encore le point le moins théorisé des trois axes de réponse présentés par M. Nalla, et nécessiterait de plus amples études afin de définir un cadre de travail plus précis et explicite.



New solutions that are scalable, repeatable and sustainable

4 Témoignages d'acteurs industriels

Différents acteurs de l'agro-alimentaire ont présenté leurs solutions contre le gaspillage alimentaire, en s'attachant à expliciter le *business case* qui a justifié ces initiatives.

4.1 Unilever Food Solutions : « Stop au gaspi »

Le développement durable au cœur de la stratégie d'Unilever...

Sur l'impulsion de son CEO Paul Polman, le groupe Unilever s'est engagé dès 2009 dans une ambitieuse démarche d'entreprise de développer des actions durables mesurables. Le plan Unilever Sustainable Living Plan¹¹ repose sur trois grands axes directeurs :

- **L'amélioration de la vie et du bien-être des humains**, avec l'objectif de soutenir 1 milliard de personnes en matière de nutrition et de sécurité alimentaire.
- **L'amélioration de la qualité de vie** au travers des origines durables des produits en visant un approvisionnement à 100% en produits durables d'ici 2020
- Enfin, **la réduction des impacts environnementaux de moitié**, ce qui fait notamment intervenir un objectif de réduction du gaspillage alimentaire.

Unilever Food Solutions, la filiale du groupe qui commercialise les marques d'Unilever au monde de la restauration, est également inscrite dans cette démarche. Touchant 1 milliards de clients chaque année par sa présence dans plus de 2 millions de restaurants, elle accompagne les chefs pour les aider à prendre conscience de la problématique du gaspillage alimentaire dans leurs établissements et trouver des solutions. Ce sujet d'actualité est d'autant plus porteur qu'une enquête internationale menée par le groupe a montré que 80% des consommateurs sont intéressés par la gestion des déchets des restaurants qu'ils fréquentent, et 38% d'entre eux sont prêts à payer un premium pour leur repas si ils ont la preuve que l'établissement met en place des actions pour réduire le gaspillage alimentaire.

... et de la campagne « Tous unis contre le gaspillage »



A travers sa campagne « Tous unis contre le gaspillage » déployée dans 23 pays, dont la France depuis 2012, Unilever Food Solutions **accompagne les restaurateurs** à travers différents outils et événements gratuits pour améliorer la gestion des déchets en cuisine.¹²

¹¹ <http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/our-approach-to-sustainability/unilever-sustainable-living-plan-summary/>

Ceux-ci sont de différents types :

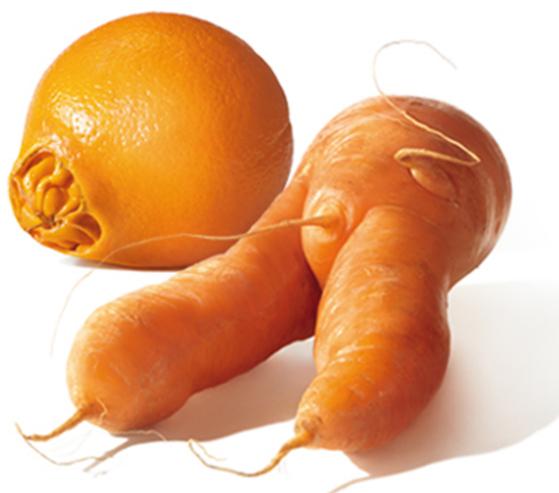
- **Un outil d'audit**¹³ permettant de mettre en évidence les pertes évitables sur les différents postes (stockage, préparation et consommation/distribution) et d'observer leur évolution dans le temps.
- **Un portail internet « Stop au gaspi »** dédié regroupant des outils pour aider les chefs à quantifier et qualifier les résultats (prise de conscience des chefs et motivation, retombées sur la gestion d'équipe), des trucs et astuces, des conseils...
- **Une application** reprenant les outils présentés en ligne de manière dynamique et personnalisée, et permettant de partager les informations avec l'équipe et les managers.
- **Des conseils personnalisés**, notamment à l'occasion des « Ateliers Culinaires Zéro Déchets. »
- **Un challenge annuel** « Tous unis contre le gaspillage » avec récompenses et médiatisation des résultats.

4.2 Intermarché : « Les fruits et légumes moches »

Une initiative inspirante...

Remettant les clients au cœur de sa communication, le groupe Intermarché a souhaité éclairer l'année contre le gaspillage alimentaire par un sujet ayant une aspérité très forte : **le gaspillage alimentaire des fruits et légumes**, en particulier dû à des critères esthétiques.

les fruits&légumes
MÔCHES
Intermarché



¹² <http://www.unileverfoodsolutions.fr/nos-services/votre-cuisine/waste-portal/outils>

¹³ Le poids des déchets est mesuré chaque jour sur une période de 3 à 5 jours, et converti financièrement sur la base de 2000 euros la tonne. Chaque année, un restaurant perdrait en moyenne 7000 euros par une mauvaise gestion de ses déchets.

Ainsi, les 21 et 22 mars 2014, l'Intermarché de Provins (77) a proposé à ses clients des fruits et légumes non calibrés¹⁴, vendus 30% moins chers, et rassemblés sous le nom des « Fruits et Légumes Moches », ainsi que des « soupes de carottes moches » et des « jus d'oranges moches ». Cette initiative a rencontré un succès immédiat auprès des consommateurs, ainsi qu'un écho considérable dans la presse, poussant le groupement à la renouveler en octobre 2014 durant quatre jours dans les 1800 enseignes de France.

... mais un business model difficile à trouver

Si elle a fait bouger les lignes en matière de mentalité du consommateur, mais également au sein du groupement des Mousquetaires, cette initiative est difficile à être généralisée de façon permanente. En terme de logistique, **il n'existe pas de filière d'approvisionnement adéquate** pour les fruits et légumes non-calibrés. Ainsi, Intermarché a dû créer de toute pièce une nouvelle filière de « fruits et légumes moches », ce qui a diminué la rentabilité espérée de l'opération. De plus, l'impact d'une telle initiative est particulièrement difficile à calculer, car les **débouchés éventuels de ces fruits et légumes** (autres que d'être jetés) **sont inconnus**.

Il est à noter cependant que ce type d'initiative a été décliné dans plusieurs enseignes de la concurrence par l'intermédiaire du collectif Les Gueules Cassées¹⁵ qui a créé le label « Quoi ma gueule ? » dédié aux fruits et légumes de catégorie 2, pour créer des partenariats filière entre les producteurs et les distributeurs. Connaissant également un grand succès en France, le collectif a été contacté par 12 autres pays pour étudier la mise en place d'une telle démarche.

4.3 Carrefour : Démarche de lutte contre le gaspillage

La lutte contre le gaspillage alimentaire est un thème phare depuis fin 2012 pour les magasins Carrefour, et s'est institutionnalisée pour l'enseigne avec la signature en juin 2013 du Pacte National sur le Gaspillage Alimentaire déployé par le Ministère de l'Agriculture.

Des initiatives consommateur...

En s'inscrivant dans une démarche globale de fond, Carrefour a effectué un important travail pour **passer au crible différents produits** de la marque, ce qui s'est concrétisé par

- Un rallongement de 1 à 9 jours de la DLC sur des yaourts ;
- Un rallongement de 10 jours de la DLC des lardons frais ;
- Une augmentation des DLUO, parfois de plusieurs mois, sur 41 références ;
- La suppression des dates de consommation sur le sucre, le sel, le vinaigre et l'alcool ;

¹⁴ Les fruits et légumes de Catégorie 2 représentent en moyenne 40% de la production d'un agriculteur et sont habituellement destinés aux plats cuisinés, à l'alimentation animale, ou à être jetés.

¹⁵ <http://lesgueulescassees.org/>

- La mise en place de tests de vieillissement supplémentaires sur d'autres produits ;
- Des études sur le gaspillage le long des filières afin d'identifier des bonnes pratiques pour diminuer les pertes à chaque étape.

...des bonnes pratiques en interne...

Si la marque communique peu sur sa démarche auprès du consommateur, elle vise par contre à générer une **forte mobilisation en interne** autour de ce sujet à travers de nombreuses initiatives¹⁶ :



- Depuis 2009, Carrefour récompense les fournisseurs français les plus engagés en matière de développement durable, et fin 2013 a été créé le trophée « Anti-gaspi », remis au fournisseur le plus engagé contre le gaspillage.
- La création d'un comité anti-gaspi national pour le suivi des indicateurs et des plans d'action, ainsi que la création de 16 postes de « Coachs Anti-gaspi » en région pour effectuer des diagnostics en magasins et déployer des bonnes pratiques¹⁷ au sein des équipes a permis de réduire le gaspillage jusqu'à 50% dans certaines enseignes, et de 14% au niveau national dans les hypermarchés de la marque.

...et des actions concrètes en magasin

Une démarche concrète au niveau des produits mêmes vient également renforcer l'engagement de la marque :

- Les fruits et légumes abimés en magasin sont transformés en salades préparées ;
- La fondation Carrefour soutien les associations de lutte contre le gaspillage alimentaire Les Paniers de la Mer¹⁸ et SOLAAL¹⁹
- Une convention a été établie pour que tous les magasins fassent dons de leurs invendus à des associations, et fait de Carrefour le premier donateur privé des Banques Alimentaires en France, avec 68 millions de repas donnés en 2013. ;
- Des procédés de compost et de méthanisation des invendus ont été mis en place, ainsi que de production de biocarburant à partir des déchets dans la région lilloise.

¹⁶ <http://www.anti-gaspillage.carrefour.fr/carrefour-s-engage-en-mobilisant-ses-collaborateurs-fournisseurs-consommateurs/>

¹⁷ Mise en avant en réserve des produits à Date Limite de Vente proche, revue de l'organisation des zones de stockage de réception, réductions proposées sur les produits quelques jours avant la DLC, candenciers plus précis sur les rayons frais, offre de produits adapté selon les horaires (par exemple, des références en pain limitées le soir dans les rayons boulangerie). 800 bonnes pratiques sur 1200 ont été intégrées dans les magasins.

¹⁸ <http://www.panierdelamer.fr/>

¹⁹ <http://www.solaal.org/>

Enfin, la marque cherche à sensibiliser les consommateurs en installant des cuisines mobiles dans ses magasins pour proposer des *smoothies* et soupes à partir de légumes bien mûrs, par l'intermédiaire de coaching en magasins, ou encore via sa plateforme internet²⁰ fréquemment réactivée et la mise en place très prochaine de recettes de cuisine avec le site Marmiton.

²⁰ <http://www.anti-gaspillage.carrefour.fr/>

Conclusion et perspectives

Le gaspillage alimentaire se produit à toutes les étapes de la chaîne de valeur, et en quantité considérable. Le diminuer est un enjeu éthique et environnemental fondamental, mais les entreprises font face à des difficultés qui peuvent gêner leurs actions dans ce sens. Le business case de la lutte contre le gaspillage alimentaire n'est ainsi pas toujours évident à déterminer.

Cependant, les intervenants présents à cette conférence ont proposé des pistes pour une lutte efficace de l'entreprise contre le gaspillage alimentaire :

- Une **réduction du gaspillage alimentaire à sa source** est préférable à une simple valorisation des déchets.
- Plus un aliment est gaspillé tard dans la chaîne de valeur, plus l'impact de cette perte est important.
- Le gaspillage alimentaire peut être vu comme un **non-alignement de l'offre et de la demande**, et augmenter la **flexibilité des *business models*** peut permettre de le diminuer.
- Un **choix stratégique des technologies** de production, une **stratégie précise de mise en marché** et une **implication de tous les acteurs de la chaîne de valeur** sont les facteurs clés d'une lutte efficace de l'entreprise contre le gaspillage alimentaire.
- La révolution des **outils numériques** et de **l'économie collaborative et de fonctionnalité** offre de nouvelles possibilités de diminution du gaspillage, qui peuvent correspondre à de nouveaux *business case*.

En conclusion, le gaspillage alimentaire est une pratique profondément ancrée dans nos sociétés modernes. Ce problème ne saurait être réduit à un résultat de procédés inefficaces, mais doit être mis en perspective avec le **rapport de la société à l'alimentation** en général, notamment aux dérives issues des désirs excessifs d'abondance, de diversité et de facilité d'accès à la nourriture.

La réelle solution à ces enjeux est à trouver dans une **approche holistique et écosystémique de l'alimentation humaine**, qui embrasse assurément les concepts **d'économie circulaire et de fonctionnalité**, et passe nécessairement par une **re-valorisation de l'alimentation**.

