

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Développement d'un service en économie circulaire pour une société de consultance en ingénierie environnementale

Étude de cas : Greenfish.

Mémoire présenté par
Aurélie GAUTHIER

Pour l'obtention du diplôme de
Master – Ingénieur Commercial

Année académique 2017 - 2018

Promoteur :
Monsieur Philippe DROUILLO

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Développement d'un service en économie circulaire pour une société de consultance en ingénierie environnementale

Étude de cas : Greenfish.

Mémoire présenté par
Aurélie GAUTHIER

Pour l'obtention du diplôme de
Master – Ingénieur Commercial

Année académique 2017 - 2018

Promoteur :
Monsieur Philippe DROUILLOON

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Je souhaite remercier les personnes ayant contribué à l'élaboration de ce mémoire en m'ayant apporté les conseils, l'inspiration et les moyens nécessaires pour mener ce projet à bien :

Je remercie tout d'abord l'ensemble des membres de Greenfish de m'avoir donné l'opportunité de réaliser mon stage au sein de cette entreprise positive et dynamique ;

Mon maître de stage, Adrien Girard, pour l'implication dont il a fait preuve durant l'encadrement de mon stage ;

Mon promoteur, Monsieur Philippe Drouillon, pour les précieux conseils qu'il m'a apportés grâce à son expertise impressionnante en business model durable et dans bien d'autres domaines encore ;

Quentin Lancrenon, Project Manager au sein de Green Solutions, pour sa bienveillance et son aide précieuse dans la réalisation de mes études de marché ;

Monsieur Matthieu Leroy, cocréateur de SunriseHQ, pour ses bons conseils et son implication dans le projet ;

Monsieur Philippe Weiler, Monsieur Philippe Diercxens, Monsieur Pierre Laune, et Monsieur Thibault d'Ursel d'avoir pris de leur temps pour m'accorder des entretiens, ainsi que les managers et dirigeants des diverses entreprises ayant répondu à mon questionnaire en ligne ;

Monsieur Pascal Verhasselt, professeur à l'ICHEC Brussels Management School, pour m'avoir sensibilisée à l'environnement ainsi qu'aux problématiques et enjeux qui l'accompagnent ;

Enfin, je remercie mes proches de m'avoir accompagnée et soutenue tout au long de ce stage et de ce mémoire.

Table des tableaux

Tableau 1: Principaux concurrents de Greenfish.....	15
Tableau 2: Objectifs du projet	17
Tableau 3: Méthodologie de la gestion de projet.....	46
Tableau 4: Analyse PESTEL.....	55
Tableau 5: Comparaison des concurrents de Greenfish présents sur le marché belge du conseil en économie circulaire	60
Tableau 6: Légende des critères et de la pondération	66
Tableau 7: Calcul de la pondération pour chaque concurrent de Greenfish.....	68
Tableau 8: Liste des critères utilisés dans le "Strategy Canvas"	71
Tableau 9: Analyse SWOT.....	73
Tableau 10: Ratios de productivité de Greenfish et ses concurrents (2013-2016)	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 11: Trésorerie nette de Greenfish (2014-2017).....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 12: Taux de rentabilité net de Greenfish et ses concurrents (2013-2016)	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 13: Ratio de liquidité générale de Greenfish (2013-2017) .	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 14: Notes attribuées pour le ciblage	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 15: Taux de rentabilité net : attractivité des clients potentiels....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 16: Trésorerie nette : attractivité des clients potentiels	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 17: Ratio d'activité : attractivité des clients potentiels	Erreur ! Signet non défini.

Table des figures

Figure 1: Matrice des ambitions pour l'innovation	22
Figure 2: Processus de gestion du marketing de services.....	24
Figure 3: Les sept piliers de l'économie circulaire	33
Figure 4: Jour du dépassement mondial.....	37
Figure 5: Nombre d'années restantes si la consommation de matières premières augmente à la vitesse actuelle et nombre d'années restantes si la consommation stagne	38
Figure 6: Volatilité des prix des ressources (1900-2013)	39
Figure 7: Conflits liés aux ressources dans les pays du monde (1967-2014)	40
Figure 8: Inventaire des gaz à effet de serre en Belgique (2015)	41
Figure 9: Indication du nombre de Kg de déchets par personne et par jour dans le monde	42
Figure 10: Croissance de la productivité du travail.....	42
Figure 11: Evolution du chiffre d'affaires de Greenfish (2013-2017).....	49
Figure 12: Ratio de liquidité générale de Greenfish (2013-2017)	50
Figure 13: Taux de rentabilité net de Greenfish et ses concurrents (2013-2017)	50
Figure 14: Trésorerie nette de Greenfish (2014-2017).....	51
Figure 15: Ratio de productivité par employé de Greenfish et ses concurrents (2013-2017).....	53
Figure 16: Classement des concurrents de Greenfish en fonction de leur degré de menace	69
Figure 17: Strategy Canvas.....	72
Figure 18: Secteurs d'activité des répondants	81
Figure 19: Raisons pour lesquelles l'économie circulaire représente une opportunité pour le futur.....	82
Figure 20: Besoins des répondants en économie circulaire.....	83
Figure 21: Difficultés et freins dans l'implémentation de principes d'économie circulaire	84
Figure 22: Proposition de service en économie circulaire pour Greenfish.....	85
Figure 23: Coopcitizen Canvas du service proposé	93
Figure 24: Segmentation du marché	95
Figure 25: Ciblage des clients potentiels	99
Figure 26: Positionnement : « Brand bull's-eye »	103
Figure 27: Méthodologie Lean Startup.....	109

Table des matières

Introduction	12
Chapitre 1 : Environnement et présentation du projet	14
1.1 Présentation de Greenfish	14
1.1.1 Bref historique	14
1.1.2 Mission, vision et valeurs	14
1.1.3 Activités, industries et expertise	14
1.1.4 Concurrence et chiffres clés	15
1.1.5 Ressources mises à disposition de l'entreprise	16
1.1.6 Environnement direct de la gestion de projet : Green Solutions	16
1.2 Définition du projet	17
1.2.1 Problème posé, but et objectifs du projet	17
1.2.2 Contraintes	18
1.2.3 Opportunités	19
Chapitre 2 : Contexte théorique	20
2.1 La consultance en ingénierie environnementale	20
2.1.1 Qu'est-ce que l'ingénierie environnementale ?	20
2.1.2 En quoi consiste le travail d'une société de consultance en ingénierie environnementale ?	20
2.2 Élargir l'offre de services d'une entreprise de conseil	21
2.2.1 Les différentes stratégies de croissance	21
2.2.2 La spécificité des services	23
2.2.3 Le processus de gestion du marketing de services	24
2.2.4 Évolution du marketing des 4P au marketing des 7P	29
2.2.5 Le modèle SAVE	30
2.3 L'économie circulaire	32
2.3.1 L'économie circulaire : définition et caractéristiques	32
2.3.2 Les sept piliers de l'économie circulaire	33
2.3.3 Les racines de l'économie circulaire	35
2.3.4 Nécessités de l'économie circulaire	37
2.3.5 Opportunités apportées par l'économie circulaire	43
Chapitre 3 : Mise en œuvre du projet	46
3.1 Approche méthodologique	46

3.2	Diagnostic stratégique interne de Greenfish	48
3.2.1	Les ressources stratégiques	48
3.2.2	Compétences clés	54
3.3	Diagnostic externe	55
3.3.1	Analyse PESTEL	55
3.3.2	Analyse de la concurrence	59
3.4	Analyse SWOT	73
3.5	Besoins/attentes et freins/motivations des clients potentiels	76
3.5.1	Recherche documentaire	77
3.5.2	Entretiens	79
3.5.3	Questionnaire	80
3.6	Proposition d'un service en économie circulaire	84
3.6.1	Présentation du service proposé	85
3.6.2	Raisons justifiant la proposition d'un tel service	87
3.6.3	« Must have » pour Greenfish	90
3.6.4	Bénéfices pour les clients	91
3.6.5	Bénéfices pour Greenfish	92
3.7	Stratégie marketing du service	94
3.7.1	Segmentation	94
3.7.2	Ciblage	97
3.7.3	Positionnement et proposition de valeur	100
3.7.4	Marketing Mix	104
3.8	Création d'une proposition réelle pour un client	109
3.8.1	Méthodologie Lean Startup	109
3.8.2	Hypothèses à tester	110
3.8.3	Test de l'hypothèse afférente au module 1 auprès d'un client	110
3.8.4	Test des hypothèses afférentes aux modules 2 et 3	112
	Chapitre 4 : Bilan et perspectives du projet	114
4.1	Analyse critique et mise en perspectives	114
4.2	Perspectives futures du projet	115
	Conclusion	117
	Bibliographie	119
	Glossaire	132
	Table des annexes	133

Introduction

L'humanité a actuellement besoin de 1,7 planète pour répondre à ses besoins et 3 planètes seront nécessaires d'ici 2050 (Service public fédéral (SPF) Economie, 2014). En effet, « Le jour du dépassement de la terre », calculé par l'institut Global Footprint Network, permet de comparer l'empreinte écologique de l'homme, à savoir sa demande en ressources naturelles, et la biocapacité de la planète, qui représente sa capacité à répondre à cette demande. Le jour du dépassement arrive de plus en plus tôt au fil du temps et correspondait au mercredi 2 août pour l'année 2017, signifiant qu'à cette date, nous avions consommé toutes les ressources que la planète est capable de produire sur une année (Garric, 2017). Ce problème de rareté des ressources mène également à la création ou au maintien de tensions géopolitiques dans beaucoup de pays, ainsi qu'à une insécurité d'approvisionnement et à une volatilité des prix des matières premières (Lacy & Rutqvist, 2015). De plus, actuellement, les habitants des villes du monde produisent quotidiennement 3 millions de tonnes de déchets dont seulement 25% sont récupérés et réintroduits dans le système de production. Des experts estiment que ce chiffre doublera d'ici 2025 du fait de l'accroissement de la population mondiale (Lacy & Rutqvist, 2015). Malgré cet accroissement de population, depuis les années 2000, et de manière accentuée depuis la crise économique de 2008, les gains de productivité dans la majorité des pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) sont en constante diminution (2016). Productivité, qui au sein de notre économie actuelle, rime avec activités économiques intenses émettrices de gaz à effet de serre, et donc réchauffement climatique (Magdelaine, 2014).

Pour toutes ces raisons, le modèle économique classique semble montrer ses limites et un nombre d'acteurs de plus en plus important estime qu'il est nécessaire de passer à d'autres modèles économiques pour pouvoir faire face aux problèmes environnementaux et sociaux. C'est le cas de Greenfish, société de consultance en environnement, au sein de laquelle j'ai eu l'opportunité de réaliser une gestion de projet, qui a servi de support à la réalisation de ce mémoire. En effet, Greenfish envisage de proposer un nouveau service de conseil en économie circulaire afin de poursuivre sa croissance en se diversifiant mais également afin de contribuer à participer à la création d'une économie plus durable.

Le but de cette gestion de projet est donc de donner à Greenfish une vision générale du marché belge du conseil en économie circulaire, du positionnement stratégique qu'ils pourraient prendre sur ce marché ainsi que la forme que prendrait ce nouveau service, pour arriver à la création d'une proposition réelle pour un client qui servirait de premier test grâce auquel ils pourraient apporter des modifications à mon travail si nécessaire.

Le premier chapitre de ce mémoire est divisé en deux grandes parties : l'environnement du projet et la présentation de celui-ci. La première partie se concentre sur la présentation de Greenfish, et la seconde porte sur la description du projet à savoir son but et ses objectifs, ainsi que les contraintes et opportunités y afférentes.

Le deuxième chapitre présente le contexte théorique autour du projet, qui comporte trois points distincts. Le premier point explique ce qu'est l'ingénierie

environnementale et en quoi consiste le travail d'une société de consultance dans ce domaine. Le second point se focalise sur les différents aspects en lien avec l'élargissement d'une offre de services d'une entreprise de conseil, tels que les spécifiés des services et le processus de gestion du marketing de services. Le troisième point de ce chapitre développe le concept de l'économie circulaire.

Le troisième chapitre contient toute la mise en œuvre du projet. Le premier point de ce chapitre décrit la méthodologie qui a été adoptée pour réaliser ce projet. Les deux points suivants présentent un diagnostic stratégique interne et externe de Greenfish. Dans le quatrième point, nous retrouvons une analyse SWOT de Greenfish. Le cinquième point présente les besoins et attentes des clients potentiels, ainsi que leurs freins et motivations en matière d'économie circulaire. Le sixième point contient l'ébauche du service en économie circulaire que je propose à Greenfish d'offrir sur le marché. Le septième point se focalise sur la stratégie marketing de ce nouveau service, en définissant la segmentation, le ciblage, le positionnement, le marketing mix et la proposition de valeur. Enfin, le dernier point explique l'utilité de réaliser rapidement un test de ce service auprès du marché en présentant une offre réelle qui a été proposée à un client potentiel.

Pour finir, le quatrième et dernier chapitre comporte une analyse critique du projet ainsi que ses perspectives futures.

Chapitre 1 : Environnement et présentation du projet

Le premier chapitre de ce mémoire est divisé en deux grandes parties : l'environnement du projet et la présentation de celui-ci. La première partie se concentre sur la présentation de Greenfish, et la seconde porte sur la description du projet à savoir son but et ses objectifs, ainsi que les contraintes et opportunités y afférant.

1.1 Présentation de Greenfish

1.1.1 Bref historique

Greenfish est une entreprise belge née sous le nom de Green Recruitment en 2010 dû à la demande croissante d'experts dans le secteur environnemental. En 2014, l'entreprise a complètement arrêté ses activités de recrutement et s'est tournée vers la consultance en se concentrant sur les questions de durabilité. Du fait de son succès en Belgique, Greenfish s'est implantée en France en 2016. En janvier 2017, un nouveau département nommé Green Solutions a également vu le jour (Greenfish, 2018).

1.1.2 Mission, vision et valeurs

Greenfish est une société de consultance en ingénierie environnementale qui a pour mission de partager de la connaissance sur la durabilité et induire le changement de mentalité à travers des projets intégraux. Pour ce faire, elle offre des solutions basées sur des technologies vertes en utilisant son expertise en ingénierie, stratégie et environnement (Greenfish, 2018).

L'entreprise aimerait être reconnue comme leader d'option et a pour vision de devenir le leader sur le marché belge en matière de consultance en ingénierie environnementale (Girard, Project Manager, 2017). Greenfish souhaite impacter positivement le monde au travers de trois valeurs : l'intégrité, l'engagement et la responsabilité (Greenfish, 2018).

1.1.3 Activités, industries et expertise

Greenfish offre d'une part un service de consultance externe où elle attribue des missions à ses consultants qui intègrent pleinement l'entreprise cliente et dépendent de celle-ci. Ce sont des missions intérimaires qui durent habituellement entre 3 et 24 mois et qui sont généralement liées à l'activité principale de l'entreprise cliente (Girad, 2017). Cette activité s'apparente à de la consultance traditionnelle plutôt portée vers de l'ingénierie classique. Les domaines d'expertise sont les suivants : services en énergie, optimisation industrielle, ingénierie, gestion de projets, supply chain et logistique, QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement), construction et infrastructure (Greenfish, 2018).

D'autre part, via son nouveau département Green Solutions, elle offre également un service de consultance interne où les consultants utilisent les ressources et

informations de l'entreprise cliente mais ne sont pas directement intégrés chez les clients et travaillent donc en interne chez Greenfish. Dans ce cas-ci, les consultants fournissent les résultats aux clients mais dépendent bien de Greenfish. On parle ici plutôt de projets et non de missions (Girard, 2017). Cette deuxième activité est davantage tournée vers l'ingénierie environnementale autour des domaines d'expertise suivants : efficacité énergétique, gestion des déchets, gestion du carbone et gestion du changement (Greenfish, 2018).

Greenfish opère dans neuf industries : énergie, agro-alimentaire, science du vivant, industrie chimique, industrie lourde, high-tech, infrastructure et construction, eau, déchets, secteur public, transport et énergies renouvelables (Greenfish, 2018).

1.1.4 Concurrence et chiffres clés

Au sein de Greenfish, les activités de consultance externe traditionnelle, pour lesquelles les consultants sont intégrés dans l'entreprise cliente, contiennent des missions qui sont généralement plus orientées sur l'ingénierie. De ce fait, concernant cette partie de la consultance, Greenfish fait face à cinq principaux concurrents présents sur le marché belge de la consultance en ingénierie : AKKA Belgium, MCA Benelux, Altran Belgium, Alten Belgium et Matis

En ce qui concerne les activités de consultance interne, au sein du département Green Solutions, Greenfish combine l'ingénierie avec l'aspect environnemental. Les principaux concurrents proposant des services en ingénierie environnementale dans les mêmes domaines que Greenfish sont : Ecorce, Aries Consultants, Sher et Tauw.

Le chiffre d'affaires ainsi que le nombre d'employés en équivalent temps plein pour l'année 2016 des concurrents présents en consultance traditionnelle sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les concurrents dans le domaine de la consultance interne en ingénierie environnementale n'ont pas été inclus étant donné que le département en charge de cette activité au sein de Greenfish n'a été créé qu'en 2017, et que les chiffres des concurrents pour l'année 2017 n'étaient pas disponibles puisque que les comptes des entreprises pour l'exercice de 2017 n'ont pas encore été publiés à la banque nationale de Belgique.

Tableau 1: Principaux concurrents de Greenfish

	Chiffre d'affaire (M€) (2016)	Effectif ETP (2016)	Ratio de productivité (€)
Altran Belgium	71,88	614	117 068
Akka Belgium	42,91	449	95 568
MCA Benelux	17,42	169	103 076
Alten Belgium	53,4	498	107 229
Matis	20,75	190	109 211
Greenfish BE	5,15	52	99 038

Source : Banque Nationale de Belgique (2017). *Consultation en ligne des comptes annuels*. Consulté le Septembre 26, 2017, sur www.nbb.be:
<https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1>

Un ratio de productivité a également été calculé pour chaque entreprise en divisant le chiffre d'affaires par le nombre d'employés en équivalent temps plein. Il permet de connaître la part des revenus générée par chaque unité du facteur de production, à savoir chaque employé, dans le cas de sociétés de consultance (Le Louarn, 2008). Dans le cas de Greenfish, chaque employé rapporte 99 038 euro à l'entreprise, ce qui place Greenfish en 5^{ème} position par rapport à ses concurrents. Greenfish est passé du recrutement à la consultance en 2014. Entant qu'entrant sur le marché, ils ont réduit un peu leurs marges et ont appliqué jusqu'à maintenant un prix inférieur à celui de leurs concurrents au niveau des contrats de consultance, ce qui explique un ratio de productivité plus faible. Greenfish n'a pas encore su tout à fait se stabiliser dans cette nouvelle activité (Girard, 2017).

1.1.5 Ressources mises à disposition de l'entreprise

Le capital humain est la principale ressource de l'entreprise. Selon Greenfish (2018), il est composé de :

- 85 consultants répartis dans les entreprises clientes ;
- 8 Business Managers chargés de prospection, de construire une relation avec les clients et d'accompagner les consultants tout au long de leurs missions ;
- 4 managers en ressources humaines chargés de trouver les consultants pouvant répondre aux besoins des clients ;
- 4 Project Managers travaillant pour le département Green Solutions ;
- 2 employés chargés de la finance ;
- 2 employés administratifs ;
- 1 employée gérant le marketing et la communication ;
- 1 employée responsable des aspects légaux ;
- Plusieurs stagiaires tout au long de l'année.

1.1.6 Environnement direct de la gestion de projet : Green Solutions

J'ai réalisé ma gestion de projet dans le département Green Solutions créé en janvier 2017. La mission du département est d'offrir de la solution aux clients dans le but de répondre à leurs besoins concernant la réduction de leur empreinte environnementale (Girard, Project Manager, 2017).

À mon arrivée, le département était composé de trois employés : Adrien Girard (Project Manager et responsable du département), Quentin Lancron (Project Analyst) et Toutia Daryoush (Project Assistant). Au cours de mon stage, Toutia a quitté Green Solutions, et sont arrivés Delphine Struyf (Project Assistant) et Jean Jacobs (Project Assistant). Il arrive également régulièrement que certains consultants, en attente d'une mission, viennent renforcer l'équipe en travaillant pour le département.

Au sein de Green Solutions, ils analysent la situation actuelle de l'entreprise cliente, construisent des propositions de solutions et d'opportunités en fonction des objectifs stratégiques de celle-ci et les implémentent ensuite dans l'entreprise. Le travail de consultance se fait complètement en interne au sein de Greenfish.

Leur expertise s'articule autour de 4 axes : efficacité énergétique, gestion des déchets, gestion du carbone et gestion du changement (Greenfish, 2018). Ils s'occupent

également de développer et gérer la connaissance de l'entreprise à travers l'écriture d'articles scientifiques, de développement de partenariats et de supports techniques pour les consultants.

Selon Quentin Lancrenon (2017), les huit premiers mois ont été difficiles pour Green Solutions. Sur 30 clients contactés, 20 offres ont été faites et seulement 2 d'entre elles ont été gagnées. Ceci s'explique principalement par le fait qu'ils n'étaient pas clairs sur l'offre et sur l'approche commerciale. De ce fait, ils sont actuellement occupés à repenser l'approche marketing et commerciale du département.

1.2 Définition du projet

1.2.1 Problème posé, but et objectifs du projet

Travaillant dans la consultance en ingénierie environnementale, Greenfish n'est pas sans savoir que l'économie circulaire est un sujet qui est d'actualité. Passer d'une économie linéaire à une économie circulaire devient nécessaire aux yeux d'un bon nombre d'entreprises et de consommateurs mais également aux yeux d'un nombre croissant d'autorités publiques en Belgique comme à l'étranger. Le modèle économique classique semble montrer ses limites (économiques, environnementales et sociales) et un nombre d'acteurs de plus en plus important estime qu'il est nécessaire de passer à d'autres modèles économiques pour pouvoir faire face aux problèmes environnementaux et sociaux.

De ce fait, Greenfish envisage de proposer un nouveau service de conseil en économie circulaire afin de poursuivre sa croissance en se diversifiant mais également afin de continuer à contribuer à la création d'une économie plus durable.

Le but de ma gestion de projet est donc de donner à Greenfish une vision générale du marché belge du conseil en économie circulaire, ainsi que de définir le positionnement et la forme de ce nouveau service, pour permettre à Greenfish d'arriver rapidement à la création d'une première proposition réelle pour un client qui servirait de premier test grâce auquel ils pourraient apporter des modifications à mon travail si nécessaire.

Les objectifs du projet sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Objectifs du projet

OBJECTIFS	
Comprendre et acquérir des connaissances sur le thème du projet à savoir l'économie circulaire	<u>Résultats attendus</u> : dossier regroupant les différentes sources, fichier Excel classifiant les études de cas + rédaction de la partie théorique présente dans le mémoire + présentations sur le sujet
	<u>Métrique</u> : nombre de documents lus + nombre de retours positifs sur les présentations données
	<u>Délais</u> : 20 jours

Réaliser un diagnostic stratégique interne de l'entreprise	<u>Résultats attendus</u> : dossier de synthèse regroupant les diverses informations <u>Métrique</u> : évaluations des employés de Greenfish sur la qualité du diagnostic <u>Délais</u> : 7 jours
Réaliser un diagnostic externe	<u>Résultats attendus</u> : dossier de synthèse regroupant les diverses informations <u>Métrique</u> : évaluation du maître de stage et du promoteur sur la qualité du diagnostic <u>Délais</u> : 16 jours
Identifier les besoins/attentes des clients et leurs freins/motivations face à l'économie circulaire	<u>Résultats attendus</u> : dossier synthétisant les informations récoltées <u>Métrique</u> : Nombre de réponses obtenues et d'entretiens réalisés <u>Délais</u> : 20 jours
Réaliser une première ébauche de la forme du service et de son contenu	<u>Résultats attendus</u> : présentation Powerpoint de l'ébauche du service <u>Métrique</u> : degré de satisfaction du maître de stage <u>Délais</u> : 9 jours
Définir la stratégie marketing du service	<u>Résultats attendus</u> : dossier de synthèse présentant la stratégie marketing du service <u>Métrique</u> : degré de satisfaction de la responsable marketing <u>Délais</u> : 12 jours
Création d'une proposition réelle pour un client	<u>Résultats attendus</u> : dossier présentant l'offre faite au client <u>Métrique</u> : degré de satisfaction du client <u>Délais</u> : 6 jours

Source : Gauthier A. (2017-2018). Objectifs du projet. Bruxelles, Belgique.

1.2.2 Contraintes

La première contrainte est sans aucun doute le temps. Greenfish travaillant en B2B, ses clients sont donc des entreprises. En ce qui concerne la réalisation d'interviews et de questionnaires, les gérants d'entreprises et managers sont souvent beaucoup moins disponibles que les consommateurs en B2C. Récolter des informations sur le marché et les clients est donc consommateur de temps pour ce type de projet. Il a donc fallu les contacter longtemps à l'avance et tenter d'en joindre beaucoup afin de s'assurer d'obtenir à temps un nombre suffisant de répondants.

Une seconde contrainte est le manque de connaissances en économie circulaire dans l'entreprise. Étant donné qu'aucun employé chez Greenfish ne possède de réelles connaissances sur le sujet, j'ai dû apprivoiser les différents concepts théoriques et comprendre le sujet par moi-même. Cependant, si Greenfish souhaite continuer à mener à bien ce projet, il sera nécessaire que des employés acquièrent une certaine expertise en économie circulaire.

Enfin, la difficulté d'accès à certaines informations peut également représenter **une contrainte** pour le projet. Dans le cas de la vente de produits, il est assez facile d'analyser les produits des concurrents qui sont en général visibles et accessibles à tous. Toutefois, dans un marché de services comme celui dans lequel Greenfish opère, il s'avère souvent plus compliqué d'obtenir des informations sur les concurrents et leurs services du fait du caractère intangible de ceux-ci. De ce fait, certaines analyses nécessaires pour le projet ont dû être pensées différemment et adaptées aux informations qui étaient disponibles, notamment sur les sites web des concurrents.

1.2.3 Opportunités

Tout d'abord, si le projet aboutit à l'implémentation réelle de ce nouveau service, il pourrait permettre à Greenfish d'augmenter la profitabilité du département Green Solutions, qui est encore assez faible étant donné sa création récente. En effet, l'intérêt de ce service est d'encourager une croissance par la diversification, en proposant un nouveau service qui pourrait être source de contrats supplémentaires. Actuellement, les bénéfices engendrés par ce nouveau département ne permettent pas encore de ne fusse que rémunérer entièrement les employés qui y travaillent. Pour l'année 2017, le chiffre d'affaires généré par Green Solutions correspondait à 10% du chiffre d'affaires total de Greenfish. Le rapport est donc pour l'instant de 90% en consulting et 10% en activités Green Solutions. Le directeur général de Greenfish souhaite inverser cette tendance au cours du temps, et le nouveau service en économie circulaire pourrait contribuer à cette inversion.

De plus, la nécessité de se tourner vers une économie circulaire commence à s'insérer dans l'esprit des dirigeants d'entreprises, soit par conviction personnelle, soit parce que les autorités publiques et une partie de la société civile poussent les entreprises à intégrer des principes circulaires. Par conséquent, la demande pour ce type de services pourrait augmenter rapidement dans les prochaines années. Ce projet peut permettre à Greenfish d'y répondre au mieux en lui attribuant un positionnement fort et unique sur le marché du conseil en économie circulaire.

Enfin, Greenfish se dit être une entreprise de consultance en ingénierie durable mais selon Adrien Girard (2017), uniquement 20% des projets qu'elle réalise par an sont réellement « verts », en ce sens qu'ils permettent véritablement de diminuer l'impact environnemental de l'entreprise cliente. Le développement d'une offre en économie circulaire leur permettrait d'augmenter ce taux et d'être alors réellement en alignement avec la mission et vison qu'ils promeuvent.

Chapitre 2 : Contexte théorique

Ce deuxième chapitre présente le contexte théorique autour du projet, qui comporte trois points distincts. Le premier point explique ce qu'est l'ingénierie environnementale et en quoi consiste le travail d'une société de consultance dans ce domaine. Le second point se focalise sur différents aspects en lien avec l'élargissement d'une offre de services d'une entreprise de conseil. Enfin, le troisième point de ce chapitre développe le concept de l'économie circulaire.

2.1 La consultance en ingénierie environnementale

2.1.1 Qu'est-ce que l'ingénierie environnementale ?

Selon Jim Lucas (2014), l'ingénierie environnementale est une branche de l'ingénierie qui consiste, à l'aide de principes scientifiques et d'ingénierie, et au travers de l'utilisation de technologies, à protéger les individus des effets des facteurs environnementaux néfastes, comme la pollution, ainsi que d'améliorer la qualité de l'environnement. L'ingénierie environnementale couvre plusieurs domaines comme la gestion des déchets, le contrôle de la pollution de l'air et de l'eau, la santé public, l'amélioration du recyclage, l'optimisation énergétique ou encore l'hygiène industrielle.

Depuis les débuts de la civilisation, les hommes ont pratiqué les fondamentaux de l'ingénierie environnementale. En effet, lorsqu'ils ont commencé à vivre dans des villages semi-permanents, ils ont été contraints de trouver des solutions leur permettant d'obtenir de l'eau potable, et de se débarrasser de leurs déchets et des eaux usées. Ensuite, lorsque l'agriculture et la manufacture se sont développées, les hommes ont également dû se préoccuper de la contamination des sols et de la qualité de l'air (Lucas, 2014).

Toutefois, le premier homme que l'on pourrait réellement qualifier d'ingénieur environnemental semble être Joseph Bazalgette. Il aurait supervisé la construction du premier réseau d'égouts sanitaires municipal à grande échelle, au milieu du 19^{ème} siècle à Londres (Lucas, 2014).

2.1.2 En quoi consiste le travail d'une société de consultance en ingénierie environnementale ?

Selon Joe Heaney (2013), une société de consultance en ingénierie environnementale travaille en général aussi bien avec des entreprises publiques que privées. Dans le cadre de ses services, elle sera amenée à offrir des conseils et des recommandations permettant de prévenir ou solutionner certains problèmes environnementaux, à réaliser des études scientifiques, ou encore à préparer des rapports formels ou de la documentation. Elle peut aussi accompagner une entreprise dans la gestion de certains projets en cours, le design et l'implémentation de nouveaux systèmes et processus ou dans des procédures de mise en conformité. Finalement, elle peut proposer un service portant sur la planification, la construction et le fonctionnement de nouvelles installations industrielles, ou travailler sur des installations existantes nécessitant des améliorations ou des expansions (Heaney, 2013).

Le travail d'une société de consultance en ingénierie environnementale est basé sur des principes scientifiques et inclut de nombreuses disciplines, ce qui rend son métier très complexe. En plus des connaissances techniques, les consultants doivent être capables de comprendre et de collaborer avec d'autres scientifiques et ingénieurs, se mettre à jour avec les différentes réglementations, et posséder des compétences en gestion de projet (Heaney, 2013).

2.2 Élargir l'offre de services d'une entreprise de conseil

2.2.1 Les différentes stratégies de croissance

Selon Harry Igor Ansoff (1988), il existe **quatre principales voies stratégiques** qu'une entreprise peut prendre dans le but de croître.

Une première stratégie est la **pénétration de marché**. En suivant cette stratégie l'entreprise tentera de gagner des parts de marché au sein de son marché actuel à l'aide de sa gamme de produits (ou services) existante. C'est une stratégie souvent utilisée par les entreprises non diversifiées, basée sur les capacités stratégiques actuelles de l'organisation et qui limite les risques étant donné qu'elles ne doivent pas s'aventurer en territoire inconnu. De plus, une plus grande part de marché amène plusieurs avantages à savoir des économies d'échelle plus importantes, des bénéfices liés à la courbe d'expérience et un plus grand pouvoir face aux acheteurs et fournisseurs. Toutefois, cette stratégie comporte certains inconvénients. Tout d'abord, cette stratégie risque fort d'accentuer la concurrence au sein du marché étant donné que les concurrents vont se battre pour garder leurs parts de marché. Par conséquent, les entreprises seront probablement confrontées à une guerre des prix ou à des batailles de marketing très coûteuses. De plus, les entreprises souhaitant gagner des parts de marché dans un marché compétitif ont intérêt à développer un avantage concurrentiel claire et différent de ceux des concurrents si elles veulent avoir une chance de survivre. Enfin, cette stratégie offre généralement des marges unitaires assez faibles (Moeremans, 2014).

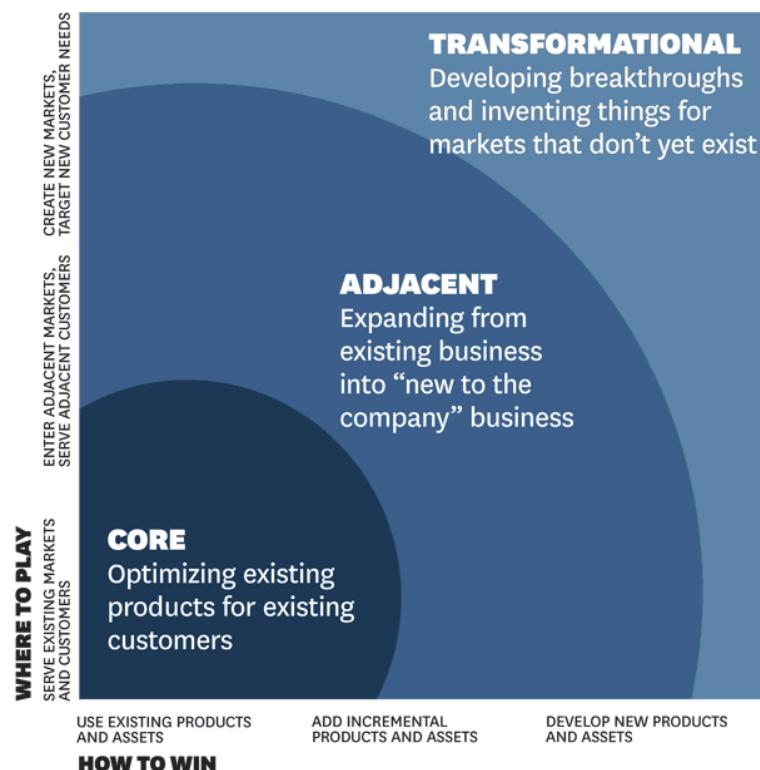
Une seconde stratégie est le **développement de produits**. Dans ce cas, l'entreprise introduit des produits (ou services) modifiés ou totalement nouveaux dans son marché existant. Cette stratégie peut s'avérer plus risquée que la précédente car elle exige que l'organisation développe de nouvelles capacités stratégiques, comme de nouveaux processus, de nouvelles technologies ou de nouvelles compétences, qui peuvent demander un certain niveau d'investissement et qui comportent souvent quelques incertitudes. De plus, l'entreprise pourra rencontrer certains risques liés au projet de développement de produits, tels qu'une mauvaise gestion des délais ou des coûts imprévus (Moeremans, 2014).

Une troisième stratégie est le **développement de marchés**. Cette stratégique implique d'offrir ses produits (ou services) existants à de nouveaux marchés. Le marché peut être considéré comme nouveau s'il s'adresse à de nouveaux utilisateurs ou s'il concerne de nouvelles zones géographiques. Dans les deux cas, il est primordial que les produits et services de l'entreprise répondent aux facteurs critiques de succès du nouveau marché. Par conséquent, il est également essentiel que l'organisation acquière de nouvelles compétences pour pouvoir offrir ses produits sur des marchés inconnus (Moeremans, 2014).

Enfin, la dernière direction possible est la **stratégie de diversification**. L'entreprise essaye dans ce cas d'offrir des nouveaux produits (ou services) à de nouveaux marchés. Cette stratégie est de ce fait perçue comme la plus risquée mais permet à l'organisation d'élargir son domaine d'activités (Moeremans, 2014). Selon Azhar Kazmi (2008), nous pouvons distinguer la diversification conglomérée de la diversification concentrique. La première est choisie lorsque l'entreprise offre des nouveaux produits (ou services) qui ne présentent aucun lien avec le business existant, de telle sorte qu'il n'y a donc aucune synergie entre les différentes activités de l'entreprises. Le bénéfice majeur de cette stratégie est de pouvoir étaler les risques en investissant dans plusieurs activités différentes. La seconde survient lorsqu'une gamme de produits (ou services) a un lien avec les activités existantes de l'organisation et que des bénéfices résultent alors d'une synergie financière, commerciale, opérationnelle ou technologique entre ceux-ci.

Il est possible de relier ces quatre stratégies à la matrice des ambitions pour l'innovation qui est une amélioration de la matrice d'Ansoff qui reprend les quatre voix stratégiques développées ci-dessus. Cette matrice illustre trois horizons d'innovations et a pour but d'aider les entreprises à allouer leurs capitaux en fonction des initiatives de croissance (Nagji & Tuff, 2012).

Figure 1: Matrice des ambitions pour l'innovation



Source: Nagji, B. & Tuff, G (2012) *A Simple Tool You Need to Manage Innovation*. Consulté le Mai 13, 2018, sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/05/a-simple-tool-you-need-to-manage-innovation>

La différence entre cette matrice et celle d'Ansoff est qu'ici il s'agit d'une gamme de valeurs définissant le degré de nouveauté des produits et des marchés, et non plus d'un choix binaire entre nouveau ou existant. Le groupe en bas à gauche dans la matrice

concerne les initiatives d'innovations liées au corps business de l'entreprise. Dans ce cas-ci l'entreprise optimise ses produits existants pour ses consommateurs actuels et met donc en place des changements minimes et progressifs. Ce groupe peut être relié à la stratégie de pénétration de marché développée par Ansoff. Le groupe en haut à droite dans la matrice comporte les initiatives de transformation via lesquelles l'entreprise va proposer des nouvelles offres ou nouveaux produits à des marchés qui n'existent pas encore. Le parallèle peut être fait avec la stratégie de diversification d'Ansoff. Au milieu de la matrice se trouvent les innovations contigües, à travers lesquelles l'entreprise s'appuie sur des compétences qu'elle possède déjà tout en ajoutant quelque chose de nouveau pour elle. Ce groupe est similaire aux stratégies de développement de produits et de marchés d'Ansoff. Au plus les initiatives entreprises par la firme se trouvent vers la partie supérieure droite de la matrice, au plus elles peuvent, si elles sont réussies, apporter des bénéfices importants à l'entreprise (Nagji & Tuff, 2012).

2.2.2 La spécificité des services

Selon Louis Fabien (2017), une activité de services comporte des caractéristiques bien différentes de celles de la vente d'un produit, qui impliquent de devoir analyser et gérer autrement toutes les fonctions présentes au sein d'une entreprise.

Premièrement, selon Jérôme Rusak (2014), dans le cas d'un cabinet de services comme un cabinet de consultance, **la qualité de la relation entretenue avec les clients** est déterminante et reflètera souvent la façon dont le cabinet est perçu par l'extérieur. En effet, lorsque les clients font appel à une entreprise de conseil, ils recherchent avant tout des professionnels pour réaliser une mission, et la réputation de l'entreprise ne dépendra pratiquement que de ses collaborateurs. De plus, les clients participent activement à la réalisation de la mission, puisque celle-ci dépend fortement des informations qui seront fournies par le client. Il est donc essentiel que le cabinet ait une relation de confiance avec le client afin que celui-ci soit prêt à partager toutes les informations nécessaires au projet, même celles perçues comme confidentielles.

Une seconde caractéristique est **l'intangibilité du service offert par l'entreprise de conseil**. À la différence de la vente d'un produit, le client ne peut ni toucher ni voir physiquement ce qu'on lui propose et peut donc difficilement juger la qualité du service avant sa réalisation. Afin de rassurer le client, le cabinet devra donc essayer de rendre sa prestation la plus tangible possible, notamment via des documents partagés, via ses locaux, ou encore au travers des collaborateurs en contacts avec les clients (Rusak, 2014).

Troisièmement, les prestations délivrées par un cabinet de service doivent être construites **sur-mesure**. En effet, il est impossible pour une entreprise de conseil de fournir une prestation identique à l'ensemble de ses clients. La prestation fournie dépendra des problèmes rencontrés par chaque client, de son contexte externe et interne et du moment précis de la collaboration. Un cabinet de consultance doit donc trouver un juste milieu entre une standardisation de la forme du service proposé et la personnalisation de son contenu, ce qui, au final, donne lieu à un service sur-mesure et adapté à chaque client (Rusak, 2014).

Ensuite, la qualité perçue par le client n'est parfois pas en phase avec la qualité réelle. La satisfaction d'un client ou l'image qu'il se fait d'un service est souvent subjectif et parfois différent de la réalité. C'est pourquoi, lorsqu'une entreprise de conseil travaille sur la valeur ajoutée de son service, elle doit s'interroger sur la valeur réellement perçue par les clients, et non pas sur la valeur qu'elle perçoit elle-même (Rusak, 2014).

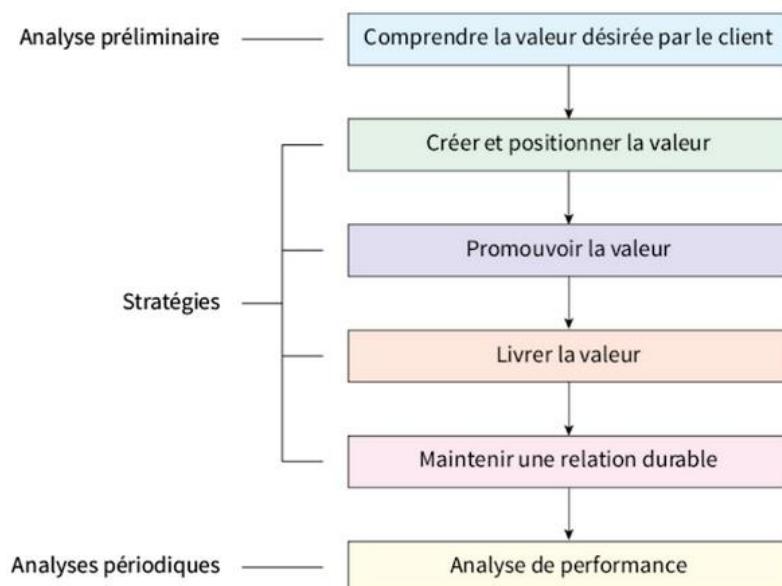
Finalement, la dernière caractéristique des services professionnels est **l'importance accrue de la satisfaction client** pour développer commercialement son business. Dans le cas des cabinets de services, c'est le bouche-à-oreille qui permet avant tout d'augmenter la notoriété de l'entreprise. Il est donc nécessaire de s'assurer que les clients sont satisfaits du service presté en les interrogeant sur les éléments qu'ils considèrent comme bons ou mauvais, et ensuite de corriger les points négatifs (Rusak, 2014).

2.2.3 Le processus de gestion du marketing de services

« Le marketing de services est une fonction intégrée de l'entreprise, composée d'un ensemble de processus d'affaires visant à créer, promouvoir et livrer de la valeur au client, de telle sorte que l'entreprise prestataire, ses actionnaires, ses partenaires et ses clients retirent de leurs échanges des avantages tangibles, et ce de façon durable. » (Fabien, 2017, p. 20)

Voici la représentation du processus de gestion du marketing de services, selon Louis Fabien (2017).

Figure 2: Processus de gestion du marketing de services



Sources : Fabien, L. (2017). *Marketing de services: Amélioration continue de l'expérience-client* (éd. 3ème). Montréal: Editions JFD, p.23.

2.2.3.1 Comprendre la valeur désirée par le client

Selon Louis Fabien (2017), lors de la première phase du processus, il est nécessaire de comprendre les besoins et attentes des clients potentiels, autrement dit

la valeur qu'ils désirent lorsqu'ils souhaitent faire appel à un service. Selon Olivier Chaduteau (2006), cette étape est essentielle pour un cabinet de services afin qu'il puisse proposer un service qui répond réellement aux besoins du marché et non un service uniquement construit autour des compétences internes de l'entreprise. Cette identification des besoins et attentes potentiels peut se faire via la consultation de sites web ou de rapports, via des brochures ou conférences, en lisant la presse spécialisée ou généraliste, ou encore en réalisant des études de marché au moyen d'entretiens qualitatifs et de questionnaires quantitatifs, etc.

2.2.3.2 Créer et positionner la valeur

Selon Louis Fabien (2017), la seconde étape du processus est la création de la valeur et son positionnement.

Créer la valeur consiste, pour une entreprise de consultance, à concevoir un service principal, ou une gamme de services principaux, ainsi que d'autres services associés qui leur seront complémentaires. Ces services doivent bien évidemment répondre aux besoins et attentes des clients précédemment identifiés (Fabien, 2017).

Selon Philip Kotler et Kevin Lane Keller (2012), le positionnement est le fait de donner à l'offre d'une entreprise une place distincte dans l'esprit du client cible. De ce fait, selon Louis Fabien (2017), positionner la valeur ou le service, implique d'une part, de définir quels seront ses clients cibles et, d'autre part, de déterminer son avantage concurrentiel.

2.2.3.2.1 *Définir ses clients cibles*

Selon Christophe Bénaroya et Philippe Malaval (2013), la segmentation permet à l'entreprise de cibler efficacement les clients auxquels s'adresse son offre de services. La segmentation d'un marché implique de le « découper en segments de consommateurs les plus distincts possibles les uns des autres et dont les populations, à l'intérieur de chaque segment, sont les plus homogènes entre elles. » (Lebon, Van Laethem, & Durand-Megret, 2012, p. 60). L'entreprise devra ensuite cibler un ou plusieurs segments en fonction de leur attractivité et leur accessibilité mais aussi en fonction de l'intérêt de l'entreprise pour ses segments et ses capacités à répondre à leurs besoins (Lebon, Van Laethem, & Durand-Megret, 2012).

2.2.3.2.2 *Acquérir et maintenir un avantage concurrentiel*

Selon Patrick Gilbert et Antoine Lancelstre (2008), une entreprise de conseil peut acquérir et maintenir un avantage concurrentiel de deux manières : d'une part, en utilisant ses ressources internes et ses compétences propres, et d'autre part, en s'adaptant à son environnement. Ces approches ne sont pas complètement opposées et l'entreprise peut même tenter de les concilier en adoptant une stratégie qui assurent une cohérence entre les capacités internes de l'entreprises et les exigences provenant de l'environnement externe.

La première approche affirme que l'entreprise doit utiliser efficacement ses atouts internes (ressources et compétences) pour bâtir un avantage concurrentiel. La stratégie mise en place par l'entreprise doit servir de guide permettant à l'organisation

de développer les ressources et compétences nécessaires, et ne doit pas se contenter de s'adapter à celles déjà existantes. Dès lors, il convient à l'entreprise de réaliser un diagnostic stratégique interne afin de déterminer quelles sont ses ressources stratégiques et ses compétences clés (Gilbert & Lancestre, 2008).

Selon Ben El Arbi Sabbar (2018), lors de ce diagnostic interne, une première analyse peut être effectuée sur les ressources internes de l'entreprise en déterminant pour chacune d'elles s'ils s'agit d'une force ou d'une faiblesse pour l'organisation. Il existe quatre types de ressources : matérielles, immatérielles, financières et humaines. Une deuxième analyse peut être réalisée sur les compétences clés de l'entreprise. Pour qu'une compétence puisse procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise, elle doit être dites distinctive ou fondamentale et doit pour ce faire, répondre à quatre caractéristiques :

- Elle doit entraîner une réduction de coûts ou être source de valeur supplémentaire pour les clients.
- Grâce à cette compétence, l'entreprise doit pouvoir éviter une menace ou jouir d'une opportunité.
- Peu de concurrents doivent être détenteurs de cette compétence.
- Il doit être difficile pour la concurrence d'imiter une telle compétence

Enfin, une dernière analyse peut porter sur la chaîne de valeur de l'entreprise, outil développé par Michael Porter qui décrit les activités principales et secondaires de l'organisation, et qui permet :

- De déterminer les activités qui créent le plus de valeur pour les clients.
- De comparer les coûts générés par une activité et la valeur réellement créée par celle-ci.
- D'identifier les activités que l'entreprise devrait internaliser ou externaliser.
- De réaliser une comparaison entre la chaîne de valeur de l'organisation et celles de la concurrence.

Une fois le diagnostic stratégique interne réalisé, c'est la combinaison des compétences distinctives et des ressources clés de l'entreprise qui lui permettront d'acquérir un avantage concurrentiel.

Selon Patrick Gilbert et Antoine Lancestre (2014), **la seconde approche** est basée sur le fait que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel si elle s'ajuste correctement à son environnement et adopte de ce fait une position privilégiée sur son marché. Il est alors primordial de réaliser un diagnostic externe. Selon Alexandre Giannoli (2010), l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise peut être réalisée au moyen d'une analyse PESTEL. Il s'agit de décomposer l'environnement en différentes composantes : politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale. Le but est de les examiner et de déterminer quelles seront les influences de ces différents facteurs externes sur l'entreprise. Ensuite, selon Olivier Chaduteau (2006), identifier et analyser ses concurrents est une étape essentielle lors de la réalisation d'un diagnostic externe. Dans le cas des cabinets de service, l'analyse des sites internet des concurrents peut représenter une grande source d'informations en nous renseignant sur leurs secteurs cibles, leur positionnement, les services proposés, leurs ressources ou encore leurs forces et leurs faiblesses. Il est également possible de

se renseigner sur la concurrence en lisant des articles ou publications sur une thématique précise mettant en avant les leaders du marché. Enfin, le recrutement de nouveaux collaborateurs provenant de la concurrence ou un feedback d'un client lors d'une offre perdue sont d'autres manières de récolter de l'information pour réaliser une étude de la concurrence. Pour finir, selon Ben El Arbi Sabbar (2018), lors du diagnostic externe, il est également possible de réaliser une étude du secteur d'activités de l'entreprise via l'analyse des cinq forces concurrentielles de Michael Porter, qui influencent les entreprises d'un même secteur : la menace des nouveaux entrants potentiels, l'intensité concurrentielle, les éventuels produits de substitution, le pouvoir de négociations des clients et celui des fournisseurs.

Après avoir réalisé le diagnostic externe, l'entreprise sera normalement capable de mettre en place une stratégie adaptée à son environnement lui permettant d'acquérir un avantage concurrentiel (Gilbert & Lancestre, 2008). Il existe trois stratégies principales, pensées par Michael Porter, pour lesquelles une entreprise peut opter si elle désire construire un avantage concurrentiel sur le long-terme (Gilbert & Lancestre, 2008).

La première est la **stratégie de coût** où l'entreprise pratique des prix plus bas que ceux de la concurrence en minimisant tous ses coûts (production, approvisionnement, commercialisation, etc.). Selon Patrick Gilbert et Antoine Lancestre (2014), cette stratégie n'est pas pertinente pour une entreprise de conseil, pour qui standardiser l'ensemble de ses services s'avère impossible et constituerait de plus un frein à l'innovation.

La deuxième est la **stratégie de concentration**, aussi appelée stratégie de niche (Gilbert & Lancestre, 2008). Une entreprise de conseil adopte cette stratégie lorsqu'elle cible un segment de marché limité, souvent car sa taille ne lui permet pas de couvrir la totalité du marché. Toutes ses ressources et ses efforts sont alors concentrés sur ce segment restreint et le nombre de clients auxquels elle s'adresse sera lui aussi limité. Cette stratégie peut prendre différentes formes :

- Se concentrer sur une zone géographique
- Cibler un type de client bien précis
- Se concentrer sur une seule sorte de produit ou service.

Cette stratégie comporte certains avantages. En effet, l'entreprise peut se spécialiser dans son marché de niche et développer une expertise importante et un savoir-faire unique. De plus, cette option stratégique permet souvent d'éviter à l'entreprise de devoir se battre sur les prix avec ses concurrents, et est plus simple à gérer. Il existe également des inconvénients comme le fait que l'entreprise risque d'être plus vulnérable aux changements provenant de son environnement ou que sa réactivité peut être limitée dû à la concentration de ses ressources sur une seule activité (Gilbert & Lancestre, 2008).

La dernière stratégie est appelée stratégie de différentiation. Dans ce cas-ci, l'entreprise se différencie de ses concurrents en proposant une offre distincte ayant des caractéristiques spécifiques reconnues par les clients comme différentes de celles offertes par la concurrence (Mayrhofer, 2007). Selon Patrick Gilbert et Antoine Lancestre (2008), la différentiation peut porter sur divers éléments :

- La composition de la gamme de services (en fonction des associations de services).
- Le réseau d'organisations dont l'entreprise fait partie et ses liens avec celles-ci.
- Les caractéristiques intrinsèques du service offert
- La réputation du cabinet de services
- Sa localisation stratégique

Selon Ben El Arbi Sabbar (2018), cette stratégie permet à l'entreprise de ne pas subir une concurrence directe, surtout de la part des entreprises ayant adopté une stratégie de coûts. Elle peut également établir des barrières à l'entrée du marché ainsi que fidéliser plus facilement sa clientèle. Cependant, cette stratégie comporte également des difficultés. L'entreprise doit s'assurer que la différence entre son offre et celle des concurrents soit clairement perçue par les clients. Elle doit également faire en sorte de garder cette différenciation en la rendant difficilement imitable par les concurrents.

2.2.3.3 Promouvoir la valeur

Selon Louis Fabien (2017), la troisième phase du processus consiste à promouvoir, à l'aide d'une stratégie marketing, la valeur offerte par le service. L'entreprise doit veiller à éduquer correctement sa clientèle, c'est-à-dire les informer correctement sur la valeur ajoutée contenue par le service.

Pour ce faire, l'entreprise peut utiliser le marketing mix, aussi appelé la politique des « 4P ». Il s'agit d'un outil qui collecte les actions marketing permettant d'influencer la demande du service ou du produit, ainsi que la vision que le marché cible peut en avoir (Kotler & Armstrong, 2010). Il est composé de 4 catégories : le produit, le prix, la distribution et la communication. La politique du produit porte sur l'ensemble des caractéristiques des produits et des services que l'entreprise va proposer pour répondre aux besoins du marché cible (50 Minutes, 2015). La politique de prix concerne le prix que l'entreprise souhaite fixer pour son produit ou service, qui peut évoluer en fonction des évolutions du marché ou du stade de vie du produit. Elle comprend également des éléments tels que les conditions de paiement et de crédit, les promotions et réductions, ou encore les conditions de reprises (50 Minutes, 2015). La politique de distribution inclut les différents canaux et réseaux de distribution, les zones où les produits ou services sont accessibles, ainsi que le transport et la logistique. Enfin, la politique de communication renferme les moyens de communication permettant de persuader les consommateurs d'acheter un produit ou un service, comme la publicité, les relations publiques, le sponsoring ou le marketing présent dans les points de vente (50 Minutes, 2015).

2.2.3.4 Livrer la valeur

Selon Louis Fabien (2017) , un autre rôle du marketing est de mettre en place des stratégies visant à s'assurer que les clients vivent une expérience optimale à chaque stade de la prestation du service. Ces stratégies doivent considérer les processus de livraison du service, à savoir la manière dont le service sera livré. Elles devront également permettre de gérer de manière efficace le personnel en charge de la livraison du service, en déterminant leur rôle et leurs responsabilités, ainsi que l'atmosphère ressentie à chaque endroit où le service est livré.

2.2.3.5 Maintenir une relation durable

L'entreprise doit également faire en sorte de maintenir des relations durables avec ses clients (Fabien, 2017). Pour ce faire, il est aujourd'hui préférable de privilégier les moyens de communication plus personnels, comme le marketing direct qui consiste à personnaliser le message que l'on envoie au client dans le but de recevoir une réponse presque immédiate (Guceski & Frossard, 2010). Les entreprises peuvent également se doter de programmes informatiques destinés à gérer les relations clients, servant à rassembler et analyser des données en masse sur les clients, et à implémenter des services portant sur le suivi des clients et leur satisfaction. Enfin, entretenir une relation durable peut également se faire en provoquant des émotions qui restent présentes dans l'esprit des clients via certaines initiatives marketing originales et créatives (Guceski & Frossard, 2010).

2.2.3.6 Analyse de performance

Pour finir, la dernière phase du processus de gestion du marketing de services consiste à analyser la performance du marketing, qui peut se faire sur quatre niveaux différents (Moraux-Saurel, 2016). Le premier niveau concerne l'entreprise en générale et cherche à déterminer ce que le marketing a apporté à l'organisation en termes de performance. Il s'agit donc ici de comparer des indicateurs de performance de l'entreprise avec les actions marketing menées. Le second niveau cherche à déterminer l'efficacité du marketing en lui-même en regardant si les objectifs fixés en termes de marketing ont été atteints. Ces objectifs peuvent par exemple porter sur la fidélisation de la clientèle, une augmentation de parts de marché, ou encore un taux de satisfaction des clients. Le troisième niveau est celui de la performance psychosociale ou interorganisationnelle du marketing, qui analyse les résultats relationnels issus du marketing, comme l'efficacité des relations entre les employés d'une entreprise et ceux d'autres organisations. Le dernier niveau d'analyse s'applique à la performance du marketeur en tant qu'individus, en évaluant le travail qu'il a réalisé ainsi que ses compétences et savoir-faire en marketing.

2.2.4 Évolution du marketing des 4P au marketing des 7P

Selon Joël Gayet (2017), c'est déjà en 1981 que Bernard Booms et Mary Bitner proposent une évolution du modèle des 4P en rajoutant trois « P » supplémentaires : parties prenantes, preuves matérielles et processus. Tous ceux qui ont compris qu'il fallait prendre en compte l'évolution du marché ont très vite adopté ce nouveau modèle plus adapté au marketing des services, qui a pris une place très importante dans pratiquement tous les secteurs.

Le premier « P » supplémentaire, « **parties prenantes** », reflète le fait que le succès du marketing de l'entreprise va dépendre grandement de ses employés. En effet, ce sont les facteurs de succès les plus importants en particulier dans les services, puisque dans ce cas-là ce sont eux qui constituent en grande partie le service qui sera presté au client. Il est également important que les marketeurs voient les clients potentiels comme des personnes à part en entière en considérant l'entièreté de leur vie,

et non pas comme de simples consommateurs qui achètent un produit ou un service et puis disparaissent (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012).

Le second « P » supplémentaire, « **processus** », renferme toutes les opérations, activités et processus permettant de délivrer un service ou un produit le plus efficacement possible, en minimisant les coûts et en maximisant la valeur offerte par le service (Gayet, 2017). Le caractère immatériel des services implique que l'ensemble des processus soit correctement cartographié pour que le service paraisse fiable et de qualité aux yeux des clients (Laurent, 2016).

Enfin, la politique « **preuves matérielles** » contient tous les éléments concrets qui vont permettre aux clients de se faire une idée plus précise du service qui leur ait proposé. Dans le cas d'un produit, sa matérialité constitue à elle seule une preuve de sa qualité. Cependant, en ce qui concerne un service, les clients ont besoin d'autres preuves pour pouvoir caractériser le service, telles que des recommandations, des bureaux physiques, des exemples de prestations précédentes, de la documentation etc. (Blythe, 2009).

Toutefois, selon Jim Blythe (2009), ce modèle des « 7P » a été critiqué sur le fait qu'il ne se concentre que sur les consommateurs présents en B2C (business to consumer), alors que beaucoup d'activités marketing sont réalisées dans des relations entre entreprises, en B2B (business to business). Le marketing B2B a tendance à être négligé car le nombre d'entreprises est comparativement plus petit que le nombre de consommateurs.

De plus, ce modèle souffre aussi du fait que les sept éléments sont pris en compte séparément et qu'il n'y a à priori pas de superposition possible entre les différentes politiques marketing (Blythe, 2009). Or, si nous prenons le prix par exemple, ce n'est pas simplement ce qui est demandé en échange d'un bien ou d'un service. Le prix peut également être un moyen de promotion ou encore un élément permettant au client de juger de la qualité du produit ou du service. La frontière entre la politique de communication et de distribution est elle aussi très mince, surtout depuis l'apparition d'internet. Prenons le cas d'un site web, devons-nous le considérer comme un moyen de promotion, ou comme un canal de distribution ? Cette critique peut s'appliquer également au « P » représentant la preuve matérielle, qui pourrait aussi s'apparenter à de la promotion en fonction du message qu'elle contient (Blythe, 2009).

Cela ne veut pas dire que ce modèle n'est pas valable, il s'agit seulement d'une simplification de la réalité, qui de ce fait perd en exactitude, mais reste très utile pour enseigner le marketing et pour permettre d'avoir une compréhension différente de l'activité marketing journalière (Blythe, 2009).

2.2.5 Le modèle SAVE

Gregory Ciotti explique que les « 4P » du marketing mix traditionnel n'étaient plus compatibles avec la façon dont fonctionne le marché B2B aujourd'hui et ont eu besoin d'être réadaptés (Ciotti, 2016). Selon Richard Ettenson, Eduardo Conrado, et Jonathan Knowles (2012), une étude d'une durée de 5 ans qu'ils ont réalisée sur 500 managers et consommateurs au sein de plusieurs industries en B2B, leur a permis de découvrir que le modèle des 4P avait trois grandes faiblesses pour les marketeurs en B2B.

Premièrement, le modèle des 4P incite les équipes commerciales et marketing à se concentrer sur la technologie présente dans les produits ainsi que sur la qualité, alors qu'aujourd'hui ce ne sont plus des moyens de différentiation mais uniquement des coûts pour pouvoir entrer sur le marché. Ensuite, les « 4P » ne soulignent pas l'importance de renseigner sa clientèle sur la valeur offerte par le produit ou le service, autrement dit ils oublient le fait d'éduquer la clientèle sur les raisons pour lesquelles les clients ont besoin de la solution de l'entreprise. Finalement, ils ne poussent pas les entreprises à utiliser leur propre avantage comme source fiable de conseils et de diagnostics, dans le but de fidéliser leur clientèle et de leur offrir une expérience client optimale (Ettenson, Conrado, & Knowles, 2012).

De ce fait, dans le nouveau model « SAVE », le premier « P » devient **Solution**, au lieu de Produit. Il est nécessaire en B2B d'introduire un produit ou un service en le présentant comme une solution répondant aux besoins spécifiques d'une entreprise, en insistant sur les bénéfices qu'il peut lui apporter, et non pas en présentant toutes ses caractéristiques techniques et technologiques (Ettenson, Conrado, & Knowles, 2012).

Le deuxième « P » Place (distribution) est remplacé par **Accès**. Au lieu de se concentrer sur des lieux de vente et des canaux individuels, l'entreprise doit essayer de combiner au mieux sa présence sur l'ensemble des canaux de distribution qui rendent accessible son produit ou service lors de chaque stade du parcours d'achat du client (Ettenson, Conrado, & Knowles, 2012). Selon Nikke Blout (2015), depuis l'arrivée d'internet, la location géographique n'est plus le critère déterminant lorsqu'un client souhaite acheter un produit ou un service.

Le troisième « P » passe de Prix à **Valeur**. Étant donné que les clients s'intéressent d'abord à la valeur offerte avant le prix, l'entreprise doit justifier le prix de son produit ou de son service sur base de ses bénéfices et de sa valeur ajoutée et non pas sur base des prix des concurrents ou de la marge qu'elle désire réalisée. La perception de la valeur du produit (ou service) qu'auront les clients sera souvent plus déterminante que le prix lui-même (Ciotti, 2016).

Enfin, le quatrième « P » Promotion (communication) se transforme en **Éducation**. Il est essentiel pour l'entreprise de fournir, à chaque étape du cycle d'achat, de l'information utile et pertinente au regard des besoins spécifiques de chaque client. Communiquer de l'information et des conseils permettant aux clients d'améliorer leur activité s'avère plus efficace qu'uniquement se reposer sur de la publicité ou des méthodes de relations publiques (Ettenson, Conrado, & Knowles, 2012). Cela permet à l'entreprise de créer une relation de confiance et de gagner la loyauté de ses clients qui la percevront de ce fait comme experte dans son domaine et presque indispensable pour leur business (Blout, 2015).

Selon Richard Ettenson, Eduardo Conrado, et Jonathan Knowles (2012), Motorola Solutions a identifié deux prérequis permettant à une entreprise de passer du modèle des 4P au modèle SAVE. Tout d'abord, tous les membres de l'organisation doivent adopter un esprit orienté solution. Beaucoup de sociétés dans le domaine technologique ou de l'ingénierat restent bloquées sur l'idée de supériorité technique ou technologique, alors qu'elles devraient se concentrer sur le client en se demandant quelle solution elles lui apportent au travers de leur produit ou service. De plus, le management de l'organisation doit renforcer la collaboration entre le département vente

et marketing ainsi qu'avec l'équipe de développement et de prestation de services. Par conséquent, l'entreprise s'assure que ce ne sont pas les frontières fonctionnelles qui détermineront les solutions offertes (Ettenson, Conrado, & Knowles, 2012).

2.3 L'économie circulaire

2.3.1 L'économie circulaire : définition et caractéristiques

Le modèle économique que nous connaissons aujourd'hui est linéaire : cela commence avec l'extraction de ressources et de matières qui sont ensuite transformées en produits finis qui, après avoir été consommés, termineront en déchets. De plus, la surproduction et surconsommation font également partie de notre économie actuelle. L'économie circulaire est l'opposé de ce modèle puisqu'elle a pour principe de faire circuler les produits, ressources et composants en boucles, permettant ainsi d'éviter un maximum de déchets puisque les déchets d'un processus deviennent les matières premières d'un autre processus, tout comme dans la nature. De ce fait, l'économie circulaire tente de garder la valeur et l'utilité des produits, matériaux et composants à leur maximum à chaque étape de leur cycle de vie (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

La Fondation Ellen MacArthur explique qu'une économie circulaire est décrite par plusieurs caractéristiques (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Premièrement, en théorie, **les déchets ne sont pas censés exister** dans une économie circulaire car ils sont volontairement éliminés ou réutilisés. Les matériaux biologiques et non-toxiques peuvent retournés dans le sol via la digestion anaérobique ou via le compostage. Les matériaux techniques et produits par l'homme sont conçus pour être réparés, recyclés ou reconditionnés en utilisant le moins d'énergie possible et en maintenant leur valeur intrinsèque au maximum.

Deuxièmement, l'économie circulaire perçoit la **diversité comme étant un moyen permettant de renforcer la résilience**. Toute économie doit être composée d'entreprises de différentes envergures pour pouvoir résister aux chocs environnementaux et survivre sur le long terme. Dans un monde évoluant rapidement, des systèmes ayant des échelles différentes et beaucoup de connections entre eux sont beaucoup plus résilients que ceux construits uniquement dans le but de maximiser les bénéfices.

Ensuite, l'économie circulaire prône **l'utilisation des énergies renouvelables** dans le but de réduire la dépendance liée aux ressources et de permettre aux entreprises d'être plus résistantes face aux chocs liés aux prix et la rareté des ressources. Mais ceci n'est possible qu'en diminuant d'abord la quantité d'énergie demandée, ce que l'économie circulaire tente de faire.

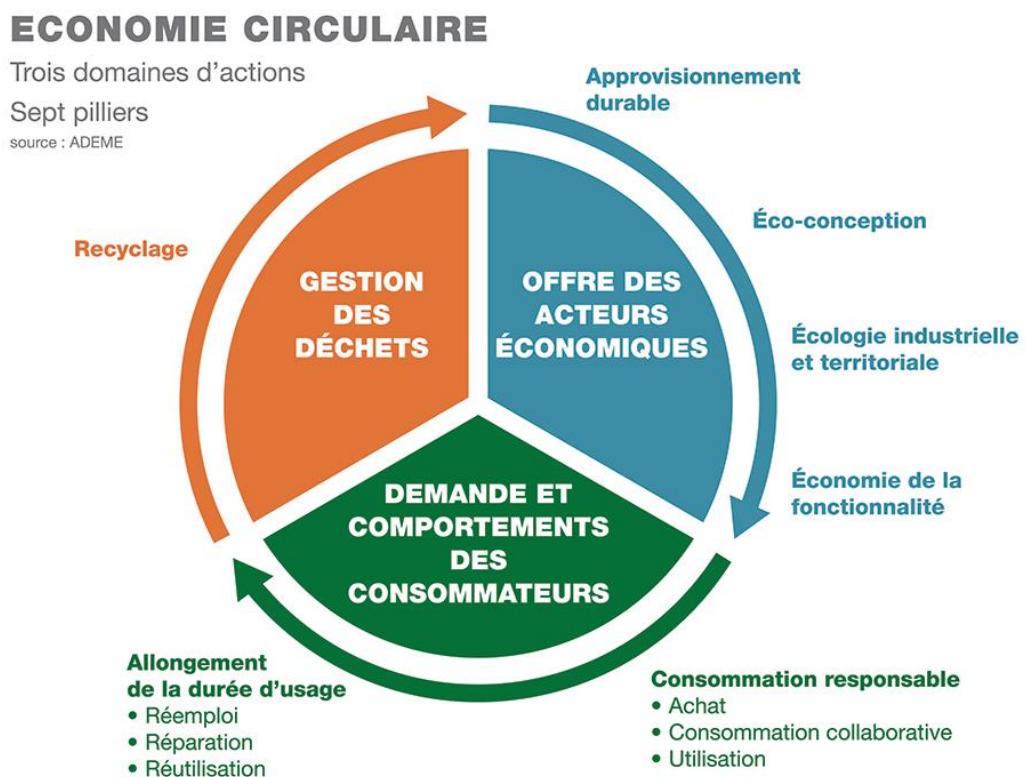
Une **autre caractéristique** de l'économie circulaire est de **penser sous forme de systèmes**. Lorsque l'on souhaite agir sur un élément il est important de le placer dans son contexte social et environnemental. En effet, tous les éléments de notre monde que ce soit les hommes, les entreprises ou encore la faune et la flore font partie de systèmes très complexes et interconnectés. Par conséquence, une action portée sur un élément dans un système peut avoir de grosses conséquences sur d'autres.

Enfin, dans n'importe quelle économie les prix sont perçus comme des messages. Ils doivent donc impérativement **contenir tous les coûts d'un produit ou d'un service afin d'être efficaces et de refléter correctement la réalité**. C'est pour cela que dans une économie circulaire, les prix tiennent compte du coût des externalités négatives causées par la production et la vente des différents biens.

2.3.2 Les sept piliers de l'économie circulaire

Selon l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) (2018), l'économie circulaire s'articule autour de sept piliers reflétant des logiques de consommation, de production et de gestion durable visant l'utilisation la plus efficace possible des ressources ainsi que des impacts minimums sur l'environnement. L'effet bénéfique de ces piliers est d'autant plus important lorsque ceux-ci sont combinés.

Figure 3: Les sept piliers de l'économie circulaire



Source : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) (2018), *Économie circulaire*. Consulté le 06 Avril, 2018, sur ademe.fr: <http://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

2.3.2.1 Offre des acteurs économiques

2.3.2.1.1 *Approvisionnement durable*

Selon l'Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (2013), l'approvisionnement durable consiste à extraire ou exploiter des ressources de manière efficace en limitant les déchets d'exploitation et en évitant au maximum d'impacter l'environnement. L'approvisionnement durable prend en compte l'exploitation de

ressources minérales et énergétiques tout comme l'exploitation forestière et agricole, et concerne aussi bien les matières et énergies renouvelables que les non renouvelables.

Cette optique d'approvisionnement durable considère qu'il faudrait pouvoir monétiser les externalités négatives causées à l'environnement lors de l'exploitation ou extraction des ressources afin de refléter la valeur réelle que représente le capital naturel de notre planète.

Elle tend également à réduire les externalités sociales en appuyant sur le fait que tous les travailleurs permettant l'approvisionnement des ressources doivent pouvoir jouir de conditions de travail décentes.

2.3.2.1.2 Éco-conception

Selon l'Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (2013), l'éco-conception a pour but, dès le stade de la conception d'un bien ou d'un service, de considérer tous les impacts environnementaux que ce bien ou service pourrait causer tout au long de son cycle de vie, et bien sûr de tenter de réduire ces impacts au maximum tout en préservant ses performances et qualités.

L'éco-conception permet donc de produire un bien en utilisant moins d'énergie et de matières, de prolonger sa durée de vie ainsi que de faire en sorte que le produit puisse être facilement réparé, reconditionné ou recyclé s'il est en fin de vie. De ce fait, l'éco-conception est souvent source d'innovation et d'obtention d'avantages compétitifs pour les entreprises.

2.3.2.1.3 Écologie industrielle

Selon François Sana (2014), l'écologie industrielle ou symbiose industrielle est un mode d'organisation industrielle regroupant plusieurs entreprises implantées sur un même territoire qui optimisent la gestion de leurs ressources en échangeant des flux d'énergies, de matières, de services ou d'informations.

Selon l'Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (2013), cette collaboration permet aux entreprises faisant partie de cette symbiose de bénéficier d'avantages compétitifs et financiers, de limiter leur dépendance vis-à-vis des matières premières et de valoriser les déchets en les faisant circuler dans un cycle fermé.

2.3.2.1.4 Économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité a pour caractéristique première la vente de services liés à un bien plutôt que la possession du bien en lui-même. Le client paye uniquement pour l'utilisation du produit et reçoit logiquement un meilleur service étant donné que le fabricant a tout intérêt à lui fournir un produit de qualité avec une grande durée de vie puisqu'il reste le propriétaire du produit et qu'il sera donc en charge de sa maintenance, réparation ou reconditionnement (Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (Ademe), 2013).

2.3.2.2 Demande et comportement des consommateurs

2.3.2.2.1 *Consommation responsable*

Selon la Plateforme française de l'économie circulaire (2015), la consommation responsable pousse chaque acheteur quel qu'il soit à prendre en compte, lors de la décision d'achat et de l'utilisation du produit, les impacts environnementaux liés à chaque étape du cycle de vie du bien ou du service.

Les entreprises peuvent se baser sur d'autres critères que celui du prix pour effectuer leurs achats, à savoir par exemple la durabilité ou la proximité des matières. De plus, l'achat responsable peut facilement être valorisé aux yeux des consommateurs étant donné qu'il peut permettre l'offre de produits de meilleure qualité ou de durée de vie plus importante (Plateforme française de l'économie circulaire, 2015).

Les consommateurs eux-mêmes peuvent baser leur choix d'achats sur des critères autre que financiers comme les aspects sanitaires, l'origine des produits ou l'utilisation de circuits courts (Plateforme française de l'économie circulaire, 2015).

2.3.2.2.2 *Allongement de la durée d'usage*

Selon la Plateforme française de l'économie circulaire (2015), l'allongement de la durée d'usage d'un produit est possible grâce au réemploi, à la réutilisation et à la réparation. Le réemploi s'opère lorsque le propriétaire initial vend ou donne son produit à un tiers. Le bien étant réinjecté dans le circuit économique, il n'y a donc aucune notion de déchet ici. Ensuite, la réutilisation permet qu'un bien, souvent en état de déchet, puisse être reconditionné pour lui donner un autre usage que celui qu'il avait initialement ou encore que le produit soit désassemblé afin de récupérer des pièces qui peuvent être réutilisées ou revendues. Enfin, la réparation consiste à remettre en état un bien défectueux afin de lui donner une seconde vie (Plateforme française de l'économie circulaire, 2015).

2.3.2.3 Gestion des déchets

2.3.2.3.1 *Recyclage*

Selon François Sana (2014), le recyclage est le traitement et la transformation des matières premières d'un déchet dans le but de les réutiliser soit dans une boucle fermée pour produire le même produit initial, soit dans une boucle ouverte pour la production d'autres biens. L'économie circulaire tente de favoriser l'upcycling (surcyclage) qui consiste à, après la transformation, obtenir une matière de plus grande valeur (Plateforme française de l'économie circulaire, 2015).

2.3.3 Les racines de l'économie circulaire

Selon la Fondation EllenMacArthur (2017), l'origine de l'économie circulaire ne peut être définie de manière précise et être reliée à une seule date ou auteur mais elle se base sur différents courants de pensées qui ont émergé au 20^{ème} siècle.

Le premier est la démarche « **The Natural Step** ». C'est une organisation créée en Suède en 1989 par le scientifique Karl-Henrik Robèrt qui s'est développée dans plus d'une dizaine de pays. Son objectif est de promouvoir les conditions essentielles au développement durable. Cette organisation prône l'utilisation d'un langage simple et commun autour de la durabilité, ainsi que l'importance de penser de manière systémique, c'est-à-dire de considérer la société comme un ensemble de systèmes interconnectés entre eux (The Natural Step, 2018).

Le deuxième est le concept de « **Cradle to Cradle** » développé par Michael Braungart, chimiste allemand, et Bill McDonough, architecte américain. Il caractérise les matériaux inclus dans les processus de production et de commercialisation comme étant de deux types : biologiques et techniques. Il se base aussi sur les métabolismes naturels présents dans la nature pour concevoir des produits dont les composants peuvent être récupérés et réutilisés continuellement. Ce concept repose sur trois grands principes à savoir l'élimination de la notion de déchets, l'utilisation des énergies renouvelables et le respect des systèmes humains et naturels (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Le troisième courant de pensées est celui de **l'économie de la fonctionnalité**, plus largement appelée économie de la performance. C'est l'analyste industriel et économiste Walter Stahel qui souligne l'importance de vendre des services liés à des produits plutôt que de vendre les produits eux-mêmes (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Un quatrième concept est celui du **biomimétisme**, défini par Janine Benyus, qui s'inspire du fonctionnement de la nature et imite ses procédés et ses techniques pour résoudre les problèmes liés à l'activité humaine. La nature prend une place de modèle, outil de mesure et mentor (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

L'écologie industrielle est un cinquième courant de pensées sur lequel est basée l'économie circulaire. L'écologie industrielle ou symbiose industrielle caractérise la collaboration et les échanges de matières et de flux entre différents acteurs économiques présents sur un même territoire. La notion de déchet est éliminée étant donné que dans ces boucles industrielles fermées, le déchet d'une entreprise devient matière première pour une autre (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Ensuite, nous retrouvons le concept **d'économie bleue** développé par Gunter Paul, homme d'affaires belge. Il considère que de nouvelles sources de profits peuvent être créées à partir des déchets d'un produit. Ce concept est basé sur 21 principes et met l'accent sur le fait que c'est l'environnement local qui doit pouvoir déterminer des solutions et que l'énergie primaire utilisée doit être la gravité (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Un dernier courant de pensée est **la conception régénérative**. Il décrit des processus dans lesquels les matières et l'énergie utilisées pour la production peuvent être renouvelées ou restaurées, menant ainsi à la création de systèmes durables respectant la société et la nature (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

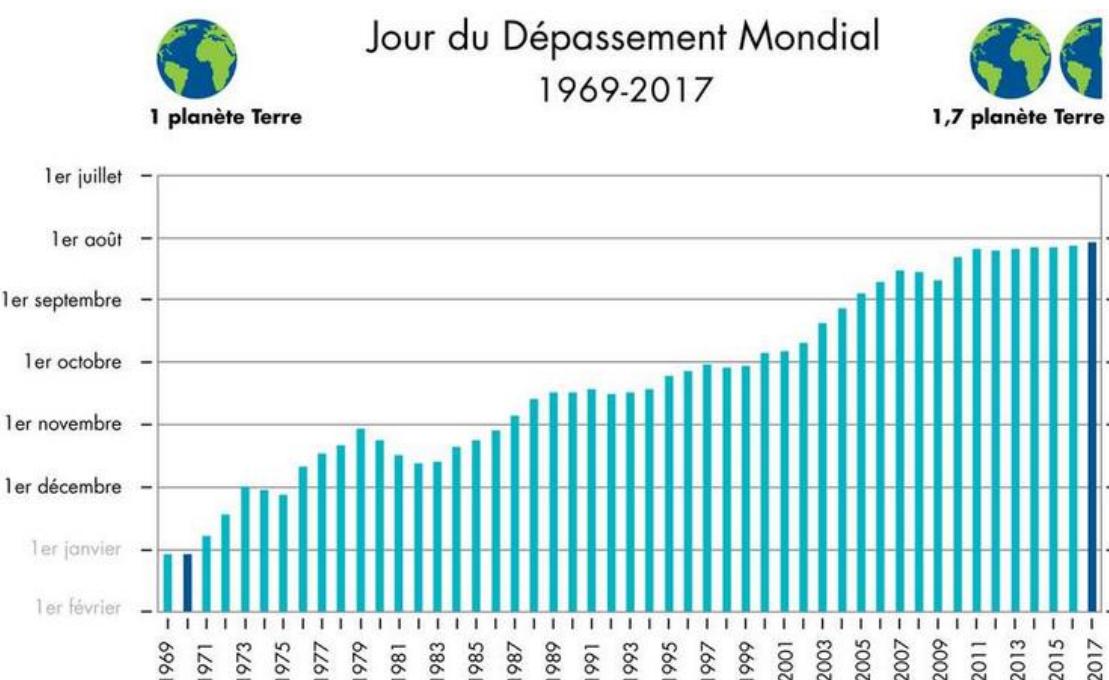
2.3.4 Nécessités de l'économie circulaire

2.3.4.1 Rareté des ressources naturelles

Les ressources naturelles non renouvelables, comme le pétrole, les minéraux ou les métaux, ne sont pas infinies mais bien limitées. De plus, la capacité de régénération des forêts, des terres et des océans est de plus en plus restreinte (Lacy & Rutqvist, 2015). Or la consommation de matières premières dans le monde ne cesse d'augmenter et ce, de manière exponentielle. En 2010, environ 65 milliards de tonnes de matières sont rentrées dans le système économique et 82 milliards de tonnes sont prévues pour 2020 (World Economic Forum, McKinsey & Company, Ellen MacArthur Foundation, 2014, p. 12). Ce chiffre continuera probablement d'augmenter étant donné que 3 milliards de consommateurs supplémentaires de la classe moyenne sont attendus sur le marché d'ici 2030 (World Economic Forum, McKinsey & Company, Ellen MacArthur Foundation, 2014, p. 12).

Selon Audrey Garric (2017), « Le jour du dépassement de la terre » (Garric, 2017, p. 1 para.2) , calculé par l'institut Global Footprint Network, permet de comparer l'empreinte écologique de l'homme, à savoir sa demande en ressources naturelles, et la biocapacité de la planète, qui représente sa capacité à répondre à cette demande. Comme le graphique suivant le montre, le jour du dépassement arrive de plus en plus tôt au fil du temps et correspondait au mercredi 2 août pour l'année 2017, signifiant qu'à cette date, nous avions consommé toutes les ressources que la planète est capable de produire sur une année. Autrement dit, l'humanité a actuellement besoin de 1,7 planète pour répondre à ses besoins et selon le Service public fédéral (SPF) Economie (2014) , 3 planètes seront nécessaires d'ici 2050.

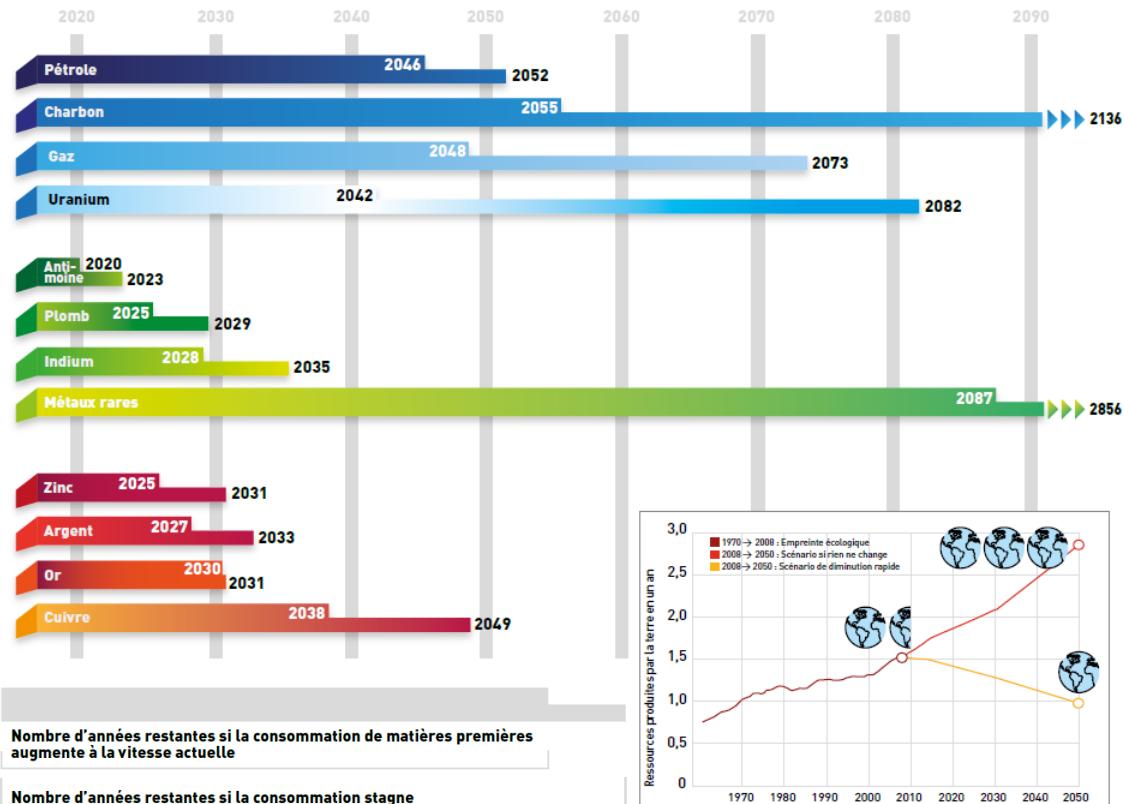
Figure 4: Jour du dépassement mondial



Source : Garric, A. (2017). *Depuis aujourd'hui, l'humanité vit à crédit*. France. Consulté le 17 Octobre, 2017, sur <http://www.lemonde.fr>: http://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/01/compter-du-2-aout-l-humanite-vit-a-credit_5167232_3244.html

La figure présentée ci-dessous illustre le nombre d'années restantes de certaines ressources naturelles si la consommation de matières premières continue à augmenter à la vitesse actuelle et le nombre d'années restantes si la consommation stagne.

Figure 5: Nombre d'années restantes si la consommation de matières premières augmente à la vitesse actuelle et nombre d'années restantes si la consommation stagne



Même si ces estimations ne sont pas certaines, beaucoup d'experts affirment que même si nous découvrons de nouvelles réserves, les teneurs des minéraux devenant de plus en plus faibles, et les coûts d'extraction de plus en plus élevés, l'utilisation de ressources deviendra très compliquée et insuffisante pour continuer à faire croître l'économie, sans oublier le fait que l'environnement en souffrera lourdement (Lacy & Rutqvist, 2015).

2.3.4.2 Insécurité d'approvisionnement et volatilité des prix

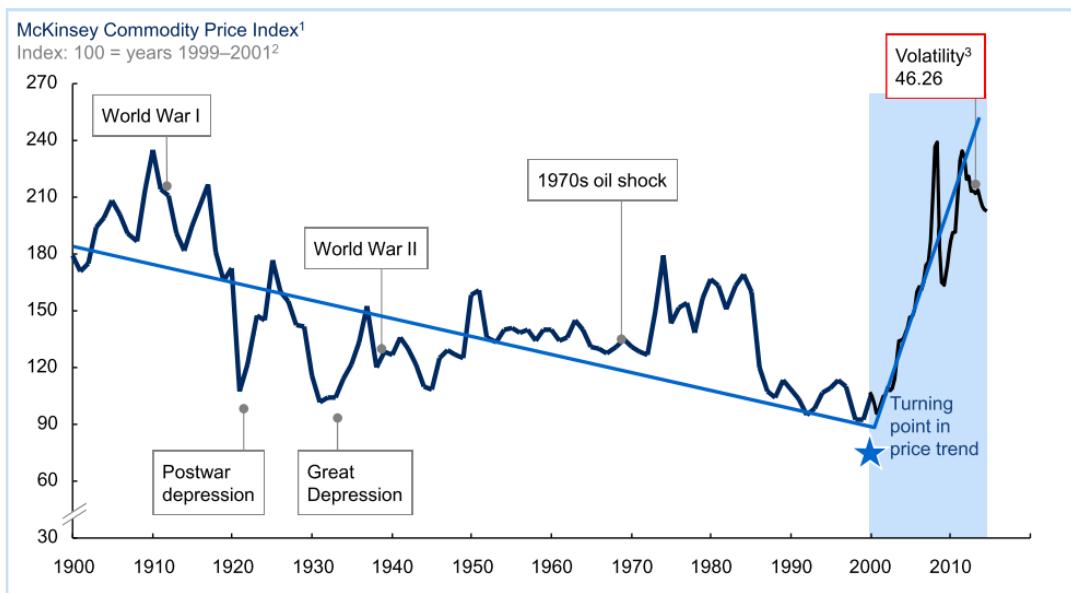
L'écart entre la diminution des stocks de ressources naturelles et l'augmentation de la demande mondiale, a entraîné au cours de ces 15 dernières années une montée des prix des matières premières et un accroissement de leur volatilité (Lacy & Rutqvist, 2015).

Le graphique présenté ci-dessous représente la moyenne des indices des prix des marchandises alimentaires, agricoles, énergétiques et des métaux entre 1900 et 2013. Durant le 20^{ème} siècle, la tendance générale de ces prix était à la baisse mais le 21^{ème} siècle a renversé cette tendance qui est désormais à la hausse.

Figure 6: Volatilité des prix des ressources (1900-2013)

Business leaders are faced with a world of rising and more volatile resource prices

VERSION: FALL 2014



Source : Dr. Zils, M. (2015, p. 2). *Towards a Circular Economy rethinking value chains to boost resource productivity*. Bruxelles: Bruxelles Environnement. Consulté le 18 Octobre, 2017, sur http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/2._zils_v03.pdf

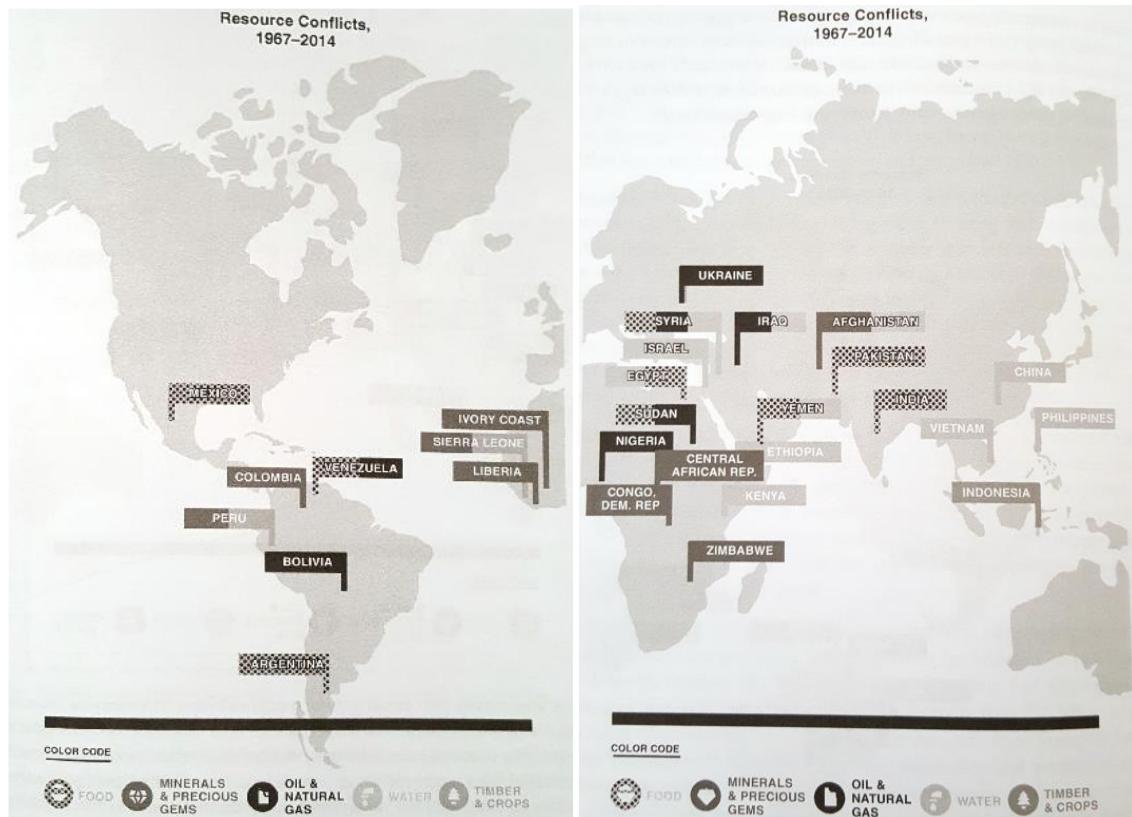
L'augmentation des prix des métaux, minéraux et de l'énergie est en partie dûe à la hausse de la demande pour ces ressources venant des pays émergents, qui souhaiteraient obtenir le même succès économique que la Chine. Le secteur de l'industrie et de la construction sont florissants, notamment de par la demande des pays émergents, ce qui a fait augmenter le prix du plomb, du fer, de l'étaing et du cuivre de 150 à 250 pourcent entre 2000 et 2014 (Lacy & Rutqvist, 2015, p. 10).

La volatilité des prix des marchandises agricoles s'explique d'un coté par l'augmentation de la demande, et de l'autre par une pression exercée sur les ressources nutritives essentielles comme le phosphore ou l'azote. Entre 2000 et 2014 les prix des marchandises agricoles ont augmenté de presque 60%, et les prix des marchandises alimentaires de pratiquement 70% (Lacy & Rutqvist, 2015, p. 10).

Selon le Service public fédéral (SPF) Economie (2014), les entreprises font face à une insécurité d'approvisionnement de plus en plus importante étant donné que les ressources qui se rarifient sont souvent concentrées dans des zones géographiques instables au niveau politique. La volatilité croissante des prix ainsi que la raréfaction des ressources mènent à la création ou au maintien de tensions géopolitiques dans beaucoup de pays (Lacy & Rutqvist, 2015).

Les deux cartes présentées ci-dessous indiquent les conflits liés aux ressources qui ont eu lieu entre 1967 et 2014 dans le monde.

Figure 7: Conflits liés aux ressources dans les pays du monde (1967-2014)



Source : Lacy, P. et Rutqvist, J. (2015, pp. 13-14). *Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage*. New York: Springer. Consulté le 11 Mars, 2018.

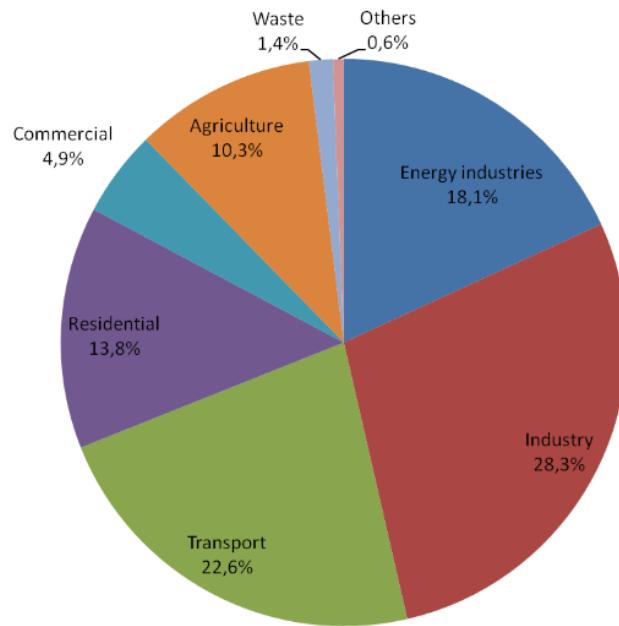
Lors des 20 dernières années, au moins 18 guerres civiles ont éclaté avec pour causes la raréfaction et l'exploitation des ressources naturelles présentes dans les pays, comme le cacao, les diamants ou le bois (Lacy & Rutqvist, 2015).

2.3.4.3 Emissions de gaz à effet de serre et réchauffement climatique

La problématique du réchauffement climatique que nous rencontrons aujourd'hui est connue de tous. Selon Pascal Verhasselt (2017), c'est bien l'effet de serre additionnel, d'origine anthropique, qui est responsable de ce réchauffement climatique brutal. Autrement dit, tant que nous continuerons de mener nos activités économiques, émettrices de gaz à effet de serre, comme nous le faisons actuellement, le réchauffement climatique continuera de prendre de l'ampleur. En fonction des différents scénarios établis par les scientifiques, la température de la terre pourrait augmenter de 1 à 5 degrés d'ici 2100 (Magdelaine, 2014, p. 1).

Le graphique ci-dessous représente l'imputation par secteur des gaz à effet de serre émis en Belgique en 2015.

Figure 8: Inventaire des gaz à effet de serre en Belgique (2015)



Source: Flemish Environment Agency (2017, p. 44). *National Inventory Report*. PDF. Consulté le 06 Avril, 2018, sur http://www.klimaat.be/files/7814/9008/7104/NIR_2017_Belgium_150317.pdf

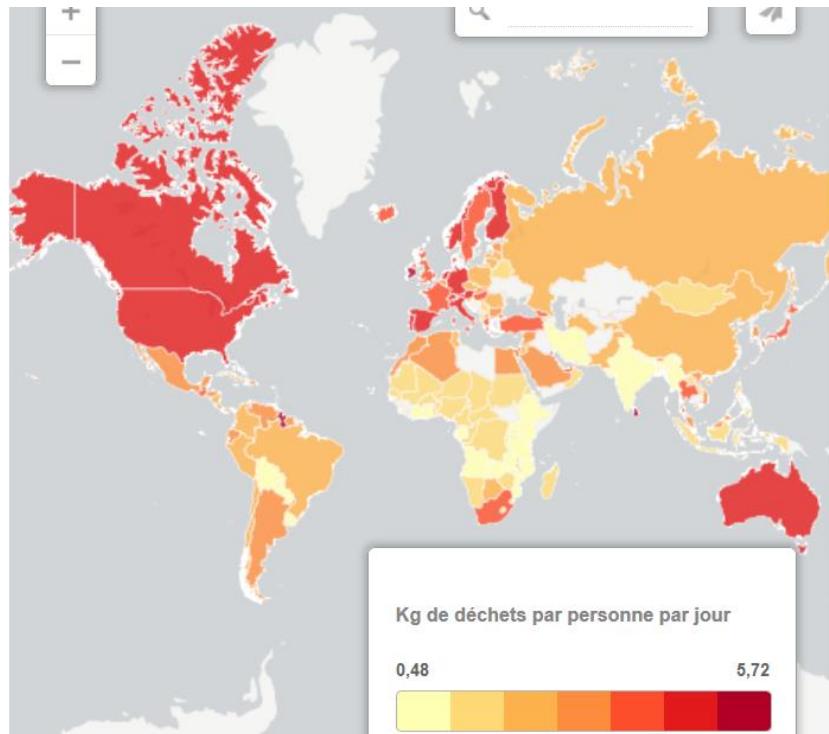
Le secteur de l'industrie, du transport et de l'énergie sont ceux qui contribuent le plus dans le total des émissions de gaz à effet de serre en Belgique pour l'année 2015. Cependant, le secteur de l'industrie a participé à une diminution de 13,9% du total des émissions, et les industries énergétiques à une diminution de 7,4% depuis 1990. Les secteurs du transport et du commerce sont eux responsables d'une augmentation de 6,2% du total des émissions de gaz à effet de serre en Belgique depuis 1990 (Flemish Environment Agency, 2017, p. 45).

2.3.4.4 Augmentation des déchets

Selon Mathieu Gobeil (2016), actuellement, les habitants des villes du monde produisent quotidiennement 3 millions de tonnes de déchets, ce qui est dix fois plus qu'au siècle précédent. Des experts estiment que ce chiffre doublera d'ici 2025 du fait de l'accroissement de la population mondiale. Seulement 25% des déchets annuels dans le monde sont récupérés et réintroduits dans le système de production (Lacy & Rutqvist, 2015). Non seulement cela impact l'environnement, mais étant donné le taux global de recyclage très bas, ces déchets représentent également une perte de valeur annuelle d'environ 1 milliard d'euros (Lacy & Rutqvist, 2015).

La carte présentée à la page suivante donne la quantité de déchets produite par personne et par jour dans les pays du monde. Les pays industrialisés sont ceux qui génèrent actuellement la plus grande quantité de déchets par personne mais des prévisions indiquent que plusieurs pays les auront rattrapés d'ici 2025 (Gobeil, 2016).

Figure 9: Indication du nombre de Kg de déchets par personne et par jour dans le monde



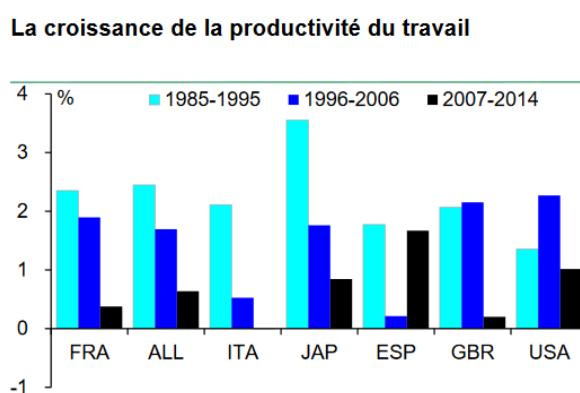
Source : Gobeil, M. (2016). *Où produit-on le plus de déchets ?* Consulté le 22 Octobre, 2017, sur radio-canada.ca: <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/785168/dechets-carte-monde-pays-plus-environnement-recyclage-compost>

2.3.4.5 Diminution de l'efficacité et de la productivité

Selon Raymond Van der Putten (2016), depuis les années 2000, et de manière accentuée depuis la crise économique de 2008, les gains de productivité dans la majorité des pays de l'OCDE sont en constante diminution.

Le graphique présenté ci-dessous, reprenant la croissance de la productivité du travail dans 7 pays de l'OCDE, illustre cette tendance qui semble cependant épargner l'Espagne.

Figure 10: Croissance de la productivité du travail



Source : Van der Putten, R. (2016, p. 5). *Le ralentissement de la croissance et la productivité*. BNP Paribas. BNP Paribas. Consulté le 18 Octobre, 2017, sur <http://economic-research.bnpparibas.com/Views/DisplayPublication.aspx?type=document&IdPdf=29192>

En ce qui concerne la croissance de la productivité agricole en particulier, selon le World Economic Forum (2014), elle augmente plus lentement que jamais auparavant et la fertilité des sols ainsi que la valeur nutritionnelle des aliments sont également en diminution.

Au niveau des processus de fabrication actuels, les gains en efficacité sont encore possibles mais ils sont beaucoup trop incrémentaux ou insuffisants que pour obtenir un réel avantage compétitif (World Economic Forum, McKinsey & Company, Ellen MacArthur Foundation, 2014).

2.3.5 Opportunités apportées par l'économie circulaire

2.3.5.1 Bénéfices économiques

Tout d'abord, l'économie circulaire peut permettre aux entreprises **de réduire leurs coûts liés à l'approvisionnement de ressources et de matières premières**, notamment via le réemploi, la récupération ou la revente de composants ou de produits, ou encore via le recyclage. Par exemple, Renault a implémenté un programme visant à récupérer des pièces automobiles, lui permettant de consommer 80% d'énergie en moins que lorsque l'entreprise doit produire les pièces en question. En s'approvisionnant en interne, elles sont également **moins exposées aux variations des prix des matières premières et aux problèmes de disponibilité** (Deloitte & Déclic, 2016).

Deuxièmement, l'économie circulaire peut entraîner une **diminution des coûts de production et une meilleure productivité** lorsque des **synergies** entre entreprises s'opèrent car elles décident par exemple de développer ou produire un produit en partenariat et dès lors de partager les coûts de développement ou de fabrication (Deloitte & Déclic, 2016). Ces bénéfices peuvent également être obtenus en **dématerrialisant** une partie de l'activité (via des services virtuels par exemple) ou en **optimisant les processus opérationnels** (par exemple en minimisant les déchets dans les processus de production ou en utilisant toutes les capacités en excès) (Drouillon, 2017).

Troisièmement, les entreprises sont capables, grâce à l'économie circulaire, de **gérer efficacement l'entièreté du cycle de vie de leurs produits et d'acquérir des informations leur permettant de l'améliorer**. C'est notamment le cas lorsque l'entreprises met en place un système de récupération de ses produits en fin de vie, lui donnant la possibilité de connaître la durée de vie réelle de ses produits et d'obtenir un retour permanent sur l'usure de leurs composants (Deloitte & Déclic, 2016).

Ensuite, l'économie circulaire offre l'opportunité aux entreprises **d'améliorer la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients et de fidéliser leur clientèle**. Une entreprise qui opte par exemple pour l'économie de la fonctionnalité, fait passer le consommateur d'acheteur à utilisateur et le pousse de ce fait à partager son expérience dans le but d'améliorer la production ou la prestation de service. Cela permet à l'entreprise de faire des économies en termes de recherches et développement ou d'amélioration de certaines fonctionnalités, mais aussi de faire sentir au client que son avis est entendu et de lui livrer un service ou un produit adapté à ses besoins et personnalisé (Deloitte & Déclic, 2016).

De plus, si nous restons sur l'exemple de l'économie de la fonctionnalité, l'entreprise peut **prévoir plus facilement son cash flow** étant donné que ses rentrées d'argent sont plus régulières et plus prévisibles, et diminuer de ce fait les risques liés aux problèmes de trésorerie et à la contraction de dettes (Deloitte & Déclic, 2016).

L'économie circulaire oblige les entreprises à repenser leurs produits et services, ainsi que les façons de les commercialiser. De ce fait, elle peut représenter **une source puissante d'innovations portant entre autres sur des nouveaux procédés industriels, nouveaux business model, nouvelle forme de logistique ou des offres commerciales différentes**. Ces innovations peuvent aider les entreprises à s'adapter plus facilement aux divers changements environnementaux et à être plus résilientes face aux chocs externes (PricewaterhouseCoopers, 2016). Une économie innovante encourage également l'arrivée de progrès technologiques, elle offre davantage d'opportunités de profits aux entreprises, et permet de rendre la main d'œuvre plus rentable (Ellen MacArthur Foundation, 2016).

Finalement, au travers de l'économie circulaire, le **PIB européen pourrait connaître une croissance supplémentaire** de 7% d'ici 2030 et de 12% d'ici 2050 (Ellen MacArthur Foundation, 2015, p. 11). Cette croissance serait le résultat de la combinaison entre les nouvelles sources de revenus offertes aux entreprises par l'économie circulaire, et la diminution de leurs coûts de production, qui produirait des effets supplémentaires comme l'augmentation du revenu des ménages (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

2.3.5.2 Bénéfices sociaux

Premièrement, l'économie circulaire permet de **rendre accessible**, par exemple via la location, certains produits ou services à des personnes démunies qui ne pourraient pas se les procurer en temps normal, ou de permettre à d'autres ménages de faire des économies qui peuvent ensuite être consacrées à d'autres types de dépenses (Deloitte & Déclic, 2016).

Ensuite, l'économie circulaire est également **source de création d'emplois**, notamment dans des domaines qui n'existent pas actuellement ou qui sont peu développés, comme la logistique inverse locale, les plates-formes de services et de partage, ou des activités de recyclages très spécifiques (Ellen MacArthur Foundation, 2015). En ce qui concerne la Belgique, d'ici 2030, l'économie circulaire pourrait permettre la création de 3700 à 11600 emplois au sein de l'industrie alimentaire, chimique, automobile et l'industrie des machines et équipements (Cabinet de Marie Christine Marghem, 2016).

De plus, **le revenu disponible moyen** des ménages européens pourrait atteindre 3000 euro d'ici 2030. Ceci serait possible notamment grâce aux nouvelles sources de revenus générées par les activités circulaires, à l'utilisation plus efficace des inputs qui diminuerait les coûts de production, ainsi qu'au coût réduit des produits et services (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Enfin, étant donné que l'économie circulaire combat l'obsolescence programmée en promouvant des produits conçus pour avoir une durée de vie la plus grande possible ou l'accès à des fonctions plutôt que la propriété de produits, la satisfaction des consommateurs devrait s'améliorer. En effet, **le coût total de possession** de ces

produits devrait dès lors diminuer et les consommateurs devraient être moins souvent confrontés à l'obligation de retourner un produit ou de le réparer (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

2.3.5.3 Bénéfices environnementaux

En premier lieu, en adoptant une économie circulaire, les émissions de CO2 en Europe pourraient diminuer de 48% d'ici 2030, et de 83% à horizon 2050, en comparaison avec les niveaux de 2012 (Ellen MacArthur Foundation & Sun & McKinsey Center for Business and Environment, 2015, p. 34).

De plus, la consommation de matières premières en Europe (mesurée sur base des pesticides, engrains synthétiques, utilisation d'eau pour l'agriculture, électricité non renouvelable, carburants, terrains immobiliers, matériaux de construction et matériaux automobiles) pourrait baisser de 32% à horizon 2030 et 53% d'ici 2050 (Ellen MacArthur Foundation & Sun & McKinsey Center for Business and Environment, 2015, p. 34).

L'économie circulaire permettrait également, en diminuant les déchets dans la chaîne alimentaire et en laissant les nutriments retourner naturellement dans les sols, d'améliorer la productivité et la santé des terres et des sols agricoles. En effet, en favorisant la digestion anaérobique et les processus de compostage, moins de nutriments additionnels seront nécessaires pour réapprovisionner les sols. L'utilisation systématique des déchets organiques permettrait aux terres de se régénérer et remplacerait les engrains chimiques à hauteur de 2,7 fois. Grâce à l'économie circulaire, l'Europe pourrait voir sa consommation d'engrais synthétiques baisser de 80% d'ici 2050 (Ellen MacArthur Foundation, 2015, p. 13).

Finalement, l'économie circulaire peut participer à la réduction de certaines externalités négatives, comme le temps perdu dans les embouteillages (via les voitures partagées par exemple). En effet, le coût lié au temps perdu dans le trafic routier pourrait baisser de 16% d'ici 2030, et même de 60% à horizon 2050, par rapport au niveau actuel (Ellen MacArthur Foundation & Sun & McKinsey Center for Business and Environment, 2015, p. 35). Elle permet aussi de réduire toute une série d'externalités environnementales comme les déchets qui ne peuvent être recyclés, les émissions de gaz à effet de serre ou l'abandon de polluants (Deloitte & Déclic, 2016).

Chapitre 3 : Mise en œuvre du projet

Ce troisième chapitre développe toute la mise en œuvre du projet. Le premier point de ce chapitre décrit la méthodologie qui a été adoptée pour réaliser ce projet. Les deux points suivants présentent un diagnostic stratégique interne et externe de Greenfish. Dans le quatrième point, nous retrouvons une analyse SWOT de Greenfish. Le cinquième point présente les besoins et attentes des clients potentiels, ainsi que leurs freins et motivations en matière d'économie circulaire. Le sixième point contient l'ébauche du service en économie circulaire que je propose à Greenfish d'offrir sur le marché. Le septième point se focalise sur la stratégie marketing de ce nouveau service, en définissant la segmentation, le ciblage, le positionnement, le marketing mix et la proposition de valeur. Enfin, le dernier point explique l'utilité de réaliser rapidement un test de ce service auprès du marché en présentant une offre réelle qui a été proposée à un client potentiel.

3.1 Approche méthodologique

Tableau 3: Méthodologie de la gestion de projet

But : Développer un service en économie circulaire pour une entreprise de consultance en ingénierie environnementale		
Objectif	Méthode	Délivrable
Comprendre et acquérir des connaissances sur le thème du projet à savoir l'économie circulaire	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les points théoriques pour lesquelles je veux trouver de l'information• Rechercher et sélectionner différents types de sources portant sur ces points théoriques• Les classer dans le logiciel de gestion bibliographique et les lire• Création d'une base de données Excel reprenant les études de cas existants• Participer à des conférences gratuites sur le sujet pour enrichir mes connaissances.	<ul style="list-style-type: none">• Dossier regroupant les différentes sources• Fichier Excel classifiant les études de cas• Rédaction de la partie théorique présente dans le mémoire• Présentations sur le sujet
Réaliser un diagnostic stratégique interne de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Réaliser un diagnostic des ressources stratégiques de l'entreprise et de ses compétences clés• Compléter ses forces et faiblesses dans une analyse SWOT	<ul style="list-style-type: none">• Dossier de synthèse (Word) regroupant les diverses informations

Réaliser un diagnostic externe	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une analyse de la concurrence <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les principaux concurrents - Recherche d'informations sur leur site web - Réaliser un tableau récapitulatif - Classer les concurrents en fonction de la menace qu'ils représentent • Réaliser un « Strategy Canvas » pour identifier un éventuel océan bleu • Réaliser une analyse PESTEL • Compléter les menaces et opportunités dans une analyse SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de synthèse (Word) regroupant les diverses informations
Identifier les besoins/attentes des clients et leurs freins/motivations face à l'économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> • Recherches auprès de sources existantes • Questionnaires et interviews auprès d'entreprises actives en Belgique et auprès des clients de Greenfish 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier synthétisant les informations récoltées
Réaliser une première ébauche de la forme du service et de son contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation et combinaison des résultats obtenus via toutes les analyses précédentes • Utilisation du Coopcity Canvas 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation Powerpoint de l'ébauche du service
Définir la stratégie marketing du service	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la segmentation • Définir le ciblage • Définir le positionnement et la proposition de valeur • Définir le marketing mix 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de synthèse présentant la stratégie marketing du service
Création d'une proposition réelle pour un client	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les hypothèses à tester • Premier contact avec le client pour pouvoir identifier ses besoins • Préparation de l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier présentant l'offre faite au client (word)

Source : Gauthier A. (2017-2018). Méthodologie de la gestion de projet. Bruxelles, Belgique.

3.2 Diagnostic stratégique interne de Greenfish

Comme l'expliquent Patrick Gilbert et Antoine Lancestre, une entreprise qui utilise efficacement ses atouts internes (ressources et compétences) peut bâtir un avantage concurrentiel (Gilbert & Lancestre, 2008). Il était donc essentiel que je réalise un diagnostic stratégique interne de Greenfish. Une première analyse a été effectuée sur les ressources internes de l'entreprise en déterminant pour chacune d'elles s'ils s'agit d'une force ou d'une faiblesse pour l'organisation. Une deuxième analyse a été réalisée sur les compétences clés de l'entreprise.

L'entièreté des calculs afférents aux ratios financiers calculés dans cette partie est présentée en annexe (Annexe 1 : Diagnostic stratégique interne : ratios financiers).

3.2.1 Les ressources stratégiques

Nous pouvons définir une ressource stratégique par tout ce qu'une entreprise peut rassembler et mobiliser dans le but d'obtenir ou de maintenir un avantage concurrentiel (Ducrou, 2013). Elles sont de quatre sortes : les ressources matérielles (ressources physiques comme les équipements ; magasins ; usines...), financières (résultats de l'entreprise ; trésorerie ; potentiel de financement...), humaines (ressources en lien avec le personnel de l'entreprise ; compétences, culture, savoir-faire...) et immatérielles (ressources intangibles comme la flexibilité ; réputation ; brevets...) (Ducrou, 2013).

3.2.1.1 Les ressources matérielles

Atouts :

- Greenfish possède des bureaux modernes au cœur de Bruxelles et facile d'accès. Ses bureaux sont écologiques (certification BREEAM), en lien avec sa mission respectueuse de l'environnement (Verstegen, 2017).
- 22% des véhicules de Greenfish (24 véhicules parmi 90) sont des voitures hybrides à faibles rejet de CO2 et 10 vélos électriques sont disponibles pour les consultants. La politique de mobilité de Greenfish est donc en alignment avec sa vision et stratégie « green ». Greenfish souhaite continuer à investir dans une politique de mobilité plus verte (Verstegen, 2017).
- Les ordinateurs, salles de réunion et autres moyens de communication et présentation sont modernes et en bon état.

Faiblesses :

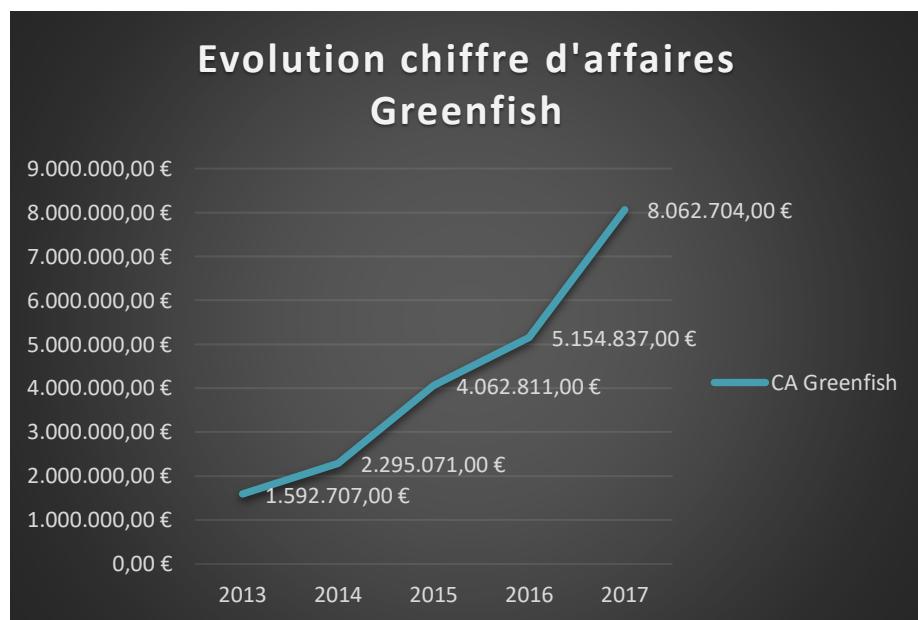
- Selon moi, il n'existe pas de faiblesse particulière concernant ses ressources matérielles.

3.2.1.2 Les ressources financières

Atouts :

- Greenfish a développé un partenariat stable et de confiance avec la banque BNP Paribas (Kerjean, 2017).
- Greenfish bénéficie du crédit d'impôt pour recherches et développement qui est une réduction d'impôts qui leur ait accordée du fait de leurs activités durables (Kerjean, 2017).
- Depuis 2016, Greenfish n'a plus aucune dette long terme à rembourser (Banque Nationale de Belgique, 2017).
- L'entreprise est en croissance. Son chiffre d'affaires, présenté sur le graphique ci-dessous, croît chaque année.

Figure 11: Evolution du chiffre d'affaires de Greenfish (2013-2017)

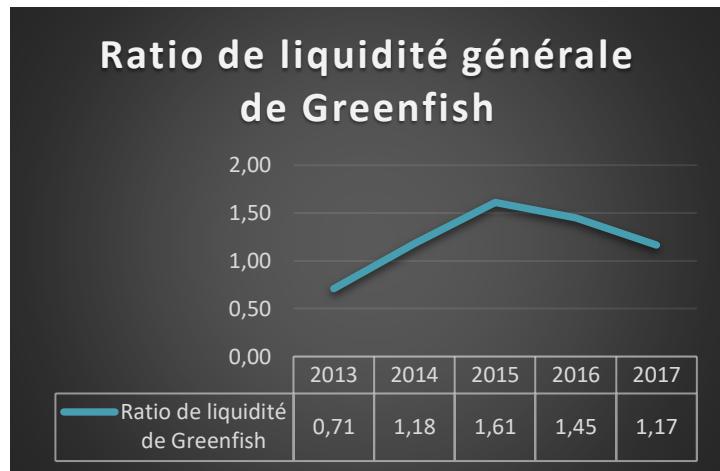


Source : Banque Nationale de Belgique (2017). *Consultation en ligne des comptes annuels*. Consulté le Septembre 26, 2017, sur [www.nbb.be](http://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1)

[https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1](http://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1)

- Greenfish est solvable à court terme. En effet, depuis 2014, son ratio de liquidité générale (présenté à la page suivante) est supérieur à 1, ce qui signifie que l'actif circulant permet de financer le passif circulant, elle est donc capable de rembourser ses dettes financières contractées à court terme (Finance de marché, 2018).

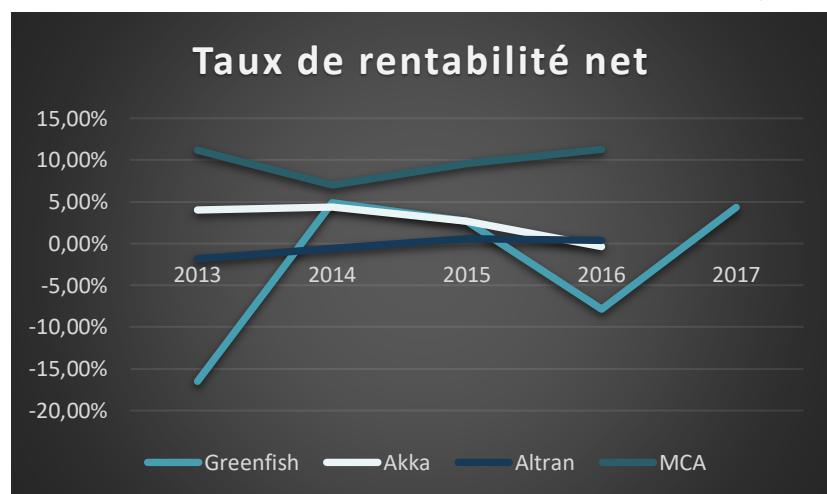
Figure 12: Ratio de liquidité générale de Greenfish (2013-2017)



Source : Banque Nationale de Belgique (2017). *Consultation en ligne des comptes annuels*. Consulté le Septembre 26, 2017, sur www.nbb.be: <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1>

- Le taux de rentabilité net indique quel pourcentage du chiffre d'affaires représente réellement un bénéfice généré par l'entreprise. Il nous renseigne donc sur la profitabilité d'une société (Clermont, 2018). Le taux de rentabilité net de Greenfish est positif et se trouve dans la moyenne de ceux de ses concurrents pour les années 2014, 2015 et 2017. Celui-ci est négatif pour l'année 2016 en raison d'une perte exceptionnelle due à la liquidation d'une entreprise rachetée par Greenfish auparavant. Cette année n'est donc pas représentative de la rentabilité habituelle de Greenfish car la perte ne résulte pas de l'activité même de Greenfish. Par conséquent, il peut être affirmé que Greenfish est, depuis 2014, une entreprise assez rentable, avec un ratio positif se trouvant dans la moyenne des concurrents de son secteur.

Figure 13: Taux de rentabilité net de Greenfish et ses concurrents (2013-2017)

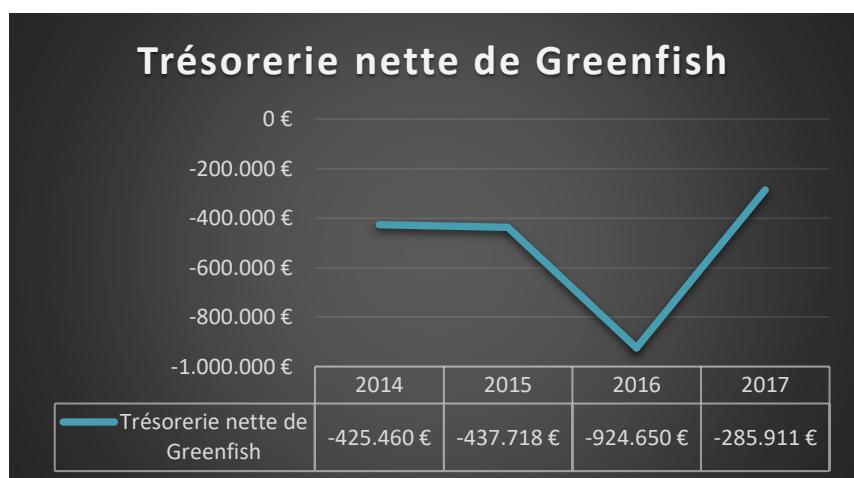


Source : Banque Nationale de Belgique (2017). *Consultation en ligne des comptes annuels*. Consulté le Septembre 26, 2017, sur www.nbb.be: <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1>

Faiblesses :

- La trésorerie nette de Greenfish, présentée dans le graphique à la page suivante, est négative et s'explique par le fait qu'elle a recours à des modes de financement à court terme, qui sont des avances d'une durée et d'un montant déterminés, se présentant sous la forme d'ouvertures de crédit d'une durée de maximum 1 an (Kerjean, 2017). Étant donné que l'entreprise a toujours su rembourser ses dettes financières à court terme jusqu'à maintenant, cette trésorerie négative ne peut pas être vue comme une réelle faiblesse mais doit tout de même être surveillée. Le pic que l'on peut observer en 2016 est à nouveau lié à la liquidation d'une société qui avait été rachetée par Greenfish, est n'est donc pas représentatif de son activité habituelle.

Figure 14: Trésorerie nette de Greenfish (2014-2017)



Source : Banque Nationale de Belgique (2017). *Consultation en ligne des comptes annuels*. Consulté le Septembre 26, 2017, sur [www.nbb.be](https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1)

3.2.1.3 Les ressources humaines

Atouts :

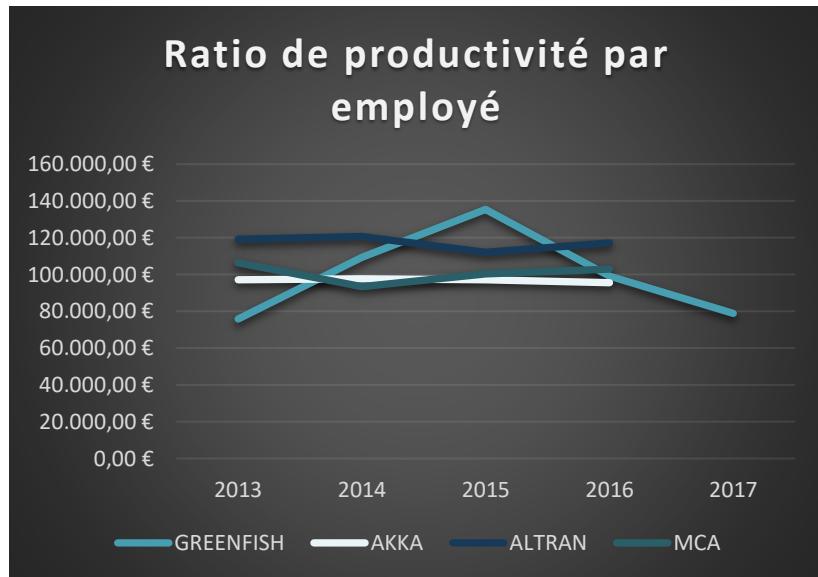
- Le personnel de Greenfish est jeune (la moyenne d'âge est de 27 ans), dynamique et créatif (Girard, 2017).
- La totalité du personnel dispose au moins d'un diplôme universitaire, et environ 50% d'entre eux ont réalisé un double master (Kerjean, 2017).
- Les relations entre les différents niveaux hiérarchiques sont informelles, ce qui favorise la communication dans l'entreprise.
- L'entente au sein de l'entreprise est bonne.
- Il y a beaucoup de facilités prévues dans les bureaux à disposition des employés (douches, restaurant, babyfoot, cuisine, parking, ...), qui indirectement, produisent un effet positif sur le travail qu'ils prennent, en favorisant leur bien-être.

- Un système d'horaires flexibles a été mis en place pour les employés travaillant dans les bureaux de Greenfish.
- La culture d'entreprise est forte : les employés se sentent tous concernés par les problématiques environnementales et ont un intérêt marqué pour la durabilité. Greenfish s'assure d'ailleurs que cet aspect-là soit testé durant les entretiens d'embauche (Girard, 2017). Ces intérêts communs soudent les employés qui partagent de ce fait une vision et mission commune.

Faiblesses :

- Selon Adrien Girard (2017), le taux de renouvellement du personnel est assez important dans l'organisation. La majorité des employés reste moins de 3 ans au sein de Greenfish. Cela provoque une fuite des compétences et de l'expérience acquise par les employés lorsqu'ils s'en vont.
- Le personnel de Greenfish est jeune et donc moins expérimenté.
- Il existe des périodes où des consultants se retrouvent sans mission. Ils intègrent alors le département Green Solutions, le temps d'obtenir une mission à réaliser chez un client. Pendant cette période, ils travaillent pour Green Solutions sur divers projets, pas toujours en lien avec leur formation initiale ou leurs ambitions. Leur potentiel n'est donc pas pleinement exploité et cela peut provoquer chez eux une baisse de la motivation.
- Selon Adrien Girard (2017), la communication avec les consultants est compliquée et il est difficile de créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise étant donné qu'ils travaillent chez les clients la majeure partie du temps.
- Le ratio de productivité d'une entreprise indique la part des revenus générée par chaque unité du facteur de production, à savoir chaque employé, dans le cas de sociétés de consultance (Le Louarn, 2008). Ce ratio pour Greenfish (présenté à la page suivante) n'est pas stable comparé à ceux de ses concurrents. De plus, il est en baisse depuis 2015, signifiant que chaque salarié de Greenfish produit un chiffre d'affaire moindre qu'auparavant. Greenfish est passé du recrutement à la consultance en 2014. Entant qu'entrant sur le marché, ils ont réduit un peu leurs marges et ont appliqué pour le moment un prix inférieur à celui de leurs concurrents au niveau des contrats de consultance, ce qui explique un ratio de productivité plus faible. Greenfish n'a pas encore su tout à fait se stabiliser dans cette nouvelle activité (Girard, 2017).

Figure 15: Ratio de productivité par employé de Greenfish et ses concurrents (2013-2017)



Source : Banque Nationale de Belgique (2017). *Consultation en ligne des comptes annuels*. Consulté le Septembre 26, 2017, sur [www.nbb.be](https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1)

3.2.1.4 Les ressources immatérielles

Atouts :

- Greenfish est une petite structure très flexible en termes d'ajustements concernant les demandes des clients (Girard, 2017).
- Les employés ont une très bonne connaissance des industries dans lesquelles ils opèrent. Ils effectuent régulièrement des recherches, participent à des conférences et des formations, et reçoivent des informations provenant directement du terrain, via leurs consultants, clients, et experts invités régulièrement lors de conférences organisées en interne.
- Greenfish possède un bon réseau ainsi qu'une bonne communication. Ils ont de nombreux partenaires comme EcoChain, Tweed, Ellipse, The Shift, Ingénieurs Sans Frontières, et d'autres partenariats avec des universités. Ils organisent également la Green Mind University, qui est un évènement annuel d'une journée qui rassemble des experts et leaders d'opinions issus du secteur privé et public, ainsi que du monde académique, dans le but de partager et d'échanger les points de vue de chacun concernant des problèmes environnementaux divers (Greenfish, 2018). De plus, ils partagent régulièrement sur les réseaux sociaux et leur site web, des articles ou vidéos portant sur divers sujets environnementaux ainsi que des « white papers » qui sont des articles écrits par des employés de Greenfish. Ensuite, ils organisent des « impact sessions » qui sont des conférences organisées en interne où deux intervenants (souvent des experts issus du monde professionnel) viennent présenter leurs activités ou discuter de différents sujets liés à l'environnement au sens large. Enfin, ils

utilisent une plateforme nommée Stumber qui rassemble la communauté des employés de Greenfish et leur permet de se partager de la connaissance sur divers sujets ainsi que de promouvoir les activités de l'entreprise. Greenfish a pour but de rendre cette plateforme accessible à l'ensemble de ses clients d'ici 2019, afin d'agrandir la communauté Greenfish (Girad, 2017).

- Greenfish possède une très bonne gestion des connaissances. Les employés tiennent continuellement à jour leurs connaissances en s'informant régulièrement sur les nouvelles innovations en termes d'ingénierie environnementale, sur les nouvelles technologies ainsi qu'à l'évolution des différentes industries (Girard, 2017). De plus, une partie de l'activité du département Green Solutions est dédiée au développement et à la gestion de la connaissance de l'entreprise.

Faiblesses :

- Selon Adrien Girard (2017), uniquement 20% des projets annuels réalisés par Greenfish sont réellement « verts », en ce sens qu'ils permettent véritablement de diminuer l'impact environnemental de l'entreprise cliente.
- Au sein de Greenfish, j'ai pu observer une tendance générale de vouloir agir trop rapidement en oubliant la stratégie et les outils de gestion. Ceci s'explique notamment par le fait qu'une grande partie de la force de travail de l'entreprise est composée de profils d'ingénieurs très techniques et qu'il y a donc un manque de compétences en gestion et en planification stratégique.

3.2.2 Compétences clés

Comme mentionné précédemment dans le point 2.2.3.2.2 Acquérir et maintenir un avantage concurrentiel (cf. supra p.25), Ben El Arbi Sabbar explique que pour qu'une compétence puisse procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise, elle doit être dites distinctive ou fondamentale et doit pour ce faire, répondre à quatre caractéristiques (Sabbar, 2018) :

- Elle doit entraîner une réduction de coûts ou être source de valeur supplémentaire pour les clients.
- Grâce à cette compétence, l'entreprise doit pouvoir éviter une menace ou jouir d'une opportunité.
- Peu de concurrents doivent être détenteurs de cette compétence.
- Il doit être difficile pour la concurrence d'imiter une telle compétence

Une telle compétence est généralement obtenue lorsque l'entreprise combine plusieurs ressources propres ou savoir-faire (Stratégie et organisation des entreprises, 2018). Selon moi, en ce qui concerne Greenfish, sa compétence distinctive résulte d'un démarchage commercial particulièrement puissant combiné à la capacité d'anticiper les besoins et problèmes des clients avant que ceux-ci ne s'en rendent compte par eux-mêmes (Girard, Project manager, 2017). De ce fait, les commerciaux arrivent plus aisément à les convaincre de l'utilité des services proposés par Greenfish pour leur entreprise.

Ceci est notamment rendu possible grâce au fait qu'ils accordent une grande importance au rassemblement de la connaissance dans l'entreprise et qu'ils se tiennent

constamment à jour sur l'évolution des industries, les innovations et les nouvelles tendances. Greenfish dispose également d'un bon réseau de partenaires qui permet d'accroître le partage de connaissances et l'expertise de l'entreprise.

Cette compétence peut être considérée comme fondamentale car elle répond aux quatre caractéristiques mentionnées précédemment. Tout d'abord, elle représente une source de valeur pour les clients qui se voient offrir des services adaptés à leurs besoins, et qui reçoivent une forme de prévention sur les problèmes ou besoins qu'ils pourraient rencontrés, mais qu'ils ne ressentent peut-être pas encore. Ensuite, grâce à cette compétence, l'entreprise peut faire face à la menace des concurrents, en les devançant sur les offres proposées, et de ce fait avoir l'opportunité de gagner des contrats plus facilement. De plus, selon Adrien Girard (2017), peu de concurrents disposent de cette compétence clé. Finalement, ce type de compétence est difficilement imitable par la concurrence. En effet, il ne s'agit pas d'une ressource matérielle tangible, que d'autres entreprises pourraient aisément s'approprier, mais d'une combinaison de savoir-faire intangibles et de ressources internes propres à Greenfish. Lorsqu'une compétence est basée sur un savoir-faire tacite et intégrer à la fois compétences et connaissances, elle peut s'avérer complexe à copier (Moeremans, 2014).

3.3 Diagnostic externe

Selon Patrick Gilbert et Antoine Lancestre (2014), l'entreprise de conseil peut également acquérir un avantage concurrentiel s'il elle s'ajuste correctement à son environnement et adopte de ce fait une position privilégiée sur son marché. Il est alors primordial de réaliser un diagnostic externe. Pour ce faire, j'ai tout d'abord réalisé une analyse PESTEL dans le but de déterminer quelles seront les influences des facteurs macroéconomiques sur l'entreprise et son nouveau service. Ensuite, j'ai effectué une analyse de la concurrence dans laquelle j'ai dressé les caractéristiques des concurrents présents sur le marché du conseil en économie circulaire, et de leurs services. Finalement, j'ai appliqué le « Strategy Canvas » afin d'identifier des océans bleus potentiels.

3.3.1 Analyse PESTEL

Cette analyse PESTEL a été réalisée afin de pouvoir déterminer les différents éléments externes susceptibles d'affecter positivement ou négativement la nouvelle activité de conseil en économie circulaire que Greenfish souhaite développer. Étant donné que j'ai regroupé les facteurs politique et légal, nous parlons plutôt d'une analyse PESTE.

Tableau 4: Analyse PESTEL

POLITIQUE/LÉGALE
<ul style="list-style-type: none">Il existe une série de normes environnementales européennes en faveur de l'économie circulaire. Parmi celles-ci, nous retrouvons notamment :<ul style="list-style-type: none">- Le système des étiquettes énergétiques imposé par l'Union européenne, qui consiste à indiquer sur les appareils un certain classement représentant leur consommation énergétique. Cela donne l'opportunité aux consommateurs de

connaitre le rendement énergétique de chaque appareil et donc de faire des économies en choisissant l'appareil le moins énergivore. De plus, cela incite les entreprises à concevoir et vendre des produits plus économies en énergie (Union européenne, 2018).

- Une directive européenne portant sur des exigences en termes d'écocoception. Elle oblige quiconque souhaitant lancer un produit sur le marché européen, à respecter certaines règles pouvant porter sur la teneur en matériaux recyclés composant le produit, ou encore sur sa consommation énergétique (Union européenne, 2018).
- Mise en place de la stratégie Europe 2020 de l'Union européenne comportant un volet qui prône une économie plus durable en mettant l'accent sur une diminution des émissions de carbone et sur une utilisation plus efficace et rationnelle des ressources (Commission européenne, n.d.).
- Établissement, en décembre 2015, d'un plan d'actions autour de l'économie circulaire par l'Union européenne. Pour faciliter la transition vers une économie circulaire, ce paquet prévoit de revoir la législation actuelle en matière de déchets et mentionne une série d'initiatives à prendre dans les prochaines années afin de « boucler la boucle du cycle de vie des produits » (Commission européenne, 2015, p. 1) grâce au réemploi et au recyclage.
- En mars 2017, la Commission européenne a lancé la « Plateforme Européenne des Acteurs de l'Economie Circulaire » (AlienorEU, n.d., p. para.2) ayant pour but de faciliter une transition accélérée vers une économie circulaire via des échanges continus d'informations, de savoirs, de bonnes pratiques et de solutions entre les acteurs impliqués dans cette transition (Avise: Portail du développement de l'économie sociale et solidaire, 2017).
- Le gouvernement bruxellois a adopté en mars 2016 « le Programme régional en économie circulaire (PREC). » (BeCircular, 2017, p. 1). L'objectif du PREC est de faire en sorte que Bruxelles-Capitale soit perçue au sein de l'Union européenne comme une région précurseur et innovante en termes de soutien public dans le développement d'une économie circulaire (BeCircular, 2017).
- « Le service public flamand de gestion des déchets » (Solimando, 2016, p. 20), a lancé le Plan C qui met en réseau tous les acteurs flamands qui soutiennent une transition vers l'économie circulaire. Il vise à établir une société et une économie qui exploitent les matériaux et l'énergie durablement (Solimando, 2016).
- La Wallonie a implémenté en 2012 le programme NEXT. Il se concentre sur l'optimisation de la gestion et de l'utilisation des ressources et repose sur 3 piliers : l'ancrage dans le réseau international, l'enseignement et les entreprises. Le rôle de ce programme est d'accompagner de manière opérationnelle les acteurs, de soutenir financièrement les projets et de repérer des filières porteuses et profitables à la Wallonie (Cellule Environnement de l'Union wallonne des entreprises, n.d.).
- Il existe également des mesures incitatives belges et européennes allant à l'encontre du développement de l'économie circulaire. Parmi celles-ci, nous retrouvons entre autres :
 - 71% des subsides accordés par les autorités belges au secteur énergétique sont alloués aux énergies fossiles et à l'énergie nucléaire (Dupriez, 2015, p. 1 para.4). L'économie circulaire essaye quant à elle de promouvoir l'utilisation d'énergie renouvelables.

- La directive européenne sur la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) prévoit des réductions de TVA applicables sur certains biens et produits, comme l'eau potable et certains biens alimentaires. Ceci a pour conséquence de favoriser une consommation plus importante des ressources allant donc à l'encontre du principe de l'économie circulaire (Commission européenne, 2014).
- Une législation européenne interdit de nourrir les animaux avec des déchets alimentaires ayant été en contact ou contenant des sous-produits d'origine animale. Par conséquent, la réutilisation de ces déchets est quasiment impossible, étant donné qu'au stade du commerce de détail, la plupart des déchets alimentaires sont mélangés, rendant la séparation des aliments n'ayant pas été en contact avec des sous-produits animaux très difficile (Commission européenne, 2014).
- En février dernier, le gouvernement belge a refusé d'établir une loi contre l'obsolescence programmée. Les constructeurs peuvent donc continuer à réduire intentionnellement la durée de vie des produits qu'ils mettent sur le marché (Bosseler, 2018).

ÉCONOMIQUE

- La Belgique commence à intégrer les externalités environnementales dans sa politique fiscale. Deux exemples concrets peuvent être cités. Premièrement, depuis avril 2016, la Belgique a imposé dans le secteur du transport, le système du prélèvement kilométrique applicable sur la totalité de son territoire (Portail Wallonie.be, 2018). Chaque poids lourd se voit donc dans l'obligation de payer une taxe en fonction du nombre de kilomètres parcourus. Cette taxation permet de prendre en compte la pollution de l'air causée par les entreprises de transports (Bruxelles Fiscalité, s.d.). Deuxièmement, l'État belge prévoit d'instaurer une taxe sur le pompage d'eau utilisée pour refroidir les installations industrielles. Cette taxe est actuellement en cours d'implémentation. L'eau est une ressource qui se raréfie, notamment lors des périodes plus sèches, il est donc normal d'établir un coût pour son utilisation (Vandeburie, 2017).
- Beate Sonerud indique que les financements dans des modèles d'économie circulaire sont assez limités car les investisseurs ont une mauvaise connaissance de l'économie circulaire et des bénéfices qu'elle peut apporter (Commission européenne, 2014). Selon Frido Kraanen (2016), le secteur financier accorde difficilement un crédit ou un financement à une entreprise circulaire car les conditions du marché pour ce genre d'entreprises sont inégales comparé à celles des entreprises linéaires. En effet, le gouvernement belge subventionne des modèles linéaires en accordant des subsides pour les combustibles fossiles par exemple. Une autre illustration est celle du coût de la fin de vie d'un produit. Dans un modèle circulaire les déchets représentent toujours des frais pour les distributeurs ou les producteurs alors que dans un modèle linéaire, jeter un produit est souvent gratuit. La concurrence entre les deux modèles peut alors être considérée comme déloyale, et être perçue comme source de risques supplémentaires pour les financiers (Kraanen, 2016). Finalement, dans l'étude « 1^{er} Baromètre de l'économie circulaire », réalisée par Bruxelles environnement et impulse.brussels, 50% des entreprises ayant répondu à l'étude, déclarent ne pas avoir implémenter de principes d'économie

circulaire car elles ne disposaient pas des capitaux nécessaires afin de financer leur démarche (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017, p. 1).

- Les limites économiques (volatilité des prix des matières premières, diminution de l'efficacité et de la productivité, ...) de notre modèle économique linéaire actuel sont de nos jours clairement identifiées et de plus en plus partagées (Ellen MacArthur Foundation, 2016).
- La mentalité des dirigeants d'entreprise est encore souvent concentrée sur le court terme et ceux-ci exigent des bénéfices rapides. En revanche, l'économie circulaire demande souvent des investissements conséquents sur le court terme, qui amènent des bénéfices généralement visibles uniquement sur le long terme (Smets, 2016).

SOCIAL

- Nous pouvons aujourd'hui observer une modification des comportements de consommation des belges et européens en général, qui adoptent de plus en plus une consommation plus responsable et durable. De nos jours, il est important pour les consommateurs de pouvoir connaître les impacts de leurs achats sur l'environnement (Union européenne, 2018). Il est donc judicieux pour les entreprises de mettre en avant leur préoccupations environnementales (Union européenne, 2018). Dans une étude du Service Public Fédéral Santé Publique, 83% des répondants belges considèrent que la nature occupe une place très importante dans l'économie (Service Public Fédéral Santé Publique, 2014, p. 2). Ceux-ci sont également en faveur d'une économie plus respectueuse de l'environnement. De plus, 44% affirment souvent tenir compte de leur impact écologique (Service Public Fédéral Santé Publique, 2014, p. 2). La majorité des belges dans cette étude confie être prête à réduire sa consommation et sa production de déchets, et attend que les comportements néfastes pour l'environnement soient davantage contrôlés et réprimés. Ils désirent également avoir plus facilement accès aux produits ayant un faible impact sur l'environnement (Service Public Fédéral Santé Publique, 2014). Des statistiques avancent que dans le monde, 66% des consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des marques qui délivrent des solutions et des produits durables (Shandwick, 2017, p. 5). Enfin, une étude de Comeos démontre que les chaînes d'approvisionnement contenant moins d'intermédiaires sont de plus en plus populaires auprès des consommateurs belges (Shandwick, 2017).
- Il est ressorti de la quatrième enquête nationale portant sur le climat que pour 81% des belges, l'environnement est la préoccupation principale (Belgium.be, 2017). 85% des répondants belges ont également déclaré que le changement climatique est un problème sérieux qu'il faut résoudre d'urgence (Belgium.be, 2017). Ceux-ci désirent une transition progressive vers une économie bas carbone et exigent des efforts plus importants pour lutter contre les problèmes environnementaux (Belgium.be, 2017).
- Selon Sophie Dubuisson-Quellier (2014), il existe depuis ces dernières années un nombre croissants de mouvements et mobilisations environmentalistes dont l'objectif est de faire prendre conscience aux consommateurs que la production de

certains produits qu'ils consomment a des conséquences sur l'environnement et sur la société. Ils incitent également les consommateurs à considérer des nouvelles propriétés marchandes pour faire leur choix de consommation, à savoir par exemple les origines des produits, les conditions de travail et de production, la manière dont le produit a été conçu, les possibilités de recyclage ou de réparation ou encore l'emballage utilisé (Dubuisson-Quellier, 2014).

TECHNOLOGIQUE

- Les technologies de l'information rendent plus efficace le partage des connaissances et la collaboration, ainsi que le contrôle et partage des ressources et matières premières, aspects essentiels au bon fonctionnement d'une économie circulaire (Ellen MacArthur Foundation, 2016).
- L'internet des objets permet de développer un monde connecté pouvant fournir des informations sur la condition des biens, leur usage, leur capacité et leur localisation et permettant également de contrôler les consommations énergétiques et d'optimiser l'efficacité de tout système à plusieurs endroits simultanément (The Circulars, 2016).
- L'amélioration rapide des technologies présentes dans beaucoup de produits entraîne chez les consommateurs un besoin de renouvellement superflu et un désir d'achat pour des produits à la pointe de la technologie rendant les versions précédentes moins attrayantes (Het Groene Brein, 2016). Cette optique va évidemment à l'encontre de l'économie circulaire qui favorise l'allongement de la durée de vie d'un produit via le réemploi, la réutilisation et la réparation.

ENVIRONNEMENTAL

- Les facteurs environnementaux sont clairement les moteurs principaux d'une transition vers une économie circulaire. En effet, les limites environnementales de notre modèle économique linéaire actuel (rareté de plus en plus importante des ressources naturelles, gaz à effet de serre et réchauffement climatique, augmentation des déchets, destruction de la biodiversité, ...) sont de nos jours clairement identifiées et de plus en plus partagées (Guldager Jensen & John, 2016).

Source : Gauthier A. (2017-2018). Greenfish : analyse PESTEL. Bruxelles, Belgique.

3.3.2 Analyse de la concurrence

Selon Olivier Chaduteau (2006), identifier et analyser ses concurrents est une étape essentielle lors de la réalisation d'un diagnostic externe. Elle permettra par la suite de positionner la proposition de valeur du nouveau service de Greenfish par rapport à celle de ses concurrents et de définir une stratégie marketing qui tient compte de la concurrence (Fabien, 2017).

3.3.2.1 Analyse comparative de Greenfish et ses concurrents

La première partie de cette analyse comprend un tableau comparatif reprenant Greenfish et les neuf concurrents identifiés sur le marché belge du conseil en économie

circulaire (EC), ainsi que onze critères permettant de les analyser sous divers aspects. Ces critères sont les suivants :

- La forme juridique de l'entreprise
- Son nombre d'années d'existence
- Le résultat d'exploitation de l'entreprise pour l'exercice de 2016
- Son effectif en équivalent temps pleins (ETP) pour l'exercice de 2016
- Sa localisation géographique
- Sa visibilité sur internet, à savoir la page à laquelle elle apparaît après avoir effectué une recherche sur le moteur de recherche Google, ainsi que sa présence ou non sur le réseau social professionnel LinkedIn et son nombre d'abonnés.
- La mission de l'entreprise
- Le type de clientèle qu'elle vise
- Son marché géographique en Belgique
- Les points forts mis en avant sur son site internet
- La taille de la gamme de services qu'elle propose

Tableau 5: Comparaison des concurrents de Greenfish présents sur le marché belge du conseil en économie circulaire

	GREENFISH	COMASE	ECORES
Forme juridique de l'entreprise	SA	SA	SPRLu
Nombre d'années d'existence	8 ans	27 ans	16 ans
Résultat d'exploitation (Exercice 2016)	20.244€	19.019€	22.192€
Effectif (ETP) (Exercice 2016)	69,4	2	7
Localisation	1050 Bruxelles	6032 Charleroi	1050 Bruxelles
Visibilité sur internet	Google: 1ère page Linkedin: 10.614 abonnés	Google: 1ère page Linkedin: 1359 abonnés	Google : 3 ^{ème} page Linkedin: 700 abonnés
Mission	Partager de la connaissance sur la durabilité et induire le changement de mentalité à travers des projets intégraux (Greenfish, 2018).	« La mission consiste à épauler, par le conseil, des clients dans l'amélioration et l'optimisation de leurs performances. »	« EcoRes facilite la transition des entreprises et des territoires vers une société durable. » (Ecores, 2014, p. para.2)

		(Comase, 2018, p. para.3).	
Clientèle visée	<ul style="list-style-type: none"> - Moyennes entreprises - Grandes entreprises - Entreprises publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Petites et moyennes entreprises (PME) - Grandes entreprises - Pouvoirs publics - Associations 	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises - Pouvoirs publics
Marché géographique	Toute la Belgique	Toute la Belgique	Toute la Belgique
Points forts mis en avant	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de technologies vertes - Expertise adéquate sur chaque projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience de 25 ans dans le développement de projets durables 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 ans d'expertise - Plus de 360 missions réalisées - Utilisation d'un grand nombre d'outils
Taille de la gamme de services	<p>Pas encore de service en EC.</p> <p>Large gamme de services en dehors de ceux en EC :</p> <p>Consultance externe en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Énergie - Supply chain & logistique - Optimisation industrielle - Gestion de projet - Construction et infrastructure - QHSE <p>Consultance interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efficacité énergétique - Carbon - Déchets - Gestion du changement 	<p>Large gamme de services en EC.</p> <p>Large gamme de services en dehors de ceux en EC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement à la création d'entreprise - Accompagnement à la transmission d'entreprise - Analyse et gestion financière - Stratégie - Ressources Humaines - Systèmes de management - Développement durable - Marketing et gestion commerciale - Innovation - Gouvernance 	<p>Large gamme de services en EC.</p> <p>Deux services supplémentaires à celui en EC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résilience climatique - Innovation sociale

		METAMORPHOSIS	CAP INNOVE	CIRCULAR ACADEMY
Forme juridique de l'entreprise	SPRL	ASBL	Programme d'accompagnement (Partenariats entre GroupeOne, Ecovala et Ecores)	
Nombre d'années d'existence	10 ans	12 ans	2 ans	
Résultat d'exploitation (Exercice 2016)	163.313€	67.394€	?	
Effectif (ETP) (Exercice 2016)	?	14,4	?	
Localisation	1400 Nivelles	1400 Nivelles	1050 Bruxelles	
Visibilité sur internet	Google : Introuvable sans connaître le nom de l'entreprise Linkedin: /	Google : 1ère page Linkedin: 377 abonnés	Google : Introuvable sans connaître le nom de l'entreprise Linkedin: /	
Mission	« Metamorphosis vous accompagne dans votre recherche de solutions pour améliorer durablement la performance globale - économique, environnementale, sociétale et humaine - et la résilience de votre organisation et cela en interaction avec toutes les parties prenantes. » (Metamorphosis-consulting, 2015, p. para.1)	« Ensemble, nous créons votre succès. (...) Un seul objectif en tête : que votre projet réussisse. » (Cap Innove, 2018).	« Favoriser l'intégration des principes de l'économie circulaire de façon intuitive dans les projets. » (Groupe One, 2018, p. para.2).	
Clientèle visée	- Organisation marchandes ou non - Organisations privées ou publics - Associations	- PME	- Porteurs de projet - Très petites entreprises (TPE) - Indépendants	
Marché géographique	Toute la Belgique	Uniquement dans le Brabant wallon	Uniquement en Région de Bruxelles-Capitale	

Points forts mis en avant	<ul style="list-style-type: none"> - Utilise : l'intelligence collective, méthodes participatives, approche systémique. - Interventions sur mesure 	<ul style="list-style-type: none"> - Guident et conseillent les entreprises depuis plus de 30 ans - Aide gratuite 	<ul style="list-style-type: none"> - Une approche étape par étape pour transformer son business à l'aide d'une boîte à outils - une méthodologie d'accompagnement variée
Taille de la gamme de services	<p>Large gamme de services en EC.</p> <p>Quelques autres services en dehors de ceux en EC :</p> <p>« Palette d'interventions "sur mesure" : formation-action, coaching, accompagnement, consultance, liés aux 3 piliers de la performance globale :</p> <p>Une Organisation Agile et Evolutive</p> <p>L'Element Humain</p> <p>La Durabilité</p> <p>La Conduite du changement. »</p> <p>(metamorphosis-consulting, 2015)</p>	<p>Service en EC centré sur le diagnostic et ensuite accompagnement et/ou financement</p> <p>3 autres services supplémentaires à celui en EC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création - Accélération - Internalisation 	<p>Gamme de services uniquement en EC.</p>

	ICCE	GREENTECH
Forme juridique de l'entreprise	ASBL	Pôle projets verts de Hub.brussels
Nombre d'années d'existence	4 ans	7 ans
Résultat d'exploitation (Exercice 2016)	?	?
Effectif (ETP) (Exercice 2016)	?	6
Localisation	1070 Bruxelles	1060 Bruxelles

Visibilité sur internet	Google : Introuvable sans connaître le nom de l'entreprise LinkedIn : 177 abonnés	Google : 1ère page LinkedIn : 88 abonnés
Mission	« Rassembler, créer et partager l'économie circulaire avec des outils d'implémentation à impact positif dans un centre physique de référence. » (BeCircular, 2018).	« Greentech.brussels a pour objectif d'aider les entrepreneurs à adopter des modèles économiques verts et circulaires rentables afin que leur entreprise soit pérenne et impacte positivement la société. » (Greentech Brussels, 2017, p. para.5).
Clientèle visée	- Entreprises dont l'activité principale est dédiée à l'EC.	- Starters - TPE - PME
Marché géographique	Toute la Belgique	Uniquement en Région de Bruxelles-Capitale
Point forts mis en avant sur le site internet	- Lieu dédié à l'économie circulaire - Implication de parties prenantes publics et privées dans l'initiative pour procurer le meilleur service possible	- Service gratuit - Equipe avec des compétences multiples dans plusieurs disciplines (compétences techniques et de gestion) »
Taille de la gamme de services	Large gamme de services dédiés à l'EC.	Services dédiés à l'EC.

	AGORIA	21 SOLUTIONS
Forme juridique de l'entreprise	ASBL	SPRL
Nombre d'années d'existence	12 ans	10 ans
Résultat d'exploitation (Exercice 2016)	478.689€	21.026€
Effectif (ETP) (Exercice 2016)	190	5
Localisation	1030 Bruxelles	1050 Bruxelles
Visibilité sur internet	Google : 3ème page LinkedIn : 5209 abonnés	Google : 4ème page LinkedIn : 8 abonnés
Mission	« Agoria propose une offre intégrée de produits et services	?

	pour l'évolution vers une économie circulaire, adaptée à vos besoins spécifiques. » (Agoria, 2018, p. para.2).	
Clientèle visée	Toutes entreprises	Toutes entreprises
Marché géographique	Toute la Belgique	Toute la Belgique
Point forts mis en avant sur le site internet	- Soutien sur mesure	- Expérience de plus de 15 ans - Équipe multidisciplinaire - Réseau solide - Large boîte à outils
Taille de la gamme de services	<p>Large gamme de services en EC.</p> <p>Large gamme de services supplémentaires à celui en économie circulaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réglementation & normes - Ressources humaines - Conjoncture & prix - Environnement - Energie - Innovation - Fiscalité - Développement d'entreprises - Influenceurs 	<p>Service en EC accès sur les partenariats et les systèmes de management environnemental (SME).</p> <p>Quelques autres services supplémentaires à celui en économie circulaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patrimoine - Mobilité - Éco-construction - Participation - Audit

Sources : Gauthier A. (2017-2018). Comparaison des concurrents de Greenfish présents sur le marché belge du conseil en économie circulaire. Bruxelles, Belgique. ; Banque Nationale de Belgique (2017). *Consultation en ligne des comptes annuels*. Consulté le Septembre 26, 2017, sur www.nbb.be: <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1> ; Greenfish. (2018, Septembre 20). *Our Company*. Récupéré sur grenfish.eu: <http://www.greenfish.eu/greenfish/#our-company> ; Comase. (2018). *Economie Circulaire*. Consulté le Février 01, 2018, sur Comase.be: <http://www.groupeconomase.com/comase/economie-circulaire.html> ; Ecores. (2014). *Nos Services*. Consulté le Février 01, 2018, sur ecores.eu: <http://www.ecores.eu/services/#7d4c845c9dae3508> ; Metamorphosis-consulting. (2015). *Metamorphosis*. Consulté le Février 23, 2018, sur metamorphosis-consulting.com: <https://www.metamorphosis-consulting.com/> ; Cap Innove. (2018). *Qui sommes-nous ?* Consulté le Février 24, 2018, sur capinnove.be: <https://www.capinnove.be/> ; Circular Academy. (2018). *Our Services*. Consulté le Février 01, 2018, sur Circular.academy: <http://www.circular.academy/> ; Implementation Center for Circular Economy (ICCE). (2018). *Services*. Consulté le Février 22, 2018, sur becircular.eu: <http://becircular.eu/partnership/> ; Greentech. (2018). *Nos Services*. Consulté le Février 05, 2018, sur greentechbrussels.be: <http://www.greentechbrussels.be/en-region-de-bruxelles-capitale/> ; 21 Solutions. (2018). *Eco-management*. Consulté le Mars 13, 2018, sur 21solutions.eu: <https://www.21solutions.eu/topic/eco-management/> ; Agoria. (2018). *EXPERT ADVICE - Économie circulaire*. Consulté le Février 26, 2018, sur agoria.be: <https://www.agoria.be/fr/EXPERT-ADVICE-economie-circulaire>.

3.3.2.2 Classement des concurrents en fonction de leur degré de menace

La deuxième partie de cette analyse permet de classer les concurrents en fonction de la menace qu'ils représentent pour Greenfish sur le marché du conseil en économie circulaire. Pour ce faire, j'ai sélectionné les critères qui me paraissaient pertinents pour pouvoir déterminer leur degré de menace. J'ai utilisé une méthode de pondération des critères avec également un poids pour chacun qui représente leur importance dans la détermination du degré de menace du concurrent pour Greenfish.

Tableau 6: Légende des critères et de la pondération

	Légende des critères et de la pondération					Poids
	1	2	3	4	5	
Nombre d'années d'existence	1 an ou -	2-4ans	5-10 ans	11-20 ans	>20 ans	3
Résultats d'exploitation	<0€	0€ - 30.000€	30.001€ - 100.000€	100.000€ - 250.000€	>250.001€	3
Effectif (ETP)	1 à 4	4 à 10	11 à 50	51 à 100	>100	5
Marché géographique	Région bruxelloise	Région wallone	Région flamande	Toute la Belgique		5
Visibilité Google	Introuvable	4ème page	3ème page	2ème page	1ère page	2
Visibilité Linkedin	Non présent	1 - 500 abonnés	501 - 5000 abonnés	5001 - 10.000 abonnés	>10.000 abonnés	2
Clientèle visée	Start-ups/TPE/ASBL	Entreprises dédiées à l'EC	Entreprises/Pouvoirs publics	PME	Grandes entreprises	5
Gratuité ou non du service	Non	Oui				5
Taille de la gamme de services	Large	Moyenne	Dédiée à EC			4

Sources : Gauthier A. (2017-2018). Légende des critères et de la pondération. Bruxelles, Belgique

Pour chacun des critères, j'ai établi une échelle de pondération allant de 1 à 5. Au plus un critère a une note élevée, au plus il fait de l'entreprise un concurrent important. J'ai également rajouté un poids pour chaque critère, appuyant l'influence que possède ce facteur dans la détermination du degré de menace des concurrents. Un poids de 1 signifie que cette caractéristique fait de l'entreprise un concurrent peu menaçant pour Greenfish et un poids de 5 indique qu'elle rend l'entreprise très dangereuse pour Greenfish. Voici l'explication de la pondération et des poids pour l'ensemble des critères :

- **Nombre d'années d'existence** : nous pouvons supposer que plus l'entreprise existe depuis longtemps, plus elle a acquis une certaine expérience et expertise et pourra donc répondre au mieux aux besoins des clients potentiels. Par conséquent, celle-ci risque de paraître plus crédible et fiable à leurs yeux, et peut se servir de cet élément pour attirer plus aisément des clients (Devinat, 2017). Ce critère me paraissant signifiant mais pas prédominant, j'ai décidé de lui attribuer un poids de 3.
- **Résultat d'exploitation** : il permet de nous renseigner sur la rentabilité de l'entreprise. Selon Sandra Schmidt (2016), habituellement, au plus celui-ci est élevé, au plus l'entreprise peut être vue comme performante sur son marché, et donc comme concurrent sérieux pour Greenfish. J'ai accordé un poids de 3 à ce critère, qui avait selon moi la même influence que le critère précédent.
- **Effectif (ETP)** : l'effectif en équivalent temps plein de l'entreprise nous renseigne sur la force de travail de cette entreprise. En effet, une entreprise n'employant que deux ou trois personnes en équivalent temps plein aura du mal à gérer plusieurs projets en même temps, laissant libre d'autres contrats potentiels pour les entreprises concurrentes. De même que lorsque ces employés travailleront sur des projets, ils auront moins de temps pour proscrire et conclure de nouveaux contrats. La force

de travail me paraît donc être un facteur important dans la détermination de la menace que représente un concurrent, je lui ai de ce fait alloué un poids de 5.

- **Marché géographique** : les entreprises se concentrant sur un seul marché géographique au sein de la Belgique devraient être moins menaçantes pour Greenfish qui est présente sur l'ensemble du territoire belge. En effet, celles-ci laissent le champ libre à Greenfish pour s'emparer de clients dans les autres régions où elles ne sont pas présentes. Les différentes régions ont reçu un degré de pondération équivalent au nombre d'entreprises implantées dans la région en question, qui représentent le nombre de clients potentiels que contient la région. La région flamande a par exemple une pondération supérieure aux autres régions, car c'est dans celle-ci que sont implantées le plus d'entreprises (Van den Broele, 2015). Selon moi, le marché géographique est un critère majeur dans la détermination de la menace que représente un concurrent et reçoit donc un poids de 5.
- **Visibilité Google** : avoir une bonne visibilité sur les moteurs de recherches peut faire la différence dans le cas où un client aimerait faire appel à un service de conseil et qu'il recherche sur internet les entreprises pouvant répondre à ses besoins. Je n'ai appliqué qu'un poids de 2 pour ce critère car étant dans le cas d'une relation B2B dans le domaine de la consultance, il me semble moins pertinent que dans les relations B2C dans la vente de produits.
- **Visibilité LinkedIn** : LinkedIn est un réseau social professionnel qui permet d'augmenter la visibilité d'une entreprise et donc lui permettre potentiellement de conclure de nouveaux contrats, de trouver des talents pour rejoindre son équipe et d'agrandir son réseau. Plus le nombre d'abonnés à la page LinkedIn d'une entreprise est grand et plus l'étendue de son réseau, sa visibilité et sa notoriété sont importantes (Econcepto, 2017). J'ai à nouveau appliqué un poids de 2 à ce critère car selon moi ce n'est pas le plus déterminant dans le degré de menace d'un concurrent.
- **Clientèle visée** : ce critère est selon moi primordial pour savoir si une entreprise peut représenter un concurrent dangereux pour Greenfish, c'est pourquoi je lui ai mis un poids de 5. En effet, la concurrence sera logiquement plus importante avec des entreprises qui visent le même type de clients et qui se battront pour décrocher les mêmes contrats et pour gagner des parts de marché. J'ai classé le type de cible par ordre d'intérêt pour Greenfish. En effet, Greenfish cible avant tout les grandes entreprises (pondération de 5), ensuite les petites et moyennes entreprises (PME) (pondération de 4), suivie des entreprises publiques (pondération de 3) et ainsi de suite. Lorsqu'un concurrent a plusieurs cibles, je lui ai attribué la note correspondante à sa cible la plus haute, afin de refléter au mieux le danger qu'il pourrait représenter. Par exemple, si un concurrent cible les PME (pondération 4) et les grandes entreprises (pondération 5), je lui ai donné une note de 5.
- **Gratuité ou non du service** : les clients potentiels risquent fort dans un premier temps d'être plus attirés par un service gratuit que par un service payant. Le côté financier étant important dans le choix d'une entreprise, j'ai appliqué un poids de 5 à ce critère.
- **Taille de la gamme de services** : ce critère me semble assez important pour pouvoir déterminer si le concurrent peut être menaçant pour Greenfish ou non. En effet, si

un concurrent propose un grand nombre de services en plus de celui en économie circulaire, il ne pourra pas concentrer tout son travail de prospection et de gestion de projets sur ce service-là, ce qui peut laisser plus d'opportunités sur le marché pour Greenfish. Par conséquent, ce critère reçoit un poids de 4.

Ci-dessous se trouve le tableau obtenu après application et calcul des pondérations. Les cases roses sont celles pour lesquelles je n'ai pas trouvé les informations et pour lesquelles j'ai donc donné une pondération sur base d'estimation. Concernant le résultat d'exploitation de Circular Academy, ICCE et de Greentech, étant donné que ce sont des structures assez récentes, j'ai appliqué une pondération de 2 qui correspond à un résultat d'exploitation de 0€ à 30.000€. Au niveau de l'effectif équivalent temps plein, j'étais incapable de l'estimer et j'ai donc mis la pondération moyenne de 3, pour éviter une trop grosse différence avec la réalité.

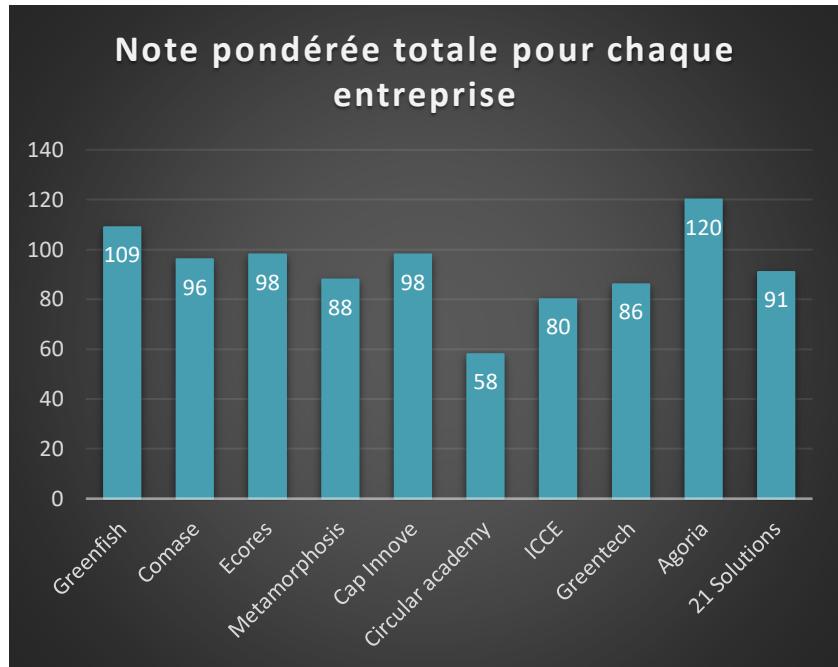
Tableau 7: Calcul de la pondération pour chaque concurrent de Greenfish

Critères	Calcul de la pondération pour chaque concurrent									
	Greenfish	Comase	Ecores	Metamorphosis	Cap Innove	Circular academy	ICCE	Greentech	Agoria	21 Solutions
Nombre d'années d'existence	3	5	4	3	4	2	2	3	4	3
Résultats d'exploitation	2	2	2	4	3	2	2	2	5	2
Effectif (ETP)	4	1	2	1	3	3	3	2	5	2
Marché géographique	4	4	4	4	2	1	4	1	4	4
Visibilité Google	5	5	3	1	5	1	1	5	3	2
Visibilité Linkedin	5	3	3	1	2	1	2	2	4	2
Clientèle visée	5	5	5	5	4	1	2	4	5	5
Gratuité ou non du service	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
Taille de la gamme de services	1	1	2	2	2	3	3	3	1	2
Note total	109	96	98	88	98	58	80	86	120	91

Sources : Gauthier A. (2017-2018). Calcul de la pondération pour chaque concurrent de Greenfish. Bruxelles, Belgique.

Les résultats finaux de cette méthode de pondération sont présentés dans le graphique à la page suivante. Les quatre premiers concurrents les plus menaçants pour Greenfish sont donc respectivement dans l'ordre : Agoria, Ecores à égalité avec Cap Innove, Comase et 21 Solutions.

Figure 16: Classement des concurrents de Greenfish en fonction de leur degré de menace



Sources : Gauthier A. (2017-2018). Classement des concurrents de Greenfish en fonction de leur degré de menace. Bruxelles, Belgique.

3.3.2.3 Situation concurrentielle du marché

À la suite de mes différentes recherches et analyses, ainsi qu'à mes rencontres avec des professionnels du marché, j'estime que le marché belge du conseil en économie circulaire est en situation d'oligopole bilatérale. En effet, l'oligopole bilatéral est un marché sur lequel un petit nombre d'entreprises échangent avec quelques demandeurs (Braquet & Mourey, 2015). Lorsque l'on parle de petit nombre, cela implique un nombre d'entreprises supérieur au monopole mais inférieur au nombre d'entreprises présentent dans le cas de la concurrence pure et parfaite (Huynh & Besancenot, 2004). Dans le cas de la concurrence pure et parfaite, les entreprises sont si nombreuses qu'elles sont incapables d'influencer le prix (ou encore la quantité offerte). En revanche, dans un oligopole (bilatéral ou non), les entreprises possèdent une certaine influence quant aux prix qu'elles désirent appliquer sur le marché. Chaque firme dispose d'un certain pouvoir de marché mais doit prendre en considération le pouvoir de ses concurrents (Huynh & Besancenot, 2004). Cela correspond à la situation du marché du conseil en économie circulaire sur lequel un nombre limité d'entreprises opère, pouvant influencer le prix des services proposés, face à un nombre raisonnable d'entreprises sollicitant des services en économie circulaire. En effet, toutes les entreprises présentes sur le territoire belge ne sont pas encore demandeuses de ce type de services.

La concurrence au sein de ce marché peut être, selon moi, décrite comme étant à l'intermédiaire d'une concurrence modérée et forte. En effet, les entreprises tentent de maintenir une avance par rapport à leurs concurrents et d'obtenir un avantage concurrentiel, comme dans le cas d'une concurrence intense (Le Roy & Yami, Management stratégique de la concurrence, 2009). Cependant, bien que la présence de

concurrents soit certaine, le marché semble être encore accessible aux nouveaux entrants ou aux entreprises qui souhaitent s'y développer (Social business model, n.d.).

3.3.2.4 Stratégie Canvas

Dans cette dernière partie qui compose l'analyse de la concurrence, j'ai appliqué la méthode du « Strategy Canvas » pour tenter de repérer un océan bleu potentiel. Un océan bleu peut être défini comme un nouvel espace de marché dans lequel la compétition est limitée. À l'inverse, un océan rouge fait référence à des marchés déjà bien établis et sur lesquels la compétition est intense et guidée essentiellement par le prix (Moeremans, 2014). Le premier permet à l'entreprise d'opérer dans une zone paisible où les profits sont possibles, le deuxième est synonyme de compétition acharnée allant souvent de paire avec des pertes financières. L'intérêt de cette méthode est de trouver des opportunités stratégiques qui ne sont pas encore totalement exploitées par la concurrence (Moeremans, 2014).

Par conséquent, le « Strategy Canvas » permet de comparer les firmes concurrentes sur base de leur performance sur des facteurs clés de succès, dans le but de mettre en place des stratégies basées sur des espaces de marchés encore pratiquement innocupés (Moeremans, 2014). Cette méthode est généralement utilisée en plaçant sur l'axe des abscisses des caractéristiques d'un produit offert sur le marché (le prix, la qualité, la confiance, l'image de marque, le service après-ventes, ...) et en ordonnée une note pour chacun de ces critères, allant de 1 à 10 par exemple, pour le produit de chaque concurrent (Dupont, 2016). On obtient alors plusieurs points sur le graphique pour le produit d'un même concurrent, que l'on relie ensuite pour générer une courbe représentant le profil du produit. L'étape est répétée pour les produits des autres concurrents. Les profils qui sont similaires sont les océans rouges, et les espaces du graphique ne contenant pas de courbes illustrant les produits des concurrents sont les océans bleus du marché (Dupont, 2016). N'ayant pas ce genre d'informations pour les services en économie circulaire des concurrents, j'ai choisi d'adapter ce canvas en mettant en ordonnée les clients ciblés par les concurrents et en abscisse les types de services que proposent les concurrents en économie circulaire. Je me suis donc basée sur les descriptions des services que j'ai pu trouver sur leur site internet. De ce fait, les océans bleus présents sur ce « Strategy Canvas » se lisent de manière verticale, étant donné que l'axe des ordonnées comporte des valeurs discrètes.

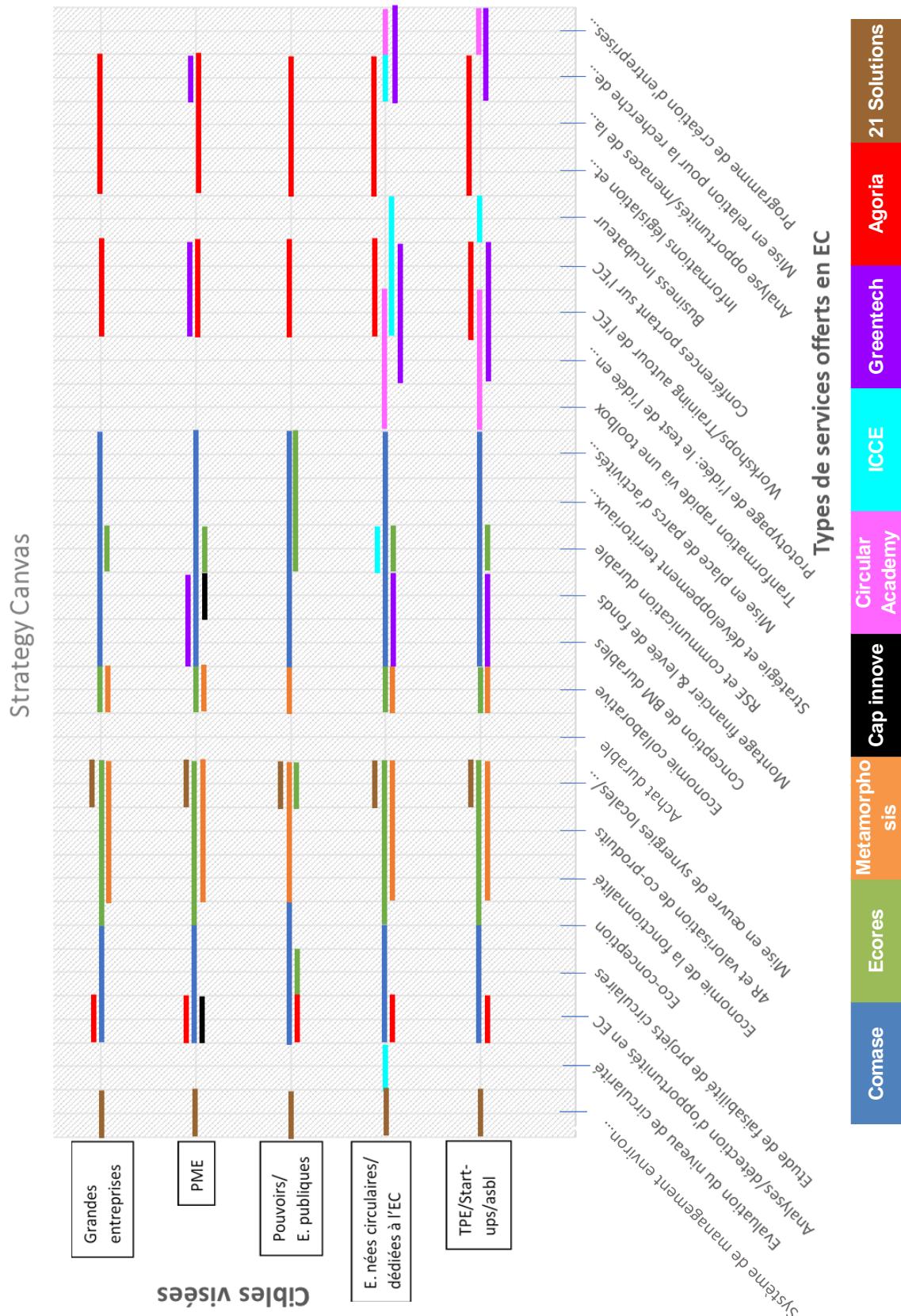
Voici un tableau reprenant de façon plus visible la liste des critères se trouvant sur l'axe horizontal du « Strategy Canvas » présenté à la page suivante.

Tableau 8: Liste des critères utilisés dans le "Strategy Canvas"

Système de management environnemental (SME)
Evaluation du niveau de circularité
Analyses/détection d'opportunités en EC
Etude de faisabilité de projets circulaires
Eco-conception
Economie de la fonctionnalité
4R (recyclage, réemploi, réutilisation, réparation) et valorisation de co-produits
Mise en œuvre de synergies locales/ symbioses industrielles
Achat durable
Economie collaborative
Conception de Business Models durables
Montage financier & levée de fonds
Responsabilité Sociétale d'Entreprise et communication durable
Stratégie et développement territoriaux en EC
Mise en place de parcs d'activités économiques durables
Transformation rapide via une toolbox (boîte à outils)
Prototypage de l'idée: le test de l'idée en conditions réelles + concrétisation
Workshops/Training autour de l'EC
Conférences portant sur l'EC
Business Incubateur (incubateur d'entreprises)
Informations sur la législation et les développements politiques
Analyse opportunités/menaces de la politique/législation + dialogue avec décideurs politiques
Mise en relation pour la recherche de solutions
Programme de création d'entreprises circulaires
Stratégie et développement territoriaux en EC

Sources : Gauthier A. (2018). Types de services en économie circulaire proposés par les concurrents de Greenfish. Bruxelles, Belgique. ; Comase. (2018). *Economie Circulaire*. Consulté le Février 01, 2018, sur Comase.be: <http://www.groupecomase.com/comase/economie-circulaire.html> ; Ecores. (2014). *Nos Services*. Consulté le Février 01, 2018, sur ecores.eu: <http://www.ecore.eu/services/#7d4c845c9dae3508> ; Metamorphosis-consulting. (2015). *Metamorphosis*. Consulté le Février 23, 2018, sur metamorphosis-consulting.com: <https://www.metamorphosis-consulting.com/> ; Cap Innove. (2018). *slice-conseils*. Consulté le Février 01, 2018, sur Capinnove.be: <http://www.capinnove.be/#slice-conseils> ; Circular Academy. (2018). *Our Services*. Consulté le Février 01, 2018, sur Circular.academy: <http://www.circular.academy/> ; Implementation Center for Circular Economy (ICCE). (2018). *Services*. Consulté le Février 22, 2018, sur becircular.eu: <http://becircular.eu/partnership/> ; Greentech. (2018). *Nos Services*. Consulté le Février 05, 2018, sur greentechbrussels.be: <http://www.greentechbrussels.be/en-region-de-bruxelles-capitale/> ; 21 Solutions. (2018). *Eco-management*. Consulté le Mars 13, 2018, sur 21solutions.eu: <https://www.21solutions.eu/topic/eco-management/> ; Agoria. (2018). *EXPERT ADVICE - Économie circulaire*. Consulté le Février 26, 2018, sur agoria.be: <https://www.agoria.be/fr/EXPERT-ADVICE-economie-circulaire>.

Figure 17: Strategy Canvas



Nous pouvons observer sur ce « Strategy Canvas » six zones vides qui s'apparentent à des océans bleus. Ces espaces vides sont les suivants :

- Service visant à évaluer précisément le niveau de circularité pour les entreprises autres que celles dédiées à l'économie circulaire ou nées en étant circulaires.
- Service se concentrant sur l'aspect de l'achat durable. On parle d'achat durable lorsque les entreprises effectuent leurs achats en prenant en compte les impacts environnementaux qui en découlent, et se basent donc sur d'autres critères que celui du prix, à savoir par exemple la durabilité ou la proximité des matières (Plateforme française de l'économie circulaire, 2015).
- Service permettant une transformation rapide via une « Toolbox » (boîte à outils).
- Service axé sur les tests des idées/solutions en conditions réelles avant leur concrétisation pour les PME, pouvoirs et entreprises publiques et grandes entreprises.
- Service sous la forme d'un « business incubateur » (incubateur d'entreprises) pour les PME, pouvoirs et entreprises publiques et grandes entreprises. Un incubateur d'entreprises peut-être défini comme « une structure d'accompagnement destinée aux porteurs de projet de création d'entreprise. Il offre un appui en matière de formation, de conseils et de recherche de financements. » (Castel, 2013, p. 6).
- Programme de création d'entreprises circulaires pour les PME, pouvoirs et entreprises publiques et grandes entreprises.

Les résultats de ce « Stratégique Canvas » permettront, à l'aide également des autres analyses réalisées, de développer un service en économie circulaire pour Greenfish qui se différenciera de ceux proposés par les concurrents sur le marché. Ce nouveau service sera présenté au point 3.6 Proposition d'un service en économie circulaire (cf. infra p84).

3.4 Analyse SWOT

Les analyses précédentes contenues dans le diagnostic stratégie interne et dans le diagnostic externe m'ont permis de réaliser une analyse SWOT. Cette analyse a pour but de mettre en avant les menaces et opportunités du marché et de les confronter aux forces et faiblesses de l'entreprise pour ajuster au mieux son nouveau service à son environnement. Cette étape est une aide cruciale dans le développement de nouveaux services (Boucher, 2016).

Tableau 9: Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Bureaux situés au cœur de Bruxelles modernes et écologiques. • Initiatives internes en lien avec la vision, mission et stratégie « verte » de 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniquement 20% de projets réellement « verts » (porte préjudice à la réputation de la marque et à la motivation des employés).

<p>l'entreprise (politique de mobilité verte, bureaux écologiques, ...).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel jeune, dynamique et créatif. • Facilité à attirer des profils qualifiés dans des domaines variés. • Majorité du personnel disposant au minimum d'un diplôme universitaire. • Conditions de travail agréables (Relations informelles entre les différents niveaux hiérarchiques, bonne entente au sein de l'entreprise, facilités prévues dans les bureaux pour les employés, horaires flexibles). • Petite structure flexible (flexibilité quant à l'adaptation à la demande des clients) • Culture d'entreprise forte : intérêts communs pour l'environnement et la durabilité qui soudent les employés qui partagent de ce fait une vision et mission commune. • Partenariat stable et de confiance avec leur banque BNP Paribas. • Greenfish est en croissance, son chiffre d'affaire croît chaque année. • Greenfish est solvable à court et long terme. • Greenfish est, depuis 2014, une entreprise assez rentable, avec un ratio positif se trouvant dans la moyenne des concurrents de son secteur. • Démarchage commercial puissant. • Capacité d'anticiper les besoins des clients. • Bonne connaissance des industries dans lesquelles ils opèrent. • Bon réseau et bonne communication : partenaires, GreenMind university, articles, newspapers, Stumber. • Bon management des connaissances : mise à jour régulière des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Haut taux de renouvellement du personnel dans l'organisation (< 3 ans). • Personnel jeune donc moins expérimenté. • Périodes où des consultants se retrouvent sans mission (leur potentiel n'est donc pas toujours exploité au maximum et baisse de la motivation possible). • Nouveau département en développement faisant baisser la profitabilité de l'entreprise. • Communication difficile avec les consultants et difficulté à créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise. • Ratio de productivité en baisse depuis 2015. • Manque de compétences en gestion et en planification stratégique. • Manque de connaissances en interne en économie circulaire.
--	---

<p>liées aux nouvelles innovations et technologies, aux processus en termes d'ingénierie environnementale ainsi qu'à l'évolution des industries.</p> <ul style="list-style-type: none"> Partenariats exclusifs et solides leur permettant de développer un réseau d'experts et d'accroître le partage de connaissances. 	
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> Politiques, normes, mesures et règlementation en faveur de l'économie circulaire. Limites économiques et environnementales du modèle économique linéaire actuel clairement identifiées et de plus en plus partagées. Début d'intégration des externalités environnementales. Modification des comportements de consommation (consommation plus responsable et durable). Intérêt croissant des belges pour les problèmes environnementaux. Mouvements associatifs et mobilisations incitant les consommateurs à considérer des nouvelles propriétés marchandes pour faire leur choix de consommation. Les technologies de l'information rendent plus efficace le partage des connaissances et la collaboration, ainsi que le contrôle et partage des ressources et matières premières. L'internet des objets permet de développer un monde connecté pouvant fournir des informations sur la condition des biens, leur usage, leur capacité et localisation et permettant également de contrôler les consommations énergétiques et d'optimiser l'efficacité de tout système. 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de nouveaux entrants sur le marché. Mesures belges et européennes allant à l'encontre du développement de l'économie circulaire. Mentalité des dirigeants d'entreprise souvent concentrée sur le court terme et exigeant des bénéfices rapides. Les entreprises sont en manque de capitaux pour financer des initiatives en l'économie circulaire. Peu d'investissements et de financements dans des modèles d'économie circulaire car les investisseurs ont une mauvaise connaissance de l'économie circulaire. L'amélioration rapide des technologies présentes dans beaucoup de produits entraîne chez les consommateurs un besoin de renouvellement superflu et un désir d'achat pour des produits à la pointe de la technologie rendant les versions précédentes moins attrayantes.

Sources : Gauthier A. (2017-2018). Greenfish: analyse SWOT. Bruxelles, Belgique. ; Girard, A. (2017, Octobre 19). Project manager. (A. Gauthier, Intervieweur) ; Kerjean, L. (2017, Octobre 12). Assistant Financial Manager. (A. Gauthier, Intervieweur) ; Versteegen, M.-C. (2017, Octobre 31). Administration Officer. (A. Gauthier, Intervieweur).

Tout d'abord, les opportunités mentionnées dans cette analyse SWOT indiquent des tendances qui encouragent le développement de l'économie circulaire en Belgique et ailleurs. Greenfish peut donc saisir ces opportunités en proposant un service de conseil en économie circulaire, étant donné que ces opportunités laissent apercevoir le fait que la demande pour ce type de service augmentera probablement dans les années à venir. Les forces principales qui lui seront utiles sont selon moi son démarchage commercial puissant associé à sa capacité à anticiper les besoins des clients, sa flexibilité, son bon réseau et sa bonne communication et son personnel dynamique et créatif dédié à l'environnement. Son excellent management des connaissances concernant les industries dans lesquelles ils opèrent et les nouvelles technologies lui permettront également d'intégrer de telles technologies dans leurs offres afin de faciliter le développement de l'économie circulaire au sein des entreprises clientes.

Greenfish doit également penser à utiliser ses forces pour neutraliser les menaces. Il serait notamment opportun qu'elle utilise sa créativité et ses diverses connaissances pour proposer un service différent de ceux des concurrents et ainsi ne pas se faire cannibaliser par les nouveaux entrants. Sa flexibilité pourra être utile pour faire en sorte que l'aspect financier ne soit plus un obstacle pour les entreprises. Enfin, il me semble que son démarchage commercial puissant associé à sa capacité à anticiper les besoins des clients pourrait servir à influencer la mentalité de certains dirigeants d'entreprise trop concentrée sur les bénéfices à court terme.

Greenfish peut également remédier à certaines faiblesses en saisissant des opportunités. En effet, saisir l'opportunité de proposer un nouveau service de conseil en économie circulaire pourrait améliorer la profitabilité du département Green Solutions qui est pour l'instant assez faible. Il pourrait également permettre d'augmenter le taux de projets « verts » et réellement durables menés au sein de l'entreprise. Finalement, lors des périodes où les consultants sont sans missions, leur expertise pourrait être valorisée en la mettant à disposition pour participer aux projets en lien avec ce nouveau service.

Le nouveau service de conseil en économie circulaire sera présenté ultérieurement dans le point 3.6 Proposition d'un service en économie circulaire (cf. infra p.84) et tous les enseignements majeurs de l'analyse SWOT qui y ont été incorporés y seront également développés.

3.5 Besoins/attentes et freins/motivations des clients potentiels

Selon Olivier Chaduteau (2006), il est essentiel qu'un cabinet de services ait une bonne compréhension des besoins et attentes de ses clients potentiels afin qu'il puisse proposer un service qui répond réellement aux besoins du marché et non un service uniquement construit autour des compétences internes de l'entreprise. Il était donc indispensable que je récolte des informations directement auprès des clients potentiels du marché afin de pouvoir établir aux mieux le nouveau service de Greenfish en économie circulaire. Je me suis tout d'abord documentée auprès d'études existantes afin de me faire une première idée de ce que je pourrais trouver sur le terrain. Ensuite, je suis passée à la phase qualitative en réalisant des entretiens auprès de différents

managers d'entreprise. Finalement, j'ai mené une étude quantitative au moyen d'un questionnaire en ligne envoyé à plusieurs entreprises actives sur le marché belge.

3.5.1 Recherche documentaire

Selon Christophe Bénaroya et Philippe Malaval (2013), il est primordial de réaliser une recherche documentaire avant d'aller questionner les clients potentiels sur le terrain. En effet, les informations provenant d'enquêtes et études existantes offrent la possibilité de cerner clairement le sujet ainsi que de préparer au mieux l'enquête de terrain, qui servira principalement à confirmer ou non les tendances et les potentiels relevés.

Premièrement, j'ai pris connaissance de l'étude « Présentation des résultats du 1er baromètre de l'économie circulaire » réalisée par Bruxelles environnement et impulse.brussels (2017). Elle a permis de récolter les réponses de 120 entreprises bruxelloises issues de divers secteurs, qui ont déjà un certain intérêt envers l'économie circulaire. Il est important de prendre en compte cet aspect lorsque l'on considère les résultats. 77% de ces entreprises sont des TPE et celles restantes sont des PME et des grandes entreprises (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017, p. para.3). Voici les résultats principaux ressortant de cette étude :

- 87% des répondants ont affirmé que l'économie circulaire représente selon eux une opportunité pour le futur (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017, p. para.4). La première raison citée est le fait de pouvoir maintenir la clientèle actuelle ou d'acquérir de nouveaux clients (63 répondants). La deuxième est la possibilité de réduire les coûts de production (51 répondants). La suivante est l'obtention de nouvelles sources de revenus (47 répondants). Enfin, la dernière raison mentionnée est l'augmentation de l'implication des salariés (26 répondants) (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017, p. para.4).
- 21% des entreprises n'ont pas encore mis en place des principes d'économie circulaire. 50% d'entre eux ont déclaré que la raison principale était qu'ils manquaient de capitaux pour mettre en œuvre de telles démarches (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017, p. para.5). Les autres difficultés rencontrées sont les suivantes : le manque de temps, le manque de compétences, la complexité de mettre en œuvre une collaboration avec d'autres entreprises et la difficulté à estimer les bénéfices économiques et le retour sur investissement (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017).
- 50% des répondants ayant appliqué des principes d'économie circulaire ont reçu une aide extérieure, majoritairement des accompagnements de sociétés privées (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017, p. para.6).
- Seulement 43% de ces entreprises connaissent les aides méthodologiques existantes pouvant les accompagner dans l'implémentation de telles actions (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017).
- 80% des entreprises ayant répondu à l'enquête affirment être intéressées par un accompagnement méthodologique leur permettant d'implémenter des principes en économie circulaire (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017).

- 41% des répondants ne savent pas qui contacter pour obtenir un accompagnement en économie circulaire (Bruxelles environnement & impulse.brussels, 2017).

Ensuite, Anne-Sophie Smets a réalisé, dans le cadre de son mémoire à l'Université catholique de Louvain, une étude qualitative auprès de onze entreprises (TPE et PME) wallonnes (Smets, 2016). Cette étude a permis de relever certains éléments qui freinent les entreprises à se lancer dans une démarche d'économie circulaire :

- Manque de connaissances sur l'économie circulaire et d'informations quant aux opportunités de collaboration.
- L'investissement en temps nécessaire pour la mise en œuvre de principes en économie circulaire.
- Souvent les bénéfices ne sont perçus que sur le long terme alors que des coûts importants surviennent sur le court terme.
- Difficulté d'implémenter de telles actions de manière concrète et pratique.
- La législation qui ne facilite pas toujours la mise en place d'initiatives en économie circulaire.
- Manque de capitaux financiers, particulièrement pour les TPE.

Finalement, une étude française menée par l'Institut de l'économie circulaire (2014) auprès de 31 entreprises faisant parties de plusieurs secteurs, nous renseigne sur les motivations et les obstacles rencontrés lorsqu'elles désirent mettre en place des initiatives en économie circulaire. Les principales motivations sont les suivantes :

- Volonté de réduire les coûts et de rester compétitif sur le marché.
- Motivation provenant de managers innovants et visionnaires désirant créer de la valeur d'une manière différente.
- Souhait de réagir et de prendre les devants face à la réglementation.
- Nécessité de solutionner une problématique ou intention de l'anticiper.
- Désire de se diversifier pour maintenir l'emploi.
- Envie d'être perçu comme étant exemplaire (concerne les entreprises publiques).

Les entreprises souhaitant s'impliquer dans des initiatives d'économie circulaire font également face à une série d'obstacles :

- Manques de connaissances, de formations et d'expertise.
- Implémenter des principes en économie circulaire exige un coût immédiat alors que le retour sur investissement est long et entraîne souvent un endettement.
- Difficultés techniques quant aux propriétés des matériaux et à leur complexité.
- Forme d'organisation de l'entreprise qui n'est pas adaptée au modèle circulaire (organisation en silo sans collaboration).

3.5.2 Entretiens

Selon Christophe Bénaroya et Philippe Malaval (2013), il convient de réaliser une enquête qualitative avant l'étude quantitative. En effet, les entretiens ouverts donnent la possibilité d'apercevoir la façon dont les répondants interprètent les questions posées et comprennent les sujets abordés. De ce fait, il est possible d'adapter les questions qui apparaîtront dans l'étude quantitative et de déterminer un ordre pertinent avec lequel aborder les différents sujets. Ils permettent également de distinguer les thèmes qui ne sont pas pertinents et de les éliminer afin de ne pas embrouiller le répondant avec des questions et des sujets superflus. En conclusion, ces entretiens servent en grande partie à améliorer la qualité de l'étude quantitative future.

J'ai réussi à obtenir quatre entretiens avec les personnes suivantes : Monsieur Philippe Weiler, Head of Sustainability chez Lidl Belgique ; Monsieur Philippe Diercxens, Environment Manager chez Danone Waters ; Monsieur Pierre Laune, Associate Director Environment chez UCB ; Monsieur Thibault d'Ursel, Global Head of Sustainability chez Bpost Group. J'ai souhaité interviewer des managers qui ont des fonctions dans le domaine environnemental car ces profils étaient les plus aptes à répondre aux questions posées. Il était nécessaire qu'ils aient connaissance du concept d'économie circulaire et qu'ils connaissent la position de l'entreprise vis-à-vis de ce modèle économique. Les entretiens se sont déroulés sous la forme d'une discussion dont le but était de laisser parler au maximum la personne interviewée. Une liste de questions (détails voir ANNEXE 3 : Questions posées lors des entretiens) a tout de même été préparée afin de permettre d'aborder les différents sujets et d'aiguiller l'entretien.

Voici les principaux points et tendances qui sont ressortis de ces entretiens :

- Tous les répondants estiment que l'économie circulaire représente une opportunité pour le futur. Les opportunités mentionnées sont de différentes sortes : bénéfices financiers, réduction des impacts sur l'environnement, gestion plus simple des déchets et de l'approvisionnement.
- Les quatre entreprises interrogées ont toutes déjà implémenté au moins un principe d'économie circulaire. Il s'agit cependant d'initiatives isolées qui ne mènent pas à la création d'un business model entièrement circulaire. Les actions menées portent majoritairement sur le recyclage.
- Tous les managers interviewés ont affirmé travailler en collaboration avec d'autres entreprises dans leurs démarches d'économie circulaire. Ils expliquent être incapable de mettre en place de telles initiatives sans l'aide d'organismes spécialisés et sans collaborer avec les autres partenaires de leur chaîne de valeur.
- Les quatre managers désirent continuer à développer l'économie circulaire au sein de leur organisation. Ils estiment qu'ils ont encore des progrès à faire notamment en matière d'approvisionnement et d'achat durable, de symbiose industrielle, de recyclage et d'éco-conception.
- Les freins et obstacles à l'implémentation d'actions en économie circulaire qui ont été cités sont les suivants :

- Le besoin de tester les solutions avant de les lancer sur le marché ou de les implémenter dans l'entreprise.
- Le manque de temps pour entreprendre et concrétiser de telles démarches
- La difficulté de trouver d'autres organisations intéressées pour collaborer, et de mettre en œuvre ces collaborations.
- La difficulté à changer la mentalité d'une organisation, de ses employés et de ses dirigeants.
- Les coûts importants que ces démarches entraînent.
- Difficulté d'identifier les opportunités.
- Législation parfois complexe et pas en phase avec l'économie circulaire.

3.5.3 Questionnaire

Une étude quantitative a également été menée sous la forme d'un questionnaire en ligne contenant trois parties : le profil général de l'entreprise, le concept d'économie circulaire et le service de conseil en économie circulaire. L'objectif de ce questionnaire n'était pas de récolter des avis personnels provenant d'individus isolés. L'étude avait pour but de comprendre les besoins/attentes et freins/motivations des entreprises en elles-mêmes, qui sont les clients potentiels. De ce fait, ce questionnaire avait pour cibles des dirigeants d'entreprise ou des managers assez haut placés. En effet, il était primordial que les répondants aient un certain pouvoir de décision au sein de l'entreprise et qu'ils connaissent la position de celle-ci en matière d'économie circulaire. Un employé ayant un poste se trouvant en bas de la pyramide hiérarchique n'est logiquement pas apte à parler au nom de l'ensemble de l'entreprise. Il n'a pas la position adéquate pour pouvoir, par exemple, décréter à lui seul si la firme dans laquelle il travaille serait intéressée par un service en économie circulaire ou non. Ce genre de décisions appartient plutôt au top management ou aux managers responsables des aspects environnementaux au sein de l'entreprise.

De plus, étant donné que le nouveau service de Greenfish représentera tout de même un certain coût pour les clients, j'ai voulu viser les PME et grandes entreprises. En effet, les TPE n'ont souvent pas les capitaux nécessaires pour se lancer dans des projets d'économie circulaire. Par ailleurs, il existe déjà beaucoup de services d'accompagnement entièrement gratuits destinés aux start-ups et TPE. Les entreprises visées devaient également obligatoirement avoir des activités en Belgique, puisque le nouveau service de Greenfish sera offert sur le marché belge.

Cette étude a représenté un investissement important en termes de temps. En effet, il est compliqué d'obtenir des réponses de senior managers et dirigeants d'entreprise en raison de leur emploi du temps chargé et de leur volonté parfois de garder des informations confidentielles. La principale difficulté reste tout d'abord de réussir à les joindre. Je me suis servie du réseau social professionnelle LinkedIn pour établir une liste d'entreprises ciblées et de personnes à contacter. J'ai ensuite tenté d'obtenir les numéros de téléphone des réceptions des entreprises dans laquelle elles travaillaient pour qu'elles puissent me mettre en relation avec ces personnes. Lorsqu'aucun numéro

de téléphone n'était disponible, je les ai contactées directement sur la messagerie LinkedIn.

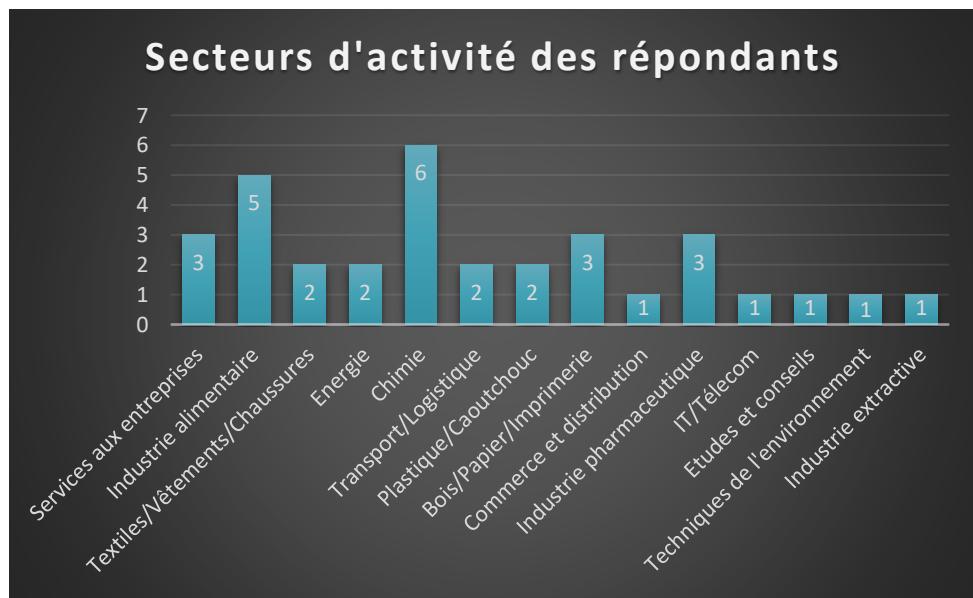
Finalement, 33 entreprises, ayant un bon positionnement en Belgique, ont répondu au questionnaire : Engie Benelux, Umicore, Ikea Benelux, IBA, Elia, Guerlain, H&M, Jan de Dood CS, Borealis, Proximus, Exki, Solvay, Janssen Pharmaceutica, Securitas, CEI-Bois, Continental Foods, Renewi NV, Covestro, Borealis Polymers NV, Fruytier Group, Katoennatie, Second Cycle, Sicafi sa, Hans-Hinrich Höpken GmbH, Darling ingredients Belgium Holding bvba, SESvanderhave, Alsico nv, Essity, Mölnlycke Health Care, Recticel N.V., OWS, Sibelco et une entreprise anonyme.

3.5.3.1 Profil des entreprises

Pour les raisons évoquées dans le point précédent, l'échantillon est composé de 43% de très grandes entreprises, 36% de grandes entreprises, 18% de PME et 3% de TPE. 70% de ces firmes existent depuis plus de 20 ans, 18% ont entre 10 et 20 ans d'existence, 9% entre 5 et 10 ans, et 3% moins de 2 ans d'existence.

Nous pouvons observer sur le graphique suivant que plusieurs secteurs d'activité sont représentés au travers des entreprises questionnées.

Figure 18: Secteurs d'activité des répondants



Sources : Gauthier A. (2017-2018). Questionnaire en ligne. Bruxelles, Belgique.

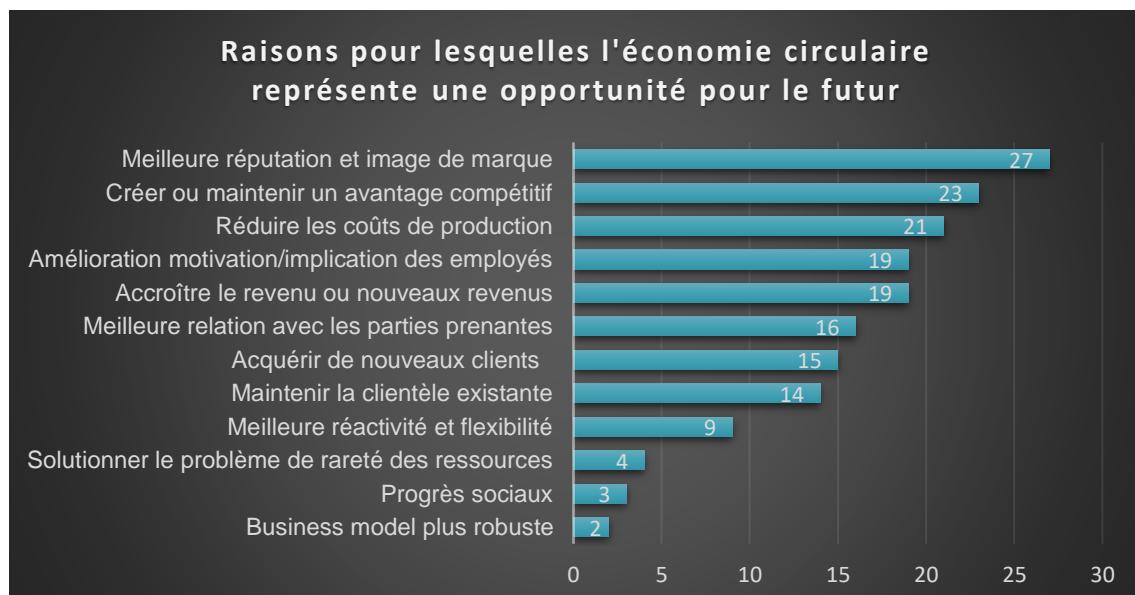
Les sièges sociaux de ces entreprises se trouvent pour la plupart en Belgique, principalement dans la Région flamande (34%) et la Région de Bruxelles-Capitale (33%). Les entreprises dont le siège social se trouve en Europe (27%) sont également actives sur le marché belge et accessibles en Belgique.

3.5.3.2 Le concept d'économie circulaire

79% des répondants ont affirmé que l'économie circulaire était un concept qui était connu et compris pour eux. 18% ont déclaré que c'était un concept qu'ils connaissaient plus ou moins et 3% d'entre eux en ont seulement entendu parler.

La totalité des entreprises répondantes estime que l'économie circulaire représente une opportunité pour les prochaines années. Les raisons mentionnées sont présentées sur le graphique suivant. La raison la plus souvent citée est la meilleure réputation et image de marque qu'elle peut apporter. La deuxième est la création ou le maintien d'un avantage compétitif.

Figure 19: Raisons pour lesquelles l'économie circulaire représente une opportunité pour le futur



Sources : Gauthier A. (2017-2018). Questionnaire en ligne. Bruxelles, Belgique

3.5.3.3 Conseil et accompagnement en économie circulaire

15% des entreprises questionnées ont déclaré être intéressées par un service de conseil/consultance en économie circulaire. 46% d'entre elles ont affirmé être éventuellement intéressées par ce genre de services et 39% confient n'éprouver aucun intérêt pour un service de ce type. Au sein de ces 39%, 53% des entreprises ont expliqué déjà posséder les compétences nécessaires en interne, 27% ont déclaré avoir déjà fait appel à ce type de services, 13% ont mentionné que le coût d'un tel service devait être probablement trop élevé et 7% ont révélé ne pas être intéressées par l'économie circulaire.

Les besoins en matière d'économie circulaire exprimés par les entreprises sont présentés sur le graphique à la page suivante. Les besoins qui ont été cités le plus souvent sont l'achat de ressources durables (matériaux recyclés, écologiques, énergie verte, composants durables, etc.), et la diminution des consommations d'eau, de matières et d'énergie.

Figure 20: Besoins des répondants en économie circulaire



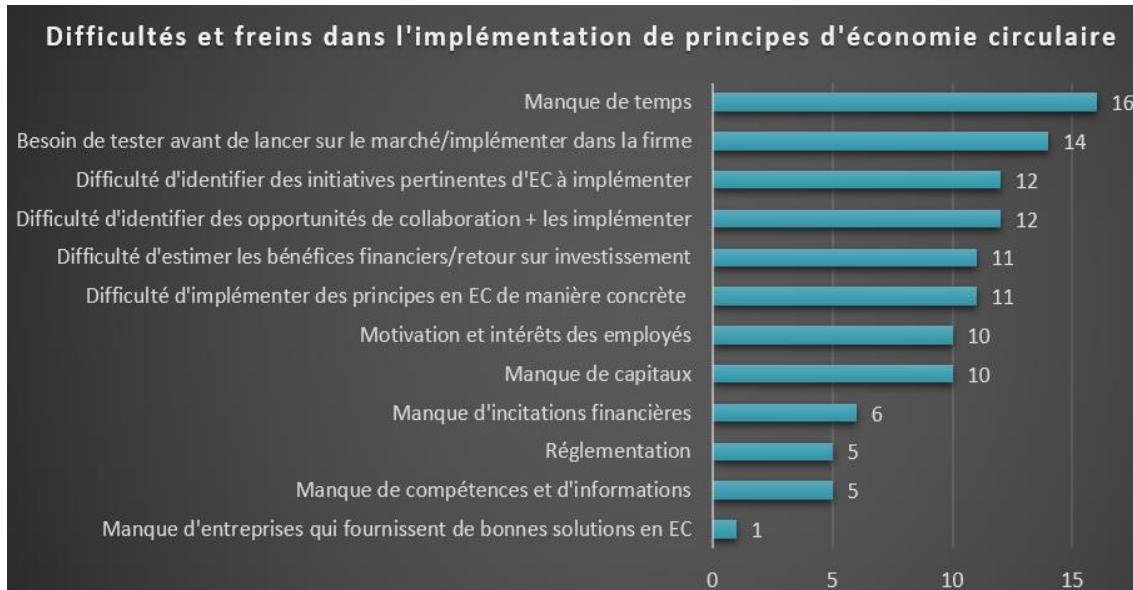
Sources : Gauthier A. (2017-2018). Questionnaire en ligne. Bruxelles, Belgique

48% des entreprises répondantes affirment ne pas connaître d'entreprises pouvant les accompagner ou conseiller dans le domaine de l'économie circulaire. 45% des répondants ont déjà fait appel aux services d'une entreprise ou d'une organisation pour les assister dans des démarches d'économie circulaire.

62% des entreprises questionnées n'ont pas encore implémenté d'initiatives en économie circulaire. Concernant les entreprises ayant déjà mené des actions en économie circulaire, la plupart portent sur le recyclage, la réduction des déchets et la réutilisation de matériaux.

Enfin, les entreprises ayant participé au questionnaire en ligne ont indiqué quelles étaient selon elles les difficultés rencontrées lors de l'implémentation de principes en économie circulaire. Ces freins et obstacles sont présentés sur le graphique à la page suivante. Les deux premiers obstacles cités sont le manque de temps ainsi que la nécessité de tester les solutions avant de les lancer sur le marché ou de les implémenter dans l'entreprise.

Figure 2.1: Difficultés et freins dans l'implémentation de principes d'économie circulaire



Sources : Gauthier A. (2017-2018). Questionnaire en ligne. Bruxelles, Belgique

3.6 Proposition d'un service en économie circulaire

L'ensemble des analyses et études menées précédemment m'ont permis d'établir la forme et le fond du nouveau service en économie circulaire que Greenfish souhaite offrir. En effet, la réalisation d'un diagnostic interne et externe offre la possibilité de mettre en place une stratégie permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel en s'adaptant à son environnement et en utilisant efficacement ses ressources et compétences (Gilbert & Lancestre, 2008). Comprendre les besoins et attentes des clients potentiels conduit également à proposer un service qui répond réellement aux besoins du marché et non un service uniquement construit autour des compétences internes de l'entreprise (Chaduteau, 2006).

Comme expliqué au point 2.2.3.2.2 Acquérir et maintenir un avantage concurrentiel (cf. supra p.25), il existe trois stratégies principales, pensées par Michael Porter, pour lesquelles une entreprise peut opter si elle désire construire un avantage concurrentiel sur le long-terme : la stratégie de coût, de concentration et de différenciation (Gilbert & Lancestre, 2008). En ce qui concerne le développement du nouveau service de Greenfish, j'ai choisi d'appliquer une stratégie de différenciation. En effet, la stratégie de coût n'est pas vraiment pertinente pour une entreprise de conseil, pour qui standardiser l'ensemble de ses services s'avère impossible et constituerait de plus un frein à l'innovation (Patrick Gabriel, 2014). Ensuite, la stratégique de différenciation me semblait plus adaptée que la stratégie de concentration. En effet, dans ce marché contenant déjà un bon nombre de concurrents couvrant tous beaucoup d'aspects de l'économie circulaire, il me semblait approprié que Greenfish se différencie de ces concurrents en proposant une offre distincte ayant des caractéristiques spécifiques reconnues par les clients comme différentes de celles offertes par la concurrence (Mayrhofer, 2007). Le marché du conseil en économie circulaire est encore en développement et contient pour l'instant un nombre limité de demandeurs. En adoptant une stratégie de concentration, le nombre de clients potentiels aurait encore

davantage été restreint (Gilbert & Lancestre, 2008). De plus, en suivant une stratégie de concentration, l'entreprise risque d'être plus vulnérable aux changements provenant de son environnement et sa réactivité peut être limitée dû à la concentration de ses ressources sur un segment ou produit unique (Gilbert & Lancestre, 2008). Or, il s'agit réellement d'un marché en mouvement qui risque d'évoluer rapidement dans les prochaines années et qui voit régulièrement arriver des nouveaux entrants (Leroy, 2018). La stratégie de différenciation permettra au contraire d'établir des barrières à l'entrée du marché ainsi que fidéliser plus facilement la clientèle de l'entreprise. Elle lui assure aussi de subir une concurrence moins importante (Sabbar, 2018).

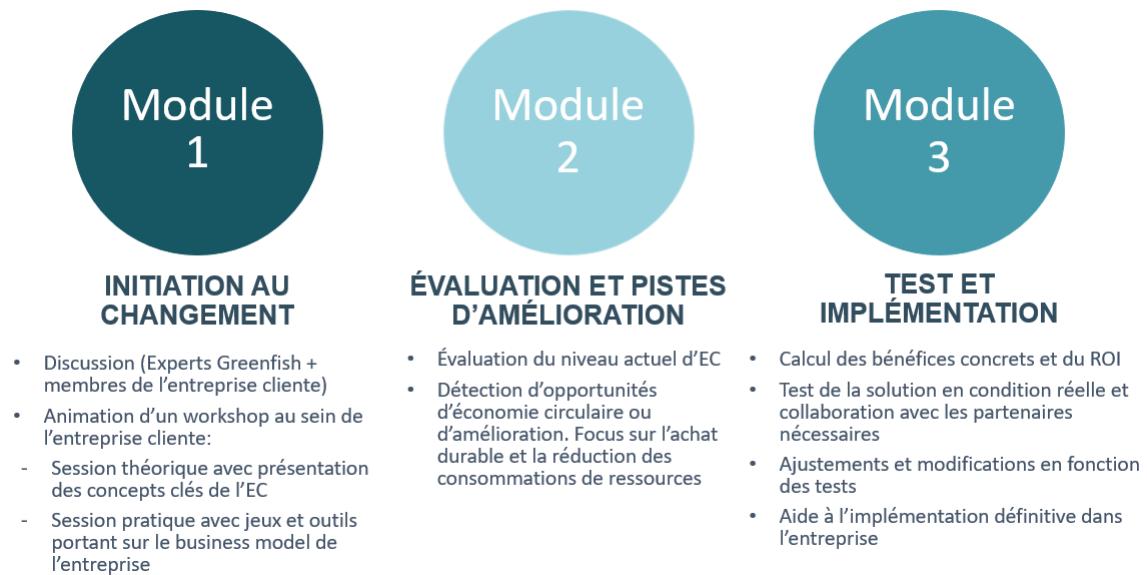
La méthode du « Strategy Canvas » que j'ai appliquée précédemment au point 3.3.2.4 Stratégie Canvas (cf. supra p.70) est une bonne base pour établir une stratégie de différenciation. En effet, elle permet de repérer des océans bleus potentiels, à savoir des nouveaux espaces de marché dans lesquels la compétition est limitée. Elle met en avant des opportunités stratégiques qui ne sont pas encore totalement exploitées par la concurrence (Moeremans, 2014). En plus des autres analyses et études évoquées récemment, je m'en suis servie pour construire la proposition de service de conseil et accompagnement en économie circulaire pour Greenfish, illustrée ci-dessous.

Je commencerai par présenter entièrement le service proposé, et j'exposerai ensuite toutes les informations et justifications nécessaires. Un Business Model Canvas adapté de ce service est présenté ultérieurement (cf. infra p.93) afin de fournir une vue synthétique de tous les éléments du service développés dans ce chapitre.

3.6.1 Présentation du service proposé

Le service serait composé de trois modules, qui formeraient une suite de services logiques dans le temps. Le client pourrait décider d'opter pour un ou plusieurs modules, en fonction de ses besoins, de son budget ou de son état d'avancement en termes d'économie circulaire.

Figure 22: Proposition de service en économie circulaire pour Greenfish



Sources : Gauthier A. (2017-2018). Proposition de service en économie circulaire pour Greenfish. Bruxelles, Belgique

Module 1 : Initiation au changement

Ce premier module permettrait à n'importe quelle entreprise de découvrir l'économie circulaire et de faire un premier pas vers ce concept. Il serait composé de deux parties :

1. Une discussion avec des membres de l'entreprise cliente et des consultants de Greenfish. Cette discussion aurait pour but de permettre à Greenfish de connaître le business model de l'entreprise, sa chaîne de valeur, son écosystème, ses problèmes, challenges, enjeux, et tous les autres éléments nécessaires à Greenfish pour préparer la deuxième partie du module et les modules suivants.
2. L'animation d'un workshop au sein de l'entreprise cliente qui se déroulerait en deux étapes :
 - o Une session théorique avec présentation des concepts clés de l'économie circulaire par les consultants de Greenfish.
 - o Une session pratique sous forme de jeux portant sur le business model de l'entreprise. L'objectif de cette session serait de permettre aux employés, via l'aide des consultants de Greenfish et à l'utilisation d'outils, de générer des premières pistes d'opportunités d'économie circulaire adaptées au business model de l'entreprise, à son contexte et à son écosystème.

Module 2 : Évaluation et pistes d'amélioration

Ce deuxième module permettrait d'aller un cran plus loin dans la démarche d'économie circulaire. Il pourrait convenir aussi bien à une entreprise novice en économie circulaire qu'à une entreprise ayant déjà entrepris plusieurs initiatives. Il contiendrait deux sous-services :

1. Une évaluation précise et concrète du niveau actuel de l'entreprise en matière d'économie circulaire. Cette évaluation serait réalisée au moyen d'un programme informatique tel que Circular IQ. Au moyen de données collectées, d'indicateurs clés et de critères préétablis, la performance de l'entreprise en matière de circularité est calculée de manière concrète et précise, ainsi que comparée aux performances des meilleures entreprises du secteur (Circular IQ, s.d.).
2. Au moyen des résultats de l'évaluation, détection d'opportunités d'économie circulaire ou d'améliorations par les consultants de Greenfish. Une attention particulière serait portée sur l'achat durable et la réduction des consommations de ressources (eau, matières, énergie).

Module 3 : Test et implémentation

Ce module est destiné aux entreprises souhaitant implémenter de manière concrète des principes d'économie circulaire. Il inclurait les sous-services suivants :

- Un calcul des bénéfices concrets qu'apporteront les différentes actions menées et le calcul du retour sur investissement.
- Les tests de la solution en conditions réelles et la collaboration avec les partenaires nécessaires.

- Réalisation des ajustements et modifications nécessaires en fonction des tests.
- L'aide à l'implémentation définitive de la solution dans l'entreprise.

Ces trois modules ont donc pour but final de permettre à l'entreprise cliente de déléguer à une équipe d'experts la génération d'une solution (orientée économie circulaire), sa concrétisation et son test en conditions réelles en vue de son implémentation définitive dans l'entreprise.

3.6.2 Raisons justifiant la proposition d'un tel service

Tout d'abord, il existe plusieurs raisons pour lesquelles j'ai décidé de construire un service réparti en plusieurs modules, chacun accessible individuellement pour les entreprises. En effet, si ces trois modules avaient été regroupés dans un seul service proposé uniquement dans son entièreté aux clients, celui-ci représenterait un coût important pour les entreprises. Or, lors des études quantitatives et qualitatives sur les besoins des clients potentiels, un des freins à l'implémentation de principes d'économie circulaire cité plusieurs fois est le manque de capital nécessaire pour financer de telles démarches. L'analyse SWOT réalisée (cf. supra p.73) indique aussi qu'une menace potentielle est le manque de capitaux de certaines entreprises pour financer des initiatives en l'économie circulaire. Certaines entreprises ayant répondu à mon questionnaire ont également mentionné que les coûts des services de咨询 en économie circulaire étaient trop élevés. En proposant différents modules indépendants, Greenfish rend le **service plus accessible** aux clients, qui peuvent choisir de s'engager pour un, deux, ou trois modules. Ils peuvent également décider d'étaler les modules dans le temps afin de ne pas devoir investir un montant conséquent en une fois. De plus, toutes les entreprises n'en sont pas au même stade en termes d'économie circulaire, et n'ont de ce fait pas les mêmes besoins. Ce système de modules permet aux firmes d'opter pour celui qui est **en adéquation avec leur niveau de circularité**. Les entreprises novices pourront commencer avec le premier module alors que les entreprises ayant déjà entrepris des démarches en économie circulaire pourront directement choisir le deuxième ou troisième module. Enfin, un autre obstacle mentionné dans les études sur les besoins des clients potentiels, est la difficulté à changer la mentalité d'une organisation, de ses employés et de ses dirigeants. Pour les entreprises n'étant pas dans une optique d'économie circulaire, il peut donc être intéressant de commencer seulement avec le premier module qui permet de **découvrir l'économie circulaire de manière ludique**. Selon moi, essayer de faire évoluer la mentalité des employés et dirigeants d'une entreprise au moyen d'étapes progressives et ludiques, est une manière plus efficace que de vouloir imposer en une fois un changement radical et conséquent.

Ensuite, **concernant le choix du premier module**, il est vrai qu'aucun océan bleu ressorti du « Strategy Canvas » n'y a été inclus. En effet, d'autres concurrents sur le marché proposent déjà des workshops autour de l'économie circulaire. Cependant, comme je l'ai expliqué précédemment, certains freins et obstacles cités par les entreprises sont la difficulté à faire accepter ce type d'économie à leurs dirigeants, et à motiver les employés à s'engager dans de telles démarches. De ce fait, proposer ce premier module était selon moi indispensable pour leur faire découvrir l'économie

circulaire de manière ludique et leur donner envie de poursuivre des initiatives allant dans ce sens.

En ce qui concerne le deuxième module, un océan bleu ressorti du « Strategy Canvas » y a été intégré. En effet, cette méthode a laissé paraître qu'il existe déjà sur le marché un service visant à évaluer précisément le niveau de circularité mais uniquement proposé aux entreprises entièrement dédiées à l'économie circulaire ou nées en étant circulaires. Dans ce deuxième module, Greenfish se différencie en proposant ce service pour d'autres entreprises publiques ou privées comme des PME ou des grandes entreprises. Ensuite, en ce qui concerne la partie du module portant sur la détection d'opportunités ou d'améliorations, je conseillerais à Greenfish de mettre l'accent sur les aspects de l'achat durable et de la diminution des consommations de ressources (eau, matières, énergie). En effet, l'achat durable était apparu comme un océan bleu dans le « Strategy Canvas », signifiant que cet aspect de l'économie circulaire n'était visiblement pas traité et proposé par les concurrents sur le marché. De plus, un élément qui confirme probablement que ce service n'est pas mis en avant sur le marché est le fait que l'achat durable est le besoin qui a été le plus souvent cité par les entreprises ayant répondu au questionnaire en ligne que j'ai réalisé. 17 entreprises ont mentionné que si elles faisaient appel à un service de conseil ou d'accompagnement en économie circulaire, elles auraient notamment besoin de trouver des solutions ou améliorations en matière d'achat durable. Comme expliqué précédemment au point 2.3.2.2.1 Consommation responsable (cf. supra p.35), l'achat durable est le fait, pour les entreprises, de prendre en compte, lors de la décision d'achat et de l'utilisation du produit, les impacts environnementaux liés à chaque étape du cycle de vie du bien ou du service. Les entreprises peuvent se baser sur d'autres critères que celui du prix pour effectuer leurs achats, à savoir par exemple la durabilité, le taux de recyclabilité ou la proximité des matières (Plateforme française de l'économie circulaire, 2015). Pour une entreprise se trouvant au début de la chaîne de valeur dont l'activité porte sur l'extraction ou l'exploitation de ressources, on parlera plutôt d'approvisionnement durable qui consiste à extraire ou exploiter des ressources de manière efficace en limitant les déchets d'exploitation et en évitant au maximum d'impacter l'environnement (Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (Ademe), 2013). Il sera d'autant plus évident pour Greenfish de se concentrer sur cet aspect d'achat durable que le programme d'évaluation de circularité « Circular IQ » permet de récolter et d'analyser un grand nombre d'informations provenant des fournisseurs de l'entreprise et de la totalité de sa chaîne d'approvisionnement. Ce programme peut aussi bien analyser la circularité d'un produit de l'entreprise que celle d'un produit ou composant d'un partenaire (Circular IQ, s.d.). Les entreprises questionnées ont également mentionné à 17 reprises le besoin de réduire leur consommation de ressources (eau, matières, énergie). Greenfish possède déjà une expertise en efficacité énergétique et en gestion des ressources et déchets, cet aspect du service est donc en adéquation avec ses compétences. Ce sont les raisons pour lesquelles je conseille à Greenfish de mettre aussi en avant la démarche de réduction des consommations de ressources dans le deuxième module.

Concernant le troisième module, il était pour ma part indispensable qu'il contienne une partie dédiée au calcul des bénéfices concrets apportés par les différentes actions menées et un calcul du retour sur investissement. En effet, un des freins qui a souvent été cité par les entreprises questionnées est la difficulté d'évaluer le retour sur

investissement et les gains économiques réalisés. Cet aspect sera donc couvert par le service afin de tenter de rassurer au maximum les clients et de rendre ces démarches concrètes. Ensuite, un point essentiel du service est la prise en charge des tests des solutions en conditions réelles avant leur implémentation. Ce service était apparu comme un potentiel océan bleu dans le « Strategy Canvas ». Il était en effet déjà proposé par un concurrent mais uniquement aux start-ups et porteurs de projet. De plus, une des difficultés les plus souvent citées dans mes études qualitatives et quantitatives est le besoin de tester les solutions avant de les lancer sur le marché ou de les implémenter dans l'entreprise. De ce fait, il me paraissait primordial que le service couvre cet aspect qui de surcroit permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents puisque ceux qui ciblent la même clientèle que Greenfish ne proposent pas cette modalité dans leurs services. Les tests à réaliser dépendront fortement des solutions à implémenter qui seront différentes et sur-mesure pour chaque entreprise. Dans tous les cas, Greenfish aura souvent besoin de collaborer avec des partenaires pour la réalisation de ces tests. Un premier partenaire essentiel est selon moi le Centre Terre et Pierre qui réalise une série de tests sur de nombreux types de matières premières, matériaux, sous-produits industriels et déchets. Le centre effectue ces tests au moyen d'un grand nombre d'équipements et de machines souvent très coûteux et que peu d'entreprise possèdent au sein de leurs infrastructures (Centre Terre & Pierre, s.d.). Ce partenaire serait utile lorsque les solutions identifiées porteraient entre autres sur la valorisation de sous-produits, la réutilisation de matériaux ou de déchets au sein de l'entreprise ou sous forme d'échanges avec d'autres firmes. Dans le cas où des tests pourraient être menés au sein de l'entreprise cliente, Greenfish pourrait y placer des consultants qui seraient responsables de la réalisation de ces tests et de la concrétisation des solutions. Pour des solutions nécessitant des tests au niveau du recyclage, il serait opportun pour Greenfish de mettre en place des partenariats avec des centres de recyclage comme Recyplus, Recyhoc, ABR, Achêne recyclage ou Tprécup. Pour finir, si la solution choisie porte sur un changement vers l'économie de la fonctionnalité, les tests à effectuer seront sans doute de nature plus commerciale, comme par exemple une étude de marché afin de savoir si la nouvelle offre commerciale pourrait plaire au marché de l'entreprise. Ces études pourraient être réalisées en partenariat avec des bureaux d'études de marché comme Nielsen par exemple. Il est difficile d'établir une liste précise de tous les tests possibles et partenariats à établir étant donné que ceux-ci varieront avec les solutions identifiées pour chaque entreprise, qui seront très variées et dépendront de chaque cas.

De plus, un tel service permettrait de solutionner des obstacles que peuvent rencontrer certaines entreprises lorsqu'elles ont la volonté d'entreprendre des démarches en économie circulaire. En effet, le frein le plus souvent cité dans les études qualitatives et quantitatives est le manque de temps. Via ce service, les consultants de Greenfish effectuent la majeure partie du travail et prennent en charge toutes les étapes allant de la génération de solutions à leur implémentation concrète. Ils s'occupent également de gérer eux-mêmes les relations avec les partenaires et de mettre en place les collaborations. De ce fait, les entreprises n'ont plus à devoir consacrer autant de temps à ces initiatives. D'autres obstacles souvent mentionnés sont les difficultés d'identifier des initiatives pertinentes d'économie circulaire ou des opportunités de collaboration et de les implémenter de manière concrète. Ceci est le but principal du service dans lequel les consultants de Greenfish se chargent de repérer les opportunités

intéressantes, de les tester en conditions réelles en collaborant avec les partenaires nécessaires, pour arriver à leur implémentation définitive dans l'entreprise.

Enfin, les opportunités présentées au point 3.4 Analyse SWOT (cf. supra p.73), permettent d'affirmer que la demande pour ce type de service augmentera probablement dans les années à venir. En effet, l'Europe et l'État belge encouragent les entreprises à s'engager dans des démarches d'économie circulaire, en mettant en place des normes et mesures en sa faveur ainsi qu'en commençant à intégrer certaines externalités environnementales. Le fait que les limites économiques et environnementales du modèle économique linéaire actuel soient clairement identifiées et de plus en plus partagées vont peut-être également faire changer les mentalités des dirigeants d'entreprise. Cependant, ce sont probablement les consommateurs, du fait de leur comportement de consommation plus responsable et de leur intérêt croissant pour les problèmes environnementaux, qui risquent d'avoir le plus d'impact sur les choix des entreprises en termes d'implémentation de principes en d'économie circulaire. Finalement, les technologies de l'information et l'internet des objets vont permettre de faciliter la transition des entreprises vers l'économie circulaire, en rendant plus efficace le partage des connaissances et la collaboration, le contrôle et partage des ressources et matières premières ainsi qu'en fournissant toutes les informations nécessaires pour optimiser l'efficacité de tous systèmes.

3.6.3 « Must have » pour Greenfish

Greenfish doit acquérir certaines ressources, compétences et pratiques indispensables si elle désire offrir ce service de manière optimale à ses clients.

Premièrement, Greenfish devra penser à engager (ou former) des employés avec des connaissances plus économiques et financières, nécessaires notamment pour le troisième module, que les consultants ne possèdent pas encore comme mentionné au point 3.4 Analyse SWOT (cf. supra p.73).

Deuxièmement, les consultants du département Green Solutions possèdent déjà de bonnes compétences en matière d'environnement et de durabilité, mais ils n'ont pas de connaissances en économie circulaire. Ceux-ci devront être formés afin de développer des connaissances plus poussées dans ce domaine, étant donné que ce concept est le point central du service.

Il est également essentiel qu'ils se mettent régulièrement à jour quant aux législations et réglementation en lien avec l'environnement et l'économie circulaire. En effet, comme expliquée dans le point 3.4 Analyse SWOT (cf. supra p.73), certaines normes et réglementation commencent à être adaptées pour encourager l'économie circulaire. À l'inverse, certaines mesures belges et européennes vont malheureusement encore à l'encontre du développement de l'économie circulaire. Ce sont des opportunités et des menaces que les consultants de Greenfish devront connaître et prendre en compte lorsqu'ils identifieront des opportunités d'économie circulaire pour leurs clients.

Enfin, comme expliqué précédemment, Greenfish devra mettre en place une série de partenariats pour pouvoir fournir un service complet et de qualité à ses clients. Greenfish aurait tout intérêt à faire en sorte que ces partenariats soient exclusifs, afin de

rendre sa différentiation inimitable pour la concurrence et de conserver dès lors sa position sur le marché (Le Roy, 2012).

3.6.4 Bénéfices pour les clients

La description du service mentionnée au point 3.6.1 Présentation du service proposé (cf. supra p.85) ainsi que les forces de Greenfish présentées dans le point 3.4 Analyse SWOT (cf. supra p.73) m'ont permis de lister l'ensemble des bénéfices que ce nouveau service apporterait aux clients :

- Il assure aux clients un travail de qualité réalisé par une équipe d'experts, dynamiques et créatifs. Les consultants de Greenfish ont une bonne connaissance des industries dans lesquelles ils opèrent et mettent régulièrement à jour leurs connaissances liées aux nouvelles innovations et technologies. Son excellent management des connaissances permettra aux consultants d'intégrer de telles technologies dans leurs propositions afin de faciliter le développement de l'économie circulaire chez leurs clients.
- En faisant appel à ce service, les clients bénéficient du très bon réseau de Greenfish en termes de partenaires et de communication et présence en ligne.
- Les clients bénéficient d'un gain de temps important. Via ce service, les consultants de Greenfish effectuent la majeure partie du travail et prennent en charge toutes les étapes allant de la génération de solutions à leur implémentation concrète. Ils s'occupent également de gérer eux-mêmes les relations avec les partenaires et de mettre en place les collaborations. De ce fait, les entreprises n'ont plus à devoir consacrer autant de temps à leurs initiatives en économie circulaire.
- Ce service permet également de limiter les coûts des tests pour les clients. En déléguant la réalisation des tests, ceux-ci n'ont pas à se procurer les ressources ou compétences nécessaires pour les effectuer, qui peuvent être très coûteuses. De plus, Greenfish étant en partenariat avec les organisations nécessaires, elle sera sans doute capable d'obtenir des prix réduits comparés à ceux qu'aurait reçus une entreprise isolée.
- Le fait de tester les solutions avant de les implémenter concrètement entraîne une limitation des risques pour l'entreprise. Cela permet également à celle-ci de voir les effets et bénéfices de la solution de manière concrète grâce au test.
- Les clients jouissent d'une certaine flexibilité quant aux ajustements concernant leurs demandes, car Greenfish est une petite structure très flexible.
- Possibilité pour l'entreprise de choisir le ou les modules les plus adaptés à ses besoins et à son budget, ou encore de les étaler dans le temps afin de ne pas devoir investir un montant conséquent en une fois.
- En plus des bénéfices propres à ce service, les démarches d'économie circulaire peuvent apporter aux entreprises une série de bénéfices supplémentaires, mentionnés par les répondants des études qualitatives et quantitatives, tels que : la réduction des impacts environnementaux, une meilleure réputation et image de marque, la création ou le maintien d'un avantage compétitif, la diminution des coûts de production, l'accroissement du revenu ou la création de nouvelles sources de

revenus, l'amélioration de la motivation et de l'implication des employés, de meilleures relations avec les parties prenantes, l'acquisition de nouveaux clients ou le maintien de la clientèle existante, etc.

3.6.5 Bénéfices pour Greenfish

La description du service développée au point 3.6.1 Présentation du service proposé (cf. supra p.85) ainsi que les faiblesses et menaces présentées dans le point 3.4 Analyse SWOT (cf. supra p.73) m'ont permis de déterminer les bénéfices que ce nouveau service offrirait à Greenfish ;

- Ce nouveau service au sein du département Green Solutions peut permettre une croissance par la diversification et une augmentation de la profitabilité du département qui est pour l'instant assez faible.
- Ce service étant différent de ceux des concurrents, il confère à Greenfish un avantage concurrentiel et une position bien définie sur le marché.
- Il permet l'augmentation du taux de projets « verts » et réellement durables menés au sein de l'entreprise.
- Lors des périodes où les consultants sont sans missions, leur expertise peut être valorisée en la mettant à disposition pour participer aux projets en lien avec ce nouveau service.
- Ce nouveau service étant en parfaite adéquation avec la vision et mission de Greenfish, il peut entraîner une augmentation de la motivation des employés et certainement le maintien de la culture d'entreprise.
- Il offre la possibilité d'impliquer dans les projets des consultants travaillant dans des entreprises déjà clientes dans le cas où celles-ci pourraient convenir dans le cadre d'une collaboration ou d'un partenariat. De ce fait, cela renforcerait leur sentiment d'appartenance à Greenfish.

En conclusion, la différentiation porte sur plusieurs éléments. Premièrement, la composition de la gamme de services rend ce service différent de ceux des concurrents. En effet, le choix de ces associations de services, présentés sous forme de modules, n'a pas été observé chez la concurrence. Deuxièmement, le réseau d'organisations dont Greenfish fera partie et ses liens avec celles-ci constituent également un point de différentiation. Greenfish collaborera avec un grand nombre de partenaires experts dans leur domaine, et possèdera certains partenariats exclusifs. Enfin, la différentiation est observable au niveau des caractéristiques intrinsèques du service offert, de par les océans bleus intégrés au sein de ce service.

Le CoopCity Canvas de ce service est présenté à la page suivante afin de fournir une vue synthétique de tous les éléments du service développés dans ce chapitre. Il s'agit d'une version améliorée du Business Model Canvas traditionnel, mise au point par le centre Coopcitie dédié à l'entreprenariat coopératif et social à Bruxelles. Cette version ci tient compte des dimensions environnementales et sociales associées au service en plus des dimensions économiques.

Figure 23: Coopcity Canvas du service proposé

Problèmes	Proposition de valeur unique	Ressources Clés	Segments de clientèle	Partenaires	Gouvernance	Revenus
<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure image de marque - Diminution des coûts - Nouvelles sources de revenus - Diminution de son impact environnemental (notamment acheter durablement et réduire les consommations de ressources) 	<p>« Notre service de consultation en économie circulaire aide les entreprises existantes souhaitant implémenter concrètement mais de manière flexible des principes d'économie circulaire au sein de leur business model, en générant des solutions et en les testant en conditions réelles au moyen d'une équipe d'experts et de ses partenaires et cela en limitant les risques et le temps investi, avec un focus sur les achats durables ainsi que sur la réduction de la consommation des ressources. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines - Partenariats - Image de marque et réputation 	<p>Entreprises dont le business model est dépendant des ressources, non réfractaires au changement et possédant la capacité financière à s'engager dans un projet de ce type, ou ayant un haut potentiel de croissance future.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Circular IQ - Centre Terre & Pierre - + tout autre partenariat <p>nécessaire aux tests des solutions et à leur implémentation (ex : centre de recyclage, bureau d'étude de marché etc.)</p>	<p>Adhocratie</p> <p>(Voir glossaire)</p>	<p>Sources de revenus matériels et immatériels</p> <p>Facturation des contrats de conseil en économie circulaire (tarification normale ou mixte en fonction du module choisi)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Workshops sur l'EC - Evaluation du niveau de circularité - Détection d'opportunités (Focus achat durable et réduction consommation ressources) - Calculs bénéfices - Tests en conditions réelles et implémentation 	<p>Measure de l'impact social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Site internet - Réseaux sociaux professionnels - Conférences et évènements - Consultants placés en entreprise - Prospection et bouche-à-oreille - sites internet d'organismes spécialisés 	<p>Bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises (entités et individus) - Environnement - Partenaires - Société et consommateurs 		
<ul style="list-style-type: none"> - Alternatives existantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure de la réduction des impacts environnementaux - Mesure des bénéfices économiques obtenus - Mesure satisfaction employés et clients 	<ul style="list-style-type: none"> Agoria, Ecores, Cap Innoe, Comase, 21 Solutions, Metamorphosis, Greentech, ICCE, Circular Academy 	<p>Surplus</p> <p>Allocation des bénéfices</p>		<p>Dividendes et investissements</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Coûts fixes - Coûts variables 			<p>Coûts</p> <p>Structure de coûts fixes et variables</p>	<p>Coûts fixes : Ressources humaines</p> <p>Coûts variables : Partenariats, conférences et évènements, formations</p>		

3.7 Stratégie marketing du service

Établir une stratégie marketing permet de déterminer la place que l'entreprise souhaite acquérir sur un certain marché. Elle implique de segmenter le marché en plusieurs sous-ensembles de consommateurs homogènes afin de pouvoir ensuite cibler le segment auquel elle désire adresser son nouveau service. Elle nécessite aussi par la suite de positionner l'offre de l'entreprise, à savoir fixer dans l'esprit des consommateurs cibles les caractéristiques du service qui permettent de le différencier de celui des concurrents (Lebon, Van Laethem, & Durand-Megret, 2012). Enfin, elle suppose également de déployer un marketing mix afin de promouvoir et préster le service au mieux (Ibnkhayat, 2005).

3.7.1 Segmentation

Selon Christophe Bénaroya et Philippe Malaval (2013), la segmentation permet à l'entreprise de cibler efficacement les clients auxquels s'adresse son offre de services. La segmentation d'un marché implique de le « découper en segments de consommateurs les plus distincts possibles les uns des autres et dont les populations, à l'intérieur de chaque segment, sont les plus homogènes entre elles. » (Lebon, Van Laethem, & Durand-Megret, 2012, p. 60).

Plusieurs types de critères permettent de segmenter un marché, comme par exemple : l'approche géographique (pays, ville, ...), démographique (revenu, âge, ...), psychographique (style de vie, personnalité, ...), comportementale (quantités achetées, fidélité, ...) ou situationnelle (urgence d'achat, besoin spécifique, ...) (Lagadic, 2017). Ces types de critères peuvent aussi bien être utilisés en B2B qu'en B2C. Toutefois, dans le cas d'un marché en B2B, nous pouvons aussi avoir recours à d'autres sortes de critères comme ceux basés sur le chiffre d'affaires du client, son industrie, son degré de loyauté, ses valeurs etc. (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012).

Selon Allain Lagadic (2017), c'est souvent la combinaison de deux ou plusieurs critères différents qui permet d'aboutir à une segmentation révélatrice du marché. En ce qui me concerne, j'ai appliqué une combinaison de deux critères, qui me semblaient être les plus pertinents pour segmenter efficacement ce marché. J'ai tout d'abord choisi un critère situationnel, c'est-à-dire un critère qui « divise le marché en fonction d'une situation qui conduit à l'expression d'un besoin, à l'achat ou à l'utilisation d'un produit. » (Malaval & Bénaroya, 2013). En effet, j'ai décidé pour commencer de segmenter ce marché sur base de la **situation de l'entreprise vis-à-vis des matières premières**. Plus précisément, ce critère correspond au niveau de dépendance du business model de l'entreprise vis-à-vis de l'utilisation de ressources (matières premières et/ou énergie). Il s'agit donc de différencier d'une part, les entreprises dont l'activité ne dépend pas du tout des ressources, comme par exemple une société de conseil, qui continueraient d'exister dans le cas où elles n'avaient plus accès aux ressources, et d'autre part, les entreprises dont le business model est totalement dépendant des ressources, comme un producteur de voitures ou un supermarché, dont l'activité serait stoppée si l'accès aux ressources n'était plus possible. Le deuxième critère que j'ai sélectionné est un critère psychographique, à savoir un critère qui sépare le marché sur base de la personnalité des clients, de leurs valeurs et de leurs normes, leur état d'esprit, opinions,

philosophie ou manière de pensée (1819 Brussels, 2017). J'ai donc décidé de prendre en compte le **niveau de conservatisme des clients potentiels**, en d'autres mots, leur résistance face au changement et à l'innovation.

Cette méthode de segmentation, qui consiste à rassembler les clients potentiels en se basant sur des critères préétablis, est appelée segmentation ascendante ou typologie. Cette méthode est fréquente en B2B où les critères à utiliser paraissent généralement plus intuitifs et évidents (Malaval & Bénaroya, 2013). Grâce à ces deux critères, j'ai pu établir une carte du marché, qui illustre les segments potentiels présents sur le marché.

Figure 24: Segmentation du marché

	DÉPENDANCE AUX RESSOURCES FAIBLE	DÉPENDANCE AUX RESSOURCES ÉLEVÉE
CONSERVATEUR	Entreprises ne ressentant pas de besoins en termes d'économie circulaire et peu enclines à implémenter de tels principes	Entreprises pour lesquelles l'économie circulaire pourrait représenter une grande opportunité mais réfractaires au changement
PIONNIER	Entreprises n'ayant à priori pas de besoins en économie circulaire mais ouvertes si bonne opportunité se présente	Entreprises pour lesquelles l'économie circulaire pourrait représenter une grande opportunité et enclines à accepter le changement

Source : Gauthier A. (2018). Segmentation du marché. Bruxelles, Belgique.

Nous obtenons alors **quatre segments distincts** :

- Le premier contient les entreprises dont le business model est peu dépendant des ressources et qui sont plutôt conservatrices et réfractaires au changement. Puisque les ressources sont un point central de l'économie circulaire qui vise à les préserver, en promouvant leur consommation et exploitation responsable, leur réutilisation, réemploi, ainsi que la réparation et le recyclage, les entreprises dans ce segment qui n'en utilisent pas ou peu, ne ressentiront probablement pas de besoins en termes d'économie circulaire. De plus étant donné leur côté conservateur, elles seront sans doute peu enclines à implémenter de tels principes, d'autant plus qu'elles n'en ressentent pas le besoin ou très peu.
- Le deuxième segment comporte les entreprises dont le business model dépend fortement des ressources et qui ont tendance à être conservatrices et opposées au changement. Il s'agit d'un ensemble d'entreprises pour lequel l'économie circulaire pourrait représenter une grande opportunité mais qui sera très difficile à convaincre du fait de leur état d'esprit conservateur.
- Le troisième segment comprend les entreprises dont le business model est peu dépendant des ressources mais qui ont tendance à prendre un rôle de pionnières sur le marché étant donné leur ouverture d'esprit et leur recherche de changement et d'innovation. Ce groupe d'entreprises devrait avoir des besoins en économie

circulaire moins évidents à première vue, mais pourrait envisager d'adopter certains principes si une bonne opportunité se présente.

- Enfin, dans le quatrième et dernier segment, se trouvent les entreprises dont le business model est fortement dépendant des ressources et qui ne sont pas réfractrices au changement et plutôt ouvertes à l'innovation et aux nouvelles opportunités. Ce sont des entreprises pour lesquelles l'économie circulaire pourrait apporter des bénéfices importants et qui devraient être plus ouvertes en ce qui concerne l'implémentation de tels principes au sein de leur organisation.

Les segments de marché établis doivent répondre à une série de critères pour être véritablement pertinents (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012). En effet, ils doivent être :

- Mesurables : la taille de chaque segment doit pouvoir être mesurable. En effet, il doit être possible d'estimer le nombre de consommateurs ou d'entreprises qui répond aux critères en question au sein de son marché potentiel. Une firme de produits de beauté bio qui souhaite segmenter son marché sur base de l'intérêt des consommateurs pour l'écologie doit pouvoir estimer la sensibilité de chaque individu vis à vis de l'écologie, dans le but de connaître la taille approximative de son marché potentiel (Delacroix, Debenedetti, & Sabri, 2014). Dans la segmentation que j'ai réalisée, il est tout à fait possible d'estimer le niveau de dépendance aux ressources de chaque entreprise et son degré de conservatisme. En effet, pour le premier critère il suffit d'observer le type d'activité de la firme et la quantité de matières premières et d'autres ressources qu'elle utilise pour mener à bien son activité. Il va de soi, par exemple, que la plupart des sociétés de services se trouveront dans les segments contenant les entreprises faiblement dépendantes aux ressources, et que la plupart des firmes de l'industrie manufacturière seront comprises dans les segments regroupant les entreprises fortement dépendantes aux ressources. Concernant le deuxième critère, plusieurs aspects peuvent être pris en compte pour pouvoir estimer le degré de conservatisme d'une entreprise, ou à l'inverse sa tendance à promouvoir le changement et à innover. Premièrement, si les dépenses en recherches et développement de l'entreprise sont disponibles, celles-ci renseignent sur la volonté de l'entreprise d'innover et de tester de nouvelles choses. Deuxièmement, le site internet de l'entreprise peut être source de renseignements également. La présence d'une rubrique « innovation » ou « durabilité » est une indication concernant l'attitude de l'entreprise face à l'innovation et au changement. Troisièmement, des articles de presse peuvent également indiquer si l'entreprise a déjà été pionnière dans son activité, s'il elle a récemment innové ou si elle ose se lancer dans des nouveaux projets. Ensuite, savoir si l'entreprise a déjà entamé une transition digitale est aussi un indicateur de son degré de conservatisme. Enfin, dans le cas de Greenfish, et comme bien souvent pour les entreprises de conseil, le personnel de vente est souvent en relation direct avec des entreprises clientes ou potentiellement clientes, et sont souvent susceptibles de juger par eux-mêmes si la firme cultive le changement et ose prendre des risques ou si elle est au contraire très conservatrice.
- Rentables : les segments dans lesquels l'entreprise souhaite offrir son produit ou service doivent être larges et profitables. Par exemple, il ne serait pas intéressant, financièrement parlant, pour un constructeur de véhicules automobiles, de concevoir une voiture de sport destinée aux personnes de moins d'un mètre vingt (Kotler &

Keller, Marketing Management, 2012). Dans la segmentation réalisée, chaque segment contient un nombre conséquent d'entreprises qui peuvent potentiellement être intéressées par un service en économie circulaire.

- Accessibles : il est nécessaire de s'assurer que l'entreprise puisse atteindre les clients potentiels dans les segments en question. Il faut donc s'assurer qu'ils soient géographiquement accessibles ou que l'entreprise puisse les toucher via leurs points de vente habituels (Delacroix, Debenedetti, & Sabri, 2014). Ceci est bien le cas pour les segments obtenus, puisque toutes les entreprises du marché se trouvent en Belgique et seront accessibles pour Greenfish.
- Exploitables : l'entreprise doit pouvoir, au moyen de son savoir-faire et de ses capacités, adapter son offre en fonction des besoins et attentes des clients des segments. De plus, le service ou produit proposé doit être légitime en ce sens qu'il doit réellement permettre de pouvoir répondre aux besoins d'un ou plusieurs segments obtenus (Delacroix, Debenedetti, & Sabri, 2014). Dans le cas du nouveau service de Greenfish, même si la forme du service est préétablie, son contenu et son approche commerciale et marketing seront adaptés à chaque type client et une offre sur-mesure sera finalement proposée.
- Différenciables : les critères utilisés doivent permettre d'obtenir des segments suffisamment différenciés, qui répondent chacun différemment aux éléments d'un marketing mix. Dans le cas de la vente d'un parfum, il serait absurde de segmenter le marché entre les femmes mariées et non mariées, car elles réagiraient probablement de façon similaire dans le cas d'une promotion appliquée sur le parfum (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012). Les critères que j'ai choisis pour segmenter le marché produisent des segments que l'on peut aisément différencier et qui ne répondront clairement pas de façon identique à une même stratégie marketing établie pour le nouveau service de Greenfish.

3.7.2 Ciblage

Après avoir segmenté le marché, l'entreprise doit ensuite cibler le segment auquel elle désire adresser son nouveau service (Lebon, Van Laethem, & Durand-Megret, 2012). Pour ce faire, l'entreprise doit prendre en compte deux aspects : ses propres compétences et ressources, ainsi que l'attractivité du segment ciblé (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012).

En effet, les compétences et ressources de la firme doivent lui permettre de servir le ou les segments sélectionné(s). Par conséquent, selon moi, Greenfish devrait dans un premier temps cibler le quatrième segment qui contient les pionniers dont le business model est dépendant des ressources. En effet, Greenfish n'ayant pour l'instant aucune expérience dans le conseil en économie circulaire, il serait judicieux qu'elle cible des entreprises qui de prime abord devraient être les plus faciles à convaincre quant à l'utilité du service qu'elle propose et des opportunités que cela peut représenter pour elles. Si dans le futur, il s'avère que ce nouveau service a du succès auprès des entreprises de ce segment, Greenfish pourrait envisager de cibler un deuxième segment, à savoir celui des conservateurs dont le business model est fort dépendant des ressources. En effet, ces entreprises seront probablement plus difficiles à convaincre que les autres, mais

Greenfish aura acquis de l'expérience grâce aux clients du premier segment et aura des exemples pratiques à montrer aux prospects pour appuyer les bénéfices de son service.

L'attractivité du segment est également un aspect à considérer, d'autant plus dans le cas de Greenfish qui vend un service qui représente un certain coût pour les entreprises. Le segment choisi semble être assez profitable en lui-même, étant donné le nombre respectable d'entreprises qui peut potentiellement le composer. Toutefois, la rentabilité de chaque firme dans ce segment est à déterminer au cas par cas. C'est la raison pour laquelle il est selon moi nécessaire de rajouter un troisième critère pour cibler les entreprises adéquates dans ce segment, qui est l'attractivité des clients potentiels. Cette attractivité peut être vue comme la capacité financière d'une entreprise à s'engager dans un projet qui demande un certain niveau d'investissement. Cette attractivité peut être estimée en analysant les comptes annuels de l'entreprises, en calculant certains ratios financiers, ou encore en observant le montant de ses dépenses en recherches et développement ou en frais de conseil et consultance.

Greenfish devra donc prendre en compte trois critères lorsqu'elle ciblera ses potentiels clients à savoir le niveau de dépendance de leur business model vis-à-vis des ressources, leur degré de conservatisme et leur attractivité.

Grâce à l'utilisation de cette méthode de segmentation ascendante, il est alors possible de placer les critères choisis sur un graphique et d'y situer chaque client potentiel en fonction du score obtenu pour chaque critère (Malaval & Bénaroya, 2013). À titre d'illustration, j'ai réalisé l'exercice sur un échantillon de dix entreprises. Celui-ci est composée d'une TPE, de trois PME et de cinq grandes entreprises. Quatre de ces entreprises sont des prospects et six d'entre elles sont des clients actuels de Greenfish.

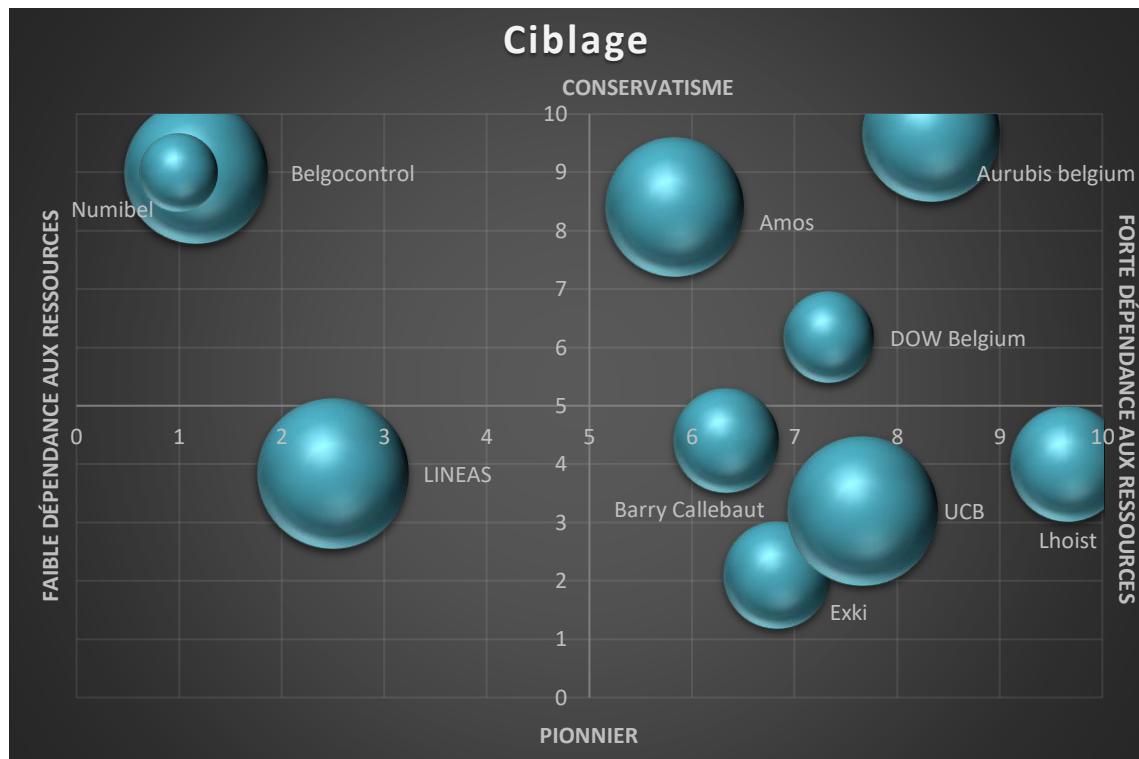
L'axe des abscisses représente le degré avec lequel le business model du client potentiel est dépendant de l'utilisation de ressources (matières premières et/ou énergie). L'axe des ordonnées indique son niveau de conservatisme, à savoir sa résistance face au changement et à l'innovation. Les valeurs de ces deux axes ont été obtenues en concertation avec d'autres employés de Green Solutions et des business managers, qui connaissent assez bien les firmes choisies. Chacun a donné une note allant de 1 à 10 pour chaque entreprise, et une moyenne a ensuite été calculée (détails voir ANNEXE 2 : Ciblage des clients et prospects de Greenfish).

La taille des bulles correspond à l'attractivité du client, plus la bulle est grosse, plus le client est attractif. Afin de déterminer cette attractivité, je désirais prendre en compte les dépenses en recherches et développement des entreprises, mais cette information n'était jamais disponible. J'ai alors calculé trois ratios (détails voir ANNEXE 2 : Ciblage des clients et prospects de Greenfish). Le premier est le taux de rentabilité net de chaque entreprise, qui indique quel pourcentage du chiffre d'affaires représente réellement un bénéfice généré par l'entreprise. Il nous renseigne donc sur la profitabilité d'une société (Clermont, 2018). Le deuxième est le ratio d'activité. Il détermine la variation du chiffre d'affaires d'une organisation, d'une année à l'autre. De ce fait, il nous indique si l'activité de la firme est en progression ou en déclin (Clermont, 2018). Finalement, la trésorerie nette de chaque entreprise a également été calculée. Lorsque celle-ci est positive, la santé de la firme peut être considérée comme saine, puisqu'elle est capable de financer des nouvelles dépenses sans avoir besoin de faire appel à un financement externe (Clermont, 2018). J'ai ensuite appliqué un système de pondération

qui tient compte des trois ratios calculés et qui permet d'obtenir une note globale pour chaque entreprise. Le résultat final fournit une idée assez représentative de l'attractivité d'une entreprise, à savoir sa capacité financière à s'engager dans un projet qui demande un certain niveau d'investissement.

Le graphique illustrant cette méthode de segmentation et de ciblage est présenté à la page suivante. Je n'ai pris qu'un échantillon de seulement dix entreprises dans l'unique but d'illustrer mes propos, mais Greenfish peut tout à fait réaliser cette segmentation et ce ciblage pour l'ensemble du marché.

Figure 25: Ciblage des clients potentiels



Source : Gauthier A. (2018). Ciblage. Bruxelles, Belgique.

Ce graphique fait apparaître quatre groupes distincts, correspondant aux quatre segments présentés précédemment dans le point 3.7.1 Segmentation (cf. supra p.94). Si l'on se réfère au choix de ciblage que j'ai soumis ci-dessus, Greenfish devrait dans ce cas-ci cibler les entreprises se trouvant dans la case inférieure droite du graphique, qui contient les clients potentiels peu réfractaires au changement et ouverts aux nouvelles opportunités, dont le business model est fort dépendant des ressources. Au sein de cette case, Greenfish doit encore être attentive à cibler les entreprises représentées par les bulles les plus imposantes, synonymes d'attractivité. Dans le cas où des bulles très petites apparaîtraient, il voudrait mieux ne pas s'attarder dessus, étant donné qu'il s'agirait probablement de firmes n'ayant pas les capacités financières pour contracter un service de conseil comme celui que propose Greenfish. Cependant, Greenfish doit selon moi tout de même vérifier si les bulles de petites tailles ne cachent pas des TPE à haut potentiel de croissance susceptible de payer Greenfish à posteriori. Il s'agirait dans ce cas-ci d'un investissement qui pourrait apporter des bénéfices importants dans le futur.

Le fait de se concentrer uniquement dans un premier temps sur un seul segment apporte quelques avantages à l'entreprise. En effet, l'entreprise peut atteindre une forte présence sur le marché, et se voir attribuer un rôle de spécialiste quant au fait de répondre efficacement aux besoins du segment (Kotler & Keller, 2012). Cela lui permet également de mieux cibler ses actions marketing et donc d'être plus efficace. Cette stratégie est pertinente lorsqu'une entreprise lance un nouveau produit ou service, de sorte qu'elle puisse pénétrer le marché au moyen d'une offre limitée, et s'étendre par la suite sur davantage de segments (Delacroix, Debenedetti, & Sabri, 2014).

3.7.3 Positionnement et proposition de valeur

« Le positionnement est la conception d'un produit (ou d'un service) et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible. Le but est d'implanter la marque dans l'esprit des consommateurs pour maximiser le bénéfice potentiel de la firme. » (Kotler & Keller, 2012, p. 276). Le positionnement implique la réalisation de trois étapes clés. La première étape, déjà réalisée auparavant, est l'identification de son marché cible et de la concurrence. La deuxième est le fait de déterminer les points de différence et de parité du service offert avec les services de la concurrence. La troisième est le résumé du positionnement et de la nature fondamentale de l'offre qui soit compréhensible pour les employés de l'entreprise et son marché (Kotler & Keller, 2012).

3.7.3.1 Points de différence

Les points de différence sont les caractéristiques positives ou bénéfices que les clients potentiels associent à un produit ou un service de l'entreprise, et qu'ils estiment ne pas pouvoir trouver chez la concurrence, ou du moins pas dans la même mesure (Kotler & Keller, 2012). Pour être considéré comme un point de différence, la caractéristique ou le bénéfice doit répondre à trois critères. Premièrement, il doit être **désirable** par les clients, c'est-à-dire considéré comme utile et pertinent par ceux-ci. Deuxièmement, il doit être **délivrable** par l'entreprise. Elle doit posséder les ressources et compétences nécessaires pour que ce soit faisable et profitable pour elle de créer et maintenir ce point de différence dans l'esprit du client cible. Enfin, il doit permettre de différencier l'entreprise de ses concurrents. La caractéristique positive doit être perçue par les clients comme étant **particulière et spécifique** à l'entreprise (Kotler & Keller, 2012). Voici selon moi, les trois points de différence de ce nouveau service :

1. Évaluation précise du niveau actuel de l'entreprise en économie circulaire

- **Désirable** : les études quantitatives et qualitatives réalisées auprès des clients potentiels indiquent qu'un des obstacles que rencontrent assez souvent les entreprises est la difficulté de détecter les initiatives pertinentes d'économie circulaire à implémenter et les opportunités de collaboration. L'évaluation précise de leur circularité via le programme de Circular IQ permet clairement d'identifier les opportunités intéressantes et les pistes d'amélioration. De surcroit, plus la société est grande, et plus il peut être difficile pour l'entreprise d'évaluer son état actuel et les possibilités d'initiatives supplémentaires.

- Délivrable : Greenfish sera tout à fait capable de procurer ce service lorsqu'elle aura mis en place un partenariat avec Circular IQ.
- Différenciable : selon le « Strategy Canvas », ce service n'est pas encore proposé pour les PME et grandes entreprises, privées ou publiques.

2. Attention portée sur des opportunités en matière d'achat durable

- Désirable : l'achat durable est le besoin qui a été le plus souvent citée par les entreprises ayant répondu au questionnaire en ligne que j'ai réalisé. 17 entreprises ont mentionné que si elles faisaient appel à un service de conseil ou d'accompagnement en économie circulaire, elles auraient notamment besoin de trouver des solutions ou améliorations en matière d'achat durable.
- Délivrable : Greenfish est apte à proposer cet aspect du service étant donné qu'un de ses domaines d'expertise est la chaîne d'approvisionnement et que le programme « Circular IQ » permet de récolter et d'analyser un grand nombre d'informations provenant des fournisseurs de l'entreprise et de la totalité de sa chaîne d'approvisionnement.
- Différenciable : le « Strategy Canvas » a permis d'observer qu'aucun concurrent ne proposait de service mettant l'accent sur l'achat durable.

3. Tests de la solution en conditions réelles pris en charge par Greenfish

- Désirable : une des difficultés les plus souvent citées dans les études qualitatives et quantitatives menées est le besoin de tester les solutions avant de les lancer sur le marché ou de les implémenter dans l'entreprise. En proposant de prendre en charge cet aspect, Greenfish permet à ses clients de limiter les risques, de gagner du temps, de restreindre les coûts des tests, et d'avoir un aperçu plus concret des bénéfices et des effets de la solution.
- Délivrable : Greenfish sera capable de procurer ce service dans le cas où elle parvient à mettre en place les partenariats nécessaires à la réalisation des tests comme par exemple avec le Centre Terre & Pierre.
- Différenciable : ce service était apparu comme un potentiel océan bleu dans le « Strategy Canvas ». Il était en effet déjà proposé par un concurrent mais uniquement aux start-ups et porteurs de projet. En le proposant aux entreprises existantes, Greenfish se différentie donc de ses concurrents.

3.7.3.2 Points de parité

À l'inverse, les points de parité sont les caractéristiques ou les bénéfices qui ne sont pas uniques à l'offre de l'entreprise et qui peuvent être communs aux services des concurrents. Il est nécessaire que l'entreprise s'assure de garder ces points de parité à un certain niveau de qualité. En effet, il est important que les clients ne se mettent pas à penser que parce que l'entreprise est douée sur certains points (les points de différence) elle est forcément moins bonne que les concurrents sur d'autres (les points de parité) (Kotler & Keller, 2012). Selon moi, les points de parité du nouveau service sont les suivants :

- Service réalisé par des consultants compétents ayant une certaine expertise, et mise à jour régulière des connaissances.
- Service qui s'assure de la faisabilité économique des solutions proposées.
- Proposition de workshops autour de l'économie circulaire.
- Entreprises travaillant avec un réseau de partenaires.

3.7.3.3 Proposition de valeur

Le positionnement permet d'arriver à la création d'une proposition de valeur solide et centrée sur le client, indiquant la raison pour laquelle le marché ciblé devrait faire appel à ce service (Kotler & Keller, 2012). La proposition de valeur du nouveau service de Greenfish serait :

« Notre service de consultance en économie circulaire aide les entreprises existantes souhaitant implémenter concrètement mais de manière flexible des principes d'économie circulaire au sein de leur business model,

En générant des solutions et en les testant en conditions réelles au moyen d'une équipe d'experts et de ses partenaires et cela en limitant les risques et le temps investi,

Avec un focus sur les achats durables ainsi que sur la réduction de la consommation des ressources,

Au contraire des services de conseil et d'accompagnement existant qui se contentent à priori d'identifier des opportunités d'économie circulaire et d'aider les entreprises dans leur implémentation, sans faire le bilan actuel de leur circularité et sans forcément prendre complètement en charge la totalité du projet ni tester les solutions en conditions réelles avant leur mise en place définitive. »

3.7.3.4 « Brand bull's-eye »

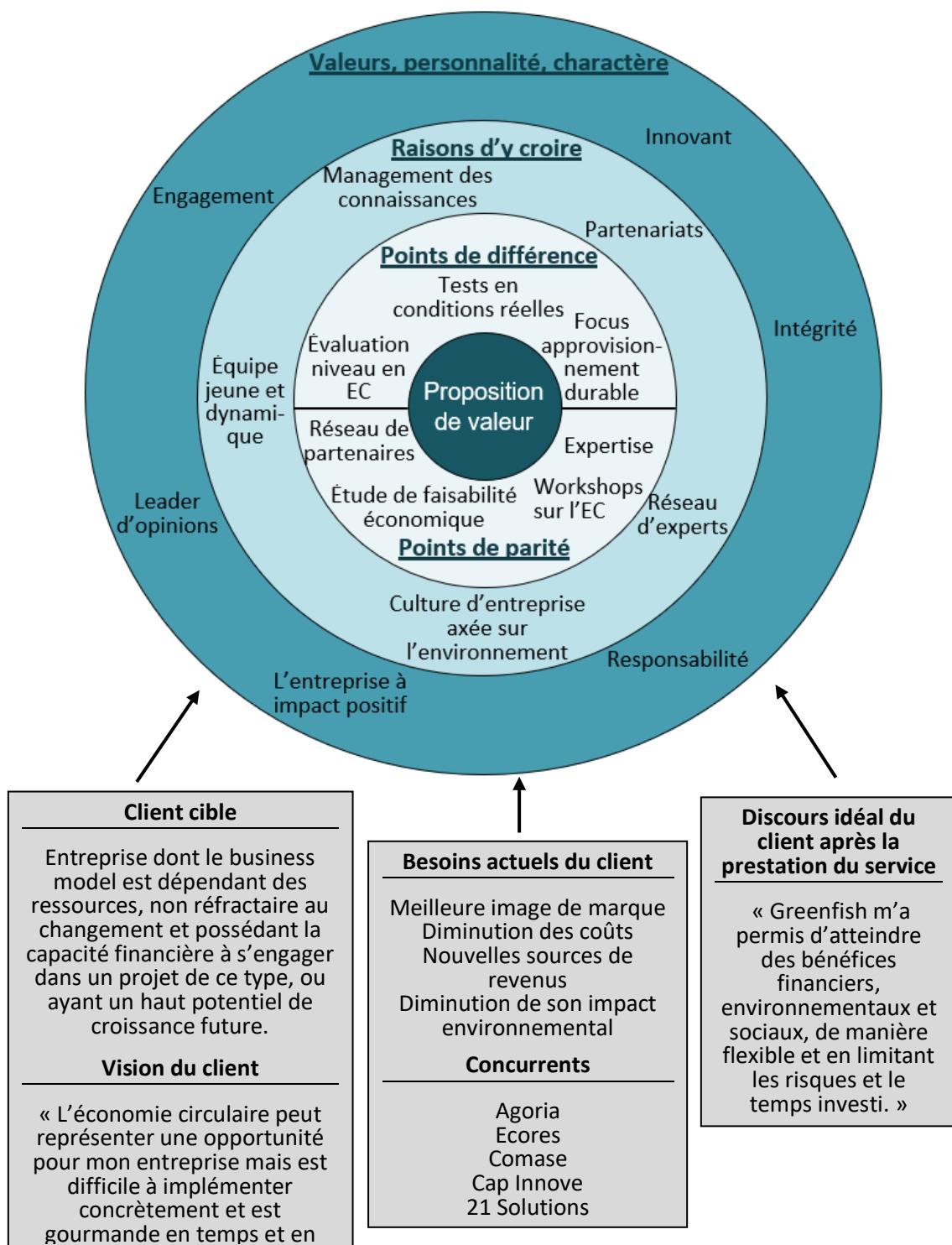
Une fois le positionnement établi, il est nécessaire de le partager à l'ensemble de l'entreprise afin que chacun puisse le comprendre et l'intégrer dans son esprit ainsi que l'utiliser comme base pour prendre des décisions. Une manière de le communiquer clairement et visuellement est de le présenter sous forme de schéma au moyen du « Brand bull's-eye », présenté à la page suivante. Il permet d'assurer que toutes les étapes de développement du service soient bien prises en compte (Kotler & Keller, 2012).

Le centre de l'œil est constitué de la proposition de valeur. Les deux demi-cercles autour de ce centre contiennent les points de différence et les points de parité. Le cercle qui suit est composé des « raisons d'y croire », à savoir les bénéfices ou les attributs qui appuient et justifient les points de différence et de parité. Enfin, dans le cercle externe sont illustrées les valeurs de l'entreprise, son caractère et sa personnalité. Ces caractéristiques intangibles établissent le ton de la collaboration future entre l'entreprise et le client (Kotler & Keller, 2012).

Trois autres boîtes accompagnent le « Brand Bull's-eye » et fournissent un contexte permettant une meilleure interprétation des cercles. Les deux premières mettent en avant des éléments qui ont permis d'établir le positionnement. En effet, celle

de gauche contient une description du client cible ainsi que sa vision et son opinion qui influence indiscutablement le positionnement. La boîte du milieu indique d'une part les besoins des clients visés et d'autre part, quelques concurrents qui pourraient se battre également pour tenter de satisfaire ces besoins. Finalement, le troisième encadré illustre le discours idéal que tiendrait le client après la prestation du service si les efforts de positionnement ont été fructueux (Kotler & Keller, 2012).

Figure 26: Positionnement : « Brand bull's-eye »



Source : Gauthier A. (2018). Positionnement : « Brand bull's-eye ». Bruxelles, Belgique.

3.7.4 Marketing Mix

« Le marketing mix est un concept qui décrit les différentes étapes et les choix que les entreprises ou les marques ont à faire tout au long du processus d'entrée sur le marché d'un produit ou d'un service ; alors que le modèle des 4P est une façon, probablement la plus connue, de définir le marketing mix » (Kubicki, 2014, p. 6). Comme expliqué précédemment au point 2.2.5 Le modèle SAVE (cf. supra p.30), les « 4P » du marketing mix traditionnel ne sont plus compatibles avec la façon dont fonctionne le marché B2B aujourd'hui et ils ont eu besoin d'être réadaptés (Ciotti, 2016). De ce fait, un nouveau modèle nommé « SAVE » a vu le jour. Le premier « P » devient Solution, au lieu de Produit, le deuxième « P » Place (distribution) est remplacé par Accès, le troisième « P » passe de Prix à Valeur et le quatrième « P » Promotion (communication) se transforme en Éducation (Ettenson, Conrado, & Knowles, 2012).

3.7.4.1 Solution (Produit)

Il est nécessaire en B2B d'introduire un produit ou un service en le présentant comme une solution répondant aux besoins spécifiques d'une entreprise, en insistant sur les bénéfices qu'il peut lui apporter, et non pas en présentant toutes ses caractéristiques techniques et technologiques (Ettenson, Conrado, & Knowles, 2012). Dès lors, la stratégie doit être concentrée sur le client et l'entreprise doit se poser trois questions clés (Senic, 2013) :

1. Qui sont nos potentiels clients ?

La réponse à cette question est développée précédemment dans les points 3.7.1 Segmentation (cf. supra p.94) et 3.7.2 Ciblage (cf. supra p.97).

2. Quelles sont leurs besoins et leurs problèmes ?

Les besoins et difficultés des clients potentiels sont mentionnés précédemment au point 3.5 Besoins/attentes et freins/motivations des clients potentiels (cf. supra p.76), dans le cadre des études qualitatives et quantitatives réalisées auprès du marché.

3. En quoi le service peut-il les aider et leur amener des solutions ?

Les solutions et bénéfices apportés par le service sont développés précédemment dans le point 3.6.4 Bénéfices pour les clients (cf. supra p.91).

Il est nécessaire de présenter le nouveau service en appuyant sur ces aspects-là afin de communiquer aux clients potentiels tous les bénéfices que peut leur apporter ce service (Senic, 2013).

3.7.4.2 Accès (Place)

La localisation géographique n'est pas déterminante lors d'une transaction en B2B. L'important est de rendre la solution accessible en intégrant plusieurs canaux qui semblent pertinents pour les prospects. Il est donc nécessaire de se demander où les clients potentiels pourraient se trouver et pour quelles raisons, et d'être accessible pour eux dans ces canaux-là (Senic, 2013).

Il serait donc opportun pour Greenfish d'être présent à un maximum de conférences et autres événements portant sur le sujet de l'économie circulaire ou même

sur des sujets environnementaux plus larges. Il est probable que des entreprises rencontrant certains problèmes ou étant simplement intéressées par le sujet soient présentes lors de ces évènements, et celles-ci pourraient potentiellement devenir des clients futurs. Voici quelques évènements prévus prochainement en Belgique où il serait intéressant pour Greenfish d'être présent :

- Le séminaire « Financement de l'économie circulaire » prévu pour le 6 juin 2018, où seront présentes des entreprises souhaitant implémenter un projet en économie circulaire.
- Les prix belges de l'Environnement et de l'Énergie qui auront lieu le 7 juin 2018, contenant un prix sur l'économie circulaire.
- Le séminaire « Economie circulaire et réversibilité des bâtiments » du 9 juin 2018 de Bruxelles Environnement.

Ensuite, Greenfish doit également profiter de sa présence au sein des entreprises de leurs clients actuels. En effet, Greenfish a plus de 80 consultants travaillant au sein d'une soixantaine d'entreprises clientes. Les clients actuels représentent également des clients potentiellement intéressés par ce nouveau service en économie circulaire. Il est donc primordial que les consultants soient attentifs aux besoins et problèmes des clients pour lesquels ils travaillent, dans le but de pouvoir rapporter chaque opportunité éventuelle à Greenfish. Pour ce faire, Greenfish pourrait leur proposer des motivations financières, notamment une prime dans le cas où une opportunité rapportée par le client aboutirait à un réel contrat. Leur rôle est aussi de créer une relation de confiance avec les clients, pour que de futurs collaborations soient envisageables.

Finalement, Greenfish devrait également promouvoir son service en ligne, notamment dans des groupes de discussion ou au travers de commentaires d'articles ou vidéos, où des clients potentiels pourraient se trouver. En effet, sur LinkedIn par exemple, il y a beaucoup de groupes rassemblant des professionnels autour d'un sujet précis, ou encore des contenus postés suscitant diverses réactions et débats en commentaires. Greenfish pourrait prendre part à ces discussions en donnant son avis et des conseils, ainsi qu'en précisant qu'ils disposent d'un service pouvant les aider à tel ou tel niveau.

3.7.4.3 Valeur (Prix)

La perception qu'a le client de la valeur du service est souvent plus significative que le prix réel de ce service. Communiquer clairement et de manière convaincante les bénéfices et la valeur du service sera la justification du prix demandé pour celui-ci. Il sera donc primordial que le personnel de Greenfish mette l'accent sur la valeur du service lorsqu'ils rencontreront des prospects et négocieront le prix avec eux. (Ciotti, 2016). Selon Nenad Senic (2013), un service a de la valeur s'il est :

- Utile : le service doit répondre à un problème et apporter une plus-value au client. Les commerciaux de Greenfish ou tout autre personne en contact avec un prospect devront donc mettre l'accent sur les bénéfices qu'apportent le service et les problèmes auxquels il répond.
- Divertissant : le service doit être divertissant dans le sens où il doit susciter une réaction chez le prospect. Il serait donc opportun pour les commerciaux de

mentionner des cas concrets d'entreprises pour lesquelles ce type de solutions a été réalisées afin de susciter chez le prospect une forme de curiosité.

- Authentique : le service proposé doit être différent de ceux des concurrents. Il est donc important que les commerciaux mettent en avant ce que le service apporte de plus comparé à la concurrence en appuyant notamment cela avec la proposition de valeur.
- Pertinent : le service doit être approprié au contexte du client. Les commerciaux doivent donc pointer les problèmes spécifiques rencontrés par le client et les opportunités qu'apporteraient le service particulièrement à ce client. C'est aussi pour cette raison qu'il est préférable de cibler les clients s'intéressant déjà à l'aspect environnementale et n'étant pas complètement réfractaire au changement.
- Opportun : le service doit être présenté au bon moment pour le client. Comme mentionné dans le point 3.7.2 Ciblage (cf. supra p.97), il faudra sans doute éviter dans un premier temps de présenter un tel service à un client se trouvant en difficulté financière qui aura probablement d'autres priorités sur le moment. Pour les entreprises en bonne santé financière, les commerciaux pourront utiliser l'argument que l'économie circulaire est un phénomène qui se développe de plus en plus et que si le client veut être pionnier en la matière, il doit considérer l'implémentation de tels principes dès maintenant. D'autant plus qu'il pourrait très vite se faire rattraper par la législation qui progresse en ce sens.

Cependant, puisqu'il faudra de toute façon chiffrer le prix de ce service, je souhaite proposer un système de tarification à Greenfish. Je mets l'accent sur la méthode de tarification et non sur les sommes exactes à facturer.

Tout d'abord, il serait selon moi approprié de proposer une facturation basée sur les bénéfices que le client réalisera suite au service presté par Greenfish. En effet, implémenter des principes d'économie circulaire permet aux entreprises de réduire leur impact environnemental mais également de réduire les coûts et/ou de générer de nouvelles sources de revenus. Sans cet aspect de bénéfices financiers, peu ou pas d'entreprises s'engageraient dans de telles actions. Il est donc possible d'estimer le montant des bénéfices réalisés chaque année par l'entreprise une fois que les solutions proposées par le service de Greenfish seront mises en place. Nous pouvons donc imaginer que Greenfish pourrait se rémunérer en prenant un pourcentage annuel sur les bénéfices résultant de son service.

En effet, Greenfish est donc dans ce cas-ci rémunérée en fonction de la performance de son service. Le principe de ce type de rémunération est similaire au modèle « payer-par-lux » adopté par Philips. Les clients ne payent que pour la lumière dont ils ont besoin étant donné qu'ils ne sont pas propriétaires des installations électriques et Philips s'assure que ses équipements fonctionnent parfaitement à tout moment. Un autre modèle fonctionnant avec un principe assez proche est le modèle « payer-par-heure » de Rolls Royce. L'entreprise propose par exemple à des compagnies de transport maritime de payer un montant fixe par heure de fonctionnement du navire en contrepartie duquel Rolls Royce s'occupe du bon fonctionnement des équipements à bord du navire et des maintenances.

Il s'agit ici d'une rémunération basée sur long-terme qui peut être difficile à combiner avec l'activité de Greenfish, qui doit pouvoir payer ses consultants et employés en temps et en heure. C'est pourquoi je préconise une tarification mixte, composée à la fois d'une partie fixe, et d'une rémunération basée sur un pourcentage des bénéfices sur le long terme.

Voici une illustration simple de cette proposition de tarification. Au sein du département Green Solutions, dans lequel sera implanté ce nouveau service, actuellement les projets sont en moyenne facturés 800 euro par jour-homme, unité de mesure qui correspond au travail réalisé par une personne pendant une journée (Girad, 2017). Ce prix se trouve dans la moyenne du marché. Il ne doit pas être trop haut pour permettre à Greenfish de pénétrer le marché et de gagner des parts de marché face à certains concurrents déjà installés. Toutefois, il ne doit pas non plus être trop bas afin que le service ne soit pas perçu comme étant de qualité inférieure par rapport à la concurrence. Imaginons donc qu'après avoir analysé les besoins d'un client spécifique, Greenfish estime que le service d'accompagnement en économie circulaire demandera 20 jours-homme pour être complété. La facturation devrait alors être de 16.000€ (20 x 800€). Je proposerai à Greenfish de demander une rémunération fixe de par exemple 8000 euro à la fin du projet (50% fixe), qui permettrait de payer au minimum le travail des employés et les frais associés. Le reste du montant qui devrait être facturé (8000€, soit 50% variable) pourrait être calculé de façon à être récupéré sur les bénéfices futurs engendrés par le service presté par Greenfish. S'il a été déterminé que grâce à ce service, le client allait pouvoir réaliser un bénéfice (ou des économies) de 10.000 euro par an, Greenfish pourrait alors demander par exemple de recevoir 20% de ces bénéfices annuellement (2000 euro) pendant 4 ans (au total 8.000€). Cette somme combinée à la partie fixe, correspondrait au montant total qui aurait été facturé en temps normal. Greenfish pourrait également envisager d'intégrer des heures de coaching annuelles durant les années suivant l'implémentation définitive de la solution dans l'entreprise. Elles permettraient d'accompagner le client afin de s'assurer que les résultats seront atteints et que Greenfish puisse bénéficier du pourcentage des bénéfices générés.

L'avantage d'appliquer une tarification de ce type est double. Tout d'abord, ceci permet de prouver au client que les bénéfices promis grâce au service seront réels. En effet, quel serait l'intérêt d'une entreprise de se rémunérer sur des bénéfices futurs si elle-même ne croit pas en ces bénéfices résultant du service qu'elle propose. Greenfish partage ainsi la responsabilité et les risques sur le résultat. Cela augmente donc la confiance du client envers Greenfish et envers la qualité de son service. Ensuite, cela ferait diminuer la barrière que peut représenter l'investissement nécessaire pour faire appel à de tels services. En effet, une partie du montant facturé serait étalée sur plusieurs années, ce qui diminue l'investissement de base. D'autant plus qu'un service en économie circulaire peut ne pas être une priorité pour beaucoup d'entreprises. Ceci est d'autant plus vrai que comme présenté précédemment, des barrières mentionnées par les entreprises comme étant des freins à l'implémentation de principes d'économie circulaire, sont le manque de capital, les coûts des services en consultance et la difficulté de percevoir des bénéfices concrets.

Cette tarification mixte conviendrait pour les entreprises qui ne s'arrêtent pas aux modules un et deux mais qui choisissent également le troisième module. En effet, c'est

celui qui permet d'implémenter concrètement des principes d'économie circulaire, et donc celui qui rapporte des bénéfices financiers réels.

3.7.4.4 Éducation (Promotion)

Procurer des informations gratuites et utiles à ses prospects ou clients permet à l'entreprise de créer avec eux un lien beaucoup plus fort que celui que n'importe quelle publicité pourrait créer. Ils auront de ce fait un sentiment de familiarité et de confiance envers l'entreprise (Ciotti, 2016).

Par conséquent, il est donc nécessaire que Greenfish partage du contenu utile pour ses clients cibles au travers de son site internet, des réseaux sociaux professionnels comme Linkedin, ainsi que via des réseaux spécialisés sur les sujets environnementaux et sur les actualités des entreprises, comme par exemple The shift ou BeCircular. Ce contenu pourrait prendre la forme d'articles, de vidéos, de séminaires web ou de webcasts. Ceux-ci pourraient contenir notamment des conseils permettant aux prospects d'implémenter des petites actions simples et rapides qui les rapprocheraient de l'économie circulaire, ou encore partager des pratiques exemplaires dans le domaine de l'économie circulaire réalisées par d'autres entreprises, ou mises en place pour des clients précédents. En outre, cela permettrait à Greenfish de mettre en avant son expertise et de se placer en leader d'opinion dans ce domaine.

De plus, durant les premiers entretiens avec le prospect, des informations qui pourraient sembler précieuses devront être partagées avec celui-ci, de manière qu'il ait le sentiment de devoir rendre la pareille. C'est ce que l'on appelle la règle de réciprocité (Allotey, 2017). Cela permettra en plus de provoquer chez le prospect un sentiment de curiosité envers le service proposé.

Il est également important que les commerciaux et autres employés puissent, à n'importe quel stade du service, répondre aux questions des prospects et clients, même s'ils elles peuvent paraître banales (Senic, 2013). Chaque employé qui pourrait potentiellement se retrouver en contact avec ceux-ci devra donc être parfaitement formé sur leur business model et leur industrie, le service proposé mais également sur l'économie circulaire, qui est un sujet plus théorique autour duquel est basé le service.

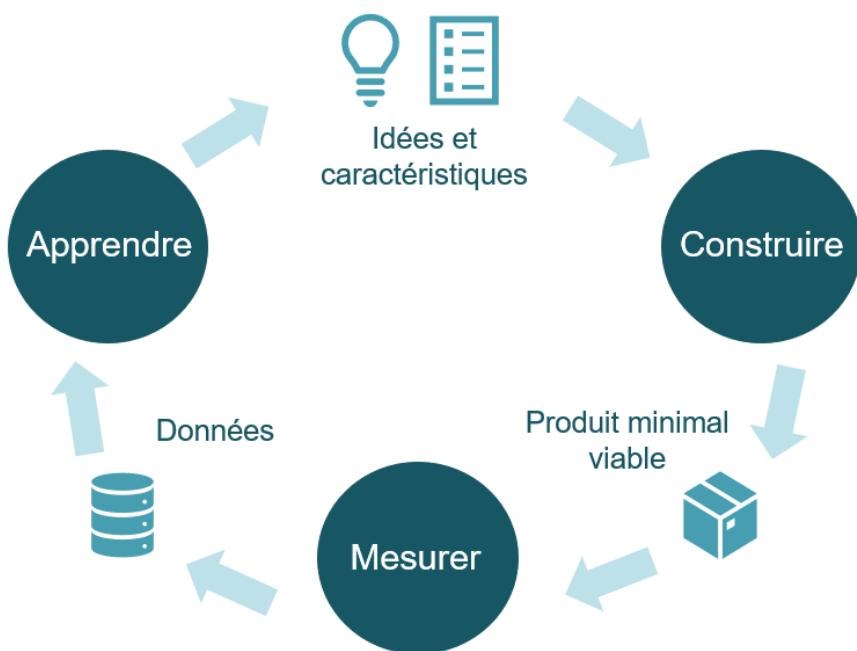
Cette partie du marketing mixte est d'autant plus importante que 48% des entreprises ayant répondu à mon questionnaire en ligne affirment ne pas connaître d'entreprises pouvant les accompagner ou conseiller dans le domaine de l'économie circulaire. Greenfish devra donc faire en sorte de promouvoir correctement son service pour le faire connaître auprès de sa clientèle cible.

3.8 Création d'une proposition réelle pour un client

3.8.1 Méthodologie Lean Startup

Ce projet de développement d'un nouveau service en économie circulaire est basé sur la méthodologie Lean Startup. « Le Lean Startup est une méthode d'amélioration de l'offre en 3 étapes : elle met le client au centre du projet et repose sur le principe de la validation par le test des caractéristiques de l'offre. » (Ducret, 2016, p. 55). Lors de sa création, cette méthodologie était destinée aux startups afin de leur permettre de créer rapidement un produit adapté à leurs consommateurs cibles. Toutefois, cette méthode peut être appliquée à tout type d'entreprise souhaitant lancer un nouveau produit ou service sur le marché. Elle permet d'éviter aux entreprises de passer des années à mettre au point un produit (ou un service) et toutes ses spécificités pour finalement se rendre compte en le présentant au marché qu'il ne répond pas aux besoins des clients cibles (The Lean Startup, 2017).

Figure 27: Méthodologie Lean Startup



Source : Ducret, G. (2016, p. 55). La Boîte à outils de la TPE: 61 outils & méthodes. Paris: Dunod. Consulté le Avril 12, 2018

La méthodologie Lean Startup est basée sur un processus assez simple, comme l'illustre le schéma ci-dessus. Il commence avec la génération d'une idée de produit ou de service. Pour pouvoir déterminer les caractéristiques principales du service ou du produit, certaines analyses et études sont nécessaires afin de disposer d'un aperçu du marché et de comprendre quels sont les besoins et problèmes des clients cibles auxquels le produit (ou service) va tenter de répondre. Celles-ci vont permettre d'arriver rapidement à la construction d'un produit minimal viable (PMV) (The Lean Startup, 2017). Le PMV est la première version, assez simple, d'un nouveau service ou produit. Le PMV ne doit pas être parfait, il doit permettre d'engendrer un processus d'apprentissage continu afin de pouvoir finalement valider les caractéristiques de l'offre.

(Ries E. , 2017). En effet, une fois le PMV établi, l'étape suivante consiste à aller le tester directement auprès des clients potentiels. L'idée est de formuler des hypothèses, qui représentent des variables du PMV à tester, et d'ensuite de valider ou non ces hypothèses en fonction du feedback et des réactions des clients (Asefeso, 2012). Ensuite, il convient de décider si l'on modifie l'offre sur base des hypothèses qui ont été validées et des enseignements tirés du marché ou si l'ont persévère dans la même voie (Ries E. , 2012). Cette forme d'expérimentation est itérative et est réalisée à chaque fois qu'un changement est appliqué au produit ou au service (Klein, 2013). Il est important d'insister sur le fait que l'expérimentation sert à savoir si le produit ou le service doit être proposé et non pas de savoir s'il est possible de le proposer, autrement dit les hypothèses doivent porter sur la vérification des besoins et attentes des clients potentiels et non pas sur la capacité de l'entreprise à préster le service (Ducret, 2016).

3.8.2 Hypothèses à tester

Voici la liste des hypothèses que Greenfish doit selon moi obligatoirement tester afin de connaitre les changements nécessaires à effectuer sur le service offert :

1. Les entreprises novices en économie circulaire ont-elles réellement envie de découvrir ce concept et ceci en organisant un workshop au sein de l'entreprise impliquant les divers employés ?
2. Les clients potentiels sont-ils vraiment intéressés par la possibilité de connaitre leur niveau de circularité et les opportunités d'amélioration possibles ?
3. La partie du service dédiée à la faisabilité économique de tels projets est-elle suffisante pour combattre les craintes des entreprises quant aux gains réalisés grâce à ces démarches ?
4. Est-ce que les entreprises qui manquent de temps peuvent être réellement intéressées par ce service ?
5. Est-ce que les clients potentiels accordent une si grande importance aux tests des solutions en conditions réelles ?

3.8.3 Test de l'hypothèse afférente au module 1 auprès d'un client

Le test de la première hypothèse va bientôt être réalisé auprès d'un premier client : Récupel. Récupel est une société responsable de collecter et traiter les appareils électr(on)iques et lampes usagés en Belgique. Nous avons pu prendre contact avec cette entreprise via une employée de Greenfish qui connaissait la personne travaillant comme porte-parole au sein de Récupel. L'employée de Greenfish nous a communiqué que cette entreprise pensait à s'informer sur le sujet de l'économie circulaire. Nous avons eu un entretien téléphonique avec la porte-parole de Récupel afin de connaitre quels étaient les besoins et attentes de l'entreprise en matière d'économie circulaire. Il s'avère que l'entreprise souhaite faire découvrir ce concept à l'ensemble de son organisation et savoir s'il serait possible par la suite de diriger ses pratiques opérationnelles vers ce nouveau type d'économie.

En concertation avec les collègues du département Green Solutions, j'ai donc établi une proposition d'offre pour ce premier client. Le récapitulatif de cette offre est présenté ci-dessous.

Buts du workshop :

Sensibiliser les employés de l'organisation à ce nouveau type d'économie, susciter une réflexion sur les opportunités d'économie circulaire qui pourraient exister pour le business model de l'entreprise, ainsi que donner envie à la firme de poursuivre des démarches d'économie circulaire.

Déroulement du workshop :

Le workshop se déroulera en deux parties :

1. Une session théorique (+/- 1h) visant à sensibiliser les employés sur la transition vers l'économie circulaire :
 - Définition et caractéristiques de l'économie circulaire
 - Les sept piliers de l'économie circulaire
 - Nécessités de l'économie circulaire
 - Opportunités et bénéfices apportés par l'économie circulaire
 - Trois exemples concrets de villes ou d'entreprises fonctionnant de manière circulaire (Kalundborg, Ecovative, et Philips)
 - Initiation au Business Model Canvas adapté aux enjeux environnementaux et sociétaux
2. Une session pratique (+/- 2h) ayant pour but de co-créer des opportunités d'économie circulaire et de générer des solutions innovantes adaptées au business model de l'entreprise et à son écosystème :
 - Formation de plusieurs équipes en fonction du nombre de participants. Chaque équipe est animée et prise en charge par un consultant de Greenfish.
 - Demander à chaque équipe de remplir ensemble quelques cases du Business Model Canvas actuel de Récupel.
 - Mise en commun : chaque équipe présente ses cases du business model, les autres équipes rajoutent ou modifient des éléments.
 - Présentation de différents scénarios imaginés par les consultants de Greenfish, portant sur des problématiques actuelles ou futures, obligeant Récupel à adapter et modifier des parties de son business model.
 - Résolution en équipe de chaque scénario : génération de solutions en brainstorming à l'aide de carte « idées ». Indication des conséquences de ces solutions sur le nouveau business model de Récupel.
 - Mise en commun et synthèse par les consultants de Greenfish.

Pourquoi sous forme de jeu ?

- Possibilité de développer la créativité des employés.
- Tous les membres de l'entreprise, peu importe leurs connaissances et compétences, sont capables de participer au jeu.
- Le jeu donne la possibilité aux différents départements de l'entreprise de collaborer plus facilement.
- Il permet de générer des opportunités d'améliorations environnementales de manière ludique.
- Laisse place à la discussion et à l'échange pendant et après le workshop.
- Ce jeu place la responsabilité environnementale et sociétale de l'entreprise au cœur de ses activités.

Si Récupel venait à accepter et signer cette première offre cela pourrait participer à valider l'hypothèse qu'il existe des entreprises novices en économie circulaire qui ont réellement envie de découvrir ce concept et ceci au moyen d'un workshop au sein de leur entreprise impliquant les divers employés. Cette hypothèse restera à confirmer auprès d'autres entreprises pour pouvoir la valider complètement.

3.8.4 Test des hypothèses afférentes aux modules 2 et 3

Il est également possible d'imaginer un produit minimum viable qui permettrait de tester les hypothèses émises au point 3.8.2 Hypothèses à tester (cf. supra p.110) en lien avec le module 2 et 3.

Imaginons une entreprise quelconque intéressée par le service proposé dans le module 2. Greenfish réalise donc une évaluation de son niveau de circularité au moyen du programme de Circular IQ. Il s'avère qu'au niveau de sa consommation en matières premières, l'entreprise obtient un bon score au-dessus de la moyenne des entreprises de son secteur. Toutefois, en ce qui concerne sa consommation en énergie, le score obtenu est nettement plus mauvais. Greenfish détecte donc des améliorations possibles du côté de sa consommation en électricité. Le client disposant de larges toitures sur ses bâtiments, Greenfish lui propose d'y installer un grand nombre de panneaux solaires. Le client trouve l'idée très bonne, mais il n'est pas prêt à supporter l'investissement important nécessaire pour l'achat et l'installation des panneaux solaires. Greenfish trouve alors un partenaire pour le projet. Il s'agit d'une entreprise de panneaux photovoltaïques prête non pas à vendre ses panneaux solaires mais à les louer.

Voilà alors la description de l'offre qui pourrait être faite par Greenfish au client :

- Mise en place de la collaboration avec le partenaire et des termes du contrats : Le partenaire fournit les panneaux solaires à l'entreprise et prend en charge l'installation et la maintenance. En contrepartie, le client loue alors l'installation à l'entreprise pour une durée de 30 ans par exemple. Il profite en permanence de l'électricité générée par la totalité des panneaux solaires. De plus, il ne doit donc pas investir une somme astronomique en une fois, mais peut étaler le montant de l'investissement sur 30 ans.

- Réalisation par Greenfish d'un calcul des bénéfices annuels concrets qu'apporteront l'utilisation de l'énergie provenant des panneaux solaires.
- Greenfish pourrait proposer un test de la solution au moyen de l'installation de quelques panneaux solaires « tests ».
- Aide à l'implémentation définitive de la solution dans l'entreprise au moyen de consultants envoyés au sein de l'entreprise cliente.

La facture énergétique annuelle du client va baisser grâce à l'utilisation de l'énergie verte « gratuite » provenant des panneaux photovoltaïques. Lors de la partie concernant le calcul des bénéfices, Greenfish pourrait fixer des objectifs de performance en termes de réduction des coûts (par exemple -20% annuellement) et de réduction d'empreinte carbone (-5% par exemple). Il serait alors possible pour Greenfish d'appliquer le système de rémunération mixte proposé dans le point 3.7.4.3 Valeur (Prix) (cf. supra p.105). En effet, 50% du montant facturé pour le service de conseil et d'accompagnement presté par Greenfish serait considéré comme fixe et dû immédiatement par le client et 50% du montant ferait l'objet d'une rémunération variable, en fonction du degré avec lequel les objectifs de réduction des coûts sont atteints. Par exemple, les 50% de rémunération variable seraient dus si la réduction des coûts annuelle est équivalente ou dépasse les 20% prévus initialement. Si la réduction des coûts se trouve finalement entre 10 et 20%, uniquement 35% de rémunération variable seraient demandés par Greenfish. Dans le cas où la réduction des coûts serait inférieure à 5%, le client ne devrait aucune rémunération variable à Greenfish. Cette rémunération variable ne serait pas prélevée en une fois lors de la première année des bénéfices, mais en plusieurs fois sur plusieurs années. Par exemple si la rémunération variable représente un montant de 10.000 euro, Greenfish pourrait calculer un pourcentage annuel prélevé sur les bénéfices réalisés permettant au client d'arriver au remboursement du montant total sur 5 ans.

Comme expliqué précédemment, l'avantage d'appliquer une tarification de ce type est double. Tout d'abord, ceci permet de prouver au client que les bénéfices promis grâce au service seront réels. En effet, quel serait l'intérêt de Greenfish de se rémunérer sur des bénéfices futurs si elle-même ne croit pas en ces bénéfices résultant du service qu'elle propose. Greenfish partage ainsi la responsabilité et les risques sur le résultat. Cela augmente donc la confiance du client envers l'entreprise et envers la qualité de son service. Ensuite, cela ferait diminuer la barrière que peut représenter l'investissement nécessaire pour faire appel à de tels services. En effet, une partie du montant facturé est étalée sur plusieurs années, ce qui diminue l'investissement de base.

Chapitre 4 : Bilan et perspectives du projet

4.1 Analyse critique et mise en perspectives

Maintenant que cette gestion de projet est accomplie, il m'est désormais possible d'adopter un recul critique et d'évaluer les résultats obtenus. Premièrement, le contexte théorique que j'ai rédigé m'a réellement aidé dans la réalisation des objectifs du projet. Il m'a servi de support et m'a guidé dans mes choix stratégiques. Selon moi, il sera également utile aux employés de Greenfish, étant donné qu'il apporte une première vision de l'économie circulaire et une compréhension globale des différentes facettes du marketing des services. Deuxièmement, grâce au diagnostic stratégique interne réalisé et à l'analyse SWOT, Greenfish dispose désormais d'un bilan complet de ses forces, faiblesses, ressources et compétences clés, qu'elle ne possédait pas auparavant. De plus, cette analyse et ce diagnostic m'ont également permis de développer un service dans lequel Greenfish peut utiliser efficacement ses atouts internes. Troisièmement, la réalisation d'un diagnostic externe, comportant une analyse PESTE, une analyse de la concurrence et l'application d'un « Strategy Canvas », offre selon moi une bonne vision du marché du conseil en économie circulaire et des opportunités et menaces qui existent. Grâce à ses analyses, j'ai pu faire en sorte que Greenfish et son nouveau service s'ajustent correctement à son environnement et donc m'assurer de lui attribuer une position privilégiée sur son marché. Ensuite, mon étude sur les besoins/attentes et freins/motivations des clients potentiels m'a permis de proposer à Greenfish un service qui répond réellement aux besoins du marché et non un service uniquement construit autour de ses compétences internes. De plus, le service proposé me paraît réellement correspondre à une stratégie de différentiation pertinente compte tenu du marché dans lequel se trouve Greenfish. Il me semble apporter des bénéfices intéressants aussi bien pour les clients potentiels que pour Greenfish. Ensuite, la stratégie marketing établie a aussi permis de définir les segments de marché que Greenfish pourrait cibler grâce à la segmentation et au ciblage. Elle a également abouti à une détermination claire du positionnement de son nouveau service, ainsi qu'à des actions marketing à mener afin de promouvoir et préter le service au mieux, via le marketing mixte. Enfin, la première offre de service proposée à Récupel, qui semble plaire à l'entreprise, laisse présager de bons retours quant au premier module du service.

Bien que ce projet se soit très bien déroulé dans l'ensemble, je peux affirmer que certains points auraient pu être réalisés autrement ou pourraient exiger certaines modifications. Tout d'abord, concernant l'analyse de la concurrence, je l'ai effectuée en prenant en compte tous les concurrents proposant des services en économie circulaire que j'ai pu relever via des recherches effectuées sur internet. Je n'ai pas la prétention de déclarer les avoir tous identifiés sans exception. C'est la raison pour laquelle Greenfish devra continuer à examiner le marché afin de relever des concurrents supplémentaires que je n'aurais potentiellement pas identifiés. Il sera également nécessaire que Greenfish observe comment les concurrents existants réagiront à son entrée sur le marché, et qu'elle surveille l'arrivée de nouveaux entrants. De plus, je me suis concentrée sur les concurrents directs, mais il existe sans doute également des concurrents indirects. Ceux-ci ne proposent pas forcément des services en économie

circulaire, mais des services en lien avec l'environnement, qui pourraient représenter des substituts au service proposé par Greenfish. Réaliser une analyse de la concurrence également pour les concurrents indirects aurait demandé du temps supplémentaire. La gestion de projet étant limitée dans le temps, je n'ai certainement pas pu réaliser toutes les analyses qu'il était envisageable de mener et il m'a fallu faire des choix.

Ensuite, le classement des concurrents effectué dans la partie portant sur le diagnostic externe, ne prend pas en compte les caractéristiques intrinsèques des services proposés par les concurrents. En effet, pour les classer selon le degré de menace qu'ils représentent pour Greenfish, nous aurions pu également regarder quels concurrents proposent des services ayant le plus de points communs ou de ressemblance avec le service que souhaite proposer Greenfish. En effet, les concurrents offrant des services proches de celui de Greenfish représenteraient en toute logique une menace encore plus importante pour l'entreprise. Cependant, au moment où j'ai réalisé cette étude de la concurrence, aucune ébauche du futur service de Greenfish n'avait été établie, il m'était donc impossible de prendre en considération ce critère dans le classement des concurrents.

Finalement, seulement quatre clients actuels de Greenfish ont répondu au questionnaire en ligne portant sur l'étude des besoins/attentes et motivation/freins des clients potentiels. Cela est assez dommage de ne pas avoir eu l'avis d'un plus grand nombre de clients actuels, étant donné que ce sont les premiers clients qui pourraient potentiellement être intéressés par le nouveau service de Greenfish. En effet, Greenfish dispose de consultants travaillant au sein de ces entreprises et de business managers en contact avec elles, ce qui est plus évident pour établir des contacts dans le but de présenter le nouveau service. Afin d'obtenir des réponses des clients de Greenfish, je suis passée par les business managers en leur demandant d'envoyer mon questionnaire à leurs personnes de contacts dans les entreprises en question. Mon maître de stage m'a conseillé de procéder ainsi afin de pas interférer avec des projets en cours, ou de contacter les mauvaises personnes. Cependant cette méthode n'a clairement pas fonctionné et il aurait peut-être fallu que j'insiste pour contacter moi-même plusieurs personnes au sein de ces entreprises, de la même façon que je l'ai fait pour des entreprises sans lien avec Greenfish.

4.2 Perspectives futures du projet

Afin d'assurer la continuité du projet, il est nécessaire que Greenfish poursuive encore certaines étapes.

Premièrement, les consultants devront participer à la validation de la première hypothèse, comme mentionné dans le point 3.8.3 Test de l'hypothèse afférente au module 1 auprès d'un client (cf. supra p.110). Pour ce faire, ils devront parvenir à faire signer l'offre qu'ils ont proposé à Récupel et prester le service par la suite. Avant la réalisation du workshop en lui-même, un rendez-vous devra être fixé avec Récupel afin d'obtenir toutes les informations nécessaires pour le préparer, et donc discuter de son business model, de sa chaîne de valeur, de ses enjeux et challenges, de son écosystème etc. Il sera également essentiel qu'ils valident le reste des hypothèses, présentées au point 3.8.2 Hypothèses à tester (cf. supra p.110), qui leur permettront

d'apporter d'éventuelles modifications au service que j'ai proposé, en fonction des feedbacks qu'ils auront reçus du marché.

Deuxièmement, Greenfish va devoir mettre au point assez rapidement les partenariats essentiels à sa nouvelle offre de services. Il est nécessaire qu'elle contacte les entreprises et organisations avec lesquelles elles seraient susceptibles de devoir travailler dans le cadre des tests des solutions en conditions réelles et de leur implémentation concrète dans l'entreprise. Les partenariats seraient bénéfiques pour les deux parties : Greenfish sera capable d'offrir un service de qualité à ses clients, et l'autre entreprise verra sa notoriété et son nombre de contrats augmenter.

Ensuite, Greenfish devra s'accorder sur la tarification qu'elle désire implémenter pour les différents modules du service, en décidant si elle garde le système de tarification mixte que j'ai proposé ou non. En effet, il est important que l'entreprise fixe cet aspect-là assez rapidement car en fonction de son choix, cela peut représenter un bénéfice pour le client qui peut être mise en avant lors du démarchage de clients potentiels.

Finalement, une fois les hypothèses essentielles validées, il sera primordial pour Greenfish d'entamer au plus vite la promotion de son service. Comme développé dans les points 3.7.4.2 Accès (Place) (cf. supra p. 104) et 3.7.4.4 Éducation (Promotion) (cf. supra p.108), il existe une série d'actions permettant à Greenfish d'atteindre son marché cible. Citons par exemples les conférences et autres évènements portant sur le sujet de l'économie circulaire ou de l'environnement auxquels Greenfish pourrait participer, ou encore les différents contenus utiles que l'entreprise pourrait partager au travers de son site internet, des réseaux sociaux professionnels, ainsi que via des réseaux spécialisés sur les sujets environnementaux. En outre, ces diverses actions permettraient à Greenfish de promouvoir son service mais également de mettre en avant son expertise et de se placer en leader d'opinion dans ce domaine.

Conclusion

L'objectif de cette gestion de projet qui a guidé ce mémoire était de participer au développement d'un nouveau service en économie circulaire pour Greenfish en lui donnant une vision générale du marché belge du conseil en économie circulaire, ainsi qu'en définissant le positionnement et la forme de ce nouveau service, pour permettre à Greenfish d'arriver rapidement à la création d'une première proposition réelle pour un client qui servirait de premier test grâce auquel ils pourraient apporter des modifications à mon travail si nécessaire. À la suite de la rédaction de ce mémoire, je pense pouvoir affirmer que cet objectif est rempli. En effet, l'ensemble des délivrables mentionnés au début de ce mémoire dans le point 1.2.1 Problème posé, but et objectifs du projet (cf. supra p.17) ont été livrés à l'entreprise. De plus, d'après les premières impressions données par mon maître de stage et quelques collègues, les résultats fournis semblent combler leurs attentes et leur plaire.

En effet, une première ébauche du service a pu être établie au moyen d'un ensemble d'analyses et d'études. Tout d'abord, le diagnostic stratégique interne de l'entreprise ainsi que l'analyse SWOT ont permis de s'assurer de développer un service dans lequel Greenfish utilise efficacement ses ressources et compétences clés tels que son réseau d'experts et sa bonne communication, sa flexibilité, sa capacité à anticiper les besoins des clients et la bonne connaissance des industries dans lesquelles ils opèrent.

Ensuite, les analyses SWOT et PESTE ont indiqué qu'il existe une série d'opportunités qui confirment le fait qu'il est opportun pour Greenfish de proposer un tel service. Parmi celles-ci, on retrouve notamment les normes et mesures mises en place par l'Europe et la Belgique allant en faveur de l'économie circulaire, les comportements de consommation des consommateurs qui deviennent plus responsables et durables, ainsi que les technologies de l'information et l'internet des objets qui vont permettre de faciliter la transition des entreprises vers l'économie circulaire. Cependant, ces analyses ont également relevé une série de menaces que Greenfish doit essayer de contrer avec ce nouveau service, comme par exemple le nombre important de nouveaux entrants sur le marché ou le fait que certaines entreprises n'ont pas les capitaux nécessaires pour financer des services de conseil en économie circulaire et les démarches qui en découlent. Enfin, l'analyse SWOT a mis en avant certaines faiblesses de Greenfish que celle-ci peut tenter de combler grâce à ce nouveau service. Citons par exemple la possibilité d'augmenter le taux de projets « verts » menés au sein de l'entreprise ou d'améliorer la profitabilité du nouveau département qui est pour l'instant assez faible.

L'analyse de la concurrence a permis d'identifier neuf concurrents présents sur le marché belge du conseil en économie circulaire, ainsi que de les classer par degré de menace pour menace. Les quatre premiers concurrents les plus menaçants pour Greenfish se sont avérés être Agoria, Ecores, Cap Innove, Comase et 21 Solutions. Il est également ressorti de cette analyse de la concurrence que le marché belge du conseil en économie circulaire est en situation d'oligopole bilatérale et que la concurrence au sein de ce marché peut être décrite comme étant à l'intermédiaire d'une concurrence modérée et forte. De plus, l'analyse de la concurrence a également permis d'appliquer la méthode du « Strategy Canvas » grâce à laquelle nous avons identifié des

océans bleus. Trois d'entre eux ont été pris en compte dans le développement du nouveau service : la prise en charge des tests des solutions en conditions réelles, l'évaluation précise du niveau de circularité des entreprises et un focus sur l'achat durable. De ce fait, ce nouveau service se différencie de ceux proposés par les concurrents sur le marché.

Ensuite, la réalisation d'une étude sur les besoins/attentes et freins/motivations des clients potentiels a été essentielle afin de proposer un service qui répond réellement aux besoins du marché et non un service uniquement construit autour des compétences internes de Greenfish. Par conséquent, le service établi tient compte de certains freins et obstacles quant à l'implémentation de principes en économie circulaire mentionnés par les répondants et tente de les surmonter. Citons par exemple le fait qu'il solutionne le problème du manque de temps, obstacle le plus souvent évoqué par les entreprises répondantes, et ceci via les consultants de Greenfish qui effectuent la majeure partie du travail et prennent en charge toutes les étapes allant de la génération de solutions à leur implémentation concrète. D'autres obstacles souvent mentionnés sont les difficultés d'identifier des initiatives pertinentes d'économie circulaire ou des opportunités de collaboration et de les implémenter de manière concrète. Ceci est bien le but principal du service dans lequel les consultants de Greenfish se chargent de repérer les opportunités intéressantes, de les tester en conditions réelles en collaborant avec les partenaires nécessaires, pour arriver à leur implémentation définitive dans l'entreprise. Le service prend également en compte les besoins des clients potentiels puisqu'il met l'accent sur l'achat de ressources durables et la réduction des consommations de ressources, besoins les plus souvent cités par les répondants.

Concernant la stratégie marketing du service, la segmentation et le ciblage ont permis d'affirmer que dans un premier temps, il était préférable pour Greenfish de cibler les entreprises dont le business model est fortement dépendant des ressources et qui ne sont pas réfractrices au changement mais plutôt ouvertes à l'innovation et aux nouvelles opportunités. Cette stratégie marketing a aussi mené au positionnement du nouveau service de Greenfish, ainsi qu'à l'établissement de sa proposition de valeur : « Notre service de consultance en économie circulaire aide les entreprises existantes souhaitant implémenter concrètement mais de manière flexible des principes d'économie circulaire au sein de leur business model, en générant des solutions et en les testant en conditions réelles au moyen d'une équipe d'experts et de ses partenaires et cela en limitant les risques et le temps investi, avec un focus sur les achats durables ainsi que sur la réduction de la consommation des ressources ». Enfin, dans le cadre de la stratégie marketing du service, un marketing mix a été déployé illustrant plusieurs actions à mener et décisions à prendre dans le but de promouvoir et de préster le service au mieux. Parmi celles-ci citons la tarification mixte proposée pour ce service, la présence de Greenfish à un maximum de conférences et autres évènements portant sur le sujet de l'économie circulaire ou sur l'environnement, ou encore le partage de contenus utiles pour les clients cibles au travers du site internet, des réseaux sociaux professionnels, ainsi que via des réseaux spécialisés sur les sujets environnementaux.

Finalement, la première offre réelle soumise à un client permettra d'entamer la validation des hypothèses nécessaire afin de pouvoir finalement valider les caractéristiques du nouveau service ou les modifier sur base des enseignements tirés du marché.

Bibliographie

- 1819 Brussels. (2017, Juillet 28). *Segmentation de marché : identifiez vos groupes cible*. Consulté le Mars 05, 2018, sur 1819.brussels: <https://www.1819.brussels/fr/marketing-vente-e-commerce/concepts-de-base/segmentation-de-marche-identifiez-vos-groupes-cible>
- 21 Solutions. (2018). *Eco-management*. Consulté le Mars 13, 2018, sur 21solutions.eu: <https://www.21solutions.eu/topic/eco-management/>
- 50 Minutes. (2015). *The Marketing Mix: Master the 4 Ps of marketing*. (5. Minutes, Éd.) Paris: 50 Minutes. Consulté le Mars 10, 2018
- Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME). (2018). *Économie circulaire*. Consulté le Avril 06, 2018, sur ademe.fr: <http://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>
- Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (Ademe). (2013). *ECONOMIE CIRCULAIRE : NOTIONS*. Angers: Ademe. Consulté le Novembre 4, 2017, sur www.avise.org: http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20141124_ademe_economie_circulaire.pdf
- Agoria. (2018). *EXPERT ADVICE - Économie circulaire*. Consulté le Février 26, 2018, sur agoria.be: <https://www.agoria.be/fr/EXPERT-ADVICE-economie-circulaire>
- Agoria. (2018). *Un conseil d'expert*. Consulté le Février 05, 2018, sur Agoria.be: <https://www.agoria.be/WWW.WSC/rep/prg/AppContent?TopicID=12432&vWebSessionID=29957&vUserID=999999&AppID=4394>
- AlienorEU. (n.d.). *La Commission européenne lance une nouvelle plateforme pour faciliter la transition vers une économie circulaire*. Consulté le Octobre 29, 2017, sur <http://www.alienoreu.com>: http://www.alienoreu.com/fr/article/la-commission-europeenne-lance-une-nouvelle-plateforme-pour-faciliter-la-transition-vers-une-economie-circulaire_a204/
- Allotey, N. (2017). *The S.A.V.E Marketing Framework*. Consulté le Avril 06, 2018, sur nathanallotey.com: <https://nathanallotey.com/tv/011-save-marketing-framework/>
- Ansoff, I. (1988). *The new corporate strategy*. New Jersey: Wiley. Consulté le Mars 3, 2018
- Asefeso, A. (2012). *Lean Startup: (Key to a Better Chance of Successful Startup)*. Swindon: AA Global Sourcing Ltd. Consulté le Avril 8, 2018
- Avise: Portail du développement de l'économie sociale et solidaire. (2017, Janvier 9). *Economie circulaire: de quoi parle-ton?* Consulté le Octobre 3, 2017, sur www.avise.org: <http://www.avise.org/articles/economie-circulaire-de-quoi-parle-t-on>
- Avise: Portail du développement de l'économie sociale et solidaire. (2017, Mai 29). *Economie circulaire: où en est l'Union européenne?* Consulté le Octobre 29, 2017, sur <http://www.avise.org>: <http://www.avise.org/actualites/ou-en-est-lunion-europeenne>

- Banque Nationale de Belgique. (2017). *Consultation en ligne des comptes annuels*. Consulté le Octobre 15, 2017, sur www.nbb.be:
<https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=22D82CA9E91D02214FB0C8558285D612?execution=e1s1>
- BeCircular. (2017, Septembre 12). BeCircular Annual Meeting 2017. *Programme Régional en Economie Circulaire*. Bruxelles, Belgique. Consulté le Septembre 12, 2017
- BeCircular. (2018). *ICCE Services*. Consulté le Février 01, 2018, sur [Becircular.eu](http://becircular.eu):
<http://becircular.eu/>
- BeCircular. (2018). *Mission*. Consulté le Février 25, 2018, sur becircular.eu:
<http://becircular.eu/>
- Belgium.be. (2017, Décembre 14). *85% des Belges considèrent que les changements climatiques demandent une réponse urgente*. Consulté le Février 06, 2018, sur Belgium.be:
https://www.belgium.be/fr/actualites/2017/85_des_belges_considerent_que_les_changements_climatiques_demandent_une_reponse
- Blout, N. (2015, Juillet 06). *Marketing Mix Evolution: 4P's to SAVE*. Consulté le Mars 11, 2018, sur brand2love.com: <https://www.brand2love.com/marketing-mix-4ps-to-save/>
- Blythe, J. (2009). *Key Concepts in Marketing*. Londres: SAGE. Consulté le Mars 10, 2018
- Bosseler, J. (2018, Février 21). La majorité fédérale renonce à légiférer contre l'obsolescence programmée. Belgique. Consulté le Février 21, 2018, sur <http://www.lesoir.be>: [141385/article/2018-02-21/la-majorite-federale-renonce-legiferer-contre-lobsolescence-programmee](https://www.lesoir.be/141385/article/2018-02-21/la-majorite-federale-renonce-legiferer-contre-lobsolescence-programmee)
- Bosseler, J. (2018, Février 21). La majorité fédérale renonce à légiférer contre l'obsolescence programmée. (L. Soir, Éd.) Belgique. Consulté le Février 24, 2018, sur <http://www.lesoir.be>: [141385/article/2018-02-21/la-majorite-federale-renonce-legiferer-contre-lobsolescence-programmee](https://www.lesoir.be/141385/article/2018-02-21/la-majorite-federale-renonce-legiferer-contre-lobsolescence-programmee)
- Boucher, C. (2016). *Marketing et vente des services associés: 40 outils pour les développer, les commercialiser et conduire le consommateur à l'achat*. Paris: Vuibert.
- Boucher, C. (2016). *Marketing et vente des services associés: 40 outils pour les développer, les commercialiser et conduire le consommateur à l'achat*. Paris: Vuibert. Consulté le Février 28, 2018
- Braquet, L., & Mourey, D. (2015). *Comprendre les fondamentaux de l'économie: Introduction approfondie à l'économie* (éd. 1ère). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. Consulté le Mars 01, 2018
- Broele, E. V. (2015, Août 20). *Les monde belge des entreprises (économiquement actives)*. Consulté le Février 23, 2018, sur graydon.be: <https://graydon.be/fr/blog/les-monde-belge-des-entreprises-economiquement-actives>
- Bruxelles environnement & impulse.brussels. (2017). *Présentation des résultats du 1er baromètre de l'économie circulaire*. Bruxelles. Consulté le Février 02, 2018

- Bruxelles environnement & impulse.brussels. (2017). *Présentation des résultats du 1er baromètre de l'économie circulaire*. Bruxelles. Consulté le Février 02, 2018, sur <http://www.greentechbrussels.be/prec-les-resultats-du-premier-barometre-de-leconomie-circulaire-en-region-bruxelloise/>
- Bruxelles Fiscalité. (s.d.). *Taxe de prélèvement kilométrique sur les poids lourds*. Consulté le Février 09, 2018, sur fiscalite.brussels.be: <https://fiscalite.brussels/prelevement-kilometrique-pour-les-poids-lourds-2016>
- Cabinet de Marie Christine Marghem. (2016). *Ensemble, faisons tourner l'économie en développant l'économie circulaire en Belgique*. PDF, Bruxelles. Consulté le Avril 09, 2018, sur <http://www.marghem.be/wp-content/uploads/ECON-CIRC-FR-LIGHT-2.pdf>
- Cap Innove. (2018). *Qui sommes-nous*? Consulté le Février 24, 2018, sur capinnove.be: <https://www.capinnove.be/>
- Cap Innove. (2018). *slice-conseils*. Consulté le Février 01, 2018, sur Capinnove.be: <http://www.capinnove.be/#slice-conseils>
- Castel, A. (2013). *Guide pratique à la création d'entreprises innovantes*. chlorodiaLLC. Consulté le Mars 01, 2018
- Cellule Environnement de l'Union wallonne des entreprises. (n.d.). *Economie circulaire*. Consulté le Octobre 29, 2017, sur <http://www.environnement-entreprise.be>: <http://www.environnement-entreprise.be/economie-circulaire>
- Centre Terre & Pierre. (s.d.). *Qui sommes-nous?* Consulté le Février 07, 2018, sur ctp.be: <http://www.ctp.be/fr/>
- CevoraCefora. (2016, Mai 11). *Chiffres et tendances secteur de la consultance, gestion de projets et gestion organisationnelle, soft skills*. Récupéré sur Issuu: https://issuu.com/cevoracefora/docs/chiffres_et_tendances_-_secteur_de__92d26df3523853
- Chaduteau, O. (2006). *Positionnement et développement des cabinets de services professionnels: Auditeurs, avocats, experts-comptables, banquiers d'affaires, consultants, investisseurs en capital, notaires, agences de communication...* (éd. 1ère). Cormelles-le-Royal: Éditions EMS. Consulté le Mars 06, 2018
- Ciotti, G. (2016, Juin 23). *Have the 4P's of Marketing Become Outdated?* . Consulté le Mars 11, 2018, sur helpscout.net: <https://www.helpscout.net/blog/new-4ps-of-marketing/>
- Circular Academy. (2018). *Our Services*. Consulté le Février 01, 2018, sur Circular.academy: <http://www.circular.academy/>
- Circular IQ. (s.d.). *What we do*. Consulté le Mars 26, 2018, sur circular-iq.com: <https://www.circular-iq.com/>
- Clermont, T. (2018). *Les ratios financiers : calculs et explications*. Consulté le Novembre 14, 2018, sur compta-facile.com: <https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/>
- Comase. (2018). *Economie Circulaire*. Consulté le Février 01, 2018, sur Comase.be: <http://www.groupecomase.com/comase/economie-circulaire.html>

- Comase. (2018). *Notre histoire*. Consulté le Février 29, 2018, sur groupecomase.com: <http://www.groupecomase.com/comase/economie-circulaire.html>
- Commission européenne. (2014, Novembre 17). *Étude sur les obstacles financiers qui freinent l'instauration des modèles d'activité de l'économie circulaire*. Consulté le Février 09, 2018, sur ec.europa.eu: https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/policies-matters/eu/study-examines-financing-barriers-facing-circular-economy-business-models_fr
- Commission européenne. (2014). *Scoping study to identify potential circular economy actions, priority sectors, material flows and value chains*. Luxembourg: European Union. Consulté le Février 05, 2018, sur <http://eco.nomia.pt/contents/documentacao/kh0114775enn-002.pdf>
- Commission européenne. (2015, Décembre 2). *Commission européenne - Communiqué de presse*. Communiqué de presse pdf, Bruxelles. Consulté le Octobre 29, 2017, sur europa.eu/rapid/press-release_IP-15-6203_fr.pdf
- Commission européenne. (n.d.). *Stratégie Europe 2020*. Consulté le Octobre 29, 2017, sur https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_fr#thestrategysetouttargetsinthe5followingfields
- Delacroix, É., Debenedetti, A., & Sabri, O. (2014). *Maxi fiches de Marketing*. Paris: Dunod. Consulté le Mars 06, 2018
- Deloitte & Déclic. (2016). *L'économie circulaire: la nouvelle énergie de l'entreprise?* PDF. Consulté le Mars 18, 2018
- Delphine, S. (2018). Notes attribuées pour le ciblage. Bruxelles, Belgique.
- Devinat, A. (2017). *Accroître sa crédibilité : une condition essentielle à la réussite d'un gestionnaire*. Consulté le Février 29, 2018, sur portailrh.org: <http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=461156>
- Drouillon, P. (2017). Cours: "Nouveaux Business Models Durables". *Premier archétype de modèles économiques durables*. Bruxelles, Belgique.
- Dubuisson-Quellier, S. (2014, Octobre 07). RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT. Paris, France. Consulté le Février 14, 2018, sur http://www.annales.org/re/2014/re_76_10_14.pdf
- Ducret, G. (2016). *La Boîte à outils de la TPE: 61 outils & méthodes*. Paris: Dunod. Consulté le Avril 12, 2018
- Ducrou, J.-B. (2013). *Objectif Bac - Fiches détachables - Management des organisations 1re et Tle STMG*. Paris: Hachette Éducation. Consulté le Octobre 19, 2018
- Dupont, E. (2016). *Les nouveaux produits: Réussir leur développement et leur lancement*. Paris: Eric Dupont.
- Dupriez, P. (2015, Novembre 18). *Industries fossiles: arrêtons d'investir dans le réchauffement climatique !* Consulté le Février 08, 2018, sur Ecolo.be: <https://ecolo.be/industries-fossiles-arretons-d-investir/>

- Econcepto. (2017, Janvier 23). *3 avantages à être présent sur LinkedIn*. Consulté le Février 28, 2018, sur econcepto.com: <http://www.econcepto.com/3-avantages-a-etre-present-linkedin/>
- Ecores. (2014). *Accueil*. Consulté le Février 29, 2018, sur ecores.eu: <http://www.ecores.eu/>
- Ecores. (2014). *Nos Services*. Consulté le Février 01, 2018, sur ecores.eu: <http://www.ecores.eu/services/#f7d4c845c9dae3508>
- Ellen MacArthur Foundation & Sun & McKinsey Center for Business and Environment. (2015). *Growth Within: a circular economy vision for a competitive Europe*. Ellen MacArthur Foundation. Consulté le Avril 17, 2018, sur https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards a circular economy: business rationale for an accelerated transition*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation. Consulté le Mars 17, 2018, sur https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE_Ellen-MacArthur-Foundation_9-Dec-2015.pdf
- Ellen MacArthur Foundation. (2016). *Vers une économie circulaire: arguments économiques pour une transition accélérée*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation. Consulté le Février 11, 2018, sur https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Executive_summary_FR_10-5-16.pdf
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Circular Economy Overview - Characteristics*. Consulté le Octobre 3, 2017, sur ellenmacarthurfoundation.org: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/overview/characteristics>
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Economie Circulaire - Concept*. Consulté le Octobre 3, 2017, sur ellenmacarthurfoundation.org: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/concept>
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Schools Of Thought*. Consulté le Octobre 10, 2017, sur ellenmacarthurfoundation.org: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/schools-of-thought/cradle2cradle>
- Ettenson, R., Conrado, E., & Knowles, J. (2012). Rethinking the 4 P's. Boston, Massachusetts. Consulté le Mars 11, 2018, sur <https://www.blackhawkbank.com/assets/files/61SByyES/r/Rethinking+the+4+P%27s+2-14.pdf>
- Fabien, L. (2017). *Marketing de services: Amélioration continue de l'expérience-client* (éd. 3ème). Montréal: Editions JFD. Consulté le Mars 05, 2018
- Finance de marché. (2018). *Calcul du ratio de liquidité générale ou ratio du fonds de roulement : exemple*. Consulté le Octobre 14, 2017, sur financedemarche.fr: <http://financedemarche.fr/finance/calcul-du-ratio-de-liquidite-generale-ou-ratio-du-fonds-de-roulement-exemple>

- Flemish Environment Agency. (2017). *National Inventory Report*. PDF. Consulté le Avril 06, 2018, sur http://www.klimaat.be/files/7814/9008/7104/NIR_2017_Belgium_150317.pdf
- Garric, A. (2017, Août 2). Depuis aujourd’hui, l’humanité vit à crédit. *Depuis aujourd’hui, l’humanité vit à crédit*. France. Consulté le Octobre 17, 2017, sur http://www.lemonde.fr: http://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/01/a-compter-du-2-aout-l-humanite-vit-a-credit_5167232_3244.html
- Garric, A. (2017, Août 2). *Planète*. Consulté le Octobre 17, 2017, sur lemonde.fr: http://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/01/a-compter-du-2-aout-l-humanite-vit-a-credit_5167232_3244.html
- Gauthier, A. (2017-2018). Calcul de la pondération pour chaque concurrent de Greenfish. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Classement des concurrents de Greenfish en fonction de leur degré de menace. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Comparaison des concurrents de Greenfish présents sur le marché belge du conseil en économie circulaire. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Greenfish: analyse PESTEL. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Greenfish: analyse SWOT. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Légende des critères et de la pondération. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Méthodologie de la gestion de projet. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Objectifs du projet. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Proposition de service en économie circulaire pour Greenfish. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Questionnaire en ligne. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Ratio de liquidité générale de Greenfish. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Ratios de productivité de Greenfish et ses concurrents. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Taux de rentabilité net de Greenfish et ses concurrents. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2017-2018). Trésorerie nette de Greenfish. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2018). Notes attribuées pour le ciblage. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2018). Positionnement : « Brand bull’s-eye ». . Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2018). Ratio d’activité : attractivité des clients potentiels. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2018). Segmentation du marché. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2018). Taux de rentabilité net : attractivité des clients potentiels. Bruxelles, Belgique.

- Gauthier, A. (2018). Trésorerie nette : attractivité des clients potentiels. Bruxelles, Belgique.
- Gauthier, A. (2018). Types de services en économie circulaire proposés par les concurrents de Greenfish. Bruxelles, Belgique.
- Gayet, J. (2017). *Le nouveau marketing territorial: Enjeux, pratiques, facteurs clés de succès et nouveaux modèles*. Corps & Âme. Consulté le Mars 10, 2018
- Giannoli, A. (2010). *Le diagnostic externe de l'entreprise - Analyse de l'environnement de l'entreprise*. Consulté le Mars 06, 2018, sur surfeco21.com: <https://www.surfeco21.com/?p=1585#.WrubrpuA2w>
- Gilbert, P., & Lancelstre, A. (2008). *Le conseil en management: Analyses et études de cas* (éd. 1ère). Paris: Dunod. Consulté le Mars 06, 2018
- Girad, A. (2017). Mémoire: Green Solutions. *Green Solutions by Greenfish*, 59. Bruxelles, Belgique. Consulté le Septembre 13 , 2017
- Girard, A. (2017, Octobre 19). Project manager. (A. Gauthier, Intervieweur)
- Girard, A. (2017, Septembre 20). Project Manager. (A. Gauthier, Intervieweur) Bruxelles.
- Girard, A. (2018). Notes attribuées pour le ciblage. Bruxelles, Belgique.
- Gobeil, M. (2016, Juin 3). *Environnement*. Consulté le Octobre 22, 2017, sur radio-canada.ca: <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/785168/dechets-carte-monde-pays-plus-environnement-recyclage-compost>
- Goethals, A. (2018). Notes attribuées pour le ciblage. Bruxelles, Belgique.
- Greenfish. (2018). *Expertise areas*. Consulté le 20 Septembre, 2017, sur greenfish.eu: <http://www.greenfish.eu/#expertise-areas>
- Greenfish. (2018). *Green Mind University 2018*. Consulté le Avril 05, 2018, sur greenfish.eu: <https://www.greenfish.eu/green-mind-university-2018/>
- Greenfish. (2018). *Greenfish Staff Chart*. Bruxelles: Greenfish. Consulté le Septembre 26, 2017
- Greenfish. (2018). *Greenfish Story*. Consulté le Septembre 20, 2017, sur greenfish.eu: <http://www.greenfish.eu/greenfish/#our-history>
- Greenfish. (2018, Septembre 20). *Our Company*. Récupéré sur greenfish.eu: <http://www.greenfish.eu/greenfish/#our-company>
- Greenfish. (2018). *Our industries*. Consulté le Septembre 20, 2017, sur www.greenfish.eu: <http://www.greenfish.eu/#our-industries>
- Greenfish. (2018). *Our Values*. Consulté le Septembre 20, 2017, sur www.greenfish.eu: <http://www.greenfish.eu/greenfish/#our-values>
- Greentech. (2018). *Nos Services*. Consulté le Février 05, 2018, sur greentechbrussels.be: <http://www.greentechbrussels.be/en-region-de-bruxelles-capitale/>
- Greentech Brussels. (2017). *Qui sommes-nous ?* Consulté le Février 26, 2018, sur greentechbrussels.be: <http://www.greentechbrussels.be/qui-sommes-nous/>

- Groupe One. (2018). *Description du projet*. Consulté le Février 24, 2018, sur groupeone.be: <https://www.groupeone.be/nos-projets/circular-academy/>
- Guceski, P., & Frossard, A. L. (2010). *Le tour du Marketing en 12 étapes: Clés et enjeux du marketing pour tous*. Paris: Dunod. Consulté le Mars 10, 2018
- Guldager Jensen, K., & John, S. (2016, Mai 26). Building A Circular Future. (2ème). Danemark. Consulté le Février 12, 2018, sur issuu.com: <https://issuu.com/3xnarchitects/docs/buildingacircularfuture/244>
- Heaney, J. (2013, Juillet 16). *What does An Environmental Engineering Consulting Firm Do?* Consulté le Avril 18, 2018, sur walden-assoc.com: <http://walden-assoc.com/environmental-services-blog/environmental-consulting/environmental-engineering-consulting-firm>
- Het Groene Brein. (2016, Août). *Circular economy in technology and innovation*. Consulté le Février 19, 2018, sur kenniskaarten.hetgroenebrein.nl: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-circular-economy/technology-and-innovation/>
- Huynh, K., & Besancenot, D. (2004). *Economie industrielle*. Rosny: Editions Bréal. Consulté le Mars 01, 2018
- IAE Lille, école universitaire de management. (2013). *Les 5 configurations organisationnelles*. Consulté le 15 Mai, 2018, sur bricks.univ-lille1.fr: http://bricks.univ-lille1.fr/M19/cours/co/chap02_03_03.html
- IbnIkhayat, N. (2005). *Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation: Traité Pour l'Enseignement et la Pratique du Marketing de l'Information*. Québec: PUQ. Consulté le Mars 15, 2018
- Implementation Center for Circular Economy (ICCE). (2018). *Services*. Consulté le Février 22, 2018, sur becircular.eu: <http://becircular.eu/partnership/>
- Institut de l'économie circulaire. (2014). *Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance ? Amorcer la transition, construire le modèle de demain*. Consulté le Mars 03, 2018
- Jacobs, J. (2018). Notes attribuées pour le ciblage. Bruxelles, Belgique.
- Kazmi, A. (2008). *Strategic Mgmt & Bus Policy* (éd. 3ème). New Delhi: Tata McGraw Hill Education. Consulté le Mars 03, 2018
- Kerjean, L. (2017, Octobre 12). Assistant Financial Manager. (A. Gauthier, Intervieweur)
- Kerk, R. S. (2014). *Free Branding: Grow Your Brand Organically*. New Jersey: BookBaby. Consulté le Mars 10, 2018
- Klein, L. (2013). *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research and Design*. Californie: O'Reilly Media, Inc. Consulté le Avril 08, 2018
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (éd. 13ème). New Jersey: Pearson Education. Consulté le Mars 10, 2018

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (éd. 14ème). New Jersey: Pearson.
Consulté le Mars 06, 2018

Kraanen, F. (2016, Décembre 12). *Comment favoriser l'investissement dans l'économie circulaire?* . Consulté le Février 09, 2018, sur ec.europa.eu:
https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/experts-interviews/how-unleash-investment-circular-economy_fr

Kraanen, F. (2016, Décembre 05). *Entretiens avec des experts*. Consulté le Février 16, 2018, sur europa.be: https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/experts-interviews/how-unleash-investment-circular-economy_fr

Kubicki, M. (2014). *Le marketing mix: Les 4 P du marketing*. Paris: 50 Minutes. Consulté le Mai 04, 2018

Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). *Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage*. New York: Springer. Consulté le Mars 11, 2018

Lagadic, A. (2017). *La segmentation: Comment déterminer les clients à cibler*. Consulté le Mars 5, 2018, sur interactif.com: <https://interactif.com/segmentation-comment-determiner-les-segments-a-cibler/>

Lancrenon, Q. (2017). *GS Assesment - After 5 months*. Bruxelles: Greenfish. Consulté le Septembre 26, 2017

Lancrenon, Q. (2018). Notes attribuées pour le ciblage. Bruxelles, Belgique.

Laurent. (2016, Mai 2). *Les 7P du marketing des services*. Récupéré sur service-sens:
<http://www.service-sens.com/les-7p-du-marketing-des-services/>

Le Louarn, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord Ressources humaines: Le pilotage de la fonction RH*. Rueil-Malmaison: Wolters Kluwer France,. Consulté le Avril 04, 2018

Le Roy, F. (2012). *Les stratégies de l'entreprise* (éd. 4ème). Paris: Dunod. Consulté le Mai 05, 2018

Le Roy, F., & Yami, S. (2009). *Management stratégique de la concurrence*. Paris: Dunod.
Consulté le Mars 02, 2018

Lebon, Y., Van Laethem, N., & Durand-Megret, B. (2012). *La boîte à outils du Responsable marketing* (éd. 2ème). Paris: Dunod. Consulté le Mars 04, 2018

Leroy, M. (2018). Workshop sur l'économie circulaire. Bruxelles, Belgique.

Lucas, J. (2014, Octobre 22). *What Is Environmental Engineering?* Consulté le Avril 18, 2018, sur livescience.com: <https://www.livescience.com/48390-environmental-engineering.html>

Magdelaine, C. (2014, Novembre 04). *Changement climatique : les prévisions du GIEC*. Consulté le Octobre 23, 2017, sur notre-planete.info: https://www.notre-planete.info/terre/climatologie_meteo/changement-climatique-GIEC.php

Malaval, P., & Bénaroya, C. (2013). *Marketing Business to Business* (éd. 5ème). Montreuil, France: Pearson Education France. Consulté le Mars 05, 2018

- Mayrhofer, U. (2007). *Management stratégique*. Rosny-sous-Bois: Editions Bréal. Consulté le Mars 06, 2018
- metamorphosis-consulting. (2015). *Interventions*. Consulté le Février 23, 2018, sur metamorphosis-consulting.com: <https://www.metamorphosis-consulting.com/interventions/>
- Metamorphosis-consulting. (2015). *L'Organisation Durable*. Consulté le Février 01, 2018, sur Metamorphosis-consulting.com: <https://www.metamorphosis-consulting.com/>
- Metamorphosis-consulting. (2015). *Metamorphosis*. Consulté le Février 23, 2018, sur metamorphosis-consulting.com: <https://www.metamorphosis-consulting.com/>
- Moeremans, L. (2014). *Strategy et Innovation: Master 1 business engineer*. Harlow: Pearson Education Limited. Consulté le Mars 3, 2018
- Moraux-Saurel, H. (2016). *Open Marketing: Quand le département marketing apprend grâce à son réseau*. Paris: Vuibert. Consulté le Mars 10, 2018
- Murray, J. (2015, Mars 6). *Global green consultancy market to hit \$1 billion, but is it in a lull?* Récupéré sur Greenbiz: <https://www.greenbiz.com/article/global-green-consultancy-market-hit-1-billion-it-lull>
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012, Mai 31). *A Simple Tool You Need to Manage Innovation*. Consulté le Mai 13, 2018, sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/05/a-simple-tool-you-need-to-manage-innovation>
- Patrick Gabriel, R. D.-E.-A. (2014). *Marketing des services*. Paris: Dunod.
- Planchin, C. (2018). Notes attribuées pour le ciblage. Bruxelles, Belgique.
- Plateforme française de l'économie circulaire. (2015). *Allongement de la durée d'usage*. Consulté le Octobre 4, 2017, sur [economiecirculaire.org: https://www.economiecirculaire.org/static/h/allongement-de-la-duree-dusage.html#page1:local](https://www.economiecirculaire.org/static/h/allongement-de-la-duree-dusage.html#page1:local)
- Plateforme française de l'économie circulaire. (2015). *Consommation responsable*. Consulté le Octobre 4, 2017, sur [economiecirculaire.org: https://www.economiecirculaire.org/static/h/consommation-responsable.html#page1:local](https://www.economiecirculaire.org/static/h/consommation-responsable.html#page1:local)
- Plateforme française de l'économie circulaire. (2015). *Valorisation & recyclage*. Consulté le Avril 06, 2018, sur [economiecirculaire.org: https://www.economiecirculaire.org/static/h/valorisation--recyclage.html#page1:local](https://www.economiecirculaire.org/static/h/valorisation--recyclage.html#page1:local)
- Portail Wallonie.be. (2018). *Prélèvement kilométrique*. Consulté le Février 09, 2018, sur Wallonie.be: <http://www.wallonie.be/fr/prelevement-kilometrique>
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Economie circulaire : potentiel économique en Belgique*. PDF. Consulté le Avril 17, 2018, sur http://www.marghem.be/wp-content/uploads/20160201_Rapport-final-Eco-Circulaire-vFIN2.0.pdf
- Ries, E. (2012). *Lean Startup: Adoptez l'innovation continue*. London: Pearson. Consulté le Avril 09, 2018

- Ries, E. (2017). *Le Modèle StartUp: Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*. Londres: Pearson. Consulté le Avril 9, 2018
- Rusak, J. (2014). *Etudes de marché et développement clients: Comment les cabinets de services professionnels utilisent les études pour se développer* (éd. 1ère). Cormelles-le-Royal: Éditions EMS. Consulté le Mars 05, 2018
- Sabbar, B. E. (2018). *Le diagnostic stratégique interne*. Consulté le Mars 06, 2018, sur <http://sabbar.fr>: <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>
- Sabbar, B. E. (2018). *Les stratégies de domaine*. Consulté le Mars 06, 2018, sur sabbar.fr: <http://sabbar.fr/management/les-strategies-de-domaine/>
- Sana, F. (2014). *L'économie circulaire : changement complet de paradigme économique ?* document pdf. Consulté le Octobre 4, 2017, sur www.pourlasolidarite.eu: <http://www.aeidl.eu/images/stories/pdf/economie-circulaire.pdf>
- Schmidt, S. (2016, Novembre 11). *Le résultat d'exploitation : le calculer et l'interpréter*. Consulté le Février 29, 2018, sur compta-online.com: <https://www.compta-online.com/le-resultat-exploitation-le-calculer-et-interpreter-ao2283>
- Senic, N. (2013, Juin 21). Effective content strategy guided by the SAVE framework . Consulté le Avril 03, 2018
- Service public fédéral (SPF) Economie. (2014). *Vers une Belgique Pionnière de l'Economie Circulaire*. Document pdf. Consulté le Octobre 17, 2017, sur http://economie.fgov.be/fr/binaries/Vers_une_Belgique_Pionniere_de_l_economie_circulaire_tcm326-259697.pdf
- Service Public Fédéral Santé Publique. (2014). *Modes de consommation et biodiversité : Comportement des consommateurs*. Dedicated. Consulté le Février 06, 2018, sur https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/consumption_and_biodiversity_study_executive_summary_fr.pdf
- Shandwick, W. (2017). *Tendances alimentaires 2017 en Belgique*. Consulté le Février 06, 2018, sur <http://webershandwick.be/wp-content/uploads/2017/03/2017-Tendances-Alimentaires-en-Belgique.pdf>
- Smets, A.-S. (2016). Evolution de l'économie circulaire au sein des TPE et PME wallonnes. Louvain, Belgique. Consulté le Février 08, 2018, sur https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A7035/datastream/PDF_01/view
- Social business model. (n.d.). *Analyse de la concurrence*. Consulté le Février 20, 2018, sur [socialbusinessmodels.ch](https://www.socialbusinessmodels.ch): <https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/analyse-de-la-concurrence>
- Solimando, A. (2016). *L'économie circulaire, un modèle efficace et compétitif?* Document pdf, Bruxelles. Consulté le Octobre 29, 2017, sur <http://www.iev.be/getattachment/4d5899e1-db3c-4412-b2a1-c16f7c6df3fb/L%E2%80%99economie-circulaire,-un-modele-efficace-et-compe.aspx>

Stratégie et organisation des entreprises. (2018). *Diagnostic stratégique 360°*. Consulté le Octobre 19, 2017, sur xxl-strategie.fr: <http://xxl-strategie.fr/index.php/diagnostic-strategique-360/diagnostic-strategique-360/>

The Circulars. (2016, Septembre 19). *Technology and digital – the catalysts of the circular economy*. Consulté le Février 19, 2018, sur 2degreesnetwork.com: <https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/technology-and-digital-catalysts-circular-economy/>

The Lean Startup. (2017). *The Lean Startup Methodology*. Consulté le Avril 11, 2018, sur theleanstartup.com: <http://theleanstartup.com/principles>

The Natural Step. (2018). *Approach*. Consulté le Mai 14, 2018, sur thenaturalstep.org: <https://thenaturalstep.org/>

Union européenne. (2018, Avril 10). *Certification EMAS*. Consulté le Avril 11, 2018, sur europa.eu: https://europa.eu/youreurope/business/environment/emas-certification/index_fr.htm

Union européenne. (2018, Mars 02). *Écoconception*. Consulté le Octobre 24, 2018, sur europa.eu: https://europa.eu/youreurope/business/environment/eco-design/index_fr.htm

Union européenne. (2018, Janvier 26). *Environnement*. Consulté le Février 15, 2018, sur europa.eu: https://europa.eu/youreurope/business/environment/energy-labels/index_fr.htm

Union européenne. (2018, Mars 02). *Étiquettes énergétiques*. Consulté le Octobre 24, 2018, sur europa.eu: https://europa.eu/youreurope/business/environment/energy-labels/index_fr.htm

Van den Broele, E. (2015, Mai 20). *Les monde belge des entreprises (économiquement actives)*. Consulté le Mars 04, 2018, sur graydon.be: <https://graydon.be/fr/blog/les-monde-belge-des-entreprises-economiquement-actives>

Van der Putten, R. (2016). *Le ralentissement de la croissance et de la productivité*. BNP Paribas. BNP Paribas. Consulté le Octobre 22, 2017, sur <http://economic-research.bnpparibas.com/Views/DisplayPublication.aspx?type=document&IdPdf=29192>

Van der Putten, R. (2016). *Le ralentissement de la croissance et la productivité*. BNP Paribas. BNP Paribas. Consulté le Octobre 18, 2017, sur <http://economic-research.bnpparibas.com/Views/DisplayPublication.aspx?type=document&IdPdf=29192>

Vandeburie, J. (2017, Décembre). *Qu'est-ce-qu'une fiscalité environnementale ?* Consulté le Février 09, 2018, sur Etopia: <http://www.etopia.be/spip.php?article3251>

Verhasselt, P. (2017). Effet de serre - ICHEC. Bruxelles, Belgique. Consulté le Octobre 18, 2017, sur <http://icheccampus.ichec.be/claroline/backends/download.php?url=L0RvY3VtZW50XzIwMTctMjAxOC9Db3Vyc18xX1BWLOVmZmV0X2RlX3NlcnjLnBkZg%3D%3D&cidReset=t&cidReq=MINGD2>

Verhasselt, P. (2017). Evolution de nos émissions de gaz à effet de serre - ICHEC. Bruxelles, Belgique. Consulté le Octobre 18, 2017, sur <http://icheccampus.ichec.be/claroline/backends/download.php?url=L0RvY3VtZW50XzIwMTctMjAxOC9Db3Vyc18xX1BWL0VmZmV0X2RlX3NlcnJlLnBkZg%3D%3D&cidReset=t&rue&cidReq=MINGD2>

Verstegen, M.-C. (2017, Octobre 31). Administration Officer. (A. Gauthier, Intervieweur)

World Economic Forum, McKinsey & Company, Ellen MacArthur Foundation. (2014). *Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains*. Document PDF, Genève. Consulté le Octobre 18, 2017, sur http://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_TowardsCircularEconomy_Report_2014.pdf

Zils, D. M. (2015). *Towards a Circular Economy rethinking value chains to boost resource productivity*. Bruxelles: Bruxelles Environnement. Consulté le Octobre 18, 2017, sur http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/2._zils_v03.pdf

Zils, D. M. (2015). *Towards a Circular Economy rethinking value chains to boost resource productivity*. Bruxelles: Bruxelles Environnement. Consulté le Octobre 18, 2017, sur http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/2._zils_v03.pdf

Glossaire

OCDE : organisation de coopération et de développement économiques

QHSE : qualité, hygiène, sécurité et environnement

B2C : business to consumer = entreprise à consommateur

B2B : business to business = entreprise à entreprise

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

TVA : taxe sur la valeur ajoutée

ICCE : Implementation Center for Circular Economy (Centre d'implémentation pour l'économie circulaire)

EC : économie circulaire

SME : système de management environnemental.

ETP : équivalent temps pleins

E. : entreprise

PME : petites et moyennes entreprises

TPE : très petites entreprises

Webcast : diffusion sur le web en différé ou en direct d'un évènement prospects, de séminaires, de conférences ou autre simultanément à plusieurs visionneurs.

PMV : produit minimal viable

Adhocratie : « c'est une organisation flexible, adaptable selon les besoins et les contraintes des tâches à accomplir, le plus souvent complexes et s'inscrivant des environnements dynamiques. Dans ce type de situation, le mode de coordination privilégié est celui de l'ajustement mutuel. Cette configuration comporte deux variantes : l'adhocratie administrative et l'adhocratie d'exploitation. La première entreprend des projets pour elle-même et la partie essentielle de l'organisation est constituée par les fonctionnels de support. La seconde travaille pour des clients, comme c'est le cas par exemple d'un cabinet de conseil ; le centre opérationnel et les fonctionnels de support constituent les composants les plus importants. » (IAE Lille, école universitaire de management, 2013, p. para.8)

