

Orchestration digitale et entrepreneuriat vert : étude de cas d'une plateforme marocaine de lutte contre le gaspillage alimentaire

Digital Resource Orchestration and Green Entrepreneurship: A Case Study of a Moroccan Food Waste Reduction Platform

LASFAR Soufyane

*Doctorant en sciences de gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Fès. Laboratoire
LIREFIMO - Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Maroc*

HABBANI Souad

*Enseignante-chercheure, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Fès. Laboratoire
LIREFIMO - Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Maroc*

Correspondence address

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques, et Sociales–
USMBA, Fès - Maroc*

Cite this article

LASFAR S., HABBANI S. (2026). Orchestration digitale et entrepreneuriat vert: étude de cas d'une plateforme marocaine de lutte contre le gaspillage alimentaire.

International Journal of Economics and Management Sciences,
Volume 5, Issue 4 (2026), pp. 102-123

Submitted: 14/08/2026

Accepted : 15/09/2026

International Journal of Economics and Management Sciences - IJEMS–
Volume 5, Issue 4 (2026)

Copyright © IJEMS

www.ijemsjournal.com

Résumé

Le gaspillage alimentaire résulte en partie de la difficulté à identifier, rendre visibles et réaffecter des invendus encore valorisables. Cette étude examine comment une entreprise verte mobilise ses ressources numériques, organisationnelles et relationnelles pour lutter contre ce problème au Maroc. Elle repose sur une étude de cas qualitative centrée sur une plateforme marocaine spécialisée dans la valorisation des invendus alimentaires, le corpus combine un entretien semi-directif avec son Cofondateur-dirigeant M. OUAHI Zakaria et des sources documentaires relatives à son activité, ses partenaires et sa proposition de valeur. Les données ont fait l'objet d'une analyse thématique abductive et d'une triangulation documentaire. La Resource-Based View constitue le cadre théorique principal, complété par la Natural Resource-Based View et les travaux sur la création de valeur durable. Le cadre d'analyse examine le repérage des surplus, la mise en relation numérique, la coordination des échanges et leur valorisation économique, sociale ou environnementale. L'étude propose une lecture managériale de l'orchestration digitale qui replace la technologie dans une combinaison plus large de ressources et de capacités.

Mots-clés : Entrepreneuriat Vert ; Gaspillage Alimentaire ; Orchestration Digitale ; Economie Circulaire ; Resource-Based View.

Abstract

Food waste partly results from the difficulty of identifying, making visible, and reallocating unsold food that remains suitable for recovery. This study examines how a green enterprise mobilizes its digital, organizational, and relational resources to address food waste in Morocco. It adopts a qualitative case study focused on a Moroccan platform specializing in food surplus recovery. The corpus combines a semi-structured interview with its founder-manager and documentary sources related to its activities, partners, and value proposition. The data were examined through abductive thematic analysis and documentary triangulation. The Resource-Based View provides the main theoretical framework, complemented by the Natural Resource-Based View and research on sustainable value creation. The analytical framework examines surplus identification, digital matching, exchange coordination, and the creation of economic, social, and environmental value. The study develops a managerial perspective on digital orchestration that considers technology as one component of a broader combination of resources and capabilities.

Keywords: Green Entrepreneurship; Food Waste; Digital Orchestration; Circular Economy; Resource-Based View.

Introduction

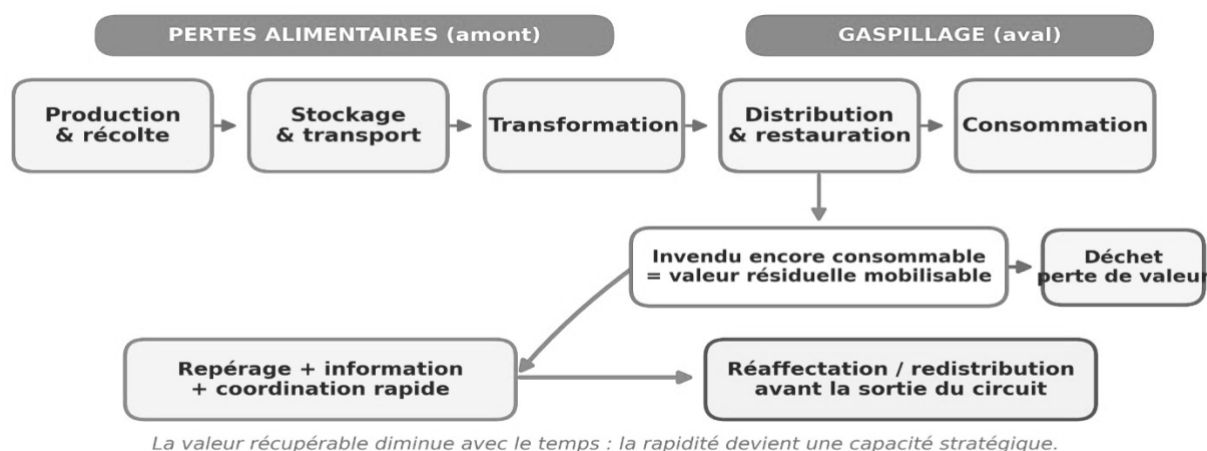
Le gaspillage alimentaire entraîne la destruction d'une valeur économique déjà créée et la mobilisation inutile de ressources productives et naturelles. En 2022, environ 13,2 % des denrées auraient été perdues entre la récolte et leur arrivée dans le commerce de détail, à ces pertes s'ajoutent près de 1,05 milliard de tonnes de nourriture gaspillées par les ménages, les services de restauration et les détaillants, soit approximativement 19 % des aliments disponibles à ces stades de consommation (PNUE, 2024). Le Maroc est directement concerné par ce phénomène. Les ménages marocains auraient jeté près de 4,2 millions de tonnes de nourriture en 2022, qui représentent une moyenne annuelle de 113 kg par habitant, contre 91 kg en 2021 (CESE, 2025). Ces estimations soulignent l'ampleur d'un enjeu particulièrement sensible dans un pays confronté à la raréfaction des ressources hydriques et à une dépendance persistante envers certaines importations alimentaires.

Les pertes et le gaspillage peuvent intervenir à différents niveaux de la chaîne de valeur. Les premières se produisent principalement durant la production, la récolte, le stockage, le transport ou la transformation, tandis que le gaspillage concerne généralement des denrées encore consommables écartées lors de leur distribution, de leur commercialisation ou de leur consommation (CESE, 2025). Dans cette recherche, l'*invendu* désigne un produit alimentaire qui n'a pas trouvé d'acheteur dans les conditions initialement prévues, mais qui conserve une valeur d'usage. Le *déchet* correspond, quant à lui, au stade auquel ce produit quitte le circuit de consommation auquel il était destiné. Cette distinction a pour objectif de centrer l'analyse sur la période durant laquelle une intervention reste possible pour identifier le surplus, le rendre visible et l'orienter vers un nouvel utilisateur avant la disparition de sa valeur.

La figure 1 situe la fenêtre d'intervention de la plateforme entre l'apparition d'un *invendu* encore consommable et sa sortie du circuit de consommation et souligne que la valeur résiduelle de l'*invendu* diminue avec le temps. La rapidité du repérage, de la circulation de l'information et de la réaffectation devient ainsi une condition centrale de la valorisation circulaire. Dans la suite de l'article, le terme « *surplus* » désigne une quantité disponible au-delà du débouché initialement prévu, tandis que l'« *invendu* » renvoie au statut commercial d'un produit resté sans acheteur. Le « *gaspillage alimentaire* » désigne la mise à l'écart de denrées encore consommables et le « *déchet* » leur sortie du circuit de consommation. Cette terminologie est utilisée de manière constante dans l'analyse.

L'économie circulaire offre un cadre adapté à cette problématique puisqu'elle privilégie le maintien de la valeur des produits et des ressources dans les circuits économiques. Appliquée au secteur alimentaire, elle suppose d'organiser la redistribution, la réutilisation ou la valorisation des *invendus* avant qu'ils ne deviennent des déchets. Cette transition nécessite toutefois davantage qu'un outil technique, elle repose sur un business model capable d'articuler une finalité environnementale, une organisation opérationnelle et une proposition de valeur destinée à plusieurs catégories d'acteurs (Geissdoerfer et al., 2020). L'entrepreneuriat vert s'inscrit dans cette dynamique lorsqu'un problème environnemental devient le point de départ d'une activité économiquement viable et porteuse d'une utilité collective. La plateforme de lutte contre le gaspillage alimentaire étudiée illustre ainsi la manière dont les ressources numériques, organisationnelles et relationnelles peuvent être combinées pour réintroduire les *invendus* dans un circuit de consommation et soutenir la création d'une valeur circulaire.

Figure 1. Pertes, gaspillage et fenêtre de valorisation des invendus dans la chaîne alimentaire



Source : élaboration de l'auteur à partir du (CESE, 2025) et du (PNUE, 2024).

Les technologies numériques peuvent faciliter ce processus et ce par l'accélération de la circulation de l'information, la visibilité des surplus et le rapprochement entre détenteurs et utilisateurs potentiels. Les plateformes spécialisées occupent ainsi une position d'intermédiaire entre des acteurs qui ne disposent pas nécessairement de relations directes et contribuent ainsi à réduire les ruptures de connexion qui limitent la récupération des ressources alimentaires (Ciulli et al., 2020). Leur fonctionnement dépend de la participation des partenaires, de la qualité des informations, de la confiance dans les échanges et de l'animation des différentes catégories d'utilisateurs. La technologie soutient donc l'interaction, tandis que l'organisation des relations conditionne sa continuité.

La littérature a documenté les fonctions d'intermédiation des plateformes, leurs effets de réseau et l'évolution de leurs business models, et renseigne moins directement la manière dont une entreprise verte combine ses propres ressources avec celles accessibles auprès de ses partenaires pour faire fonctionner un modèle circulaire. Cette question mérite une attention particulière dans un contexte où les informations, les infrastructures et les pratiques de redistribution peuvent rester fragmentées. Au Maroc, les travaux disponibles attestent l'existence du gaspillage alimentaire (CESE, 2025) et en analysent notamment les comportements au niveau des ménages (Belfakira et al., 2024). Ils éclairent encore peu les capacités stratégiques et organisationnelles déployées par les entreprises vertes qui interviennent dans la récupération des invendus.

Cette étude cherche donc à comprendre comment une plateforme marocaine organise les ressources nécessaires à la lutte contre le gaspillage alimentaire et retient la question de recherche suivante : **Comment une entreprise verte mobilise-t-elle ses ressources numériques, organisationnelles et relationnelles pour lutter contre le gaspillage alimentaire au Maroc ?**

Une étude de cas qualitative a été retenue afin d'examiner ce processus dans son contexte réel. Le corpus associe un entretien semi-directif avec le cofondateur-dirigeant de la plateforme et des sources documentaires relatives à son activité. L'analyse thématique abductive confronte les catégories issues de la littérature aux thèmes qui ressortent des données, afin de soutenir une

généralisation analytique prudente, sans rechercher une représentativité statistique des plateformes marocaines.

La recherche mobilise la Resource-Based View (RBV) comme cadre principal pour analyser la combinaison des ressources et des capacités stratégiques. La Natural Resource-Based View (NRBV) complète cette perspective par l'intégration de la relation entre stratégie environnementale et création de valeur. L'article considère l'orchestration digitale comme une capacité managériale qui relie la ressource numérique aux compétences organisationnelles et relationnelles de l'entreprise, pour examiner les conditions dans lesquelles la récupération des invendus peut soutenir une proposition de valeur circulaire et une différenciation stratégique. La première partie construit le cadre conceptuel, la deuxième expose la méthodologie, la troisième présente les mécanismes observés, tandis que la quatrième les discute au regard de la littérature.

1. Revue de littérature et cadre conceptuel

1.1. Entrepreneuriat vert, économie circulaire et gaspillage alimentaire

L'entrepreneuriat vert désigne une action entrepreneuriale qui répond à un problème environnemental par la création ou la transformation d'une activité économique, il associe reconnaissance d'opportunités, mobilisation de ressources et création d'une valeur qui dépasse le seul rendement financier (Shepherd & Patzelt, 2011). Sa qualification dépend ainsi de la place effective de la finalité écologique dans la proposition de valeur, l'organisation et les choix stratégiques de l'entreprise, au-delà d'une simple intention déclarée (Gast et al., 2017). L'économie circulaire prolonge cette logique et cherche à limiter l'extraction de ressources et les pertes de valeur associées au modèle linéaire, notamment par la réduction, la réutilisation et la prolongation des usages (Lüdeke-Freund et al., 2019).

Dans le secteur alimentaire, cette logique vise prioritairement à empêcher que des produits encore consommables deviennent des déchets. La redistribution ou la vente des invendus permet de préserver une partie de la valeur déjà mobilisée dans leur production, leur transport, leur stockage et leur commercialisation. Cette activité demeure cependant particulièrement contrainte par la périssabilité des produits : leur récupération dépend de la disponibilité rapide de l'information, de la proximité des acteurs et de leur capacité à intervenir dans un délai limité. Les entreprises spécialisées doivent ainsi développer des dispositifs capables de reconnecter efficacement les surplus disponibles à une demande ou à un usage pertinent.

La proposition de valeur associée à la lutte contre le gaspillage peut simultanément mobiliser des dimensions économiques, environnementales, sociales ou culturelles (Närvänen et al., 2022). Les commerces recherchent notamment une réduction des pertes, tandis que les utilisateurs ou bénéficiaires peuvent privilégier l'accessibilité des produits et que d'autres partenaires accordent davantage d'importance aux bénéfices environnementaux. L'entreprise verte doit par conséquent adapter son offre, son discours et ses modalités de coopération aux attentes de ces différentes parties prenantes. La cohérence du modèle circulaire repose alors sur sa capacité à concilier cette pluralité d'intérêts et sur le maintien de la finalité environnementale au cœur de son activité.

1.2. Ressources et capacités stratégiques : apports de la RBV

La RBV considère l'entreprise comme un ensemble spécifique de ressources dont la combinaison peut soutenir la création de valeur et la différenciation, ces ressources peuvent être

tangibles, technologiques, organisationnelles, relationnelles ou fondées sur les connaissances, mais leur possession ne suffit pas à générer un avantage. Leur portée stratégique dépend de leur valeur, de leur rareté relative, de leur difficulté d'imitation et de la capacité de l'organisation à les exploiter (Barney, 1991). Cette perspective convient particulièrement à une entreprise verte dont l'activité repose sur la combinaison d'un outil numérique, d'informations sur les invendus, d'un réseau de partenaires et de compétences organisationnelles plutôt que sur un actif physique isolé.

La distinction entre ressources et capacités permet de préciser cette analyse, une technologie rend l'information accessible, mais son exploitation nécessite des capacités qui permettent de sélectionner, structurer et mobiliser les ressources disponibles. La gestion et l'orchestration des ressources décrivent ainsi la constitution du portefeuille, leur regroupement en capacités puis leur mobilisation pour créer de la valeur (Sirmon et al., 2007, 2011). Dans une plateforme alimentaire, cette logique concerne notamment la transformation d'informations dispersées et de relations potentielles en une capacité effective de récupération et englobe également les ressources externes détenues par les fournisseurs de surplus, bénéficiaires, associations ou partenaires logistiques.

Cette dimension relationnelle élargit la frontière pertinente de l'analyse. Les relations inter-organisationnelles donnent accès à des ressources complémentaires que l'entreprise ne possède pas directement et dont la mobilisation dépend de la confiance, des routines d'échange et de la connaissance mutuelle (Dyer & Singh, 1998). L'avantage concurrentiel durable demeure néanmoins une possibilité à examiner plutôt qu'un résultat présumé, ainsi, une technologie numérique peut être facilement reproduite, tandis que sa combinaison avec la connaissance du terrain, le réseau, la réputation et les routines accumulées peut être plus difficile à imiter. L'analyse doit donc porter sur la cohérence et la singularité de cette combinaison plutôt que sur la seule présence d'une plateforme digitale.

1.3. Stratégie environnementale et création de valeur durable

La NRBV prolonge la RBV par l'intégration de l'environnement naturel à l'analyse des ressources et de l'avantage concurrentiel et considère que les contraintes environnementales et les réponses développées par l'entreprise peuvent favoriser l'émergence de compétences spécifiques, notamment dans la prévention des pertes, l'innovation et l'intégration du développement durable à la stratégie (Hart, 1995). Ces capacités environnementales se construisent et évoluent par l'apprentissage organisationnel et l'expérience accumulée (Hart & Dowell, 2011). Dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, cette perspective permet ainsi d'examiner comment une contrainte écologique peut être transformée en un domaine d'action stratégique structuré et intégré au business model.

La création de valeur durable associe cette orientation environnementale aux dimensions économique et sociale de l'activité. Dans la logique de la Triple Bottom Line (Elkington, 1997), la dimension économique peut notamment correspondre à la réduction des pertes ou à la viabilité de la plateforme, la dimension sociale à l'accessibilité des produits et à l'utilité apportée aux bénéficiaires, et la dimension environnementale à la prévention du gaspillage et à la préservation des ressources déjà mobilisées. Ces bénéfices ne progressent toutefois pas nécessairement au même rythme. La valeur durable doit par conséquent être comprise comme

le résultat d'un équilibre construit entre plusieurs dimensions plutôt que comme leur addition automatique.

Dans les modèles circulaires, cet équilibre dépend largement des interactions entre les parties prenantes. La préservation de la valeur d'un invendu suppose que les acteurs partagent l'information, adaptent certaines pratiques et participent à son transfert, ce qui place la qualité des relations au cœur du modèle (Tapaninaho & Heikkinen, 2022). Une stratégie environnementale peut alors soutenir la différenciation par la réputation, la légitimité, la qualité du réseau ou la connaissance du problème traité, mais cette relation demeure néanmoins conditionnelle : l'étude doit distinguer les bénéfices revendiqués, les mécanismes effectivement observés et les effets qui restent à confirmer, notamment lorsque des tensions apparaissent entre mission environnementale, viabilité économique et croissance.

1.4. Orchestration digitale et coordination des acteurs

Une plateforme numérique constitue une organisation sociotechnique qui combine infrastructure digitale, règles d'interaction et différentes catégories d'utilisateurs. Son rôle consiste à organiser l'accès, la circulation de l'information et les modalités de participation et dépasse la mise à disposition d'une interface (de Reuver et al., 2018). Dans le processus entrepreneurial, le numérique peut également modifier la répartition des rôles et la manière dont les opportunités sont développées (Nambisan, 2017). Appliquée au gaspillage alimentaire, la plateforme permet notamment de rendre les invendus visibles et de rapprocher les acteurs, mais cette connexion ne produit de valeur que si des capacités organisationnelles transforment l'information disponible en échanges effectivement réalisés.

L'intermédiation peut ainsi englober plusieurs fonctions : identifier les acteurs, qualifier les ressources, faciliter leur mise en relation, mobiliser les partenaires ou sécuriser les échanges (Ciulli et al., 2020). Son efficacité dépend également de l'équilibre entre les différentes catégories d'utilisateurs. Une faible publication de surplus ou une demande insuffisante réduit la valeur de la plateforme, tandis que les effets de réseau peuvent évoluer de manière asymétrique selon les comportements des participants (Mullick et al., 2021). Le gestionnaire doit donc entretenir l'engagement, ajuster la proposition de valeur et faire évoluer le modèle en fonction des objectifs de durabilité, des possibilités numériques et des attentes des parties prenantes (Principato et al., 2023).

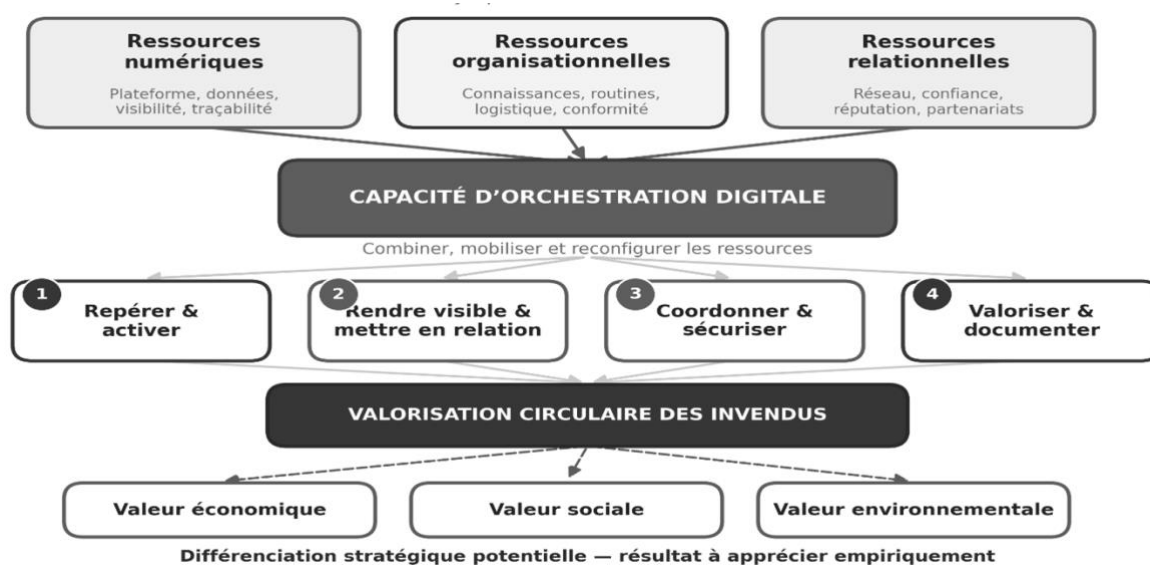
Dans cet article, l'orchestration digitale désigne la capacité managériale à sélectionner, combiner et mobiliser des ressources numériques, organisationnelles et relationnelles afin de rendre possible la valorisation des invendus. Elle se distingue de la digitalisation des processus, qui concerne l'usage des technologies dans les activités de l'entreprise, et de l'intermédiation numérique, centrée sur la mise en relation des utilisateurs. Elle se distingue également de la gouvernance de plateforme, qui définit les règles d'accès et de participation, ainsi que des capacités dynamiques, qui décrivent plus largement l'aptitude d'une entreprise à renouveler ses ressources face au changement (de Reuver et al., 2018 ; Nambisan, 2017 ; Teece, 2007). Dans le cas de SAVEY, l'orchestration digitale couvre une séquence concrète : structurer le réseau, qualifier les surplus, rapprocher les acteurs, coordonner la circulation physique des produits et documenter leur valorisation. Le numérique soutient la circulation de l'information, tandis que les compétences logistiques, sanitaires et relationnelles permettent de réaliser la transaction.

Cette définition centre l'analyse sur la combinaison des ressources autour d'un flux alimentaire temporaire.

1.5. Modèle conceptuel et question de recherche

Le modèle conceptuel retient trois catégories de ressources. Les ressources numériques regroupent l'outil, les données et les fonctions qui rendent les invendus visibles. Les ressources organisationnelles couvrent les connaissances, les routines, les compétences et les modalités de suivi. Les ressources relationnelles comprennent le réseau de partenaires, la confiance, la réputation et l'accès à des ressources contrôlées par d'autres acteurs. Leur mobilisation soutient une capacité d'orchestration qui peut faciliter le repérage des surplus, la mise en relation, la coordination des échanges et leur valorisation. Ces mécanismes sont des dimensions analytiques provisoires et l'analyse empirique devra vérifier leur présence, leur contenu et leurs relations. Les relations représentées dans la figure 2 organisent l'examen du cas et orientent la comparaison entre les données d'entretien, les documents et les propositions de la littérature mais ne constituent pas des relations causales déjà établies. L'étude s'intéresse principalement à la manière dont les ressources sont activées, combinées et engagées dans les relations avec les partenaires. La création de valeur durable et la différenciation stratégique représentent des résultats possibles dont la présence devra être appréciée à partir des données, cette construction conduit à la question de recherche définitive : **Comment une entreprise verte mobilise-t-elle ses ressources numériques, organisationnelles et relationnelles pour lutter contre le gaspillage alimentaire au Maroc ?** La figure 2 formalise l'articulation retenue entre les ressources accessibles à la plateforme, sa capacité d'orchestration et les mécanismes susceptibles de soutenir la valorisation circulaire. Le modèle doit être lu comme un cadre analytique et non comme une chaîne causale déjà démontrée, à ce stade il guide la confrontation entre les catégories théoriques et les mécanismes effectivement observés dans le cas.

Figure 2. Modèle conceptuel de la mobilisation des ressources dans la lutte contre le gaspillage alimentaire



Source : élaboration de l'auteur à partir de (Barney, 1991), (Hart, 1995), (Sirmon et al., 2007, 2011) et (Ciulli et al., 2020).

Le modèle relie quatre niveaux d'analyse. Les ressources numériques, organisationnelles et relationnelles constituent les éléments mobilisables et la capacité d'orchestration désigne leur combinaison par l'entreprise. Les 4 mécanismes décrivent les actions observables qui assurent le passage du surplus vers un nouvel usage. La valorisation circulaire et la différenciation stratégique représentent des résultats possibles dont la présence est appréciée à partir des données, lors du codage, les trois catégories de ressources ont servi de repères initiaux et les séquences d'action relevées dans l'entretien et les documents ont ensuite permis de préciser les quatre mécanismes. Les résultats ont été retenus lorsqu'un lien explicite pouvait être établi avec les matériaux empiriques, la figure 2 a ainsi structuré l'analyse sans prédéterminer ses conclusions.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Approche qualitative et choix de l'étude de cas

Cette recherche adopte une approche qualitative fondée sur l'étude de cas afin de comprendre les mécanismes par lesquels une plateforme numérique organise les ressources et les acteurs nécessaires à la valorisation des invendus alimentaires. Ce choix répond au caractère contextualisé du phénomène étudié et à la nécessité d'examiner les pratiques organisationnelles, relationnelles et stratégiques dans leur environnement réel, l'objectif est d'identifier comment des ressources numériques, organisationnelles et relationnelles sont combinées dans le fonctionnement concret d'un modèle circulaire mais pas de mesurer statistiquement des relations entre variables.

L'étude de cas permet ainsi d'examiner en profondeur les décisions, pratiques et interactions qui soutiennent l'intermédiation entre détenteurs de surplus et utilisateurs potentiels. L'unité d'analyse correspond plus précisément à la capacité de la plateforme à organiser les ressources et à coordonner les acteurs autour de la récupération des invendus. Ce design est cohérent avec la question de recherche centrée sur les processus d'orchestration plutôt que sur la performance isolée de l'outil numérique. La portée recherchée est donc analytique et interprétative : il s'agit de comprendre des mécanismes susceptibles d'éclairer le fonctionnement d'autres modèles circulaires comparables.

2.2. Présentation et délimitation du cas

Le cas étudié est celui d'une plateforme marocaine engagée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Son activité consiste à faciliter la mise en relation entre les organisations disposant d'invendus et les acteurs susceptibles de les récupérer ou de les valoriser. Le choix de ce cas tient à son adéquation avec l'objet de recherche : la plateforme combine une ressource numérique, des compétences organisationnelles et un réseau relationnel pour intervenir sur des ressources alimentaires dont la valeur diminue rapidement. Elle constitue ainsi un terrain pertinent pour observer concrètement l'articulation entre entrepreneuriat vert, économie circulaire et orchestration des ressources.

Le périmètre de l'étude porte sur les mécanismes directement liés à cette fonction d'intermédiation : identification et activation des surplus, circulation de l'information, mise en relation des acteurs, coordination des échanges, création de confiance et valorisation des invendus. L'analyse ne vise donc ni l'ensemble du secteur alimentaire marocain ni une évaluation générale de la transformation numérique de l'entreprise. Elle se concentre sur la manière dont la plateforme mobilise et combine ses ressources pour faire fonctionner son

modèle circulaire et construire une proposition de valeur économique, sociale et environnementale, tout en examinant avec prudence sa contribution éventuelle à la différenciation stratégique.

2.3. Collecte des données

La collecte repose principalement sur un entretien semi-directif réalisé avec M. OUAHI Zakaria le cofondateur et dirigeant de la plateforme SAVEY, choisi pour sa connaissance directe de la conception, du fonctionnement et du développement du business model. L'entretien aborde les dimensions directement liées à la question de recherche : stratégie, ressources mobilisées, organisation, partenariats, difficultés rencontrées, création de valeur, développement durable et compétitivité. Le format semi-directif permet de conserver une trame commune et d'approfondir les mécanismes et les expériences jugés significatifs par le répondant, afin de restituer les logiques d'action qui structurent le fonctionnement de la plateforme.

Le matériau principal a été confronté au site internet de SAVEY, à ses publications et communications, ainsi qu'aux informations institutionnelles accessibles. Ces documents ont corroboré le positionnement B2B, les catégories d'acteurs visées, les fonctions de localisation des offres et de suivi des transactions, ainsi que l'existence de tableaux de bord partagés avec les industriels. Cette convergence confirme la présence des dispositifs décrits, sans constituer une validation de leur performance et les motivations du dirigeant, les raisons précises du passage du B2C au B2B, l'appréciation de la qualité des partenariats et la flexibilité des accords restent déclaratives. Les volumes cumulés, le calcul des émissions évitées et les gains économiques des partenaires reposent sur des données internes non auditées. L'analyse distingue donc les éléments corroborés par les documents, les mesures produites par la plateforme et les interprétations fondées sur l'entretien avec M. OUAHI Zakaria le cofondateur.

2.4. Analyse thématique abductive et triangulation

Le traitement a suivi 4 étapes. L'entretien a d'abord été retranscrit et lu avec les documents afin de repérer les unités de sens liées aux ressources, aux acteurs, aux actions et aux effets attribués à la plateforme. Un premier codage ouvert a ensuite regroupé les formulations proches, ces codes ont été confrontés aux catégories issues de la RBV, de la NRBV, de l'économie circulaire et de la création de valeur durable. Leur comparaison a conduit au regroupement des thèmes autour de quatre mécanismes : repérage et activation, mise en relation numérique, coordination des échanges et valorisation circulaire (Braun & Clarke, 2006 ; Dubois & Gadde, 2002). Un mécanisme a été retenu lorsqu'il répondait à la question de recherche, reposait sur un extrait identifiable du corpus, remplissait une fonction distincte dans la transaction et s'articulait avec les autres étapes du processus. La cohérence de l'interprétation a été recherchée par le retour systématique aux extraits, la comparaison avec les documents disponibles et la conservation des divergences. L'analyse sépare les déclarations du dirigeant, les éléments corroborés et l'interprétation théorique du chercheur.

2.5. Qualité et limites méthodologiques

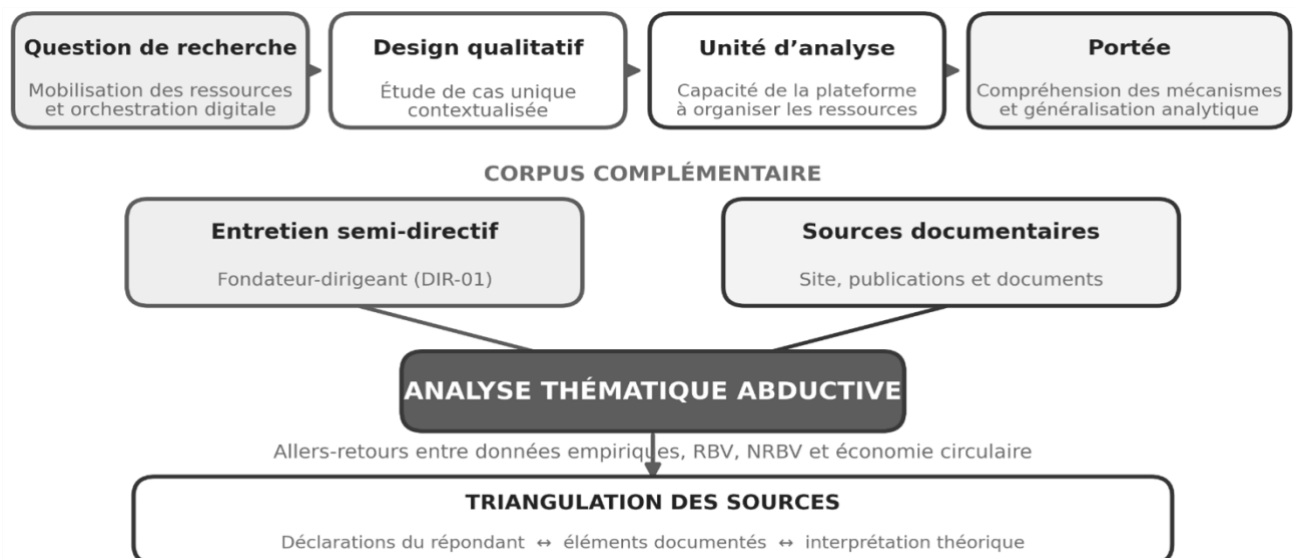
La qualité de l'analyse repose principalement sur la cohérence entre la question de recherche, le choix du cas, les sources mobilisées et le traitement thématique. La confrontation de l'entretien avec plusieurs données documentaires renforce la crédibilité de l'interprétation et permet de vérifier certains éléments relatifs aux activités, aux partenariats ou à la proposition de valeur. La traçabilité des thèmes, le retour au matériau empirique et l'utilisation raisonnée

des verbatims contribuent également à maintenir un lien explicite entre les résultats et les données recueillies, et le raisonnement abductif permet enfin de discuter les observations à partir du cadre théorique sans assimiler automatiquement les concepts aux réalités du terrain. La figure 3 synthétise la chaîne méthodologique suivie, depuis la formulation de la question de recherche jusqu'à la triangulation des matériaux empiriques pour maintenir une distinction explicite entre les déclarations du dirigeant, les éléments documentés et l'interprétation théorique et soutenir ainsi une généralisation analytique prudente, sans prétention de représentativité statistique.

L'étude repose sur un cas unique et sur un entretien principal avec M. OUAHI Zakaria le cofondateur, ce qui expose l'analyse aux effets de perception et de présentation propres au répondant. Les documents disponibles permettent de réduire cette dépendance sans constituer une validation indépendante de l'ensemble des déclarations, et les résultats ne prétendent donc pas à une généralisation statistique à toutes les entreprises vertes ou plateformes alimentaires marocaines, leur portée est analytique et permettent d'identifier et de discuter des mécanismes contextualisés dont la transférabilité devra être appréciée dans d'autres organisations et environnements.

Le point de vue M. OUAHI Zakaria le cofondateur documente la construction du modèle depuis l'entreprise focale. Les perceptions des entreprises agroalimentaires, des acheteurs professionnels, des partenaires logistiques et des bénéficiaires se situent hors du corpus direct. Une recherche multi-acteurs permettrait de confronter ces perspectives et d'examiner plus largement la dimension écosystémique du modèle.

Figure 3. Démarche méthodologique et chaîne de traitement des données



Source : élaboration de l'auteur à partir de (Yin, 2018), (Braun et Clarke, 2006) et (Dubois et Gadde, 2002).

3. Résultats

L'analyse thématique fait ressortir 4 mécanismes qui structurent le fonctionnement du cas étudié. Le premier concerne le repérage des invendus et leur transformation en ressources mobilisables. Le deuxième correspond à la mise en relation numérique des entreprises qui

disposent de surplus avec les professionnels susceptibles de les acquérir. Le troisième porte sur la coordination logistique, la sécurisation des transactions et la construction de la confiance. Le quatrième concerne la valorisation économique et environnementale des produits réintroduits dans un circuit d'usage. Ces mécanismes sont interdépendants, la plateforme numérique facilite leur articulation, mais son fonctionnement repose également sur des ressources organisationnelles, relationnelles et logistiques. Les résultats montrent ainsi que la valeur de la technologie dépend des capacités de l'entreprise à qualifier les surplus, organiser les échanges, réduire les risques et rendre les effets de son activité visibles auprès de ses partenaires mais ne constitue pas une ressource isolée.

3.1. Repérage et activation des invendus alimentaires

Le premier mécanisme identifié repose sur la reconnaissance du surplus alimentaire comme une ressource économique potentielle. La création de l'entreprise résulte d'une observation directe des pertes générées au sein des circuits agroalimentaires. M. OUAHI Zakaria explique que cette situation *« a créé chez [lui] une forme de dissonance morale, mais aussi économique »*. Ce constat associe deux dimensions du problème. La destruction de produits encore utilisables représente une incohérence environnementale, mais elle constitue également une perte de valeur pour les entreprises concernées. Le repérage dépasse la constatation de l'existence des invendus pour conduire à modifier leur qualification économique. Un produit initialement considéré comme une charge ou un déchet devient une ressource susceptible d'être proposée à un nouvel utilisateur et cette requalification constitue le point de départ du processus d'orchestration observé.

L'activation de cette ressource suppose toutefois que l'entreprise identifie des volumes accessibles, des fournisseurs disposés à céder leurs produits et des acheteurs capables de les utiliser dans les délais requis. Les données disponibles montrent que le modèle initial a été ajusté après plusieurs expérimentations. M. OUAHI Zakaria précise : *« Après plusieurs phases de test, nous avons rapidement constaté que le B2C était moins structurant et moins scalable, ce qui nous a conduits à recentrer le modèle exclusivement sur le B2B »*. Ce recentrage répond à une contrainte opérationnelle liée à la redistribution d'invendus périssables qui exige une demande suffisamment régulière pour absorber les quantités proposées. Les professionnels de la restauration et des métiers de bouche constituent, dans ce cadre, une clientèle plus compatible avec les volumes issus des entreprises agroalimentaires, le passage au B2B traduit ainsi une adaptation du modèle aux caractéristiques de la ressource.

Le repérage des invendus repose sur des informations dispersées entre plusieurs organisations. Les entreprises détiennent les données relatives aux produits, aux quantités disponibles, aux dates limites et aux lieux de stockage, et la plateforme doit rendre ces informations accessibles sans remettre en cause les exigences sanitaires et commerciales des fournisseurs. Les documents analysés présentent à cet égard des fonctionnalités de localisation des offres et de suivi des transactions pour améliorer la visibilité des surplus, mais ils ne suppriment ni leur variabilité ni leur caractère périssable. L'entreprise doit donc compléter la ressource numérique par une connaissance des produits, des contraintes logistiques et des attentes des professionnels. L'activation des invendus repose finalement sur une capacité organisationnelle : détecter une ressource temporairement disponible, vérifier ses conditions de mobilisation et trouver un débouché compatible avec sa durée d'utilisation.

3.2. Mise en relation numérique des acteurs

Le deuxième mécanisme concerne la création d'un espace d'échange entre les entreprises qui disposent d'inventaires et les professionnels qui recherchent des produits alimentaires à des conditions économiques avantageuses. Le dispositif étudié fonctionne comme une plateforme biface, il rassemble des offres et des demandes qui resteraient autrement dispersées entre plusieurs acteurs. La mise en relation numérique réduit ainsi les démarches de prospection nécessaires à chaque transaction et permet également de présenter les caractéristiques des produits, leur disponibilité et leur localisation, en plus de l'organisation de la circulation de l'information et la préparation des conditions de l'échange. La valeur de la plateforme dépend alors de la qualité des données transmises, de la présence d'utilisateurs actifs et de sa capacité à rapprocher rapidement les besoins des acheteurs des surplus proposés.

L'entretien montre que la ressource numérique est étroitement associée à des dispositifs organisationnels et logistiques. M. OUAHI Zakaria indique que « *l'innovation est majoritairement organisationnelle, digitale et logistique* ». Cette formulation souligne le caractère composite du business model de SAVEY. La plateforme soutient la transaction, mais elle ne peut assurer seule la circulation des produits. La mise en relation doit être prolongée par la préparation des commandes, l'organisation du transport et le respect des conditions de conservation. La technologie remplit donc une fonction de coordination informationnelle et les routines opérationnelles assurent, pour leur part, l'exécution de l'échange. Les résultats ne permettent pas d'attribuer la création de valeur à l'outil numérique pris isolément, ils mettent plutôt en évidence une combinaison entre les fonctionnalités de la plateforme, les compétences humaines et l'organisation des flux.

La mise en relation répond également à une difficulté propre au contexte étudié. Selon M. OUAHI Zakaria, « *la demande existe, mais reste encore peu structurée et parfois peu explicite* ». La plateforme doit donc contribuer à rendre cette demande plus lisible, elle identifie les catégories de professionnels susceptibles d'utiliser les produits et adapte progressivement son offre aux comportements observés. Le recentrage sur le B2B illustre cette démarche et représente une modification de l'architecture d'intermédiation loin d'être un simple changement commercial. L'entreprise privilégie des acteurs capables de commander des volumes plus réguliers et de s'inscrire dans des relations répétées, à travers cette orientation SAVEY cherche à renforcer la densité des échanges et limiter la dispersion des efforts commerciaux et logistiques pour montrer que la mise en relation numérique résulte d'un apprentissage progressif du marché.

La plateforme facilite ainsi l'accès aux partenaires sans supprimer les contraintes territoriales. Les opérations demeurent dépendantes de la proximité des stocks, des possibilités de transport et des délais de livraison et le numérique étend la visibilité des offres, tandis que l'organisation logistique détermine leur accessibilité effective. Cette distinction est importante pour l'interprétation des résultats, car la technologie réduit certaines asymétries d'information, mais elle ne dématérialise pas la circulation des produits. L'entreprise doit continuellement rapprocher l'espace numérique de transaction et l'espace physique de distribution et a capacité d'intermédiation repose donc sur l'articulation de deux ensembles de ressources : les données nécessaires à la mise en relation et les moyens organisationnels nécessaires à la réalisation de l'échange.

3.3. Coordination des échanges et construction de la confiance

Le troisième mécanisme porte sur la sécurisation des transactions. Les produits concernés se situent à une étape sensible de leur cycle commercial, leur redistribution expose les acteurs à des risques sanitaires, juridiques et réputationnels. Les fournisseurs doivent être assurés que leurs produits seront conservés et utilisés dans des conditions acceptables, et les acheteurs doivent, de leur côté, disposer d'informations fiables sur la qualité et la conformité des marchandises. M. OUAHI Zakaria affirme avoir choisi « *une approche industrielle et structurée, fondée sur la traçabilité, la conformité sanitaire et la responsabilité juridique* ». Ces éléments montrent que la confiance se construit également à travers des procédures capables de sécuriser les flux et de clarifier les responsabilités des participants et ne repose pas uniquement sur la proximité relationnelle.

La traçabilité représente une ressource centrale de ce dispositif puisqu'elle permet de suivre les produits depuis leur collecte jusqu'à leur livraison et de conserver des informations sur les transactions réalisées. M. OUAHI Zakaria précise que « *les pratiques durables structurent l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la collecte chez l'industriel jusqu'à la livraison finale* ». Le suivi continu des opérations réduit les zones d'incertitude entre les différentes étapes de l'échange et facilite également le traitement des incidents et la communication avec les partenaires, la traçabilité soutient donc simultanément la coordination interne et la confiance inter-organisationnelle. Le corpus disponible documente l'existence de ces dispositifs, mais il ne permet pas de mesurer leur efficacité pour chaque transaction. L'interprétation porte par conséquent sur leur fonction organisationnelle, et non sur une absence démontrée de risque.

Les informations produites lors des transactions sont également utilisées dans les relations avec les entreprises partenaires. M. OUAHI Zakaria déclare : « *Nous suivons nos impacts de manière structurée à travers des outils de reporting et des dashboards partagés avec les industriels* ». Ces tableaux de bord rendent visibles les volumes pris en charge et les effets attribués à leur redistribution. Ils remplissent deux fonctions : premièrement, ils permettent aux partenaires de suivre la destination des produits confiés à la plateforme, deuxièmement, ils apportent des informations susceptibles d'alimenter leur reporting environnemental. Les données numériques deviennent ainsi des ressources relationnelles, elles réduisent l'asymétrie d'information et fournissent une base à la continuité de la relation. En revanche, le corpus actuel ne comprend pas d'audit indépendant des indicateurs communiqués, les résultats portent donc sur le dispositif de suivi et sur son rôle dans la relation, sans valider les calculs d'impact associés.

La confiance repose enfin sur les interactions humaines et sur la capacité de l'équipe à répondre aux attentes des partenaires. M. OUAHI Zakaria considère que « *la crédibilité et la confiance reposent avant tout sur la ressource humaine* ». La technologie standardise certaines informations, mais les négociations relatives aux volumes, aux prix, aux responsabilités et aux conditions de livraison exigent des échanges directs. Cette dimension relationnelle devient plus importante lorsque les règles demeurent incomplètes ou que les situations varient selon les partenaires. M. OUAHI Zakaria précise à ce propos : « *Nous adaptons donc nos alliances et nos contrats au cas par cas, avec une grande flexibilité* ». La coordination repose ainsi sur un équilibre entre formalisation et adaptation, où les procédures sécurisent les transactions, tandis que les relations permettent d'ajuster leur exécution aux contraintes de chaque opération.

3.4. Valorisation circulaire et création de valeur durable

Le quatrième mécanisme correspond à la transformation des invendus en ressources dotées d'une nouvelle valeur d'usage et d'échange. La plateforme ne modifie pas nécessairement le produit, elle modifie sa destination, son statut économique et les conditions de son accès. M. OUAHI Zakaria résume cette logique de la manière suivante : « *Les externalités des industriels sont transformées en externalités positives, à travers la valorisation des surplus* ». Pour les entreprises détentrices des stocks, la redistribution offre une solution différente de la destruction ou du déclassement et permet de récupérer une partie de la valeur résiduelle des produits et de limiter certains coûts associés à leur élimination. Pour les acheteurs professionnels, le dispositif ouvre un accès à des marchandises proposées à des conditions adaptées à leur situation économique.

Cette valorisation repose sur un modèle qui associe les transactions, les services logistiques et la production d'informations relatives aux effets environnementaux. La rémunération de l'entreprise provient donc de sa capacité à organiser la circulation des produits et à sécuriser les opérations et le cas étudié montre que la mission environnementale reste liée à la viabilité du business model. M. OUAHI Zakaria affirme : « *La dimension environnementale est clairement structurante [...]. Toutefois, cette dimension est indissociable de la dimension économique. Sans viabilité économique, aucune action environnementale ne peut être durable dans le temps* ». Ce résultat fait apparaître une tension structurante, l'entreprise doit maintenir des prix attractifs pour les acheteurs, proposer un intérêt économique aux fournisseurs et couvrir les coûts de coordination et de logistique. La création de valeur dépend de la compatibilité de ces trois conditions.

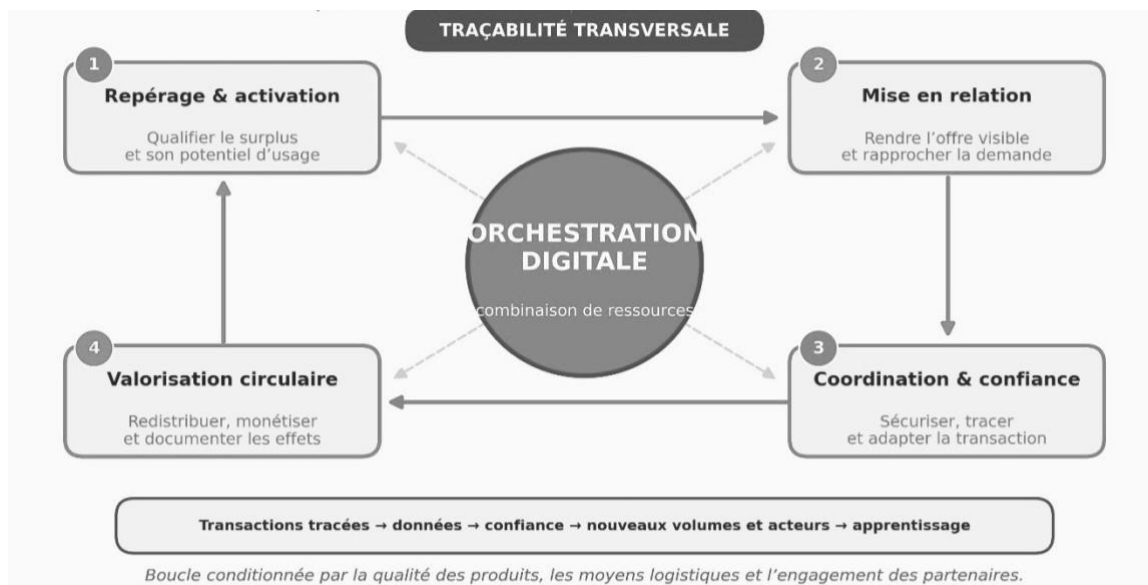
La valeur environnementale provient principalement de la réintroduction de produits consommables dans un circuit d'utilisation. Cette opération peut éviter leur destruction et les ressources mobilisées pour leur remplacement. M. OUAHI Zakaria indique que « *chaque transaction est traçable, ce qui permet de mesurer les volumes de produits sauvés et les émissions de gaz à effet de serre évitées* ». Cette déclaration montre que le dispositif numérique sert également à documenter les effets environnementaux attribués à l'activité. Toutefois, les données accessibles ne permettent pas de vérifier les méthodes de calcul ni les quantités cumulées. Il serait donc excessif de conclure à un niveau précis de réduction des émissions, les résultats établissent plutôt que la plateforme intègre la mesure des volumes redistribués et l'estimation des effets évités à sa proposition de valeur.

Dans le périmètre B2B étudié, la dimension sociale est portée par l'accès des professionnels de la restauration et des métiers de bouche à des produits proposés à moindre coût. Cet accès dépend de la disponibilité des lots, de leur localisation, de leur durée d'utilisation et des conditions logistiques et sanitaires de la transaction, les échanges documentés montrent que la plateforme améliore l'accessibilité économique de certains approvisionnements. Sur le plan probatoire, les transactions et leur traçabilité constituent des résultats documentés et les volumes redistribués correspondent à des mesures internes issues du suivi de la plateforme, ainsi que les émissions évitées relèvent d'estimations présentées dans les tableaux de bord et les effets à long terme sur l'usage des ressources, les coûts d'approvisionnement et la situation économique des bénéficiaires restent potentiels. Cette distinction permet d'apprécier les dimensions économique, environnementale et sociale selon le niveau de preuve disponible.

3.5. Synthèse des mécanismes d'orchestration

Les résultats mettent en évidence un processus composé de quatre mécanismes successifs et interdépendants (figure 4). L'entreprise commence par repérer un surplus et par évaluer ses possibilités de réutilisation. Elle le rend ensuite visible auprès d'acheteurs professionnels au moyen de son dispositif numérique. Elle organise les conditions matérielles et informationnelles de la transaction, puis documente la valeur produite par la redistribution. La traçabilité relie les différentes étapes, elle alimente les opérations, sécurise les relations et produit des données utilisables dans le reporting adressé aux partenaires. Le mécanisme d'orchestration tient à la capacité de l'entreprise à combiner les ressources numériques, organisationnelles, logistiques et relationnelles autour d'un flux temporaire et incertain. La boucle représentée demeure conditionnelle et dépend de la qualité des produits, de la disponibilité des moyens logistiques et de l'engagement des partenaires et ne doit donc pas être interprétée comme un effet automatique de la technologie.

Figure 4. Boucle empirique des mécanismes d'orchestration digitale



Source : élaboration de l'auteur à partir des données de l'étude de cas.

Le passage des données aux quatre mécanismes repose sur des indices empiriques distincts. Le repérage est associé à la « dissonance morale, mais aussi économique » et l'activation au constat que « le B2C était moins structurant et moins scalable », la mise en relation s'appuie sur une innovation « organisationnelle, digitale et logistique », ainsi que la coordination est reliée à une approche « fondée sur la traçabilité, la conformité sanitaire et la responsabilité juridique ». Enfin, la valorisation est décrite comme la transformation des externalités des industriels « *en externalités positives, à travers la valorisation des surplus* ». Ces extraits de l'entretien avec M. OUAHI Zakaria le cofondateur sont développés dans les sections 3.1 à 3.4 et synthétisés dans le tableau 1.

Tableau 1. Synthèse empirique des mécanismes d'orchestration

Mécanisme	Ressources mobilisées	Capacité mise en œuvre	Manifestations empiriques	Valeur recherchée
Repérage et activation	Connaissance sectorielle, informations sur les stocks, relations avec les industriels	Détecter, qualifier et sélectionner les surplus mobilisables	Requalification des invendus et recentrage du modèle sur le B2B	Transformation d'une perte potentielle en ressource échangeable
Mise en relation numérique	Plateforme, données sur les offres, informations de localisation, réseau d'utilisateurs	Rendre les surplus visibles et rapprocher l'offre de la demande	Intermédiation biface entre entreprises agroalimentaires et professionnels	Réduction des coûts de recherche et amélioration de l'accès aux produits
Coordination et confiance	Traçabilité, compétences logistiques, conformité sanitaire, contrats et capital relationnel	Sécuriser, suivre et adapter les transactions	Suivi de la collecte à la livraison, tableaux de bord et adaptation des accords	Réduction de l'incertitude et continuité des relations
Valorisation circulaire	Business model, réseau de partenaires et données d'impact	Redistribuer, monétiser et documenter les effets de l'activité	Valorisation des surplus, suivi des volumes et estimation des effets évités	Création de valeur économique, environnementale et sociale

Source : élaboration de l'auteur à partir des données de l'étude de cas.

4. Discussion

Cette recherche vise à comprendre comment une entreprise verte mobilise ses ressources numériques, organisationnelles et relationnelles pour lutter contre le gaspillage alimentaire au Maroc. Les résultats permettent d'apporter une réponse structurée autour de 4 mécanismes : le repérage et l'activation des invendus, la mise en relation numérique, la coordination sécurisée des échanges et la valorisation circulaire. Leur articulation montre que la plateforme combine des données, des compétences logistiques, des relations inter-organisationnelles et des dispositifs de traçabilité au-delà de l'utilisation de la technologie pour transformer un produit menacé de destruction en ressource échangeable. La discussion examine cette combinaison à partir de la RBV, puis précise ses liens avec l'entrepreneuriat vert, l'économie circulaire et la différenciation stratégique.

4.1. Combinaison des ressources et capacité d'orchestration

La RBV explique la création d'un avantage concurrentiel par la détention et l'exploitation de ressources stratégiques (Barney, 1991). Le cas étudié apporte une précision à cette lecture, les ressources mobilisées par SAVEY ne produisent pas de valeur lorsqu'elles demeurent séparées, la plateforme numérique, les informations sur les stocks, le réseau de partenaires, les compétences logistiques et la maîtrise des contraintes sanitaires deviennent utiles lorsqu'elles sont combinées autour d'une transaction, et la valeur résulte ainsi moins de la possession d'une technologie que de la capacité à coordonner plusieurs ressources complémentaires. Cette

observation rejoint les travaux qui prolongent la RBV par une analyse des actions managériales nécessaires pour structurer, regrouper et déployer les ressources (Sirmon et al., 2007 ; Sirmon et al., 2011).

Dans cette discussion, les ressources désignent les éléments mobilisables par la plateforme, tels que l'outil numérique, les données, les compétences et les relations. La capacité d'orchestration correspond à l'aptitude de l'entreprise à les combiner et les mécanismes renvoient aux actions observées - repérer, mettre en relation, coordonner et valoriser - tandis que les résultats concernent les formes de valeur produites. La confiance est une ressource relationnelle lorsqu'elle facilite l'entrée en relation et un résultat intermédiaire lorsqu'elle se renforce au fil des transactions, tandis que la traçabilité est un dispositif numérique et organisationnel : les données produites constituent une ressource et leur utilisation dans le suivi relève du mécanisme de coordination.

Les 4 mécanismes identifiés peuvent être rapprochés de ce processus d'orchestration. Le repérage des surplus contribue à structurer un portefeuille de ressources accessibles. La plateforme, les données et les compétences opérationnelles sont ensuite combinées pour construire une capacité d'intermédiation. La mise en relation et la coordination logistique correspondent au déploiement de cette capacité auprès des entreprises partenaires. Enfin, les données de traçabilité permettent de rendre la valeur produite visible. Cette séquence montre comment une entreprise de taille limitée organise des ressources hétérogènes pour répondre à une opportunité circulaire, et ne reproduit pas mécaniquement les catégories proposées par Sirmon et ses coauteurs, l'orchestration apparaît alors comme une capacité managériale qui relie le portefeuille de ressources au fonctionnement du business model.

SAVEY présente également une particularité importante : une partie des ressources orchestrées se situe en dehors des frontières de l'entreprise. Les invendus appartiennent aux entreprises agroalimentaires, les débouchés dépendent des acheteurs professionnels et la circulation physique mobilise plusieurs partenaires. La plateforme s'appuie en partie sur les ressources de ses partenaires, elle en organise l'accès, la disponibilité et l'utilisation. La RBV permet ainsi d'analyser la combinaison de ses ressources internes et relationnelles, cette interprétation rejoint les travaux sur les plateformes de récupération alimentaire, qui attribuent à ces organisations des fonctions de connexion, d'information, de protection, de mobilisation et de mesure (Ciulli et al., 2020).

La capacité d'orchestration dépend du contexte dans lequel les ressources sont mobilisées. La demande peu structurée, la variabilité des volumes, les contraintes de conservation et la fragmentation réglementaire limitent la standardisation des opérations. SAVEY répond à ces contraintes par le recentrage sur le B2B, l'adaptation des contrats et l'association de procédures formelles à des relations directes. Le passage du B2C au B2B peut être interprété comme un apprentissage stratégique et les tests du modèle initial ont conduit l'entreprise à reconfigurer son segment de clientèle, son portefeuille de partenaires et ses modalités logistiques. Cette adaptation du business model rapproche la régularité de la demande professionnelle des contraintes de volume et de délai propres aux invendus et montre que la capacité d'orchestration évolue avec les informations acquises sur le marché.

4.2. Entrepreneuriat vert et création de valeur circulaire

La création de SAVEY procède d'une relecture entrepreneuriale du gaspillage alimentaire. Le surplus représente initialement une perte pour son détenteur et une externalité environnementale pour la collectivité. Il devient une opportunité lorsque l'entreprise identifie sa valeur résiduelle et construit un mécanisme qui permet son transfert, cette dynamique correspond aux travaux qui montrent que les externalités, les asymétries d'information et les mécanismes de prix imparfaits peuvent faire émerger des opportunités entrepreneuriales orientées vers la durabilité (Cohen & Winn, 2007). Le cas étudié précise le processus de conversion de cette opportunité où la reconnaissance du problème ne suffit pas, elle doit être prolongée par un business model, un réseau d'acteurs et des routines capables de réintroduire les produits dans un circuit d'utilisation.

Les résultats rejoignent également la notion de « courtier de circularité » proposée par (Ciulli et al., 2020). La plateforme comble une discontinuité entre les organisations qui détiennent des produits menacés de destruction et celles qui peuvent encore les utiliser. Dans le cas marocain, cette fonction comprend la qualification des produits, la sécurisation sanitaire, la coordination logistique et la production de données sur les transactions et dépasse la simple intermédiation numérique. La circularité repose donc sur la continuité effective des flux, cette observation confirme que la réduction du gaspillage par une plateforme dépend de la valeur proposée à ses utilisateurs professionnels, de la confiance et de la simplicité des échanges (Amaral & Orsato, 2023).

La création de valeur observée comprend des dimensions économiques, environnementales et sociales, mais leur niveau de consolidation reste différent. La valeur économique se manifeste dans la récupération d'une valeur résiduelle, l'accès à des produits à moindre coût et la rémunération des services d'intermédiation. La valeur environnementale repose sur la prévention de la destruction et sur l'estimation des émissions évitées. La dimension sociale apparaît principalement à travers les conditions d'approvisionnement proposées aux consommateurs professionnels ou particuliers. Les résultats soutiennent une intégration progressive des trois dimensions du TBL, dans laquelle la viabilité économique conditionne la continuité de la mission environnementale. Cette interprétation rejoint (Belz et Binder, 2017), qui montrent que les dimensions de l'entrepreneuriat vert peuvent être intégrées de manière séquentielle. La proposition de valeur circulaire associe la prévention du gaspillage à la viabilité commerciale. L'activité économique repose sur la résolution d'un problème environnemental et cette approche rejoint les business models durables qui visent à réduire les pertes, à prolonger l'utilisation des ressources et à créer plusieurs formes de valeur (Bocken et al., 2014) elle mobilise aussi les principes de l'économie circulaire : la prévention des déchets, la réutilisation et la préservation de la valeur des produits (Geissdoerfer et al., 2017).

4.3. Différenciation stratégique et avantage concurrentiel durable

Les résultats suggèrent que la différenciation de l'entreprise repose sur une configuration de ressources plutôt que sur une fonctionnalité numérique particulière. La plateforme facilite la mise en relation, mais cette fonctionnalité peut être reproduite par d'autres opérateurs, ainsi que la différenciation provient davantage de son association avec la connaissance des flux alimentaires, les routines logistiques, la conformité sanitaire, la traçabilité, les relations industrielles et les données accumulées. Cette combinaison répond à une difficulté précise du

marché : transférer rapidement des produits sensibles entre des acteurs qui ne disposent pas nécessairement de relations préalables. Au regard de la RBV, sa valeur stratégique tient donc à sa capacité à réduire les coûts de recherche, les risques transactionnels et l'incertitude entourant les inventus.

Certains éléments de cette configuration peuvent devenir difficiles à reproduire, comme par exemple, les relations de confiance, les connaissances acquises par l'expérience, les données historiques et les routines de coordination se développent progressivement. Leur imitation suppose davantage que l'acquisition d'une solution technique, toutefois, le caractère rare et inimitable de ces ressources ne peut être considéré comme établi. L'étude ne compare pas systématiquement SAVEY à ses concurrents et ne mesure pas la stabilité de ses relations dans le temps, elle permet d'identifier les fondements possibles d'une position différenciée, sans démontrer l'existence d'un avantage concurrentiel durable au sens strict de (Barney, 1991).

La NRBV complète cette interprétation en reliant les capacités environnementales à la stratégie de l'entreprise. La prévention des pertes, la traçabilité et l'amélioration de l'utilisation des ressources peuvent contribuer à une proposition de valeur différenciée (Hart, 1995 ; Hart & Dowell, 2011). Dans le cas de SAVEY, la stratégie environnementale soutient l'innovation du business model et la construction de relations avec les industriels, cette convergence rejoint l'idée selon laquelle une meilleure utilisation des ressources peut rapprocher performance environnementale et compétitivité (Porter & Van der Linde, 1995) mais reste néanmoins conditionnelle, notamment par les coûts logistiques, la régularité des flux et la capacité à maintenir une demande professionnelle suffisante tous ces variables déterminent la viabilité de cette différenciation.

Il serait donc préférable de parler d'une position concurrentielle potentiellement défendable. L'entreprise dispose d'une configuration cohérente de ressources et de capacités, mais la durabilité de cette position nécessiterait une observation longitudinale et devrait être appréciée à travers la fidélité des partenaires, la croissance des transactions, la maîtrise des coûts, la qualité sanitaire et la capacité des concurrents à reproduire le modèle. Cette prudence distingue la création d'une proposition de valeur différenciée de la démonstration d'un avantage durable, le cas de SAVEY montre les conditions organisationnelles susceptibles de soutenir cet avantage, sans établir sa persistance ni sa supériorité économique.

4.4. Contributions, implications managériales, limites et perspectives

Cette recherche prolonge la RBV et montre qu'une entreprise verte peut construire une capacité stratégique à partir de ressources internes et externes qu'elle organise autour d'une transaction circulaire. Elle identifie 4 mécanismes d'orchestration : activation des surplus, mise en visibilité, sécurisation des échanges et documentation de la valeur créée. Cette séquence complète les processus de structuration, de combinaison et de déploiement des ressources proposés par (Sirmon et al., 2007) et montre également que la technologie constitue une ressource de coordination dont l'efficacité dépend des compétences logistiques, sanitaires et relationnelles. Sur le plan managérial, les entrepreneurs doivent cartographier leurs ressources, formaliser les responsabilités, sécuriser la traçabilité et suivre la rentabilité des transactions. Le déploiement territorial doit rester progressif et reposer sur des procédures stabilisées, des partenaires fiables et des indicateurs qui distinguent les résultats observés des effets environnementaux estimés.

L'apport théorique spécifique tient à l'application de l'orchestration des ressources à un contexte circulaire marqué par la contrainte du temps et l'accès à des ressources externes. L'inventu perd progressivement sa valeur et reste détenu par l'entreprise agroalimentaire jusqu'à son transfert et la capacité de la plateforme repose donc sur l'activation rapide du surplus, l'organisation de son accès et le déploiement coordonné des ressources nécessaires à la transaction. Les 4 mécanismes identifiés rendent explicites ces dimensions temporelle et inter-organisationnelle et proposent une séquence analytique à examiner dans d'autres plateformes circulaires.

Ces apports doivent être interprétés au regard des limites de l'étude. Le choix d'un cas unique permet une compréhension approfondie des mécanismes, mais il autorise uniquement une généralisation analytique. L'entretien réalisé avec M. OUAHI Zakaria le cofondateur-dirigeant peut également introduire un biais rétrospectif que la triangulation documentaire ne supprime pas entièrement. En outre, l'absence de données transactionnelles auditées ne permet pas de vérifier les volumes redistribués, les émissions évitées ou les gains obtenus par les partenaires. De futures recherches pourraient comparer plusieurs plateformes circulaires, intégrer les perceptions des industriels, des acheteurs et des partenaires logistiques, puis exploiter des données longitudinales et permettraient d'examiner l'évolution de la confiance, la stabilité des routines et la capacité de cette configuration de ressources à soutenir durablement la différenciation de l'entreprise.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif de comprendre comment une entreprise verte mobilise ses ressources numériques, organisationnelles et relationnelles pour lutter contre le gaspillage alimentaire au Maroc. L'analyse du cas SAVEY met en évidence 4 mécanismes complémentaires : le repérage et l'activation des invendus, la mise en relation numérique, la coordination sécurisée des échanges et la valorisation circulaire. Ces mécanismes montrent que la création de valeur repose sur la combinaison de la technologie, des compétences logistiques, de la connaissance du marché, des relations de confiance et des dispositifs de traçabilité. L'étude interprète l'orchestration digitale comme une capacité managériale qui structure, combine et déploie des ressources dispersées autour d'une opportunité circulaire, cette capacité permet de requalifier un produit menacé de destruction, de le rendre accessible à un nouvel utilisateur et de documenter la valeur issue de sa redistribution. La création de valeur associe trois dimensions complémentaires : une dimension économique liée à la valorisation des invendus, une dimension environnementale fondée sur la prévention du gaspillage et une dimension sociale portée par l'accès à des produits à moindre coût. Sur le plan théorique, le cas prolonge la RBV et montre que la capacité stratégique d'une plateforme circulaire repose en partie sur des ressources situées en dehors de ses frontières et précise également le rôle du numérique comme support de coordination et de confiance. À l'échelle du cas, l'étude établit l'existence des 4 mécanismes et la complémentarité des ressources mobilisées et identifie une base potentielle de différenciation, dont la durabilité reste à examiner par une comparaison sectorielle et une observation longitudinale. Les effets à long terme et la transférabilité du modèle constituent des propositions à approfondir dans de futures recherches. Sur le plan managérial, les résultats recommandent de construire simultanément l'infrastructure numérique, les routines opérationnelles, les partenariats et les méthodes de mesure. L'entreprise présente ainsi les

fondements d'une proposition de valeur différenciée, une analyse comparative et longitudinale reste cependant nécessaire pour établir si cette configuration produit un avantage concurrentiel durable.

Références

- Amaral, D. G., & Orsato, R. J. (2023), "Digital platforms for food waste reduction: The value for business users", *Business Strategy and the Environment*, Volume 32, Issue 4, 1373–1387. <https://doi.org/10.1002/bse.3193>
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Volume 17, Issue 1, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belfakira, C., Hindi, Z., Lafram, A., Bikri, S., Benayad, A., El Bilali, H., Bügel, S., Średnicka-Tober, D., Pugliese, P., Strassner, C., Rossi, L., Stefanovic, L., & Aboussaleh, Y. (2024), "Household food waste in Morocco: An exploratory survey in the province of Kenitra", *Sustainability*, Volume 16, Issue 11, Article 4474. <https://doi.org/10.3390/su16114474>
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017), "Sustainable entrepreneurship: A convergent process model", *Business Strategy and the Environment*, Volume 26, Issue 1, 1–17. <https://doi.org/10.1002/bse.1887>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014), "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", *Journal of Cleaner Production*, Volume 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Volume 3, Issue 2, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Ciulli, F., Kolk, A., & Boe-Lillegraven, S. (2020), "Circularity brokers: Digital platform organizations and waste recovery in food supply chains", *Journal of Business Ethics*, Volume 167, Issue 2, 299–331. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04160-5>
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007), "Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Volume 22, Issue 1, 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>
- Conseil économique, social et environnemental. (2025), *Pertes et gaspillage alimentaires au Maroc : comprendre l'ampleur et les enjeux pour agir efficacement*, Avis adopté le 24 avril 2025, Rabat, CESE. <https://www.cese.ma/media/2026/03/Avis-PGA-VF-bo.pdf>
- de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018), "The digital platform: A research agenda", *Journal of Information Technology*, Volume 33, Issue 2, 124–135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002), "Systematic combining: An abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, Volume 55, Issue 7, 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Volume 23, Issue 4, 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>