



Créer une plateforme digitale destinée à l'échange de produits alimentaires avec la restauration individuelle dans le canton de Fribourg

Proposition d'un modèle de fonctionnement

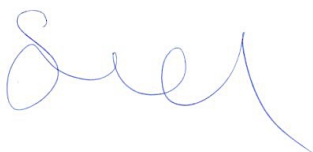
Travail de bachelor réalisé par Sabine Hélène Guex
Sous la responsabilité du Dr. Andreas Hochuli
Zollikofen, 10 août 2018

Déclaration sur la propriété intellectuelle et l'octroi des droits d'utilisation

Par ma signature, je déclare :

- connaître les Directives sur la gestion des plagiat à la Haute école spécialisée bernoise ainsi que les conséquences de leur non-respect ;
- m'y être conformée lors de la réalisation de ce travail ;
- avoir réalisé ce travail personnellement et de manière autonome ;
- accepter que mon travail soit testé à l'aide d'un logiciel de détection des plagiat et conservé dans la base de données de la BFH ;
- accorder à la HAFL, à titre non exclusif, un droit d'utilisation gratuit et non limité dans le temps de ce travail.

Lieu et date : Vuippens, le 09 août 2018

Signature : 

Avis concernant l'utilisation des travaux étudiants de la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires HAFL

Tous les droits relatifs aux travaux de semestre, de minor, de bachelor ou de master sont propriété de leur auteur-e. Cependant, la HAFL détient, à titre non exclusif, un droit d'usage gratuit et non limité dans le temps.

Les travaux de semestre, de minor, de bachelor et de master font partie du cursus de la HAFL et sont rédigés par les étudiant-e-s de manière autonome. L'école décline toute responsabilité pour les erreurs qu'ils pourraient contenir et ne répond pas des dommages qui en découleraient le cas échéant.

Zollikofen, décembre 2015
La Direction

Table des matières

Liste des abréviations.....	1
Liste des tableaux.....	2
Liste des figures.....	3
Résumé.....	4
1 Introduction	5
1.1 Implication du Canton de Fribourg	5
1.1.1 Définition de la clientèle-cible	6
1.2 Objectifs de l'étude	6
1.2.1 Hypothèses de recherche	7
1.2.1.1 Remarques linguistiques	7
1.3 Délimitation du champ de recherche.....	7
2 Etat des connaissances	8
2.1 Tendances nationales dans les milieux agricoles et agroalimentaires.....	8
2.1.1 Digitalisation	8
2.1.2 Politique agricole 22 +	8
2.1.3 Produits régionaux.....	9
2.1.3.1 Valorisation des produits régionaux dans la restauration	10
2.1.4 Stratégies d'exploitation.....	10
2.2 Circuits-courts	11
2.2.1 Les circuits-courts entre agriculteurs et restaurateurs.....	12
2.2.1.1 Chances et risques pour les producteurs	12
2.2.1.2 Chances et risques pour les restaurateurs	13
2.2.2 Répercussions des circuits-courts sur le développement régional	14
2.2.2.1 L'impact public des collaborations producteurs-restaurateurs	15
2.3 Le secteur de l'hôtellerie-restauration	16
2.3.1 La restauration individuelle	16
2.3.1.1 La restauration individuelle systémique	17
2.3.1.2 Les établissements publics dans le canton de Fribourg	18
2.3.2 Reflet de la branche au niveau national	19
2.3.2.1 Qu'est-il servi ?.....	19
2.3.2.2 Comment s'approvisionne-t-on ?	19
2.3.2.3 Gammes de produit	20
2.3.2.4 Gestion d'entreprise	20
2.3.2.5 Défis pour les acteurs de la branche	21
2.3.2.6 Trends futures.....	21
2.4 Lier producteurs et restaurateurs	23
2.4.1 Ebauches de solutions aux problèmes majeures à la collaboration	23
2.4.1.1 Logistique.....	23
2.4.1.2 Offre et disponibilité	23
2.4.1.3 Hausse de prix.....	23
2.4.2 Relations actuelles entre restaurateurs et filières agricoles fribourgeoises.....	24
2.4.3 Intérêt à la création d'une plateforme	25
2.4.3.1 Agriculteurs	25
2.4.3.2 Restaurateurs.....	25
2.4.4 Plateformes existantes	26
2.4.4.1 « Wirt sucht Bauer »	26
3 Méthodes.....	28
3.1 La recherche qualitative.....	28

3.1.1 Récolter de données.....	28
3.1.1.1 Questionner	29
3.1.1.2 Eviter les pièges de l'interview	30
3.1.2 Analyser les données récoltées	31
3.2 Compte-rendu de la procédure appliquée.....	32
3.2.1 Fixation du mandat.....	32
3.2.2 Formulation d'hypothèses et première opérationnalisation	32
3.2.3 Etat des connaissances	33
3.2.4 Première série d'interviews.....	34
3.2.5 Traitement des données issues de la première série d'interviews et élargissement du champ de recherche.....	35
3.2.6 Deuxième série d'interviews	36
3.2.7 Traitement des données issues de la seconde série d'interviews.....	37
3.2.8 Rédaction.....	37
4 Résultats	38
4.1 Approvisionnement	38
4.1.1 Choix des produits et gestion des quantités.....	38
4.1.1.1 Le cas de la gastronomie.....	38
4.1.2 Canaux d'approvisionnement et commandes	39
4.1.2.1 Politiques de livraison	40
4.2 Travailler avec des produits régionaux	41
4.2.1 Le cas de la restauration systémique.....	41
4.2.2 Trouver un partenaire commercial.....	41
4.2.3 Disponibilité des produits.....	42
4.2.4 Acheminer le produit.....	42
4.2.5 Coûts d'opportunité	43
4.2.5.1 Coûts liés aux recherches.....	43
4.2.5.2 Coûts liés à l'acheminement des produits	43
4.2.5.3 Valeur d'achat des produits	44
4.2.5.4 Coûts liés à la préparation des produits.....	45
4.3 Relier les acteurs par une plateforme électronique	46
4.3.1 Intérêts et positionnements du côté des agriculteurs.....	46
4.3.2 Intérêts et positionnement du côté des restaurateurs et fournisseurs	46
4.3.3 Expériences individuelles.....	47
4.3.4 Alternatives.....	47
4.3.4.1 Créer une marque fribourgeoise de produits de 4 ^{ème} gamme.....	47
4.3.4.2 Organiser des rencontres producteurs – restaurateurs.....	48
4.3.4.3 Travailler avec un système anticipatif.....	48
4.4 Fonctionnement de la plateforme	49
4.4.1 Accès à la plateforme	49
4.4.1.1 Restrictions	50
4.4.2 Transactions.....	50
4.4.2.1 Développer un marché à terme	50
4.4.3 Utilisateurs.....	51
4.4.3.1 Confidentialité.....	51
4.4.4 Présentation des produits	51
4.4.4.1 Marché spot	51
4.4.5 Conclusion d'un contrat sur le marché spot.....	52
4.4.5.1 Stock disponible	52
4.4.5.2 Prix	52
4.4.5.3 Réservation	53
4.4.5.4 Paiement.....	53
4.4.6 Logistique	54

4.4.6.1	Système participatif	55
5	Discussion	57
5.1	Coûts liés au travail avec des produits régionaux	57
5.2	La restauration systémique en tant que débouché	58
5.3	Nécessité d'une plateforme électronique.....	58
5.3.1	Alternatives à la plateforme	59
5.4	Point fort de la plateforme	60
5.5	Modèle de fonctionnement de la plateforme	61
5.5.1.1	Accès à la plateforme.....	61
5.5.2	Activités sur la plateforme.....	61
5.5.3	Utilisateurs et confidentialité	63
5.5.4	Marchandises et réservations	63
5.5.4.1	Marché spot	64
5.5.4.2	Marché à terme	66
5.5.4.3	Dispositions financières sur le marché à terme	66
5.5.5	Logistique	67
5.5.5.1	Travailler avec un système coopératif	67
5.5.6	Détermination du montant des transactions et paiement.....	69
5.5.6.1	Indication du prix par le producteur	69
5.5.6.2	Frais de livraison	70
5.5.6.3	Moyens de paiement	70
5.6	Evaluation de la rémunération obtenue par le producteur.....	71
5.7	Facteurs de succès pour la plateforme	73
6	Conclusion.....	75
7	Bibliographie	77
	Remerciements	82
	Recueil des annexes	83
	Annexe 1 : L'agriculture dans le canton de Fribourg	84
	Produits agricoles	84
	Lait et produits laitiers	84
	Produits carnés et oeufs	85
	Produits des grandes cultures.....	87
	Produits maraichers et fruitiers	89
	Vins.....	90
	Situation économique	91
	Paievements directs.....	92
	Perspectives futures	93
	Annexe 2 : Axes stratégiques de l'agriculture romande	94
	Annexe 3 : Opérationnalisation des hypothèses initiales	95
	Annexe 4 : Analyse intermédiaire des données récoltées	96
	Annexe 5 : Opérationnalisation du modèle de fonctionnement et d'une hypothèse complémentaire...97	
	Annexe 6 : Mandat relatif au travail	98
	Annexes sur support électronique.....	99

Source de l'image de couverture

<https://www.studyrama.com/local/cache-vignettes/L990xH363/arton91749-b78a9.png?1521035690>

Liste des abréviations

AQ	label « Assurance Qualité »
AOP	appellation d'origine protégée
bio	biologique
B2B	business to business
B2C	business to customers
EMS	établissement médico-social
GRTA	Genève région - Terre avenir
ha	hectare
HAFL	Haute Ecole des sciences agronomiques, forestières et alimentaires
IAG	Institut agricole de Grangeneuve
IGP	indication géographique protégée
kg	kilogramme
km	kilomètre
m	mètre
PA	politique agricole
PME	petite à moyenne entreprise
PPE	place porc à l'engrais
SA	société anonyme
Sàrl	société à responsabilité limitée
SAU	surface agricole utile
SMS	short message service
SST	systèmes de stabulation particulièrement respectueux des animaux
SRPA	sorties régulières en plein air
t	tonne
UGBF	unité de gros bétail fourrage grossier
USP	Union Suisse des Paysans

Liste des tableaux

Tableau 1 : Chances et risques des circuits-courts avec du point de vue des producteurs	13
Tableau 2 : Chances et risques liés à l’approvisionnement direct sur les exploitations agricoles pour les restaurateurs.	14
Tableau 3 : Différentes gammes de produits utilisées dans la restauration.	20
Tableau 4 : Relations commerciales entre producteurs, transformateurs et restaurateurs fribourgeois identifiées par l’étude FILAGRO.	24
Tableau 5 : Facteurs pouvant perturber un interview et recommandations pour les atténuer.	30
Tableau 6 : Aperçu des experts rencontrés durant la première série d’interviews menée.	34
Tableau 7 : Aperçu des experts rencontrés durant la seconde série d’interviews menée.	36
Tableau 8 : Aperçu de différentes politiques de livraison.	40
Tableau 9 : Informations au sujet des frais de livraison supportés par les différents experts rencontrés procédant au transport de leurs marchandises.	43
Tableau 10 : Comparatif momentané des prix adressés à un restaurateur pour une même marchandise vendue en promotion dans un cash & carry ou achetée chez un producteur local avec 10 % de rabais.	44
Tableau 11 : Moyens d'accès à la plateforme privilégiés par les acteurs.	49
Tableau 12 : Réponses aux questions : « que souhaiteriez-vous connaître au sujet du produit ? » et « que pourriez-vous indiquer au sujet du produit ? ».....	52
Tableau 13 : Réponses des professionnels rencontrés à la question : « souhaiteriez-vous être impliqué dans le modèle de logistique participatif lié à la création de la plateforme d’échange ? ».....	55
Tableau 14 : Exemple de l’affichage d’un produit disponible sur le marché spot.....	65
Tableau 15 : Exemple de fixation des limites de prix pour un kilogramme d’aubergines.....	70
Tableau 16 : Axes stratégiques suivis par les exploitations agricoles romandes accompagnés de leur description et des constats effectués.	94

Liste des figures

Figure 1 : Représentation imagée d'une chaîne de valeur.....	11
Figure 2 : Importance de la consommation de produits agricoles en provenance directe de la ferme pour les privés et les entreprises de restauration.....	12
Figure 3 : Impact de la vente directe sur l'économie locale.	15
Figure 4 : Fonctionnement de la branche de l'hôtellerie-restauration avec focus sur la restauration individuelle.....	16
Figure 5 : Relevé des établissements publics du canton de Fribourg en 2015.	18
Figure 6 : Sources d'approvisionnement des entreprises suisses de restauration.	19
Figure 7 : Facteurs de coûts dans le domaine de l'hôtellerie-restauration en 2016.....	20
Figure 8 : Principaux défis auxquels l'hôtellerie-restauration suisse devra faire face à l'avenir.	21
Figure 9 : Trends de consommation attendus dans le secteur de la restauration.....	22
Figure 10 : Publicité pour la plateforme B2B	26
Figure 11 : Processus d'une recherche qualitative.....	29
Figure 12 : Méthode de l'analyse qualitative structurale selon Mayring.	31
Figure 13 : Représentation symbolique de l'importance des différents types de coûts d'opportunité liés à l'utilisation de produits régionaux.	57
Figure 14 : Interventions possibles sur la plateforme, en fonction du marché et de la catégorie d'acteurs.	62
Figure 15 : Catégorisation des acteurs ayant accès à la plateforme.....	63
Figure 16 : Propositions au sujet des informations devant être communiquées par les acteurs lors d'interventions sur le marché à terme.	66
Figure 17 : Chaîne de valeur découlant de la commercialisation d'un produit brut via Culturefood. ..	71
Figure 18 : Chaîne de valeur découlant de la commercialisation d'un produit brut via la plateforme.	72
Figure 19 : Nombre d'exploitations agricoles par district fribourgeois	84
Figure 20 : Utilisation des terres ouvertes dans le canton de Fribourg en 2015.....	87
Figure 21 : Répartition des légumes de garde cultivés	89
Figure 22 : Répartition des légumes frais cultivés	89
Figure 23 : Nombre d'individus par catégorie d'arbres fruitiers cultivés de manière intensive en 2016 dans le canton de Fribourg.	90
Figure 24 : Revenu net d'entreprise par exploitation romande en 2013.	91
Figure 25 : Evolution des montants alloués par la Confédération au canton de Fribourg sous forme de paiements directs entre 2000 et 2016.	92

Résumé

GUEx S. Créer une plateforme digitale destinée à l'échange de produits alimentaires avec la restauration individuelle dans le canton de Fribourg. Définition d'un modèle de fonctionnement.

Cette étude a pour objectif de définir les conditions-cadres ainsi qu'un modèle de fonctionnement pour une plateforme digitale destinée à l'échange de produits alimentaires entre producteurs et restaurateurs fribourgeois, possédant soit un établissement indépendant, soit appartenant à une chaîne de restauration. Pour y parvenir, 10 interviews d'experts ont été conduites et exploitées selon la méthode de l'analyse qualitative structurelle développée par Mayring.

La plateforme entend présenter deux marchés différents. Le premier est spontané : les transactions physiques des marchandises ont lieu dans un délai maximum de deux jours après conclusion de l'achat. Sur ce marché, les producteurs uniquement peuvent intervenir, en y proposant leurs articles. Le second est basé sur un système anticipatif : les accords conclus portent sur une durée supérieure à deux jours, pouvant s'étaler sur plusieurs mois. Reposant sur le concept d'un marché à terme, il confère à la plateforme un caractère unique, offrant la possibilité aux restaurateurs d'entrer en contact directement avec des producteurs.

Avec ce service, les restaurateurs peuvent en effet publier des souhaits personnalisés à destination des producteurs, auxquels ces derniers sont libres de répondre. De même, les producteurs sont en mesure de proposer des produits aux restaurateurs et ainsi de tester la demande, option pouvant s'avérer précieuse lors de la planification stratégique de leur entreprise.

De plus, la plateforme soulage les producteurs souhaitant se détacher des canaux commerciaux traditionnels, c'est-à-dire de la grande distribution. En effet, les charges que représentent la recherche de clients ainsi que la relance des relations diminuent en passant par la plateforme. En officialisant le bouche-à-oreille, elle génère un effet de multiplicateur relationnel, dont les restaurateurs profitent également.

En dirigeant les prix sur les recommandations du journal *Agrihebdo* pour les produits fermiers commercialisés en vente directe, la plateforme accepte un compromis : une rémunération équitable des producteurs prévaut sur l'importance quantitative des marchandises échangées via cette dernière. En effet, le travail avec des produits provenant directement des producteurs génère des coûts d'opportunité pour les restaurateurs. Ceux-ci proviennent principalement de deux facteurs : le surcoût à supporter par rapport à l'achat d'un article équivalent chez un grand distributeur, et la perte d'efficacité des employés due à la réintégration dans les cuisines d'étapes préparatoires pouvant être effectuées par l'industrie du prêt à l'emploi.

Par conséquent, la plateforme sera utilisée par les restaurateurs pour qui l'attrait marketing de l'emploi de produits fermiers prévaut sur les coûts en résultant. Ce constat écarte la restauration systématique, où les produits prêts à l'emploi sont en général privilégiés.

En ce qui concerne l'acheminement aux clients des articles commandés, la plateforme souhaite intégrer les collaborateurs des producteurs et des restaurateurs aux livraisons. Les volontaires se verront attribués des transports de marchandise survenant sur le trajet qu'ils parcourent de leur domicile à leur lieu de travail, sans dédommagement. Il reviendra à une association de producteurs agissant en amont de la plateforme d'organiser le solde des transports.

Mots clés : agriculture and catering, local products, digital platform, alternative marketing of farm products, direct selling

1 Introduction

Sauter dans un avion du jour au lendemain pour un week-end à des centaines de kilomètres, acheter depuis son domicile un vêtement issu d'une enseigne de confection outre-mer ou encore consommer des fraises au mois de février : voilà qui est devenu possible grâce à la mondialisation des échanges commerciaux.

Cette tendance n'a pas épargné le domaine de la restauration. La problématique dans ce secteur est semblable à celle rencontrée dans le milieu agricole : les facteurs de production étrangers sont meilleur marché que leurs équivalents helvétiques. Que résulte-t-il de ce constat ?

Il en découle le recul de l'utilisation de produits indigènes dans les établissements de restauration publics et privés. Légumes espagnols et poulets brésiliens ont remplacé leurs équivalents issus de la région, ceci dans une optique d'optimisation des coûts de production.

Cependant, durant ces dernières années, un regain d'intérêt a été constaté parmi les consommateurs pour les produits de proximité. Qu'il s'agisse d'un effet de mode, d'une logique s'inscrivant dans un contexte de développement durable ou de l'envie de redonner un ancrage culturel à son alimentation, un marché pour les produits dits « régionaux » s'est développé.

Sans Internet, pas de mondialisation. Cet outil a envahi les pays industrialisés, et s'est également introduit auprès des agriculteurs. Le secteur primaire regorge de potentiel à l'application de prouesses technologiques issues de la numérisation, également du côté de la commercialisation des produits.

Le Conseil fédéral ainsi que l'Union Suisse des Paysans, en tant qu'acteurs surplombant le secteur agricole helvétique, l'ont bien compris : ils voient en ces deux tendances que sont la digitalisation et la consommation de produits régionaux deux des piliers du futur développement de l'agriculture suisse.

1.1 Implication du Canton de Fribourg

Fort de ce constat, l'Etat de Fribourg et l'Institut agricole de Grangeneuve (IAG) comptent également s'investir afin d'aider les agriculteurs, et de manière générale la population fribourgeoise, à profiter de ces deux impulsions. Concrètement, une allocation des moyens financiers publics y est envisagée.

Cependant, un rapport issu d'une étude menée par l'Haute Ecole de sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFL) a semé le doute quant à la pertinence de s'investir dans le commerce online de denrées alimentaires : en comparaison avec le « non-food », très peu de produits alimentaires sont actuellement commercialisés en Suisse via Internet.

De plus, nombreux sont les agriculteurs à souhaiter une meilleure rétribution pour leurs productions, mais peu sont prêts à changer leurs habitudes : le souci de la commercialisation finale des produits a été reportée au cours du siècle passé sur les épaules des intermédiaires du secteur secondaire.

Toutefois, des acteurs privés investissent dans le marché en ligne *farmy.ch* (Odermatt 2018, entretien) et le géant de la vente en ligne *Amazon* élargit ses activités au domaine alimentaire (Kolly Biemann 2018, entretien) : ceci laisse à supposer que ce marché va prendre de l'ampleur au cours des années à venir.

En outre, des initiatives individuelles portant sur la vente directe fleurissent dans le canton. Même s'il s'agit, pour l'instant, d'une minorité, des agriculteurs souhaitent reprendre la main sur la chaîne de valeur naissant de leur travail. Pour ce faire, la vente directe en ligne consiste en un moyen. Il s'agit en effet d'une démarche qui s'inscrit dans l'air du temps et qui peut se révéler particulièrement efficace, atteignant un vaste public en quelques clics seulement.

A l'heure actuelle, un premier bilan peut être dressé : trop de plateformes destinées à la vente en ligne ont été mises en place individuellement (Odermatt 2018, entretien). Par conséquent, cette situation est pour le moment insatisfaisante, engendrant des coûts de transaction trop élevés : l'amortissement de l'investissement financier lié à la création d'une plateforme électronique est trop lourd à supporter individuellement, et la distribution physique des marchandises commandées est inefficace, en raison des faibles quantités livrées par trajet¹.

C'est précisément sur ce point que souhaitent intervenir les deux institutions cantonales susmentionnées : réduire les coûts de transaction engendrés par de telles démarches en fédérant les infrastructures individuelles par le biais d'une plateforme centralisée. Autrement dit, l'Etat vient en aide aux professionnels proactifs en facilitant l'accès à un marché en devenir.

1.1.1 Définition de la clientèle-cible

En harmonie avec une volonté nationale, le canton de Fribourg s'est également fixé l'objectif de replacer des produits de proximité dans les cuisines professionnelles du canton. Cette volonté a débuté par l'acceptation d'une motion visant à « promouvoir et garantir une part substantielle de produits alimentaires régionaux dans la restauration collective » (AGIR, 2018) par le Grand Conseil en février 2018.

Ce mouvement peut se poursuivre du côté des établissements actifs dans la restauration individuelle (Krayenbuhl, 2018). D'une part, un travail de bachelor a montré au préalable que la restauration individuelle montre de l'intérêt pour des produits régionaux (Meister, 2016) et Gastrosuisse (2018, 26) constate que la première raison pour laquelle les restaurants renoncent à travailler directement avec des produits fermiers est l'absence de relation avec des agriculteurs.

D'autre part, il est supposé que les produits de proximité ne parquent pas sur les assiettes servies dans les auberges cantonales pour des raisons financières (Krayenbuhl 2017, entretien). Premièrement, leur recherche prend du temps, autrement dit, font grimper les coûts d'opportunité du point de vue des chefs de cuisine. Deuxièmement, le problème de l'acheminement fait son apparition : transporter des marchandises n'est pas au cœur des métiers de bouche ni de la terre. De plus, s'agissant en général de petites quantités dispersées, les transports ne sont pas rentabilisés.

En guise de conclusion, si l'utilisation des produits de proximité veut être renforcée dans la restauration individuelle fribourgeoise, il semble opportun de faciliter l'accès à l'offre pour les cuisiniers, notamment grâce à une centralisation de cette dernière.

1.2 Objectifs de l'étude

L'idée au centre de ce présent travail est la suivante : utiliser les technologies issues de la digitalisation des moyens de communication afin de faciliter la commercialisation de produits alimentaires d'origine fribourgeoises dans la restauration cantonale individuelle. En guise de métaphore, ceci consiste à créer une place du marché online.

Concrètement, trois objectifs se dessinent. Il s'agit à la fois, de :

- Rendre l'utilisation de la plateforme attractive pour les chefs de cuisine, de manière à ce qu'ils se détournent de leurs fournisseurs usuels. De par leur efficacité et la profondeur de leur gamme de produits, ceux-ci comblent tout à fait les besoins logistiques des restaurateurs à l'heure actuelle.
- Obtenir une plus-value pour les producteurs par la commercialisation de leurs produits via la plateforme. Réunir l'offre tend à accroître la transparence sur le marché, et à faire ainsi baisser les prix (Krayenbuhl 2018, entretien). En effet, le risque réside dans le fait que les produits aux prix les plus bas soient systématiquement choisis en premier lieu, contraignant les producteurs à revoir leur prix à la baisse.

¹ Cas de figure se présentant avant tout lors de commandes par des ménages privés.

- Assurer la distribution physique des produits. Comme mentionné précédemment, transporter des marchandises ne fait pas partie des activités au cœur des métiers d’agriculteurs et de restaurateurs. De plus, le système envisagé devra générer des coûts supportables pour les acteurs de la chaîne de valeur : il ne doit pas nuire aux prix perçus par le producteur, ni se répercuter excessivement sur le porte-monnaie du restaurateur.

A l’issue de l’étude, un modèle d’affaire du fonctionnement de la plateforme sera proposé, accompagné de l’identification de facteurs nécessaires à son succès.

1.2.1 Hypothèses de recherche

Afin de guider les recherches visant à la détermination d’un modèle d’affaire pour la plateforme, six hypothèses ont été formulées :

1. La création d’une plateforme électronique pour l’échange de produits régionaux entre producteurs et restaurateurs individuels dans le canton de Fribourg répond à un besoin.
2. A l’heure actuelle, les coûts engendrés par la recherche et à l’approvisionnement en produits en provenance directe de la ferme sont trop élevés pour les restaurateurs fribourgeois.
3. La plateforme est utilisée par les restaurateurs fribourgeois malgré la présence efficiente des fournisseurs usuels, car elle assure une offre centralisée de produits régionaux à disposition.
4. La plateforme réduit le nombre d’intermédiaires actifs au sein de la chaîne de valeur. Cela permet aux producteurs d’obtenir une rémunération équitable pour leurs produits.
5. Les transports de marchandises doivent être rationalisés, afin de limiter les déplacements engendrés par la plateforme. Pour ce faire, elle se base sur un système participatif de type « Uber », réunissant producteurs, restaurateurs et entreprises régionales procédant au transport de denrées alimentaires.
6. La restauration systémique représente un marché intéressant pour l’écoulement de produits régionaux en circuits-courts.

Celles-ci seront discutées grâce à l’interview de 10 professionnels actifs dans le secteur de l’agriculture, de la restauration et de la logistique de denrées alimentaires.

1.2.1.1 Remarques linguistiques

Afin de faciliter la lecture, seule la première hypothèse contient la précision détaillée des termes de recherche « plateforme *électronique* » et « restauration *individuelle* ». Ces dénominations exactes ne sont pas reprises dans les suivantes, mais sont toutefois sous-entendues par analogie.

1.3 Délimitation du champ de recherche

Le présent travail de bachelor porte sur le développement de relation commerciale de type « B2B – Business to Business » dans le canton de Fribourg, avec d’une part des professionnels actifs dans le premier secteur en tant que fournisseurs, et des restaurateurs tenant un établissement proposant des menus travaillés et individualisés. Par conséquent, la restauration individuelle dite « de système » est incluse dans le champ de recherche.

En revanche, la restauration collective et les commerces de détail en sont exclus. D’entente avec le responsable du travail, l’hypothèse de l’association avec un label présent dans la restauration (*fait maison, fourchette verte, slow food*, etc.) pour la mise en place de la plateforme a été écartée. De plus, sa promotion et son financement ne font pas partie du champ de recherche.

2 Etat des connaissances

Dans ce chapitre, le contexte avancé en introduction sera approfondi, et les notions-clés au centre des hypothèses (voir point 1.2.1) seront définies.

Pour débiter, les tendances nationales dans le secteur agro-alimentaire seront évoquées, afin d'y ancrer la vente en circuit-court. Ensuite, l'intention sera focalisée sur la restauration, pour déboucher au final sur la mise en relation de ces deux milieux professionnels, et la présentation des connaissances déjà acquises à ce sujet.

L'annexe 1 propose un aperçu de l'agriculture fribourgeoise et de ses productions-phares. Il s'agit en effet des biens échangeables sur la plateforme. Il se limite aux produits résultant d'un travail de production, excluant ainsi la chasse et la pêche.

2.1 Tendances nationales dans les milieux agricoles et agroalimentaires

« Bien dans leur temps, les paysans suisses vont de l'avant ». Cet adage populaire ne croit pas si bien dire. En tant que chefs d'entreprise, les agriculteurs se doivent de suivre l'évolution de leur environnement de travail. En voici quelques aspects.

2.1.1 Digitalisation

L'agriculture suisse n'échappe pas à l'ère numérique. Au contraire, le monde agricole semble être très propice au développement de procédés techniques utilisant la numérisation (Goumaz, 2017a). Au niveau de la production végétale, les drones ainsi que les robots de désherbage font notamment leur apparition dans les campagnes helvétiques (Frioud, 2018). Dans les étables et sur les machines, les capteurs s'installent continuellement, récoltant de nombreuses données dont l'ensemble est communément dénommé « big data » (ibidem).

Cet amas formé par les données récoltées sur les exploitations n'est encore que peu exploité à l'heure actuelle (ibidem). Alors que l'Union Suisse des Paysans (USP) craint une utilisation commerciale abusive de ces informations (Goumaz, 2018a), une charte contenant douze principes directeurs visant le développement d'une vision commune de la numérisation (Frioud, 2018) a été signée par une centaine d'organisations actives dans les secteurs agricoles et agroalimentaires (Agridigital, sans date d'édition).

La digitalisation s'invite également à l'échelle de la commercialisation des produits agricoles, via le développement de plateformes électroniques (ibidem). Une plateforme électronique peut se définir de la manière suivante : il s'agit d'un « service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation (...) aux utilisateurs » (Barboux, 2015).

Celles-ci sont en mesure de permettre aux agriculteurs d'endosser de manière facilitée leur rôle d'entrepreneurs (voir point 2.1.2), de par le fait qu'elles stimulent la découverte de nouveaux débouchés et de niches (Agridigital, sans date d'édition). De plus, elles contribuent à l'indépendance des producteurs (ibidem) : elles participent à l'affranchissement des agriculteurs de la grande distribution, grâce à la mise en contact direct avec les consommateurs (Goumaz, 2018b).

En résumé, du point de vue du Conseil fédéral (2017, 6), les plateformes électroniques représentent une ressource-clé dans son objectif qu'est l'augmentation de la valeur ajoutée (voir point 2.1.2) créée sur les exploitations agricoles suisses.

2.1.2 Politique agricole 22 +

En novembre 2017, le Conseil fédéral (2017) publie le rapport « vue d'ensemble du développement à moyen terme de la politique agricole », prise de position qui a fait trembler le monde paysan. Cette

publication ancre l'établissement de la politique agricole des années 2022 et suivantes (PA 22+) sur deux axes stratégiques :

- D'une part, le Conseil fédéral entend via ce document accroître la dimension internationale du secteur agricole et agroalimentaire helvétique, via des accords de libre-échange (ibidem, 5). Ainsi, les autres secteurs économiques du pays accéderaient plus facilement aux marchés internationaux (ibidem, 4,5).
- D'autre part, les sept cantons souhaitent réduire la dépendance des exploitations agricoles du pays au soutien étatique (ibidem, 4). Pour y parvenir, ils attendent des agriculteurs suisses une production davantage orientée sur les marchés agricoles indigènes et étrangers, mais s'appuyant également sur les attentes de la société (respect des ressources naturelles) (ibidem, 5). L'objectif global est une création de valeur plus élevée sur les exploitations qu'à l'heure actuelle (ibidem, 5).

Pour y parvenir, responsabilité personnelle des acteurs, esprit d'innovation et élargissement de la marge de manœuvre entrepreneuriale des agriculteurs sont les maîtres-mots au programme du Conseil fédéral (ibidem, 6).

Ces grandes lignes stratégiques ont été adoptées par le Conseil fédéral lors de sa séance du 15 juin 2018 (Aeberhard, 2018). La possibilité de s'exprimer sur ce rapport ayant été octroyée au Parlement (Conseil fédéral, 2017), le Conseil national a formulé la demande qu'en ce qui concerne l'établissement de la PA 22+, les accords économiques de libre-échange soient traités indépendamment de la politique agricole (Aeberhard, 2018). Cette requête a été acceptée par le Conseil fédéral (ibidem). La procédure de consultation aura lieu pour sa part au cours du quatrième trimestre 2018 (Conseil fédéral, 2017).

2.1.3 Produits régionaux

Parmi les trends observés dans le milieu agroalimentaire, la consommation privée de produits régionaux de proximité a le vent en poupe (Eiselen et Pidoux 2016, 18). Ce constat est également véhiculé par Réviron et al. (2016, 21), qui citent une étude menée par l'entreprise de consulting A.T. Kearney (2013). Elle relate qu'en Suisse, près de 40 % des consommateurs achète plusieurs fois par semaine des produits régionaux (ibidem). De plus, 50 % des sondés² affirme que les produits régionaux occupent une part de 20 % dans leur panier alimentaire (ibidem). Une provenance régionale est privilégiée pour les œufs, légumes, fruits, viandes et produits laitiers (ibidem). Les consommateurs se sont déclarés prêts à payer davantage pour ce type de produits différenciés, principalement pour la viande (ibidem). Les suppléments de prix acceptés sont de l'ordre de 15 % (ibidem).

Se pose toutefois la question de la définition de l'expression « produit régional ». Puisqu'il n'existe pas de délimitation définie au niveau légal, son interprétation diffère fortement parmi les consommateurs et les organisations gérant des labels (Stiftung für Konsumentenschutz 2017, 5). Il convient donc d'examiner les produits dits « régionaux » au cas par cas, de manière à déterminer si, et comment, la marque apposée circonscrit un territoire dans son cahier des charges (ibidem, 5). Selon Moinet et Moinet (2015, 5), le terme « de proximité » est applicable dans un rayon de 80 km.

Si les ingrédients non-transformés entrant dans la composition des produits dits régionaux proviennent bien des régions définies par chacun des labels, il en va autrement des produits ayant subi une transformation intermédiaire et des lieux de transformation eux-mêmes (Stiftung für Konsumentenschutz 2017, 5, 6). L'étude précise qu'idéalement, un produit régional transformé doit poursuivre le but de générer de la valeur dans sa région. La fixation d'une part minimum des procédés de fabrication devant avoir lieu localement doit ainsi apparaître dans le cahier des charges (ibidem, 6).

² Plus de 1'000 personnes ont participé à l'étude, venant d'Allemagne, d'Autriche et de Suisse.

2.1.3.1 Valorisation des produits régionaux dans la restauration

L'USP a fait part de son intention en avril 2018 d'étendre la présence des produits régionaux des ménages privés aux tables des restaurateurs (USP, 2018). A cette fin, un atelier a été organisé par l'USP et GastroSuisse³ réunissant les présidents des chambres d'agriculture et de restauration des cantons de Berne, Thurgovie, Vaud et Lucerne (ibidem). Les mesures qui y ont été définies sont en procédure de concrétisation (ibidem).

Il ne s'agit pas d'une volonté nouvelle émanant de l'USP. En 2016, un communiqué de presse (USP et hotelleriesuisse, 2016) informait déjà d'un projet de coopération avec l'hôtellerie et le tourisme. L'objectif visé était que les milieux hôteliers utilisent davantage de produits issus de l'agriculture régionale, ceci dans le but de générer davantage de valeur ajoutée au niveau local (voir point 2.2.1.2).

Davantage d'informations au sujet de ces deux résolutions n'ont été trouvées. Toutefois, en raison du dossier-phare du « reflet économique de la branche 2018 » publié par Gastrosuisse (2018) portant sur la vente directe de produits agricoles dans la branche de l'hôtellerie-restauration, un intérêt semble se dessiner également du côté des cuisines professionnelles.

2.1.4 Stratégies d'exploitation

Avoir une stratégie d'exploitation élaborée à temps est nécessaire pour tout agriculteur (Blättler et al. 2016, 130). Le maintien d'un statu quo sur les exploitations analysées conduirait indéniablement vers une diminution du revenu agricole dans le futur, engendrée par la baisse des prix des matières premières agricoles suisses (ibidem, 130). Ceci est une conséquence de l'ouverture progressive des frontières et du retrait des interventions étatiques sur les marchés (ibidem, 130).

Dans leur étude, Blättler et al. (ibidem) ont sélectionné 20 exploitations-types situées en Suisse Romande, afin d'en connaître les perspectives stratégiques. Ainsi, bien qu'il ne s'agisse pas d'un échantillon représentatif, des réalités spécifiques au contexte agricole actuel ont pu être perçues.

Après discussion avec les exploitants, 6 axes stratégiques ont été retenus (ibidem, 113) :

- Agrandissement
- Développement d'une activité annexe / réduction de l'activité
- Diversification
- Intensification
- Optimisation
- Spécialisation

Ceux-ci sont présentés de manière détaillée à l'annexe 2 avec description et constats de synthèse rencontrés. A noter qu'il s'agit de trends, ils ne peuvent être généralisés.

12 agriculteurs sur 20 ont jugé la stratégie « diversification » comme étant la plus adaptée pour l'agriculture romande. En commercialisant sa production soit directement au consommateur, soit par le biais d'un « circuit-court » (voir point 2.2), en réalisant ou non une étape de transformation intermédiaire, un agriculteur réalise une intégration verticale : un ou des maillons de la chaîne de production repose(nt) désormais entre ses mains. Ceci permet un accroissement de la valeur ajoutée revenant à l'exploitant, et correspond ainsi à l'orientation stratégique qu'entend donner le Conseil fédéral aux exploitations agricoles suisses (voir point 2.1.2).

A l'inverse, les stratégies « intensification » et « réduction de l'activité » ont été estimées chacune par 10 agriculteurs sur 20 comme étant les plus néfastes (ibidem, 114).

³ Gastrosuisse est la fédération nationale suisse de l'hôtellerie et de la restauration. Elle a pour mission de défendre les intérêts politiques et économiques de ses membres, promouvoir l'image de la branche et la formation professionnelle (Gastrosuisse, sans date d'édition).

2.2 Circuits-courts

Précédemment, au point 2.1.4, il a été établi que la stratégie « diversification », qui correspond notamment à l'instauration de la vente directe ou en circuit-court (voir annexe 2) dans les activités professionnelles d'une exploitation agricole, permet aux producteurs de se réappropriier une part de la valeur ajoutée découlant de la chaîne de valeur créée par la commercialisation de leur travail. Une chaîne de valeur peut se définir ainsi : c'est l' « ensemble des acteurs interconnectés pour produire et fournir des biens et des services aux consommateurs par une suite d'activités coordonnées qui ajoutent de la valeur à chaque étape, (que sont la) production, transformation (et) distribution » (CTA, 2012). La Figure 1 en présente une schématisation.

De manière simplifiée, pour un prix de vente au consommateur final égal, la part de valeur ajoutée revenant à chacun des acteurs de la chaîne de valeur est plus élevée lorsqu'ils sont peu nombreux. Plus leur nombre augmente, plus la valeur ajoutée revenant à chacun d'entre eux est faible, car divisée entre davantage de personnes. Deux maillons restent nécessaires à l'échange commercial d'un produit brut : le producteur et le consommateur final. Les intermédiaires présents dans la chaîne (grossiste, détaillant, etc.) représentent pour leur part des acteurs secondaires.

Lorsqu'il ne demeure que le producteur et le consommateur final, c'est-à-dire qu'il a été choisi de se passer d'intermédiaire(s), le terme de « vente directe » est utilisé (Moinet et Moinet, 2015, 4). Cette activité peut revêtir diverses formes : vente au départ de la ferme, au domicile du consommateur, lors de marchés et salons ou encore dans un point de vente (ibidem, 4).

Dans le monde, le modèle agricole traditionnel qu'est la vente directe des produits agricoles est encore aujourd'hui prépondérant (ibidem, 2). Dans les pays occidentaux, les intermédiaires ont fait leur apparition à la fin de la Seconde Guerre mondiale. En effet, suite à l'apparition de l'agriculture dite « industrielle », les rendements se sont décuplés et ne pouvaient plus être écoulés par les paysans eux-mêmes dans leur totalité (ibidem, 2).

Dans un « circuit-court », les auteurs n'admettent qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur final (ibidem, 5). Dans la restauration, c'est le restaurateur qui tient le rôle d'intermédiaire, puisque le consommateur final sera le client qu'il accueillera dans son établissement. Cette position d'intermédiaire demeure nécessaire, puisque le restaurateur offre un service demandé par le client, qui est sa cuisine et son accueil. Comme mentionné au point 2.1.3.1, l'USP entend resserrer les liens entre producteurs et restaurateurs, en y favorisant les échanges sans l'intervention d'un fournisseur intermédiaire. Ceci équivaut au développement de circuits-courts.



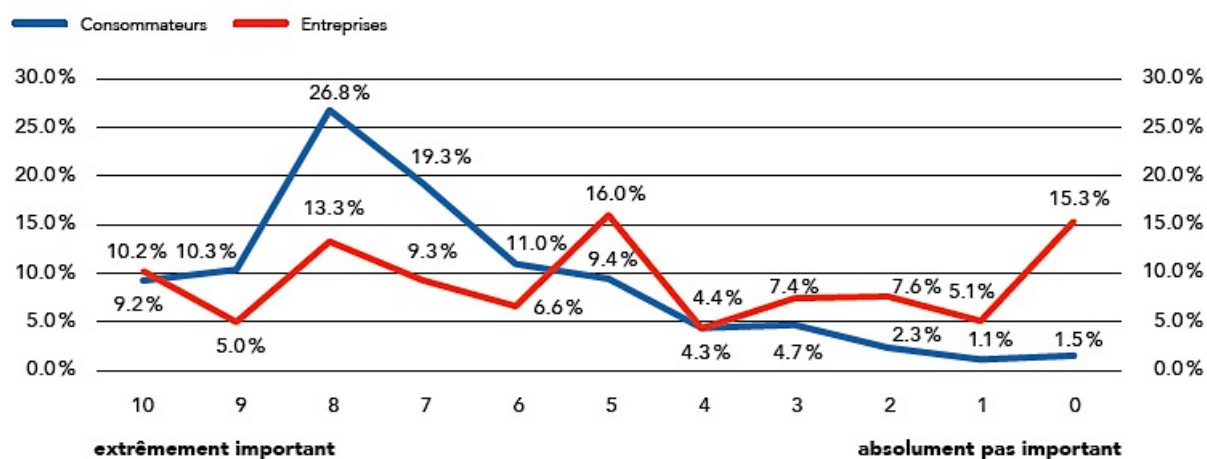
Figure 1 : Représentation imagée d'une chaîne de valeur.
(Source : CTA 2012, 7)

2.2.1 Les circuits-courts entre agriculteurs et restaurateurs

A l'heure actuelle, les circuits-courts s'érigent en complément (Moinet et Moinet, 2015, 2) à la commercialisation désormais habituelle des produits agricoles entre producteurs et acheteurs industriels.

Gastrosuisse (2018, 17) attire l'attention sur le fait que consommer des aliments en provenance directe de la ferme a plus d'importance pour les ménages privés que les entreprises de restauration, comme le montre la Figure 2⁴. En effet, 15.3 % des restaurateurs ont évalué cet aspect avec la note 0 sur 10, soit comme « absolument pas important ». 16 % ont choisi la note moyenne de 5 sur 10, alors que 13.3 % ont indiqué un 8 (ibidem, 17). A titre comparatif, 26.8 % des privés ont attribué cette même note (ibidem, 17).

Importance pour les consommateurs et les entreprises (2017)



Source : Sondage GASTR@SUISSE/amPuls Market Research

Figure 2 : Importance de la consommation de produits agricoles en provenance directe de la ferme pour les privés et les entreprises de restauration.

(Source : Gastrosuisse 2018, 17)

2.2.1.1 Chances et risques pour les producteurs

Outre le fait de trouver des partenaires commerciaux, la difficulté majeure résidant dans la coopération avec la restauration pour les producteurs est selon Schlattl (2014)⁵ citée par Gastrosuisse (2018, 14) la pression maintenue sur les prix d'achat par les restaurateurs.

Apparaissent ensuite secondairement le fait de maîtriser les coûts et le travail de livraison (un tiers des sondés par Schlattl évalue cet aspect entre « très difficile », « difficile » et « plutôt difficile »), puis le respect des quantités de livraison (entre « très difficile », « difficile » et « plutôt difficile » pour 28 %) et enfin la garantie d'une qualité de produits constante (ibidem).

Les chances et davantage de risques liés au travail en circuits-courts avec la restauration sont répertoriés selon le point de vue des agriculteurs dans le Tableau 1.

⁴ Graphique réalisé en collaboration avec une étude de marché menée sur mandat de Gastrosuisse par l'institut amPuls Market Research. Le rapport de Gastrosuisse (2018) n'en cite pas les références, mais uniquement que 1'000 personnes ont été interrogées. Gastrosuisse a pour sa part réalisé un sondage auprès de ses membres, et 2'465 réponses lui sont parvenues en retour (ibidem, 9). Les deux jeux de données ont été recueillis en 2017 (ibidem, 9).

⁵ 950 questionnaires ont été envoyés à des agriculteurs bavarois, 176 ont été retournés.

Tableau 1 : Chances et risques des circuits-courts avec du point de vue des producteurs
(Source : Moinet et Moinet 2015, XII, 2, 26 et Blättler et al. 2014, 120, 121, repr. pers.)

Chances	Risques
<ul style="list-style-type: none"> - Réappropriation de la commercialisation : <ul style="list-style-type: none"> → établissement conjoint des prix → récupération des marges des intermédiaires → meilleure maîtrise des fluctuations du marché - Responsabilisation grandissante des consommateurs - souhait d'une croissance vertueuse : <ul style="list-style-type: none"> → Impact des transports sur longues distances → Emballages superflus → Respect du vivant durant la production - Besoin d'établir une relation de confiance provenant des consommateurs : <ul style="list-style-type: none"> → Intérêt croissant pour les signes d'origine et qualité, la traçabilité et les labels - Epanouissement professionnel : <ul style="list-style-type: none"> → plaisir des contacts → découverte d'une nouvelle activité → nouvelles compétences - Pour autant que la vente en circuit court n'entraîne pas la suppression d'une branche d'exploitation originelle : <ul style="list-style-type: none"> → maintien de la répartition des risques sur différentes branches → savoir-faire agricole préservé 	<ul style="list-style-type: none"> - Etre commerçant s'apprend. Il faut s'orienter désormais non plus uniquement vers la production, mais également vers les services. <ul style="list-style-type: none"> → Rester proactif à la recherche de nouveaux marchés → Parvenir à créer des relations de confiance → Nécessité de rester endurant et flexible - Il faut être capable de s'adapter aux besoins et exigences : <ul style="list-style-type: none"> → exigences sur la qualité → normes d'hygiène → régularité des livraisons / infidélité des commandes → conditionnement → moment de livraison - Cette orientation : <ul style="list-style-type: none"> → ne fait pas diminuer la charge de travail sur l'exploitation → réduit le professionnalisme agronomique → ne focalise pas sur la réduction des coûts de production → dépend de la localisation géographique de l'exploitation - Manque de soutien des institutions (octroi de crédits). - Evolution inconnue, mais néanmoins limitée du marché de proximité : que se passerait-il si toutes les exploitations se lancent dans cette direction ?

2.2.1.2 Chances et risques pour les restaurateurs

Du côté des restaurateurs, selon Schroeter (2013)⁶ mentionné par Gastrosuisse (2018, 13), la première difficulté perçue au travail direct avec les producteurs est la logistique. En effet, multiplier le nombre de fournisseurs génère des frais supplémentaires par rapport aux achats chez un grossiste (ibidem).

De plus, la fiabilité des livraisons entre en jeu : ils craignent une pénurie des quantités disponibles (ibidem). Deuxièmement, les restaurants ont besoin en priorité des « beaux morceaux » de viande : les possibilités d'utilisation des bas morceaux est restreinte (ibidem). Du côté des légumes, la saisonnalité rend tributaire (ibidem).

Enfin, les clients doivent accepter une hausse des prix liée aux surcoûts provoqués par ce mode d'approvisionnement (ibidem).

⁶ Près de 300 questionnaires ont été envoyés à des restaurateurs bavarois, 102 furent rendus complets.

Les chances et davantage de risques liés au travail en circuits-courts avec les exploitants agricoles sont répertoriés selon le point de vue des restaurateurs dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Chances et risques liés à l’approvisionnement direct sur les exploitations agricoles pour les restaurateurs. (Sources : Moinet et Moinet 2015, XI, XII et Gastrosuisse 2018, 20, 24, 26, repr. pers.)

Chances	Risques
<ul style="list-style-type: none"> – Appel à l’ancrage culturel du client et augmentation potentielle de son degré de satisfaction : <ul style="list-style-type: none"> → renvoi aux racines paysannes → culture gastronomique → valorisation personnelle, lifestyle → disponibilité potentielle des clients à payer davantage pour une expérience gustative (voir point 2.4.1) – Génération de nouvelles idées de menus. – Procédés de fabrication artisanaux parfois plus sains. – Produits non-standardisés : <ul style="list-style-type: none"> → goût spécial → méthodes de fabrication traditionnelles – Transparence garantie des méthodes de production <ul style="list-style-type: none"> → Production généralement durable → Qualité élevée → Proximité 	<ul style="list-style-type: none"> – Prix des produits vendus en circuits courts, généralement plus onéreux qu’en grande distribution. – Etroitesse de la gamme des produits proposés dans le cas de démarches individuelles par les producteurs. – Approvisionnement continu non-garanti. <ul style="list-style-type: none"> → Disponibilité → Retard de livraison → Saisonnalité de certains produits – Produits non-standardisés : <ul style="list-style-type: none"> → Poids à la pièce variable → Taille variable → Produits bruts nécessitant préparation (peler, couper, etc.) – Temps nécessaire : <ul style="list-style-type: none"> → Trouver le produit → Acheminer le produit (si transport par le restaurateur) → Travail supplémentaire lié aux produits bruts

2.2.2 Répercussions des circuits-courts sur le développement régional

Les circuits courts profitent également à l’économie locale (Moinet et Moinet, 2015, XIII). Un cercle vertueux peut s’établir, comme le montre la Figure 3.

Moinet et Moinet (ibidem, 21) indiquent que la commercialisation de produits agricoles en vente directe peut désormais constituer une activité financièrement intéressante dans le secteur agricole. Ceci attire également des personnes souhaitant travailler la terre, mais ne disposant pas d’exploitation familiale à reprendre (ibidem, 21). Le problème de l’installation se pose alors : les domaines à reprendre en Suisse sont rares (Muller, 2018).

Qu’une exploitation agricole est été transmise en mains inter- ou extrafamiliales, elle peut contribuer à la création d’emploi dans la région : d’une part sur le domaine en lui-même, ainsi qu’en en son amont et / ou en son aval. Ainsi, par exemple peut être créer un poste en amont en tant que conseiller rural traitant des questions de la vente directe. En aval, des ateliers de transformation régionaux (abattoirs, moulins, etc.) peuvent apparaître générant eux-aussi des places de travail (Moinet et Moinet 2015, 21).

Ainsi, la vente directe contribue à maintenir l’occupation du territoire décentralisée, objectif figurant dans l’art. 104, al. 4 de la Constitution fédérale du 18 avril 1999 (101). De plus, l’aspect du domaine représentant un élément marketing non-négligeable, la qualité du paysage aux abords de l’exploitation doit être soignée. Ceci correspond également à l’une des volontés populaires exprimées dans l’art. 104.

D'un environnement attractif naît un potentiel touristique : des synergies peuvent alors être développées entre paysans locaux et tourisme. Ceci génère d'une part de l'emploi, mais engendre d'autre part l'exportation de prestations commerciales (biens et services) à l'extérieur de la région, puisque les acquéreurs ne sont pas des résidents indigènes. Les richesses retirées par les acteurs locaux sont alors dépensées à nouveau dans la région, y stimulant une fois de plus l'activité économique, et donc entraînant la création de postes de travail supplémentaires (Farhauer et Kröll 2013, 255). Ceci se répercute à nouveau positivement sur l'occupation décentralisée du territoire, notamment en limitant le départ des jeunes à la recherche d'emploi et / ou des personnes possédant une formation supérieure vers les zones urbaines.

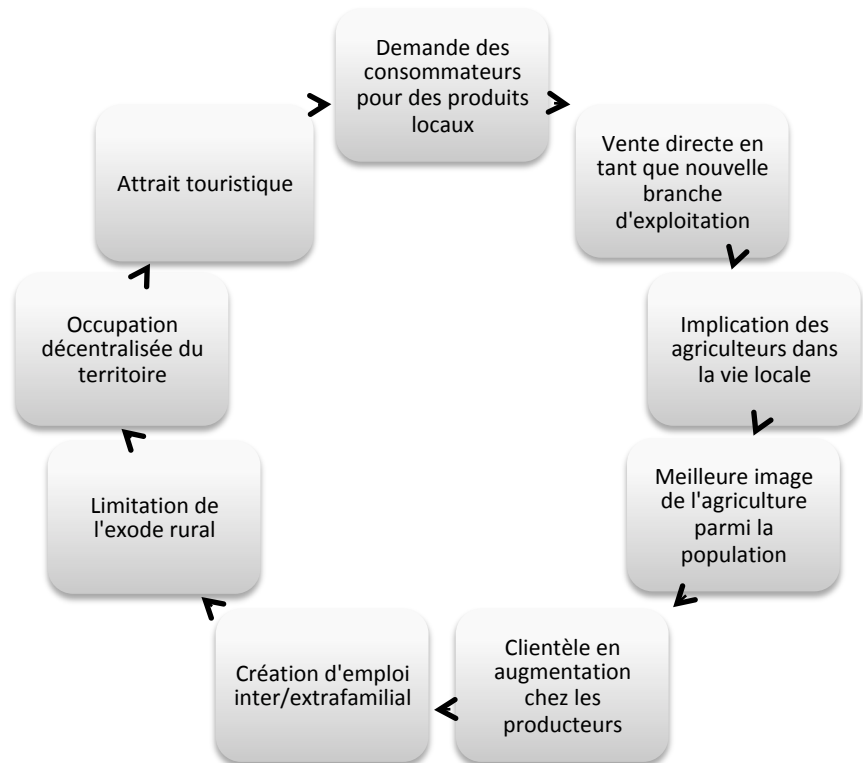


Figure 3 : Impact de la vente directe sur l'économie locale.
(Source : Moinet et Mointet 2015, XIII)

2.2.2.1 L'impact public des collaborations producteurs-restaurateurs

Durant l'étude FILAGRO (voir annexe 1), Révion et al. (2016, 10, 24) ont mis en évidence diverses prestations d'intérêt public pouvant découler de collaborations entre producteurs et restaurateurs :

- La reconstruction de filières régionales peut être incitée par un partenariat avec la restauration. De plus, les liens entre les différentes filières existantes pourraient être renforcés.
- La valorisation locale des produits agricoles s'inscrit dans une démarche de durabilité, réduisant notamment les impacts environnementaux des transports de marchandises. Moinet et Moinet (2015, 11) relativisent cependant cette affirmation : les circuits-courts peuvent engendrer beaucoup de déplacements individuels des consommateurs vers différents points de vente, et la logistique s'effectue davantage par camionnette que poids lourd (ibidem, 11). Pour une tonne transportée sur un kilomètre, un poids lourd engendre 10 fois moins d'émissions de gaz à effet de serre (ibidem, 11). Les mêmes auteurs (ibidem, 11) proposent d'y remédier en limitant les détours inutiles, en évitant les retours à vide et en regroupant les points de collecte.
- L'emploi de marchandises agricoles régionales dans la restauration sensibilise les consommateurs à l'achat de produits locaux et à l'alimentation durable.
- Ces démarches s'orientent aux volontés nationales de renforcer sécurité alimentaire et santé publique.

2.3 Le secteur de l'hôtellerie-restauration

En 2017, la consommation hors domicile (voir Figure 4 ci-dessous) s'est élevée à 23.619 mia de CHF (Gastrosuisse 2018, 58). Les deux tiers de ces dépenses ont concerné l'alimentation (ibidem, 58), le solde résulte de la consommation de boissons.

Dans un restaurant, le prix moyen de l'assiette du jour était de 22.05 CHF (ibidem, 28). En comparaison avec l'année 2015 (indice = 100), l'indice des prix dans les restaurants et cafés est monté en 2017 à 100.8 (ibidem, 28). Du côté de la restauration rapide, il s'est établi à 101.0 (ibidem, 28). Le chiffre d'affaires retiré des activités de cuisine par jour d'exploitation et par place assise se portait à 25 CHF en 2016 (ibidem, 43). En y ajoutant les boissons vendues, 32 CHF par jour et place assise étaient obtenus (ibidem, 43).

L'hôtellerie-restauration helvétique génère 7.5 % des revenus fiscaux du pays et constitue le 5^{ème} secteur économique le plus important au niveau national (ibidem, 30).

2.3.1 La restauration individuelle

En premier lieu, il convient de dresser un aperçu de l'organisation de la branche de l'hôtellerie-restauration, que schématise la Figure 4. Le présent travail est focalisé sur la restauration individuelle, c'est-à-dire sur les établissements proposant des menus individualisés et travaillés, à savoir les restaurants indépendants ainsi que les chaînes (voir point 2.3.1.1).

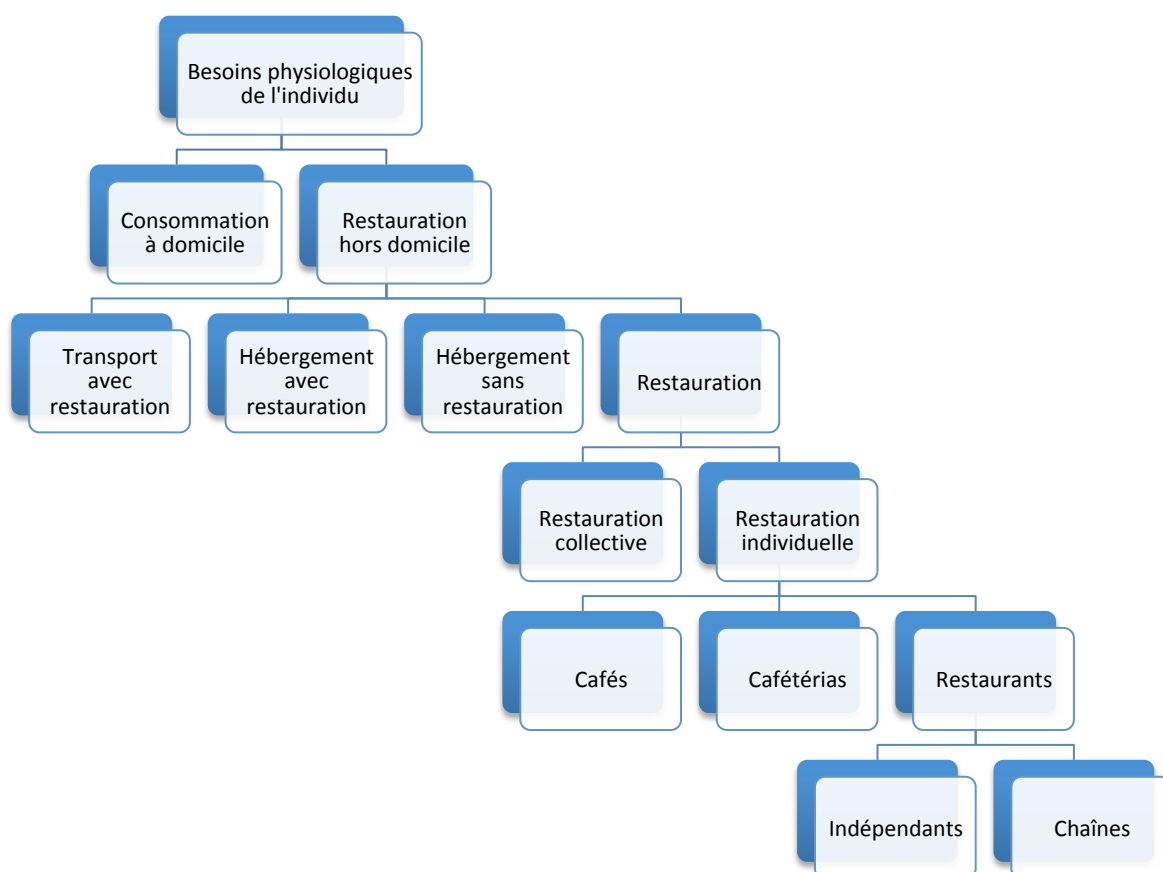


Figure 4 : Fonctionnement de la branche de l'hôtellerie-restauration avec focus sur la restauration individuelle. (Sources : Révillon et al. 2012, 7 et Moinet et Moinet 2015, 46, repr. pers.)

Dans le langage populaire, les établissements indépendants sont fréquemment divisés en trois classes : restaurants « hauts, moyens et bas de gamme ». Dans le milieu professionnel, ces termes ne sont pas repris. De plus, le terme de « gastronomie » est souvent utilisé comme synonyme de restauration. Toutefois, selon Le petit Larousse illustré 2012 (2011, 493, 950), la gastronomie est la « connaissance de tout ce qui se rapporte à la cuisine, à l'ordonnement des repas, à l'art de déguster et d'apprécier les mets », alors que la restauration désigne l'« ensemble des restaurants ». Dans ce travail, les restaurants renommés, c'est-à-dire étoilés, couramment considérés comme « hauts de gamme », seront sous-entendus par le terme « gastronomie ». La notion « restauration » englobera pour sa part tous les types d'établissements, sauf mention spécifique.

Les cafés et cafétérias sont considérés comme des commerces servant uniquement des boissons et des collations froides ou issues de surgelés, sans accompagnement (articles de kiosque, pâtisseries, sandwiches, pizzas, etc.). A noter que les cafétérias peuvent également être des établissements individuels ou appartenant à une chaîne : le groupe *Starbucks Coffee Switzerland SA* en est un exemple.

2.3.1.1 La restauration individuelle systémique

Le principe d'une chaîne de restauration, aussi appelée restaurant systémique, est le suivant : il s'agit d'une série d'établissements proposant boissons et plats à consommer sur place selon un concept identique reposant entre les mains d'une direction centrale (Dehoga Bundesverband, sans date d'édition).

Les entreprises suisses de restauration systémique avec cuisine peuvent être réparties en quatre catégories (GastroJournal, 2010) :

- Marques et groupes : *McDonald's Suisse Management & Services SA*, *Autogrill Schweiz SA*, *Bindella Terra Vite Vita SA* en sont quelques exemples. Il s'agit de la catégorie la plus représentée parmi les cinq en 2010, possédant en comparaison le plus grand nombre de points commerciaux et de collaborateurs.
- Restauration commerciale : seuls *Migros-Genossenschafts-Bund*, *Coop Genossenschaft*, *Manor SA* et *Magazine zum Globus SA* sont répertoriés par GastroJournal en 2010.
- Restauration collective : en 2010, les plus importants au niveau helvétique étaient *SV (Schweiz) SA*, *Compass Group (Schweiz) AG* et *DSR Rolle*.
- Marques de pizzeria : *Molino SA*, *Global Brands SA (Domino's Pizza)* et *Dieci SA* étaient les principales enseignes présentes en Suisse en 2010.

Les marques de restauration systémique fonctionnent notamment par franchisage : un groupe met à disposition un modèle d'affaire, un nom, et donc une réputation, contre rémunération à un gérant ouvrant un nouveau point de commerce (Thommen 2011, 95).

2.3.1.2 Les établissements publics dans le canton de Fribourg

Selon l'annuaire statistique du canton de Fribourg 2017 (SStat 2016, 233), 1585 établissements publics sont répertoriés en 2015 sur le territoire cantonal. GastroFribourg, l'association cantonale des professionnels de l'hôtellerie-restauration, n'a pu fournir d'informations spécifiques sur la situation économique et l'environnement de travail des restaurateurs fribourgeois.

La Figure 5 en présente proportionnellement les différents types. Les commerces autorisés à servir de l'alcool et sans nuitée sont prépondérants, suivis des buvettes et cafétérias.

A titre comparatif, en 2015, 2910 exploitations agricoles étaient recensées (voir annexe 1). Le nombre d'établissements hôteliers, contrairement aux exploitations agricoles, est en augmentation depuis 2013 dans le canton. Le total y était alors de 1549 (ibidem, 233).

Gastrosuisse (2018, 59) constate qu'en 2017, 62 % des dépenses effectuées dans la restauration (collective et individuelle) dans le canton de Fribourg a eu lieu dans des établissements servant des plats traditionnels. La part consacrée à la restauration rapide se monte à 14 % (ibidem, 59). En comparaison avec la moyenne suisse des dépenses dans la restauration par habitant (3297 CHF/habitant en 2017), chaque résident du canton de Fribourg a dépensé entre 5 et 10 % de moins (ibidem, 59).

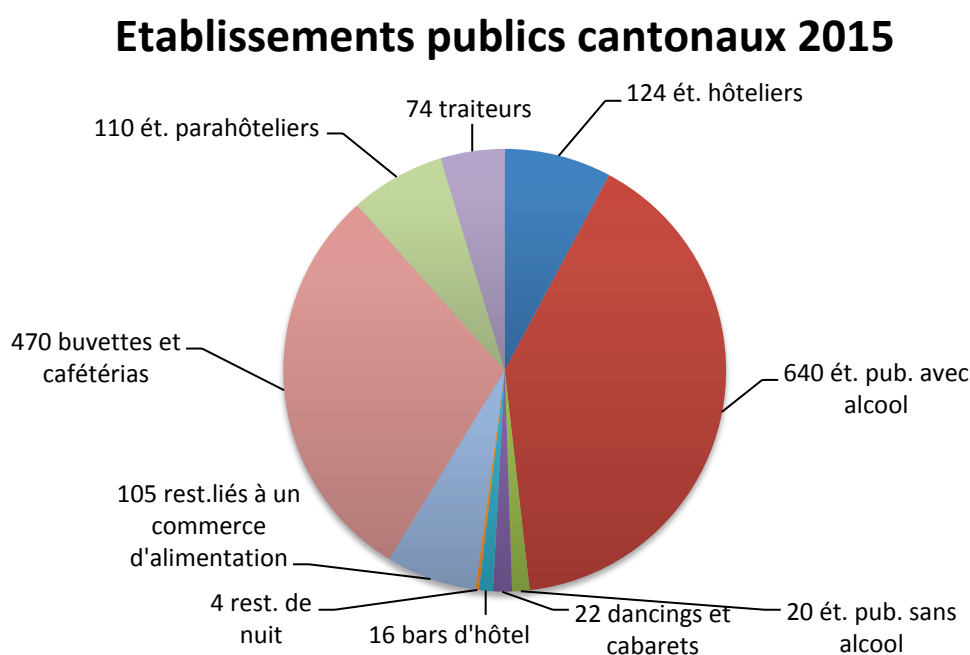


Figure 5 : Relevé des établissements publics du canton de Fribourg en 2015.

ét. = établissement, rest. = restaurant, pub. = public

(Source : SStat 2016, 233, repr. pers.)

2.3.2 Reflet de la branche au niveau national

Puisqu'il n'existe pas de données propres au canton de Fribourg concernant la situation économique de la restauration cantonale (voir point 2.3.1.2), un aperçu d'ordre national est dressé ci-dessous. Sauf indication spécifique, les informations mentionnées (voir note 4) valent pour l'année 2017.

2.3.2.1 Qu'est-il servi ?

Les spécialités suisses dominent sur les cartes des restaurants du pays (Gastrosuisse 2018, 51). Elles ont été nommées par 67.5 % des restaurateurs sondés. La cuisine traditionnelle, ou cuisine bourgeoise, arrive en deuxième position avec 47.2 % (ibidem, 51). Des plats contenant du poisson sont servis par un restaurant interrogé sur six (17.1 %), et du côté de la cuisine internationale, ce sont les spécialités françaises et italiennes qui prévalent (ibidem, 51). Entre le poisson et la restauration internationale française et italienne viennent se loger les assiettes végétariennes (ibidem, 51). Il s'agit du plat spécifique servi le plus fréquemment dans le pays (85.9 % des cas), suivi des menus adaptés aux personnes souffrant d'allergies (44.9 %) (ibidem, 51).

2.3.2.2 Comment s'approvisionne-t-on ?

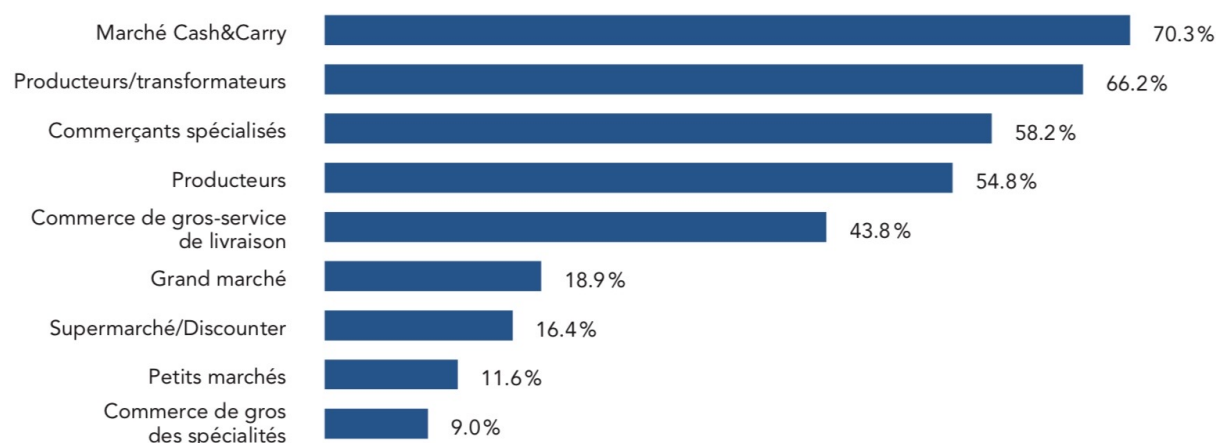
Le canal d'approvisionnement principal des restaurateurs suisses, nommé par 70,3 % des sondés, est les commerces de type *Cash & Carry* (Gastrosuisse 2018, 22), dont Prodega/Growa (appartenant à Transgourmet Suisse SA) fait partie. Le client passe commande depuis son restaurant et se rend lui-même sur place ensuite pour retirer sa marchandise en payant comptant (Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006). Ce système réduit les services fournis aux clients, et donc les coûts des marchandises (ibidem).

En deuxième position, avec 66.2 %, se trouvent les « producteurs/transformateurs » (Gastrosuisse 2018, 22). Gastrosuisse (ibidem, 22) précise que cette catégorie englobe les transformateurs industriels : boulangeries, boucheries, etc. A la suite (58.2 %) viennent les commerçants spécialisés (ibidem, 22), c'est-à-dire les artisans.

Les achats auprès du secteur primaire (agriculteurs, chasseurs, poissonniers) arrivent au quatrième rang, effectués par un peu plus d'un établissement sur deux (54.8 %) (ibidem, 22). Enfin, les distributeurs livrant les établissements à domicile complètent le panel des principaux fournisseurs approvisionnant les restaurants helvétiques (ibidem, 22).

La Figure 6 affiche en détail les résultats du sondage effectué par Gastrosuisse. En moyenne, un restaurateur travaille avec 8 fournisseurs (ibidem, 13).

Sources d'approvisionnement pour les entreprises de restauration (réponses multiples possibles, 2017)



Source: Sondage GASTR@SUISSE

Figure 6 : Sources d'approvisionnement des entreprises suisses de restauration.
(Source : Gastrosuisse 2018, 22)

2.3.2.3 Gammes de produit

Dans le domaine de la restauration, cinq gammes de produits sont distinguées, en fonction de leur degré de transformation. Celles-ci sont présentées dans le Tableau 3.

Tableau 3 : Différentes gammes de produits utilisées dans la restauration.
(Source : Culturefood, 2017, repr. pers.) / images : <http://www.culturefood.ch/produits>

1 ^{ère} gamme	2 ^{ème} gamme	3 ^{ème} gamme	4 ^{ème} gamme	5 ^{ème} gamme
				
Produits bruts, tels qu'ils sont fournis par les producteurs.	Conserves, souvent en boîtes, de fruits et légumes.	Produits surgelés, brutes ou partiellement travaillés. Ils sont très variés : fruits, légumes, viandes, etc.	Produits frais, lavés et coupés, essentiellement à base de fruits et légumes frais.	Produits finis, cuits et emballés. Il s'agit de sauces, salades, plats à réchauffer.

2.3.2.4 Gestion d'entreprise

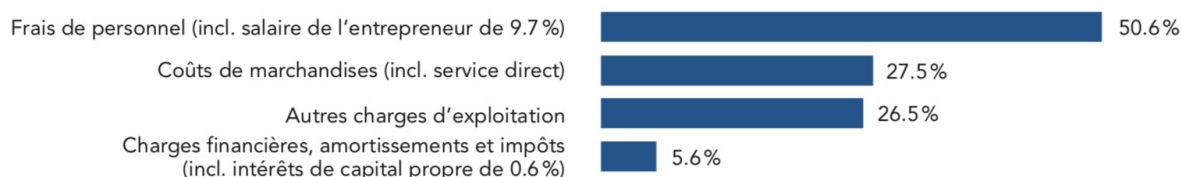
Depuis le 1^{er} trimestre de l'année 2014, les chiffres d'affaires globaux trimestriels du secteur de la restauration n'ont cessé de diminuer (entre 0 et 5 %) d'années en années (GastroSuisse 2018, 27). Toutefois, sur l'ensemble de la branche de l'hôtellerie-restauration, le chiffre d'affaires réalisé par établissement est à la hausse (ibidem, 36). Pour la majorité des entreprises analysées (16.6 %), le chiffre d'affaires annuel se situe entre 550'001 CHF et 850'000 CHF (ibidem, 39).

Dans les restaurants, il est en très grande majorité (64.2 %) composé par les prestations de cuisine (ibidem, 37). La vente de vin leur succède, avec 12.5 % (ibidem, 37), puis viennent les revenus des cafés et thés servis (7.8 %).

GastroSuisse (ibidem, 39) annonce que dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, les coûts de personnel et de marchandise sont décisifs de la survie d'un établissement. L'emplacement, le concept et les caractéristiques spécifiques entrent secondairement en considération (ibidem, 39).

La Figure 7 présente les facteurs de coûts dans la branche en 2016. Dans le milieu, il est estimé que lorsque les coûts de personnels, rémunération des fonds propres comprise, dépassent 45 % du chiffre d'affaires, l'entreprise en question ne parvient pas à dégager un résultat positif (ibidem, 39). La majorité des établissements, soit 13.8 % des sondés, déboursent annuellement entre 150'001 et 250'000 CHF de salaires afin de rémunérer leur personnel (ibidem, 41).

Facteurs de coûts hôtellerie-restauration (restaurants et hôtels, 2016)



Source: Gastroconsult

Figure 7 : Facteurs de coûts dans le domaine de l'hôtellerie-restauration en 2016.
(Source : GastroSuisse 2018, 39)

Dans la restauration, les meilleures marges sont réalisées sur les boissons infusées (thés et cafés) (ibidem, 40). A l’opposé, les profits tirés de la vente de vin vont en s’amenuisant depuis ces dernières années et génèrent les marges les plus basses parmi les produits vendus (ibidem, 40).

2.3.2.5 Défis pour les acteurs de la branche

Comme constaté au point 2.3.2.4, les chiffres d’affaires réalisés dans le secteur de la restauration n’ont cessé de diminuer d’années en années (ibidem, 27). Les acteurs de la branche en sont conscients, et 60.5 % des professionnels interrogés par GASTROSUISSE mentionnent le maintien, voire l’augmentation, du chiffre d’affaires et du niveau des ventes en tant que défi principal auquel ils se voient confrontés (ibidem, 31).

40.4 % considèrent que la hausse des frais d’exploitation est également problématique, et pour 33.4 % des restaurateurs ayant répondu à la question, recruter du personnel qualifié consiste également une difficulté majeure (ibidem, 31). La Figure 8 présente l’ensemble des défis perçus dans le domaine de l’hôtellerie-restauration.

Les principaux défis (réponses multiples possibles, max. 3 réponses, 2017)



Source : Sondage GASTR@SUISSE

Figure 8 : Principaux défis auxquels l’hôtellerie-restauration suisse devra faire face à l’avenir.

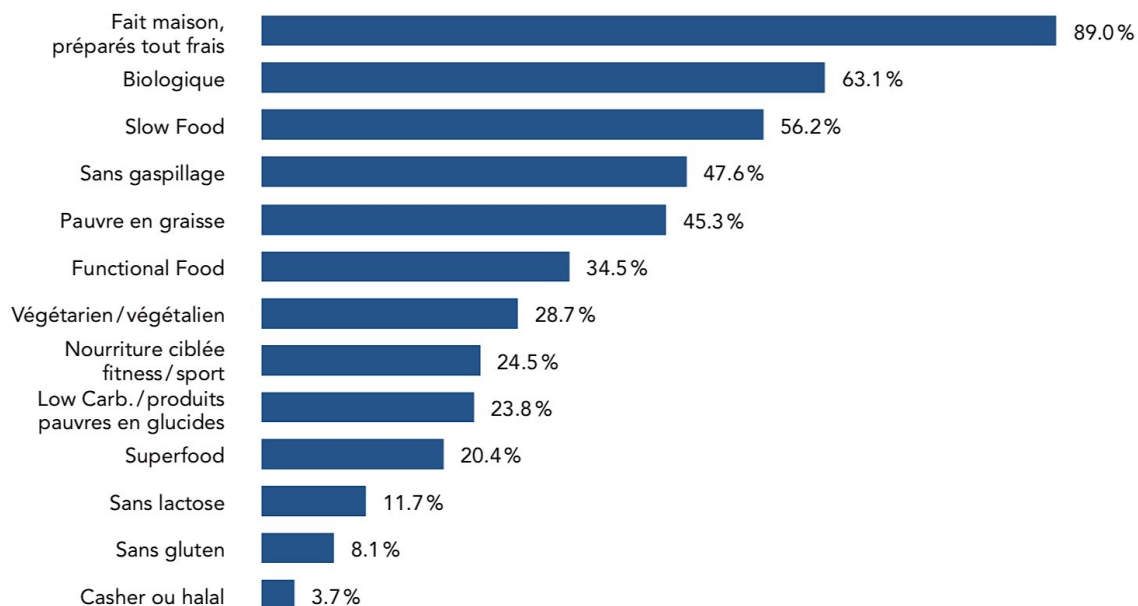
(Source : GASTROSUISSE 2018, 31)

2.3.2.6 Trends futures

Pour 89 % des consommateurs sondés par l’institut amPuls Market Research (voir note 4), à l’avenir, le « fait maison », c’est-à-dire les préparations fraîches, aura une importance primordiale (GASTROSUISSE 2018, 70). Il s’en suit l’utilisation de produits biologiques dans les mets (63.1%) et la tendance « Slow Food », soit une alimentation orientée sur la qualité et durabilité des produits utilisés (ibidem, 70). La Figure 9 présente l’ensemble des tendances perçues.

Faute d’informations supplémentaires au sujet de l’étude, il n’est pas possible de déterminer si l’emploi de produits régionaux a été considéré ou non par l’institut durant l’enquête. Ceux-ci pourraient s’inscrire partiellement dans le cadre du mouvement Slow Food, car la proximité des aliments constitue un pendant important de la durabilité alimentaire.

Pertinence des tendances en matière de consommation (2017)



Source: amPuls Market Research

Figure 9 : Trends de consommation attendus dans le secteur de la restauration.
(Source : Gastrosuisse 2018, 70).

De plus, la digitalisation frappe également le milieu de l'hôtellerie-restauration : les services de livraison à domicile tendent à être demandés de plus en plus par les consommateurs. Cependant, offrir une expérience par la consommation sur place tient à cœur aux restaurateurs (ibidem, 52). C'est la première raison nommée par les professionnels de la branche afin d'expliquer leur faible intérêt pour livrer leurs produits au domicile des consommateurs (ibidem, 52). En effet, 95.1 % des restaurants sondés ne proposent pas de service de livraison à domicile (ibidem, 52). Ils expliquent également ce fait par des raisons de manque de capacité et de frais supplémentaires découlant de l'organisation nécessaire à ce service (ibidem, 52).

Pour les quelques établissements proposant cette prestation, c'est avant tout la mise en place d'un nouveau canal de distribution, générant des recettes supplémentaires, qui attire (ibidem, 53). Suivre le mouvement de digitalisation est une raison également évoquée par 37.8 % des restaurateurs ayant répondu à la question (ibidem, 53).

2.4 Lier producteurs et restaurateurs

Selon Gastrosuisse (2018, 23) près d'un restaurateur ayant répondu à son enquête (voir note 4) sur deux travaille déjà en relation directe avec un agriculteur. Parmi ceux-ci, 67.9 % indiquent être livrés par le producteur en personne dans leur restaurant (ibidem, 25). 22.7 % des restaurateurs vont chercher la marchandise sur l'exploitation, alors que 7.9 % passent par un prestataire de service qui assure le transport (ibidem, 25). Une distance entre 1 et 10 km sépare la majorité des acteurs (64.1 % des sondés).

Parmi les professionnels n'utilisant pas de matière première en provenance directe d'une exploitation agricole, 57.5 % déclarent que si un service de livraison était proposé, ils s'y adonneraient (ibidem, 26). Pour 45.1 %, un accord spécial avec les différents producteurs serait nécessaire, portant notamment sur la question des prix de vente (ibidem, 26). Enfin, pour 44.4 %, une plateforme de mise en relation les inciterait à entrer en contact avec le secteur primaire (ibidem, 26).

2.4.1 Ebauches de solutions aux problèmes majeures à la collaboration

Globalement, Moinet et Moinet (2015, 27) proposent aux producteurs souhaitant travailler en circuits-courts de se regrouper. En effet, s'assembler encourage l'innovation et la compétitivité économique (ibidem, 27). Une association, une fois créée, peut entre autre se charger des contrôles de qualité, de gérer la distribution des produits et contribue à assurer la variété et la disponibilité de la marchandise proposée aux clients (ibidem, 25).

Schroeter (2013), cité par Gastrosuisse (2018, 13) est plus spécifique et propose quelques pistes pour résoudre les difficultés majeures craintes par les restaurateurs, mentionnées textuellement au point 2.2.1.2. Celles-ci sont dépeintes ci-dessous.

2.4.1.1 Logistique

Pour la logistique, il est proposé « de mieux utiliser les systèmes existants, par exemple en les combinant » (ibidem, 13). Ceci renvoie à l'hypothèse examinant une logistique issue de la coopération des acteurs (voir point 1.2.1), s'inspirant du réseau « Uber ».

Uber est un service en ligne disponible dans plus de 600 villes du monde, avec un objectif clair : rationaliser l'utilisation de véhicules (Uber, 2018). Pour ce faire, l'entreprise engage des chauffeurs, acceptant à leur convenance des demandes en ligne de transport de personnes ou de marchandises. Suite à l'expansion de ce modèle, il est attendu à long terme que les coûts des transports diminuent, que le nombre de véhicules en circulation soit réduit, et qu'ainsi, le trafic soit fluidifié (Nikolic, 2016).

2.4.1.2 Offre et disponibilité

Pour élargir et assurer l'offre en morceaux de viande « nobles », des boucheries peuvent être intégrées à la plateforme (Gastrosuisse 2018, 13). De plus, remettre au goût du jour des recettes anciennes peut favoriser l'emploi des bas morceaux (ibidem, 13).

Concernant la saisonnalité des légumes, les consommateurs interrogés par Gastrosuisse (ibidem, 20) semble l'apprécier : elle est citée par 23.3 % comme étant le critère qu'ils affectionnent le plus dans la coopération directe entre producteurs et restaurateurs.

2.4.1.3 Hausse de prix

Pour faire accepter une hausse des prix aux clients, la communication et le marketing sont la clé : une amélioration de l'image de l'établissement peut en résulter, en misant sur la transparence de l'approvisionnement et la fraîcheur des produits utilisés (ibidem, 13). Une présence médiatique commune des producteurs et des restaurateurs peut même être envisagée (ibidem, 13).

Gastrosuisse (ibidem, 21), se basant sur l'étude de l'institut amPuls Market Research (voir note 4), met en évidence que 25.8 % des consommateurs interrogés se disent « prêts à payer plus » pour des

mets confectionnés avec des produits achetés directement chez les exploitants, alors que 56.3 % se disent « éventuellement prêts ».

2.4.2 Relations actuelles entre restaurateurs et filières agricoles fribourgeoises

Réviron et al. (2016) ont fait état des diverses relations existantes entre agriculteurs, transformateurs et restaurateurs fribourgeois, que le Tableau 4 synthétise.

Tableau 4 : Relations commerciales entre producteurs, transformateurs et restaurateurs fribourgeois identifiées par l'étude FILAGRO.

(Source : Réviron et al. 2016, 30, 60, 88, 117, 119, 122, 123, 134, repr. pers.)

Marchandise	Acteurs et faits
Produits laitiers	<ul style="list-style-type: none"> – Crema SA, via sa filiale Le Petit Crémier, est très présente auprès de la restauration collective. – Elsa-Mifroma SA commercialise ses produits via les restaurants Migros et Migros Take-Away. – Des laiteries et fromageries de village livrent également la restauration.
Viande de bœuf	<ul style="list-style-type: none"> – Des bouchers locaux fournissent de la viande fraîche de bœuf à la restauration collective. Une confusion demeure entre fournisseur local et provenance réelle.
Viande de porc	<i>Pas d'indication</i>
Volaille	<ul style="list-style-type: none"> – Les questions de prix rendent difficile l'approvisionnement de la restauration fribourgeoise en poulets locaux. Ce marché est toutefois ouvert.
Légumes	<ul style="list-style-type: none"> – Augmentation de la demande des restaurateurs en produits de 4^{ème} gamme (voir point 2.3.2.3). – Culturefood SA est l'intermédiaire commercial principal. – La restauration collective, suite à l'acceptation d'une motion cantonale en février 2018 (voir point 1.1.1), ouvre de nouveaux marchés pour les maraîchers fribourgeois mais entraîne également des contraintes logistiques et de diversification de l'assortiment.
Pommes de terre	<ul style="list-style-type: none"> – Pas d'échange brut notoire. Les tubercules subissent une / des étapes de préparation avant de venir en mains des restaurateurs. – Les auteurs suggèrent le développement de produits prêts à l'emploi pour la restauration collective.

Au niveau suisse, les entreprises indépendantes de commerce de viande bovine et porcine détiennent 20 % du marché (Réviron et al. 2016, 54). Elles approvisionnent notamment la restauration, individuelle et collective (ibidem, 54). Compte tenu de la faible présence des circuits-courts au niveau des denrées carnées ressortant de l'étude FILAGRO (ibidem) dans le canton, cet état des lieux semble s'appliquer également au canton de Fribourg.

Du côté de la viande de poulet, la restauration collective est livrée au niveau suisse par Micarna SA et Bell SA (ibidem, 82). Toutefois, il est précisé que dans la restauration en générale, les escalopes sont importées des pays de l'Est, de France, d'Italie ou encore du Brésil (ibidem, 82).

2.4.3 Intérêt à la création d'une plateforme

Avant de créer une plateforme dans le canton, il s'avère indispensable d'évaluer la demande pour un tel service. C'est précisément ce dont se charge la première hypothèse guidant ce travail (voir point 1.2.1). Dans ce chapitre, les résultats de deux recherches à ce sujet, l'une à dimension nationale (Gastrosuisse 2018, voir note 4), l'autre s'arrêtant au Mittelland bernois (Meister 2016)⁷, sont présentés.

2.4.3.1 Agriculteurs

Parmi les sondés de Schlattl (2014) (voir note 5) citée par Gastrosuisse (2018, 14), « 28.5 % ont signalé un intérêt plutôt élevé, 15.9 % un intérêt élevé et 20.5 % un très grand intérêt » pour la création d'une plateforme de mise en contact avec des restaurateurs. En effet, parmi les obstacles mentionnés à l'écoulement de leurs produits dans la restauration, trouver de nouveaux clients est jugé entre « très difficile », « difficile » et « plutôt difficile » par plus de 70 % des professionnels de la terre ayant répondu à l'enquête.

Du côté de Meister (2016), les agriculteurs consultés trouvent qu'une plateforme informative serait utile, mais ils ne sont pas prêts à payer un abonnement pour y avoir accès (ibidem, 72). Ils y chercheraient principalement des clients dans les environs et y proposeraient avant tout des produits de saison et de qualité (ibidem, 72). Par contre, ils n'entendent pas proposer des produits à bas prix et / ou en grande quantité (ibidem, 73). Toutefois, en prenant connaissance de la grande variabilité des réponses, il n'est pas garanti que les agriculteurs utiliseraient un tel outil (ibidem, 80). Par conséquent, les avis obtenus n'ont pas été aussi positifs qu'attendus (ibidem, 80).

Parmi les commentaires, il a été suggéré de créer un lieu d'échange sous forme de marché plutôt qu'une plateforme informatique (ibidem, 76). Il a également été proposé d'offrir la possibilité aux exploitants agricoles de faire de la publicité pour leurs exploitations sur la plateforme et d'y mettre en évidence des modes de production particulièrement respectueux des animaux ou de l'environnement (ibidem, 76).

2.4.3.2 Restaurateurs

Gastrosuisse (2018, 13) cite les résultats de Schroeter (2013) (voir note 6) : 65 % des sondés indiquent se renseigner via des recommandations au sujet de sources d'approvisionnement potentielles, et 38 % grâce à Internet (ibidem). Par conséquent, 79 % communiquent un « grand intérêt », seulement 13 % un intérêt « modéré » et 7 % « aucun/peu d'intérêt » à la création d'une plateforme (ibidem).

Selon l'organisation faîtière de l'hôtellerie-restauration suisse, (ibidem, 19), ce sont avant tout les œufs (nommés par 89.2 % des sondés), les légumes (85.9 %), le fromage (79.4 %), la viande (79.4 %), les fruits (78.6 %) et le vin (72.2 %) que les restaurateurs souhaitent se procurer directement depuis les exploitations.

Sur une échelle allant de 1 (« pas du tout ») à 6 (« tout à fait »), 33 sur 54 restaurateurs interrogés par Meister (2016, 96) ont attribué des notes allant de 4 à 6 à la question « trouvez-vous une plateforme informative légitime ? ». Ils sont en revanche plus que 30 à indiquer vouloir l'utiliser avec des notes allant de 4 à 6 également (ibidem, 96). Via la plateforme, ils n'entendent pas chercher de grandes quantités de marchandises, mais plutôt des produits de saison et de qualité, ainsi que des agriculteurs établis dans la région (ibidem, 97).

Ils souhaitent une plateforme à accès gratuit, mais sont davantage disposés à payer un abonnement s'il est lié à un contrôle du respect d'un cahier des charges (ibidem, 96). Parmi les commentaires à l'issue du questionnaire, il a été mentionné qu'il appartient aux agriculteurs de supporter les coûts de la plateforme, car c'est eux qui bénéficieront de meilleurs prix commerciaux (ibidem, 101).

⁷ 1199 exploitations agricoles et 500 restaurants reçurent un sondage à remplir. 281 agriculteurs et 69 restaurateurs lui ont retourné des données exploitables.

2.4.4 Plateformes existantes

A l'heure actuelle, quelques plateformes électroniques permettant la mise en relation de producteurs et commerçants (B2B) existent déjà, en Suisse et à l'étranger, en parallèle à celles destinées aux consommateurs (B2C).

Ci-dessous, en voici un exemple permettant la mise en réseau de professionnels en Allemagne : elle rend possible une centralisation en ligne de l'offre et de la demande en biens et services locaux disponibles en Bavière. En Suisse, quelques plateformes basées sur le B2B existent localement. C'est notamment le cas à Genève, via le label GRTA (Genève Région – Terre Avenir) et du côté du Jura, avec le site en-gros.ch. Davantage d'informations à leur sujet n'ont pas été recherchées.

2.4.4.1 « Wirt sucht Bauer »

Dossier-phare du « reflet économique de la branche 2018 » (Gastrosuisse, 2018), une plateforme électronique reliant producteurs, transformateurs et restaurateurs a vu le jour en Bavière durant le mois de février 2015 (ibidem, 15). Elle émane de la coopération entre quatre institutions : l'Association bavaroise de l'hôtellerie et de la restauration (DEHOGA/BHG), l'Association des agriculteurs bavarois (BBV), l'Agence pour l'alimentation – Produits de Bavière (ALP) et le projet de coopération Regionales Bayern (ibidem, 15).

Deux plateformes en sont nées, l'une destinée au B2B et l'autre aux consommateurs privés (ibidem, 15). L'Association des agriculteurs bavarois avait au préalable créé un programme régional dans le but de promouvoir la vente directe, nommé « Einkaufen auf dem Bauernhof ». Un sondage postérieur a montré qu'un agriculteur interrogé sur cinq souhaitait également vendre ses produits à des restaurateurs (ibidem, 15).

Une fois créée, « Wirt sucht Bauer », dont la Figure 10 présente une publicité, s'est allié à un programme bavarois de classification d'excellence des restaurants (ibidem, 15). En effet, l'achat de marchandises régionales y figure en tant que critère d'évaluation important (ibidem, 15).

En octobre 2017, la plateforme comptait près de 800 membres, classés en trois catégories : il y avait plus exactement 592 fabricants (agriculteurs, viticulteurs, maraîchers, chasseurs, pêcheurs), 183 entreprises de transformation (boulangeries, boucheries, meuneries, producteurs d'huile, fabricants d'épicerie fine) et 177 restaurateurs inscrits (ibidem, 10, 12). Une première évaluation a avancé le fait que 3 restaurateurs sur 20 ont déjà pu entrer en relations commerciales avec de nouveaux partenaires grâce à la plateforme depuis leur inscription (ibidem, 12). 13 sur 20 déclarent l'utiliser régulièrement pour chercher des fournisseurs (ibidem, 12).



Die Online-Plattform für heimische Produkte in der bayerischen Gastronomie



Figure 10 : Publicité pour la plateforme B2B « Wirt sucht Bauer ».

(Source : https://www.wirt-sucht-bauer.de/fileadmin/user_upload/Flyer/17-03_Flyer-Gastroplattform-105x210_Barrierefrei.pdf)

Plus exactement, les missions que s'est fixée la plateforme « Wirt sucht Bauer » sont les suivantes (ibidem, 10) :

- Instauration de la restauration en tant que débouché potentiel pour les producteurs, en présentant des établissements publics intéressés par l'achat de matières premières locales.
- Faciliter les recherches des restaurateurs souhaitant trouver des produits alimentaires régionaux et leur offrir un aperçu de la diversité des produits de proximité à disposition.
- Développer le plus grand nombre de relations B2B que possible.
- Créer des circuits économiques régionaux.

350 produits différents y sont d'ores et déjà répertoriés, des classiques comme les légumes de saison aux spécialités telle que la viande de bison. Les articles de boucherie et charcuterie, ainsi que les pommes de terre, fruits, œufs, vins et bières sont principalement recherchés.

Son utilisation demeure gratuite mais son accès est réservé via mot de passe aux professionnels concernés : ainsi, la plateforme garantit un réseau de professionnels intéressés par la démarche, car ayant pris l'initiative et le temps de s'inscrire (ibidem, 11).

Une fonction de filtres permet d'affiner les recherches (ibidem, 11). De plus, chaque utilisateur dispose d'un profil sur lequel il peut présenter ses activités, son mode et / ou ses labels de production, ainsi que ses modalités de livraisons ou d'envoi (ibidem, 11). Les produits recherchés peuvent également être indiqués par les restaurateurs (ibidem, 11).

3 Méthodes

Un travail scientifique se doit de pouvoir être reproduit. Pour ce faire, il importe de reporter en détail la procédure appliquée, mais également d'en expliquer les fondements théoriques. Ceci est l'objectif de ce chapitre.

3.1 La recherche qualitative

Qui dit recherche qualitative induit indirectement recherche quantitative. Par la « recherche qualitative », le chercheur souhaite comprendre un petit nombre de cas, entre 1 et 50 (Dumez 2013, 12). A l'inverse, la « recherche quantitative » a pour objectif de caractériser par des traits généraux toute une population (ibidem, 12).

Contrairement aux idées reçues, à savoir que la recherche qualitative s'oppose à la recherche quantitative, Dumez (ibidem, 7) mentionne que les deux sont combinables. Ainsi, il préfère utiliser le terme de « recherche compréhensive » afin de décrire la recherche qualitative (ibidem, 6). Il annonce toutefois employer les deux dénominations dans son ouvrage (ibidem, 6). Par conséquent, elles seront considérées comme synonymes dans ce travail.

Plus précisément, la recherche qualitative cherche, en effet, à comprendre les acteurs sur lesquels porte son travail (ibidem, 12). Elle donne à voir leurs pensées, agissements et interactions, en les objectivant (ibidem, 12, 29). C'est précisément à ce niveau que voit Dumez (ibidem, 29) un premier risque aux démarches de recherche qualitative : vouloir faire agir les acteurs en tant qu'êtres de raison, au lieu de recueillir leur comportement authentique.

Un second risque qui s'expose au chercheur réside dans le fait de retrouver dans ses résultats les théories initiales qu'il a émises, et de penser qu'il les a ainsi vérifiées (ibidem, 7). Afin d'éviter ce cas de figure, les théories initiales ne doivent pas être formulées de manière trop contraignantes (ibidem, 19).

Enfin, pour être valable, toute observation relevée peut et doit être observée selon plusieurs cadres théoriques (ibidem, 29).

3.1.1 Récolter de données

La recherche qualitative ne s'inscrit pas dans un processus aussi linéaire que la méthode scientifique (Dumez 2013, 25, 26). Toutefois, ses débuts sont analogues : elle se base sur un sujet de recherche contextualisé par une recherche littéraire (ibidem, 25, 26). La procédure se détache des démarches scientifiques traditionnelles par le fait qu'elle suit des boucles successives au fil des informations récoltées : déduction, induction, abduction. Elle est déterminée par les opportunités qui se dressent au fur et à mesure de l'évolution du terrain de recherche (ibidem, 25).

Ainsi, il est fréquent, et souhaité (voir point 3.1), que les hypothèses de recherche soient au départ peu précises (ibidem, 25). Au fil de la démarche, les cadres théoriques évolueront, soit en changeant substantiellement d'orientation, soit en devenant plus spécifiques (ibidem, 26, 39).

Les outils de la démarche qualitative consistent en la recherche primaire de documents relatifs au sujet traité, en observations réalisées directement sur le terrain et en la réalisation d'interviews (ibidem, 27). Les constats retirés par le chercheur lui-même viennent s'y ajouter (ibidem, 27).

3.1.1.1 Questionner

Interroger est l'une des méthodes de recherche empiriques les plus fréquentes (Konrad 2011, 4). Il s'agit également d'un processus de la vie quotidienne (ibidem, 5). Afin que cette démarche puisse être qualifiée de scientifique, elle doit être utilisée afin de vérifier une hypothèse créée par le chercheur lui-même, et non pas se fonder sur une théorie déjà existante (ibidem, 5). Il s'agit du principe de la théorie ancrée (*Grounded Theory*) (ibidem, 5), autrement dit, de la formulation d'hypothèses.

A partir des hypothèses, des questions visant à les vérifier sont établies : cette étape est nommée « opérationnalisation » (Zbinden Gysin 2018, entretien). Cela demande d'identifier quelle(s) thématique(s) est/sont impliquée(s) par l'hypothèse, et à en déduire un/des indicateur(s), qui devient/deviennent l'objet d'une question de recherche (ibidem). Par conséquent, il est fréquent qu'une hypothèse nécessite la combinaison de plusieurs questions de recherche pour être étudiée (Konrad 2011, 12).

Comme évoqué au point 3.1.1, les réponses obtenues dans un premier temps peuvent être retravaillées. Ainsi, si elles ne peuvent confirmer l'hypothèse initiale, elles peuvent la modifier, la compléter ou la préciser. Grâce à de nouvelles questions de recherche, de nouvelles données peuvent être alors obtenues. La Figure 11 schématise le processus décrit.

L'idée est d'obtenir au final une théorie résultante qui soit unanime, compréhensible, valable universellement et contrôlable. (ibidem, 12).

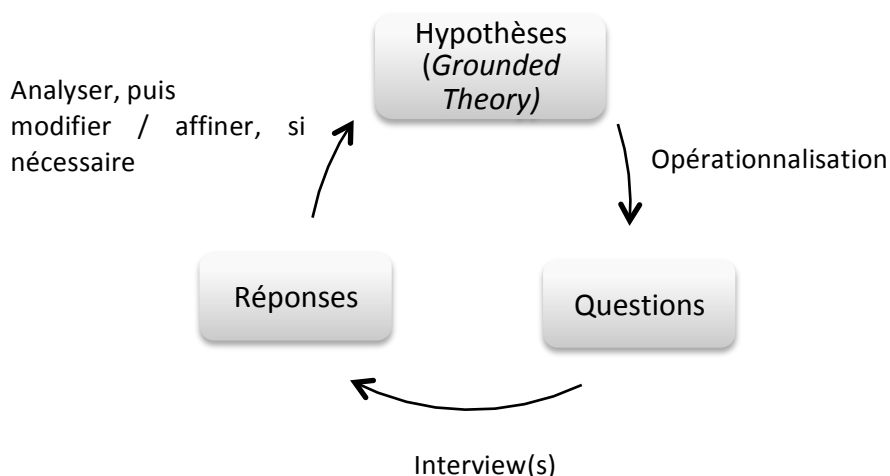


Figure 11 : Processus d'une recherche qualitative

(Source : Konrad 2011, 12, Zbinden Gysin 2018, entretien, repr. pers.)

3.1.1.2 Eviter les pièges de l'interview

Konrad (2011, 31) identifie 4 facteurs pouvant perturber le bon déroulement d'un interview et / ou les résultats obtenus. Ceux-ci sont présentés dans le Tableau 5, accompagnés de recommandations afin d'en réduire les effets.

Tableau 5 : Facteurs pouvant perturber un interview et recommandations pour les atténuer.

(Source : Konrad 2011, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 repr. pers)

Facteur	Description des risques	Recommandations
Personne menant l'interview	<ul style="list-style-type: none"> - Influence sur la personne interviewée de l'âge, sexe, apparence, habillement, personnalité de la personne menant l'interview - Transcription inexacte des réponses obtenues, mauvaise interprétation / compréhension - Oubli de neutralité, intromission d'idées propres durant l'interview 	<ul style="list-style-type: none"> - Posséder une solide culture générale et connaître son sujet de recherche. - Etre capable de s'adapter rapidement aux situations imprévues / inconfortables. Etre résistant psychologiquement. - Contrôler son comportement verbal et non-verbal. - Analyser les réactions et le comportement de la personne interviewée. - Porter un regard critique sur ses propres agissements.
Personne interviewée	<ul style="list-style-type: none"> - Refus de répondre / de dévoiler son fort intérieur - Volonté de plaire à la personne menant l'interview / à l'opinion populaire - Crainte de conséquences négatives en cas de réponses honnêtes - Volonté de paraître / de jouer un rôle - Suppositions sur les buts de l'étude menée - Oublis / problèmes de mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Eviter d'interviewer des personnes proches. - S'assurer de la maturité intellectuelle et de la capacité à l'expression verbale de la personne interviewée. - S'assurer que la personne interviewée montre de l'intérêt pour le sujet de recherche. - Formuler des questions claires. - Maintenir un climat d'échange factuel, éviter les perturbations émotionnelles. - Eviter que la personne interviewée ne soit dépassée ou au contraire lassée.
Contexte de l'interview	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de tierce(s) personne(s) - Environnement inhabituel - Haussements de voix - Gêne, intimité excessive 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier un lieu de rencontre connu par la personne interviewée. - Standardiser l'environnement de manière à créer une ambiance sereine. <ul style="list-style-type: none"> → disposition autour de la table → luminosité → éloignement des sources de distraction (autres personnes, radio, etc.)
Questions	<ul style="list-style-type: none"> - Tournure grammaticale - Choix des mots - Ordre de succession des questions - Influence de la question précédente sur la réponse de la suivante (<i>priming effect</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formuler des questions simplement et de manière univoque. - Eviter les questions trop générales. - Respecter la règle d'une thématique par question. - Vérifier la nécessité de chaque question / éviter les répétitions. - Contrôler la suite logique des questions. - Vérifier que les questions soient adaptées à la personne interviewée et qu'elles ne l'embarrassent pas.

L'auteur (Konrad 2011, 37) stipule que mener un interview s'exerce : il faut pouvoir percevoir, sans s'identifier à la personne interviewée ; comprendre, sans juger ; expliquer, sans construire ; et demander, jusqu'à l'obtention d'une réponse claire.

3.1.2 Analyser les données récoltées

Les résultats des recherches constituent un ensemble très riche, parfois même excessivement (Dumaz 2013, 27). Cependant, ce matériau est à la fois structurellement lacunaire : toutes les personnes entrant dans le cadre de recherche n'ont pas pu être interviewées, toutes les situations n'ont pas pu être analysées, et l'accès à tous les documents relatifs au sujet n'a pas été possible (ibidem, 27).

La méthode pour l'analyse de données qualitatives de Mayring (2002) est particulièrement adaptée au traitement des résultats obtenus (Zbinden Gysin 2018, entretien). Elle consiste premièrement à déduire des catégories de classement à partir du matériau (Mayring 2002, 114). Ensuite, les données correspondantes aux différentes rubriques sont extraites du matériau et regroupées en fonction des catégories établies (ibidem, 114).

Cette procédure s'utilise de diverses manières : elle peut aider à résumer, à répondre à une question, ou encore à structurer des données (ibidem, 115). Lorsqu'elle sert à ordonner des résultats, Mayring (ibidem, 118, 119) conseille de définir des exemples-types correspondant à chacune des catégories et de définir des règles de codage, afin d'éclaircir la répartition lorsqu'un élément pourrait être attribué à plusieurs catégories. Durant le processus, les catégories définies préalablement peuvent être retravaillées (ibidem, 120). Cela implique toutefois de recommencer l'ensemble de l'analyse (ibidem, 117), c'est-à-dire retourner au point 1 depuis le point 5 selon la schématisation de la Figure 12.

Une fois la catégorisation effectuée, les données peuvent être confrontées aux hypothèses préalablement établies (ibidem, 117). De plus, la fréquence de l'attribution aux différentes catégories peut être analysée (ibidem, 117) : voilà comment recherche qualitative et quantitative peuvent se compléter (voir point 3.1).

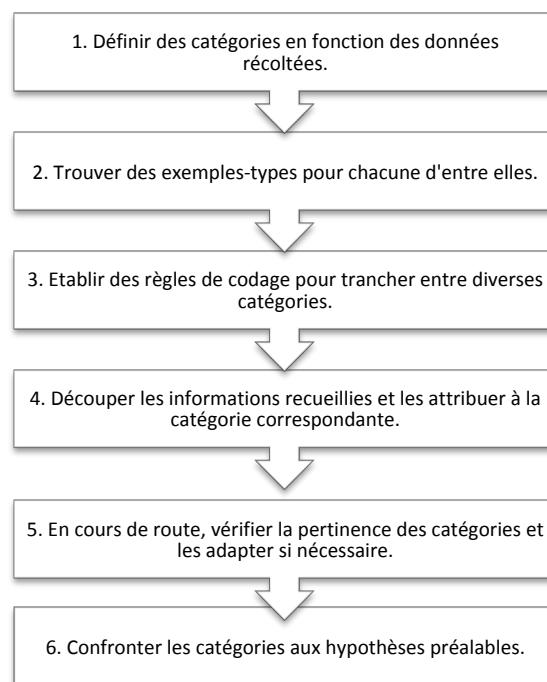


Figure 12 : Méthode de l'analyse qualitative structurée selon Mayring.

(Source : Mayring 2002, 114, 115, 118, 119, repr. pers.)

3.2 Compte-rendu de la procédure appliquée

Ce chapitre présente en détail la démarche de recherche suivie afin de récolter les données nécessaires pour répondre aux hypothèses initiales et présenter un modèle de fonctionnement à la plateforme.

3.2.1 Fixation du mandat

Le mandat (voir annexe 6) exact du travail de bachelor a été défini lors d'une rencontre à l'Institut agricole de Grangeneuve (IAG) en date du 22 mars 2018. Les personnes suivantes étaient présentes :

- Marie-Hélène Kolly Biemann, cheffe du Centre de conseils agricoles
- Pius Odermatt, directeur adjoint de l'IAG
- Pascal Krayenbuhl, chef du Service de l'agriculture (SAGri) du canton de Fribourg
- Dr. Andreas Hochuli, professeur à la HAFL en économie agraire et régionale
- Sabine Guex, étudiante à la HAFL, auteure du présent travail

La séance a été l'occasion de présenter les résultats d'une étude menée par la HAFL suite à un mandat lui ayant été attribué par l'IAG, portant sur les réseaux de distribution des produits agricoles dans le canton de Fribourg (voir point 3.2.3). Il s'en est suivi un échange portant sur la situation du commerce alimentaire en ligne en Suisse, ainsi que du rôle que pouvait endosser l'Etat de Fribourg, en tant qu'institution et école, en vue d'aider la population à profiter de ces outils novateurs.

En plus de s'intéresser aux nouveaux procédés commerciaux, l'Etat de Fribourg souhaite également s'investir pour la promotion des produits régionaux dans la restauration individuelle cantonale (voir point 1.1.1). Les réflexions échangées ont alors porté sur la mise en adéquation de ces deux thématiques : des difficultés apparentes ont été mentionnées, des hypothèses ont été formulées, et des ébauches de solutions ont été proposées.

Le contexte une fois établi (présenté en introduction - voir point 1), la discussion a été close par l'attribution du mandat : clarifier les conditions-cadres et les facteurs de réussite à la création d'une plateforme électronique, destinée à l'échange de produits régionaux entre producteurs et restaurateurs actifs dans la restauration individuelle, situés dans le canton de Fribourg. Il convient de présenter un modèle d'affaire fonctionnel.

3.2.2 Formulation d'hypothèses et première opérationnalisation

En fonction des suppositions et réflexions formulées durant la rencontre du 22 mars 2018 (voir point 3.2.1), six hypothèses ont été formulées. Celles-ci ont été légèrement modifiées et / ou précisées suite à la première série d'entretien (voir point 3.2.4). Pour rappel, voici les définitives ci-dessous :

1. La création d'une plateforme électronique pour l'échange de produits régionaux entre producteurs et restaurateurs individuels dans le canton de Fribourg répond à un besoin.
2. A l'heure actuelle, les coûts engendrés par la recherche et à l'approvisionnement en produits en provenance directe de la ferme sont trop élevés pour les restaurateurs fribourgeois.
3. La plateforme est utilisée par les restaurateurs fribourgeois malgré la présence efficiente des fournisseurs usuels, car elle assure une offre centralisée de produits régionaux à disposition.
4. La plateforme réduit le nombre d'intermédiaires actifs au sein de la chaîne de valeur. Cela permet aux producteurs d'obtenir une rémunération équitable pour leurs produits.
5. Les transports de marchandises doivent être rationalisés, afin de limiter les déplacements engendrés par la plateforme. Pour ce faire, elle se base sur un système participatif de type « Uber », réunissant producteurs, restaurateurs et entreprises régionales procédant au transport de denrées alimentaires.

6. La restauration systémique représente un marché intéressant pour l'écoulement de produits régionaux en circuits-courts.

Ces hypothèses ont été opérationnalisées dans un classeur Excel, afin d'en extraire les notions-clés. Celles-ci ont été affinées en en spécifiant des indicateurs, qui ont abouti sur des questions nécessaires à la vérification des hypothèses. L'annexe 3 présente l'opérationnalisation réalisée.

3.2.3 Etat des connaissances

L'état des connaissances a pour objectif de présenter les éléments centraux du contexte de recherche et des hypothèses :

- Le chapitre 2.1 expose les tendances futures planant sur le secteur agricole helvétique, justifiant la pertinence de la création de plateformes électroniques régionales. Il s'appuie principalement sur la « Vue d'ensemble du développement à moyen terme de la politique agricole » du Conseil fédéral (2017), un rapport d'activité de l'USP (2018) et l'« Etude sur l'agriculture romande. Stratégies d'avenir pour une agriculture romande dynamique » de Blättler et al. (2016).
- Le chapitre 2.2 s'intéresse aux circuits-courts. Il en présente les chances et risques pour les deux catégories d'acteurs impliquées dans ce travail, ainsi que l'importance de tels réseaux dans l'économie locale. Les notions théoriques sont essentiellement extraites de l'ouvrage « Vente direct et circuits-courts » de Moinet et Moinet (2015), auquel viennent s'ajouter les travaux de Révillon et al. (2016) et Blättler et al. (2016). Des informations proviennent également du « reflet économique de la branche 2018 » de Gastrosuisse (2018).
- Le chapitre 2.3 s'arrête sur le milieu de la restauration. Après un focus sur les établissements publics du canton de Fribourg tiré de l'« annuaire statistique du canton de Fribourg 2017 » (SStat, 2016), il se concentre sur le secteur au niveau suisse, présentant notamment les fournisseurs principaux, les défis à l'affût des restaurateurs et les trends à venir dans le milieu. Ces données sont basées sur « le reflet économique de la branche 2018 » (Gastrosuisse, 2018).
- Le chapitre 2.4 termine l'état des connaissances en proposant quelques solutions aux problèmes à la coopération entre les deux professions abordés précédemment. Il dresse également un état des lieux des relations entre les filières agricoles fribourgeoises et le milieu cantonal de la restauration, puis se penche sur les résultats de deux études ayant évalué l'intérêt des acteurs à la création de plateformes destinées au B2B. Enfin, un exemple allemand est présenté. Les sources de ce chapitre proviennent principalement du « reflet économique de la branche 2018 » de Gastrosuisse (2018), de l'étude FILAGRO (Révillon et al. 2018), et du travail de bachelor de Meister (2016).

En complément, l'annexe 1 dresse un aperçu des productions agricoles majeures dans le canton, c'est-à-dire ce qui est disponible pour l'échange. Le rôle économique du secteur agricole pour le canton est également relaté. « L'annuaire statistique du canton de Fribourg 2017 » (SStat, 2016) ainsi que l'étude « Valorisation des produits de l'agriculture fribourgeoise - FILAGRO » (Révillon et al. 2016) en constituent les bases.

Les résultats du rapport traitant des réseaux de distribution des produits régionaux fribourgeois établi par la HAFL (mentionné au point 3.2.1) ne sont pas repris précisément dans l'état des connaissances, en raison de leur caractère en partie confidentiel. Seuls en sont mentionnés des constats synthétiques formulés durant la séance du 22 mars 2018 à Grangeneuve, ceci au point 1.1.1.

3.2.4 Première série d'interviews

Le Tableau 6 présente les différents experts rencontrés au cours de la première série d'interviews, ainsi que les buts précis de chacun des entretiens. Il s'agit d'interviews menées à des fins exploratoires, réalisées avant l'établissement définitif des hypothèses et donc de l'opérationnalisation en découlant.

En plus des objectifs spécifiques mentionnés dans le tableau, une part substantielle de chaque entretien a visé à appréhender les modèles commerciaux en lien avec la restauration et / ou la logistique de chaque professionnel interrogé, ceci dans l'optique de « reprendre le meilleur de ce qui se fait déjà » (Odermatt 2018, entretien). Ceci a notamment permis de finaliser les hypothèses découlant de la séance du 22 mars 2018 à Grangeneuve (voir point 3.2.1).

Tableau 6 : Aperçu des experts rencontrés durant la première série d'interviews menée.

N°	Date	Expert	Activités	Objectifs spécifiques
1	27.03.2018	François Baumann	<ul style="list-style-type: none"> - Titulaire d'une patente dans la restauration. - Gérant de l'hôtel-restaurant <i>Alpha</i> situé au Centre-ville de Fribourg : <ul style="list-style-type: none"> → 29 chambres → Brasserie européenne avec menus de saison - Membre de la section régionale « Ville » du comité de Gastro-Fribourg 	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux connaître le quotidien et les contraintes d'un restaurateur. - Se renseigner sur le climat régnant au sein de la branche de la restauration dans le canton de Fribourg. - Identifier les fournisseurs usuels des restaurateurs dans le canton et leur mode de fonctionnement.
2	09.05.2018	Etienne Javet	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénieur oenologue HES - Gérant de l'entreprise familiale <i>Javet et Javet</i> située dans la région du Vully fribourgeois : <ul style="list-style-type: none"> → Vignoble de 3.5 ha, travaillé en biodynamie → 45 % de la production est commercialisée dans la restauration (12'000 bouteilles par an) 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir le point de vue d'un vigneron en contact régulier avec des restaurateurs sur le milieu de la restauration - Etablir comment un artisan procédant à des livraisons régulières gère sa logistique.
3	17.05.2018	Daniel Blanc	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculteur de formation - Président, fondateur de Terroir Fribourg - Tenancier de <i>Chez Blanc</i>, un café-restaurant spécialisé dans les produits régionaux : <ul style="list-style-type: none"> → 30 à 50 menus par jour → Boutique-cadeaux, table d'hôtes, service traiteur → E-commerce - Ancien directeur de la Chambre d'agriculture fribourgeoise 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître le positionnement d'un « expert du Terroir » au sujet de la création d'une plateforme. - Se procurer des chiffres liés à l'approvisionnement d'un restaurant en produits régionaux. - Approfondir les processus de décision d'un chef de cuisine.

			<ul style="list-style-type: none"> - Ancien membre du comité de Pays romand - pays gourmand 	
4	03.07. 2018	Arnaud Déglise	<ul style="list-style-type: none"> - Dessinateur en génie civil de formation - Fondateur et gérant de <i>Panier Local</i> : <ul style="list-style-type: none"> → 3'200 commandes, 32'000 kg livrés en 2017 → Environ 20'000 km parcourus en 2017 → 2 véhicules de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> - Découvrir comment une petite structure parvient à gérer ses tâches logistiques. - Discuter des coûts entraînés par la distribution de produits régionaux.
5	05.07. 2018	Michel Grossrieder	<ul style="list-style-type: none"> - Fromager de formation - Gérant de l'entreprise familiale <i>Moléson SA</i> : <ul style="list-style-type: none"> → 70 producteurs de lait → En tout, 450 commerces livrés en Suisse, de Genève à Zürich → 1'300'000 kg acheminés en 2017 → Environ 325'000 km parcourus en 2017 → 6 véhicules de livraisons 	<ul style="list-style-type: none"> - S'enquérir de comment une PME active au niveau national gère sa distribution et quels sont les coûts en résultant. - Connaître son positionnement à propos d'une logistique participative.

Seul l'échange avec Arnaud Déglise s'est déroulé sous forme téléphonique. Tous les interviews ont été retranscrits et sont disponibles à la demande sous forme d'annexes sur support électronique.

3.2.5 Traitement des données issues de la première série d'interviews et élargissement du champ de recherche

Les retranscriptions d'interviews ont été relues une à une, puis découpées dans le but d'être associées aux différentes questions résultant de l'opérationnalisation des hypothèses définitives (voir point 3.2.2).

Une fois cette étape achevée pour l'ensemble des cinq interviews, les attributions effectuées ont été affinées, éliminant les éléments ne répondant pas exactement aux questions. Cette étape a permis la création de catégories (voir point 3.1.2).

En analysant les premières données récoltées, les imbrications nécessaires au fonctionnement d'une plateforme ont pu être identifiées en vue d'une seconde opérationnalisation. De plus, des informations et idées notoires ont pu être détectées et isolées. Celles-ci sont présentées à l'annexe 4, et ont permis d'approfondir le travail de recherche. Voici le détail des opérations réalisées :

- Opérationnalisation du modèle de fonctionnement :

Bien que basée sur une question de recherche - « comment doit fonctionner la plateforme ? » et non sur une hypothèse, la procédure appliquée est semblable à une opérationnalisation traditionnelle, puisqu'elle a également consisté à définir notions, dimensions et indicateurs afin de formuler des questions pertinentes. Cette seconde opérationnalisation est consultable à l'annexe 5.

- Etablissement d'une 7^{ème} hypothèse de recherche :

La plateforme ne propose pas de marchandises en flux tendus. Elle suit le modèle d'un marchés à terme, offrant simultanément la possibilité aux restaurateurs de personnaliser leurs demandes :

cela signifie que les commandes sont passées en avance par les restaurateurs, orientant ainsi la production des agriculteurs.

- Formulation de thématiques alternatives de recherche :
 - Organisation de rencontres producteurs - restaurateurs
 - Création d'un assortiment fribourgeois de produits de 4^{ème} gamme

La nouvelle hypothèse de recherche a elle aussi été opérationnalisée (voir annexe 5). Les thématiques alternatives n'ont pas subi le même processus et ont été intégrées aux interviews de la 2^{ème} série en quelques questions visant à évaluer l'intérêt des acteurs pour ces deux propositions.

Toutes ces opérations ont été réalisées à l'aide d'un classeur Excel, disponible sous forme d'annexe électronique.

Cette étape représente une « boucle de recherche », comme mentionnée aux points 3.1.1 et 3.1.1.1 : les cadres théoriques ont évolué en fonction de l'analyse de données intermédiaire.

3.2.6 Deuxième série d'interviews

La deuxième série d'interviews s'est basée pour sa part exclusivement sur les questions résultant des trois opérationnalisations. Elle a permis de compléter et d'approfondir des informations tirées de la première série de rencontres. Ainsi, il n'y avait plus de buts exploratoires spécifiques à la conduite de chaque interview.

Le Tableau 7 présente les personnes rencontrées durant cette seconde série ainsi que leurs activités professionnelles.

Tableau 7 : Aperçu des experts rencontrés durant la seconde série d'interviews menée.

N°	Date	Expert	Activités
6	21.07.2018	Charles Ecoffey	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculteur en reconversion biologique. - A repris l'exploitation laitière familiale il y a 3 ans, souhaite la consacrer uniquement au maraîchage et à l'horticulture. - Actuellement, <i>Les Jardins de la Grue</i> cultivent: <ul style="list-style-type: none"> → 0.4 ha de légumes en plein champs → 3 serres de 150 m² chacune → 22 arbres-fruitiers hautes-tiges - Il compte 3 restaurants parmi ses clients : il a commencé à vendre ses premiers produits fin mai 2018.
7	22.07.2018	Marine Schafer	<ul style="list-style-type: none"> - Jeune agricultrice en reconversion biologique. - Vient de reprendre une exploitation, avec comme l'objectif de faire de la vente directe : <ul style="list-style-type: none"> → Œufs → Légumes → Petits-fruits - Envisage les restaurants en tant que clients complémentaires aux privés.
8	24.07.2018	Julien Ayer	<ul style="list-style-type: none"> - Détenteur d'un master en management. - Fils du chef renommé Pierrot Ayer, ancien cuisinier du

			<p><i>Pérolles à Fribourg.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - En charge de l'administration du futur restaurant gastronomique qu'il ouvrira avec son père durant l'automne 2018. - En contact avec le milieu de la restauration depuis sa jeunesse, ancien livreur pour Culturefood.
9	26.07.2018	Jean-Paul Baechler	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général de <i>Culturefood</i>. - Ancien collaborateur de la coopérative Migros Neuchâtel. - Ancien collaborateur de la coopérative agricole de Fribourg.
10	26.07.2018	Xavier Guichard	<ul style="list-style-type: none"> - Gérant d'un restaurant du groupe Coop à <i>Matran Centre</i>.

Tous les interviews ont été retranscrits et sont disponibles à la consultation sous forme d'annexes électroniques. Durant les interviews de Marine Schafer et de Charles Ecoffey, une capture d'écran du site internet *farmy.ch*, affichant l'offre en légumes frais, leur a été présentée afin de rendre plus concret la notion « plateforme électronique ». L'interview de Xavier Guichard, dû au faible nombre de questions, n'a duré qu'une dizaine de minutes.

Concernant la restauration systémique, ni la holding Parsaco Consulting SA ni sa filiale Holycow n'a donné suite aux demandes d'interview leur ayant été présentées. De même, le groupe Subway n'a pas répondu à la demande de contact et l'entreprise Fritz Gastrokultur, appartenant à Bader Gastronomie SA a décliné une entrevue.

3.2.7 Traitement des données issues de la seconde série d'interviews

Une fois retranscrits, les interviews de la deuxième série ont été exploitées de la même manière que celles de la première : les réponses correspondant exactement aux questions issues des opérationnalisations ont été extraites et classées aux côtés des premières dans le classeur Excel (disponible sous forme d'annexe électronique).

De même, les informations ne répondant pas directement aux questions de recherche ont été attribuées aux catégories déjà existantes, ou ont permis dans créer de nouvelles. Les catégories formées étant précises, il n'a pas été nécessaire de définir des règles de codage, comme suggéré au point 3.1.2.

3.2.8 Rédaction

Afin de rédiger les résultats du travail, les réponses directes aux questions de recherche ont été intégrées aux catégories. Ces mêmes catégories ont été combinées afin de guider la composition du chapitre 4 « résultats ».

4 Résultats

Comme son nom l'indique, ce chapitre répertorie les éléments de réponse récoltés au fur et à mesure des interviews effectuées, en les combinant et confrontant.

Premièrement la question du déroulement ordinaire de l'approvisionnement d'un établissement est traitée. Ensuite, l'attention est portée sur la problématique du travail avec des produits en provenance directe des producteurs, pour déboucher sur l'intérêt des acteurs à la création d'une plateforme électronique d'échange dans le canton. Enfin, les propos relatifs au fonctionnement de cette dernière sont rapportés.

4.1 Approvisionnement

Ci-dessous sont présentés les résultats au sujet des processus d'ordre organisationnels rencontrés dans les cuisines professionnelles, ainsi que les canaux d'achat principaux des restaurateurs rencontrés.

4.1.1 Choix des produits et gestion des quantités

Pour les tenanciers, il est devenu de plus en plus difficile de gérer les quantités à commander, car le nombre d'assiettes servies par jour est devenu très variable (Baumann 2018, entretien). Auparavant, la clientèle était mieux répartie durant la semaine (ibidem). Pour Blanc (2018, entretien), anticiper ses besoins fait partie des tâches d'un restaurateur : ses menus sont déterminés deux semaines à l'avance (ibidem). Ses choix sont basés sur un répertoire des plats qu'il a servis d'années en années, qu'il innove et adapte quelque peu (ibidem).

D'après Baechler (2018, entretien), les chaînes de restauration utilisent en majorité des produits de 4^{ème} gamme (voir point 2.3.2.3). Guichard (2018, entretien) précise que les produits de 1^{ère} gamme engendrent du travail supplémentaire et présentent davantage de risques hygiéniques. Pour Blanc (2018, entretien), ce sont également des critères pratiques et économiques qui guident les choix d'un restaurateur indépendant usuel : pourquoi peler des pommes de terre si des frites surgelées sont disponibles ? Des produits prêts à l'emploi sont proposés à des prix compétitifs, et évitent de devoir payer un employé pour conditionner des produits bruts (ibidem). Selon Ayer (2018, entretien), il s'agit en premier lieu d'une question de volonté. Travailler le brut demande un effort, que font certains restaurants, sans être pour autant orientés sur la cuisine gastronomique (ibidem). Par exemple, Baumann (2018, entretien) atteste que les frites qu'il sert sont préparées artisanalement dans sa cuisine.

Pour Baumann et Ecoffey (2018, entretiens), il est réfléchi ainsi, hors milieu gastronomique : « que choisir comme produits afin de respecter le budget établi pour ce plat ? ». Ecoffey (2018, entretien) complète en précisant que cette contrainte amène parfois les restaurateurs à négocier les prix d'achat avec les producteurs. Pour Baumann (2018, entretien), cela entraîne à devoir accepter des compromis : faut-il privilégier le prix ou la qualité d'un produit ? Il indique qu'en ville de Fribourg, 1 ou 2 CHF de différence sur le prix du menu du jour compte(nt) (ibidem).

Guichard et Baechler (2018, entretiens) indiquent que le management des chaînes de restauration est centralisé, ce qui implique que le gérant ne peut choisir ce qu'il veut servir et avec quels fournisseurs il souhaite travailler. Pour les restaurants Coop, la direction située à Bâle édicte les menus proposés dans toutes les filiales du pays, ceci notamment pour des raisons d'efficacité (Guichard 2018, entretien). En effet, depuis l'entrée en vigueur après révision de la Loi sur les denrées alimentaires LDAI (RS 817.0) en date du 1^{er} mai 2017, chaque allergène potentiellement présent dans les plats servis doit être déclaré (ibidem). Le fait que la direction centrale s'en charge constitue une optimisation globale des procédés (ibidem).

4.1.1.1 Le cas de la gastronomie

Pour Baumann (2018, entretien), dans le milieu de la gastronomie, le prix n'est pas un facteur limitant : l'objectif est de servir quelque chose de parfait, ce que confirme Ayer (2018, entretien) : « la

qualité prime ». Dans la cuisine gastronomique que pratique sa famille, l'adéquation saisonnière, la fraîcheur des produits et la provenance régionale des marchandises dont une production locale existe sont primordiales (ibidem). Pour les légumes, un critère de taille vient s'ajouter : pour des raisons esthétiques, des végétaux de petite taille sont recherchés (ibidem).

Contrairement à d'autres établissements, les restaurants gastronomiques voient la quasi-intégralité de leur clientèle réserver à l'avance (ibidem). De plus, dans leur ancien restaurant, un seul menu était servi par soir (ibidem). Ceci facilite la gestion des quantités (ibidem). Les plats sont déterminés en fonction des saisons : leurs grandes lignes sont ainsi connues à l'avance (ibidem). Il n'est pas tenu de registre comme chez Blanc (voir ci-dessus) regroupant les compositions détaillées ainsi que les quantités servies (ibidem).

4.1.2 Canaux d'approvisionnement et commandes

Aussi bien Blanc qu'Ayer et Baumann (2018, entretiens) indiquent passer une part de leurs commandes chez Culturefood. Baechler (2018, entretien), en tant que directeur de l'entreprise, indique que priorité est donnée dans leur assortiment aux produits provenant des producteurs et industriels de proximité. Sur Fribourg, ils comptent une vingtaine de fournisseurs, en majorité des professionnels du premier secteur (ibidem). Leurs concurrents sont innombrables, et diffèrent en fonction des catégories de produits (ibidem). Il cite notamment le groupe Transgourmet et son *cash and carry* (voir point 2.3.2.2) Prodega Growa SA (ibidem).

Culturefood souhaite se démarquer en joignant une évaluation de l'impact environnemental des produits proposés dans son catalogue, service proposé par l'entreprise Beelong Sàrl (ibidem). Selon Baechler (2018, entretien), ce critère est très apprécié des restaurateurs et les aide à orienter leur choix. Culturefood livre quelques produits frais (tomates, concombres, salades) à la chaîne Subway (ibidem). L'entreprise peine toutefois à entrer en contact avec des marques actives dans la restauration rapide (ibidem).

Dans les restaurants Coop, l'approvisionnement est assuré par les entreprises appartenant à la coopérative (Guichard 2018, entretien). La viande provient de Bell, Transgourmet fournit le reste (ibidem). Par ce système, Coop parvient à réaliser des économies d'échelle (ibidem). Les gérants coordonnent individuellement les commandes pour leur établissement (ibidem).

Ayer (2018, entretien) indique que son père privilégie faire ses achats au marché qui a deux fois par semaine à Fribourg. Ce dernier s'approvisionne également chez des artisans du chef-lieu cantonal (ibidem). Dans leur ancien établissement, des commandes étaient passées en complément entre 2 à 3 fois par semaine chez Culturefood, accompagnées d'exigences précises concernant notamment le poids par pièce et la forme des produits (ibidem).

Blanc (2018, entretien) effectue ses grandes commandes chez Culturefood. Entre-deux, il travaille avec différents producteurs du canton, puisque sa philosophie de travail consiste à manger local (ibidem). En dernier recours, il se rend chez Aligro (ibidem). Baumann (2018, entretien) commande fruits et légumes chez Culturefood. Pour le poisson, c'est Fideco à Morat FR et Bianchi à Zufikon AG qu'il contacte (ibidem). La viande provient de la boucherie « à la ferme » de Ponthaux FR, de la boucherie Oberson à Orsonnens et de chez Bianchi, alors que le fromage vient de la laiterie Guex à Châtonnaye FR (ibidem). Le reste est acheté chez Prodega Growa (ibidem).

Javet (2018, entretien) indique que les tenanciers peu regardants sur le vin le commandent chez des grands distributeurs de boisson. Les stocks de vin immobilisant des liquidités, il constate des difficultés de paiement de la part de certains de ses clients-restaurateurs (ibidem).

Les commandes peuvent être passées par plusieurs moyens auprès des grands fournisseurs : téléphone, fax, email, SMS (Baumann 2018, entretien). Javet (2018, entretien) constate que le téléphone domine encore sur le mail auprès de ses clients. Ayer (2018, entretien) informe que son père privilégie également le téléphone. Les livraisons suivent dans les 24 h après le passage de la commande (Baumann 2018, entretien).

4.1.2.1 Politiques de livraison

Baechler, Déglise et Grossrieder (2018, entretiens) ont décidé de leur politique de livraison après calculs de rentabilité. Chez Culturefood, il en a également été question en conseil de direction (Baechler 2018, entretien).

Culturefood présente les conditions de livraison les plus avantageuses parmi les fournisseurs rencontrés facturant leurs déplacements (voir Tableau 8). Baechler (2018, entretien) précise que les secrétaires invitent les clients à compléter leurs commandes pour atteindre 80 CHF lorsqu'ils en sont proches, pour éviter l'apposition de frais de livraison. Il juge cette limite comme basse et facile à atteindre pour les restaurateurs (ibidem). En cas d'indisponibilité momentanée d'un produit lors d'une livraison, il sera acheminé sans frais dès que possible (ibidem).

Blanc (2018, entretien) renonce à passer de petites commandes chez Culturefood, depuis que le minimum de 80 CHF de commande a été introduit. En effet, avec cette politique, la société cherche à optimiser ses trajets : « se déplacer gratuitement pour 25 CHF de commande n'est pas rentable » (Baechler 2018, entretien). Dans la branche, il est considéré qu'un arrêt d'un camion chez un client coûte 30 CHF (ibidem). Dès lors, pour ses petites commandes quotidiennes, Blanc (2018, entretien) préfère passer par un maraîcher situé à 5 km de chez lui.

Tableau 8 : Aperçu de différentes politiques de livraison.

Entreprise	Frais de livraison	Livraison gratuite dès :
Culturefood (fusion de QLC et Rolle Primeurs en 2014)	8 CHF	80 CHF
Panier local	12 CHF	90 CHF
Laiterie Moléson	15 CHF	150 CHF
Coop@home	<i>Montant minimal de commande : 100 CHF</i>	
Jardins de la Grue	<i>Pas de frais de livraison facturés</i>	
Javet et Javet	<i>Livraison gratuite pour les restaurants</i>	

Chez les Jardins de la Grue, les prix des légumes sont basés sur les recommandations hebdomadaires publiées dans le journal agricole *Agrihebdo* (Ecoffey 2018, entretien). Les chiffres y sont donnés « départ ferme » (ibidem), ce qui sous-entend que les frais de livraison ne sont pas compris dans le prix indiqué.

Pour sa part, Déglise (2018, entretien) est conscient du fait que sa politique retient certainement des clients à commander chez Panier local.

4.2 Travailler avec des produits régionaux

Hormis dans le milieu gastronomique où ils sont la règle (Baumann 2018, entretien), servir des mets composés avec des matières premières régionales est un trend (Baumann et Baechler 2018, entretiens), dont tous les niveaux de cuisine peuvent profiter (Baumann 2018, entretien).

Pour que ce choix puisse être mis en avant avec efficacité par le marketing, la coopération avec les professionnels de la terre doit s'établir sur le long terme (Baumann 2018, entretien). Pour Ayer (2018, entretien), un travail commun est facilement affichable sur les réseaux sociaux. Une autre alternative pour rendre cette initiative visible est la certification « Terroir Fribourg »⁸ (ibidem).

4.2.1 Le cas de la restauration systémique

Puisque les fournisseurs des restaurants Coop sont les mêmes que ceux approvisionnant les commerces de détail de la coopérative, certains produits portant le label « Ma région » sont également utilisés dans les cuisines des restaurants du groupe (Guichard 2018, entretien). Baechler (2018, entretien) attire toutefois l'attention : « que veut dire régional pour les grands distributeurs ? ».

Du point de vue de Guichard (2018, entretien), l'intérêt des clients pour la consommation de produits locaux varie en fonction du lieu du restaurant Coop. Lorsqu'il travaillait pour celui de Bulle, région touristique, il constatait davantage de clients intéressés par ce critère que dans son établissement actuel à Matran, situé en bordure d'un axe routier entre les villes de Bulle et Fribourg (ibidem).

4.2.2 Trouver un partenaire commercial

Javet, Blanc et Ayer (2018, entretiens) indiquent tous les trois entrer en contact avec de nouveaux partenaires commerciaux via le bouche-à-oreille. Selon Blanc (2018, entretien), les restaurants agréés (voir note 8) par Terroir Fribourg trouvent également leurs fournisseurs par ce biais. Javet (2018, entretien) admet que c'est un procédé parfois lent, mais qui fonctionne pour son entreprise. Après prise de contact par le restaurateur, il se rend dans son établissement afin de lui faire déguster ses vins (ibidem). Ayer (2018, entretien) se dit constamment intéressé à trouver de nouveaux fournisseurs locaux. Il ne peut chiffrer le temps qu'il a fallu pour que des relations s'instaurent dans le cadre de leur ancienne affaire : le bouche-à-oreille est lié à un certain hasard (ibidem).

Blanc (2018, entretien) cherche constamment de nouveaux fournisseurs, notamment pour sa boutique de produits du Terroir. Le temps consacré aux recherches est irrégulier, il ne s'y adonne pas chaque jour (ibidem). Il atteste que son parcours professionnel et sa fonction de président de Terroir Fribourg⁹ lui facilite la tâche, car cela l'a amené à rencontrer beaucoup de monde (ibidem). Avant de monter son entreprise, il savait déjà avec quel producteur il souhaitait travailler (ibidem). Les mises en place de relations commerciales se sont dès lors déroulées plutôt rapidement (ibidem).

Lorsqu'il s'agit d'un nouveau contact, Blanc (2018, entretien) estime qu'il faut 2 à 3 mois pour qu'un partenariat fonctionne, à raison d'une ou deux rencontres par mois. Pour débiter, il l'invite à venir lui présenter son produit chez lui (ibidem). Il va ensuite le visiter, puis essaie sa marchandise dans sa cuisine ou à la vente dans sa boutique (ibidem). Il se dit satisfait de ses procédés de recherche (ibidem). Pour des articles qu'il ne parvient pas à trouver sur Fribourg, il utilise Internet pour se renseigner au sujet d'artisans situés en dehors du canton (ibidem).

Chez Culturefood, c'est autant l'entreprise qui va à la rencontre des producteurs que l'inverse (Baechler 2018, entretien). Cependant, la mise en place de liens commerciaux est plus rapide et peut même se faire du jour au lendemain, notamment lorsque la demande sur le marché pour le bien en question est accentuée (ibidem). Les relations débutent par téléphone, puis l'entreprise apprécie,

⁸ Pour être reconnus, les restaurants doivent proposer notamment « 5 plats originaux ou traditionnels à base de produits du terroir fribourgeois » (Hauser et Blanc, 2013).

⁹ L'Association pour la Promotion des Produits du Terroir du Pays de Fribourg est l'organe se chargeant de la promotion des produits agricoles d'origine fribourgeoise (Terroir Fribourg, 2018 a). Elle certifie des produits répondant à divers critères par son label « Terroir Fribourg » (Terroir Fribourg, 2018 b).

comme c'est le cas de Blanc (2018, entretien), de se rendre sur l'exploitation et de faire connaissance personnellement avec le producteur (Baechler 2018, entretien).

4.2.3 Disponibilité des produits

Blanc (2018, entretien) fait référence à des propos d'Alain Baechler (sans date connue), chef renommé dans le canton de Fribourg : l'approvisionnement continu constitue l'un des obstacles au travail avec des produits régionaux dans la gastronomie.

Pour Ayer, Baechler et Baumann (2018, entretiens), la disponibilité des produits est également un critère essentiel au travail direct avec les professionnels de la terre. Par exemple, Baumann (2018, entretien) a fait de la côte de bœuf de la boucherie « à la ferme » de Ponthaux sa spécialité. Une rupture de stock n'est pas concevable (ibidem). Pour Baechler (2018, entretien), il n'est pas envisageable de changer de fournisseur chaque semaine : il doit y avoir un suivie.

Ayer (2018, entretien) complète ses propos de la manière suivante : lorsque son père se rend au marché, s'il ne trouve pas le produit recherché, il trouvera une alternative sur place (ibidem). Par exemple, il prendra des pommes à la place d'abricots (ibidem). En revanche, lorsqu'une livraison est prévue en provenance de la ferme, le restaurateur en est tributaire et n'a pas de solution de remplacement immédiate (ibidem). Toutefois, le risque varie en fonction des produits et de leur délai de conservation (ibidem). Les asperges, par exemple, se conservent bien (ibidem). Il est donc possible d'en commander davantage en une fois (ibidem).

Pour éviter des pénuries, Javet (2018, entretien) précise maintenir en permanence un stock réservé à ses clients-restaurateurs. Déglise (2018, entretien), pour sa part, n'offre pas de garantie de disponibilité sur les produits commandés par les ménages. Des indisponibilités surviennent relativement fréquemment et sont dues à des ruptures de stock chez les fournisseurs ou à des incidents météorologiques (ibidem). Avec les articles confectionnés au fur et à mesure des commandes, par exemple les produits de boulangerie, le problème est moindre (ibidem). Pour les marchandises dont la production est longue (fromages, légumes, etc.), il est difficile de prévenir des impasses potentielles (ibidem). Il atteste que ces incidents lui ont certainement coûté des clients (ibidem).

4.2.4 Acheminer le produit

Tous les professionnels de la terre rencontrés, c'est-à-dire Ecoffey, Javet et Schafer, acceptent de se déplacer pour livrer des restaurants (2018, entretiens). Schafer (2018, entretien), après demande de précisions, estime qu'elle est disposée à se rendre chez les tenanciers qui lui passeront des commandes régulièrement, et qui sont situés dans un rayon d'environ 10 km autour de sa ferme. 2h de livraison par semaine lui paraissent acceptables (ibidem). Ayant travaillé comme chauffeur-livreur, Ecoffey (2018, entretien) estime qu'en 2h, il est possible de livrer 5 à 6 restaurants dans son district. Tout dépend évidemment de l'emplacement exact des établissements (ibidem). Actuellement, une de ses collaboratrices effectue le travail de livraison avec son véhicule privé (ibidem). Javet (2018, entretien) constate pour sa part que les restaurants situés en ville de Fribourg se sont accoutumés à être livrés très rapidement par les vigneron du Vully. Il souhaite atténuer cette habitude petit-à-petit, afin de mieux rentabiliser ses trajets (ibidem).

Blanc, Baumann et Ayer (2018, entretiens) attestent du fait que les restaurateurs apprécient d'être livrés par les producteurs. Pour Baumann (2018, entretien), être livré est une condition pour de nombreux restaurateurs pour travailler directement avec les agriculteurs. Blanc (2018, entretien) ne le fait qu'exceptionnellement, si son fournisseur est passé très récemment et qu'il a oublié de lui commander quelque chose, ou pour des produits de saison (ibidem). Il va chercher des asperges dans le Seeland et de la rhubarbe au Vully au printemps (voir Figure 19) (ibidem).

4.2.5 Coûts d'opportunité

Même en étant livré, travailler un produit brut régional, c'est-à-dire de 1^{ère} gamme (voir point 2.3.2.3), engendre des coûts d'opportunité. Ceux-ci résultent d'une affectation de moyens de production (capital et personnel) qui aurait soit pu être évitée, soit avoir été effectuée différemment. Ils se révèlent difficilement chiffrables, mais réellement présents. Leurs différents aspects sont présentés dans les sous-chapitres suivants.

Pour information, Blanc (2018, entretien) ne tient pas de comptabilité analytique. Il est donc pas possible de chiffrer ce que son modèle d'affaire, c'est-à-dire travailler exclusivement avec des produits régionaux, lui coûte réellement.

4.2.5.1 Coûts liés aux recherches

Blanc (2018, entretien) ne comptabilise pas le temps consacré et les déplacements effectués pour trouver un produit régional qu'il vend dans sa boutique : ils ne sont pas pris en compte lors de l'établissement du prix de vente au client final. Ils sont considérés comme du travail administratif usuel (ibidem).

Tout dépend sur combien de temps et sur quelle marge du chiffre d'affaires réalisé avec le produit en question les coûts de recherche peuvent être répartis (ibidem). Certaines spécialités ont été longues à trouver et se vendent difficilement, alors que des fondues, par exemple, ont été dénichées rapidement et sont très prisées des clients (ibidem).

4.2.5.2 Coûts liés à l'acheminement des produits

Culturefood se vend auprès des restaurateurs avec un argument notoire : « il vous est probablement plus profitable d'être dans votre cuisine ou auprès de vos clients plutôt que d'aller faire vos courses. Utilisez notre service » (Baechler 2018, entretien).

Comme mentionné précédemment, Blanc, Baumann et Ayer (2018, entretiens) évitent de se déplacer : ils économisent ainsi du temps. Chez Culturefood, il est également préféré que les producteurs livrent directement dans leurs centrales (Baechler 2018, entretien).

« C'est aux producteurs et aux restaurateurs de savoir comment ils souhaitent utiliser leur temps », conclue Baechler (2018, entretien). Il précise que cela dépend également de comment les acteurs tiennent leur compte : considèrent-ils les frais de véhicule et / ou le temps consacré ? (ibidem). Pour Grossrieder (2018, entretien), « les paysans omettent d'inclure leurs frais de livraison dans l'établissement de leur prix de vente ».

Les frais de livraison facturés ne jouent pas un rôle notoire pour Ayer (2018, entretien), si la qualité de la marchandise et du service correspondent aux attentes des acheteurs. Cet aspect-là, Javet (2018, entretien) l'a bien compris : « il faut que les producteurs se rendent compte que pour le restaurateur, ce n'est pas que le prix du produit qui compte ». En effet, comme le mentionne Ayer (2018, entretien), le timing et la régularité des livraisons sont également décisifs. Le Tableau 9 présente différentes informations fournies par les experts rencontrés procédant aux transports de marchandises au sujet de leurs frais de livraison.

Tableau 9 : Informations au sujet des frais de livraison supportés par les différents experts rencontrés procédant au transport de leurs marchandises.

Entreprise	Commentaires sur leurs frais de livraison ¹⁰
Javet et Javet	1.50 CHF / bouteille. Sur un prix de vente moyen de 20 CHF par bouteille, cela équivaut à 7.5 % du prix. Il faut toutefois prendre en compte qu'il s'agit d'un produit lourd.

¹⁰ Salaires des livreurs compris.

Panier local	En travaillant anciennement avec une base logistique (voir point 4.4.3), les frais de transport se montaient à 40 % des frais totaux de l'entreprise. Le kilomètre parcouru coûte environ 2 CHF à l'entreprise.
Laiterie Moléson	7 % du prix de revient de la marchandise sert à couvrir les frais de logistique. Le kilomètre parcouru par un véhicule léger se monte à environ 2 CHF. Pour les poids lourds, la redevance sur le trafic des poids lourds doit être ajoutée.
Culturefood	La part du prix de vente destinée à couvrir les frais des logistiques dépend selon les proportions des produits : elle sera différente entre une salade et un bidon de 20 l d'huile.

Blanc (2018, entretien) estime qu'un kilomètre parcouru par un producteur se monte à environ 1.50 CHF.

4.2.5.3 Valeur d'achat des produits

Parmi les coûts totaux¹¹ engendrés par la volonté de travailler un produit régional, la valeur d'achat des produits reste majoritaire (Blanc 2018, entretien). Baechler et Blanc (2018, entretiens) sont unanimes sur un point : pour certains restaurateurs, les prix de vente des produits régionaux sont trop élevés. Dans la restauration collective, l'application de la motion visant à y promouvoir l'utilisation de marchandises locales (voir point 1.1.1) est incompatible avec la pratique : les budgets des cuisiniers sont constamment revus à la baisse (Baechler 2018, entretien). Peut-être que les prix des fruits et légumes conviendront, mais la viande, le poulet notamment, restera trop cher selon Baechler (ibidem).

De même, Blanc (2018, entretien) interroge : « pourquoi les restaurateurs veulent-ils des prix bas pour leurs marchandises ? ». Il attire ainsi l'attention sur le fait que les chiffres d'affaires perçus dans le milieu décroissent d'années en années.

Javet et Ecoffey (2018, entretiens) indiquent diminuer de 10 % les prix de vente qu'ils pratiquent pour les privés lorsqu'ils écoulent leurs marchandises à des restaurateurs. Schafer (2018, entretien) prévoit également d'accorder un rabais aux établissements. Malgré cela, les prix de vente théoriquement demandés par les producteurs restent comparativement très élevés (voir Tableau 10).

Tableau 10 : Comparatif momentané des prix adressés à un restaurateur pour une même marchandise vendue en promotion dans un cash & carry ou achetée chez un producteur local avec 10 % de rabais.

(Sources : Agrihebdo 2018, Aligro 2018, Prodega Growa 2018)

Produit	Prix actuels <i>Cash & Carry</i> (origine Suisse)	Prix producteur conventionnel (prix le plus bas <i>Agrihebdo</i> * 90 %)
Courgette	1.65 CHF / kg	3.60 CHF / kg
Oignon	1.50 CHF / botte	2.25 CHF / botte
Salade verte	0.78 CHF / pièce	1.98 CHF / pièce
Chou-fleur	1.80 CHF / kg	3.60 CHF / kg
Pommes de terre	0.86 CHF / kg	1.62 CHF / kg

Pour Baumann et Ayer (2018, entretiens), si le rapport qualité-prix est intéressant, ils porteront leur choix sur le produit en provenance directe de la ferme. Baumann (2018, entretien) ajoute que lorsque un professionnel veut des prix avantageux, il se contente de marchandises bas de gamme. « Il y a une offre pour tous les porte-monnaie », commente Ayer (2018, entretien).

¹¹= Coûts liés aux recherches + coûts liés à l'acheminement + valeur d'achat du produit + coûts de préparation du produit

Baechler et Ayer (2018, entretiens) ajoutent que le dernier mot revient aux clients, mais ont un point de vue différent à ce sujet. Alors que pour Ayer (2018, entretien) les hôtes qui veulent bien manger sont disposés à y mettre le prix, Baechler (2018, entretien) renvoie au fait que la part des dépenses alimentaires, hors domicile y compris, diminuent continuellement dans les budgets des ménages.

Culturefood, pour rester compétitif, oriente ses prix sur le marché (Baechler 2018, entretien). Dans la branche de l'hôtellerie-restauration, les deux géants de l'alimentaire suisse sont également présents : Transgourmet est une filiale de Coop, alors que Saviva, également active auprès dans la restauration, appartient à Migros (ibidem). Baechler (ibidem) indique que Culturefood subit constamment la pression que les « deux orange » opèrent sur les prix. Sur les marchandises sensibles, c'est-à-dire les produits très frais, des marges de 28 à 30 % sont prélevées par l'entreprise (ibidem). Sur les articles conservables, elles s'abaissent entre 24 et 28 % (ibidem). Elles varient de semaine en semaine, voire chaque jour pour certains produits, en fonction de l'offre et de la demande (ibidem).

Une majoration située entre 20 et 30 % en comparaison avec les prix qu'offre la grande distribution, c'est ce que Schafer (2018, entretien) souhaite toucher en travaillant en vente directe. Baechler (2018, entretien) atteste que les prix versés aux producteurs deviennent « indécents ». Pour lui comme pour Blanc (2018, entretiens), une rémunération équitable devrait pouvoir être obtenue par les producteurs. Ceci signifie que la personne ayant travaillé un produit puisse en vivre, tout en disposant d'outils de production adaptés (Blanc 2018, entretien).

Ainsi, en évoquant le prix d'un produit régional, Blanc (2018, entretien) ne veut parler d'un surcoût par rapport à un équivalent non-différencié. Il s'agit d'un « prix correct » (ibidem). En achetant un produit régional, un restaurateur ne doit pas courir le but d'économiser (ibidem).

4.2.5.4 Coûts liés à la préparation des produits

Comme il a déjà été mentionné au point 4.1.1, opter pour l'utilisation en cuisine d'un produit brut alors qu'une alternative prête à l'emploi existe génère une double perte d'efficacité, pour un prix de vente au client identique :

- Productivité¹² du travail : Les processus dans une cuisine sont ralentis et la charge de travail est augmentée, car des étapes pouvant être reléguées à l'industrie sont réintégrées dans la chaîne de préparation (laver, peler, couper, etc.) (Blanc 2018, entretien). Ceci implique d'y assigner des collaborateurs : la productivité horaire par collaborateur diminue.
- Profitabilité¹³ : puisque la productivité horaire du travail diminue, il en va de même de chaque franc de salaire versé.

¹² = Outputs/inputs (Thommen 2011, 110)

¹³ = Produits/charges (Thommen 2011, 111)

4.3 Relier les acteurs par une plateforme électronique

Etant en relation quotidiennement avec des producteurs depuis plusieurs années, Blanc (2018, entretien) constate que par manque de temps, ceux-ci peinent à reprendre contact avec leurs clients pour perpétuer la vente de leurs marchandises. Ils demeurent dans une attitude trop passive, attendant les initiatives des acheteurs (ibidem).

Il met en évidence le fait que les professionnels de la terre « ne peuvent être au four et au moulin » (ibidem). Pour un artisan, le travail de promotion à réaliser pour vendre ses produits est énorme (ibidem).

Il arrive que Terroir Fribourg reçoive des demandes de renseignement au sujet de partenaires commerciaux potentiels, autant de la part de producteurs / artisans que de restaurateurs (ibidem). Les membres certifiés sont mis en avant lorsqu'un cas de figure se présente (ibidem).

4.3.1 Intérêts et positionnements du côté des agriculteurs

Pour Blanc (2018, entretien), la plateforme pourrait venir en aide aux agriculteurs peinant à prendre et à maintenir contact avec leur clientèle, en rationalisant le travail à effectuer. Ayer (2018, entretien) est également d'avis que cela aiderait les paysans à orienter leur production et à commercialiser leurs marchandises.

Ecoffey et Schafer se montrent enthousiastes et convaincus de la pertinence de la création d'une telle structure (2018, entretiens). Ecoffey (2018, entretien) s'en servirait pour élargir son réseau de clientèle et ainsi atteindre son objectif qui est d'augmenter ses surfaces maraîchères. Pour Schafer (2018, entretien), il s'agirait davantage d'un canal de vente complémentaire aux paniers de légumes qu'elle distribuera à ses clients privés. Elle voit en la restauration une clientèle moins portée sur la standardisation des produits que les grands distributeurs (ibidem).

Les deux agriculteurs sont disposés à travailler avec des moyens électroniques (2018, entretiens). Ecoffey (2018, entretien) indique que des commandes lui sont déjà adressées à l'heure actuelle par l'application *WhatsApp*. Schafer (2018, entretien) précise qu'elle aimerait qu'il soit évité que la plateforme ou un intermédiaire prélève une marge sur les ventes opérées.

Javet (2018, entretien), pour sa part, n'entend pas y proposer ses vins : sa clientèle est régulière. En revanche, cela pourrait aider certains de ses collègues-encaveurs à retrouver des clients parmi les restaurateurs.

4.3.2 Intérêts et positionnement du côté des restaurateurs et fournisseurs

Ayant lancé ses activités récemment, Ecoffey (2018, entretien) témoigne d'une forte demande de la part des restaurants de sa région. Pour Baumann (2018, entretien) en effet, trouver plus facilement des marchandises en provenance directe de la ferme intéresserait sans doute les restaurateurs du canton. Javet (2018, entretien) qualifie une plateforme d'échange comme « idéale » pour les métiers de bouche. Cela pourrait motiver des restaurateurs à employer davantage de produits en provenance directe de la ferme selon Ayer (2018, entretien) : un tel service est facilement accessible et consultable en continu.

Dès la prise de contact pour l'interview, Ayer (2018, entretien) a en effet affiché beaucoup d'intérêt pour la création d'un tel service. Consulter la plateforme pourrait compléter, voire remplacer, les visites de son père au marché, pour autant qu'elle fonctionne bien au niveau logistique (ibidem). Comme mentionné précédemment, la qualité des produits ainsi que le timing et la régularité des livraisons seront décisifs (ibidem). Le fait qu'un produit soit proposé par différents fournisseurs le rassure au niveau de sa disponibilité (ibidem). Il testerait différents producteurs (ibidem).

Blanc (2018, entretien) précise que dans la gastronomie, même si les produits régionaux sont privilégiés, il ne pourra y avoir que du « local » au menu : l'éventail des produits de proximité utilisables est trop restreint. Du côté des poissons notamment, les possibilités se limitent à moins de 5 variantes

différentes (ibidem). De plus, la nature de certaines spécialités étrangères ne peut être égalisée: un bœuf fribourgeois, même de qualité irréprochable, ne peut remplacer un bœuf de Kobe (ibidem).

Grossrieder (2018, entretien) présente un avis sur la retenue : « il ne faut pas oublier que les restaurateurs (...) sont vite rattrapés par leur porte-monnaie ». Blanc (2018, entretien) complète en avançant que commander chez les grands distributeurs n'est pas seulement moins cher, mais également très simple, rapide et possible en continue, même le week-end.

De son côté, Baechler (2018, entretien) a un positionnement clair : mettre en place une plateforme d'échange au niveau cantonal est possible, mais ne fait pas de sens, pour des raisons d'efficacité. Trouver des produits régionaux et les redistribuer, Culturefood le fait déjà, et de manière performante (ibidem). Preuve en est le fait que chaque mois, la société est contactée par des industriels souhaitant leur reléguer la distribution de leurs produits, comme l'a fait Suter Viandes SA notamment (ibidem). Ainsi, à l'heure actuelle, un restaurateur ne voit plus 5 ou 6 camions arriver chez lui par jour, mais 2 ou 3 uniquement, grâce au regroupement des tâches logistiques (ibidem).

Les déplacements qu'engendreraient les transactions passées via la plateforme vont à l'encontre de l'efficacité logistique que permettent les professionnels (ibidem). En comparant un même trajet effectué par un distributeur professionnel ou par un acteur de la plateforme, le professionnel transporte davantage de marchandises dans un véhicule adapté, tout en offrant davantage de choix dans son assortiment (ibidem). En effet, Culturefood propose près de 28'000 articles dans son catalogue (ibidem).

En conclusion, se passer d'intermédiaire engendrerait un impact écologique conséquent, résultant d'une perte d'efficacité logistique pourtant évitable (ibidem).

4.3.3 Expériences individuelles

Développer son propre e-commerce a coûté entre 10'000 et 12'000 CHF à Blanc (2018, entretien), et celui-ci ne remporte que peu de succès (ibidem). Il n'entend pas y investir des moyens financiers supplémentaires (ibidem). Déglise (2018, entretien) soulève le fait que faire ses courses par internet constitue un changement d'habitudes pour les privés : il faut faire l'effort de retourner sur le site. De plus, tous les produits de consommation ne s'y trouvent pas, contrairement aux offres des grands distributeurs (ibidem).

Depuis sa fondation il y a quatre ans, Panier local a réalisé un résultat positif uniquement durant sa première année (ibidem). En modifiant son modèle de gestion au début de l'année 2018, c'est-à-dire en effectuant l'ensemble des tâches logistiques dans ses véhicules de livraison, Déglise espère renouer avec les chiffres positifs (ibidem).

4.3.4 Alternatives

Blanc (2018, entretien) met en cause le choix anticipé d'opter pour une plateforme électronique. Selon lui, il faut se poser la question suivante : « comment peut-on aider les acteurs cantonaux à mieux valoriser les produits agricoles fribourgeois dans la restauration cantonale ? » (ibidem). Il voit une réponse évidente à la question. Pour favoriser l'utilisation des produits régionaux par les restaurateurs, il faut en faire baisser les coûts d'opportunité (voir point 4.2.5) (ibidem).

4.3.4.1 Créer une marque fribourgeoise de produits de 4^{ème} gamme

Blanc (2018, entretien) propose de créer une marque fribourgeoise de produits de 4^{ème} gamme à base de matières premières provenant du canton (pommes de terre, carottes, petits pois). Cela s'inscrit dans le contexte actuel qu'Ayer (2018, entretien) dépeignait : ces dernières années, l'utilisation de produits prêts à l'emploi dans les cuisines professionnelles s'est fortement accrue.

Les professionnels consultés à ce sujet par la suite se sont montrés réservés. Ecoffey et Schafer (2018, entretiens) ne se disent pas intéressés à l'heure actuelle par ce débouché. De plus, utiliser de

tels produits ne s'inscrit pas dans la philosophie de la gastronomie (Ayer 2018, entretien). Il suppose toutefois que cela pourrait attirer des restaurateurs ayant un autre positionnement (ibidem). Schafer (2018, entretien) suggère que cela pourrait convenir à d'autres maraîchers. Blanc (2018, entretien) mentionne un agriculteur fribourgeois, Romain Barras de Lossy, qui souhaitait mieux valoriser ses pommes de terre qu'en les vendant à la grande distribution. Il a alors investi dans une installation de conditionnement, qu'il n'a cependant pas restaurée suite à un incendie (ibidem).

Du point de vue de Baechler (2018, entretien), ceci est utopique. D'une part, il estime que l'assortiment offert serait très restreint (moins de dix articles), alors que Culturefood propose entre 4'000 et 5'000 produits de 4^{ème} gamme (ibidem). D'autre part, ce sont des usines très professionnalisées qui effectuent ces traitements à l'heure actuelle : les mesures d'hygiène y sont draconiennes (ibidem). Pour s'en rendre compte, il faut aller visiter (ibidem). « Il y a une vingtaine d'années, chaque primeur avait un laboratoire et préparait quelques articles : carottes, céleris, etc. Ce temps-là est révolu » (ibidem).

4.3.4.2 Organiser des rencontres producteurs – restaurateurs

Blanc et Javet (2018, entretiens) partagent le même avis : pour vendre un bon produit, il faut le faire goûter. Grossrieder et Baumann (2018, entretiens) proposent d'organiser des rencontres physiques entre producteurs / artisans et restaurateurs dans le canton.

Interrogé sur la question, Ecoffey (2018, entretien) se montre dubitatif. « Le goût des légumes est connu, c'est au cuisinier de les valoriser. Goûter fait plus de sens dans le cas de produits transformés ». Ayer (2018, entretien) mentionne toutefois qu'avant d'acheter des asperges, son père les goûte.

Schafer et Ayer (2018, entretiens) se montrent au contraire enthousiastes sur la question, car le contact physique entre partenaires commerciaux reste important. Des rencontres seraient à instaurer en complément à la plateforme (ibidem). Selon Ayer (2018, entretien), elles ne viendraient pas la remplacer : d'une part, lors d'une rencontre momentanée, tous les acteurs intéressés ne peuvent être présents et d'autre part, toutes les personnes y participant ne peuvent entrer en contact. Une plateforme a un effet de multiplicateur relationnel théoriquement plus grand que des séances physiques d'échange (ibidem).

4.3.4.3 Travailler avec un système anticipatif

Avant la rencontre avec Blanc, il était présumé que la plateforme fonctionnerait en tant que « marché spot¹⁴ », c'est-à-dire en flux tendus, principe également nommé *just-in-time* : la quantité nécessaire est achetée juste au moment où elle est requise (Le petit Larousse illustré 2012, 2011).

Selon Blanc (2018, entretien), lorsqu'un producteur n'est pas sûr de vendre la totalité de sa marchandise, il ajoute une marge de sécurité au prix de vente de son produit pour couvrir les éventuelles pertes engendrées par les invendus. Ceci a pour conséquence des prix de vente plus élevés sur les marchés spot (ibidem). C'est le même principe que suivent les réservations d'avion : en *last minute*, les vols sont plus onéreux (ibidem).

Par conséquent, en flux tendus, les restaurateurs se tourneront constamment vers les grands distributeurs, car leurs prix seront plus avantageux (ibidem).

Pour générer des prix de vente plus attractifs, c'est-à-dire faire baisser les coûts d'opportunité découlant de la valeur d'achat des produits régionaux et ainsi accroître la demande pour les produits de proximité auprès des tenanciers, Blanc (ibidem) propose de baser la plateforme sur un système anticipatif.

¹⁴ En langage boursier, lorsqu'un bien est échangé sur le marché spot, la transaction physique a lieu directement à la suite du contrat de vente, ou au maximum dans les deux jours qui suivent (InterPenn Capital AG, sans date d'édition).

En d'autres mots, il s'agit de créer un marché à terme¹⁵. « Ceci implique que les restaurateurs anticipent leurs besoins, et cela fait partie de leur métier » (ibidem). Lorsque les biens nécessaires sont connus, une demande d'offre peut être adressée aux producteurs (ibidem). Si le producteur parvient à conclure un contrat, l'écoulement de sa production est assuré (ibidem). Dans un tel cas, pour Blanc (2018, entretien), la marge de sécurité peut être retirée du prix de vente. Il précise encore que les restaurateurs sont habitués à s'engager sur de grands délais (ibidem).

C'est ainsi que les grands distributeurs parviennent à obtenir des prix avantageux (ibidem). Par exemple, en août, ils passent déjà commande pour la chasse que les cuisiniers apprêteront durant l'automne (ibidem). Ils se basent sur des statistiques tirées des quantités vendues les années précédentes (ibidem).

4.4 Fonctionnement de la plateforme

Ce chapitre présente les réponses obtenues aux questions suivantes, fondamentales à l'usage d'une plateforme commerciale :

- Comment y accéder ?
- Qu'est-il possible d'y faire ?
- Comment y sont présentés les acteurs ? Et les produits ?
- Comment se déroule la conclusion d'un contrat ?
- Comment sont acheminées les marchandises sur le plan physique ?

4.4.1 Accès à la plateforme

En ce qui concerne les préférences quant au moyen d'accès à la plateforme, les avis sont partagés (voir Tableau 11). Pour Javet (2018, entretien), « tout le monde a un *smartphone* de nos jours ». Ecoffey (2018, entretien) complète : « les professionnels de la terre et des métiers de bouche passent plus de temps sur leur téléphone que devant l'ordinateur ».

Pour Ayer (2018, entretien), une application est envisageable, mais celle-ci doit être bien conçue : « actuellement, certaines sont superflues, leur conception n'est pas attractive » (ibidem).

Lors de la fondation de Panier local il y quatre ans, il était moins cher de créer un site web qu'une application pour *smartphone* (Déglise 2018, entretien). A l'heure actuelle, une page web peut être adaptée à différentes tailles d'écran grâce à un système communiquant (*Responsive Grid System*) (Ayer et Déglise 2018, entretiens).

Tableau 11 : Moyens d'accès à la plateforme privilégiés par les acteurs.

Acteur	Application pour <i>smartphone</i>	Site web	Cloud
Javet	x	x	
Blanc	x		x
Déglise	x	x	
Ecoffey	x		
Schafer		x	
Ayer	(x)	x	

¹⁵ Contrats de transaction anticipés. L'échange physique des biens a lieu dans un délai de trois jours ou davantage (Inter-Penn Capital AG, sans date d'édition).

4.4.1.1 Restrictions

A la question « faut-il laisser l'accès au contenu de la plateforme ouvert au grand public ? », les réponses divergent en fonction des corps de métiers. Du côté de la restauration, Ayer (2018, entretien) préfère un accès uniquement possible pour les personnes possédant un compte d'utilisateur. A l'inverse, Ecoffey et Schafer (2018, entretiens) privilégient un accès libre à tout un chacun. Ecoffey (2018, entretien) proposent que les privés puissent également passer commande.

4.4.2 Transactions

Déglise (2018, entretien) informe qu'en terme de quantités, ce que Panier local a le plus vendu en 2017, ce sont des produits laitiers. Sur la plateforme, Javet (2018, entretien) y voit des vins proposés en tant que produits complémentaires aux denrées alimentaires. Baumann (2018, entretien) serait intéressé y à trouver aussi bien des produits bruts qu'ayant subi une transformation, comme de la farine.

Pour Blanc (2018, entretien) toutefois, les produits bruts n'ont pas de potentiel sur la plateforme en flux tendus, en raison de leurs coûts d'opportunité (voir point 4.2.5). Sa position à ce sujet est exposée au point 4.3.4.3.

Du côté d'Ecoffey, Schafer et Ayer (2018, entretiens), la plateforme pourrait aussi bien abriter un marché spot qu'un marché à terme.

4.4.2.1 Développer un marché à terme

Ecoffey (2018, entretien) mentionne que certains maraîchers, dont Gfeller à Sédeilles FR, travaillent déjà avec un tel principe. Afin d'orienter sa production, il a contacté un des restaurants qu'il approvisionne, afin de discuter des quantités de légumes que l'établissement nécessite au fil de l'année (ibidem).

Il pose une condition primordiale au travail avec un marché à terme : les producteurs doivent être informés en temps opportun des demandes, ce qui signifie tenir compte des délais de production (ibidem). Blanc (2018, entretien) partage cet avis : pour qu'un marché à terme fonctionne de manière optimale, c'est-à-dire que les produits soient disponibles en temps voulu, il appartient aux restaurateurs d'anticiper leurs besoins.

De plus, le marché à terme permettrait de concrétiser une proposition de Baumann (2018, entretien) : personnaliser les produits selon les besoins des restaurateurs, c'est-à-dire différencier la marchandise. Par exemple, le format des produits pourrait être adapté en fonction des souhaits des cuisiniers, ou des variétés spéciales, rares sur le marché, pourraient être cultivées exclusivement. Ayer (2018, entretien) confirme que cette possibilité pourrait être intéressante.

Pour lui, tenir compte des délais de production ne poserait pas de problème : ils connaissent chaque produit saisonnier qu'ils cuisinent et leurs contraintes de production (ibidem). Toutefois, Javet (2018, entretien) constate que tous ses clients-restaurateurs n'excellent pas dans leurs tâches de gestion : des commandes ne sont pas passées en temps nécessaire, ou sont mal valorisées.

Schafer et Ecoffey (2018, entretiens) iraient consulter la plateforme à la recherche de demandes de restaurateurs et seraient prêts à y orienter leur production. Schafer (2018, entretien) craint qu'avec un tel système, elle ne devienne dépendante des souhaits des restaurateurs. Cependant, tout comme Ecoffey, elle mentionne que si la plateforme offrait la possibilité de proposer la production future d'un produit à la restauration, elle l'utiliserait (2018, entretiens). Ayer (2018, entretien) atteste qu'il consulterait sur la plateforme les propositions émanant des producteurs.

Pour Ecoffey (2018, entretien), produire en sachant sa marchandise déjà vendue confère un sentiment de sécurité. Schafer (2018, entretien) peine à répondre à la question, n'ayant pas encore commencé à commercialiser ses récoltes.

4.4.3 Utilisateurs

Pouvoir présenter ses activités sur son profil est une option souhaitée par Schafer (2018, entretien). Après réflexion, Ayer (2018, entretien) acquiesce également : cela peut faire de la publicité. En revanche, pour Ecoffey (2018, entretien), cela n'est pas nécessaire.

4.4.3.1 Confidentialité

Ayer, Ecoffey et Schafer (2018, entretiens) sont ouverts au fait que leur nom apparaisse après connexion à la plateforme. Ecoffey (2018, entretien) suggère qu'au premier abord la raison sociale de son entreprise (*Les Jardins de la Grue*) soit affichée, puis que son identité soit révélée au moment où une transaction est réalisée.

Afin de mettre en place un système logistique participatif (voir point 4.4.6.1), il a été demandé à Ecoffey et Schafer (2018, entretiens), s'ils accepteraient que durant les heures ouvrables, leur localisation soit affichable sur une carte interactive pour les usagers de la plateforme. Voici un exemple de l'utilité d'une telle fonction : un utilisateur est localisé momentanément à Fribourg, mais son lieu de travail se trouve à Bulle. Une commande en suspens, c'est-à-dire encore non-livrée, a été passée par un restaurateur bullois à un agriculteur de Matran, localité située entre Bulle et Fribourg. L'utilisateur localisé à Fribourg pourrait recevoir une notification lui indiquant la nécessité d'un transport de Matran à Bulle, qu'il peut prendre en charge s'il le souhaite au cours de son trajet retour.

Ecoffey y est ouvert, mais Schafer décline, préférant rester discrète. Ecoffey (2018, entretien) rend attentif au fait que si des livreurs professionnels sont intégrés à la plateforme, cette option risque d'être déclinée de leur part : « une pause pour un café ne passera pas inaperçue ».

4.4.4 Présentation des produits

Les questions liées à la présentation des produits sur la plateforme n'ont concerné que le marché spot. Ayer (2018, entretien) précise que sur le marché à terme, ce qui l'intéresse, c'est avant tout la nature des produits. N'étant pas spécialiste du monde agricole, il ne peut juger d'un prix offert ou en proposer un pour une production spécifique.

4.4.4.1 Marché spot

La transparence exacte du lieu de production est un critère sur lequel tous les acteurs s'accordent (voir Tableau 12). Il en va de même pour le mode et / ou le label de production, sauf pour Blanc (2018, entretien), qui ne tient pas compte de ce critère dans ses choix.

Au sujet de la conservation du produit, c'est-à-dire de sa date de récolte, d'abattage ou de péremption, les avis sont partagés sur l'utilité de cette information. Ecoffey (2018, entretien) signale que les produits qui lui seront commandés seront en général coupés ou récoltés au fur et à mesure des demandes. Blanc (2018, entretien) attend dans tous les cas des produits frais, conservables 2 à 3 jours. S'il reçoit de ses fournisseurs de la marchandise non fraîche, il la retourne (ibidem).

Sur la question, Ayer (2018, entretien) conseille de se référer aux prescriptions légales, notamment à l'Ordonnance du DFI sur l'étiquetage et la publicité des denrées alimentaires du 23 novembre 2005 OEDAI (RS 817.022.21). Pour Schafer (2018, entretien), indiquer la date de récolte, de fabrication ou encore d'abattage risque d'amener les restaurateurs à choisir constamment les produits présentant les dates les plus récentes, et donc d'inciter les clients à demander des prix plus bas pour des marchandises affichant des dates plus anciennes.

Tableau 12 : Réponses aux questions : « que souhaiteriez-vous connaître au sujet du produit ? » et « que pourriez-vous indiquer au sujet du produit ? »

Souhaitez-vous connaître le / la ... ? / Pouvez-vous indiquer le / la ... ?				
* : informations complémentaires dans le texte	Mode / label de production	Lieu exact de production	Date de récolte / d'abattage / de péremption	Conditionnement du produit
Blanc	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> *	<input checked="" type="checkbox"/>
Ayer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> *	<i>Pas de réponse</i>
Ecoffey	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Schafer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> *	<input checked="" type="checkbox"/>

Par conditionnement du produit, deux aspects sont sous-entendus :

- D'une part, d'éventuels traitements qui auraient été effectués : lavage, congélation, etc.
- D'autre part, son contenant lors de sa remise à l'acheteur.

Ayer (2018, entretien) ne saisissait pas le sens de la question. Il précise cependant souhaiter recevoir la marchandise dans des caisses (ibidem). Ecoffey (2018, entretien) indique qu'il lui arrive de laver des salades et de congeler des pois mange-tout.

Ayer (2018, entretien) suggère pour sa part qu'une photo des produits soit affichée, ainsi que des informations au sujet des modalités de livraison.

4.4.5 Conclusion d'un contrat sur le marché spot

L'exécution des contrats a été discutée avec les acteurs dans le cadre du marché spot. Dans le cas du marché à terme, Schafer (2018, entretien) précise qu'elle ne concédera à produire à la demande spécifique du restaurateur que contre un engagement explicite de celui-ci.

4.4.5.1 Stock disponible

Ecoffey (2018, entretien) mentionne un élément supplémentaire à ajouter aux informations sur le produit : le stock disponible. Pour garantir qu'il soit à jour, il suggère que l'actualisation soit attribuée à une de ses associées (ibidem).

Blanc (2018, entretien) fait remarquer qu'assurer la disponibilité des produits est plus aisé lorsque la palette proposée est concentrée sur un nombre limité de produits. Il rend également attentif au fait que les producteurs possèdent déjà des réseaux de clientèle établis (ibidem).

En cas d'impasse de livraison, la communication est la clé (Déglise et Blanc, 2018, entretiens). Aussitôt qu'un problème de production est connu, il doit être annoncé, ceci étant également valable pour le marché à terme (ibidem). Dans ce cas, le restaurateur devrait idéalement être averti au minimum trois semaines à l'avance. Lorsqu'un produit commandé n'est pas disponible, Déglise (2018, entretien) fournit soit un produit similaire en remplacement, soit rembourse le client.

4.4.5.2 Prix

La question de l'affichage des prix soulevée par Krayenbuhl (2018, entretien) (voir point 1.2) a été soumise à Ecoffey, Schafer et Ayer. Afin d'éviter que les produits présentant les prix les plus bas soient choisis constamment, incitant ainsi les producteurs à baisser leur prix, Schafer (2018, entretien) approuve le fait que le prix du produit soit affiché dans un deuxième temps, c'est-à-dire lorsque le restaurateur a manifesté explicitement son intérêt, en sélectionnant l'article par exemple.

Pour Ayer et Ecoffey (2018, entretiens), il est préférable d'afficher le prix dès le premier affichage du produit. Ayer (2018, entretien), complète après réflexion : les différents prix refléteront de la qualité du produit et du service. S'il n'est pas satisfait d'une marchandise, il prendra un équivalent à un prix plus élevé à la prochaine commande (ibidem). Ainsi, les restaurateurs vont faire leurs expériences (ibidem).

Ecoffey (2018, entretien) propose de suivre sa méthode de détermination des prix, à savoir se baser sur les recommandations hebdomadaires du journal *Agrihebdo* et d'établir deux prix de vente uniques : un pour la production conventionnelle, un pour la production biologique. Schafer (2018, entretien) rétorque qu'avec un tel système, les différences de qualité ne peuvent plus être reflétées. Elle préfère ainsi que des prix indicatifs soient indiqués aux producteurs lorsqu'ils effectuent leur mise en vente (ibidem).

Ecoffey (2018, entretien) fait remarquer qu'avec un prix unique, le producteur n'a plus qu'à indiquer la quantité de la marchandise qu'il met en vente : moins de temps serait consacré à la plateforme.

Il se pose toutefois encore la question de la négociation des prix. Ecoffey est emprunté : d'un côté, offrir cette possibilité aux restaurateurs peut éviter de voir de la marchandise pourrir au champ (ibidem). D'un autre, « cela risque de coûter du temps et d'aboutir à être constamment sur son *smartphone* à la recherche de nouvelles » (ibidem). Pour sa part, Schafer (2018, entretien) est ouverte à la négociation « lors de grosses commandes ». Pour Ayer (2018 entretien), ce n'est pas nécessaire : « au marché, les prix sont acceptés tels qu'ils sont données par le producteur ».

Enfin, le point de vue de Blanc concernant l'obtention possible de marchandises à meilleur prix lors d'une production anticipée (voir point 4.3.4.3) a été présenté à Schafer et Ecoffey (2018, entretiens). Aucun des deux ne trouve pertinent que des prix plus bas soient obtenus dans ce cas de figure (ibidem). Pour Schafer (2018, entretien), « le travail reste le même ».

Pour conclure, Grossrieder (2018, entretien) rend attentif au fait que les prix finaux doivent être déterminés après résolution des questions de conditionnement et de logistique, ceci également afin d'éviter des malentendus.

4.4.5.3 Réservation

Déglise et Grossrieder (2018, entretiens) commentent qu'en ne réservant uniquement aux producteurs que ce qui a été commandé par les clients, la fraîcheur des produits est garantie. De plus, cela évite le gaspillage engendré par d'éventuelles marchandises mises de côté pour le compte de la plateforme, mais invendues (Déglise 2018, entretien).

Blanc et Javet (2018, entretiens) reçoivent les commandes qui leur ont été adressées sur leur e-commerce par un email. Schafer (2018, entretien) préfère un SMS, alors que pour Ecoffey (2018, entretien), cela dépend du délai : pour un achat conclu deux jours avant livraison, un email convient. Pour des délais plus courts, il préfère recevoir un SMS ou un téléphone (ibidem). Un appel téléphonique peut également être utile pour transmettre des renseignements supplémentaires (ibidem). Selon Ayer (2018, entretien), son père souhaiterait finaliser ses commandes par téléphone.

4.4.5.4 Paiement

Ayer (interview, 2018) indique recevoir des factures pour les produits qu'ils réceptionnent directement en provenance des exploitations agricoles. C'est de cette manière qu'il souhaiterait également régler ses achats pratiqués sur la plateforme (ibidem). Cette question n'a pas été abordée avec les autres experts.

Javet (2018, entretien) avait mentionné que vendre à l'avance avec paiement anticipé permettait d'obtenir rapidement des liquidités. Dans le cadre du marché à terme, cette possibilité et une alternative dérivée qu'est recevoir une avance, ont été présentées à Ecoffey et Schafer, qui les ont déclinées

(2018, entretiens). Pour Schafer (2018, entretien), un versement après remise de la marchandise paraît plus simple. Ecoffey (2018, entretien) partage ce point de vue : « que se passe-t-il en cas de perte de la récolte, suite à une maladie ou à un épisode de grêle ? ». Il évoque cependant un boulanger, qui dans le cadre d'un mandat de production d'anciennes variétés de céréales confié à un agriculteur, lui achète les semences nécessaires (ibidem).

4.4.6 Logistique

Durant les entretiens menés, quelques propositions à la résolution du dilemme de la gestion de la distribution des produits ont été amenées, en marge de l'évocation d'une logistique basée sur un système participatif. Celles-ci sont listées ci-dessous :

- Travailler avec une centrale logistique, créée et gérée par les producteurs (Baumann 2018, entretien).
- Travailler sans base logistique, en flux tendus, comme le fait Panier local. En abandonnant le transit par un dépôt, Déglise (2018, entretien) a retiré plusieurs avantages. Premièrement, le trajet aller-retour des marchandises à la base est évité (ibidem). Ensuite, il n'y a plus lieu de décharger les véhicules, placer les produits dans l'entrepôt, pour accomplir à nouveau les étapes inverses en vue d'une livraison (ibidem). Enfin, en travaillant uniquement à proximité du véhicule, arpenter des dizaines de m² dans un hangar est évité (ibidem).
- Créer des zones d'échange à petite échelle (Grossrieder 2018, entretien). « Assurer des tâches logistiques est facile, tant qu'elles restent au sein d'un réseau de distribution local » (ibidem). C'est également de cette manière que Panier local travaille actuellement. Déglise (2018, entretien) gère uniquement le réseau Sarine/Gruyère, et vend à des indépendants des logiciels de gestion afin de mettre en place « un réseau Panier local » dans d'autres secteurs (ibidem).

C'est une optique de travail également partagée par Schafer et Ecoffey (2018, entretiens). Schafer (2018, entretien) souhaite vendre ses produits aux restaurants des villages voisins en premier lieu, dans un rayon approximatif de 10 km (voir point 4.2.4).

- Créer ou travailler avec une société proposant des services de transport. Des vigneron ont monté une société coopérative, *OenoLOG*, au service des métiers liés à l'œnologie : à la demande des encaveurs, elle prend en charge leurs bouteilles et livre leurs clients dans tout le pays (Javet 2018, entretien).

Grossrieder (2018, entretien) mentionne pour sa part Axer Transport, société française proche de Genève et également active en Suisse, qui n'affiche pas de spécialisation particulière au niveau des marchandises qu'elle prend en charge (Axer Transport France, sans date d'édition). Il propose également de passer par la poste, comme le fait Blanc pour expédier les marchandises qui lui ont été commandées via son e-commerce (2018, entretiens). Envoyer des produits dans la chaîne du froid est coûteux, mais possible : 10 kg coûtent 30 CHF (Grossrieder 2018, entretien).

Etablir un partenariat avec Uber ne semble pas envisageable à l'heure actuelle. Ayer (2018, entretien) a été amené à rencontrer le directeur d'Uber Suisse dans le cadre de son travail de bachelor en management, en 2015. A ce moment-là, la société ne comptait pas étendre ses services dans le canton de Fribourg (ibidem). D'une part, la ville est trop petite (ibidem). D'autre part, les distances en périphérie sont trop élevées, ce qui, du moins à l'époque, aurait nui à la rentabilité des services (ibidem).

- Travailler avec des lieux de dépôts (Schafer 2018, entretien). Avec cette méthode, le producteur parvient à écouler l'ensemble de sa marchandise en un trajet. Il appartient par la suite aux privés comme aux restaurateurs de venir retirer leur commande (ibidem).

4.4.6.1 Système participatif

Selon Blanc (2018, entretien), il n'y a pas volonté parmi ses fournisseurs de se regrouper pour lui livrer leurs produits : les quantités qu'il commande sont trop faibles.

Entre les vigneron du Vully (voir Figure 19), la communication en vue de regrouper des livraisons fonctionne de mieux en mieux (Javet 2018, entretien). L'initiative provient parfois même de restaurateurs, signalant avoir passé commande chez un autre encaveur de la région (ibidem).

Il y a quelques années, l'Interprofession du Vully a voulu établir un système permettant de regrouper les livraisons des différents vigneron ayant des commandes à remettre en ville de Fribourg (ibidem). Toutefois, ce fut un échec : certains producteurs possédant une vision conservatrice du commerce tiennent à se rendre en personne chez le restaurateur pour lui acheminer ses bouteilles (ibidem). Puisqu'il était favorable à participer à une telle synchronisation mais qu'il ne souhaite pas vendre ses vins sur la plateforme (voir point 4.3.1), il est mentionné entre parenthèses dans le Tableau 13.

Pour Ecoffey (2018, entretien), rencontrer le restaurateur, c'est une question de soin à la clientèle. Il présume que le tenancier s'attend à recevoir la visite du producteur. Il atteste toutefois que « beaucoup de trajets se font pour pas grand chose », et accepterait donc de véhiculer des marchandises pour le compte de tiers sur des trajets qu'il effectue pour livrer ses produits (ibidem).

Schafer (2018, entretien) est également disposée à collaborer au fonctionnement du modèle proposé. Ses conditions sont les suivantes : les marchandises à prendre en charge et les restaurants à livrer en supplément doivent se trouver dans le périmètre de son trajet, c'est-à-dire ne pas se situer plus loin que les villages voisins que ceux traversés (ibidem). Ecoffey (2018, entretien) ajoute une modalité : les produits pris en charge pour le compte d'autrui ne doivent pas nécessiter de moyens particuliers, comme par exemple des véhicules frigorifiques.

Ecoffey et Schafer (2018, entretiens) répondent par l'affirmatif à la question « annonceriez-vous vos déplacements prévus sur la plateforme ? ». Ainsi, pour chaque jour de la semaine, les déplacements opérés indépendamment de la plateforme durant lesquels les producteurs s'engagent à pouvoir prendre en charge des marchandises pour des tiers (puisque'ils auront pris la peine de les indiquer) seraient répertoriés.

Tableau 13 : Réponses des professionnels rencontrés à la question : « souhaiteriez-vous être impliqué dans le modèle de logistique participatif lié à la création de la plateforme d'échange ? »

	Baummann	Javet	Blanc	Déglise	Grossrieder	Ecoffey	Schafer	Ayer	Baechler
Oui		(x)		x		x	x		
Non	(x)		(x)		x			x	x

Du côté des restaurateurs, la disposition est moindre, puisque les trois professionnels rencontrés évitent de se déplacer pour aller chercher des produits directement sur les fermes (voir point 4.2.4). Des parenthèses entourent les réponses de Baumann et Blanc, car ils seraient ouverts à charger des marchandises pour le compte de tiers lors de leurs déplacements occasionnels (2018, interviews). Pour Ayer (2018, entretien), même réceptionner temporairement des produits attendant d'être retirés par leur destinataire n'est pas envisageable, car cela compliquerait leurs processus organisationnels.

Baumann (2018, entretien) indique que certains de ses employés prennent des marchandises chez des producteurs se trouvant sur leur route en se rendant au travail. Ecoffey (2018, entretien) propose que les membres de son équipe soient également intégrés au système coopératif. Schafer (2018, entretien) suggère que si elle ne parvient à assurer seule l'ensemble des livraisons, la seconder pourrait être un job d'étudiant. Ecoffey (2018, entretien) redoute qu'en confiant sa marchandise à une personne externe à la relation commerciale, celle-ci n'honore pas son engagement et ne délivre pas correctement la commande au restaurateur.

Pour Baechler (2018, entretien), même si la totalité des transports engendrés par les commandes sur la plateforme parvient à être combinée à des trajets réalisés indépendamment de celle-ci, un impact écologique demeurera. De plus, coordonner les trajets coûtera du temps aux acteurs (ibidem).

Il ne souhaite pas effectuer des transports pour le compte de la plateforme, puisque cette activité consiste déjà en son modèle d'affaire (voir point 4.3.2) (ibidem). Grossrieder (2018, entretien) décline également la proposition. Ses chauffeurs ne rentrent pas à la centrale avec des véhicules vides : au retour, l'approvisionnement est effectué (ibidem). Des marchandises destinées à la revente sont collectées, tout comme du matériel de production (emballages, etc.) (ibidem). Au départ des tournées, les véhicules sont en général pleins, sauf en été où la consommation de produits laitiers diminue dans les grandes villes (les consommateurs sont en vacances) (ibidem).

Grossrieder (2018, entretien) ne prend en charge des marchandises pour des tiers que très rarement, et ceci uniquement pour ses partenaires commerciaux. Son entreprise n'a pas pour but d'offrir des prestations logistiques (ibidem). Il conseille de formuler une telle demande à des entreprises comptant déjà des restaurateurs parmi leurs clients (ibidem).

Déglise (2018, entretien), pour sa part, se montre intéressé à participer aux livraisons découlant de la plateforme. Pour un transporteur, un arrêt supplémentaire ne joue pas un grand rôle (ibidem).

En ce qui concerne le dédommagement des prestataires prenant en charge des marchandises pour autrui, Javet (2018, entretien) ne juge pas nécessaire d'être rémunéré, tant que le système reste équitable : « quelques kilomètres supplémentaires, ce n'est pas un problème. Il faut un système fonctionnant à tour-de-rôle ». Déglise (2018, entretien) propose quant à lui un système forfaitaire. Lors des rares transports qu'ils effectuent pour des tiers, Grossrieder (2018, entretien) demande 15 CHF par caisse de marchandise prise en charge dans ses véhicules.

5 Discussion

Ce chapitre procède à la confrontation des hypothèses de recherche (voir point 1.2.1) aux résultats, propose un modèle de fonctionnement pour la plateforme, et indique les facteurs nécessaires au succès de la mise en place et au fonctionnement d'un tel service.

5.1 Coûts liés au travail avec des produits régionaux

Selon l'hypothèse n° 2, les coûts liés à la recherche et à l'approvisionnement en produits fermiers sont trop élevés pour les restaurateurs fribourgeois. Afin de la commenter, il convient de séparer les quatre différents types de coûts d'opportunité qui ont été identifiés. Leur importance est symbolisée par la Figure 13.

Il apparaît que ce sont les coûts d'opportunités entraînés par le travail préparatoire découlant d'un produit brut qui retiennent en premier lieu les restaurateurs à choisir des matières premières en provenance directe de la ferme. Ils conduisent à une perte d'efficacité du facteur de production qu'est la main-d'œuvre, réduisant également la profitabilité de chaque franc de salaire versé. Ceci est dû au fait que la préparation d'un produit de 1^{ère} gamme réinsère dans les cuisines certaines tâches reléguées à l'industrie, que sont notamment le lavage, l'épluchage et la découpe des aliments.

Comme exposé selon Gastrosuisse (2018) au point 2.3.2.4, les frais de salaire constituent l'un des deux postes de charges dominants dans les comptabilités des tenanciers. Par conséquent, pour un plat vendu au même prix, travailler avec des produits prêts à l'emploi disponibles chez les grands fournisseurs est plus avantageux qu'occuper un employé au conditionnement d'un produit de 1^{ère} gamme provenant de la ferme.

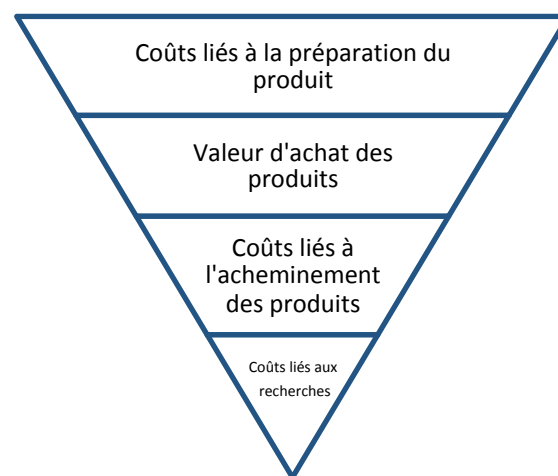


Figure 13 : Représentation symbolique de l'importance des différents types de coûts d'opportunité liés à l'utilisation de produits régionaux.

Ensuite, opter pour l'achat de produits vendus en circuits-courts se répercute sur les frais de marchandise d'un établissement. Parmi les quelques produits présentés dans le Tableau 10, un facteur d'au minimum 1,5 multiplie les prix offerts par les *cash & carry* lorsqu'un même bien est acheté chez un paysan (se basant sur les recommandations du journal *Agrihebdo*).

Pour compenser les frais supplémentaires qu'engendre l'utilisation de produits vendus en circuits-courts dans les cuisines, la solution flagrante semble être d'augmenter les prix sur les cartes des établissements. Toutefois, il ne doit pas être perdu de vue que le secteur de la restauration voit son chiffre d'affaire baisser année après année (Gastrosuisse, 2018) (voir point 2.3.2.4), alors que l'indice des prix dans le milieu s'est élevé de 0.8 point depuis 2015 (voir point 2.3). Ceci suggère un recul de fréquentation ; élever le prix des consommations risque par conséquent de renforcer cette tendance. Pour Baechler (2018, entretien), cela va de pair avec le fait que la part des budgets des ménages pour l'alimentation, consommation hors-domicile comprise, se réduit constamment.

Concernant les deux derniers postes de coûts d'opportunité engendrés par les produits vendus en circuits-courts, à savoir la recherche d'un producteur et l'acheminement des produits de la ferme au restaurant, ceux-ci jouent un rôle secondaire aux yeux des professionnels interviewés. D'une part, il est demandé aux paysans d'assurer la livraison de leurs marchandises par la plupart des restaurateurs : eux-mêmes ne souhaitent pas perdre du temps sur la route. D'autre part, les coûts de recherche ne peuvent pas être chiffrés : l'établissement de relations commerciales entre producteurs et restaurateurs résulte avant tout du bouche-à-oreille.

En conclusion, ce ne sont pas les coûts suscités par les recherches de marchandises qui retiennent les restaurateurs fribourgeois à travailler avec des produits vendus en circuit-court, mais davantage les coûts résultant du travail d'un produit brut ainsi que la différence de prix avec une marchandise équivalente vendue par un grand distributeur qui doit être supportée.

5.2 La restauration systémique en tant que débouché

L'hypothèse n° 6 suggère que la restauration systémique représente un marché intéressant pour l'écoulement de produits régionaux en circuits-courts.

Les chaînes de restauration possèdent généralement une direction centralisée, qui opère le choix des plats servis ainsi que des fournisseurs livrant les filiales. Les gérants des différents établissements indiquent uniquement les quantités à commander pour chaque article nécessaire.

Par conséquent, une éventuelle intégration à un circuit-court doit être directement discutée avec la direction des entreprises actives sur ce segment.

A l'image des restaurants individuels, il semble que les articles de 3^{ème} et 4^{ème} gamme soient préférés dans ces cuisines par rapport aux produits de 1^{ère} gamme. Dans ce cas de figure également, les étapes de préparation additionnelles engendrées par des marchandises brutes nuiraient à l'efficacité des employés, et donc à la rentabilité de l'entreprise. De plus, travailler avec des produits non-conditionnés industriellement s'avère être plus risqué au niveau sanitaire.

A première vue, la restauration systémique ne semble pas être un marché adapté à l'écoulement de marchandises en provenance directe des exploitations agricoles. Cette assertion doit toutefois être vérifiée en s'adressant à la direction de différentes chaînes de restauration. L'auteure propose de se tourner en premier lieu vers celles pratiquant un marketing axé sur le swissness¹⁶ et la proximité.

5.3 Nécessité d'une plateforme électronique

Bien que s'inscrivant dans l'air du temps, s'interroger de la perception des acteurs au sujet de la création d'une plateforme électronique d'échange s'avérerait nécessaire. C'est ce dont se charge l'hypothèse n° 1, qui suppose que la plateforme répond à un besoin dans le canton de Fribourg.

Parmi les producteurs et les restaurateurs rencontrés, le projet a globalement reçu un très bon accueil. Il faut toutefois considérer le fait que parmi les trois producteurs interviewés, deux d'entre eux, Ecoffey et Schafer, étaient à la recherche de débouchés pour leurs activités de maraîchage à venir.

Seul Blanc s'est montré plus réservé au sujet de la mise en place d'une telle structure. Pour lui, ce n'est pas un outil qui permettra d'augmenter de manière significative la part de produits de proximité utilisée dans la restauration cantonale, car (dans le cas d'un marché spot), les coûts d'opportunité des marchandises resteront trop élevés pour les restaurateurs (voir point 5.1). Ce point de vue est également partagé par Baechler.

Ces avis n'anéantissent pas pour autant le pertinence d'une plateforme, mais l'orientent : contrairement à ce que le premier objectif formulé au point 1.2 peut laisser à penser, la plateforme n'entend pas toucher l'ensemble des établissements du canton. Comme le suggère Javet (2018, entretien), ce service s'adressera avant tout aux restaurants gastronomiques. Baumann (2018, entretien) rejoint le point de vue d'Ayer : « lorsqu'un hôte veut bien manger, 10 CHF de plus ou du moins sur le prix du menu ne joue plus de différence ». Dès lors, ce n'est plus le prix du produit qui importe dans les cuisines renommées, mais sa nature et la qualité des relations commerciales qui l'entourent.

¹⁶ Anglicisme décrivant la plus-value d'un produit tirée de son origine suisse. L'utilisation de ce critère est soumise à la Loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance LPM du 28 août 1993 (RS 232.11).

Les doutes que Blanc formule au sujet de l'adéquation du service avec les besoins des acteurs ne concernent que les restaurateurs. Son point de vue retrouve des augures positifs quant à la commodité qu'une plateforme d'échange apporterait aux producteurs et artisans.

En effet, Blanc rejoint Moinet et Moinet (2015) (voir point 2.2.1.1) : être commerçant est un métier à part entière. « On peut être excellent agriculteur, mais piètre vendeur » (Blanc 2018, entretien). En travaillant avec la plateforme, la charge que représente la relance continue des clients par contact individuel peut être rationalisée : en quelques manipulations, la marchandise s'affiche aux yeux d'un réseau amplifié de clients potentiels.

La plateforme, via le marché à terme, peut procurer un deuxième avantage aux producteurs fribourgeois : la possibilité de vérifier si une demande existe pour un produit défini. Cette opportunité peut s'avérer notamment précieuse pour les agriculteurs réfléchissant à une réorientation stratégique fondée sur la diversification (voir point 2.1.4). Blanc (2018, entretien) s'exclamait en effet : « il n'y a pas que le lait dans le canton ».

En conclusion, sur la base des points de vue des producteurs et de agriculteurs rencontrés, il est possible de valider l'hypothèse spécifiant que la création d'une plateforme d'échange électronique répond à un besoin dans le canton de Fribourg. Cette nécessité n'est toutefois pas présente chez tous les restaurateurs du canton, car malgré l'avantage que peut apporter la cuisine avec des matières premières de proximité au niveau marketing, les coûts d'opportunité qu'engendrent les produits fermiers pèseront plus lourd dans la balance de choix des restaurateurs.

Une telle structure rendra l'offre et la demande pour des produits en provenance directe des exploitations transparentes. Gastrosuisse (2018) identifie le manque de contact avec des agriculteurs comme étant la première raison pour laquelle les restaurateurs sondés ont renoncé à se procurer des produits en circuit-court.

Une plateforme électronique aura un effet multiplicateur sur les relations commerciales entre producteurs et tenanciers, jusqu'alors établies par bouche-à-oreille. Ce processus informel est soumis au hasard des rencontres, et en rend les acteurs concernés tributaires.

5.3.1 Alternatives à la plateforme

La création d'un assortiment fribourgeois de produits de 4^{ème} gamme proposée par Blanc remporte peu d'intérêt auprès des experts interviewés par la suite, bien que Révion et al. (2016) en aient également fait la suggestion pour des produits à base de pommes de terre (voir point 2.4.2). Ceci s'explique en partie par le positionnement commercial des acteurs : Ecoffey et Schafer tiennent à valoriser leurs récoltes directement auprès des consommateurs, alors qu'il importe à Ayer de travailler des produits bruts.

De plus, la possibilité pour les producteurs fournissant les matières premières pour la transformation d'obtenir une plus-value semble limitée. D'une part, la société créée devra subvenir à d'importants coûts de structure engendrés par les infrastructures nécessaires aux procédés. D'autre part, la clientèle s'intéressant aux produits de 4^{ème} gamme n'y cherche pas uniquement de la commodité, mais également des prix bas. Compte tenu de la concurrence déjà présente sur ce marché, il semble peu probable qu'une plus-value puisse être obtenue par un producteur grâce à la mise en place d'un tel débouché.

Mettre en place des rendez-vous producteurs-restaurateurs a davantage convaincu que créer une filière de valorisation industrielle. Il est apparu que le contact physique entre partenaires commerciaux reste important, notamment du côté des professionnels de la terre. Meister (2016) mentionne également cette possibilité (voir point 2.4.3.1).

Ces occasions ne se substitueraient pas pour autant à une plateforme. L'effet de multiplicateur relationnel qu'elle engendre est perçu comme plus important. Des rencontres physiques peuvent ainsi être instaurées en complément à celle-ci, quelques fois durant l'année. A Bâle, un système de *speed-*

dating dédié aux professionnels des métiers de la terre et de bouche fut organisé pour la première fois au cours du mois de mai 2018 (Huber, 2018). Les paires constituées ont échangé au sujet de leurs activités durant trois minutes, avant d'être formées à nouveau, ceci au fur et à mesure des intervalles (ibidem).

5.4 Point fort de la plateforme

L'hypothèse n° 3 suggère que les restaurateurs fribourgeois utiliseront la plateforme, car celle-ci proposera une offre centralisée de produits régionaux disponibles.

Au point 5.3, il a été établi que ce sont les restaurateurs acceptant les conséquences financières et organisationnelles du travail avec des produits provenant directement des producteurs qui auront recours à la plateforme. Toutefois, la raison pour laquelle ils le feront n'a pas été mentionnée.

Durant la rencontre, Baechler (2018, entretien) s'est montré très clair sur un point : rassembler les produits régionaux à disposition des restaurateurs et des commerçants du canton est une tâche déjà assurée par Culturefood. Ainsi, il ne fait pas de sens que le dessein de la plateforme soit de procéder elle aussi à la centralisation de l'offre en marchandises produites dans la même région que celles où se situent les restaurateurs.

Par conséquent, il est essentiel de rendre attentif au fait que la plateforme ne proposera pas des produits régionaux, mais des marchandises de proximité : c'est-à-dire acheminées directement de la ferme à destination de la cuisine du restaurateur.

Du point de vue du restaurateur, ce qui différencie ce service de l'achat d'un produit régional chez Culturefood, c'est la relation directe avec le producteur. Pour rappel, la plateforme entend regrouper deux types de marché : un marché spot, ou marché physique, pour l'échange de marchandise en flux tendus, et un marché à terme. Via ce dernier, la possibilité est offerte aux restaurateurs d'exprimer leurs souhaits spécifiques à une communauté de producteurs souhaitant orienter leur production à la demande. Par exemple, la culture d'une ancienne variété de légume ou d'une sorte spéciale de fruit, introuvable sur le marché, peut être conclue avec un producteur.

Ayer (2018, entretien) indique que Culturefood se plie également aux attentes de ses clients : les indications complémentaires qu'apposent son père sur ses commandes, notamment au sujet de la dimension des marchandises, sont suivies. L'auteure suppose toutefois que ce traitement n'est pas applicable à l'ensemble de la clientèle de l'entreprise, pour des raisons d'efficacité.

Via le marché à terme de la plateforme, chaque restaurateur intéressé a potentiellement l'opportunité de discuter de l'aspect de la marchandise qu'il recherche avec un producteur. Ces derniers peuvent par exemple opérer une sélection parmi leur récolte, ou en avancer le moment pour générer des produits plus fins.

Par conséquent, présenter ce service aux tenanciers ne correspond pas à la perception de Schafer (2018, entretien) : elle attend des restaurateurs des exigences moins strictes au niveau de la standardisation des produits que les grands distributeurs. Elle reste cependant ouverte à l'adaptation des variétés de légumes qu'elles cultivent aux souhaits des restaurateurs (ibidem).

En guise de récapitulation, la plateforme sera utilisée par les restaurateurs fribourgeois non pas en raison d'une offre centralisée de produits régionaux, mais car elle offre la possibilité d'être en contact direct avec les producteurs. Il en découle la possibilité de personnaliser ses demandes.

5.5 Modèle de fonctionnement de la plateforme

Parmi les différentes propositions effectuées par les personnes interrogées au sujet du fonctionnement de la plateforme, les éléments de réponse ayant été donnés/approuvés par plusieurs acteurs ont été sélectionnés. Lors d'avis divergents ou manquants, l'auteure s'est prononcée en fonction de sa perception.

5.5.1.1 Accès à la plateforme

Compte tenu de la diversité des réponses données quant au moyen d'accès à la plateforme souhaité et de l'évolution technologique, opter pour un site web en système communicant (*Responsive Grid System*) s'avère optimal.

De cette manière, un site web est aussi bien consultable depuis un ordinateur qu'une tablette ou un smartphone : les opportunités momentanées de se rendre sur la plateforme ne sont pas limitées par les moyens électroniques à proximité des acteurs.

En ce qui concerne les restrictions de consultation de la plateforme, l'auteure considère que conserver un accès limité aux acteurs concernés, et intéressés, permet de conférer un cadre professionnel au service procuré. Le procédé de la plateforme « Wirt sucht Bauer » (voir point 2.4.4.1) peut être repris : un mot de passe individuel, une fois inséré, donne accès au réseau d'échange (Gastrosuisse, 2018).

Ceci signifie que si la volonté de créer un réseau d'échange semblable, mais destiné au B2C, survient, une plateforme distincte devrait être développée, comme cela est le cas en Bavière.

Sur la base de Meister (2016) (voir point 2.4.3), l'auteure considère un accès gratuit comme condition nécessaire à la fréquentation de la plateforme.

5.5.2 Activités sur la plateforme

A la suite de la première série d'interviews, une présomption supplémentaire est venue s'ajouter après un traitement intermédiaire des données récoltées : l'hypothèse n° 7.

Celle-ci avance que la plateforme ne propose pas de marchandise en flux tendus, c'est-à-dire sous la forme d'un marché spot, mais uniquement via un marché à terme. De cette manière, les souhaits spécifiques des restaurateurs peuvent être pris en compte via une personnalisation des produits, et les producteurs peuvent planifier leur travail en fonction des besoins.

La pertinence des possibilités que sont la personnalisation des demandes pour les restaurateurs et la planification de la production pour les professionnels de la terre a déjà été discutée respectivement aux points 5.4 et 5.3.

En ce qui concerne l'utilité d'un marché spot, les trois professionnels interrogés à ce sujet, Ayer, Ecofey et Schafer (2018, entretiens), en ont confirmé le bien-fondé et leur intérêt à son sujet. Par conséquent, aussi bien un marché spot qu'un marché à terme peut être proposé sur la plateforme. La Figure 14 résume les différentes interventions possibles pour les acteurs en fonction des marchés.

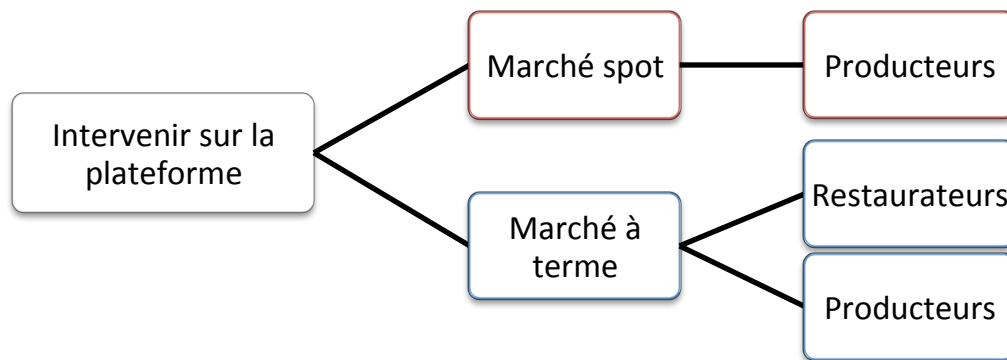


Figure 14 : Interventions possibles sur la plateforme, en fonction du marché et de la catégorie d'acteurs.

L'auteure perçoit le fait de laisser la possibilité aux restaurateurs d'intervenir sur le marché spot comme superflu : en flux tendus (voir note 14), si un restaurateur ne trouve pas ce qu'il recherche parmi les articles offerts par les producteurs, il se tournera vers les fournisseurs usuels de la branche, comme Culturefood par exemple.

Pour que des relations commerciales puissent voir le jour grâce au marché à terme de la plateforme, il est nécessaire que les demandes des restaurateurs parviennent aux producteurs suffisamment à l'avance. D'une part, les exploitants doivent pouvoir planifier leur travail : il en va notamment de l'élaboration de leur rotation culturale. D'autre part, les délais de production doivent être respectés.

Dans les cuisines de la famille Ayer (2018, entretien), ces contraintes semblent être connues. Malgré tout, Javet (2018, entretien) rapporte que la gestion des stocks n'est pas le point fort de tous les tenanciers. Pour une marchandise dont la production est annuelle, donc saisonnière, si un accord n'est pas passé à temps avec le producteur, l'établissement de la relation commerciale sera décalée d'une année, nuisant ainsi à l'efficacité de la plateforme, et donc à sa réputation.

Par conséquent, l'auteure propose que lors de leur inscription sur la plateforme, les restaurateurs reçoivent une documentation présentant les différents intervalles nécessaires à l'obtention des produits agricoles usuels. Pour les cultures, des délais datés pour la publication de demandes de production sont à indiquer. Par la suite, ces informations doivent être retrouvables sur la plateforme, et mises en avant à proximité de sa partie dédiée au marché à terme.

En résumé, les acteurs attendent un accès via la plateforme aussi bien à un marché spot qu'à un marché à terme. La possibilité d'intervenir sur le marché spot n'est concédée toutefois qu'aux producteurs. En ce qui concerne le marché à terme, une documentation présentant le temps nécessaire à la production de marchandises agricoles usuelles et définissant des délais indicatifs pour la publication de recherches de producteur est mise à disposition des restaurateurs, afin de les aider à anticiper leurs besoins.

5.5.3 Utilisateurs et confidentialité

La plateforme comprendra deux catégories d'utilisateurs, que hiérarchise la Figure 15. La dénomination « producteurs » regroupe l'ensemble des professionnels du 1^{er} secteur : agriculteurs, viticulteurs, maraîchers, chasseurs, pêcheurs.

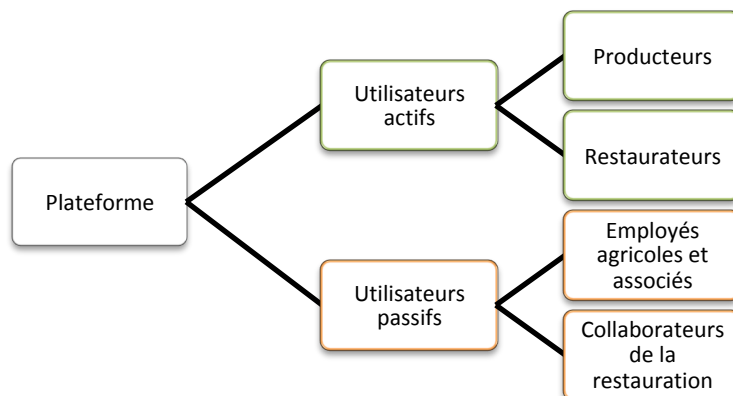


Figure 15 : Catégorisation des acteurs ayant accès à la plateforme.

Le rôle des utilisateurs passifs de la plateforme se limite à la collaboration pour la distribution des commandes. Plus de détails à ce sujet sont consultables au point 5.5.5.1. Ils ne peuvent intervenir sur la plateforme au sens de la Figure 14. Lors de la création de leur profil, seul leur identité, un numéro de téléphone ainsi que leurs lieux de domicile et de travail sont nécessaires.

Entre les utilisateurs actifs (Ecoffey, Schafer, Ayer 2018, entretiens), les avis sont partagés au sujet de l'utilité d'une présentation de leurs activités commerciales via leur profil, les positionnements allant de l'affirmatif au négatif. « Wirt sucht Bauer » propose cette option à ses membres (Gastrosuisse, 2018), et Meister (2016) en fait également mention dans ses résultats (voir point 2.4.3.1). Par conséquent, l'auteure suggère d'en faire autant sur la plateforme. Comme dit Ayer (2018, entretien), « de la publicité est toujours bonne à prendre ».

Aux dires des mêmes experts (ibidem), l'anonymat n'est pas souhaité à l'interne sur la plateforme : l'identité des acteurs peut apparaître sans restriction aux utilisateurs inscrits une fois connectés. Cependant, une géolocalisation de leur position durant les heures ouvrables ne fait pas l'unanimité (ibidem). L'auteure tient à ajouter qu'une telle fonction s'avérerait propice au développement d'un système de logistique participatif (voir point 5.5.5.1). Toutefois, la question de l'intrusion dans la sphère privée des utilisateurs (aussi bien actifs que passifs) de la plateforme se pose.

5.5.4 Marchandises et réservations

Qu'il s'agisse de produits bruts ou transformés, l'auteure suggère de laisser libre la nature des marchandises proposées sur la plateforme par les producteurs. La loi de l'offre et de la demande révélera les biens prisés par les restaurateurs.

Dans les deux cas, deux attentes sont formulées à l'attention des producteurs :

- Les exigences légales en matière d'hygiène et du commerce de denrées alimentaires doivent être respectées. Il s'agit en particulier de (USP, sans date d'édition) :
 - l'Ordonnance du DFI sur l'hygiène dans les activités liées aux denrées alimentaires OHyg du 16 décembre 2006 (RS 817.024.1).
 - l'Ordonnance sur les denrées alimentaires et les objets usuels ODAIOUs du 16 décembre 2016 (RS 817.02).
 - l'Ordonnance du DFI sur l'étiquetage et la publicité des denrées alimentaires OEDAI du 23 novembre 2005 (RS 817.022.21)

- l'Ordonnance sur le mesurage et la déclaration de quantité des marchandises mesurables dans les transactions commerciales du 8 juin 1998 (RS 941.281).
- Les marchandises proposées sont de qualité, indépendamment de leur prix, ceci dans le but de ne pas péjorer la réputation des produits proposés sur la plateforme. Moinet et Moinet (2015) citent une enquête menée par le Ministère français de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (2011) au sujet des critères reflétant au mieux la qualité d'un produit du point de vue des consommateurs. Les voici ci-dessous :
 - Le goût apprécié lors d'un achat antérieur, pour 96 % des personnes interrogées.
 - L'apparence du produit, pour 89 %.
 - Le prix, pour 86 %.
 - La durée de conservation, pour 86 %.
 - Le respect de l'environnement, pour 76 %.
 - Le respect du bien-être animal, pour 69 %.

Selon l'auteure, dans les cuisines professionnelles, les propriétés techniques liées au travail du produit viennent s'y ajouter. La tenue à la cuisson en est un exemple.

5.5.4.1 Marché spot

La plateforme « Wirt sucht Bauer » propose l'utilisation de filtres de recherche (Gastrosuisse, 2018) (voir point 2.4.4.1). Pour que leur application soit possible, les marchandises doivent être regroupées par catégories, selon leur nature. Ceci permet également d'ordonner les produits sur la plateforme et semble donc pertinent d'être transposé à la plateforme fribourgeoise.

Sur le marché spot, l'idée de publier une photo actuelle du produit est reprise (Ayer 2018, entretien) (voir Tableau 14). Conformément aux souhaits et dispositions de la majorité des acteurs interviewés (Blanc, Ayer, Schafer, Ecoffey 2018, entretiens), le mode et / ou les éventuels labels de production doivent être indiqués, de même que le lieu exact d'où provient la marchandise. L'auteure suggère d'indiquer sous la photo de l'article sa dénomination exacte, spécifiant notamment sa variété, ainsi que son conditionnement, c'est-à-dire la mention d'éventuelles étapes de traitement ayant eu lieu, ainsi que si nécessaire, le contenant dans lequel le restaurateur va recevoir sa marchandise.

Conformément à la proposition d'Ecoffey (2018, entretien), la quantité en stock doit également apparaître. Lors d'une réservation, l'auteure propose que le nombre commandé soit soustrait du montant indiqué comme disponible automatiquement par la plateforme. Si le producteur vend la même marchandise indépendamment de la plateforme, c'est à lui de le communiquer à la plateforme, en tenant compte des éventuelles commandes passées sur cette dernière entre-temps.

Cette nécessité doit être spécifiée au producteur lors de son inscription. A ce même moment, comme le suggère Ecoffey (2018, entretien), l'idée de déléguer cette tâche à un proche (épouse, collaborateur, etc.) doit lui être suggérée, s'il se sent dépassé par cette contrainte. De plus, l'auteure propose que dès la mise en vente d'un produit sur la plateforme, un service de messagerie rappelle au producteur ou à la personne responsable de l'actualisation de tenir l'indication du stock à jour, ceci à intervalles réguliers, par exemple tous les deux jours.

L'auteure conseille également qu'en cliquant sur le nom du producteur, un numéro de téléphone et / ou une adresse email apparaisse(nt) au client, lui permettant ainsi d'obtenir des renseignements supplémentaires sur la marchandise si nécessaire.

En ce qui concerne l'indication d'une date de récolte, d'abattage ou encore de péremption, la proposition d'Ayer (2018, entretien) est appliquée : veiller à ce que les exigences légales (voir ci-dessus) à ce sujet soient respectées est du ressort des producteurs. Dans tous les cas, des marchandises fraîches devront être remises, comme le préconise Blanc (2018, entretien). Par conséquent, des indications à ce sujet ne sont pas nécessaires.

Deux des trois experts interviewés, c'est-à-dire Ecoffey et Ayer (2018, entretiens) se positionnent en faveur d'un affichage des prix dès le premier abord du produit. L'auteure recommande également que le prix de la marchandise apparaisse directement aux yeux des restaurateurs : la consultation de l'offre leur prendra moins de temps. De plus, Ecoffey rejoint Javet (2018, entretiens) sur un point : les restaurateurs vont de toute manière procéder à une comparaison des prix, même si ceux-ci ne sont accessibles qu'après sélection du produit. Quand bien même une comparaison entre les différentes marchandises offertes sur la plateforme serait totalement impossible, se renseigner via Internet reste envisageable afin de situer un prix indiqué sur la plateforme.

Le point 5.5.6.1 traite de la politique de fixation des prix à pratiquer sur la plateforme. La délimitation d'une fourchette dans laquelle le producteur peut choisir la valeur à laquelle il souhaite proposer sa marchandise permet d'éviter une dégringolade progressive des prix, comme craint par Krayenbuhl (2018, entretien) (voir point 1.2).

Il est toutefois essentiel d'indiquer aux utilisateurs que les prix affichés sur l'interface de présentation des produits correspondent aux prix départ ferme, c'est-à-dire frais de livraison non-compris. Ainsi, il ne s'agit pas du prix définitif du produit.

L'auteure entend que lorsque qu'un acheteur s'est décidé pour un produit, il sélectionne l'option « commander ». Une seconde interface apparaît alors, lui demandant d'indiquer la quantité qu'il souhaite obtenir. Il ne lui reste plus qu'à valider sa commande.

Cette action une fois effectuée, le producteur est informé de la commande. L'auteure se base sur la proposition d'Ecoffey (2018, entretien) et suggère que le vendeur puisse choisir lors de son inscription le moyen (email, SMS ou téléphone) par lequel il souhaite être informé d'une réservation. Deux préférences devront être indiquées : l'une pour les réservations urgentes : c'est-à-dire dont l'échéance est fixée au jour même ou au lendemain, une autre pour les commandes à traiter dans un intervalle plus long. Les producteurs souhaitant un appel téléphonique devront alors être contactés par les restaurateurs eux-mêmes.



Salade Iceberg	
Producteur : <i>Michel Exemple</i>	Lieu de production : <i>Bulle</i>
Mode / label de production : <i>PER</i>	Conditionnement : <i>Non-lavée</i> <i>En vrac, dans une</i> <i>caisse</i>
2 CHF / pièce (livraison non-comprise)	
50 pièces en stock	
COMMANDER	

Tableau 14 : Exemple de l'affichage d'un produit disponible sur le marché spot.

(Source image :

<https://media.gerbeaud.net/2015/02/320/laitue-iceberg-culture.jpg>)

5.5.4.2 Marché à terme

Comme mentionné au point 4.4.4, il n'a pas été question du fonctionnement détaillé du marché à terme durant les interviews effectuées dans le cadre du présent travail.

Par conséquent, interroger des experts supplémentaires à ce sujet s'avère nécessaire. Toutefois, certaines suppositions peuvent être avancées à propos des informations devant être indiquées par les acteurs lors de leurs interventions (voir Figure 14) sur le marché à terme. Celles-ci sont regroupées à la Figure 16.

Les données concernant l'identité des auteurs des offres et souhaits (cases foncées de la Figure 16), pour des raisons de discrétion, peuvent être accessibles aux utilisateurs dans un second temps, après sélection d'un bouton avec un intitulé tel qu' « en savoir plus ».

Sur le marché à terme, l'auteure conseille de répartir également les offres et souhaits dans des catégories afin de pouvoir mettre en place un système de filtres de recherche. De plus, une image par défaut peut être assignée aux requêtes afin de rendre les interfaces plus attractives.

5.5.4.3 Dispositions financières sur le marché à terme

Comme l'a fait remarquer Ayer (2018, entretien), sur le marché à terme, ce n'est pas le prix qui importe, mais la nature du produit et du service qui y est lié. A ce titre, il est plus exact d'utiliser l'expression « souhait d'un restaurateur » au lieu de « demande d'offre », qui sous-entend la recherche d'un chiffre.

Ceci signifie également que sans détermination d'un prix dans l'engagement passé entre le producteur et le restaurateur, un marché à terme n'a plus lieu d'être. En effet, l'intérêt d'un marché à terme repose sur l'écart entre le prix convenu lors de la conclusion du contrat à terme et de celui effectif sur le marché spot lors de la transaction physique de la marchandise. Pour des raisons de constance rédactionnelle, la dénomination « marché à terme » est conservée.

L'écart potentiel entre les deux prix, Blanc (2018, entretien) l'a nommé « marge de sécurité » (voir point 4.3.4.3) et entend n'en faire bénéficier que les restaurateurs, afin de promouvoir quantitativement parlant l'utilisation de produits de proximité dans la restauration cantonale.

Un *trade-off* se dresse en effet : faut-il privilégier l'écoulement quantitatif de marchandise via la plateforme, ou l'obtention d'une plus-value pour les producteurs ? Bien que n'ayant pas été soumis directement à la question, Schafer (2018, entretien) fournit indirectement une réponse, en soulevant le fait que le travail des producteurs reste le même. D'ailleurs, valoriser le labeur des producteurs, c'est précisément l'objectif que s'est fixée la plateforme au point 1.2.

Par conséquent, la proposition de Blanc (2018, entretien) de générer sur le marché à terme des prix de vente attractifs pour les restaurateurs en supprimant la marge de sécurité apposée sur le marché spot est déclinée. Ceci signifie que lorsque les marchandises dont la production découle de l'aboutissement d'une opération sur le marché à terme seront acheminées au vendeur, leur prix sera déterminé de la même manière qu'un bien échangé directement sur le marché spot (voir point 5.5.6), en dehors d'un accord spécifique à ce sujet passé entre le producteur et le restaurateur.

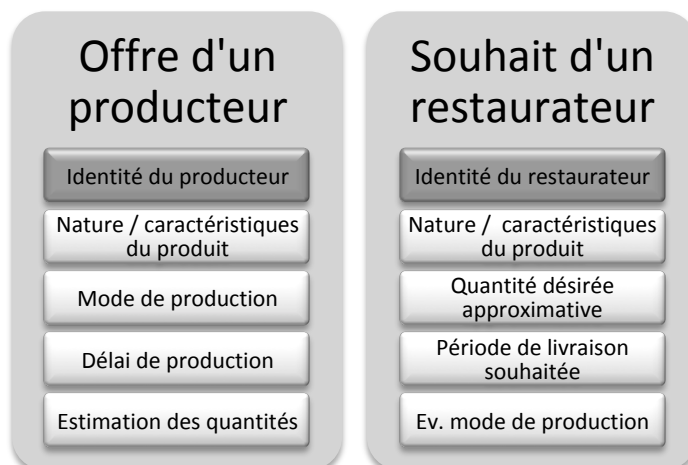


Figure 16 : Propositions au sujet des informations devant être communiquées par les acteurs lors d'interventions sur le marché à terme.

Ev. = éventuellement

Enfin, selon les dires d'Ecoffey et Schafer (2018, entretiens), un paiement anticipé de la marchandise tout comme le versement d'une avance n'est pas nécessaire. L'auteure propose que ces possibilités soient discutées au cas par cas entre les acteurs dans le cadre des négociations découlant d'une opération sur le marché à terme.

5.5.5 Logistique

Tout d'abord, l'auteure tient à apporter les réflexions suivantes au sujet des propositions liées à la logistique formulées au point 4.4.6. Les faits de travailler avec des zones d'échange de petite échelle et de développer une coopérative seront repris au point 5.5.5.1.

- Créer une base logistique ne fait pas de sens : les producteurs ne verront pas les marges qu'ils espèrent se réapproprier en se détachant des grands distributeurs pour la commercialisation de leurs marchandises : elles serviront à couvrir les frais de structure du complexe. Par conséquent, la logistique de la plateforme doit se faire en flux tendus, comme c'est le cas chez Panier local (Déglise 2018, entretien).
- Utiliser les services d'entreprises de logistique et/ou de correspondance (Poste) s'avérerait trop cher. Bien qu'Ayer et Javet (2018, entretiens) déclarent que le service lié à une marchandise importe tout autant que son prix, la valeur des marchandises risque de s'en retrouver surfaite, entraînant le désintérêt des restaurateurs pour la plateforme.
- Définir des points de dépôt n'est pas souhaitable : conformément aux propos d'Ayer, Blanc et Baumann (2018, entretiens), les restaurateurs ne souhaitent pas devoir se déplacer pour retirer leurs commandes. Ayer (2018, entretien) ajoute de plus que l'alternative qui consisterait à livrer plusieurs commandes en un seul restaurant dans l'attente que les autres destinataires, c'est-à-dire les tenanciers voisins, viennent retirer leurs biens n'est pas la bienvenue: cela compliquerait les processus organisationnels dans les cuisines professionnelles.

5.5.5.1 Travailler avec un système coopératif

Assurer la distribution physique des marchandises commandées sur la plateforme grâce à un système coopératif, c'est-à-dire rationalisant les trajets parcourus, entre producteurs, restaurateurs et entreprises régionales transportant des denrées alimentaires, telle est l'idée de l'hypothèse n° 5.

De par le positionnement de Baumann, Blanc et d'Ayer (2018, entretiens), souhaitant tous éviter de se déplacer pour aller chercher des marchandises, les restaurateurs ne peuvent être inclus à un système coopératif.

Du côté des entreprises régionales, Culturefood décline toute éventuelle coopération (Baechler 2018, entretien), tout comme la Laiterie Moléson (Grossrieder 2018, entretien). Grossrieder (ibidem) propose toutefois d'en discuter avec des entreprises de transformation chez qui les restaurateurs représentent une part importante de la clientèle, à l'exemple de Cremo et de sa filiale Le Petit Crémier.

Etablir une collaboration avec ces sociétés semble toutefois peu réaliste selon l'auteure, basant son opinion sur des propos également tenus par Grossrieder (ibidem) : d'une part, offrir des prestations logistiques ne fait pas partie du modèle d'affaire de ces entreprises, et d'autre part, il semble perspicace qu'elles évitent que leurs chauffeurs ne rentrent en fin de tournée avec des véhicules vides : l'approvisionnement en matériel de production est réalisé au retour. En revanche, distribuer des produits régionaux directement au domicile des clients, c'est précisément la mission commerciale que s'est fixée Panier local. Déglise (2018, entretien) indique être ouvert à une coopération avec la plateforme.

Malgré la disposition d'Ecoffey et Schafer (2018, entretiens) à prendre en charge des marchandises pour des tiers durant leurs propres livraisons, l'auteure juge irréaliste le fait que les producteurs parviennent à autogérer la distribution de l'ensemble des commandes passées par la plateforme selon une logique de rationalisation des trajets effectués, ceci pour plusieurs raisons :

- Schafer et Ecoffey (ibidem) souhaitent travailler avec des restaurants dans leur région. Par conséquent, ceci restreint les trajets qu'ils effectueront dans tous les cas pour leur propre compte.
- Schafer (2018, entretien) mentionne que les détours découlant des transports pour tiers ne doivent excéder le premier village voisin des localités qu'elle traverse dans le cadre de son trajet initial. Ceci limite également le périmètre au sein duquel il est possible de combiner une livraison.
- Schafer et Ecoffey (2018, entretiens) disent être disposés à annoncer leurs trajets prévus sur la plateforme. Pour l'auteure, le fait de devoir y tenir le stock de marchandise disponible à jour (voir point 5.5.4.1) représente déjà une charge contraignante pour les producteurs, et doute que ces derniers procèdent à une indication systématique de leurs déplacements à venir.
- Comme mentionné au point 5.5.3, la géolocalisation des acteurs durant les œuvres ouvrables pourrait être relayée sur une carte interactive, rendant possibles des arrangements spontanés. Cette fonction touche cependant à la sphère privée des acteurs : un refus de leur part est légitime, mais péjore l'efficacité d'un système logistique basé sur la coopération.
- Enfin, un problème de coordination se dessine : le producteur doit-il attendre qu'un trajet soit potentiellement indiqué par un collègue ou doit-il prendre l'initiative d'en proposer un lui-même ? Un chassé-croisé risque de se produire. De plus, cela imposerait aux producteurs de consulter à maintes reprises la plateforme quotidiennement, entraînant progressivement un désintérêt de ces derniers à son égard.

Par conséquent, l'auteure conclue qu'une association en amont de la plateforme doit être fondée. Il appartiendra à celle-ci de nommer un gérant, qui se verra confié la tâche d'organiser les livraisons pour le compte des producteurs. C'est notamment ce que proposent Moinet et Moinet (2015) (voir point 2.4.1).

Il demeure la possibilité d'introduire des tiers au système participatif. Comme le suggèrent Ecoffey et Baumann (2018, entretiens), cette proposition concerne en premier lieu les collaborateurs des usagers de la plateforme. Il s'agit de personnes impliquées indirectement dans les relations commerciales engendrées par la plateforme, réduisant le problème de la fiabilité du transporteur soulevé par Ecoffey (2018, entretien). Sans recherche supplémentaire, impossible d'évaluer la proportion des commandes pouvant être prises en charge par les employés durant leurs déplacements entre leur domicile et leur lieu de travail.

L'auteure propose que les éventuels employés et associés des producteurs ainsi que les collaborateurs des restaurateurs, pour autant qu'ils y consentent, soient associés à la plateforme en tant qu'utilisateurs passifs, en y indiquant leur lieu de domicile ainsi que leur lieu de travail. Lorsqu'une livraison doit être opérée dans le cadre de leur trajet, impliquant ou non leur patron, ceux-ci en seront avertis, les laissant libre d'y procéder ou non.

L'auteure suggère de ne pas rétribuer les utilisateurs passifs pour la prise en charge de marchandise. Une rémunération pourrait en effet les pousser à accomplir des trajets uniquement dans le but de gagner de l'argent via la plateforme, en indiquant par exemple un lieu de domicile falsifié. Ceci renforcerait l'impact écologique engendré par la plateforme, problématique soulevée par Baechler (2018, entretien).

Pour cette même raison, l'auteure déconseille d'étendre la collaboration logistique aux personnes privées. De plus, la plateforme perdrait son caractère professionnel, pourtant souhaité au point 5.5.1.1, et la problématique de la fiabilité du transporteur soulevée par Ecoffey (2018, entretien) réapparaîtrait.

A première vue, le solde des commandes¹⁷ à livrer pourrait être par la suite délégué à Panier local. Cependant, Déglise (2018, entretien) indique que son entreprise fonctionne par réseaux régionaux de livraison : les échanges entre régions favorables aux cultures (voir annexe 1) au nord du canton et celles y étant moins propices au sud ne seront pas possibles. Ainsi, il n'est pas souhaité que l'offre à disposition des restaurateurs soit limitée par de telles contraintes logistiques.

En conclusion, les restaurateurs et les entreprises régionales transportant des denrées alimentaires ne peuvent être intégrés aux tâches logistiques découlant de la plateforme : transporter des marchandises, que ce soit pour leur propre compte dans le cas des restaurateurs, ou pour des tiers en ce qui concerne les entreprises actives dans l'alimentaire, ne fait pas partie de leur modèle d'affaire. Panier local travaille pour sa part de manière trop confinée via des secteurs de livraison.

L'auteure suggère qu'en premier lieu, les collaborateurs des utilisateurs actifs de la plateforme, pour autant qu'ils y consentent, assurent gratuitement les transports de biens dont l'échange survient sur le trajet qu'ils parcourent entre leur domicile et leur lieu de travail. Les commandes ne pouvant être délivrées par ce biais seront gérées par une association de producteurs en amont de la plateforme, créée afin de superviser la gestion des livraisons. En effet, une autogestion de la logistique par les producteurs uniquement via la plateforme est évaluée comme impossible.

Par conséquent, il est confirmé que rationaliser les transports de marchandises échangées via la plateforme est possible. Le système coopératif en découlant ne verra cependant pas la participation des restaurateurs en personne, ni des entreprises régionales transportant des denrées alimentaires.

5.5.6 Détermination du montant des transactions et paiement

La plateforme prévoit une manière unique de fixer les prix des transactions, qu'elles proviennent du marché spot ou du marché à terme, sauf convention particulière entre les acteurs en ce qui concerne le marché à terme (voir point 5.5.4.3). Par conséquent, ceci signifie que la possibilité de négocier n'est accordée que sur le marché à terme. D'une part, pour Ayer (2018, entretien), lors d'une visite au marché, les prix des producteurs sont acceptés tel quel par les clients et d'autre part, Ecoffey (2018, entretien) rend attentif au fait qu'avec une telle option, les producteurs risquent de devoir consacrer une part trop importante de leur temps à la conclusion de transactions.

La fixation du montant de transaction à charge du restaurateur s'obtient en deux étapes, c'est-à-dire après ajout des frais de livraison au prix indiqué par le producteur, comme le recommande Grossrieder (2018, entretien).

Il est considéré par l'auteure que la plateforme, financée par l'Etat, ne prélève pas de frais de transaction.

5.5.6.1 Indication du prix par le producteur

Pour rappel, le prix indiqué par le producteur est celui apparaissant à proximité direct du produit offert sur le marché sport, comme le présente le Tableau 14. Celui-ci est dépourvu de frais de livraison.

La suggestion d'Ecoffey (2018, entretien) de se baser sur les prix recommandés par le journal *Agri-hebdo* pour les marchandises commercialisées en vente directe départ ferme est reprise, ainsi que le retranchement d'un rabais de 10 %, en tant que geste commerçant.

De manière analogue au journal hebdomadaire, deux catégories de prix seront distinguées, l'une destinée à la production conventionnelle, l'autre à la production biologique (voir Tableau 15). *Agri-hebdo* indiquant non pas un prix précis mais une fourchette, l'auteure choisit d'en faire les limites au sein desquelles le producteur pourra décider de son prix, souhaitant laisser ainsi aux producteurs une certaine liberté d'entreprise via cette option. Il est attendu que le producteur s'en serve afin de rendre

¹⁷ Ne pouvant être combinées aux trajets effectués par les usagers passifs de la plateforme.

compte comparativement de la qualité de son produit. Schafer (2018, entretien) craignait en effet qu'en cas d'un prix unique imposé, la diversité qualitative des produits ne soit plus considérée.

Tableau 15 : Exemple de fixation des limites de prix pour un kilogramme d'aubergines.
(Source : Agrihebdo, 2018)

<i>Aubergines CHF / kg</i>	Production conventionnelle	Production biologique
Fourchette donnée par Agrihebdo	5.00 – 6.00	7.50 – 8.00
Minimum après déduction d'un rabais de 10 %	4.50	6.75
Maximum après déduction d'un rabais de 10 %	5.40	7.20

Ecoffey (2018, entretien) indique que les prix sont mis à jour chaque semaine dans le journal. Les prix minimum et maximum devront donc être adaptés en conséquence par la plateforme. L'auteure suggère que si un prix défini par un producteur avant la mise à jour vient à s'écarter de la fourchette, la plateforme en informe le producteur et lui demande de procéder à un nouveau positionnement. Si cela n'est pas fait dans un délai défini, son produit est radié de l'offre sur le marché spot.

En intervenant sur les prix pratiqués par les producteurs, la plateforme évite de provoquer malgré elle un effet de transparence sur l'offre, risquant de contraindre les producteurs à réduire continuellement leurs prix pour espérer vendre leurs produits. Cet effet pervers était en effet craint par Krayenbuhl (2018, entretien) (voir point 1.2).

Pour les produits non couverts par les recommandations d'Agrihebdo, à l'instar notamment de la chasse et de la pêche, l'auteure suggère de laisser les vendeurs libres quant à l'établissement de leur prix. Si nécessaire, il appartiendra à l'association de producteurs (voir point 5.5.5.1) d'intervenir sur cette question.

5.5.6.2 Frais de livraison

Selon l'organisation du transport de la marchandise au client (voir point 5.5.5.1), deux options se présentent :

- Dans le cas d'une marchandise prise en charge par un utilisateur passif de la plateforme, la livraison est gratuite.
- Pour les marchandises ne pouvant être acheminées par les utilisateurs passifs de la plateforme, il appartient à l'association des producteurs de définir une politique à ce sujet. Par conséquent, davantage d'indications ne peuvent être fournies au stade actuel de la recherche.

5.5.6.3 Moyens de paiement

La question du moyen de paiement n'a été discutée qu'avec Ayer et mérite par conséquent de recevoir des avis supplémentaires. Ayer (2018, entretien) opte pour un paiement sur facture. L'auteure préconise également cette solution : un paiement électronique semble a priori compliquer les processus sur la plateforme, alors qu'un paiement cash n'est possible que lorsque le producteur concerné livre en personne sa marchandise au client. Compte tenu de l'organisation logistique présentée au point 5.5.5.1, ce cas de figure sera peu fréquent.

5.6 Evaluation de la rémunération obtenue par le producteur

L'hypothèse n°4 estime que la plateforme réduit le nombre d'intermédiaires actifs au sein de la chaîne de valeur découlant de la production d'un bien, rendant possible une rémunération équitable de son producteur.

En premier lieu, il convient de définir ce qu'une « rémunération équitable du producteur » signifie. A cette fin, les termes de Blanc (2018, entretien) peuvent être repris : c'est un prix dont « la personne ayant travaillé le produit puisse vivre, tout en disposant d'outils de production adaptés ». L'auteure complète que la notion de « vivre » induit couvrir ses frais de production et subvenir à ses dépenses privées courantes.

Suite à la mondialisation des échanges commerciaux, déjà mentionnée en introduction, les barrières au commerce que représentent les instruments politiques¹⁸ visant à réguler les prix sur les marchés indigènes tombent peu à peu. Ainsi, la concurrence à laquelle sont exposés les producteurs n'est plus seulement interne au pays, mais s'étend au reste du monde, avec pour conséquence une tendance décroissante des prix sur les marchés suisses. Baechler (2018, entretien) fait remarquer en effet que les prix des produits agricoles ont presque été divisés par deux en une trentaine d'années.

Malgré les paiements directs, de nombreux producteurs suisses peinent à dégager un revenu permettant de couvrir leurs dépenses courantes. Certains ne peuvent même pas couvrir leurs frais de production. L'essence de la vente en circuits-courts (voir point 2.2) est d'aller à l'encontre de cette tendance.

Par conséquent, l'auteure présume que les prix recommandés pour la vente directe de produits agricoles au départ de la ferme que propose le journal *Agriheβδο* correspondent aux critères précédemment établis d'une « rémunération équitable ». Il s'agit des prix sur lesquels la plateforme entend en effet se baser (voir point 5.5.6.1).

Il demeure alors la question du nombre d'acteurs actifs au sein de la chaîne de valeur, entre le producteur et le restaurateur. La Figure 17 et la Figure 18 permettent la comparaison de deux chaînes de valeur découlant de la commercialisation d'un produit, acquis dans un cas par un restaurateur via Culturefood, dans un autre via la plateforme. Des explications relatives à la gestion de la logistique prévues par la plateforme sont consultables au point 5.5.5.1.



Figure 17 : Chaîne de valeur découlant de la commercialisation d'un produit brut via Culturefood.

¹⁸ Quelques exemples : contingentement de la production indigène, contingents d'importation, prélèvements douaniers.

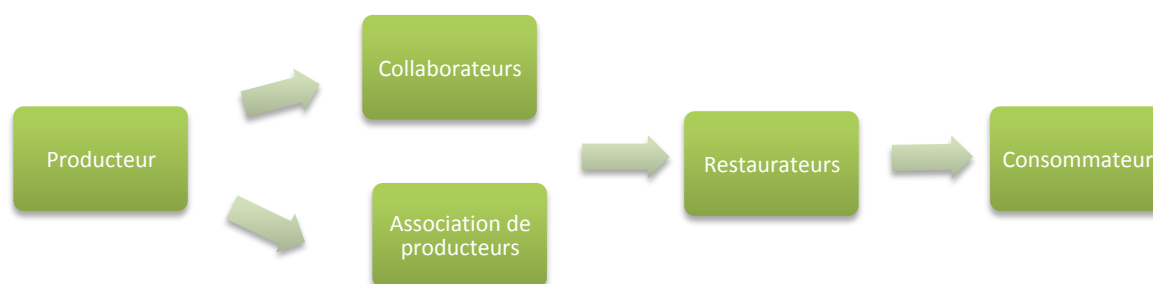


Figure 18 : Chaîne de valeur découlant de la commercialisation d'un produit brut via la plateforme.

En observant les deux chaînes de valeur, il est constatable que le nombre d'acteurs impliqués reste le même. L'auteur attire toutefois l'attention sur le fait que cette conclusion concerne uniquement les produits n'ayant pas subi de transformation et précise que les chaînes développées par le travail avec d'autres fournisseurs de la restauration (Transgourmets, Aligro, etc.) peuvent présenter un schéma différent.

Par conséquent, une rémunération équitable des producteurs via la plateforme n'est pas obtenue par réduction du nombre d'intermédiaires actifs au sein de la chaîne de valeur, mais par des prix non-basés sur le marché national.

Pour Moinet et Moinet (2015), un circuit-court n'admet qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur final. Ainsi, puisque la plateforme nécessitent deux acteurs à l'intérieur de la chaîne de valeur, son fonctionnement ne peut être qualifié de « circuit-court ». Les auteurs (ibidem) rendent également attentif au fait qu'en circuit-court, le prix retiré par le producteur est moins intéressant que celui obtenu en vendant directement le produit au consommateur final. Cette assertion s'applique également au cas de figure de la plateforme, où un rabais de 10 % est accordé aux restaurateurs sur les prix fixés par l'*Agrihebdo* (voir point 5.5.6.1), puisqu'ils ne sont pas les consommateurs finaux du produit et doivent par conséquent pouvoir en retirer une marge commerciale.

Le prix final perçu par le restaurateur dépendra de la manière dont sa marchandise sera acheminée au restaurateur. La politique de l'association de producteurs au sujet du dédommagement des transports reste à définir. Cependant, indépendamment de celle-ci, une livraison assurée via un collaborateur sera dans tous les cas intéressante pour le producteur, puisque la personne se chargeant de la marchandise se sera engagée à le faire gratuitement (voir point 5.5.5.1).

En résumé, une rémunération équitable des producteurs est possible via la plateforme, mais sera moins élevée qu'en cas de vente directe du même produit au consommateur final. Ceci découle du détachement de la plateforme du marché indigène : les prix y sont basés sur les recommandations du journal *Agrihebdo* pour les marchandises vendues en vente directe. Par conséquent, ce n'est pas la réduction du nombre d'acteurs au sein de la chaîne de valeur qui permet une rémunération équitable, ceci dans le cas d'un produit brut.

5.7 Facteurs de succès pour la plateforme

Ci-dessous sont présentés de manière synthétique les points forts du modèle d'affaire proposé pour la plateforme, ainsi que les éléments nécessaires à sa mise en place et à son fonctionnement.

- Points forts :
 - Accès gratuit pour les utilisateurs.
 - Possibilité pour les restaurateurs d'exprimer leurs souhaits au sujet des marchandises qu'ils recherchent via le marché à terme.
 - Possibilité pour les producteurs d'évaluer la demande avant de se lancer dans la production d'une marchandise.
 - Les restaurateurs seront livrés dans leur établissement (Baumann 2018, entretien), tout en étant tenus à part des tâches logistiques. Pour rappel, selon l'enquête de Gastrosuisse (2018) (voir point 2.4), l'absence de service de livraison est la première raison évoquée par les restaurateurs pour expliquer le fait qu'ils n'utilisent pas de produits provenant directement des producteurs.
 - Le système logistique choisi ne restreint pas l'offre à disposition des restaurateurs en la limitant à un réseau local de distribution.
- A communiquer au niveau politique avant la décision d'allouer des moyens financiers étatiques à la création de la plateforme, et donc de la générer :
 - Se passer de centrales de distribution engendre une recrudescence des trajets parcourus afin d'assurer la livraison des marchandises (Baecher 2018, entretien). C'est un constat également tenu par Moinet et Moinet (2015) (voir point 2.2) : l'empreinte carbone d'une telle démarche doit être prise en considération.
 - Afin d'assurer des rémunérations équitables aux producteurs pour leurs produits, un *trade-off* est inévitable. Il se fait au détriment des quantités de marchandise commercialisées via la plateforme. Meister (2016) concluait déjà que ni les restaurateurs ni les producteurs ne compaient échanger de grandes quantités via la plateforme (voir point 2.4.3). Pour les restaurateurs, c'était avant tout la qualité du produit qui importait, alors que les producteurs ne compaient pas proposer leurs produits à bas prix (ibidem).
- A créer en amont de la plateforme, avant sa mise en ligne :
 - Une association de producteurs intéressés, destinée à superviser les questions logistiques.
- A assurer :
 - Les stocks disponibles sur le marché spot doivent être mis à jour régulièrement par les producteurs dans le cas où des ventes sont effectuées indépendamment de la plateforme.
 - L'offre doit être suffisante sur le marché spot (Ayer 2018, entretien). La pluralité des fournisseurs permet de fournir une sécurité sur ce point (ibidem).
 - Sur le marché à terme, les restaurateurs doivent anticiper à temps leurs souhaits (Blanc 2018, entretien) afin d'en avertir les producteurs dans les délais nécessaires. Une documentation à ce sujet est proposée aux restaurateurs.

→ La logistique doit être fonctionnelle, de manière à ce que le timing des livraisons soit assuré (Ayer 2018, entretien). Les processus d'une cuisine professionnelle en dépendent.

Il demeure un facteur difficilement influençable : la disposition des collaborateurs des producteurs et restaurateurs à devenir usagers passifs de la plateforme.

Enfin, l'auteure suggère d'associer l'utilisation de la plateforme à un label (existant ou non) ou à un programme de classification des restaurants, comme c'est le cas pour la plateforme « Wirt sucht Bauer » (Gastrosuisse, 2018) (voir point 2.4.4.1). D'une part, ceci contribuerait à la fréquentation de la plateforme, et d'autre part, le restaurant serait mis en avant via le label / le programme de classification indépendamment des activités publicitaires du tenancier.

Des synergies se rencontrent ainsi avec la proposition de Réviron et al. (2016) (voir annexe 1) qui consiste à créer une marque de provenance à l'image du label GRTA, ou d'élargir les conditions de certification « Terroir Fribourg ».

6 Conclusion

Le premier défi s'étant exposé à la création de la plateforme était le fait d'amener les restaurateurs à se détourner de leurs fournisseurs usuels, afin qu'ils la consultent. Il était supposé que ceci serait le cas en proposant une centralisation de l'offre en produits régionaux, assertion qui s'est alors révélée inadaptée : l'entreprise Culturefood, très présente auprès des restaurateurs du canton, accomplit déjà cette tâche.

Ce qu'apporte la plateforme d'unique aux restaurateurs, c'est de pouvoir entrer en contact direct avec les producteurs. A cette fin, deux marchés sont proposés : l'un fonctionnant en flux tendus, sur lequel seuls les producteurs peuvent intervenir, et un second reposant sur le principe d'un marché à terme, où les restaurateurs ont la possibilité d'exprimer des souhaits spécifiques quant aux produits qu'ils recherchent.

Il a été constaté que ce qui intéresse les restaurateurs avec un tel service, c'est la nature des marchandises s'y trouvant, et non leur prix. En effet, utiliser des produits en provenance directe des exploitations agricoles génère des coûts d'opportunité. D'une part, le tenancier doit supporter des prix plus élevés qu'en cas d'achat d'un produit équivalent chez un grand distributeur. D'autre part, des étapes de préparation (lavage, épluchage, découpe, etc.) sont réintégrées aux processus dans les cuisines, tâches pouvant être reléguées à l'heure actuelle à l'industrie du prêt à l'emploi : ceci engendre une réduction de l'efficacité des employés, et donc de la rentabilité des établissements, dans le cas où les prix ne sont pas adaptés en conséquence sur leurs cartes.

Compte tenu de la charge de travail que représente l'utilisation de produits bruts dans une cuisine professionnelle, ceux-ci sont difficilement valorisables dans la restauration systémique. Il semble toutefois opportun de vérifier cette prise de position avec la direction d'une chaîne de restauration axant son marketing sur le swissness ou la proximité.

La mise en place d'un assortiment de produits fribourgeois de 4^{ème} gamme, c'est-à-dire de fruits et légumes frais prêts à l'emploi, n'a rencontré que peu d'intérêt. D'une part, cette option ne correspondait pas à la philosophie de travail des experts rencontrés. D'autre part, une forte concurrence doublée d'un grand professionnalisme règne dans ce milieu, ne laissant pas entrevoir de plus-value pour les maraîchers.

Permettre aux producteurs d'obtenir une rémunération équitable pour leurs marchandises vendues sur la plateforme, tel était en effet le deuxième objectif de sa création. Pour y parvenir, il fallait contourner un piège involontaire engendré par la transparence de l'offre, qui est de tirer les prix des produits à la baisse. Ceci est chose faite en dirigeant les prix des produits proposés par les producteurs : lors de la mise en vente de leur marchandise, une fourchette de prix basée sur les recommandations du journal *Agrihebdo* leur est proposée, au sein de laquelle ils sont libres de choisir la valeur qui leur convient.

C'est ainsi qu'un trade-off a été accepté : la plateforme favorise l'obtention d'une rémunération équitable pour les producteurs plutôt que l'importance quantitative des volumes de marchandise échangés. Cette décision oriente la clientèle de la plateforme : elle s'adressera aux restaurants pour lesquels l'avantage marketing que procure le travail avec des produits provenant directement des producteurs prévaut sur le prix des marchandises.

Si elle ne répond à un besoin de tous les restaurateurs, elle peut cependant toucher tous les agriculteurs fribourgeois en générant un service d'orientation en vue d'une éventuelle diversification : via son marché à terme, les producteurs peuvent proposer la production d'un bien, et ainsi tester si une clientèle potentielle existe du côté de la restauration. De plus, elle facilite l'établissement et le maintien de relations commerciales, tâches représentant une charge pour un agriculteur souhaitant se réapproprier la commercialisation de ses marchandises.

En résumé, la plateforme officialise le bouche-à-oreille, canal majoritaire par lequel se concluent actuellement les échanges entre producteurs et restaurateurs, en y ajoutant un potentiel multiplicateur. Les rencontres ne seront ainsi plus tributaires du hasard.

Toutefois, il est apparu que le contact physique demeure important. A cette fin, il est proposé d'organiser des rencontres occasionnelles entre les utilisateurs, en complément à la plateforme. Celles-ci ne la remplacent pas pour autant : leur potentiel multiplicateur est plus bas que celui de la plateforme.

Dans tous les cas, les échanges électroniques ressurgiront dans le monde physique : en effet, de la conclusion d'un achat découle la distribution des marchandises. Assurer cette étape consiste en le dernier objectif lié à la création de la plateforme.

Il est apparu que ni les restaurateurs, ni les entreprises régionales transportant des denrées alimentaires ne peuvent être intégrés à un système logistique participatif. La plateforme entend alors inclure les collaborateurs des exploitations agricoles et des restaurants à son fonctionnement : parmi les volontaires, ceux-ci se verront attribués des transports de marchandise survenant sur le trajet qu'ils parcourent de leur domicile à leur lieu de travail, sans dédommagement.

Des recherches supplémentaires sont nécessaires afin d'estimer quelle part des marchandises commandées via la plateforme peut être remise via ce système. Dans tous les cas, une coopérative de producteurs agissant en amont de la plateforme doit être créée. Elle aura pour tâche d'organiser les transports ne pouvant être assurés par les collaborateurs, et devra décider d'une politique de dédommagement.

En créant la plateforme, il convient d'accepter le fait que des déplacements supplémentaires en résulteront, malgré une rationalisation des trajets opérée en coopérant avec les collaborateurs des producteurs et des restaurateurs. Il en résulte un impact écologique dû à l'émission de gaz à effet de serre ainsi que davantage de trafic sur le réseau routier.

Enfin, avant de générer la plateforme, le modèle d'affaire proposé doit être vérifié via des entretiens supplémentaires. Le fonctionnement du marché à terme ainsi que la question des moyens de paiement doivent être peaufinés en particulier. De plus, comme c'est le cas sur la plateforme bavaroise « Wirt sucht Bauer », l'intégration de professionnels du secteur secondaire doit être analysée. Ouvrir la plateforme aux commerces de détail peut également être envisagé.

7 Bibliographie

Aeberhard C, 2018. PA 2022+. Prométerre infos, 06.07.2018, p. 1.

AGIR (Agence d'information agricole romande), 2018. Un premier pas dans la bonne direction ! Communiqué de Terroir Fribourg. Page consultée le 18.07.2018, <http://www.agirinfo.com/?p=45275>

Agridigital, sans date d'édition. Partenaires. Page consultée le 13.07.2018, <https://agridigital.ch/fr/partenaires/>

Agrihebdo, 2018. Vente directe : prix recommandés. Agrihebdo, 27.07.2018, p. 11.

Aligro, 2018. Offres pour les professionnels valables du 23 au 28 juillet 2018. Page consultée le 30.07.2018, http://www.aligro.ch/fileadmin/user_upload/Espace_Pro_en_ligne/2018/30/30_ESPACE_PRO_2018_FR.pdf

Association Patrimoine Culinaire Suisse, 2017. Jambon de la borne. Page consultée le 03.07.2018, <http://www.patrimoineculinaire.ch/Produits?text=&canton=7&categorie=#3>

Association suisse des AOP-IGP, 2018. Poire à Botzi. Page consultée le 04.07.2018, <https://www.aop-igp.ch/fr/poire-a-botzi-aop/>

A.T. Kearney, 2013. Lebensmittel : Regional ist gefragter als bio. Pressemitteilung. Page consultée le 14.07.2018, http://www.atkearney.ch/documents/2052683/2084047/PM_Lebensmittel+regional.pdf/2767442e-26ef-4aa0-92f2-5453d24b61a7

Aviforum, 2018. Aviculture en chiffres. Page consultée le 12.07.2018, http://www.aviforum.ch/fr/Portaldata/1/Resourcen/wissen/statistiken/fr/FC_11_18.pdf

Axer Transport France, sans date d'édition. Contact. Page consultée le 31.07.2010, <http://www.axertransport.fr/?q=node/4>

Ayer J, 2018. Professionnel de la gastronomie. Entretien du 24.07.2018.

Baechler A, sans date connue. Chef renommé dans le canton de Fribourg. Cité par Blanc (2018).

Barboux A, 2015. Au fait, c'est quoi une plate-forme ? L'usine digitale, 19.10.2015, page consultée le 27.07.2018, <https://www.usine-digitale.fr/article/au-fait-c-est-quoi-une-plate-forme.N357509>

Baumann F, 2018. Gérant de l'hôtel-restaurant *Alpha*. Entretien du 27.07.2018.

Blanc D, 2018. Directeur de Terroir Fribourg et gérant du commerce-restaurant *Chez Blanc*. Entretien du 17.05.2018

Blättler T, Eiselen B, Huber M, Knapp L, Paus M, Pidoux M, 2016. Etude sur l'agriculture romande. Stratégies d'avenir pour une agriculture romande dynamique. Rapport final, inédit. Haute école spécialisée bernoise, Zollikofen, 142 p.

Conseil fédéral, 2017. Vue d'ensemble du développement à moyen terme de la politique agricole. Confédération suisse, Berne, 85 p.

CTA (Centre technique de coopération rurale et agricole ACP - UE), 2012. L'essor des chaînes de valeur agricoles. Resserrer les liens. Spore, hors-série, 3-10.

Culturefood, 2017. Nos gammes de produits. Page consultée le 26.07.2018, <http://www.culturefood.ch/produits>

Dégliose G, 2018. Fondateur et gérant de Panier local. Entretien du 03.07.2018.

Dehoga Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.), sans date d'édition. Grün wie das Wachstum. Page consultée le 25.07.2018, <https://www.systemgastronomie-dehoga.de/zahlen-und-fakten/>

DIAF (Direction des institutions, de l'agriculture et des forêts), 2014. Rapport quadriennal 2014. DIAF, Fribourg, 75 p.

Dumez H, 2013. Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive. Vuibert, Paris, 227 p.

Dürrenmatt S, 2015. D'une géologie unique naît un vin prisé. Journal Coopération, 14.04.2015, page consultée le 04.07.2018, http://www.advb.ch/data/File/Cooperation_avril_2015.pdf

Ecoffey C, 2018. Agriculteur et gérant des *Jardins de la Grue*. Entretien du 21.07.2018.

Eiselen B, Pidoux M, 2016. Stratégies d'avenir pour une agriculture romande dynamique. Résultats de l'étude menée par la BFH-HAFL sur mandat d'AGORA. Berner Fachhochschule – Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittel (BFH-HAFL) & Association des Groupements et Organisations Romands de l'agriculture (AGORA), Berne & Lausanne, 28 p.

Farhauer O, Kröll A, 2013. Standorttheorien. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 456 p.

Frioud E, 2018. Une charte pour encadrer la transition numérique. Agrihebdo, 22.06.2018, p. 12.

GastroJournal, 2010. Die 50 Grösstern der Schweiz. Die Auslegeordnung der Schweizer Gastronomie-Gruppen, 16.12.2010, p. 5.

Gastrosuisse, 2018. Reflet économique de la branche 2018. Ostschweiz Druck AG, Wittenbach, 76 p.

Gastrosuisse, sans date d'édition. Portrait. Page consultée le 27.07.2018, <https://www.gastrosuisse.ch/fr/federation/portrait-de-gastrosuisse/>

Godel J, 2013. La lente et difficile conversion de Fribourg à l'agriculture bio. Journal La Gruyère, 03.07.2013, page consultée le 02.07.2018, <http://www.lagruyere.ch/2013/09/la-lente-et-difficile-conversion-de-fribourg-a-l-agriculture-bio.html>

Goumaz M, 2017a. L'agriculture suisse entame sa numérisation. Le Temps, 05.09.2017, page consultée le 13.07.2018, <https://www.letemps.ch/economie/lagriculture-suisse-entame-numerisation>

Goumaz M, 2017b. « La numérisation va marginaliser la grande distribution ». Le Temps, 05.09.2017, <https://www.letemps.ch/economie/numerisation-va-marginaliser-grande-distribution>

Grossrieder M, 2018. Gérant de l'entreprise *Laiterie Moléson*. Entretien du 05.07.2018.

Hauser M, Blanc D, 2013. Charte gastronomique du Terroir du Pays de Fribourg, inédit. Terroir Fribourg, Granges-Paccot, 4 p.

Huber L, 2018. Gesucht ist eine Langzeitbeziehung. Schweizer Bauer, 09.05.2018, p. 13.

Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006. Payer et emporter. Fiche terminologique. Page consultée le 27.07.2018, http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=501178

InterPenn AG Capital AG, sans date d'édition. Welt der Terminmärkte. Page consultée le 31.07.2018, <http://interpennfutures.com/welt-der-terminmaerkte.html>

Interprofession de la Cuchaule AOP, 2018. La Cuchaule fait son entrée dans la famille des AOP. Page consultée le 03.07.2018, http://www.agirinfo.com/wp-content/uploads/2018/05/03052018_CP_Interprofession-de-la-Cuchaule-AOP.pdf

Interprofession des vins du Vully, sans date d'édition. Le vignoble du Vully. Page consultée le 04.07.2018, <http://www.vully.ch/linked-files/vully-histoire-chiffres-organisation.pdf>

Javet E, 2018. Ingénieur œnologue. Gérant de l'entreprise *Javet et Javet*. Entretien du 09.05.2018.

Kolly Biemann M-H, 2018. Cheffe du Centre de conseils agricoles de l'IAG. Séance du 22.03.2018

Konrad K, 2011. Mündliche und schriftliche Befragung – Ein Lehrbuch (7^{ème} édition). Verlag Empirische Pädagogik, Landau, 119 p.

Krayenbühl P, 2018. Chef du Service agricole (SAGri) du canton de Fribourg. Séance du 22.03.2018

Le petit Larousse illustré 2012, 2011. Art. « gastronomie » et « restauration ». Paris Cedex, 1882 p.

Mayring P, 2002. Einführung in die qualitative Sozialforschung (6.Auflage). Beltz Verlag, Weinheim, 170 p.

Meister, 2016. Landwirtschaft und Gastronomie. Bedürfnisse der Landwirte und Gastronomen nach dem Vertrieb und Bezug regionaler Landwirtschaftsprodukte in der Region Bern-Mittelland. Travail de bachelor, inédit. Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Zollikofen, 141 p.

Ministère français de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, 2011. Baromètre de la perception de l'alimentation. Baromètre n° 6, inédit. Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, Paris, 65 p.

Moinet K, Moinet F, 2015. Vente directe et circuits courts. Vins et produits fermiers (2^{ème} édition). Editions France Agricole, Paris Cedex, 377 p.

Morard G, 2018. Gérant de la distillerie Morard. Entretien téléphonique du 04.07.2018.

Muller C, 2018. Il est difficile d'accéder à la terre quand on n'est pas fils de paysan. Terre & Nature, 08.03.2018, page consultée le 10.07.2018, <https://www.terrenature.ch/acceder-a-la-terre/>

Nikolic D, 2016. « Le système Uber est un cercle vertueux ». Le Temps, 04.02.2016, page consultée le 27.07.2018, <https://www.letemps.ch/economie/systeme-uber-un-cercle-vertueux>

Odermatt P, 2018. Directeur adjoint de l'IAG. Séance du 22.03.2018.

OFAG (Office fédéral de l'agriculture), 2017. Rapport agricole 2017. OFAG, Berne, 469 p.

Prodega Growa, 2018. Express 31 - Actions valables dès 30.07.2018. Page consultée le 30.07.2018, <http://prodega.transgourmet.ch/FR/EXPRESS/Pages/express.aspx>

Réviron S, Cornaz Bays C, Estève M, Gerz A, 2012. Produits de proximité dans la restauration collective : état des lieux. Synthèse des études réalisées dans les 6 cantons romands. Agridea, Lausanne, 35 p.

Réviron S, Python P, Pfranger G, Paus M, Hidber E, Pidoux M, 2016. Valorisation des produits de l'agriculture fribourgeoise. Etude FILAGRO sur mandat de la Direction des institutions, de l'agriculture et des forêts de l'Etat de Fribourg. Agridea, Lausanne, 135 p.

Rouvinez G, sans date d'édition. Le vignoble et les vins fribourgeois. Portail suisse des vins, page consultée le 04.07.2018, <http://www.winacity.ch/cvignoble.asp?txtCanton=FR&lan=fr>

SAgri (Service de l'agriculture), sans date d'édition. Agriculture fribourgeoise. Page consultée le 02.07.2018, http://www.fr.ch/sagri/fr/pub/agriculture_fribourg.htm

Schafer M, 2018. Agricultrice se lançant dans la vente directe. Entretien du 22.07.2018.

Schlattl K, 2014. Analyse empirique des exigences des vendeurs agricoles directs quant à une plateforme en ligne, afin d'améliorer la collaboration avec la gastronomie régionale. Travail de master, inédit. Université technique de Munich, Munich, *nombre de pages inconnu*.

Schroeter J, 2013. Les exigences et les défis d'une plateforme en ligne pour la distribution régionale du point de vue de la restauration. Travail de bachelor, inédit. Université technique de Munich, Munich, *nombre de pages inconnu*.

SStat (Service de la statistique), 2001. Annuaire statistique du canton de Fribourg 2001 (31^{ème} édition). Etat de Fribourg, Fribourg, 470 p.

SStat (Service de la statistique), 2013. Annuaire statistique du canton de Fribourg 2014 (43^{ème} édition). Etat de Fribourg, Fribourg, 468 p.

SStat (Service de la statistique), 2016. Annuaire statistique du canton de Fribourg 2017 (46^{ème} édition). Etat de Fribourg, Fribourg, 466 p.

Stiftung für Konsumentenschutz, 2017. Was steckt hinter dem Schweizer Regional-Labels ? 55 Schweizer Regional-Labels unter der Lupe, inédit. Alliance des organisations de consommateurs, Bern, Lausanne, Pregassona, 12 p.

Swisstabac, sans date d'édition a. Le tabac en chiffres. Page consultée le 03.07.2018, <http://www.swisstabac.ch/index.php?getcat=1&page=4>

Swisstabac, sans date d'édition b. La culture du tabac en Suisse. Page consultée le 12.07.2018, <http://www.swisstabac.ch/upload/files/laculturedutabacensuisse.pdf>

Swisstopo, OFAG (Office fédéral de l'agriculture), sans date d'édition. Limite des zones agricoles, carte interactive. Page consultée le 04.07.2018, https://map.geo.admin.ch/?lang=fr&topic=blw&bgLayer=ch.swisstopo.pixelkarte-farbe&E=2589728.38&N=1176356.80&zoom=3&layers_opacity=0.75,0.75&catalogNodes=891,887&layers=ch.blw.klimaeignung-typ,ch.blw.landwirtschaftliche-zonengrenzen&layers_visibility=false,true

Terroir Fribourg, 2018 a. Présentation. Page consultée le 27.07.2018, <https://www.terroir-fribourg.ch/fr/association/association.html>

Terroir Fribourg, 2018 b. Le label Terroir Fribourg. Page consultée le 27.07.2018, <https://www.terroir-fribourg.ch/fr/le-label-terroir-fribourg.html>

Thommen J-P, 2011. Introduction à la gestion d'entreprise (5^{ème} édition). Versus Verlag AG, Zurich, 891 p.

Uber, 2018. Informations sur l'entreprise. Page consultée le 28.07.2018, <https://www.uber.com/fr/newsroom/company-info/>

USP (Union Suisse des Paysans), 2018. En direct de l'USP. Renforcer la collaboration avec la gastronomie. Agrihebdo, 20.04.2018, p. 13.

USP (Union Suisse des Paysans) et hotelleriesuisse, 2016. L'agriculture et l'hôtellerie souhaitent renforcer leur collaboration. Communiqué de presse. Page consultée le 21.07.2018, https://www.sbv-usp.ch/fileadmin/sbvuspch/03_Medien/Medienmitteilungen/PM_2016_fr/160812_USP_Hotelleriesuisse.pdf

USP (Union Suisse des Paysans), sans date d'édition. Lois et ordonnance. Page consultée le 03.08.2018, <https://www.a-la-ferme.ch/offrir/directive/lois-ordonnances/>

Zbinden Gysin K, 2018. Docteure en sciences sociales. Entretien personnel du 26.06.2018.

Remerciements

Une démarche de recherche qualitative ne peut être réalisée sans la bienveillance d'experts prêts à partager leurs expériences et points de vue. C'est un processus guidé par les opportunités qu'ouvrent les différentes entrevues. Celles-ci dépendent toutefois des personnes interviewées, et donc d'un certain hasard opérant sur le caractère loquace des experts choisis, surtout lorsque leur nombre est restreint.

Durant la réalisation de ce travail, la chance était au rendez-vous. En premier lieu, Mme Marie-Hélène Kolly et MM. Pius Odermatt, Pascal Krayenbuhl sont remerciés pour le précieux « brainstorming » effectué durant la séance du 22 mars 2018.

Ensuite, M. Georges Morard, pour son renseignement, son intérêt et ses encouragements. Puis, toutes les personnes interviewées, pour leur disponibilité, leur bon accueil, et leur honnêteté, à savoir :

- Mme Marine Schafer
- M. François Baumann
- M. Etienne Javet
- M. Daniel Blanc
- M. Arnaud Déglise
- M. Michel Grossrieder
- M. Charles Ecoffey
- M. Julien Ayer
- M. Jean-Marc Baechler
- M. Xavier Guichard

Dr. Karin Zbinden Gysin doit également être nommée, pour ses précieux conseils méthodiques, ainsi qu'Anny Dorthe, pour la relecture du travail. Enfin, de vifs remerciements vont au Dr. Andreas Hochuli, pour sa disponibilité ainsi que l'orientation et le suivi du présent travail.

Recueil des annexes

Annexe 1 : L'agriculture dans le canton de Fribourg	84
Produits agricoles	84
Lait & produits laitiers	84
Produits carnés et oeufs	85
Produits des grandes cultures	87
Produits maraichers & fruitiers	89
Vins	90
Situation économique	91
Paievements directs	92
Perspectives futures	93
Annexe 2 : Axes stratégiques de l'agriculture romande	94
Annexe 3 : Opérationnalisation des hypothèses initiales	95
Annexe 4 : Analyse intermédiaire des données récoltées	96
Annexe 5 : Opérationnalisation du modèle de fonctionnement et d'une hypothèse complémentaire...97	
Annexe 6 : Mandat relatif au travail	98

Annexe 1 : L'agriculture dans le canton de Fribourg

Parmi les 307'461 personnes résidant dans le canton de Fribourg en 2015, 8'731 étaient employées dans l'agriculture (SStat, 2016, 9). 2'910 exploitations étaient recensées, comptabilisant 75'679 ha de surface agricole utile (SAU) (sans les alpages), dont 30.8 % de terres ouvertes (ibidem, 167). Ce chiffre dépasse la moyenne helvétique, qui se monte à 25.9 % (ibidem, 167). De plus, la SAU occupe près de 60 % du territoire cantonal (SAGri, sans date d'édition). En moyenne, chaque exploitation fribourgeoise compte entre 20 et 30 ha de SAU (Blättler et al. 2016).

La Figure 19 présente les sept districts du canton ainsi que le nombre d'exploitations agricoles se trouvant dans chacun d'entre eux en 2015. Entre 2005 et 2014, le nombre total d'exploitations a reculé de 16 % (Réviron et al. 2016, 15).

En 2015, 5.3 % des exploitations agricoles travaillaient selon les normes de l'agriculture biologique (SStat 2016, 167). Ceci place le canton de Fribourg en queue de peloton au niveau national. En effet, la moyenne helvétique atteint 11.7 % (ibidem 167). Ceci s'explique d'une part par le fait que 60 % du lait produit sur sol fribourgeois est vendu en tant que lait de fromagerie, dont le prix égale ou dépasse parfois celui du lait bio (Godel, 2013). D'autre part, les produits à appellations et indications d'origine contrôlée semblent être privilégiés par les consommateurs au niveau romand (ibidem). En Suisse Alémanique, davantage d'importance serait accordée comparativement au mode de production, en particulier à l'agriculture biologique (ibidem).

Produits agricoles

Des herbages de la Gruyère aux vignobles du Vully, en passant par la culture de tabac dans la Broye, la géographie variée du canton de Fribourg se retrouve dans la diversité de ses produits agricoles. La production laitière a toutefois marqué l'histoire du canton et continue d'y jouer un rôle majeur.

Lait et produits laitiers

Couvrant plus de 51'000 ha en plaine (SStat, 2016, 179), les herbages occupent près de 70 % de la SAU cantonale. S'y ajoutent 18'219 ha d'alpages (ibidem, 78). La majorité de ces surfaces est destinée à l'affouragement des bovins (SAGri, sans date d'édition).

En 2015, 1'589 producteurs ont livré 337'084 tonnes de lait (SStat, 2016, 182). Ceci représente une moyenne d'environ 214'000 kg par exploitation laitière (ibidem, 182). En 2013, 73 % de la production laitière était livrée pour la transformation fromagère et était donc tirée d'un affouragement sans ensilage (Réviron et al. 2016, 29).

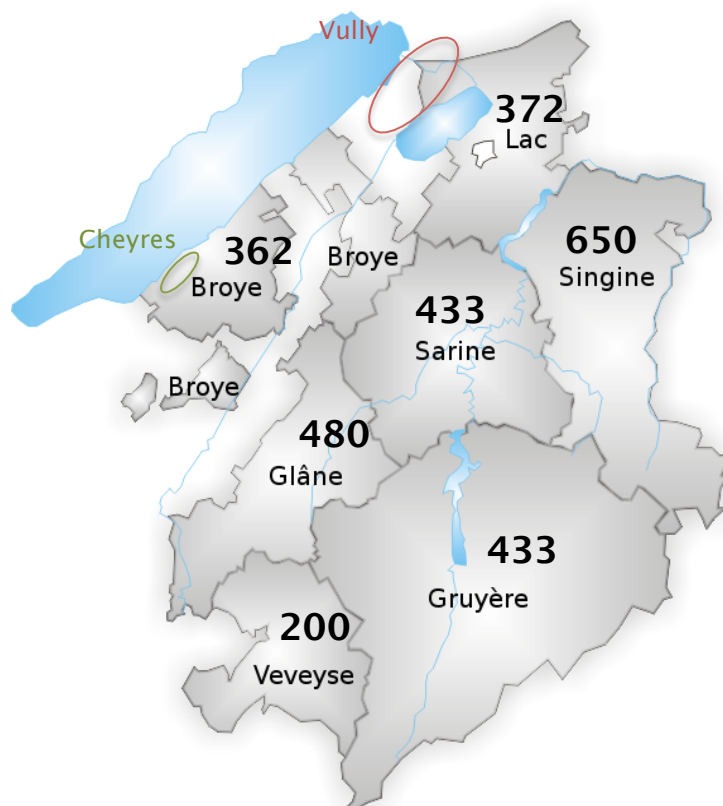


Figure 19 : Nombre d'exploitations agricoles par district fribourgeois en 2015 et emplacement des vignobles (cercles colorés).

(Source : SStat 2016, 167) / image :

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/97/Carre_districts_canton_fribourg.png

En 2013, c'est dans les districts de la Gruyère, de la Glâne, de la Sarine et de la Singine (voir Figure 19) que le nombre de vaches laitières était le plus conséquent (Réviron et al. 2016, 26). En effet, ces régions se situent en partie en zone de montagne (Swisstopo et OFAG, sans date d'édition), et ne se prêtent que de manière restreinte aux grandes cultures. Par ailleurs, c'est en zone de montagne qu'à lieu 31 % de la production laitière fribourgeoise (Réviron et al. 2016, 26).

La majorité du lait est valorisée par les 68 sociétés de laiterie régionales (état 2013), suivies par Cremo SA (ibidem, 33). Viennent ensuite Nestlé SA (Maison Cailler), Milco SA & Elsa-Mifroma SA (ibidem, 33). Ces 4 sociétés disposent chacune d'installations de transformation du lait dans le canton, ce qui n'est pas le cas de la fédération Prolait et d'Aaremilch SA, qui complètent la palette cantonale d'acheteurs de lait (ibidem, 28). La part de lait transformé sur l'exploitation ou à l'alpage est minime : celle-ci représente 2.5 % de la valeur de production du secteur laitier fribourgeois (ibidem, 28).

Cremo joue un rôle prédominant dans l'économie laitière fribourgeoise : elle réceptionne 29 % du lait dans le canton (ibidem, 34). C'est elle qui produit la majorité du Vacherin fribourgeois AOP (ibidem, 29) et au niveau fribourgeois, c'est elle qui détient également le monopole sur la fabrication de beurre (ibidem, 32).

Les produits alimentaires à base de lait constituent la carte de visite du canton. Qu'il s'agisse du Gruyère AOP, du Vacherin fribourgeois AOP, du chocolat Cailler ou encore de la crème double de la Gruyère, inscrite au patrimoine culinaire suisse (ibidem, 32), ce patrimoine gastronomique a permis à Fribourg de prospérer économiquement au fil de son histoire. Il attire chaque année des milliers de touristes dans la région.

Produits carnés et oeufs

Deux grands abattoirs à envergure nationale sont présents dans le canton : il s'agit de Marmy SA à Estavayer-le-Lac et Micarna SA à Courtepin (Réviron et al. 2016, 55). Du côté des abattoirs régionaux, leur nombre en 2005 était de 23 (ibidem, 55). En 2016, seuls 16 étaient encore recensés (ibidem, 55). Parmi ces derniers, certains ne travaillent qu'en fonction de leurs propres besoins, comme les structures des bouchers privés ou encore les abattoirs du pénitencier de Bellechasse et de l'Agroscope de Posieux (ibidem, 55). Les petits animaux (2'500 ovins et 500 caprins en 2014) sont abattus dans de petits abattoirs, comme ceux de Vulruz, Flamatt, Le Châtelard, Farvagny et le Mouret (ibidem, 55). Deux abattoirs régionaux vaudois limitrophes (Avenches et Clarins) réceptionnent également du bétail et des porcs élevés par des exploitants fribourgeois.

Bovins

Sur sol fribourgeois, les vaches allaitantes de races à viande représentent uniquement 5 % du cheptel bovin total (Réviron et al. 2016, 57). En comparaison nationale, ce chiffre est moindre (ibidem, 57). Ceci s'explique par la prépondérance de la production laitière présente dans le canton de Fribourg (voir ci-dessus). Au total, 132'969 bovins séjournaient dans le canton en 2013 (ibidem, 57).

Ceci engendre un potentiel annuel d'abattage de 57'630 têtes (ibidem, 57). En réalité, durant cette même année, 95'800 bovins ont été abattus dans le canton, dont 95 % par la société Marmy SA située à Estavayer-le-Lac (ibidem, 59). La différence entre abattages potentiels et effectifs s'explique par des approvisionnements en bétail hors-frontières cantonales (ibidem, 58). Une part des carcasses obtenues est à son tour exportée hors du canton (ibidem, 58). La moitié d'entre elles sont transformées à Courtepin chez Micarna (ibidem, 59).

Porcs

Seul 8 % des effectifs porcins étaient constitués d'animaux d'élevage en 2013 (Réviron et al. 2016, 63). Cela correspond à 4'400 truies, donnant naissance à 88'000 gorettes (ibidem, 63). La remonte indigène ne fournit que 55 % des porcelets nécessaires à l'occupation des 53'000 places porc à l'engrais cantonales (PPE) (ibidem, 63).

296 exploitations détentrices de porcs étaient recensées en 2015 dans le canton (SStat, 2016). C'est en Singine (voir Figure 19) que la part la plus importante du cheptel, soit un tiers, est détenue (Réviron et al. 2016, 68). Selon une étude menée par l'Institut Agricole de Grangeneuve, citée par Réviron et al. (ibidem, 67), les conséquences de la révision de l'Ordonnance sur la protection des animaux du 23 avril 2008¹⁹ (OPAn 455.1) sont relatives : si une perte de 20 % des PPE est envisagée, il est attendu qu'elles soient compensées par des projets de construction ou d'agrandissement de porcheries.

Blättler et al. (2016) expliquent la forte présence de porcs d'engraissement dans le canton par la valorisation du petit-lait résultant de la production de fromage. Ils consomment environ 96 millions de litres de ce sous-produit, ce qui correspond à la moitié des quantités découlant des fromageries (Réviron et al. 2016, 68). En 2014, 42 % des exploitations fribourgeoises travaillaient avec les programmes SST/SRPA (ibidem, 66). Le solde (58 %) disposait quant à lui du label Assurance Qualité (AQ) (ibidem, 66). Durant cette même année, au niveau cantonal, 97 % des porcs ont été abattus par Micarna SA à Courtepin (ibidem, 64). Cela correspond à plus de 397'000 têtes. Comme pour le bétail, des bêtes sont importées dans le canton puis ressortent sous forme de carcasses afin d'alimenter les installations de production de l'entreprise (ibidem, 65).

Le Jambon de la borne, reconnu au patrimoine culinaire suisse, constitue le plat-phare du menu de Bénichon²⁰ (Association Patrimoine Culinaire Suisse, 2017). Une procédure de certification AOP a été lancée, mais n'a pas encore abouti (Réviron et al. 2016, 69).

Volaille

En 2015, 82 % de la volaille recensée dans le canton était des poulets de chair (SStat 2016, 180). Toutefois, en 2017, Aviforum (2018) dénombre 610 exploitations détentrices de poules pondeuses, contre 194 exploitations d'engraissement. Blättler et al. (2016) mentionnent qu'en 2013, même à l'échelle romande, c'est dans le district de la Singine que le plus grand nombre d'exploitations détentrices de volaille était répertorié. A l'image de la Suisse, 90 % des volailles sont élevées dans des systèmes de stabulation particulièrement respectueux des animaux (SST) (Réviron et al. 2016, 81).

Le nombre d'œufs produits dans le canton n'a pas été trouvé. Toutefois, en 2015, 185'882 poules de ponte et d'élevage étaient relevées dans le canton (SStat 2016, 180).

Du côté de la filière engraissement, durant l'année 2013, 10'529'200 poulets ont été engraisés dans le canton. Micarna en abat 60 % à Courtepin, alors que 23 % est acheminé hors du canton dans les installations de Bell (Réviron et al. 2016, 84). Seules 5 exploitations cantonales produisaient des poulets selon les normes de Bio Suisse en 2015 (ibidem, 84).

La vente directe à la ferme est estimée à 6'000 poulets par année, activités menées par trois exploitations seulement (ibidem, 83). L'élevage d'autres types de volaille reste marginal dans le canton, à l'image du reste de la Suisse (ibidem, 86). 870 dindes (Micarna ne les prend plus en charge, elles sont acheminées chez Frifag SA à Deisswil b. Münchenbuchsee) et 360 cailles étaient répertoriées dans le canton en 2013, au côté de 1560 « autres volailles » (ibidem, 84, 86). Cette catégorie comprend notamment les oies de pâturage, détenues par 4 exploitations dans le canton (ibidem, 86).

La production de « poulet fermier cou nu pattes noires » représente un marché de niche, sur lequel sont présentes 7 exploitations en Suisse romande, dont 5 dans le canton de Fribourg (Blättler et al.

¹⁹ Dès septembre 2018, la surface minimale au sol par porc passe de 0,6 à 0,9 m². De plus, la détention sur caillebotis intégral devient interdite.

²⁰ Fête fribourgeoise automnale se déroulant à deux reprises : elle célèbre la fin des récoltes le 2^{ème} week-end du mois de septembre et le retour des troupeaux de la montagne le 2^{ème} week-end du mois d'octobre.

2016, 72). Une majoration de 80 % en comparaison avec le prix à la consommation d'un poulet suisse conventionnel est évoquée, il s'agit ainsi d'un produit se vendant sur le segment haute qualité (ibidem, 72).

Micarna détenait en 2014 près de 43 % du marché helvétique de la volaille (ibidem, 68). Tout comme dans les filières bovines et porcines, des poulets provenant d'autres cantons y sont acheminés en vue d'être abattus (Réviron et al. 2016, 85). Blättler et al. (2016, 69-74) mettent en évidence l'intégration verticale répandue dans la branche de la volaille de chair, qui réduit la marge de manœuvre des producteurs et de ce fait l'innovation dans la filière.

Produits des grandes cultures

Au nord du canton, plus particulièrement dans les districts de la Sarine, de la Broye et du Lac (voir Figure 19), les branches d'exploitation se diversifient : les herbages cèdent du terrain aux grandes cultures. La Figure 20 présente quantitativement l'utilisation des terres ouvertes dans le canton en 2015.

En 2013, sur l'ensemble des cantons romands, Fribourg se plaçait au deuxième rang derrière Vaud en terme de quantités de céréales, pommes de terre et betteraves produites (Blättler et al. 2016, 34-36). Durant cette même année, près de 40 % de la production romande de pommes de terre provenait des campagnes fribourgeoises (ibidem, 36).

45 % de la production de tabac helvétique a lieu dans le canton de Fribourg (Swisstabac, sans date d'édition a). En 2017, plus de 50 planteurs s'y sont adonnés sur 205 ha (ibidem). Le tabac, une fois séché, est valorisé non loin des frontières cantonales, à Payerne VD, par la société coopérative pour l'achat du tabac indigène SOTA (Swisstabac, sans date d'édition b).

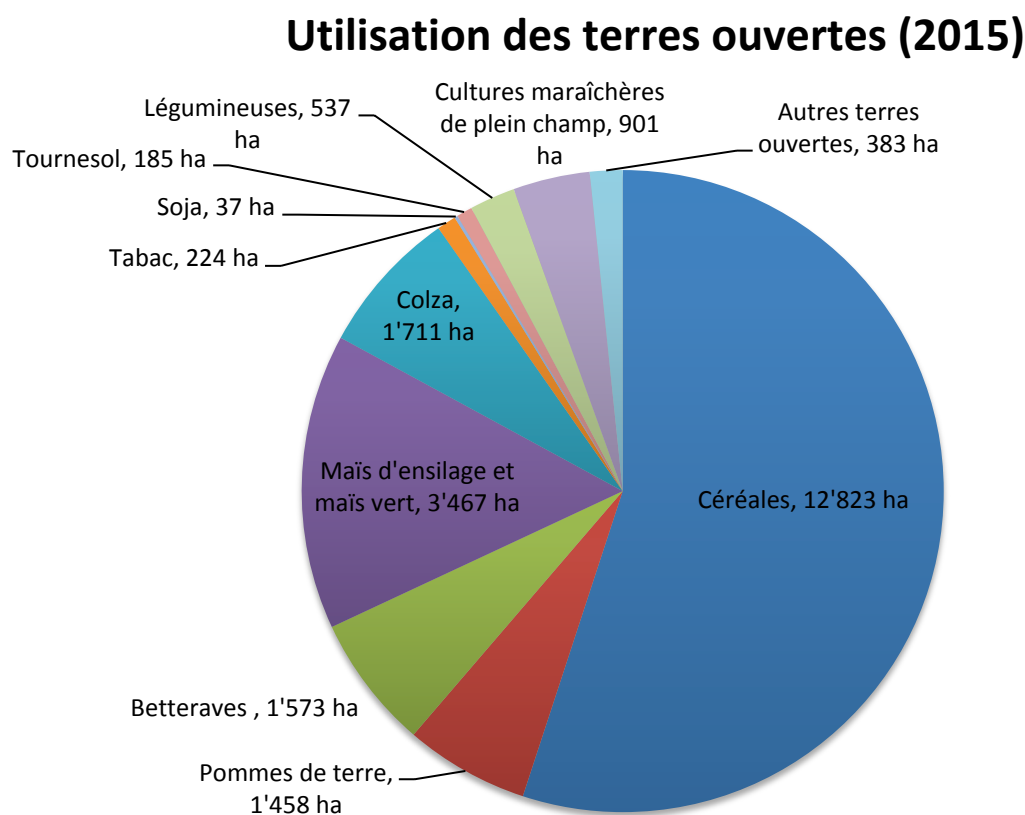


Figure 20 : Utilisation des terres ouvertes dans le canton de Fribourg en 2015.
(Source : SStat 2016, 179, repr. pers.)

Céréales

En 2013, près de 61 % de la surface céréalière du canton était couverte par du blé panifiable (Réviron et al. 2016, 94). 20 % d'orge s'y ajoutait, ainsi que 8 % de maïs grain (ibidem, 94). 30 % de ces surfaces se trouvaient dans le district de la Broye (voir Figure 19) (ibidem, 95). Toutefois, le 75 % des surfaces d'épeautre sont cultivés en Singine, à proximité du centre collecteur d'Ueberstorf qui réceptionne spécifiquement cette céréale (ibidem, 95).

Durant cette même année, 43'000 tonnes de céréales panifiables ont été battues (ibidem, 94). 11'300 tonnes (26 % de la production totale, 520 agriculteurs) avaient été produites selon le cahier des charges IP-Suisse (ibidem, 95). Du côté de la production céréalière bio, seuls 60 producteurs s'y sont adonnés en 2015 (ibidem, 95). La production de céréales fourragères est pour sa part en recul (ibidem, 94). Au contraire, la culture de l'épeautre a connu une impressionnante augmentation de surface : + 500 % entre 2006 et 2013 (ibidem, 94).

En marge de la production de céréales panifiables, le canton de Fribourg fournit 30 % des semences certifiées de céréales suisses (ibidem, 96). Le canton compte deux établissements multiplicateurs, la société coopérative des sélectionneurs de la Broye établi à Estavayer-le-Lac, ainsi que la Saatucht Genossenschaft situé à Guin (ibidem, 96). De plus, certains agriculteurs glânois travaillent sous contrat avec la société coopérative des sélectionneurs de Moudon VD (ibidem, 96). En parallèle, l'entreprise Delley semences et plants (DSP) multiplie et teste de nouvelles variétés pour l'ensemble du pays (ibidem, 96).

75 % des récoltes sont prises en charge dans le canton, par 11 centres collecteurs et 4 moulins (ibidem, 97). Les centres collecteurs dépendent du groupe fenao-Landi (ibidem, 97). Près de 90 % des céréales biologiques sont destinées au « Mühle Rytz » (BE) (ibidem, 97). La marchandise IP-Suisse est réservée principalement aux grandes minoteries, principalement à Jowa SA (ibidem, 100).

Moins de 10 % des récoltes sont prises en charge par les moulins du canton (Matran, Romont, Kerzers, Düringen) (ibidem, 98). Les boulangers fribourgeois, au nombre d'une centaine environ, sont approvisionnés notamment par le groupe vaudois Minoteries SA (ibidem, 98, 99). Il garantit une farine moulue à 100 % à partir de céréales d'origine fribourgeoises à ses clients (ibidem, 98).

En mai 2018, la Cuchaule, une brioche safranée, obtint la reconnaissance AOP (Interprofession de la Cuchaule AOP, 2018). Sa préparation doit ainsi se faire à base de farine produite dans le canton de Fribourg (ibidem). De nombreuses spécialités fribourgeoises sont également fabriquées à base de farine, comme les bricelets fribourgeois, les pains d'anis et le pain au levain (Réviron et al. 2016, 99).

Enfin, deux entreprises situées en terres fribourgeoises procèdent à une deuxième étape de transformation : l'entreprise Bossy céréales SA à Cousset qui produit des céréales de petit déjeuner de haute qualité et l'entreprise Roland Morat SA à Morat qui fabrique des biscuits, des apéritifs et des céréales de petit déjeuner également (ibidem, 99).

Pommes de terre

Entre 2008 et 2014, les surfaces vouées à la culture de pommes de terre ont augmenté de 10 % dans le canton (Réviron et al. 2016, 122). En 2015, les 1'486 ha plantés par 417 producteurs ont livré environ 50'000 tonnes de tubercules (ibidem, 125). Les districts du Lac et de la Singine (voir Figure 19) constituent les deux pools de production du canton (ibidem, 122). Durant cette même année, 6'500 t de plants de pommes de terre ont été sélectionnés (ibidem, 125). Ils sont réceptionnés par Spesag SA situé à Guin (ibidem, 123).

Cette société dispose également du plus grand entrepôt de stockage de pommes de terre du canton (ibidem, 123). Le solde est stocké dans de plus petites structures cantonales (ibidem, 123) ou expédié hors canton en direction du centre de Bâle (BE) (ibidem, 125). La production du canton se répartit de la manière suivante : 20 % est destinée au marché de détail, 60 % à l'industrie, et le reste est affouragé (ibidem, 123).

Concernant l'industrie, le groupe fenaco-Landi achète 80 % des quantités, qu'il distribue à sa société-fille Frigemo SA, ainsi qu'à Bischofszell SA et Zweifel SA (ibidem, 125). Terralog SA acquière les 20 % restant, et approvisionne l'entreprise Kadi SA (ibidem, 125).

Du côté de la marchandise de détail, 75 % est pris en charge par Steffen-Ris SA (BE), appartenant également au groupe fenaco-Landi (ibidem, 125). Le solde est conditionné par Green Pack Swiss SA dans le canton de Vaud (ibidem, 125).

Seules les pommes de terre issues de production biologique sont collectées dans le canton, par Bio Groupe SA (ibidem, 123, 125). Les quantités vendues en vente directe ne représentent qu'une part moindre (ibidem, 123).

Produits maraichers et fruitiers

La quasi-totalité (92 %) de la production maraîchère fribourgeoise a lieu dans le Seeland, soit dans le district du Lac (voir Figure 19), entre les lacs de Neuchâtel, de Morat et de Bienna (Réviron et al. 2016, 114). Cette région est historiquement rattachée au canton de Berne, si bien que les 475 maraîchers fribourgeois et bernois travaillent avec une association commune aux deux cantons (ibidem, 114, 119). Les exploitations y sont spécialisées sur 5 à 6 légumes, qu'elles cultivent en général aussi bien en plein champ, sous tunnels qu'en serres (ibidem, 114). Des installations de lavage et de conditionnement complètent l'équipement de certaines d'entre elles (ibidem, 114).

Au total, 1'100 ha étaient voués en 2014 à la production maraîchère dans le canton. 283 ha étaient recouverts de légumes de garde, 732 ha étaient consacrés aux légumes frais alors que 85 ha supportaient des serres, permettant la production de tomates, rampon, laitues batavia et salades pommées (ibidem, 116). La Figure 21 et la Figure 22 présente quantitativement parlant les différents légumes frais et de garde cultivés. Alors que la production de légumes de garde est dominée par les carottes et les oignons, la répartition est plus égale du côté des légumes frais, où la production de salade (pommée, Batavia ou Iceberg) représente plus d'un tiers des surfaces cultivées.

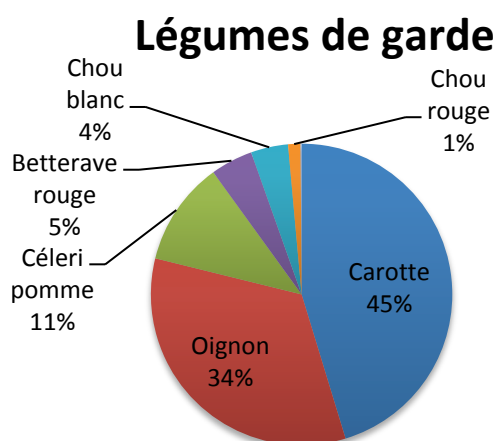


Figure 21 : Répartition des légumes de garde cultivés dans le Seeland fribourgeois en 2014 (Source : Réviron et al. 2016, 117, repr. pers.)

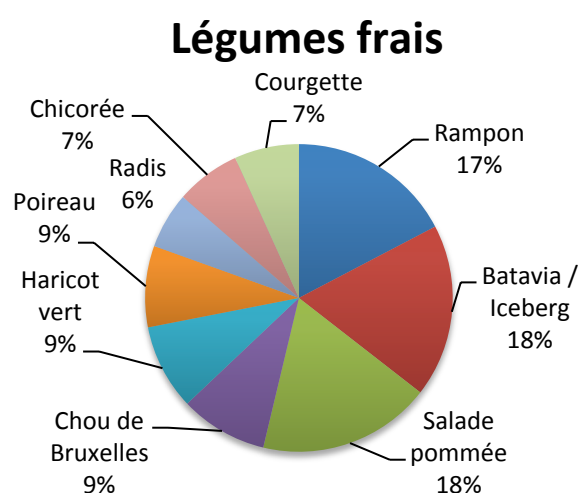


Figure 22 : Répartition des légumes frais cultivés dans le Seeland fribourgeois en 2014 (Source : Réviron et al. 2016, 117, repr. pers.)

Au stade de l'expédition des marchandises, Réviron et al. (ibidem, 114) n'ont plus procédé à la séparation cantonale. 60 % de la production de légumes du Seeland est livré à la grande distribution, 20 % à la restauration et 20 % au commerce de détail (ibidem, 119). La majorité des maraîchers conditionne leurs légumes produits dans des emballages simples et disposent d'un entrepôt frigorifique (ibidem,

118). Quelques entreprises spécialisées fournissent des produits dits « convenience » : les légumes sont prêts à la cuisson ou à la consommation (ibidem, 118).

Avant de se retrouver dans les commerces de détail, la restauration ou l'industrie, les légumes transitent par des expéditeurs. Révillon et al. (ibidem, 119) en dénombre 11 : parmi les principaux, Schwab-Krumen SA, Schwab Guillod SA, Spavetti SA et Proveg SA ont des infrastructures dans le canton de Fribourg (ibidem, 119). La palette d'expéditeurs principaux est complétée par Steffen-Ris SA (société-fille du groupe fenaco-Landi) et Beat Bösiger SA, dont les installations se trouvent à l'extérieur du canton (ibidem, 119).

Du côté des arbres fruitiers, en 2016, L'Office cantonal de la Statistique (SStat 2016, 178) dénombrait 2'907 arbres fruitiers cultivés de manière intensive. La Figure 23 renseigne sur les différentes catégories présentes dans le canton en 2016.

Depuis les années 80, le nombre d'abricotiers se trouve en augmentation dans le canton, et a été établi à 89 arbres en 2016 (ibidem, 178). Les arbres fruitiers occupaient 48 ha sur l'ensemble de la SAU cantonale en 2015 (ibidem, 179).

Les distilleries Belmont à Montagny-la-Ville, Marchon à Bösinggen, à Façon à St-Aubin, Gaillard à la Roche et Morard au Bry sont à disposition des propriétaires d'arbres fruitiers afin de valoriser leurs récoltes dans le canton (Morard, 2018). Les installations Morard et de Belmont permettent également le pressage de jus non-alcoolisé (ibidem).

La poire à Botzi, reconnue depuis 2007 comme AOP, accompagne le menu de Bénichon en automne (voir note 20). Elle y est servie caramélisée, en accompagnant de l'agneau (Association suisse des AOP-IGP, 2018).

Vins

Le service de la statistique (SStat, 2016) fait état de 116,77 ha de vignobles dans le canton de Fribourg, dont 67,97 ha de cépages blancs. Entre les lacs de Morat et de Neuchâtel est produit le Vully, alors que les vins de Cheyres AOC proviennent de la Broye, en bordure du lac de Neuchâtel (voir Figure 19) (Rouvinez G, sans date d'édition). Le Chasselas ainsi que le Pinot Noir consistent en les cépages principaux (ibidem).

Le vignoble de Cheyres AOC couvre une dizaine d'hectares et occupe 25 vigneronnes à temps partiel (Dürrenmatt, 2015). Il en est retiré 80'000 l de vin, dont 60 % de cépages rouges. Le Vully AOC couvrirait pour sa part 102 ha (1 % de la surface viticole suisse) sur le canton de Fribourg en 2014 selon l'Interprofession des vins du Vully (sans date d'édition). Dans cette région, il s'agissait en majorité de cépages blancs (ibidem).

Cultures fruitières intensives en 2016

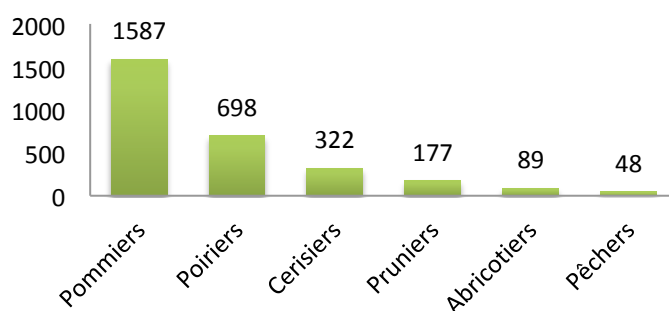


Figure 23 : Nombre d'individus par catégorie d'arbres fruitiers cultivés de manière intensive en 2016 dans le canton de Fribourg. (Source : SStat 2016, 178, repr. pers.)

Situation économique

En 2015, les agriculteurs fribourgeois ont engendré 145'000'000 CHF de valeur ajoutée nette²¹ par leurs activités. Après déduction des impôts, salaires, intérêts à payer et fermages puis ajout des intérêts à recevoir et des subventions, les revenus nets d'entreprise ont atteint la valeur de 234'000'000 CHF (SStat, 2016, 171). En tenant compte des 2'910 domaines agricoles recensés (voir point 0), cela représente plus de 80'400 CHF par exploitation durant cette même année.

La Figure 24 permet de mettre en relation les revenus nets d'entreprise perçus en moyenne par exploitation dans les différents cantons romands. Ainsi, en 2013, Fribourg est suivi de près par Vaud, mais tous deux accusent un large écart avec Genève. Blättler et al. (2016, 40) n'expliquent pas l'origine de ces disparités. Ils mentionnent toutefois que la valeur de production agricole est constituée à plus de 50 % dans le canton de Fribourg par les productions animales, alors que dans les cantons de Vaud et Genève, celle-ci est principalement formée par les productions végétales (ibidem, 43).

Comme mentionnée précédemment, l'industrie laitière joue un rôle prépondérant dans l'économie cantonale. La production laitière est à l'origine de 32 % de la valeur de la production agricole du canton, et génère 1350 équivalents temps plein dans la transformation laitière (Réviron et al. 2016, 28, 29).

Au niveau national également, l'importance de la production agricole fribourgeoise ne doit pas être sous-estimée. En effet, le canton de Fribourg ...

- produit 10 % des volumes de lait traités (ibidem, 31).
- tient 23.3 % du marché de l'engraissement de poulets (ibidem, 80).
- récolte 11 % des céréales panifiables (ibidem, 94).
- génère 30 % des semences de céréales certifiées (ibidem, 96).
- représente 11 % de la surface maraîchère totale (ibidem, 114).
- abrite 13 % de la surface totale cultivée de pommes de terre (ibidem, 122).

En ce qui concerne les balances commerciales théoriques, dans les filières du lait, des céréales, des pommes de terre ainsi que des viandes de bœuf, de porc et de volaille, la production cantonale de ces denrées alimentaires dépasse la consommation des habitants fribourgeois (ibidem, 20).

²¹ Valeur ajoutée nette = Valeur des biens et services produits (y compris variations des stocks et aides liées aux branches de production, sans les paiements directs) - Consommation intermédiaire - Consommation de capital fixe (amortissements) (DIAF, 2014, 17).

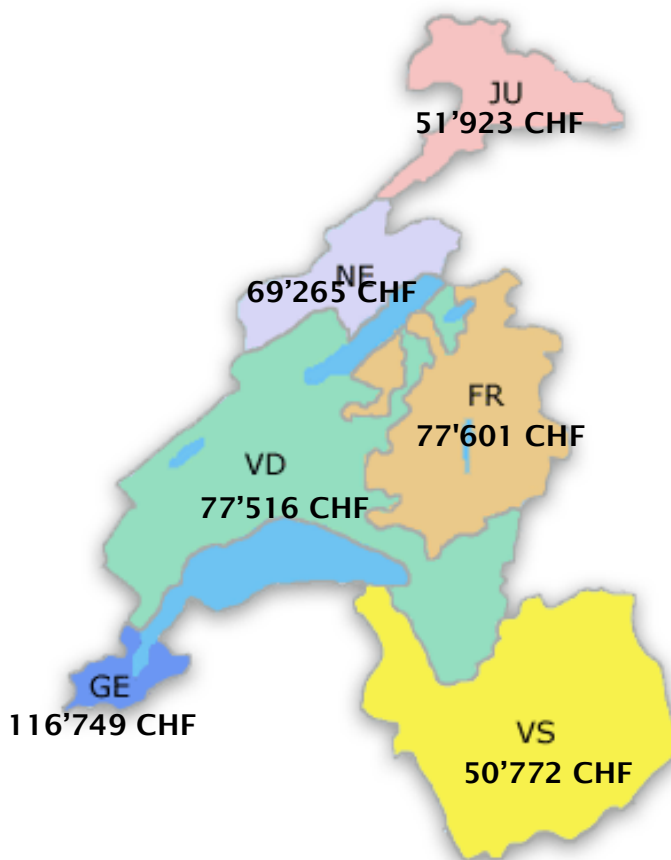


Figure 24 : Revenu net d'entreprise par exploitation romande en 2013.

(Sources : Blättler et al. 2016, 40, repr. pers.) / image :

<https://www.athle.ch/wp-content/uploads/2015/02/romandie.gif>

Du côté des légumes, la situation n'est pas généralisable : alors que la production d'oignons, de salades pommées et de concombres dépasse la consommation, ce sont principalement les quantités produites de tomates, carottes, salades iceberg et poivrons qui sont insuffisantes (ibidem, 117). Globalement, la production indigène ne parvient pas à couvrir la consommation (ibidem, 20).

Paiements directs

En 2016, les agriculteurs fribourgeois ont touché 188'816'769 CHF sous forme de paiements directs octroyés par la Confédération (OFAG, 2017). Cela consiste en 6.79 % de la totalité des paiements directs versés au niveau helvétique durant cette même année. En 2014, Blättler et al. (2016, 52) observaient une prévalence dans chaque district des contributions à la sécurité de l'approvisionnement.

Suite à l'introduction de la politique agricole (PA) 14-18, Blättler et al. (ibidem, 50) indiquent un recul des montants perçus par le canton de Fribourg sous forme de paiements directs. Ceci s'explique principalement par la suppression des contributions UGBFG. La Figure 25 illustre l'évolution des paiements directs totaux attribués dans le canton depuis 2000, selon les données cantonales et fédérales à disposition. Il est supposé qu'une augmentation des paiements directs touchés ait eu lieu entre les années 2008 et 2009, afin de compenser les répercussions financières sur les exploitations de la suppression du contingentement laitier effectuée en 2009.

Evolution des paiements directs touchés par le canton de Fribourg

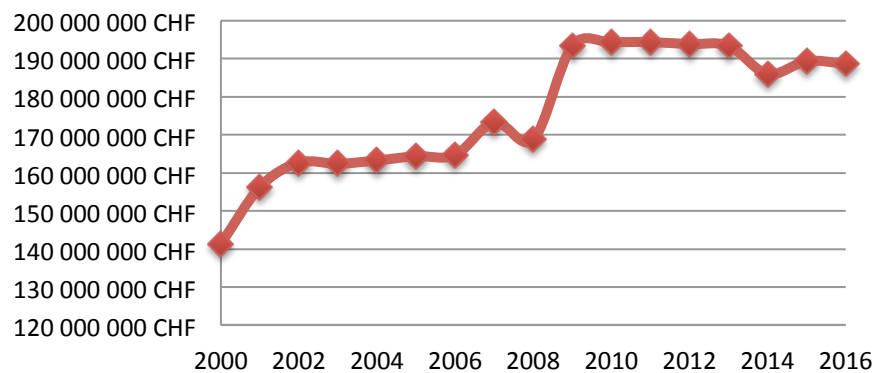


Figure 25 : Evolution des montants alloués par la Confédération au canton de Fribourg sous forme de paiements directs entre 2000 et 2016.

(Sources : OFAG 2017, SStat 2001, 162, SStat 2013, 174, SStat 2016, 170, repr. pers.)

En mettant en relation la valeur de la production réalisée en 2016, soit 727'000'00 CHF (SStat 2016, 171) avec le montant total des paiements directs perçus par les exploitations fribourgeoises, un rapport de 3.85 est obtenu. Cela signifie qu'il est produit pour une valeur totale près de quatre fois plus élevée que ce qui est versé sous forme de paiements directs.

Le canton de Fribourg dispose de sa propre politique agricole, reposant sur sa Loi sur l'agriculture du 03 octobre 2016 (LAgri : 910.1). Celle-ci a différents objectifs, dont voici les trois principaux : encourager la formation professionnelle, permettre les améliorations structurelles et développer la capacité concurrentielle du secteur agricole (Blättler et al. 2016, 17). Au total, en 2014, le canton de Fribourg a engagé 21'662'770 CHF en faveur de ses agriculteurs (ibidem, 17). Cela représentait 7'475 CHF par exploitation (ibidem, 17).

Perspectives futures

L'objectif de l'étude FILAGRO (Réviron et al. 2016), citée précédemment à plusieurs reprises, était de dresser une carte des principales filières de production agricole dans le canton de Fribourg. Cela a consisté à en relever les acteurs principaux ainsi que les forces et faiblesses, de manière à pouvoir formuler des axes stratégiques à mettre en place afin d'améliorer les prix payés aux producteurs fribourgeois (ibidem, 6).

Les conclusions communes à l'ensemble des filières sont présentées ci-dessous :

- Les outils de production (halles pour bétail, entrepôts pour le stockage de récoltes, serres, etc.) doivent être maintenus voire développés aux yeux de leurs détenteurs (ibidem, 10). Pour cela, ils attendent de l'Etat de Fribourg une meilleure coordination des différents services cantonaux en ce qui concerne l'aménagement du territoire (ibidem, 10). Du côté des filières, les acteurs attendent un soutien de l'Etat à la défense au niveau national de leurs intérêts sur des dossiers tels que les paiements directs et les dispositions de protection à la frontière (ibidem, 10).
- La surveillance de l'étiquetage des produits de boulangerie, de la provenance des viandes dans la restauration ainsi que des fromages AOP vendus en grande surface doit être accrue (ibidem, 11). En complément, l'indication de provenance des produits fribourgeois doit être renforcée : la marque « Terroir Fribourg » est très restrictive, alors que les grandes surfaces profitent des dénominations vagues telles que « de la région » (ibidem, 10). L'utilisation du terme « Gruyère » devrait également être davantage contrôlée (ibidem, 10).

A cette fin, Réviron et al. (2016, 11) proposent soit de faire évoluer les conditions de certification « Terroir Fribourg », soit de créer une marque de provenance, à l'image de « Genève région - Terre avenir » (GRTA).

- Les stratégies du passé orientées sur la qualité via les produits AOP ont porté leurs fruits (ibidem, 9) : de nouvelles certifications sont à envisager (Jambon de la Borne, crème double de la Gruyère, etc.) et de nouvelles spécialités pourraient être développées (produits laitiers, nouvelles cultures, produits à base de céréales, etc.), afin de compléter l'actuel portefeuille de produits (ibidem, 10).
- Des circuits-courts, basés sur un cahier des charges reliant producteurs et transformateurs à l'image des fromages AOP sont à (re)construire (ibidem, 9). Certains projets fédérateurs se dessinent, à savoir le développement de nouveaux AOP et produits régionaux (voir ci-dessus) ainsi que l'approvisionnement de la restauration collective (voir point 1.1.1) (ibidem, 9).

Annexe 2 : Axes stratégiques de l'agriculture romande

Tableau 16 : Axes stratégiques suivis par les exploitations agricoles romandes accompagnés de leur description et des constats effectués.

(Source : Blättler et al. 2014, 117,119, 121, 122, 124, 125, 127, 129, repr. pers.)

Axe stratégiques	Description	Constats
Agrandissement	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche active de terres - Investissements - Augmentation de la production 	<ul style="list-style-type: none"> - La charge de travail supplémentaire en découlant doit pouvoir être assumée. - Cette stratégie n'est durable que si la liquidité est assurée et que par conséquent le surendettement est évité.
Développement de l'activité annexe / réduction de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une activité annexe hors de l'agriculture - Désinvestissement - Arrêt d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire l'activité est durable si cela permet de réduire la charge de travail, augmenter le revenu agricole horaire et d'améliorer la qualité de vie. - Des branches d'exploitation ou des activités annexes doivent pouvoir compenser la perte de revenu agricole en résultant.
Diversification	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration verticale - Augmentation de la valeur ajoutée produite - Nouvelles branches d'exploitation (para-agriculture) - Investissements 	<ul style="list-style-type: none"> - La diversification n'est durable que si la charge de travail n'augmente pas, qu'elle s'autofinance et qu'elle ne sert pas à combler les pertes d'une autre branche non-rentable. - La diversification dans le secteur de la volaille est intéressant au niveau économique. - L'installation de panneaux photovoltaïques n'est rentable que si le capital nécessaire est disponible. - Se lancer dans la production de légumes ou de fruits peut être très intéressant au niveau économique, mais les marchés manquent de stabilité.
Intensification	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la production sur la surface actuelle - Investissements - Utilisation plus efficace des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensifier la production laitière n'est pas durable économiquement si une activité annexe ou une diminution des dépenses privées reste nécessaire. - Songer à des alternatives : extensification de la production laitière, optimisation des paiements directs, diversification.
Optimisation	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la situation actuelle - Optimisation des coûts - Adaptations en fonction des attentes du marché et de la politique agricole - Augmentation opportuniste de la surface agricole 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser la charge de travail n'est durable que si le revenu agricole reste satisfaisant et que la qualité de vie s'améliore. - Optimiser les paiements directs n'est durable que si l'exploitation dispose de suffisamment de terrain et que les caractéristiques de l'exploitation (zone, mode de production) rendent les subventions intéressantes. - L'extensification et l'optimisation des paiements directs correspondent à des stratégies de désinvestissement. Une fois la production abandonnée, il est difficile d'y revenir dans le futur. - Il s'agit d'une stratégie intéressante à court terme si elle est choisie à temps, ceci pour les exploitations sans reprise notamment.
Spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction du nombre de branches d'exploitation - Concentration sur une ou des branches porteuses - Investissements 	<ul style="list-style-type: none"> - Se spécialiser est durable économiquement dans le cas d'une branche d'exploitation porteuse. - La spécialisation augmente à court terme la rentabilité grâce à la professionnalisation et à la diminution des coûts. - Dépendance accrue à ladite branche d'exploitation et aux fluctuations du marché en question. - Satisfaction au travail compromise car les tâches deviennent plus monotones. - Les opportunités de se spécialiser découlent du vieillissement des infrastructures.

Annexe 3 : Opérationnalisation des hypothèses initiales

Hypothèse	Notion(s)	Dimension(s)	Indicateur(s)	Question(s)
La création d'une plateforme pour l'échange de produits régionaux entre producteurs et restaurateurs individuels dans le canton de Fribourg répond à un besoin.	Nécessité de créer une plateforme	Positionnement des experts interviewés	Attitude non-verbale	<p>/-> Observations</p> <p>Quel est votre point de vue sur une telle plateforme ?</p> <p>Est-ce que dans votre environnement professionnel un besoin se fait sentir ?</p>
		Rapport de situation des organisations (faibles Etudes effectuées)	Positionnement effectif	<p>Souhaiteriez-vous y participer ?</p> <p>Quels facteurs doivent être présents pour que vous y placiez vos produits ? (prix)</p> <p>Quels facteurs doivent être présents pour que vous y cherchiez des produits ?</p> <p>Quels facteurs doivent être présents pour que vous y participiez ?</p> <p>Recevez-vous des demandes de la part de restaurateurs cherchant un fournisseur ?</p> <p>Recevez-vous des demandes de la part des agriculteurs cherchant un débouché dans la restauration ?</p> <p>/-> Relevé de données</p>
A l'heure actuelle, les coûts engendrés par la recherche et l'approvisionnement en produits en provenance directe la ferme sont trop élevés pour les restaurateurs fribourgeois.	Coûts engendrés par la recherche des produits = coûts d'opportunité	Temps accordé	Temps passé à la recherche (=coûts d'opportunité)	Combien de temps vous a-t-il fallu avant de pouvoir trouver un fournisseur pour ce produit ?
		Accompagnement	Livraison : montant facturé par le livreur Déplacement du restaurateur : coût financier et en temps coût d'opportunité	<p>Avez-vous renoncé à vous procurer un produit régional faute de vouloir prendre le temps de rechercher ?</p> <p>Combien vous est facturé la livraison par un commerçant régional ?</p> <p>Avez-vous renoncé à passer par un commerçant régional pour des raisons de frais de livraison ?</p> <p>Vous est-il rentable (frais de véhicule + temps) de vous déplacer pour ce produit ?</p> <p>Combien de temps seriez-vous prêt à passer pour vous approvisionner / livrer ?</p> <p>Renoncez-vous à commander des produits régionaux à cause de délais de livraison trop longs, risquant de bloquer vos processus ?</p> <p>Renoncez-vous à travailler avec des produits régionaux par crainte de manquement dans l'approvisionnement en continu ?</p>
La plateforme est utilisée par les restaurateurs fribourgeois malgré la présence efficace des fournisseurs usuels, car elle assure une offre centralisée de produits régionaux disponibles.	Offre efficace en produits régionaux en tant qu'incitateur	Disponibilité assurée	Intérêt des restaurateurs pour un tel service	Etes-vous intéressé à trouver plus facilement des produits régionaux ?
		Utilité des produits régionaux	Besoin en terme de profondeur de la gamme	<p>Vous avez-vous en une centralisation de l'offre un gain d'efficacité potentiel pour vous fournir en produits régionaux ?</p> <p>Une gamme de produits offerts plus large et centralisée vous encouragerait-elle à utiliser davantage de produits régionaux ?</p> <p>La pluralité de fournisseurs vous rassure-t-elle au niveau de la disponibilité constante d'un produit ?</p> <p>La certitude d'une disponibilité garantie vous motive-t-elle à travailler davantage avec des produits régionaux ?</p> <p>Travaillez un produit régional peut-il vous apporter un avantage marketing ?</p> <p>Comment pouvez-vous mettre en avant cet avantage ?</p>
La plateforme réduit le nombre d'intermédiaires actifs au sein de la chaîne de valeur. Cela permet aux producteurs d'obtenir une rémunération équitable pour leurs produits.	Chaîne de valeur formée	Composition de la chaîne	Nombre de maillons	<p>/-> Comment est gérée la logistique ?</p> <p>Comment sont rémunérés les prestataires logistiques ?</p> <p>Accordez-vous de l'importance au fait que l'agriculteur reçoive un prix pour son produit équitable - c'est-à-dire couvrant ses frais de production et dédomnant son travail ?</p> <p>En tant que restaurateur, comment situez-vous le prix (%) que vous êtes prêt à déboursier pour un produit acheté via la plateforme par rapport à celui que vous payez actuellement à votre fournisseur usuel pour ce même produit ?</p> <p>Quels sont les besoins essentiels en matière de produits régionaux que vous accepteriez de payer un produit régional à un prix plus élevé qu'un équivalent issu de la grande distribution ?</p> <p>En travaillant avec la plateforme, comment situez-vous le prix de vente (%) que vous souhaitez recevoir en y commercialisant un produit en comparaison avec la rétribution obtenue par votre canal commercial habituel ?</p>
		Positionnement des restaurateurs	Propension à payer	<p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Intégrez-vous à vos activités professionnelles ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p> <p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p> <p>Intégrez-vous à vos activités professionnelles ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p>
Les transports de marchandises doivent être rationalisés, afin de limiter les déplacements engendrés par la plateforme. Pour ce faire, elle se base sur un système participatif de type « Uber », réunissant producteurs, restaurateurs et entreprises régionales procédant au transport de denrées alimentaires.	Collaboration des acteurs	Participation des paysans	Intérêt	<p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Intégrez-vous à vos activités professionnelles ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p> <p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p> <p>Intégrez-vous à vos activités professionnelles ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p>
		Participation des restaurateurs	Intérêt	<p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Intégrez-vous à vos activités professionnelles ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p> <p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Que pensez-vous d'un système coopératif ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p> <p>Intégrez-vous à vos activités professionnelles ?</p> <p>Quelles seraient vos conditions de participation ?</p>
La restauration systémique représente un marché intéressant pour l'écoulement de produits régionaux en circuits-courts.	Stratégies commerciales de la gastronomie systémique	Marketing	Intérêt pour les produits régionaux	<p>Vous avez-vous un intérêt en l'utilisation de produits régionaux dans la restauration systémique au niveau marketing ?</p> <p>L'utilisation exclusive de produits régionaux peut-elle constituer un USP d'une chaîne de restauration rapide ?</p> <p>Qui sont vos fournisseurs actuels ?</p> <p>Quel est votre modèle d'approvisionnement actuel ?</p> <p>Travaillez-vous avec des produits issus des exploitations agricoles directement vous permettant-il d'économiser des frais ?</p> <p>De quel type de produits avez-vous besoin ?</p> <p>Est-il possible que des agriculteurs vous vendent directement des produits de 1ère gamme ?</p>
		Approvisionnement	Fournisseurs	

Annexe 4 : Analyse intermédiaire des données récoltées

Baumann	Javet	Blanc	Déglise	Grossrieder
Pour ne pas être contraint par les prix, il faut travailler avec le haut de gamme.	Pour vendre un bon produit, il faut le faire goûter.	Favoriser la planification des besoins chez les restaurateurs. Les communiquer sur la plateforme pour que les agriculteurs produisent en fonction.	Travailler en flux-tendu et par région. Combiner en une même journée approvisionnement et livraison.	La plateforme s'adressera à une élite non-contrainte par les prix.
Pouvoir personnaliser l'offre serait intéressant.	Vendre à l'avance amène des liquidités, finançant la production.	Développer un système n'obligeant pas les producteurs à recontacter eux-mêmes les restaurateurs, car ils ne le feront pas.	Créer un système forfaitaire pour collaborer avec des transporteurs sur des trajets établis.	Développer un système très local. Un réseau logistique local facilite les processus, réduit les coûts, ce qui laisse possible une plus-value pour le producteur.
Travailler sur le long terme.	Collaborer pour les transports est possible, soit en réunissant en une collecte par semaine, soit développant un transporteur. Attention toutefois aux "personnes de la vieille école" voulant rencontrer personnellement le restaurateur.	Se baser sur 2-3 produits pour garantir la disponibilité. Pour les grands chefs, la gamme est trop étroite, mais ils apprécient les produits phares du terroir (AOP)	Travailler avec des produits faits sur commande réduit le risque d'indisponibilité.	Une logistique coopérative peut être établie, mais uniquement avec des entreprises travaillant déjà avec les restaurants.
	En vendant à l'avance, les risques d'absence de disponibilité sont limités. Pour cela, il faut que les restaurateurs gèrent mieux leurs stocks.	Ne pas viser les produits bruts car ils ne sont pas adaptés au restaurateur, mais créer une 4ème gamme de produits fribourgeois : viande, petits pois, carottes Trade-off : vouloir de meilleurs prix pour les agriculteurs fribourgeois ou réintégrer des produits régionaux dans les cuisines ? Pour vendre un produit régional, il faut le faire goûter.		Etablir des rendez-vous restaurateurs / producteurs.

Hypothèse pour le fonctionnement	Thématiques alternatives de recherche	A situer avec les prochains interviews	Conclusion intermédiaire
La plateforme ne travaille pas en just-in-time. Elle propose une offre personnalisée, et les commandes sont passées en avance. De cette manière, des relations sur le long terme sont établies. Les quantités sont produites en fonction des demandes, limitant les cas d'indisponibilité, l'offre dépend de la demande, et donc de la planification des restaurateurs. Ce système entraîne les restaurateurs à contacter les agriculteurs, ne forcent pas les producteurs à "appeler". Cela encouragerait la diversification.	Organiser des séances de dégustation préalable, car les relations personnelles restent nécessaires.	Mettre en place un transporteur ou planifier un transport hebdomadaire.	Orienter la plateforme à la restauration haut de gamme uniquement, réduisant les problèmes de coûts.
	Ne pas viser les produits bruts car ils ne sont pas adaptés aux restaurateurs, mais créer une 4ème gamme de produits fribourgeois : viande, petits pois, carottes.	Collaboration cantonale avec des entreprises livrant déjà des restaurants ou actives dans la vente directe, par modèle forfaitaire. Travailler très localement pour favoriser une logistique très simple. Vendre en avance les productions afin de garantir les liquidités des producteurs.	

Annexe 5 : Opérationnalisation du modèle de fonctionnement et d'une hypothèse complémentaire

Question de recherche	Hypothèse	Notions	Dimensions	Indicateurs	Questions
Modèle de fonctionnement		Mettre en contact	Support	Préférence Anonymat	Quel moyen informatique souhaitez-vous utiliser ? Souhaitez-vous garder l'anonymat sur la plateforme ? Si oui, jusqu'à quel moment ?
			Utilisateurs	Privatisation Publicité	La plateforme peut-elle être ouverte au public ou préférez-vous qu'elle soit réservée aux membres, c'est-à-dire possédant un profil d'utilisateur ? Souhaitez-vous présenter vos activités sur la plateforme, via votre profil ? Souhaitez-vous connaître le mode de production ? Souhaitez-vous connaître le lieu exact de production ? Souhaitez-vous connaître la date de fabrication ? Souhaitez-vous connaître la date de péremption ? Souhaitez-vous connaître le conditionnement ? Pouvez-vous indiquer le mode de production ? Pouvez-vous indiquer le lieu exact de production ? Pouvez-vous indiquer la date de fabrication ? Pouvez-vous indiquer la date de réception ?
			Produits	Indicateurs devant figurer	
			Définir un prix	Affichage des prix	Pouvez-vous indiquer le conditionnement ? Souhaitez-vous qu'un prix soit directement affiché lors de la consultation du produit ? Votre prix peut-il être affiché directement lors d'une première consultation du produit ? Souhaitez-vous pouvoir négocier ?
			Procéder à une transaction	Détermination du prix final	Etes-vous ouvert à négocier votre prix ? Comment (moyen électronique) aimeriez-vous être averti d'une réservation ? Une réservation électronique vous paraît-elle suffisante ou préférez-vous finaliser la commande par échange vocal ? Comment souhaitez-vous procéder au paiement ?
			Réserver	Moyen de communication	accepteriez-vous que durant les heures ouvrables votre localisation puisse être apparente pour les usagers de la plateforme ? Annonceriez-vous vos déplacements sur la plateforme en vue de participer au système d'échange ? Avez-vous des propositions relatives à la logistique ? Le "just-in-time" via la plateforme vous intéresse-t-il ? Passer des commandes anticipatives et / ou personnaliser votre offre vous intéresse-t-il ? Préférez-vous un travailleur avec un système just-in-time ou anticipatif ?
			Payer	Moyen de paiement	
			Transport	Emplacements et déplacements Organisation logistique	
			Transférer la marchandise	Types de transaction souhaitées	
			Que faire avec la plateforme ?		

Comment fonctionne la plateforme ?						
Comment fonctionne la plateforme ?	La plateforme ne propose pas de marchandises en flux tendus. Elle suit le modèle d'un marché à terme, offrant simultanément la possibilité aux restaurateurs de personnaliser leurs demandes ; cela signifie que les commandes sont passées en avance par les restaurateurs, orientant ainsi la production des agriculteurs.	Travailler en anticipation	Connaître ses besoins en marchandise en tant que restaurateur	Gestion des menus	Tenez-vous un registre des compositions des menus des années précédentes ? Tenez-vous un registre des quantités travaillées les années précédentes ? Vous basez-vous sur ces relevés pour vos commandes ? En règle générale, combien de temps à l'avance commandez-vous les composants d'un menu prévu ? Vous est-il possible d'anticiper les délais de production, afin d'informer le producteur de vos désirs dans les délais nécessaires ? Effectuez-vous une demande d'offre à des agriculteurs via la plateforme ? (pour des produits non-personnalisés) Si oui, quelles seraient vos motivations ? Si non, comment pourrait-on vous y inciter ? cela vous rassure-t-il de produire quelque chose que vous savez difficilement vendre ? Cette assurance de vendre justifierait-elle un prix inférieur par rapport à un vente "just-in-time" pour vous ? Voyez-vous un intérêt à la personnalisation des produits selon vos souhaits ? Seriez-vous prêts à produire un produit spécifique à la demande d'un restaurateur ? Si oui, à quelles conditions ? Souhaitez-vous une avance pour les coûts de production ? Souhaitez-vous offrir spontanément vos produits ? Consulteriez-vous des propositions faites par des agriculteurs ?	
				Mander les agriculteurs	Anticipation des commandes	
				Assurer la vente de ses produits	Perception Incitations	
				Produire en fonction des demandes	Utilité Atteintes	
				Disposer d'un produit introuvable chez les grands distributeurs (variétés, etc.)	Intérêt	
				Agir en fonction des souhaits	Intérêt Disposition	
				Personnaliser l'offre	Intérêt	
				Evaluer la demande	Intérêt	
					Orienter sa production	

Annexes sur support électronique

Interview Baumann

Interview Javet

Interview Blanc

Interview Déglise

Interview Grossrieder

Interview Ecoffey

Interview Schafer

Interview Ayer

Interview Baechler

Interview Guichard

Classeur Excel contenant l'analyse des données