

## Mémoire-projet

**Auteur :** Zandona, Chloé

**Promoteur(s) :** Lanzi, Florence

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sales management, à finalité spécialisée

**Année académique :** 2022-2023

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/17353>

---

### Avertissement à l'attention des usagers :

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



**VERS UN APPROVISIONNEMENT EN CIRCUITS COURTS DANS LA  
RESTAURATION COMMERCIALE : ANALYSE DES OBSTACLES, MOTIVATIONS ET  
SOLUTIONS**

**CAS PRATIQUE : LES COURS TRAITEUR SPRL**

Jury :  
Promoteur :  
Florence LANZI  
Lecteur :  
Olivier HOLLANDER  
Moniteur :  
François DEMOULIN

Mémoire présenté par  
**Chloé ZANDONA**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sales Management  
en alternance

Année académique 2022/2023





## REMERCIEMENTS

C'est avec beaucoup de plaisir et de fierté que je remets ce dernier papier à HEC Liège. Après deux années aussi intéressantes qu'enrichissantes, à la fois sur le plan professionnel que personnel, le moment est venu d'ouvrir un nouveau chapitre de ma vie.

Avant de tirer ma révérence, je souhaiterais exprimer ma gratitude envers ceux qui ont joué un rôle fondamental dans l'élaboration de ce travail et ont contribué à ma croissance et à mon développement au cours de cette période.

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement Madame Florence Lanzi, chercheuse à HEC Liège, et Monsieur Olivier Hollander, Sales Academy Coordinator-Trainer, pour leur précieuse contribution. Leur temps, leurs remarques et leurs conseils ont grandement enrichi ce travail et ont été d'une valeur inestimable.

Je tiens à adresser mes remerciements à Madame Sandrine Wouters et Monsieur Thierry Pironet pour leur rôle dans la supervision et l'organisation de ce master.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude envers Monsieur Joël Rademacker, administrateur délégué et fondateur de la firme *Les Cours Traiteur SPRL*, ainsi que Monsieur François Demoulin, directeur commercial de la société. Leur confiance en moi et les responsabilités qu'ils m'ont confiées tout au long de mon alternance ont été des opportunités exceptionnelles.

En outre, je tiens à remercier les intervenants qui m'ont offert leur temps, m'ont permis de mieux comprendre la thématique et d'y ajouter certains éléments essentiels.

Un grand merci à Madame Fabienne Duyster, Madame Cécile Delrez, Monsieur Thomas Delrez et Madame Henriette Svensson pour leur relecture grammaticale et orthographique ainsi que pour leurs précieux commentaires éditoriaux.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes qui m'ont épaulée au quotidien dans la réussite de mes études.

Je ne saurais trop remercier mes parents et mes frères pour leur soutien inestimable apporté durant mes cinq années de formation.

# TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
1.1	CONTEXTE.....	1
1.2	PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL ET DE SON ACTIVITÉ .....	2
1.2.1	<i>Les services proposés .....</i>	3
1.2.2	<i>La structure et l'organisation .....</i>	3
1.2.3	<i>La proposition de valeur de l'entreprise.....</i>	4
1.2.4	<i>L'entreprise en quelques chiffres .....</i>	5
1.2.5	<i>Analyse de la concurrence et positionnement de l'entreprise.....</i>	6
1.3	BUT DE LA RECHERCHE .....	8
1.3.1	<i>Objectifs .....</i>	8
1.3.2	<i>Motivations managériales et scientifiques.....</i>	9
1.4	PLAN DU MASTER THESIS .....	9
<b>2</b>	<b>PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>11</b>
2.1	ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS.....	11
2.2	CONTEXTUALISATION.....	12
2.2.1	<i>L'alimentation durable.....</i>	12
2.3	LE CONTEXTE DES CIRCUITS COURTS.....	15
2.3.1	<i>Les circuits courts : Définition .....</i>	15
2.3.2	<i>Typologie des circuits courts.....</i>	18
2.3.3	<i>Historique et état actuel des circuits courts .....</i>	20
2.4	LA RESTAURATION HORS FOYER .....	22
2.4.1	<i>La restauration collective .....</i>	22
2.4.2	<i>La restauration commerciale.....</i>	23
2.5	PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE .....	26
2.5.1	<i>Problématique .....</i>	26
2.5.1	<i>Question de recherche .....</i>	27
<b>3</b>	<b>APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>28</b>
3.1	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	28
3.2	COLLECTE DES DONNÉES.....	29
3.2.1	<i>Données théoriques .....</i>	29
3.2.2	<i>Données empiriques.....</i>	29
3.3	ANALYSE DES DONNÉES .....	33
3.4	CONCLUSION .....	33
<b>4</b>	<b>REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>34</b>
4.1	L'APPROVISIONNEMENT EN CIRCUITS COURTS ALIMENTAIRES CHEZ LES TRAITEURS.....	34
4.1.1	<i>Avantages et inconvénients de l'approvisionnement en CCA.....</i>	34
4.1.2	<i>Analyse des freins au développement du circuit court chez un traiteur .....</i>	35
4.2	CONCLUSION .....	42
<b>5</b>	<b>SYNTHÈSE DES INTERVIEWS .....</b>	<b>43</b>
5.1	INCITANTS ET FREINS À L'APPROVISIONNEMENT CCA .....	43
5.1.1	<i>Incitants et avantages.....</i>	43
5.1.2	<i>Freins et inconvénients.....</i>	46
5.2	SOLUTIONS PROPOSÉES .....	49
5.2.1	<i>Connaître le marché et créer des relations solides .....</i>	49
5.2.2	<i>Anticiper ses besoins .....</i>	50
5.2.3	<i>Travailler directement avec des coopératives .....</i>	50
5.2.4	<i>S'engager pour des quantités et des fréquences de commande .....</i>	51
5.2.5	<i>Éduquer les clients .....</i>	51

<b>6</b>	<b>DISCUSSION .....</b>	<b>52</b>
6.1	CONFRONTATION DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE AVEC LA THÉORIQUE .....	52
6.1.1	<i>Incitants et avantages</i> .....	52
6.1.2	<i>Freins et inconvénients</i> .....	53
6.1.3	<i>Solutions proposées</i> .....	55
<b>7</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>56</b>
7.1	SYNTHESE DES RESULTATS .....	56
7.2	RECOMMANDATIONS.....	57
7.2.1	<i>Proposition d'un plan d'action</i> .....	57
7.2.2	<i>Recommandations supplémentaires pertinentes</i> .....	63
7.3	LIMITES DU MASTER THESIS ET SUGGESTIONS POUR LA RECHERCHE FUTURE .....	67
<b>8</b>	<b>BILAN RÉFLEXIF DES APPRENTISSAGES ET COMPÉTENCES.....</b>	<b>68</b>
8.1.1	<i>Le cycle P – Plan</i> .....	68
8.1.2	<i>Le cycle D - DO</i> .....	70
8.1.3	<i>Le cycle C – CHECK</i> .....	72
8.1.4	<i>Le cycle A – ACT</i> .....	74
8.2	CONCLUSION .....	74
<b>9</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>75</b>
9.1	ANNEXE 1 : CALENDRIER DES FRUITS ET DES LÉGUMES DE SAISON EN WALLONIE .....	75
9.2	ANNEXE 2 : DIVERSITÉ DES FORMES DE CIRCUITS COURTS.....	76
9.3	ANNEXE 3 : LES MODES DE COMMERCIALISATION EN CIRCUITS COURTS .....	77
9.4	ANNEXE 4 : CARACTÉRISTIQUES DE LA RESTAURATION PRIVÉE .....	78
9.5	ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN DAVIDE ARCADIPANE – ISOSL.....	79
9.6	ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN RENAUD KEUTGEN - LE RATAV.....	80
9.7	ANNEXE 7 : GUIDE D'ENTRETIEN BARBARA DECOSTER – MANGER DEMAIN .....	81
<b>10</b>	<b>LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES .....</b>	<b>82</b>
<b>11</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES .....</b>	<b>83</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

CCA : Circuits Courts Alimentaires  
BIO : Biologique  
PME : Petite et Moyenne Entreprise  
ETP : Equivalents Temps Plein  
IFDD : Institut fédéral pour le Développement durable  
ASC : Aquaculture Stewardship Council  
MSC : Marine Stewardship Council  
OGM : Organisme génétiquement modifié  
AOP : Appellation d'origine protégée  
IGP : Indication géographique protégée  
AFSCA : Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire  
HACCP : Hazard Analysis and Critical Control Points

## TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : ORGANIGRAMME DE LES COURS TRAITEUR SPRL.....	3
FIGURE 2 : ÉVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRES DE LES COURS TRAITEUR SPRL.....	5
FIGURE 3 : LA RESTAURATION HORS FOYER .....	22

## TABLE DES TABLEAUX

TABEAU 1 : RÉPARTITION DU CHIFFRE D’AFFAIRES ET DU NOMBRE DE COMMANDES .....	6
TABEAU 2 : INCITANTS/AVANTAGES ET FREINS/INCONVÉNIENTS THÉORIQUES À L’APPROVISIONNEMENT EN CCA CHEZ UN TRAITEUR .....	34
TABEAU 3 : INCITANTS/AVANTAGES ET FREINS/INCONVÉNIENTS PRATIQUES À L’APPROVISIONNEMENT EN CCA CHEZ UN TRAITEUR .....	43
TABEAU 4 : COMPARAISON THÉORIQUE ET PRATIQUE DES INCITANTS ET AVANTAGES À L’APPROVISIONNEMENT EN CCA CHEZ UN TRAITEUR .....	53
TABEAU 5 : COMPARAISON THÉORIQUE ET PRATIQUE DES FREINS ET INCONVÉNIENTS À L’APPROVISIONNEMENT EN CCA CHEZ UN TRAITEUR .....	54
TABEAU 6 : COMPARAISON THÉORIQUE ET PRATIQUE DES SOLUTIONS PROPOSÉES À L’APPROVISIONNEMENT EN CCA CHEZ UN TRAITEUR .....	55
TABEAU 7 : LES CRITÈRES DE LA RESTAURATION COMMERCIALE PRIVÉE .....	78

# **1 INTRODUCTION GENERALE**

## **1.1 Contexte**

Autrefois considérés comme la norme, les circuits courts ont été devancés par la production et la distribution industrialisée. En effet, depuis plusieurs années, le secteur agricole subit de nombreuses difficultés ; l'industrialisation de l'agriculture, des intermédiaires toujours plus nombreux, mais aussi des politiques de prix dictées par les grands groupes. Ces facteurs ont mené à un mal-être au sein de la population agricole et à la diminution de la consommation et de la vente en circuit court (Chiffolleau & Prévost, 2008).

En revanche, ces dernières années, des crises alimentaires ont compromis la foi des consommateurs envers le secteur de l'alimentation. Aujourd'hui, les tendances d'autrefois s'inversent et les consommateurs cherchent de nouvelles alternatives. Nous évoluons désormais dans un contexte, où les circuits courts connaissent un succès grandissant auprès de l'opinion publique et des consommateurs (Goffin et al., 2014). Nous assistons à un intérêt croissant pour ce mode de commercialisation. En effet, de plus en plus de questions se posent ; pourquoi acheter des tomates en provenance d'Espagne, des pommes de Nouvelle-Zélande et des poulets de Pologne ? Tout cela, alors que nous en cultivons ou élevons sur notre territoire.

Ne devrions-nous pas repenser notre manière de fonctionner, d'acheter et de distribuer ? Dans un contexte actuellement axé vers les questions environnementales, cela prend encore plus de sens.

En parallèle, de nouveaux critères entrent en compte lors d'achats alimentaires. Ceux-ci concernent le respect du travail des producteurs, le soutien de l'économie locale, mais également la réduction de la pollution et le respect de l'environnement. (Chiffolleau & Prévost, 2008).

Par ailleurs, les consommateurs se sentent éloignés de la production de leurs denrées alimentaires. Ils n'ont plus confiance en leur alimentation. Là aussi, la question de l'approvisionnement en circuits courts alimentaires (CCA) se pose. Connaître l'agriculteur ou la région de production semble être un véritable plus.

La manière dont nous, consommateurs, consommons entraîne des débats, notamment quant aux conséquences de nos habitudes alimentaires sur l'environnement, mais aussi sur notre santé. Ainsi, nous sommes de plus en plus à la quête de produits de qualité et respectueux de la planète. Le nombre de magasins de produits locaux, artisanaux ou bios est en constante augmentation. Le marché change et l'offre s'adapte à la demande.

Le développement des circuits courts et l'intérêt grandissant autour d'eux sont expliqués par de multiples facteurs. La perte de confiance des consommateurs envers l'industrie, additionnée à une volonté de consommer mieux, en sont des fondements importants.

Dans ce cadre et pour les raisons susmentionnées, les entreprises de restauration ont intérêt à adopter, entièrement ou partiellement, une dimension en circuit court.

Comment pourront-elles surmonter les obstacles liés à cette nouvelle dimension ?



## **1.2 Présentation de l'entreprise d'accueil et de son activité**

C'est dans ce contexte, que *Les Cours Traiteur SPRL*, une Petite ou Moyenne Entreprise (PME) wallonne active dans la restauration commerciale, a souhaité se lancer dans l'approvisionnement en CCA.

*Les Cours Traiteur SPRL* est une entreprise familiale fondée en 1991 dans le garage familial du chef, Joël Rademaker. Elle est active depuis plus de trente ans dans les secteurs du service des traiteurs et de la restauration hors foyer ("Traiteur Les Cours - À propos").

Depuis 2007, l'entreprise est établie à Battice dans un vaste bâtiment de 2.500 m<sup>2</sup>. Cet espace contient :

- des bureaux pour le service administratif, commercial et le management ;
- des ateliers de fabrication ;
- un magasin lumineux avec son espace de dégustation ;
- un showroom qui sert aussi de salle de réunion ;
- et un entrepôt parfaitement agencé (F. Dupont, communication personnelle, 29 novembre 2021).

De plus, depuis 2012, la société diversifie ses activités vers divers sites d'exploitation en Wallonie. Elle gère différents restaurants à travers la Région wallonne et s'occupe également de la restauration de la cantine des entreprises 3B et Knauf Insulation (F. Dupont, communication personnelle, 29 novembre 2021).

*Les Cours Traiteur SPRL* travaille aussi bien avec des entreprises qu'avec des particuliers. En effet, elle propose un service pour des événements tels que des séminaires, des conférences, des teams building, des mariages, des anniversaires et bien plus encore.

Enfin, la firme réalise plus de 95,00 % de son chiffre d'affaires en Belgique, mais commence petit à petit à se faire connaître dans les pays limitrophes. En effet, les équipes ont récemment été mobilisées à Canne pour la gestion de la soirée inaugurale « Les Belges au MIPIM<sup>1</sup> » ou encore à Berlin pour la gestion d'un événement à l'ambassade de Belgique ("Traiteur Les Cours - À propos").

---

<sup>1</sup> Marché international des professionnels de l'immobilier

### 1.2.1 Les services proposés

L'entreprise propose à ses clients trois types de formules :

- La livraison de repas ;
- La vente de repas à emporter ;
- L'organisation complète d'un événement incluant le service, la logistique, la mise en place, le mobilier et la cuisine.

Une large gamme de produits est disponible pour chacune de ces formules. Pour la première, les prix varient en fonction du lieu de livraison. Pour la dernière, ils dépendent d'autres critères tels que le lieu de la réception, le nombre de convives, la durée de la prestation, ainsi que le personnel, le matériel et les moyens logistiques indispensables à la réussite de l'événement.

Flexibilité, qualité, respect et passion sont les maîtres mots de l'entreprise. La passion du métier pousse les membres du personnel à être toujours plus créatifs et à développer de nouvelles saveurs pour le plaisir et la satisfaction de leurs clients. En plus d'être passionné de gastronomie, le chef Joël Rademaker souhaite travailler de manière durable, en respectant l'environnement. Ainsi, les mets sont élaborés dans le respect des saisons. (« Traiteur Les Cours - Herve - Battice - Liège »).

### 1.2.2 La structure et l'organisation

Les Cours Traiteur SPRL compte 40 collaborateurs répartis sur les différents sites d'exploitation : dans les bureaux, à la production et sur les événements. Elle compte également sept départements : Commercial, achats, logistique, comptabilité, ressources humaines, production, opérations et magasin.

Mr Joël Rademaker et Mme Nathalie Dejong sont les cofondateurs et directeurs de l'entreprise. Ils sont soutenus par une équipe de responsables et de directeurs qui dirigent à leur tour une ou plusieurs équipes de travailleurs.

L'organigramme de la société se construit comme suit :

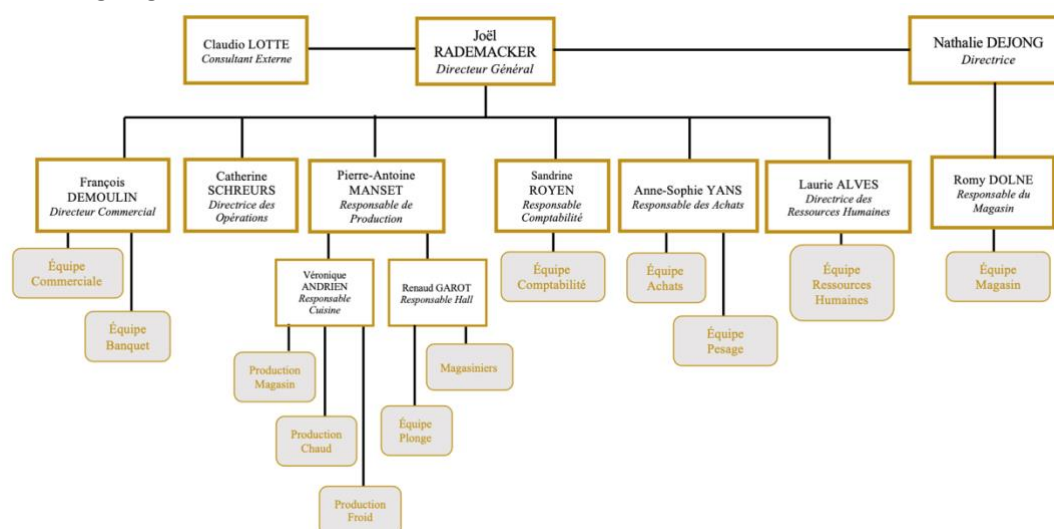


Figure 1 : Organigramme de Les Cours Traiteur SPRL

Source : (F. Dupont, communication personnelle, 29 novembre 2021).

Le département commercial est dirigé par François Demoulin, le directeur commercial. Deux équipes forment de ce département :

- L'équipe commerciale est composée de trois déléguées commerciales et d'un technico-commercial. Les commerciales sont responsables de la gestion des relations clients, de la rédaction d'offres de prix, de la vente de banquets, etc. Le technico-commercial est, quant à lui, chargé de la gestion des aspects techniques des banquets, tels que la planification de la salle, la logistique, la préparation du matériel nécessaire sur les événements, etc.
- L'équipe banquet est constituée de cinq maîtres d'hôtel et d'un responsable cuisine pour les réceptions. Ces professionnels de la restauration sont présents lors des événements et veillent à ce que ceux-ci se déroulent pour le mieux, aussi bien en matière de service que de qualité des plats servis. Leur objectif est de garantir la satisfaction des clients.

En résumé, ce département est divisé en deux équipes distinctes, chacune exerçant des responsabilités clairement définies pour assurer le succès des banquets et ainsi, la satisfaction des clients. Le directeur commercial supervise la coordination de ces équipes.

### *1.2.3 La proposition de valeur de l'entreprise*

*Les Cours Traiteur SPRL* est constitué d'une équipe motivée, expérimentée et créative. Grâce à son expertise, elle transforme les matières brutes en saveurs exceptionnelles.

Il s'agit d'un traiteur dit "traditionnel" et "de quartier". Cela signifie qu'il propose, d'une part, une prestation complète de services événementiels et d'autre part, des plats cuisinés à emporter ou livrés à domicile. *Les Cours Traiteur SPRL* est donc un traiteur pluridisciplinaire et flexible, ce qui lui permet de répondre au mieux aux attentes des clients. En outre, la firme possède des contrats de gérance de restaurants à travers la Wallonie où elle propose ses services culinaires. La qualité des mets proposés et du service ainsi que l'originalité et la précision sont les éléments de l'entreprise qui procurent tant de satisfaction auprès des clients.

Contrairement à toute attente, *Les Cours Traiteur SPRL* réalise la majorité de son chiffre d'affaires grâce à ses ventes en B2B. En effet, cette entreprise est reconnue pour sa capacité à gérer efficacement de gros volumes de travail en même temps. C'est un élément essentiel à prendre en compte lors de l'organisation de réceptions pour des entreprises comptant parfois plus de mille convives dans la même soirée. C'est pourquoi de multiples sociétés sollicitent ce traiteur pour s'occuper du catering de leurs événements.

### 1.2.4 L'entreprise en quelques chiffres

Avec plus de 1.500 événements organisés chaque année, *Les Cours Traiteur SPRL* est un prestataire de premier plan dans le domaine de la gastronomie. La taille des réceptions varie selon les demandes, allant de 10 à 2.500 participants.

Grâce aux restaurants qu'elle possède et aux événements organisés, le chiffre d'affaires de la firme s'élevait en 2022 à 9.043.702,00€. Le graphique suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires depuis 2017. Il est important de noter que l'année comptable commence au 1<sup>er</sup> avril de l'année N et se termine au 31 mars de l'année N+1.

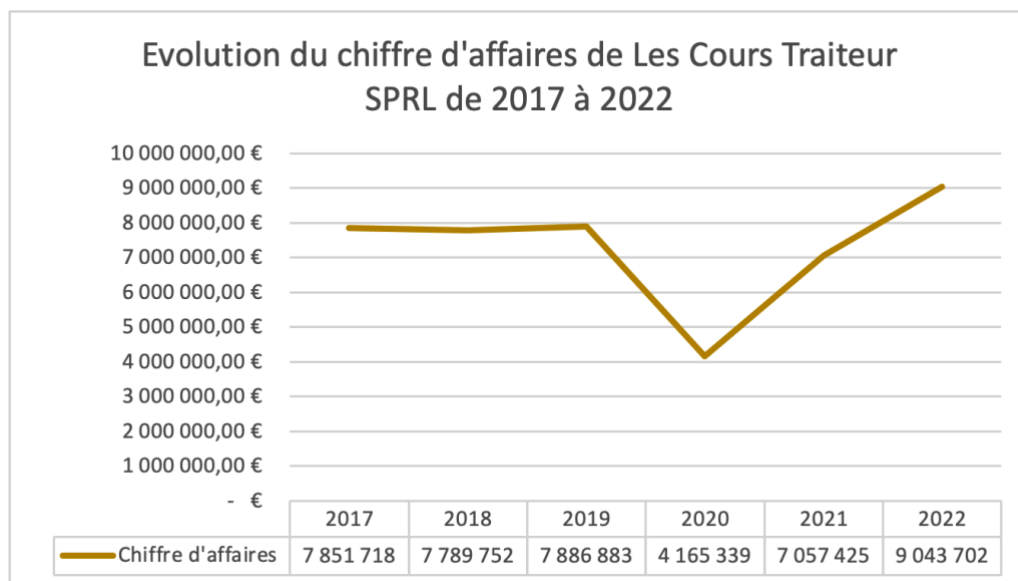


Figure 2 : Évolution du chiffre d'affaires de Les Cours Traiteur SPRL

Source : chiffres exportés de l'ERP

De 2017 à 2019, le chiffre d'affaires reste relativement stable, aux alentours de 8.000.000,00€. Une forte baisse est ensuite constatée en 2020. Celle-ci est directement liée à la crise de la Covid-19 et aux restrictions, qui ont empêché la réalisation de nombreux événements. Malgré la baisse d'activité, le traiteur a pu maintenir une partie de son chiffre d'affaires en proposant des plats à emporter et en maintenant l'ouverture de son magasin grâce à sa gamme alimentaire. Cette stratégie lui a permis de générer un revenu minimal durant cette période difficile. De plus, les acomptes versés par les clients ont contribué à renflouer la trésorerie, permettant ainsi de maintenir les salaires des employés qui n'ont pas été mis en chômage économique.

Toujours en raison de cette crise, suite aux nouvelles restrictions imposées durant le mois de décembre 2020, l'année 2021 reste moins bonne que les précédentes. Celles-ci ont perduré jusqu'au mois de mars 2021. L'année 2022 étant la meilleure année jamais réalisée par *Les Cours Traiteur SPRL*, nous pouvons affirmer qu'elle a réussi à faire face à la crise sanitaire et s'est bien remise de celle-ci.

Enfin, le tableau suivant présente le niveau d'importance des clients B2C (Business To Customer), B2B (Business To Business) et des commandes à emporter en matière de chiffre d'affaires et de nombre de commandes.

*Tableau 1 : Répartition du chiffre d'affaires et du nombre de commandes*

	B2B	B2C	Commandes à emporter
% du nombre total de commandes	76,12 %	16,37 %	7,50 %
% du chiffre d'affaires	82,73 %	14,39 %	2,86 %

Source : chiffres exportés de l'ERP

Ce tableau fait remarquer l'importance du commerce en B2B pour l'entreprise. En effet, en matière de chiffre d'affaires, il représente plus de 80,00 % du montant total généré par l'entreprise sur l'année 2022. Concernant le pourcentage de vente en B2C, il est constitué en grande majorité de mariages.

### *1.2.5 Analyse de la concurrence et positionnement de l'entreprise*

Étant active dans un vaste domaine d'activité, la firme est, chaque jour, confrontée à une concurrence accrue. En effet, un nombre important d'acteurs sont actifs sur ce marché. Ceux-ci sont aussi bien des concurrents directs qu'indirects du secteur. Les entreprises qui fournissent directement des services de traiteur sont appelées «concurrents directs», tandis que les restaurants et les supermarchés qui offrent occasionnellement de plats traiteurs sont considérés comme des «concurrents indirects».

En plus de devoir subir la concurrence d'autres traiteurs actifs en Belgique<sup>2</sup>, le secteur doit pouvoir faire face aux restaurants, qui représentent une menace importante. En effet, d'après le Moniteur belge, le nombre d'établissements présents en Wallonie s'élevait à 7.690 en 2019, ce qui représente environ 30,00 % de l'ensemble de ceux comptabilisés en Belgique. De plus, chaque année, de nouveaux traiteurs font leur entrée sur le marché, ce qui rend la concurrence encore plus forte.

Par ailleurs, la Covid-19 a eu et continue d'avoir des effets négatifs, dont les conséquences risquent de perdurer pendant un certain temps (VIDÉO - Cinquième vague de Covid-19, 2021). Cette crise renforce incontestablement la pression et l'intensité concurrentielle du secteur. Les entreprises actives dans ce milieu doivent donc impérativement trouver de nouvelles manières de se distinguer de cette concurrence afin d'attirer davantage de clients.

---

<sup>2</sup> Il n'existe, à ce jour, pas de chiffres officiels sur le nombre exact de traiteurs en Belgique. Nous pouvons cependant estimer que ce nombre est relativement élevé du fait de l'importante demande pour la gestion du catering d'événements de toutes sortes.

Voici une brève description des principaux concurrents de l'entreprise :

### CHOUX DE BRUXELLES



Fondé en 2011, le groupe Choux de Bruxelles propose ses services événementiels pour des réceptions allant de 50 à 500 personnes (*Groupe choux de Bruxelles, s.d.*). Son siège social est situé à Etterbeek, dans la périphérie bruxelloise, mais l'entreprise possède divers restaurants et salles de réception à travers la Belgique. Le groupe est connu pour offrir un service haut de gamme, des produits de qualité ainsi qu'une flexibilité et un service sur mesure (*Traiteur choux de Bruxelles - choux de Bruxelles, 2022*).

### PIERRE MICHEL



Situé à Andrimont, le Traiteur Pierre Michel est un concurrent non négligeable de *Les Cours Traiteur SPRL*, sa situation géographique étant relativement proche. Fondée en 2009 par Mr Pierre Michel, l'entreprise possède aussi une grande expérience dans ce domaine. Ce traiteur se distingue de ses concurrents, car il propose à ses clients une cuisine créative adaptée à leurs demandes ainsi que des formules telles que l'organisation de réception, des repas en tant que chef à domicile et des cours de cuisine. La société dispose de cinq employés fixes à temps plein, auxquels s'ajoutent de nombreux intérimaires, étudiants et flexi jobs qui lui permettent d'assurer plus de cinq événements par semaine (D. Jennekens, communication personnelle, février 2023).

### GOOSSE by Agron Billa



Traiteur haut de gamme (Goosse By Agron Billa, s.d.) situé à Grivegnée, Goosse est présent sur le marché depuis 1998 et est considéré par l'entreprise comme un concurrent de taille. En effet, sa maîtrise, sa précision et son expérience lui permettent d'envoyer<sup>3</sup>, au cours d'une même soirée, 3000 assiettes identiques. Le Core Business de l'entreprise est donc la gestion de grands événements (*Goosse By Agron Billa, s.d.*). Après avoir été gérée pendant des années par Monsieur Pascal Goosse, l'entreprise a été reprise en 2015, après huit années de partenariat, par Monsieur Agron Billa. À la fin de l'année 2021, son équipe était composée de 10 ETP en plus des intérimaires (Banque Nationale de Belgique - Centrale des Bilans, 2021), ce qui lui permet de s'occuper d'événements de grande ampleur.

---

<sup>3</sup> Dans le monde de l'HORECA, pour dire que l'on sert des mets aux clients, nous utilisons le terme « envoyer »

## CAYS EVENT



Le Traiteur Cays Event est une microentreprise basée à Theux depuis 2011 (*Banque Nationale de Belgique - Centrale des Bilans*, 2021). Elle emploie actuellement sept personnes à temps plein. En plus de fournir ses services de traiteur, elle propose également un service complet d'organisation de mariage en tant que Wedding Planner<sup>4</sup>. Bien que l'organisation de mariages soit leur Core Business<sup>5</sup>, le Traiteur Cays Event se développe davantage dans la gestion d'autres types d'événements. Il est considéré comme un concurrent important par *Les Cours Traiteur SPRL*. En effet, tous deux opèrent principalement dans les mêmes salles (Traiteur mariage - Caysevent, 2023). Il est important d'ajouter que, depuis le 1 mars 2023, l'entreprise a déménagé à Heusy, dans un nouveau complexe de 1.000 m<sup>2</sup> (Boury, 2023).

### **1.2.5.1 Conclusion sur la concurrence**

Pour clôturer cette section, nous pouvons considérer que *Les Cours Traiteur SPRL* fait face à une concurrence accrue. Les acteurs qu'elle considère comme ses plus gros concurrents sont des entreprises, de taille plus ou moins grande, disposant des décennies d'expérience. Nous constatons également que, tout comme c'est le cas pour *Les Cours Traiteur SPRL*, d'autres sociétés sont capables d'assumer la gestion de très gros événements. Il est dès lors primordial que l'entreprise cherche constamment à améliorer son image, son service, ses matières premières, etc. afin de pouvoir faire face à cette concurrence.

## **1.3 But de la recherche**

### **1.3.1 Objectifs**

Ce Master Thesis portera sur les circuits courts alimentaires et visera à identifier les éléments qui freinent une PME du secteur de la restauration commerciale à développer ses activités en ce sens. Les motivations à ce développement sont aussi bien managériales qu'économiques ou encore écologiques.

L'objectif est de fournir une analyse du circuit court pour les entreprises du secteur souhaitant intégrer ce mode d'approvisionnement à leur activité. Des recommandations seront proposées afin d'identifier des solutions aux freins identifiés, dans le but de favoriser la croissance des CCA dans les PME en Wallonie.

<sup>4</sup> «Un Wedding Planner est un organisateur/planificateur de mariage. Il se définit comment étant une personne qui propose un service d'accompagnement, un coaching dans l'organisation de mariages» (Academy, s.d.)

<sup>5</sup> Cœur de métier (Core business : définition simple et détaillée, s.d.)

### 1.3.2 Motivations managériales et scientifiques

Le développement de la durabilité et de la responsabilité écologique, notamment par le biais de l'approvisionnement en CCA, présente un intérêt pour la gestion de l'entreprise *Les Cours Traiteur SPRL*. En effet, la croissance de la société est essentielle si elle veut survivre dans un secteur aussi concurrentiel. Pour continuer à grandir et à rivaliser avec ses concurrents, la firme doit développer de nouveaux moyens de différenciation, qui attireront les clients chez elle plutôt que chez un autre traiteur.

La mise en œuvre de ce type d'approvisionnement peut améliorer la satisfaction des clients, en attirer de nouveaux, améliorer la réputation de l'entreprise et contribuer à sa pérennité en augmentant le chiffre d'affaires et les bénéfices. La considération du développement durable est devenue un critère de choix pour de nombreux clients. Ce Master Thesis permettra aux acteurs du secteur de comprendre les attentes des producteurs et des consommateurs en matière de circuit court, ainsi que les éléments qui limitent le développement de ce type d'approvisionnement. L'objectif est que les managers de ces entreprises puissent s'en servir comme ressource pour développer leurs activités. Cette étude est donc réalisée tant à des fins internes, qu'externes.

D'un point de vue scientifique, notre recherche apportera de nouvelles informations sur le marché ainsi que sur les attentes et perceptions des différents acteurs. Aussi, nous tiendrons compte de l'évolution récente du contexte économique et sanitaire. Elle complétera ainsi la littérature actuelle encore limitée.

### 1.4 Plan du Master Thesis

Afin de répondre au mieux à la question de recherche, qui sera développée plus tard, nous travaillerons en 6 étapes bien distinctes.

Dans un premier temps, le contexte dans lequel nous réalisons ce Master Thesis sera exposé. Cette section proposera également une étude approfondie des circuits courts et de la restauration commerciale dans le but de permettre une parfaite compréhension de ces aspects et ainsi, de cerner les raisons ayant motivé le choix de ce sujet. À partir de là, la problématique et la question de recherche seront développées.

Une seconde section sera consacrée à une présentation de l'approche méthodologique choisie pour réaliser ce Master Thesis. Les différentes étapes du travail, les sources d'information utilisées et les méthodes de collecte de données seront décrites. Cette partie permettra au lecteur de comprendre la manière dont cette étude a été menée.

Dans la troisième partie, nous réaliserons une revue de littérature qui tentera de répondre, de manière théorique, à la question de recherche. Les différents travaux scientifiques choisis sur le sujet seront analysés pour en tirer les informations utiles à la réussite de cette étude.



La quatrième partie sera consacrée à l'analyse empirique. Nous présenterons les résultats des entrevues menées auprès des différentes personnes actives dans les circuits courts alimentaires. Celle-ci permettra de répondre, de manière pratique cette fois, à la question de recherche.

La cinquième partie proposera une discussion dans laquelle les résultats théoriques et empiriques seront confrontés pour analyser les différences et les similitudes et en tirer des conclusions.

Enfin, dans la sixième et dernière section, nous présenterons nos recommandations et conclurons cette étude. Des mesures à prendre pour encourager l'utilisation des circuits courts dans la restauration commerciale seront également expliquées.

## 2 PROBLEMATIQUE

Le premier chapitre de ce Master Thesis sera dédié à la contextualisation de l'étude, afin de fournir une compréhension approfondie de la thématique analysée et des motivations du choix du sujet.

Dans un premier temps, les éléments déclencheurs qui ont suscité notre intérêt pour les circuits courts dans la restauration commerciale seront examinés, en mettant l'accent sur leur pertinence chez les traiteurs. Plusieurs aspects contextuels qui situent ce travail seront ensuite abordés, tels que :

- Le concept d'alimentation durable, dans lequel s'inscrit la notion de circuit court.
- La définition du concept de circuit court alimentaire et de ses caractéristiques distinctives.
- La notion de restauration commerciale et les cadres politiques et réglementaires qui la régissent.

Après avoir présenté en détail le contexte de l'étude, la problématique de recherche sera exposée, suivie de la question principale et des sous questions qui en découlent.

### 2.1 Éléments déclencheurs

En vue de trouver une problématique pertinente pour l'entreprise *Les Cours Traiteur SPRL* et le secteur dans lequel elle grandit, nous avons estimé essentiel de nous poser plusieurs questions clés, à savoir :

- Quel est le problème spécifique rencontré par l'entreprise ?
- Qui est concerné par ce problème ?
- Comment résoudre ce problème ?
- Quels sont les freins pour résoudre ce problème ?
- Pourquoi est-il important pour l'entreprise et/ou le secteur de trouver une solution à ce problème ?

Dès notre arrivée chez *Les Cours Traiteur SPRL*, nous avons pris le temps d'étudier attentivement la situation de l'entreprise, qui souhaite depuis quelques années déjà, développer son approvisionnement en CCA pour diverses raisons :

- Répondre à la demande grandissante de la clientèle
- Réduire son impact environnemental et contribuer au développement durable
- Améliorer la qualité de ses menus
- Soutenir l'économie locale au détriment du commerce international

Par ailleurs, la question de la durabilité alimentaire revêt une importance croissante dans la société actuelle, en particulier dans le secteur de la restauration qui a un impact significatif sur les dimensions économiques, écologiques et sociales.

Dans ce contexte, *Les Cours Traiteur SPRL* réfléchit à la création d'une gamme de menus basée sur les circuits courts alimentaires.

## 2.2 Contextualisation

Cette section comportera une description approfondie des concepts fondamentaux qui sous-tendent cette recherche. Elle présentera notamment l'alimentation durable qui intègre le circuit court, élément central de notre analyse. En outre, une étude complète des circuits courts et de la restauration hors domicile, qui inclut la restauration commerciale et par conséquent les traiteurs, sera développée.

### 2.2.1 L'alimentation durable

#### 2.2.1.1 Définitions

En 1988, la FAO<sup>6</sup> a défini le développement durable comme suit « *La gestion et la conservation de la base de ressources naturelles, ainsi que l'orientation des changements technologiques et institutionnels de manière à assurer la réalisation et la satisfaction continue des besoins humains pour les générations présentes et futures. Ce développement durable préserve la terre, l'eau, les ressources génétiques végétales et animales, est non dégradant pour l'environnement, techniquement approprié, économiquement viable et socialement acceptable.* »<sup>7</sup> (FAO Council, 1989).

Le développement durable englobe naturellement l'alimentation. En 2015, l'Institut Fédéral pour le Développement durable (IFDD) l'a défini de la manière suivante : « *une alimentation qui tient compte des besoins alimentaires mondiaux actuels sans compromettre la satisfaction des besoins des générations futures. En d'autres termes, l'alimentation est durable si elle est responsable sur un plan écologique, économique et social, de la production à la consommation.* » (Institut Fédéral pour le Développement durable, 2015, p.5).

L'alimentation durable vise à travailler sur les aspects écologiques, économiques et sociaux pour assurer la durabilité des denrées alimentaires consommées. Cependant, selon l'IFDD, il existe actuellement des problématiques dans chacun de ces domaines.

En ce qui concerne l'aspect social, une alimentation socialement responsable est définie comme respectant à la fois le consommateur et le producteur. Cela implique que le consommateur doit avoir accès à une alimentation de qualité, à un prix accessible. De plus, les conditions de production se doivent d'être raisonnables et de garantir une vie confortable aux producteurs. Cependant, de nombreuses contraintes affectent ces derniers, en particulier dans les pays du Sud, mais aussi de plus en plus en Belgique (Institut Fédéral pour le Développement durable, 2015, p.5).

Sur le plan économique, il est observé que quelques acteurs influents contrôlent la quasi-totalité de la chaîne alimentaire. Ils monopolisent les bénéfices et exercent une pression sur les maillons plus vulnérables de cette chaîne. Les agriculteurs ne reçoivent généralement qu'une petite partie du montant payé par les consommateurs, ce qui ne suffit pas à couvrir leurs coûts de production (Institut Fédéral pour le Développement durable, 2015, p.5).

---

<sup>6</sup> L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

<sup>7</sup> Traduit de l'anglais

Enfin, en ce qui concerne l'impact environnemental, l'IFDD nous informe que *«L'empreinte écologique du secteur de l'alimentation représente 33 % de l'empreinte écologique totale. Si l'on divise toute la surface fertile du globe par la population mondiale, chaque être humain a droit à 1,7 ha de surface fertile. Pour la Belgique, cette empreinte atteint à présent un peu plus de 7 ha par habitant : si tout le monde vivait comme nous, il faudrait quatre planètes pour assurer notre train de vie.»* Cela indique sans équivoque que les Belges vivent de manière excessive et qu'ils consomment les ressources plus rapidement qu'elles ne peuvent se renouveler. En conséquence, les stocks d'eau diminuent et la biodiversité est compromise (Institut Fédéral pour le Développement durable, 2015, p.5).

Pour développer l'alimentation durable et ainsi limiter les problématiques présentées, les entreprises de restauration commerciale doivent mettre en avant les six aspects développés ci-dessous.

#### **2.2.1.1.1 Le respect de l'environnement**

En respectant les critères suivants, l'entreprise sera plus à même de proposer un système d'alimentation plus durable (Chanoine, 2021, p. 100-102) :

- Limiter le recours aux emballages individuels.
- Favoriser l'utilisation d'emballages recyclés.
- S'approvisionner auprès de producteurs qui nourrissent leurs animaux avec des aliments sans OGM et qui promeuvent les cultures locales et traditionnelles.
- Réduire, voire supprimer, l'utilisation de produits phytosanitaires<sup>8</sup>.
- Opter pour des denrées de la mer et de l'aquaculture provenant d'une pêche respectueuse de l'environnement durable, identifiables grâce aux labels ASC et MSC.

#### **2.2.1.1.2 La saisonnalité**

Pour plus de durabilité alimentaire, il est primordial de considérer le critère de la saisonnalité. Afin de promouvoir celle-ci dans les menus, il est fortement demandé de proposer des plats préparés à partir de fruits et de légumes frais de saison. Pour ce faire, le traiteur peut se référer au calendrier des saisons proposé par la cellule Manger Demain<sup>9</sup> (Chanoine, 2021, p.103).

---

<sup>8</sup> Produit phytosanitaire : « Un produit phytosanitaire se dit d'un produit utilisé pour traiter les végétaux, par exemple contre des maladies ou des insectes. Il peut prendre la forme d'antiseptiques, d'herbicides, d'insecticides, de certains engrais, etc. Les produits phytosanitaires font partie de la famille des pesticides, elle-même englobée dans le groupe des biocides. » (Produit phytosanitaire, s. d.)

<sup>9</sup> Ce calendrier se trouve en Annexe 1.

#### **2.2.1.1.3 Le mode de production**

Concernant le mode de production, les entreprises souhaitant se lancer dans le durable doivent s'approvisionner en produits spécifiques, tels que (Chanoine, 2021, p. 104-108) :

- Des pommes de terre, des légumes et des fruits provenant d'un mode de production biologique (label européen Agriculture Biologique ou équivalent).
- De la viande de porc, de volaille et de bœuf issue d'un mode de production en Qualité Différenciée.
- Des volailles et de la viande bovine biologiques à durée d'élevage lente, nourries sans OGM.
- Des œufs provenant d'élevages biologiques ou en plein air (issus des codes 0, 1).
- Des produits laitiers provenant d'animaux élevés dans le respect de l'agriculture biologique et bénéficiant d'une AOP ou d'une IGP. C'est-à-dire, valorisant des produits originaires de la Région wallonne, par exemple, AOP fromage de Herve, AOP beurre d'Ardenne, etc.

#### **2.2.1.1.4 Le commerce équitable**

La promotion du commerce équitable permet également de proposer des repas plus durables. Pour y parvenir, les entreprises peuvent tenter de répondre aux critères suivants (Chanoine, 2021, p.109) :

- Assurer une juste rémunération des agriculteurs. Le label "Prix Juste" ou la marque "C'est qui le patron" aident à garantir cette rémunération équitable.
- Se procurer des fruits exotiques issus du commerce équitable, par exemple avec le label Max Havelaar.

#### **2.2.1.1.5 Le bien-être animal**

L'intégration du bien-être animal dans une politique alimentaire durable est aussi un aspect essentiel à considérer. À cet effet, voici une liste de critères relatifs au bien-être animal qui doivent être respectés lors de l'approvisionnement (Chanoine, 2021, p.110-111) :

- Privilégier l'achat de bovins qui ont pâturé pendant au moins six mois, de mars à octobre.
- S'assurer que le transport des animaux de l'élevage jusqu'à l'abattoir est respectueux de leur bien-être et n'est pas trop long.
- Veiller à ce que les animaux aient pâturé suffisamment de jours à la bonne saison : entre 150 et 180 jours pour les bovins.
- Favoriser l'achat de viande provenant d'un élevage en circuit fermé, où le porc naît et est engraisé au même endroit.
- S'assurer que les animaux ont un accès à un parcours extérieur pendant toute la durée de leur élevage.

#### **2.2.1.1.6 Le circuit court**

Les circuits courts font également partie des aspects à prendre en compte dans le développement d'une alimentation durable. Les critères suivants peuvent être envisagés (Chanoine, 2021, p.112-113) :

- S'approvisionner directement auprès des producteurs locaux.
- Réduire autant que possible le nombre d'intermédiaires.
- S'assurer que les fruits qui peuvent être cultivés dans nos régions proviennent principalement de celles-ci.

Dans cette perspective d'alimentation durable, il est essentiel pour un traiteur de considérer l'approvisionnement en CCA. Bien sûr, d'autres critères pourraient être considérés pour définir ce concept et ainsi assurer une excellente qualité de produits. Ils seront abordés ultérieurement.

### **2.3 Le contexte des circuits courts**

Ce Master Thesis portant sur l'approvisionnement en CCA, il est judicieux de proposer une analyse du contexte de circuits courts alimentaires en abordant différents aspects clés comme leurs caractéristiques, leur typologie ou leur histoire. Cette analyse permettra de mieux comprendre l'intérêt de ce type d'approvisionnement.

#### **2.3.1 Les circuits courts : Définition**

##### **2.3.1.1 Analyse des définitions existantes**

Il n'existe, à ce jour, pas de définition officielle reconnue pour définir le concept de circuits courts. Celles couramment utilisées ont cependant été compilées dans le but d'en dégager les principales caractéristiques.

Depuis les années 1990, ce terme est utilisé pour parler de la vente directe, sans que son origine ne soit claire. Au cours des années 2000, plusieurs auteurs ont précisé cette notion en admettant qu'elle pouvait inclure à la fois la vente directe et la vente indirecte. Ils ont permis de définir le concept de "circuits courts de proximité", qui se base sur des produits commercialisés par le biais d'un intermédiaire maximum et dans un rayon de distance limité (Praly et al., 2014). La publication de l'ouvrage "Les circuits courts alimentaires" en 2008 a apporté des précisions supplémentaires sur le sujet (Maréchal et al., 2008).

En 2012, Kneafsey et al., (2012), tentent à leur tour, à la page 13 de leur étude *«Chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes et systèmes alimentaires locaux dans l'UE. Un état des lieux de leurs caractéristiques socio-économiques<sup>10</sup>»*, de définir le concept de *«Chaîne d'approvisionnement alimentaire courte<sup>11</sup>»* comme étant: *«Les aliments concernés sont identifiés par un agriculteur et traçables. Le nombre d'intermédiaires entre l'agriculteur et le consommateur devrait être "minimal" ou idéalement nul<sup>12</sup>»*. Cette définition a été approuvée par l'Union européenne.

---

<sup>10</sup> Traduit de l'anglais

<sup>11</sup> Traduit de l'anglais

<sup>12</sup> Traduit de l'anglais

L'année suivante, la Commission européenne a développé une nouvelle définition comme étant « *une chaîne d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs économiques, engagés dans la coopération, le développement économique local et des relations géographiques et sociales étroites entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs.* » (EUR-Lex, 2013)

Enfin, une année plus tard, le SPW<sup>13</sup> a qualifié cette notion comme suit : « *Le circuit court est un mode de commercialisation de produits agricoles et horticoles, qu'ils soient bruts ou transformés, dans lequel au maximum un intermédiaire intervient entre le producteur et le consommateur.* » (SPW, 2014)

En somme, les auteurs s'accordent à opposer les notions de "circuits longs" et de "circuits courts" selon le nombre d'intermédiaires présents entre le producteur et le consommateur. Certaines définitions considèrent également la proximité entre les acteurs et l'apport durable. Elles soulèvent toutefois des questions quant aux critères utilisés pour définir un circuit court, tels que le type d'intermédiaire, la distance maximale entre les acteurs et le rôle joué par les consommateurs (Bouchez, 2012).

### **2.3.1.2 Caractéristiques des circuits courts**

Après avoir étudié différentes définitions, nous avons identifié quatre traits majeurs qui caractérisent les circuits courts, à savoir :

- **Le nombre d'intermédiaires** : les circuits courts ont une dimension fonctionnelle qui fait référence au nombre d'intermédiaires. D'après les définitions présentes dans la littérature, ce nombre doit être minimal et de préférence inférieur ou égal à un. (Maréchal, 2008 ; Decamp, 2013)
- **La proximité géographique** : la proximité géographique est souvent associée à l'idée d'un produit qui parcourt une courte distance et fait référence au terme « local ».

En 2011, Merle et Piotrowski ont établi une distinction entre les produits locaux et les autres, en se basant sur la proximité géographique entre le lieu, où la denrée est produite, et celui où elle est consommée. Selon eux, un produit local doit être commercialisé et consommé dans un périmètre proche de son lieu de production. Toutefois, à ce jour, aucune définition stricte n'a été déterminée dans la littérature pour clarifier cette notion de proximité. Ceci n'a rien d'étonnant, dans la mesure où certains aliments se cultivent difficilement dans certains pays. Prenons l'exemple des fruits exotiques ou de l'huile d'olive, qui ne sont pas cultivables en Belgique, ou d'autres denrées qui ne peuvent être produites dans des conditions environnementales optimales dans notre pays (Merle & Piotrowsky, 2012, p.2).

Pour ces raisons, les auteurs ont tendance à considérer cette caractéristique comme implicite ou même à l'écarter complètement (Praly et al., 2014, Decamp, 2013).

---

<sup>13</sup> Service public de Wallonie

- **La proximité relationnelle** : cette proximité est associée à l'idée de création d'un lien direct entre les acteurs. On considère que ce rapprochement crée un véritable levier de confiance et ainsi, un gage de qualité des produits (Praly et al., 2014).
- **La dimension durable** : les CCA reposent sur une durabilité à chaque niveau de la chaîne, des transactions financières et une transparence dans les étapes de production, de transformation et de commercialisation (Decamp, 2013). En outre, la dimension durable, qui englobe les aspects économique, sociaux et environnementaux, est habituellement considérée comme une conséquence évidente des trois caractéristiques développées précédemment. (Praly et al., 2014).

### **2.3.1.3 Limites de ces définitions**

Malgré leur caractère officiel, ces définitions présentent des lacunes si elles veulent s'adapter à la variété des nouveaux projets de relocalisation des systèmes alimentaires.

En effet, certaines filières de production nécessitent impérativement l'intervention de différents intermédiaires. Il est en effet courant que les produits transformés, comme la viande par exemple, nécessitent une intervention extérieure, comme le passage par un abattoir ou un atelier de découpe avant d'être vendue aux consommateurs. De plus, en examinant plus spécifiquement notre cas d'étude, à savoir l'approvisionnement de la restauration commerciale, il est également démontré que cette filière requiert généralement plusieurs intermédiaires, comme le souligne une enquête, menée par Marechal (2008).

De plus, en limitant les circuits courts à un ou zéro intermédiaire, cela ne permet pas de considérer l'ensemble des étapes et des acteurs impliqués dans le bon fonctionnement de ces systèmes. Les acteurs qui se chargent de conditionner les aliments ou encore les opérateurs logistiques qui contribuent à faciliter la mise en place de certaines livraisons par les producteurs locaux sont importants. Il serait dès lors intéressant de revoir cette définition pour qu'elle prenne en compte ces différents éléments et soit applicable à toutes les initiatives de circuits courts (Praly et al., 2014).



### 2.3.2 Typologie des circuits courts

Il semble intéressant d'examiner les différents modes de distribution existant dans le domaine des CCA pour avoir une bonne vision d'ensemble du champ des possibles.

Léonard (2010), dans son « *Essai de typologie des modes de commercialisation des produits fermiers en circuits courts* », affirme que la commercialisation de produits alimentaires en circuit court peut être subdivisée en deux grandes catégories : la vente directe et la vente indirecte. Autrement dit, en ayant recours ou non à un intermédiaire pour la transformation de produits, la distribution ou le transport.

Par vente directe, nous entendons la commercialisation d'un produit par le producteur sans transiter par un quelconque intermédiaire (Chiffolleau, 2008). Elle peut, à son tour, être subdivisée en différentes catégories.

Chiffolleau (2008), intègre dans sa classification une approche individuelle et collective au sein des deux modes de commercialisation. Elle les subdivise ainsi en quatre catégories distinctes, qui se retrouvent en Annexe 2.

Léonard (2010), lui, établit sa classification sur base de différents critères. Il soulève les questions suivantes :

- Y a-t-il un intermédiaire entre le producteur et le consommateur ?
- Y a-t-il une notion de proximité, qu'elle soit géographique, relationnelle ou culturelle, entre le producteur et le consommateur ?
- L'organisation du producteur, est-elle individuelle ou collective ?
- Quel(s) acteur<sup>14</sup>(s) s'occupe(nt) du déplacement/du transport ?
- Y a-t-il un engagement en termes de volume, de qualité, de prix, etc. de la part du producteur ou du consommateur ?
- Quel(s) acteur(s) contrôle(nt) les termes de la vente (qualité, prix, volume, livraison, etc.)

Il sépare donc les ventes indirectes et les ventes directes et crée deux autres catégories au sein des ventes directes ; les ventes à la ferme et les ventes hors ferme.

En résumé, il existe selon lui trois grandes catégories de forme de vente en circuit court, chacune impliquant des modes de commercialisation différents. Quelques exemples pour chaque catégorie sont cités ci-après afin d'avoir une meilleure compréhension de celles-ci (Leonard, 2010).

---

<sup>14</sup> Par acteur, nous entendons le producteur, le consommateur et/ou l'intermédiaire

### **2.3.2.1 La vente directe**

#### **2.3.2.1.1 Vente à la ferme**

- Magasin à la ferme
- Cueillette
- Événement sur le site de la ferme

#### **2.3.2.1.2 Vente en dehors de la ferme**

- Marché, foires et salons
- Vente par correspondance et via internet
- Vente sur le bord de la route

### **2.3.2.2 La vente indirecte**

- Restauration privée
- Restauration collective
- Commerces

Le schéma complet présentant les typologies établies par Léonard se trouve en Annexe 3. (Leonard, 2010). Chaque mode de commercialisation comprend pléthore d'initiatives qui démontrent leur attractivité, tant auprès des producteurs que des consommateurs. Il existe en effet, ne serait-ce qu'en Wallonie, des centaines d'initiatives, qui encouragent l'achat de produits en circuit court. Quant aux différentes plateformes en ligne, elles ne font qu'augmenter leur développement puisqu'elles leur permettent de se faire connaître et de simplifier radicalement leur logistique (Leonard, 2010).

Après lecture des définitions de chacune des typologies du circuit court, nous nous focaliserons, au cours de ce rapport, sur le mode de commercialisation « Restauration privée », repris dans la catégorie « Autres circuits courts ».

Selon Léonard, cette catégorie se définit comme suit : « *Vente de produits fermiers à un autre producteur qui les utilisera dans les repas qu'il vend sur sa ferme ou à un restaurateur traditionnel* » (Leonard, 2010). Ce mode de commercialisation est celui qui se rapproche le plus de notre type de commercialisation ; le service traiteur. Ses caractéristiques, basées sur les critères définis par Léonard (2010), se trouvent en Annexe 4.

### 2.3.3 Historique et état actuel des circuits courts

#### 2.3.3.1 Première forme d'échange

Bien que souvent présentés comme une innovation récente, les CCA ont toujours existé sous différentes formes, comme l'autoconsommation et la vente directe. Les marchés locaux dans les villages, qui sont ancrés dans l'histoire de l'agriculture et des régions, constituent une des premières formes de vente directe de producteurs à consommateurs. (Chiffolleau, 2008, p. 13-21).

Cependant, l'approvisionnement direct des villes par l'agriculture de proximité, a connu un déclin au cours du XXe siècle. Ceci, notamment en raison du développement des transports frigorifiques, de l'internationalisation des marchés alimentaires et de l'expansion d'industries d'approvisionnement. En outre, la mise en œuvre de la Politique Agricole Commune<sup>15</sup> (PAC) a également favorisé le développement de filières de distribution plus longues (Decamp, 2013).

#### 2.3.3.2 Le déclin des CCA

Au cours du 20e siècle, des changements fondamentaux ont été opérés dans les systèmes alimentaires en raison du phénomène de mondialisation<sup>16</sup>. Celui-ci a réduit la proximité entre les producteurs et les consommateurs (Chiffolleau, 2008). Les CCA ont peu à peu cédé leur place à un système mondialisé complexe, impliquant l'arrivée de nouveaux intermédiaires (Dunne et al., 2011). Cette transformation a été causée par la venue de grossistes et de chaînes de supermarchés sur le marché. La concurrence s'est donc radicalement intensifiée au détriment des producteurs locaux. (Decamp, 2013).

La hausse du pouvoir d'achat après la Seconde Guerre mondiale a aussi contribué à ce changement, entraînant une diversification importante de la demande et une diminution de la fréquentation des commerces à caractère familial (Decamp, 2013). Enfin, le développement de la mobilité et la naissance du libre-service dans les années 1950 ont favorisé l'essor des chaînes de supermarché. Des raisons économiques et de gestion, telles que le manque de personnel et de capitaux, ainsi que les conflits d'intérêts et la baisse d'engouement, ont également mis les CCA en difficulté (Decamp, 2013).

---

<sup>15</sup> « Lancée en 1962, la PAC est un partenariat entre le secteur agricole et la société, et entre l'Europe et ses agriculteurs. Ses objectifs sont les suivants : soutenir les agriculteurs et améliorer la productivité agricole ; assurer un niveau de vie décent aux agriculteurs de l'UE ; lutter contre le changement climatique et gérer les ressources naturelles de manière durable ; préserver les zones rurales et les paysages dans l'ensemble de l'UE ; préserver l'économie rurale en promouvant l'emploi dans les secteurs associés. Le PAC est une politique commune à tous les pays de l'UE. Elle est gérée et financée au niveau européen grâce aux ressources du budget de l'UE. » (La PAC en bref, s.d.)

<sup>16</sup> Définition de la mondialisation : « Élargissement du champ d'activité des agents économiques du cadre national à la dimension mondiale. » (Larousse, s.d.)

### 2.3.3.3 Depuis 1980

Les CCA ont récemment bénéficié d'un regain de popularité (Chaffotte & Chiffolleau, 2007). Cette augmentation d'intérêt pour les CCA s'explique par la demande croissante de qualité, de transparence et de lien social de la part des clients, ainsi que par le désir des producteurs de devenir plus indépendants et d'améliorer la considération de leur profession (ADEME, 2017).

Selon plusieurs experts, les crises sanitaires, telles que la crise de la vache folle survenue durant les années 1990 ou la crise de la contamination du lait en poudre Lactalis en 2018 (Bui-Nguyen, 2020, p.2), ont aussi joué un rôle clé dans la croissance d'intérêt pour les CCA. En effet, les peurs alimentaires qu'elles ont suscitées ont incité les consommateurs à se tourner vers des producteurs en qui ils avaient confiance ou vers des produits portant des labels de qualité (Chiffolleau, 2008, p.13-21).

Dans l'ensemble, il semble que l'âge d'or du commerce de masse et des circuits longs soit révolu. En effet, bien que 90,00 % des biens alimentaires courants soient encore achetés en grandes ou moyennes surfaces, une moyenne de seulement 64,00 % des produits y est vendue. Les consommateurs recherchent de plus en plus des formes de distribution alternatives (Chiffolleau, 2008, p.13-21 ; Chaffotte & Chiffolleau, 2007).

En Belgique, depuis une vingtaine d'années, l'achat de produits locaux et le recours à une alimentation responsable sont très populaires. En conséquence, le pays dispose d'un large éventail d'options de circuits courts, allant de marchés fermiers aux paniers de légumes en passant par les AMAP<sup>17</sup>. Ces dernières années, de nouvelles formes de distribution émergentes ont également vu le jour, comme les coopératives de consommateurs et les magasins de producteurs (Pleyers, 2020).

Lors de leurs achats alimentaires, outre l'importance qu'ils donnent à la qualité et à la transparence, de nombreux consommateurs sont aujourd'hui guidés par des critères tels que :

- le respect de l'environnement ;
- les conditions sociales des travailleurs ;
- le bien-être animal ;
- le soutien à l'économie locale ;
- le développement durable ;
- ...

Cette consommation "engagée" est devenue populaire auprès de toutes les catégories socioprofessionnelles et profite à tous les acteurs, qui sauront en tirer profit (Chiffolleau, 2008, p.13-21).

---

<sup>17</sup> Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

## 2.4 La restauration hors foyer

Le type de restauration qui sera analysé tout au long de cette étude fait partie du groupement de la restauration hors foyer (RHF). Celui-ci comprend deux grands types de restauration ayant des vocations bien distinctes :

- la restauration collective ;
- et la restauration commerciale.

Les deux catégories opèrent grâce au savoir-faire complémentaire de professionnels de la cuisine, de la logistique, des achats et de la vente. Elles sont soumises à de nombreuses règles d'hygiène très strictes (Carbonel, 2007).

Le schéma suivant présente succinctement la structure de la restauration hors foyer.

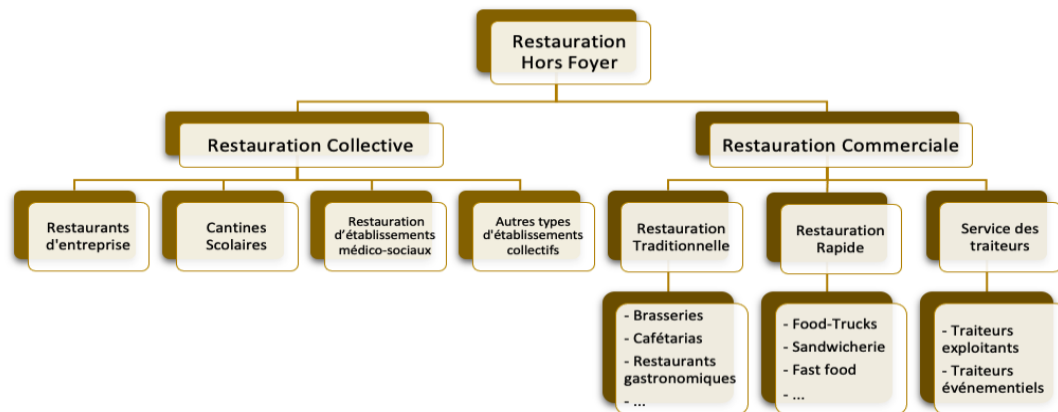


Figure 3 : La restauration hors foyer

### 2.4.1 La restauration collective

La restauration collective a une finalité sociale. Elle a pour objectif de garantir les besoins alimentaires des quatre catégories de collectivités :

- les cantines scolaires ;
- la restauration d'établissements médico-sociaux (hôpitaux, maisons de retraite, cliniques, etc.) ;
- les restaurants d'entreprise ;
- et les autres types d'établissements collectifs (casernes, centres de vacances, etc.)

Dans ce cas, l'activité de restauration est considérée comme secondaire par rapport à l'activité principale. C'est la raison pour laquelle elle n'a pas de but lucratif et tente de fournir des repas à faibles coûts ayant pour maîtres-mots l'hygiène et la diététique. Les menus conçus dans le cadre de la restauration collective doivent être variés, équilibrés et de qualité. Les règles d'hygiène y sont d'autant plus exigeantes qu'elles sont possiblement adressées à un public plus fragile. (Laporte & Poulain, 2014 ; Very, 2021 ; Carbonel, 2007).

Enfin, ce type de restauration est très largement majoritaire dans la restauration hors domicile puisqu'elle représente 85,00 % des repas fournis en restauration hors foyer (Carbonel, 2007).

### 2.4.2 La restauration commerciale

La restauration commerciale regroupe tous les établissements de restauration destinés au grand public. Ils opèrent à but lucratif et commercialisent des produits alimentaires préparés et modifiés (Laporte & Poulain, 2014).

Ce mode de restauration correspond à 15,00 % des repas fournis en restauration hors foyer (Carbonel, 2007) et englobe de multiples concepts très différents les uns des autres. On y trouve notamment les brasseries, cafétérias et restaurants gastronomiques pour la restauration traditionnelle, les food-trucks, fast-food et sandwicheries pour la restauration rapide et les traiteurs organisateurs de réception (T.O.R.), les charcuteries ou boulangeries pour le service des traiteurs (Very, 2021 ; Carbonel, 2007).

Ce secteur, en perpétuelle évolution, nécessite de nombreuses facultés d'adaptation. Les établissements actifs dans ce domaine doivent répondre aux nombreuses attentes des consommateurs et aux nouvelles tendances du marché. La multitude de formules apporte aux consommateurs un choix varié et hétérogène qui leur permet de se tourner vers la formule qui leur convient. (Nelinkia, 2022)

#### 2.4.2.1 L'activité de traiteur

Du fait que cette étude s'inscrit dans le cadre d'une entreprise active dans le service des traiteurs, il est intéressant d'approfondir cette notion et de détailler les deux catégories existantes dans ce secteur et de montrer les différences par rapport au métier de restaurateur.

Comme énoncé ci-dessus, le service des traiteurs est divisé en deux catégories : le traiteur-organisateur d'événements et le traiteur exploitant.

- **Le traiteur exploitant** : il s'agit d'un artisan nécessitant un diplôme reconnu (qualification professionnelle) pour être autorisé à exercer le métier ou devant pouvoir justifier une expérience professionnelle de minimum 3 ans. Pour citer quelques exemples, nous pensons aux charcuteries, boulangeries et boucheries qui proposent des produits adaptés à l'établissement, ainsi que des plats préparés.
- **Le traiteur événementiel** : il se charge, sur le plan culinaire, de l'organisation des événements pour lesquels il est mandaté. Il s'occupe de la conception des repas, de la logistique et du service des repas et des boissons.

En majorité, les activités réalisées par un restaurateur sont les mêmes que celles réalisées par un traiteur événementiel. Celles-ci comprennent cependant certaines exceptions telles que le fait qu'un traiteur conclut les contrats à l'avance. Une organisation et une préparation de la prestation sont donc réalisées en amont en connaissance des détails (nombre de personnes, choix des menus, heures de prestation, etc.). Ce n'est pas le cas d'un propriétaire de restaurant, car il ignore le nombre de personnes qui se rendront dans son restaurant et les mets que ses clients choisiront.

Une autre grande différence est que, pour un traiteur événementiel, la majorité des plats sont préparés dans les cuisines de l'entreprise. Le réchauffage et les dernières finitions se font sur le lieu de la prestation, c'est-à-dire chez le client, au sein d'une institution ou dans un lieu particulier, là où le restaurateur peut profiter d'une cuisine et d'une salle de réception (Laporte & Poulain, 2014).

Au cours de cette étude, nous nous attarderons davantage sur la restauration commerciale et plus précisément sur les traiteurs événementiels. En effet, bien qu'également active dans le secteur de la restauration collective pour la restauration d'entreprise, l'entreprise étudiée travaille à 90,00 % pour le secteur de la restauration commerciale.

#### **2.4.2.2 Contexte législatif de la restauration commerciale**

Les établissements actifs dans la restauration hors foyer sont régis par un ensemble de politiques, de règles, de normes ou de lois relatives à la sécurité alimentaire afin de réduire les risques sanitaires et assurer la protection des consommateurs. Cet élément est devenu un défi majeur de notre société (EUR-Lex, 2004).

Cette section traitera des directives alimentaires et sanitaires. Nous développerons différentes notions telles que l'ASFCA<sup>18</sup>, l'HACCP<sup>19</sup> et nous pourrions aussi noter le nombre élevé de législations et l'importance de leur respect.

##### **2.4.2.2.1 Sécurité alimentaire dans la restauration commerciale**

Les différentes crises alimentaires, telles que la crise de la vache folle dans les années 1990 (Seguin, 2002), le scandale de la vente de produits contenant des fromages italiens périmés en 2008 (Le Monde, 2008) ou encore la crise de la contamination du lait en poudre Lactalis en 2018 (Bui-Nguyen, 2020) ont entraîné des exigences supplémentaires quant à la sécurité alimentaire dans le domaine de la restauration.

Par sécurité alimentaire, nous entendons : *«La sécurité alimentaire est assurée quand toutes les personnes, en tout temps, ont économiquement, socialement et physiquement accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive, qui satisfait leurs besoins nutritionnels et leurs préférences alimentaires pour leur permettre de mener une vie active et saine»* (Bruegel & Stanziani, 2004). Cette définition fut établie en 1996 lors du Sommet Mondial de l'Alimentation et est actuellement la plus répandue.

En d'autres termes, afin d'éviter tout préjudice potentiel à la santé des consommateurs, la sécurité alimentaire repose sur certaines directives à respecter lors de la manipulation et de la transformation d'aliments, et ce, tout au long de la chaîne alimentaire. Les établissements spécialisés dans la transformation d'aliments sont tenus de se soumettre aux directives européennes suivantes (EUR-Lex, 2002) :

---

<sup>18</sup> Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire

<sup>19</sup> Hazard Analysis Critical Control Point

- ❖ **«Réglementation (CE) 178/2002** relative à la responsabilité des exploitants du secteur alimentaire en matière de sécurité des denrées, de traçabilité et de gestion des non-conformités via des procédures de rappel des aliments non-conformes<sup>20</sup>.»
- ❖ **«Réglementation (CE) 852/2004** relative à l'hygiène des denrées alimentaires»;
- ❖ **«Réglementation (CE) 853/2004** relative aux règles spécifiques d'hygiène applicables aux denrées alimentaires d'origine animale»;
- ❖ **«Réglementation (CE) 854/2004** relative aux règles d'organisation des contrôles officiels sur les produits d'origine animale destinés à la consommation humaine.»

Ces législations ont été établies en vue d'atteindre les objectifs suivants :

1. Assurer la protection de la santé des consommateurs ;
2. Garantir des conditions commerciales équitables en veillant à la santé des animaux et des plantes;
3. Assurer la liberté de circulation des aliments au sein de l'Union européenne ;
4. Faciliter le commerce mondial d'aliments sûrs et sans danger.

Dans ce cadre, les établissements doivent mettre en place un système d'autocontrôle en s'appuyant sur le plan HACCP, qui vise à établir des procédures de gestion de la sécurité sanitaire des produits alimentaires. Ce plan s'articule en 12 étapes : les huit premières consistent en une analyse complète de l'environnement incluant la définition du produit, l'analyse des risques, l'identification des points critiques, etc. tandis que les quatre autres constituent des procédures de contrôle d'hygiène (Mortimore & Wallace, 2013). Les informations sur ces procédures doivent être gardées sous forme de registre, qui sera présenté lors de chaque contrôle effectué par l'AFSCA (Afsca - professionnels, s.d.).

---

<sup>20</sup> Il s'agit de la réglementation générale pour les denrées alimentaires et pour la nourriture pour animaux. Elle couvre la sécurité à tous les niveaux de la chaîne alimentaire. Cette réglementation a été établie en 2002. Pour compléter cette dernière, les trois réglementations suivantes ont été introduites en 2004 (EUR-Lex, 2002).



En Belgique, c'est l'AFSCA qui contrôle et réglemente les normes d'hygiène auxquelles les professionnels du secteur alimentaire sont tenus. Elles couvrent les aspects suivants (Rentokil, 2022) :

- La propreté et le respect de l'équipement des locaux de l'établissement
- L'aménagement et le respect des bonnes pratiques des espaces de cuisine
- Le respect des normes d'hygiène alimentaire des véhicules utilisés pour le transport d'aliments
- Le respect des consignes de sécurité alimentaire lors de la décongélation
- Le stockage des emballages sécurisés en matière d'hygiène
- Le respect du contrôle des températures des aliments lors de chaque étape de préparation et de stockage
- La formation du personnel à l'hygiène alimentaire
- Le respect de l'hygiène du personnel travaillant dans les espaces de cuisine

Dans le cas où les établissements ne seraient pas conformes à ces normes lors des contrôles effectués, l'AFSCA peut faire demande formelle de correction des déficiences constatées à l'aide d'un avis juridique. Celui-ci précise les mesures à prendre ou les recommandations relatives aux processus, aux matériels et aux installations à proscrire (Afsca - professionnels, s.d.)

## **2.5 Présentation de la problématique**

### **2.5.1 *Problématique***

Après avoir minutieusement examiné la situation de l'entreprise et présenté le contexte de ce Master Thesis, nous avons pris conscience de l'importance du développement de l'approvisionnement en CCA dans ce secteur. Cette prise de conscience s'appuie sur notre expérience dans le domaine, sur une lecture approfondie de la littérature existante, ainsi que sur notre participation à divers webinaires et à une rencontre organisée par Terre d'Herbage<sup>21</sup>. Cette rencontre s'est tenue le 24 octobre 2022 à la ferme Tri Dieu et réunissait des producteurs et des distributeurs travaillant avec la coopérative. Celle-ci nous a permis de discuter avec divers acteurs du circuit court et de recueillir leur opinion sur le sujet.

Au cours de ces collectes d'informations, nous avons constaté un élément essentiel : les traiteurs ont exprimé leur désir de s'engager dans une démarche de développement durable, notamment par le biais de l'approvisionnement en CCA. Cependant, ces professionnels rencontrent de nombreuses difficultés à mettre en œuvre ce changement au sein de leur entreprise, et ce, pour diverses raisons :

---

<sup>21</sup> Terre d'Herbage est un réseau de producteur situé à Malmedy. Il fait le lien logistique entre les producteurs durables et les distributeurs tels que les traiteurs, les épicerie fines, etc. (Terre d'Herbage, un réseau de producteurs de l'arrondissement de Verviers, s.d.).

- La constatation que les producteurs ont une certaine réticence à travailler avec des entreprises de grande envergure.
- La capacité de production limitée des producteurs, qui ne leur permet pas de fournir en quantité suffisante un traiteur de taille PME, qui a des besoins élevés pour chaque aliment.

Ces observations, ainsi que le contexte spécifique de l'entreprise, ont motivé notre volonté d'approfondir notre compréhension des facteurs qui entravent ou stimulent ce développement. L'objectif est de formuler des recommandations utiles pour les entreprises du secteur afin de voir évoluer ce système d'approvisionnement au sein des traiteurs PME.

Les détails de la question de recherche sont exposés ci-après.

### *2.5.1 Question de recherche*

Le fil conducteur de cette étude a été déterminé, suite aux observations décrites précédemment. Il vise à répondre à la question de recherche suivante « Quels sont les obstacles et incitations auxquels les traiteurs PME sont confrontés dans le cadre d'un approvisionnement en circuits courts alimentaires et quelles sont les solutions ? »

De cette question découlent plusieurs sous questions pertinentes, qui seront analysées dans le but d'aborder la question de recherche principale :

- En quoi le développement d'un approvisionnement en CCA est-il bénéfique pour un traiteur ?
- Quelles sont les raisons incitant les traiteurs PME à se fournir en CCA ?
- Quels sont les obstacles auxquels les traiteurs PME peuvent être confrontés lorsqu'ils souhaitent mettre en place un système d'approvisionnement en CCA ?
- Comment peut-on garantir le succès de cette nouvelle stratégie chez les traiteurs PME en proposant des solutions adaptées ?

En premier lieu, nous identifierons les facteurs qui freinent et incitent l'adoption de cette nouvelle stratégie pour un traiteur PME. L'objectif sera ensuite de proposer à *Les Cours Traiteur SPRL* des solutions à la problématique majeure, qui entrave son approvisionnement. Enfin, nous soumettrons un plan d'action et des recommandations pertinentes pour les autres PME intéressées au sein de ce secteur.

### 3 APPROCHE METHODOLOGIQUE

#### 3.1 Méthodologie de la recherche

Une enquête auprès d'acteurs impliqués dans les circuits courts, l'analyse de celle-ci ainsi que des recherches documentaires fondent ce travail. Toutes ces recherches ont été menées dans un but bien précis : rassembler des éléments de réponse à la question de recherche pour tenter de proposer des recommandations intéressantes à l'entreprise *Les Cours Traiteur SPRL*.

Pour ce faire, une approche hypothético-déductive a été adoptée. C'est-à-dire partir de la théorie pour proposer des hypothèses, qui seront affirmées ou infirmées à la suite d'une étude qualitative (Claude, 2020). Les hypothèses seront présentées sous forme de freins et de propositions de solution. Une analyse empirique permettra d'évaluer si les points de vue des acteurs du terrain diffèrent de la littérature et si ces derniers peuvent apporter des informations.

Afin de comprendre le contexte et d'identifier la problématique de base, nous avons, dans un premier temps, analysé la littérature existante sur le thème des circuits courts et de la restauration commerciale, ainsi que notre expérience sur le terrain en tant qu'alternante. Cette analyse a permis de développer la question de recherche.

Dans un second temps, une analyse de la littérature a été réalisée afin d'identifier les informations pertinentes pour répondre théoriquement à la question de recherche.

Une première entrevue, dite exploratoire, a ensuite été effectuée. Celle-ci a été réalisée dans le but d'affiner la problématique de base, de découvrir la réalité du terrain, et d'obtenir d'éventuelles propositions de solutions. À la suite de cette entrevue, notre définition des circuits courts a évolué pour qu'elle englobe les caractéristiques relatives à l'alimentation durable.

Pour renforcer les recherches et conclusions, deux autres entretiens individuels avec des professionnels du secteur ont été mis en place. Ces entrevues ont permis d'approfondir nos recherches.

Pour chacune de ces entrevues, un guide d'entretien reprenant une série de questions a été préparé. Celles-ci étaient individuelles, ce qui a permis une totale honnêteté et a évité d'éventuelles influences extérieures. La personne interrogée se sentait libre et sincère. Le choix s'est porté sur des entretiens semi-directifs dans le but d'orienter la personne vers le sujet choisi, tout en la laissant libre de ses réponses.

Ces acteurs, ayant tous une fonction différente au sein du domaine des circuits courts, ont été choisis dans le but d'assurer une diversité des avis récoltés. Ils viennent de différentes structures, ce qui a permis d'obtenir des perspectives distinctes.

## **3.2 Collecte des données**

### **3.2.1 Données théoriques**

Pour récolter des informations théoriques sur le sujet, une analyse de la littérature existante a été menée. Étant donné le grand nombre d'articles et de livres disponibles sur le sujet, des choix ont dû être faits.

La quasi-totalité des recherches a été réalisée via le site Google Scholar et une vingtaine d'articles ou de livres intéressants ont été identifiés, à l'aide de différents mots-clés. Pour évaluer leur pertinence, nous avons utilisé des critères tels que le nombre de citations et le résumé de l'article. Ainsi, la lecture d'articles non pertinents pour notre sujet a été évitée.

### **3.2.2 Données empiriques**

En plus de notre expérience en tant que Junior Sales Manager chez *Les Cours Traiteur SPRL*, des données empiriques ont été collectées via une méthode d'entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs des circuits courts alimentaires.

Une description détaillée de la collecte de données empiriques est présentée ci-après.

#### **3.2.2.1 Réalisation des guides d'entretien**

Au préalable, un guide d'entretien a été rédigé. Il s'agit d'un outil efficace, qui a pour but de structurer et de guider les entretiens. Il reprend les principales thématiques à aborder ainsi que les questions qui doivent être posées.

Celui-ci a permis de clarifier nos intentions et nos questions. Ainsi, les participants se sentaient en confiance et un maximum d'informations ont pu être collectées.

Comme il s'agissait d'entretiens semi-directifs, les guides n'ont pas toujours été utilisés de manière linéaire. Cela a permis d'orienter la discussion vers les sujets désirés.

Les guides d'entretien ont été construits de manière similaire pour chacun des intervenants :

- Introduction, objectifs du Master Thesis et de l'entretien ;
- Présentation de l'interviewé ;
- Présentation de la structure, de son fonctionnement et de ses projets ;
- Corps de l'entretien comprenant des questions générales sur les circuits courts, leurs freins, leurs incitants, etc. ;
- Conclusion et mot de la fin de la part de l'interviewé.

Bien sûr, pour chaque intervenant, nous nous sommes adaptés au contexte et au moment. Certaines questions diffèrent en fonction du secteur dans lequel la personne évolue, de ses fonctions, mais également de son expérience.

Trois guides d'entretien ont donc été construits. Ceux-ci sont proposés en Annexes 5, 6 et 7.

### **3.2.2.2 Choix des personnes interviewées**

Après réflexion, nous avons décidé d'interroger les personnes mentionnées ci-dessous. Elles ont été choisies, car leurs connaissances et leur expérience ont été jugées utiles à deux égards :

- le développement d'une nouvelle stratégie pour l'entreprise
- la quête de solutions au problème d'approvisionnement en CCA.

Il nous a été conseillé de limiter le nombre de personnes interrogées à trois, car cela suffirait à obtenir la quantité d'informations nécessaires.

#### **3.2.2.2.1 Personnes interviewées**

Afin de soutenir les éléments théoriques précédemment décrits et d'obtenir des informations permettant à *Les Cours Traiteur SPRL* de développer une gamme de menus durables, nous avons recueilli l'avis et les conseils de professionnels. Nous avons consulté des acteurs du terrain, qui ont accepté de consacrer un peu de leur temps pour répondre à une série de questions sur le sujet et de partager leur expérience. Les personnes contactées sont :

- ISO SL - Monsieur Davide Arcadipane, chargé de mission durable
- Le RATaV<sup>22</sup> - Monsieur Renaud Keutgen, chargé de mission citoyenneté
- Manger Demain - Rebecca Decoster, chargée de mission territoriale

Ces professionnels évoluent dans le domaine des circuits courts et ont, chacun, un angle de perception particulier. En combinant leurs perspectives, nous pouvions obtenir une vision globale de la problématique et des solutions envisageables.

Nous avons également jugé pertinent de discuter avec Mme Anne-Sophie Yans, responsable des achats chez *Les Cours Traiteur SPRL*, pour mieux comprendre leur processus d'approvisionnement en cas de vente d'événements, tant pour les banquets standards que pour les banquets en circuits courts. Cela a permis d'orienter au mieux les recommandations en nous concentrant sur le cas spécifique du traiteur pour lequel nous avons travaillé.

---

<sup>22</sup> Réseau Aliment-Terre de l'arrondissement de Verviers

### 3.2.2.2.2 Présentation des structures

#### ISoSL

ISoSL est une intercommunale<sup>23</sup> spécialisée dans les soins de santé et les services de restauration collective. Présidée par Madame Yerna<sup>24</sup> et ayant la ville de Liège comme actionnaire majoritaire, elle gère plusieurs hôpitaux et maisons de repos, ainsi que des cuisines de collectivités, dont la plus grande se trouve sur le site du Val d'Or à Liège. Avec une production d'environ 12.000 repas par jour, ISoSL fournit des repas pour les hôpitaux, les maisons de repos, les bénéficiaires de soins à domicile, le personnel, les écoles et les crèches. Les repas scolaires représentent 25,00 % de la production, soit approximativement 3.000 repas par jour. Au total, 140 écoles sont approvisionnées par ISoSL, dont 55 appartenant à la ville de Liège.

En 2020, la direction d'ISoSL a demandé à l'équipe de travailler sur un projet pilote visant à améliorer la qualité et la durabilité des repas servis dans les écoles et les crèches. Ce projet concerne actuellement les 3000 repas servis dans ces établissements. Après trois ou quatre ans de développement, la direction décidera de poursuivre ou non le projet à plus grande échelle.

ISoSL joue donc un rôle clé dans l'amélioration de l'alimentation des enfants liégeois, ainsi que dans la promotion d'une société plus durable et le soutien des filières agricoles. Avec son expertise en soins de santé et en restauration collective, elle est en mesure de fournir des repas de qualité adaptés aux besoins de chacun de ses clients (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2022).

#### Le RATaV – 'Réseau Aliment-Terre de l'arrondissement de Verviers'

Le RATaV est un projet territorial né en 2017 sur les 20 communes de l'arrondissement de Verviers, en Belgique. Ce réseau vise à développer un système alimentaire plus durable et plus équitable et donc à aider les producteurs et les agriculteurs de la région à superviser l'encadrement et l'accompagnement de la relocalisation de notre système alimentaire. À terme, il ambitionne de développer une communauté territoriale centrée autour des productions locales de la région.

Le RATaV rassemble des agriculteurs, des transformateurs, des distributeurs et des consommateurs qui partagent une même vision d'un système alimentaire plus durable et plus responsable. Le réseau encourage l'établissement de circuits courts et la réduction des distances entre producteurs et consommateurs, ce qui permet de limiter l'impact environnemental des transports et de soutenir l'économie locale.

Ses missions sont :

- Renforcer le recours aux circuits courts alimentaires ;
- Développer la restructuration des filières ;
- Instaurer un système de gouvernance de l'alimentation ;
- Soutenir la création de modèles économiques innovateurs et durables.

---

<sup>23</sup> Association de plusieurs communes, au moins deux, qui doit servir à gérer une matière d'intérêt communal (S.Ta, 2017)

<sup>24</sup>Échevin en charge du Logement, du Développement économique et territorial, de la Régie foncière et de la Politique du Personnel communal

Dans ce cadre, des événements sont organisés pour sensibiliser les consommateurs à l'alimentation locale et durable. Le réseau travaille également à l'élaboration de projets de coopération entre les acteurs du système alimentaire afin de favoriser l'échange d'expériences et de bonnes pratiques.

En conclusion, le RATaV est un réseau qui participe à la création d'un système alimentaire plus responsable et plus durable dans l'arrondissement de Verviers, en promouvant des pratiques agricoles durables et la consommation de produits locaux et de saison (R. Keutgen, communication personnelle, 29 mars 2023).

### Manger Demain

Manger Demain est une cellule qui a vu le jour en 2019 grâce à l'ASBL SOCOPRO et soutenue par la Région wallonne. Cette initiative cherche à repenser notre système alimentaire en le rendant plus durable, plus équitable et plus sain. Manger Demain se veut un mouvement réunissant des particuliers, des professionnels de l'alimentation, des entreprises et des institutions désireux d'œuvrer en faveur d'une meilleure alimentation pour tous et d'une alimentation respectueuse de l'environnement.

La cellule Manger Demain travaille simultanément sur différents volets :

- Cantines durables : Avec son projet de label Green Deal Cantines Durables, elle encourage l'agriculture durable. Manger Demain promeut les pratiques agricoles qui respectent la biodiversité, l'eau et les sols, et qui réduisent le recours aux substances chimiques. En outre, elle cherche à favoriser un régime alimentaire sain et équilibré dans les cantines de collectivité. Elle incite à la consommation de produits biologiques, et tente de faire diminuer celle de produits transformés et de sucres ajoutés.
- Pertes et gaspillage alimentaire : Manger Demain œuvre à la sensibilisation des consommateurs et des collectivités pour limiter les déchets alimentaires. Il s'agit d'un enjeu de taille pour la sécurité alimentaire et la durabilité des ressources.
- Relocalisation alimentation : La cellule cherche à relocaliser l'approvisionnement alimentaire en Wallonie. Pour ce faire, elle collabore avec des agriculteurs locaux, les soutient et en fait la promotion auprès des collectivités. En outre, elle les encourage à proposer des produits frais, locaux, de saison et de qualité.

Manger Demain propose également toutes sortes de formations pour aider les entreprises à respecter les critères requis pour être labellisé «Green Deal Cantines Durables». De plus, autour de ces enjeux, elle organise des actions de sensibilisation destinées aux collectivités (B. Decoster, communication personnelle, 17 avril 2023).

### 3.3 Analyse des données

Afin de gérer l'importante quantité de données recueillies lors des entretiens, nous avons sollicité le consentement des intervenants pour les enregistrer en vue d'une transcription. Cette approche a grandement facilité nos analyses, bien que des notes aient aussi été prises durant les entrevues.

Dans un premier temps, les deux premiers entretiens avec Monsieur Arcadipane de chez ISO SL et Monsieur Keutgen du RATAV ont été transcrits. Malheureusement, en raison d'un problème technique survenu au début de l'enregistrement, et qui n'a pas été détecté à temps, la réunion avec Madame Decoster de chez Manger Demain n'a pas pu être transcrite. Cela n'a cependant pas perturbé les analyses, car de nombreuses notes contenant les éléments clés ont été prises durant l'entretien.

La deuxième étape consistait à sélectionner les informations pertinentes en lien avec la problématique. Nous avons ensuite jugé essentiel de regrouper les informations selon différents thèmes.

La première analyse a permis de repérer les freins et les avantages liés à l'approvisionnement en CCA pour un traiteur, ainsi que les solutions à mettre en œuvre.

Dans la deuxième analyse, toutes les recommandations proposées par les différents acteurs ont été extraites.

Enfin, grâce aux solutions et recommandations retenues, un plan d'action en huit étapes a pu être proposé pour aider les traiteurs à se lancer dans l'approvisionnement en CCA.

### 3.4 Conclusion

Dans ce second chapitre, nous avons dressé la liste des personnes interrogées et présenté brièvement le contexte de leur organisation. Nous avons cherché à rencontrer un panel diversifié de personnes dans le domaine de l'alimentation durable afin d'obtenir des éléments de réponse à la question de recherche ainsi que des solutions aux freins liés à l'approvisionnement en CCA. Chaque entretien a été l'occasion d'approfondir nos connaissances de la situation étudiée. La diversité des intervenants a été particulièrement enrichissante, car elle a permis d'aborder la problématique sous différents angles.

Chaque personne interrogée a marqué une étape importante dans notre réflexion. D'un point de vue général, on remarque de nombreuses similitudes dans leurs propos. Néanmoins, leurs avis divergent quant à la question des circuits courts alimentaires, et plus précisément concernant les solutions proposées. Il était intéressant de constater ces divergences, car les solutions proposées peuvent aisément se compléter.

Dans la suite de ce Master Thesis, nous utiliserons la richesse de l'étude qualitative pour compléter notre analyse documentaire, qui sera présentée ci-après. Les résultats théoriques et empiriques seront ensuite confrontés pour en tirer des conclusions et recommandations. Enfin, nous concluons ce travail en proposant aux entreprises du secteur étudié un plan d'action pour faire face aux freins de l'approvisionnement en CCA.



## 4 REVUE DE LITTÉRATURE

Cette section a pour objectif de présenter les incitants/avantages et freins/inconvénients qu'un traiteur peut rencontrer en s'approvisionnant en produits issus du circuit court par rapport aux produits conventionnels. Cela nous permettra de bien comprendre les raisons pour lesquelles de plus en plus de traiteurs souhaitent développer cette nouvelle stratégie et ce qui les empêchent d'agir.

Une seconde partie abordera ensuite de manière plus détaillée les éventuels freins auxquels les traiteurs peuvent faire face lorsqu'ils décident de se lancer dans ce type d'approvisionnement. Nous proposerons également, lorsque nous en disposons, une solution qui permettrait de surmonter ces obstacles.

Bien que nous présentions toutes les informations collectées dans les deux parties, il convient de souligner que ces listes ne sont pas exhaustives. En effet, nous sommes conscients que d'autres éléments d'informations pertinents peuvent être identifiés.

### 4.1 L'approvisionnement en circuits courts alimentaires chez les traiteurs

#### 4.1.1 *Avantages et inconvénients de l'approvisionnement en CCA*

S'approvisionner en circuits courts présente une multitude d'avantages, tant pour les traiteurs que pour les producteurs et les consommateurs finaux. Cependant, cela implique des ajustements considérables ainsi qu'un investissement personnel et financier pour toutes les parties impliquées, pouvant entraîner des freins et des inconvénients. Dans le cadre de ce Master Thesis, nous nous concentrerons sur les traiteurs, qui constituent l'objet principal de notre question de recherche.

Le tableau proposé ci-dessous résume les avantages et les inconvénients clés auxquels les traiteurs doivent faire face.

*Tableau 2 : Incitants/Avantages et Freins/Inconvénients théoriques à l'approvisionnement en CCA chez un traiteur*

Incitants/Avantages	Freins/Inconvénients
Transparence sur les produits et le mode de production -> sécurité alimentaire (Hiroko et al., 2008 ; Amemiya et al., 2008, p. 4-7 ; Leonard, 2010 ; Decamp, 2013, p. 20-23 ; Chiffolleau & Dourian, 2020)	Impact sur l'environnement élevé si trajets de retour à vide -> consommation d'énergie supérieure à celle d'un trajet longue distance bénéficiant d'économies d'échelle et d'une logistique optimisée. (Langhade, 2010)
Réponse à une demande croissante des consommateurs en matière d'options alimentaires durables (Praly et al., 2014)	Coûts plus élevés pour les ingrédients durables -> Augmentation du prix final -> Prix des produits parfois jugés trop élevés (Leonard, 2010)
Renforcement de la réputation et de l'image de la firme (Decamp, 2013, p. 20-23)	Respect de normes sanitaires strictes pour les producteurs, parfois jugées trop contraignantes (Leonard, 2010 ; Decamp, 2013, p. 20-23)
Argument de vente différenciateur (innovation) (Brand, 2012, p. 278 ; Decamp, 2013, p. 20-23)	Temps à consacrer à la communication, à la recherche de producteurs, etc. -> Prospection du marché (Leonard, 2010 ; Decamp, 2013, p. 20-23)
Réduction de l'impact environnemental de la firme (Praly et al., 2014)	Gamme de menus parfois perçue comme trop limitée (Leonard, 2010). -> Changement des habitudes alimentaires des consommateurs (Leonard, 2010 ; Decamp, 2013, p. 20-23)
Réduction des coûts de stockage en utilisant des ingrédients locaux et de saison (Praly et al., 2014)	Manque de connaissance mutuelle entre les traiteurs et les producteurs (Leonard, 2010)
Réduction de l'incertitude des consommateurs (Hiroko et al., 2008 ; Amemiya et al., 2008, p. 4-7)	Logistique compliquée (Praly et al., 2014)

Incitants/Avantages	Freins/Inconvénients
Amélioration de la connaissance du processus de production (Hiroko et al., 2008 ; Amemiya et al., 2008, p. 4-7)	Problème de correspondance entre l'offre et la demande (Praly et al., 2014) -> Offre perçue comme insuffisante (Decamp, 2013, p. 20-23)
Contribution au maintien de l'agriculture locale et à la promotion de pratiques favorables à l'environnement (Ait Ahmed Si , 2011, p. 10-16 ; Decamp, 2013)	Public cible : Consommateurs avec un revenu moyen à élevé ayant un niveau de formation élevé (Decamp, 2013, p. 20-23) -> inaccessible aux consommateurs ayant un faible budget (Leonard, 2010)
Réduction de la dépendance aux importations et amélioration de la balance commerciale belge (Amemiya et al., 2008, p. 4-7 ; Decamp, 2013, p. 20-23)	Difficulté de créer des partenariats avec des fournisseurs locaux (Blanquart et al., 2015, p. 12)
Qualité (fraîcheur, qualité gustative et nutritive) et authenticité des produits (Hiroko et al., 2008 ; Amemiya et al., 2008, p. 4-7 ; Decamp, 2013, p. 20-23)	Nouvelles compétences à acquérir (Leonard, 2010) -> Besoin de former le personnel de cuisine sur les pratiques durables -> coûts supplémentaires (temps & argent) (Praly et al., 2014)
Proposition de produits sains, sécurité alimentaire (Amemiya et al., 2008, p. 4-7 ; Decamp, 2013, p. 20-23)	Gestion – Manager (Lauring & Selmer, 2014)
Redécouverte des produits de terroir, légumes oubliés, variété de goûts (Leonard, 2010, Decamp, 2013, p. 20-23)	Planification de la production et gestion des commandes plus complexes, car produits frais et périssables (Decamp, 2013)
Proposition de prix justes pour le producteur (soutien) (Leonard, 2010, Amemiya et al., 2008, p. 4-7 ; Decamp, 2013)	Manque d'informations sur les circuits courts existants (Leonard, 2010)
Diversification des revenus (Decamp, 2013, p. 20-23)	Les contraintes directement liées à l'approvisionnement des produits ((Brand, 2012, p. 281-822 ;Prally et al., 2014, p. 469-471).
Relation de confiance qui apporte de nombreux avantages aux deux parties (Ait Ahmed Si , 2011, p. 10-16 ; Decamp, 2013, p. 20-23 ; Chiffolleau & Dourian, 2020)	Réticence de la part des producteurs (Blanquart et al., 2015, p. 12 ; Bricas et al., 2021, p. 231 233)

Source : auteurs

Pour les traiteurs, les avantages incluent notamment une qualité supérieure et une fraîcheur accrue des produits proposés, une différenciation par rapport à la concurrence, ainsi qu'une amélioration de leur réputation et de leur image de marque. En revanche, l'approvisionnement en circuits courts peut entraîner des coûts supérieurs pour les ingrédients, un manque d'informations sur les circuits courts existants, ou encore des difficultés de trouver des producteurs capables de répondre à la demande en termes de volumes.

#### 4.1.2 Analyse des freins au développement du circuit court chez un traiteur

##### 4.1.2.1 Contexte économique actuel

Le contexte économique et social actuel en Belgique représente un obstacle majeur pour le développement de l'alimentation durable chez les traiteurs, et ce, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la crise économique dans laquelle la Belgique se trouve actuellement entraîne des augmentations du coût de la vie, qui impactent directement le budget des ménages et des entreprises belges (Marsac, 2023). Ceux-ci doivent parfois faire des choix difficiles en matière de consommation alimentaire (Nemes et al., 2021). Ainsi, les produits durables proposés par les traiteurs, souvent perçus comme plus coûteux, peuvent être relégués au second plan (Leonard, 2010).

En outre, la montée des coûts des denrées alimentaires et des matières premières a contribué à réduire les marges bénéficiaires des entreprises de restauration. Il est donc de plus en plus difficile pour les traiteurs d'offrir des repas de qualité à des prix compétitifs (Hubinont & Preyat, 2022).

Le circuit court est une stratégie commerciale qui permet aux entreprises de réduire leurs coûts et d'augmenter leurs marges bénéficiaires en éliminant les intermédiaires. Cependant, dans le contexte économique et social belge, les traiteurs ont des difficultés à mettre en place cette stratégie en raison des coûts élevés associés à la production, à la distribution et à la vente de denrées alimentaires de qualité (Leonard, 2010).

Face à ces différents freins, les traiteurs qui privilégient les circuits courts doivent intensifier leurs efforts pour se faire connaître et convaincre les clients de l'intérêt de leurs produits. Ils doivent également s'adapter à un marché en mutation et explorer de nouvelles pistes de développement, telles que la vente en ligne ou la collaboration avec d'autres acteurs locaux. En somme, la crise économique et sanitaire actuelle représente un véritable défi pour les traiteurs.

#### **4.1.2.2 Barrières réglementaires**

Depuis l'instauration de l'AFSCA et les différentes crises sanitaires, les normes en matière de sécurité alimentaire ont été considérablement renforcées. Cependant, certains producteurs semblent manquer de formation et d'informations sur les réglementations sanitaires en vigueur, comme le souligne une étude de l'AREHN en 2009 (AREHN, 2009). Cette situation peut constituer un obstacle important pour les traiteurs, qui sont régis par de sévères réglementations. Le manque de connaissances de ces dernières par les producteurs peut entraîner des difficultés d'approvisionnement. En effet, leurs aliments ne respectent pas toujours les normes requises pour les traiteurs. Il est donc essentiel que les producteurs soient mieux formés et informés sur celles-ci afin de garantir une chaîne alimentaire sûre et fiable pour tous (Decamp, 2013, p.20-23).

#### **Proposition de solution**

Il serait bénéfique que les producteurs recherchent une assistance, aussi bien en matière de formations que de soutien administratif. Dans cette optique, l'APAQ-W<sup>25</sup> semble être l'organisme le mieux équipé pour accompagner les producteurs dans leur développement. En effet, elle dispose d'une expertise reconnue en matière de conseil et d'accompagnement des acteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Par conséquent, elle pourrait proposer des formations adaptées aux besoins des producteurs et les guider dans le respect des normes sanitaires en vigueur (Apaq-W, s.d.).

<sup>25</sup> Agence wallonne pour la Promotion d'une Agriculture de Qualité

#### **4.1.2.3 Méconnaissance de l'offre de produits locaux**

La société actuelle montre un intérêt croissant pour les circuits courts, en favorisant une consommation responsable et durable. Cependant, les traiteurs se retrouvent souvent confrontés à une méconnaissance de l'offre de produits durables, ce qui entrave leur développement dans cette pratique (Leonard, 2010).

En effet, les entreprises de traiteur et les acteurs du secteur agricole se retrouvent généralement dans un cercle d'ignorance mutuelle. Les traiteurs expriment un besoin réel de mieux connaître le monde de l'agriculture (Brand, 2012, p.281-822). En effet, ils rencontrent des difficultés pour trouver les bons fournisseurs. De plus, le manque de connaissances techniques et logistiques constitue une contrainte importante. Les producteurs manquent habituellement d'informations sur la manière de travailler avec les traiteurs, les règles de conservation et de transport des produits, ainsi que les certifications à respecter (Leonard, 2010).

##### **Proposition de solution**

Pour remédier à ce frein, les traiteurs ont besoin d'un accompagnement adéquat. Ceux-ci doivent s'associer à des structures d'accompagnement telles que Manger Demain (Manger demain, s.d.) ou la Ceinture Aliment-terre Liégeoise (Ceinture aliment-terre liégeoise, s.d.) pour les aider à comprendre les règles de conservation et de transport des produits, et à répondre à leurs besoins spécifiques. Il existe également d'autres initiatives comme des formations en ligne, des webinaires ou des réseaux de traiteurs locaux qui peuvent aider à pallier le manque de connaissances et encourager le développement du circuit court chez les traiteurs.

#### **4.1.2.4 Défis liés au changement des habitudes des consommateurs**

La consommation de produits issus du circuit court engendre une véritable rupture des habitudes alimentaires des consommateurs. En effet, cela implique des restrictions dans la gamme de produits disponibles, limitée aux saisons, contrairement aux circuits longs qui offrent en permanence une vaste sélection de produits. Celles-ci peuvent avoir un impact encore plus important sur les consommateurs intolérants au gluten ou au lactose, qui voient leur sélection de produits se limiter davantage, s'ils souhaitent consommer des produits issus des circuits courts (Leonard, 2010 ; Decamp, 2013, p.20-23)

Cette nouvelle façon de consommer nécessite aussi une adaptation financière de la part des consommateurs. Bien que certains produits locaux puissent être proposés à des prix similaires à ceux vendus en circuits longs, la plupart des consommateurs pensent encore que se nourrir en circuit court implique automatiquement une augmentation de prix (Delhommeau, 2009). Par conséquent, il leur est nécessaire d'accepter de consacrer une part plus importante de leur budget à l'alimentation, ce qui implique de sacrifier d'autres postes.

En somme, la consommation de produits locaux en CCA exige des consommateurs une véritable évolution de leurs habitudes alimentaires. Elle offre cependant de multiples avantages en matière de qualité, de goût et d'impact environnemental.

**Proposition de solution**

Il est important de sensibiliser les consommateurs aux avantages des circuits courts pour encourager l'achat local et durable. La sensibilisation peut être réalisée via les réseaux sociaux, en mettant en avant la qualité des produits, l'impact environnemental positif et le soutien aux producteurs locaux.

Les personnes diplômées et ayant un revenu élevé sont les cibles à privilégier, car elles représentent la majorité des acheteurs en circuits courts (Prigent-Simonin & Hérault-Fournier, 2012, Chapitre 1).

L'éducation et la sensibilisation sont des étapes importantes pour inciter à ce type de consommation et pour faire évoluer leurs habitudes.

**4.1.2.5 Augmentation des coûts de production et de la charge de travail**

Le développement des circuits courts peut également être freiné par des coûts de production élevés et une charge de travail accrue pour les employés du traiteur. Les activités liées aux circuits courts requièrent en effet plus de temps et de main-d'œuvre, ce qui peut engendrer des investissements supplémentaires en ressources humaines (Praly et al., 2014).

En outre, s'approvisionner auprès de plusieurs producteurs pour obtenir tous les produits nécessaires en quantité suffisante engendre du travail supplémentaire en raison de la multiplication des partenaires et de la nécessité d'établir une relation de confiance avec les producteurs.

En comparaison, l'approvisionnement presque exclusif auprès d'un seul grossiste, comme c'est souvent le cas actuellement, peut sembler plus pratique et économique (Leonard, 2010 ; Decamp, 2013, p.20-23)

**4.1.2.6 Contraintes directement liées à l'approvisionnement des produits**

Il est essentiel que les traiteurs veillent à ce que leur approvisionnement soit adéquat pour répondre à la demande des consommateurs, tout en garantissant une qualité irréprochable de leurs produits.

Nous constatons que l'approvisionnement constitue un obstacle majeur. En effet, bien souvent, les producteurs ne sont pas en mesure de fournir les volumes requis par la demande, créant ainsi un écart entre l'offre et la demande sur le marché. En effet, ceux-ci éprouvent des difficultés à répondre aux demandes en raison de la nature de leur production, basée sur des méthodes agricoles durables et respectueuses de l'environnement. En outre, les facteurs tels que l'accès aux terres, la saisonnalité et le climat peuvent limiter leur quantité de production (Praly et al., 2014, p.469-471).

D'un autre côté, les sociétés de restauration peuvent également avoir un avis négatif ou des préjugés quant à la qualité ou la variété des produits disponibles. Il se peut donc qu'ils hésitent à s'approvisionner auprès de producteurs locaux. Les variations saisonnières peuvent aussi amener des craintes quant à la stabilité de l'approvisionnement et, donc, représenter un obstacle important. (Brand, 2012, p.281-822).

En outre, le fonctionnement des traiteurs exige des approvisionnements réguliers, planifiés et sécurisés. Cela est d'autant plus important, car les menus sont planifiés en amont. La capacité d'adaptation est donc limitée en cas de problème dans la livraison d'un produit essentiel (Praly et al., 2014, p.469-471).

Ensuite, la plupart du temps, les produits livrés aux traiteurs ont déjà subi une transformation ; une viande découpée, des légumes lavés et coupés, etc. afin de gagner du temps en préparation. Dans la majorité des cas, il s'agit donc de marchandise que le producteur ne peut pas directement fournir. (Praly et al., 2014, p.469-471).

De ce fait, les restaurateurs et traiteurs rencontrent des difficultés à identifier les fournisseurs de produits durables capables de répondre à leurs attentes, en termes de flexibilité ou de volume. (Praly et al., 2014, p.469-471).

#### **Proposition de solution**

Pour surmonter les défis liés à cet approvisionnement, les professionnels de la restauration doivent faire preuve de flexibilité et d'innovation. De plus, il serait judicieux de travailler en étroite collaboration avec les producteurs sur la préparation des menus. Ainsi, ceux-ci, nécessitant une anticipation, pourraient estimer le tonnage nécessaire pour la saison ainsi que leurs plans de production. Cela semblerait être une solution intéressante pour réduire l'ampleur de ce frein. (Brand, 2012, p.281-822).

#### **4.1.2.7 Difficultés structurelles et d'organisation interne**

Les changements structurels et d'organisation en interne constituent également un défi pour les traiteurs. Bien que nécessaires, ces changements peuvent être compliqués à appliquer.

La première étape essentielle consiste à revoir les pratiques d'approvisionnement. En effet, adopter une approche durable nécessite de privilégier les fournisseurs locaux et de favoriser les produits de qualité et de saison. Cependant, les traiteurs ont l'habitude de travailler avec des grossistes éloignés et de proposer des menus hors saison. De plus, les fournisseurs locaux peuvent avoir des délais de commande plus longs, au risque de décourager les traiteurs habitués à une grande flexibilité et à des commandes de dernière minute (Praly et al., 2014, p.469-471 ; Goggins, 2018).

En outre, la création d'une politique d'approvisionnement durable peut nécessiter des changements structurels et rencontrer des résistances internes. Les traiteurs doivent former leur personnel et investir dans de nouveaux équipements pour adopter des pratiques plus durables. Cependant, ces changements peuvent être difficiles à mettre en place si les employés ne sont pas sensibilisés à ces enjeux (Goggins, 2018). C'est pourquoi il est important d'impliquer tous les membres du personnel dans cette démarche en organisant des formations et des actions de sensibilisation pour que chacun comprenne l'importance de l'approvisionnement durable et y participe activement. La peur du changement ou la réticence du personnel face à celui-ci, est un facteur important.

Les traiteurs peuvent donc trouver des avantages économiques à développer une politique d'approvisionnement durable, en respectant les attentes de leurs clients et en se différenciant de la concurrence. Pour cela, ils doivent être prêts à investir dans des changements structurels et d'organisation en interne, mais aussi à sensibiliser le personnel et les clients à ces enjeux.

#### **4.1.2.8 Gestion – Manager**

Le rôle du manager est crucial dans le développement et la mise en place de nouvelles initiatives au sein d'une société. Dans le contexte de cette étude, la réticence du manager aux changements peut s'avérer être un obstacle majeur. En effet, il se peut qu'il soit peu enclin à prendre des risques et à expérimenter de nouvelles approches, ce qui peut freiner l'adoption de nouvelles pratiques.

De plus, un manager qui ne reconnaît pas la valeur de ces pratiques peut sous-estimer les avantages qu'elles peuvent offrir à long terme, et par conséquent se montrer hésitant à investir dans de telles initiatives.

Ainsi, il est nécessaire de tenir compte de l'importance du rôle du manager dans l'adoption de pratiques durables, et de travailler à surmonter les obstacles potentiels liés à cette réticence (Lauring & Selmer, 2014).

#### **4.1.2.9 Difficultés logistiques**

Les obstacles logistiques sont nombreux et complexes. Les producteurs de produits agroalimentaires durables rencontrent des difficultés pour concurrencer les grandes chaînes d'approvisionnement. En effet, la logistique est plus coûteuse et l'économie d'échelle moins importante. (Brand, 2012, p.281-822).

Pour les grandes structures, telles que *Les Cours Traiteur SPRL*, l'organisation logistique est très importante, car de grands volumes doivent être livrés tous les jours. S'il souhaitait que chaque denrée lui soit livrée directement par le producteur qui le fournit, cela engendrerait des coûts plus élevés en raison du grand nombre de producteurs avec lequel il devrait travailler. En revanche, en travaillant avec un seul grossiste, qui lui fournit la quasi-totalité des aliments nécessaires, les coûts sont moins importants. En effet, gérer seul le transport de quantités parfois minimales nécessite beaucoup de temps et d'argent.

En outre, cela entraîne des déplacements plus polluants (Blanquart et al., 2015, p.12). Dans le contexte actuel, il convient de souligner que des volumes de transport plus importants, optimisés sur de longues distances, peuvent émettre moins de gaz à effet de serre que de plus petits volumes transportés sur des courtes distances dans des camionnettes peu remplies ou revenant à vide (Bricas et al., 2021, p.231-233).

Enfin, les chaînes d'approvisionnement alimentaires ne sont pas conçues de manière stratégique pour répondre aux besoins des circuits courts, ce qui complique l'établissement de relations durables entre les fournisseurs et les clients (Brand, 2012, p.281-822).

**Proposition de solution**

Face à ces obstacles, les acteurs sont conscients du besoin de disposer de solutions logistiques collectives. Ils souhaitent unir leurs efforts pour faire face à la demande et assurer la durabilité des circuits courts (Blanquart et al., 2015, p.3).

Des solutions simples existent telles que la mutualisation du transport entre agriculteurs. D'autres, plus complexes, comme l'investissement en commun dans un véhicule ou l'embauche d'un chauffeur pour collecter et distribuer les produits de plusieurs agriculteurs, sont également envisageables (Blanquart et al., 2015, p.3).

Enfin, pour faciliter la gestion de la logistique des produits alimentaires, des plateformes sont mises en place. Elles rassemblent les produits en un seul lieu pour ensuite les redistribuer (Blanquart et al., 2015, p.3). Nous pensons notamment au hub logistique en cours de création à Droixhe, Liège.

Ces solutions collectives permettent une gestion plus efficace et durable de la chaîne alimentaire, offrant ainsi des avantages pour tous les acteurs impliqués.

**4.1.2.10 Réticence de la part des producteurs**

La solution proposée dans la section précédente met en exergue un nouveau frein ; la réticence des producteurs à travailler avec de grosses structures et à mettre en place une logistique adaptée. En effet, une étude réalisée par Blanquart et al. (2015) a démontré que 75,00 % des agriculteurs interrogés ne sont pas prêts à adopter ce type de solution. Cette réticence est due à plusieurs défis qui sont de différents types :

- La principale raison évoquée est l'absence de volonté de développement de l'activité. Les agriculteurs voient cette solution comme une façon d'explorer de nouveaux marchés plutôt que de toucher leur clientèle actuelle. Ils cherchent donc à repenser leurs circuits de vente sans pour autant augmenter leur activité globale ou la taille de leur structure.
- Les questions des coûts et du besoin de contact avec la clientèle sont citées en deuxième position, à égalité.
- La question de la confiance envers ce système est ensuite évoquée. Elle comprend la crainte que des informations confidentielles soient transmises à des concurrents, la peur de perdre leur indépendance et la méfiance envers la capacité du prestataire à respecter les normes de qualité, en particulier en matière de transport frigorifique.

De plus, les agriculteurs semblent réticents à l'idée de collaborer entre eux pour le transport ou la commercialisation de leurs produits. Les principales contraintes à cette coopération sont :

- Le souhait d'être indépendant dans la gestion de son activité ;
- La perception d'un manque d'agriculteurs proches pour travailler ensemble ;
- L'existence d'une concurrence entre les agriculteurs ;
- L'absence de volonté de développer les ventes. (Blanquart et al., 2015, p.12)



En outre, les producteurs qui se chargent de la vente directe de leurs produits peuvent être confrontés à des coûts et à un savoir-faire supplémentaires en ce qui concerne le travail de distribution (préparation des commandes, étiquetage, etc.), sans être forcément prêts à supporter cette charge de travail additionnelle (Bricas et al., 2021, p.231-233).

## **4.2 Conclusion**

Malgré les nombreux obstacles, tels que l'organisation, la réticence des producteurs, la logistique compliquée, etc., des avantages suffisamment importants ont été identifiés pour inciter les traiteurs à réfléchir à leur motivation à s'approvisionner en circuits courts. En outre, les solutions qui se dessinent offrent des perspectives encourageantes pour l'avenir de ce type d'approvisionnement chez les traiteurs.

La première partie de cette étude suscite de nouvelles interrogations, qui seront abordées grâce aux rencontres avec les acteurs du terrain.

Les freins et incitants présentés dans la littérature se confirment-ils sur le terrain ? Quelles opportunités et quels obstacles, les acteurs interrogés considèrent-ils comme liés à l'approvisionnement en CCA ? Comment les traiteurs PME peuvent-ils espérer la mise en place de ce système d'approvisionnement au sein de leur entreprise ?

## 5 SYNTHESE DES INTERVIEWS

### 5.1 Incitants et freins à l'approvisionnement CCA

Avant de développer chacun des points séparément, voici un tableau récapitulatif reprenant les incitants et freins à l'approvisionnement en CCA évoqué durant les interviews.

Tableau 3 : Incitants/Avantages et Freins/Inconvénients pratiques à l'approvisionnement en CCA chez un traiteur

Incitants/Avantages	Freins/Inconvénients
Meilleur impact environnemental, économique et social	Frein lié aux habitudes des clients
Permet d'assurer une traçabilité et une qualité des produits	Frein financier pour les consommateurs
Regain de passion des cuisiniers	Frein psychologique
Améliorer l'image de l'entreprise	Frein structurel et financier
Influencer au développement des CCA en Wallonie	Frein logistique
	Manque de connaissances du secteur agricole

Source : intervenants

#### 5.1.1 *Incitants et avantages*

##### 5.1.1.1 Meilleur impact environnemental, économique et social

Les circuits courts offrent de nombreux avantages aux traiteurs, en matière d'impact environnemental, économique et social. L'un de leurs principaux atouts réside dans leur capacité à réduire l'empreinte écologique des entreprises, contribuant ainsi à la préservation de l'environnement. Monsieur Arcadipane, qui, au sein de son entreprise, a défini quatre axes de travail en lien avec la durabilité ; l'approvisionnement, la mise en place de menus durables, la réduction du gaspillage et la formation, affirme que « *tous ces axes permettent de réduire notre impact sur l'environnement et de faire évoluer l'économie locale.* »

Comme ce dernier l'a mentionné, une autre dimension bénéfique des circuits courts est leur contribution à l'économie régionale. Monsieur Arcadipane souligne l'importance financière de cette approche en notant que les dépenses d'approvisionnement représentent une somme significative qui peut être réinvestie directement dans les régions agricoles locales. Sans cette pratique, la majorité de ces fonds est dirigée vers des grossistes qui, à leur tour, achètent des produits auprès d'importateurs, appauvrissant ainsi la région en faisant sortir l'argent des territoires locaux.

De plus, notre interlocuteur ajoute un argument à l'avantage de cette pratique en disant : « *Maintenant, quand on achète nos denrées, on sait que notre acte d'achat contribue au bien-être social, à la préservation de l'environnement et au développement économique de notre région.* » Il souligne également que « *savoir que l'argent dépensé chaque jour ne part plus vers des paradis fiscaux, qui contribuent à la destruction de la planète, soulève des interrogations essentielles.* »

Enfin, il est également intéressant de noter que les deux autres personnes interrogées, Monsieur Keutgen et Madame Decoster, partagent l'opinion de Monsieur Arcadipane sur cet avantage. Leurs témoignages confirment l'importance de cette approche pour les traiteurs et mettent en évidence les multiples bénéfices qu'elle apporte sur les plans environnementaux, économiques et sociaux.

#### **5.1.1.2 Permet d'assurer une traçabilité et une qualité des produits**

En ce qui concerne les avantages et les incitations, la traçabilité et la qualité accrue des produits se démarquent particulièrement.

Selon Monsieur Arcadipane, l'un des avantages majeurs de travailler avec des coopératives ou grossistes durables réside dans leur capacité à garantir une traçabilité optimale des produits. Il cite l'exemple de l'agrégation par des organismes tels que l'AFSCA : *« Ce qui est intéressant aussi, en travaillant avec ces acteurs, c'est qu'ils peuvent assurer une traçabilité. Ce sont des entreprises qui sont agréées par l'AFSCA. Ce sont des professionnels de l'alimentation durable. On n'est pas sur le petit maraîcher avec son chapeau de paille qui, à bord de sa petite camionnette, va livrer les légumes le dimanche soir. Là, on est sûr des acteurs professionnels qui ont besoin de soutien pour se développer. »* Il insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas uniquement de petits maraîchers indépendants, mais bien de professionnels de l'alimentation durable. Cette certification et cet engagement professionnel permettent de mettre en place des processus de suivi rigoureux, de la production à la livraison des denrées. Ainsi, les traiteurs ont l'assurance de travailler avec des fournisseurs sérieux et responsables.

Monsieur Keutgen souligne aussi cet avantage en mettant en avant le lien direct entre la traçabilité et la qualité des produits répondant aux critères d'une alimentation durable. Les circuits courts offrent une plus grande transparence quant à l'origine des aliments, aux méthodes de production utilisées, aux conditions d'élevage, etc. Ainsi, les traiteurs sont en mesure de sélectionner des produits de qualité supérieure, respectueux de l'environnement et répondant aux attentes de leurs clients soucieux d'une alimentation saine et responsable.

#### **5.1.1.3 Regain de passion des cuisiniers pour leur métier**

Parmi les avantages identifiés, un aspect significatif réside dans le regain de passion observé chez les cuisiniers travaillant avec des produits de qualité issus des circuits courts.

En effet, l'approvisionnement en CCA permet aux traiteurs d'accéder à des produits frais et de saison. Cette disponibilité de denrées de qualité offre aux cuisiniers l'opportunité de sublimer leurs créations culinaires. Comme l'a souligné Monsieur Arcadipane : *« Il faut dire aussi que nos chefs retrouvent du plaisir à travailler. Il faut se dire que quand tous les jours, tu travailles des produits de mauvaise qualité, ça a un impact sur ton moral. Or ici, de plus en plus, ils travaillent avec des produits de qualité, de saison qui ont du goût. Tu recrées donc une dynamique positive dans tes cuisines qui a un impact sur la satisfaction des clients. »*

En effet, travailler avec des produits de mauvaise qualité au quotidien peut affecter le moral des cuisiniers. En revanche, lorsque ces derniers ont la possibilité de se procurer des ingrédients authentiques et savoureux, cela a un impact direct sur la qualité des plats proposés, rehaussant ainsi la satisfaction des clients et la fierté professionnelle des cuisiniers.

De plus, l'utilisation de ces produits nécessite souvent un travail supplémentaire en cuisine. Les cuisiniers sont amenés à manipuler les ingrédients de manière plus artisanale, en les épluchant, en les coupant et en les préparant à la main. Ce retour aux techniques culinaires traditionnelles, mentionné par Monsieur Keutgen, ravive la passion des chefs pour la cuisine. En retrouvant le plaisir de travailler avec de vrais légumes et en prenant le temps de préparer chaque ingrédient, ils redécouvrent une fierté dans le résultat final, offrant ainsi une expérience culinaire plus authentique à leurs convives.

#### **5.1.1.4 Améliore l'image de l'entreprise**

Ce type d'approvisionnement présente un avantage marketing significatif, améliorant l'image de marque de l'entreprise. Les entrevues réalisées avec les intervenants ont révélé des points convergents sur cet aspect.

Monsieur Arcadipane met en évidence l'importance de la qualité des repas produits par un traiteur pour se différencier de la concurrence. Il fait le parallèle avec le secteur des collectivités, où ISO SL a réussi à transformer sa réputation, en proposant des repas de qualité grâce au développement de repas durables. Il mentionne que des parents réinscrivent désormais leurs enfants à la cantine, ce qui n'était plus arrivé depuis des années. Ce succès est attribué à l'approvisionnement responsable, à la réduction du gaspillage et à la mise en place de menus adaptés aux produits de saison.

Madame Decoster et Monsieur Keutgen rejoignent Monsieur Arcadipane sur ce point. Ils affirment que lorsque les trois critères clés<sup>26</sup> de l'approvisionnement sont remplis, la satisfaction des consommateurs augmente naturellement, ce qui entraîne une amélioration de l'image de l'entreprise. De plus, tous trois soulignent l'importance de mettre l'accent sur la valeur ajoutée de ces pratiques et de communiquer efficacement sur les efforts entrepris.

Ainsi, le développement de cette pratique permet d'améliorer l'image de marque de l'entreprise. En adoptant des pratiques durables, en offrant des repas de qualité et en communiquant efficacement sur ces initiatives, les traiteurs se démarquent de leurs concurrents et attirent une clientèle soucieuse de l'alimentation responsable.

---

<sup>26</sup> L'achat responsable, la valorisation optimale des produits et la réduction du gaspillage.

#### **5.1.1.5 Influencer au développement général des CCA en Wallonie**

Un traiteur tel que *Les Cours Traiteur SPRL*, de par sa taille, peut influencer le développement des CCA de manière significative. En effet, il est évident, que lorsque des entreprises de cette envergure s'engagent dans ce type d'approvisionnement, elles exercent une influence importante sur les autres acteurs des circuits courts. À ce sujet, Monsieur Keutgen affirme : *« la taille de Les Cours fait changer le processus. Maintenant, c'est cela qui est intéressant aussi. Parce que c'est s'attaquer entre guillemets à un plus gros morceau et donc cela va influencer beaucoup plus le jeu. Un petit traiteur qui est seul et qui fait ça dans sa cuisine en indépendant complémentaire, n'influencera pas beaucoup le monde des circuits courts et ne soutiendra pas les producteurs, car ce sont de petites quantités. »*

Il est donc évident que *Les Cours Traiteur SPRL*, en raison de sa taille et de son influence dans le secteur, pourrait favoriser de manière positive le développement des circuits courts en Wallonie.

#### **5.1.2 Freins et inconvénients**

##### **5.1.2.1 Contraintes pour le traiteur**

###### **5.1.2.1.1 Frein psychologique**

Au terme des entretiens, il apparaît très clairement que l'aspect psychologique représente l'obstacle le plus important et le plus contraignant en ce qui concerne l'approvisionnement en circuit court. Monsieur Arcadipane met particulièrement en avant cet obstacle psychologique et souligne l'importance de surmonter les barrières mentales pour mener à bien un tel projet.

Il explique : *« Alors moi, je dirais que le plus gros défi, c'est le défi psychologique. C'est de se dire, en fait, c'est possible. Quand je suis arrivé, la plupart de mes collègues disaient « Mais Davide, tu n'imagines pas, c'est compliqué, on n'y arrivera jamais, ce sera trop cher, on n'aura pas les fournisseurs, il n'y aura pas les volumes, etc. » Et en fait, jour après jour, on prouve que c'est possible. Ça demande une méthodologie, de la rigueur, un réseau, mais on y arrive. »* Ainsi, il est évident que la contrainte psychologique consistant à croire en la faisabilité de l'approvisionnement en CCA est le premier défi à surmonter.

En outre, il met en évidence la difficulté de changer les mentalités et de susciter l'adhésion de tous les membres de l'entreprise à l'idée de l'approvisionnement en CCA. En effet, la plupart des individus ont une aversion naturelle pour le changement, car cela va à l'encontre de leur instinct de survie et les incite à préférer ce qui est familier. Pour mettre en place un tel changement, il est nécessaire de fournir un accompagnement adéquat. Monsieur Arcadipane souligne l'importance d'accompagner toutes les parties prenantes tout au long du processus de changement. Au début, il peut sembler contraignant, impliquant des modifications de fournisseurs, de produits et de méthodes de travail. Cependant, avec le temps, les membres de l'équipe prendront conscience des avantages qu'il apporte. Les tâches seront mieux organisées et optimisées, les produits seront de meilleure qualité et les retours plus positifs qu'auparavant.

#### **5.1.2.1.2 Frein organisationnel et financier**

Les entretiens ont révélé que l'approvisionnement en CCA est également confronté à des difficultés organisationnelles et financières.

Au cours de son interview, Monsieur Keutgen a fait remarquer l'investissement financier colossal que cela peut représenter, en déclarant : *« Je me rends compte aussi que ça demande un investissement qui est colossal. [...] Ça voudrait dire que Joël [directeur général de Les Cours Traiteur SRPL] devrait presque engager quelqu'un à temps plein en interne pour s'occuper de cela et pour arriver à mener le projet au bout, c'est-à-dire de se retrouver réellement à pouvoir proposer aux entreprises, des repas produits avec des produits issus du circuit court. Si tu n'as pas quelqu'un qui s'y attelle à fond, ça risque d'être compliqué. Est-ce que beaucoup de traiteurs privés seraient d'accord de mettre la main à la poche pour payer quelqu'un qui s'occupe entièrement de ça ? Je n'en suis pas si sûr. »*

Il ajoute que cette transition vers le circuit court implique une refonte complète des méthodes de travail habituelles, ce qui peut décourager certains traiteurs. Ils peuvent être réticents à l'idée d'abandonner leurs anciennes pratiques, telles que l'approvisionnement auprès d'un seul grossiste et l'utilisation des produits surgelés.

Il est donc crucial de prendre en compte les aspects organisationnels et financiers lors de la mise en place de l'approvisionnement en circuits courts chez un traiteur, tout en évaluant les avantages à long terme d'une telle transition.

#### **5.1.2.1.3 Frein logistique**

La logistique fait également partie des freins qui ont été évoqués lors des trois interviews. En effet, Monsieur Keutgen a souligné que : *« Un traiteur qui souhaite s'approvisionner en circuits courts, doit avoir suffisamment de producteurs pour l'approvisionner, donc suffisamment de volume et surtout que la logistique peut être organisée. Il faut aussi savoir qu'actuellement, la logistique dans les circuits courts n'est pas optimisée et qu'elle manque de structure et de rigueur. Ça peut donc être un frein pour un traiteur comme Les Cours qui a besoin de rigueur, d'être livré à temps, etc. [...] Il y a beaucoup de structures comme Terre d'Herbage par exemple qui, pour l'instant, ne sont pas en capacité de livrer plusieurs fois sur la semaine. Peut-être que plus tard, ça va venir. Mais pour un traiteur, ça peut poser problème. »*

En outre, Monsieur Arcadipane a mentionné l'importance pour une entreprise de traiteur comme Les Cours d'avoir une logistique optimisée, qui lui permet de recevoir toutes les livraisons en une seule fois. En effet, en prenant exemple sur son cas, celui-ci affirme que d'un point de vue organisationnel, ça ne peut pas fonctionner si un traiteur travaille avec 10 maraîchers qui arrivent tous à des heures différentes de la journée pour livrer leurs produits.

Il paraît donc fondamental de chercher des solutions qui permettraient de créer un système de logistique optimisée pour faciliter le travail de toutes les parties prenantes. Une solution sera proposée dans la section suivante.

#### **5.1.2.1.4 Manque de connaissances du secteur agricole**

Le manque de connaissances du secteur agricole par les traiteurs constitue un obstacle à l'approvisionnement en CCA.

En effet, Madame Decoster et Monsieur Arcadipane partagent cette perspective. Ce dernier explique : « *Quand tu arrives pour la première fois chez un producteur que tu ne connais pas et qui ne te connaît pas. Tu n'as aucune connaissance de son secteur et si tu lui dis que du jour au lendemain, tu as besoin de tel produit en telle quantité pour la semaine prochaine, dans telles conditions, tel conditionnement, etc., ça ne marchera pas. Tu peux être sûre que le producteur qui ne te connaît pas et ne connaît pas ton secteur va prendre peur et va refuser.* »

Selon eux, si un traiteur entre sur le marché sans connaître les capacités de production des fournisseurs, cela représentera un obstacle majeur à son approvisionnement. Il lui sera plus difficile d'établir des partenariats avec des acteurs capables de répondre à ses demandes en temps voulu et dans les conditions requises. Pour remédier à ce problème, Monsieur Arcadipane propose une solution, qui sera développée ultérieurement.

#### **5.1.2.2 Contraintes liées aux consommateurs**

##### **5.1.2.2.1 Frein lié aux habitudes des clients**

Les trois intervenants s'accordent sur l'importance des consommateurs dans le développement de l'approvisionnement en CCA, tout en soulignant qu'ils peuvent également constituer un obstacle à cette transition. Pour que les circuits courts fonctionnent de manière efficace, il est nécessaire qu'ils acceptent de modifier certaines de leurs habitudes et de se conformer à de nouvelles règles. Les traiteurs devront adopter une approche plus rigoureuse en termes de délais de commande, de disponibilité des produits et de planification des menus.

Les consommateurs n'auront pas d'autre choix que s'adapter à des délais de commande plus stricts et mieux prévoir le nombre de convives et les choix de menus. De plus, les produits frais et locaux étant soumis aux saisons et aux cycles de production, il est essentiel qu'ils comprennent et acceptent l'idée que la disponibilité de certains produits puisse varier. Cela peut nécessiter une plus grande flexibilité dans le choix de menus ou une adaptation à la diversité des produits, liée à la disponibilité saisonnière.

En outre, ceux-ci doivent être conscients des efforts déployés par les traiteurs pour maintenir la qualité des produits et respecter les circuits courts. Il importe de les soutenir dans leurs efforts pour privilégier les fournisseurs locaux et les produits frais, bien que cela puisse entraîner des ajustements de prix ou une certaine variation de l'offre.

#### 5.1.2.2.2 Frein financier

Le prix reste un des principaux obstacles pour les consommateurs, comme l'explique Monsieur Keutgen : « *Un autre frein peut être le prix. Tout le monde n'a pas la possibilité de payer le prix, parce qu'il n'y a rien à faire, le prix sera plus élevé que si tu lui vends des produits achetés auprès d'un grossiste qui peut te fournir n'importe quoi à n'importe quel moment. Je suis certain que tu auras des consommateurs qui estimeront l'augmentation de prix injustifiée.* »

De plus, selon lui, lorsqu'un client fait appel à un traiteur, il dispose d'un budget précis et souhaite offrir une expérience de qualité tout en s'assurant que les convives soient suffisamment nourris. Cette attente place une pression sur le traiteur, qui doit jongler entre les contraintes de prix et la qualité des produits.

En effet, s'il cherche à fournir une plus grande quantité de nourriture avec une qualité supérieure tout en conservant le budget, cela représente un défi. Le traiteur se retrouve confronté à un dilemme : satisfaire les exigences des clients tout en maintenant des prix compétitifs et une qualité élevée des produits. Si le client n'est pas prêt à payer davantage, le traiteur se trouve dans une impasse.

Selon Madame Decoster, certains consommateurs acceptent néanmoins l'idée de prix plus élevés et considèrent normal de payer plus cher pour la qualité et une rémunération équitable du producteur.

Enfin, dans certains cas, notamment dans les services publics, tels que les collectivités, il peut y avoir une volonté de payer pour les produits issus des circuits courts. Cependant, pour les traiteurs privés, la situation est plus complexe. Ils dépendent des clients individuels et doivent jongler entre les demandes, tout en essayant de sensibiliser et d'éduquer leur clientèle sur les avantages des circuits courts. Cela demande du temps et des efforts, car si un client refuse d'adhérer à cette approche, il peut facilement se tourner vers la concurrence.

## 5.2 Solutions proposées

### 5.2.1 *Connaître le marché et créer des relations solides*

Pour remédier au problème du manque de connaissances du secteur agricole par les traiteurs, Monsieur Arcadipane a partagé son expérience réussie en expliquant : « *On a anticipé et on a prospecté. On est allé voir tous les acteurs de l'offre durable du territoire [la Wallonie]. Et on est allé les voir filière par filière. On s'est d'abord tracassé pour le pain, puis pour les produits laitiers, puis pour la viande, puis pour les fruits, etc. On n'a pas fait tout en même temps. On a essayé d'échelonner et de planifier les choses. Donc pour chaque filière, chaque type de produit, on a vraiment été rencontrer tous les acteurs durables du territoire, c'est-à-dire, les coopératives, les producteurs, les grossistes et les transformateurs. Cela nous a permis d'avoir une vision très large de l'offre sur notre territoire. On a pu savoir quelle était l'offre et si elle correspondait à notre demande. On a pu ensuite évaluer ce qui nous convenait au mieux dans chaque filière.* »

En plus de prospecter le marché, il est essentiel de développer des relations solides avec les acteurs de ce secteur. Monsieur Arcadipane souligne l'importance d'établir des partenariats durables et mutuellement bénéfiques. Lors de ses rencontres avec les parties prenantes, il s'est efforcé de comprendre leurs pratiques, leurs valeurs et leur engagement envers la durabilité. Cette approche lui a permis de bâtir des relations de confiance, basées sur la transparence et le respect mutuel.



En travaillant en collaboration avec les acteurs du secteur agricole, Monsieur Arcadipane a non seulement pu découvrir l'offre disponible, mais aussi échanger sur ses connaissances et ses idées. Il a pris connaissance des contraintes auxquelles les producteurs locaux sont confrontés. Ces rencontres lui ont permis d'ajuster ses attentes et ses processus d'approvisionnement en conséquence.

En conclusion, la création de relations solides permet aux traiteurs de faciliter leur approvisionnement en CCA. En partageant leurs besoins en termes de qualité, de quantité et de conditions de livraison, ils peuvent aider les producteurs à mieux répondre à leurs demandes tout en favorisant les pratiques agricoles durables.

### 5.2.2 Anticiper ses besoins

Les interviews mettent en évidence l'importance de connaître ses besoins en tant que traiteur afin de pouvoir anticiper les commandes. Monsieur Keutgen souligne l'intérêt d'annoncer les commandes souhaitées aux producteurs plusieurs mois à l'avance : *«Je pense qu'on pourrait travailler avec les tout petits producteurs, si on annonçait un an à l'avance les commandes souhaitées. Donc, il faudrait voir les volumes, les quantités, le type de produit que vous souhaiteriez, réunir les maraîchers de l'arrondissement, voire de la province et dire «Ben voilà ce qu'on souhaiterait pour l'année prochaine, c'est-à-dire à partir de mars 2024». Tu dois prévoir parce que là, tous les maraîchers ont déjà fait leur plan de culture.»*

### 5.2.3 Travailler directement avec des coopératives

*«Si tu prends un petit producteur pour fournir tous tes besoins, il est clair que ça peut coïncider. Par contre, si tu les considères comme un réseau de producteurs, comme une coopérative, comme une filière, alors là tous tes besoins peuvent être assurés».* (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023).

Pour surmonter les obstacles actuels, Monsieur Arcadipane recommande d'adopter une approche collaborative en travaillant avec des coopératives et des grossistes plutôt qu'avec des producteurs. Cette stratégie présente plusieurs avantages, qui peuvent contribuer à améliorer la situation en termes de :

- Levée des freins psychologiques entravant la volonté des producteurs de conclure des partenariats en B2B ;
- Dissipation des craintes quant à la disponibilité de fournisseurs locaux en mesure de répondre à leurs besoins de volume ;
- Atténuation des contraintes logistiques.

Premièrement, en travaillant avec des coopératives, les producteurs peuvent bénéficier d'une plus grande confiance et d'une relation de partenariat plus étroite. Cette proximité psychologique peut aider à surmonter le frein psychologique qui restreint la volonté des producteurs d'accepter des partenariats en B2B. Les coopératives offrent un cadre où les producteurs se sentent compris, soutenus et encouragés à développer des partenariats commerciaux.

Deuxièmement, les coopératives peuvent agir comme un pont entre les traiteurs et les fournisseurs locaux. Elles ont souvent une connaissance approfondie du marché local et peuvent identifier des fournisseurs capables de répondre aux besoins en matière de volume. En travaillant avec des coopératives, les traiteurs peuvent être rassurés quant à la disponibilité de fournisseurs compétents.

Enfin, travailler avec des grossistes ou coopératives peut aider à surmonter la difficulté logistique. Ils disposent d'une infrastructure logistique plus solide que les producteurs. Ils peuvent faciliter la gestion des commandes, la livraison et la gestion des stocks. En s'appuyant sur l'expertise des coopératives, les producteurs et les traiteurs peuvent se concentrer sur le cœur de leur métier sans se soucier des aspects logistiques.

#### 5.2.4 *S'engager pour des quantités et des fréquences de commande*

Pour surmonter la contrainte psychologique, qui peut décourager les producteurs de conclure des partenariats avec des structures de grande envergure, de s'engager sur les quantités et la fréquence de commandes peut constituer une solution efficace.

Monsieur Arcadipane a souligné l'importance de cet engagement en expliquant : *«après plusieurs mois de discussions avec les différents acteurs, on est tombé d'accord sur des produits et sur des prix. Ensuite, on s'est engagé à payer un certain prix pendant un an pour un volume prédéfini. Ça permet alors aux producteurs et aux coopératives de s'assurer un chiffre d'affaires annuel et ça réduit donc leur réticence d'accepter de travailler avec de si grandes structures.»*

Cette forme d'engagement offre une stabilité économique aux producteurs et leur permet de mieux planifier leur production. De plus, elle facilite le partenariat avec les traiteurs en établissant une relation de confiance à long terme bénéfique pour les deux parties.

#### 5.2.5 *Éduquer les clients*

Lors de son interview, Monsieur Arcadipane a mis en lumière l'importance cruciale de l'éducation des consommateurs pour surmonter les freins résultant de leurs habitudes. Selon lui, il est essentiel de sensibiliser les clients aux changements qui accompagnent le développement de ces nouvelles pratiques d'approvisionnement, en mettant en place des conditions de commande plus strictes. En les habituant progressivement à ces nouveaux processus, il sera alors envisageable de réduire, voire d'éliminer, ce frein.

## 6 DISCUSSION

### 6.1 Confrontation de la recherche empirique avec la théorique

#### 6.1.1 *Incitants et avantages*

Nos intervenants confirment et nuancent une majorité des avantages mentionnés dans la littérature.

L'avantage de garantir la traçabilité et la qualité des produits, mis en évidence dans la pratique, reprend divers avantages et motivations cités dans la théorie. En effet, cela confirme que les circuits courts offrent une transparence sur les produits et les méthodes de production, ainsi qu'une qualité et une sécurité alimentaire qui contribueraient à réduire les craintes des consommateurs causées par les crises sanitaires.

De plus, la pratique a confirmé que cette approche améliore l'image de l'entreprise. En effet, la vente de menus en circuits courts peut être un argument de vente différenciateur, contribuant ainsi à renforcer la réputation de l'entreprise.

Les intervenants confirment le fait que cette initiative contribue au maintien de l'agriculture locale et peut même favoriser son développement. Cela rejoint les incitations mentionnées dans la littérature.

En ce qui concerne les impacts externes, les répondants, tout comme la théorie, mentionnent une diminution des coûts environnementaux, bien que cela soit nuancé, ainsi qu'une amélioration des liens sociaux. Sur le plan économique, cette approche permet une meilleure rémunération des producteurs, et de réinjecter l'argent localement plutôt que de le voir partir vers des paradis fiscaux.

Cependant, certaines hypothèses restent non vérifiées, telles que la réduction des coûts de stockage en travaillant avec des produits de saison ou l'amélioration de la connaissance du processus de production.

Enfin, un avantage supplémentaire est ajouté à la théorie : le regain de passion des cuisiniers pour leur métier.

Tableau 4 : Comparaison théorique et pratique des incitants et avantages à l'approvisionnement en CCA chez un traiteur

<b>Théorie</b>	<b>Pratique</b>
Transparence sur les produits et le mode de production -> sécurité alimentaire	Permet d'assurer une traçabilité et une qualité des produits
Réponse à une demande croissante des consommateurs en matière d'options alimentaires durables	Non vérifié
Renforcement de la réputation et de l'image de l'entreprise	Améliorer l'image de l'entreprise
Argument de vente différenciateur (innovation)	Améliorer l'image de l'entreprise
Réduction de l'impact environnemental de l'entreprise	Meilleur impact environnemental, économique et social
Réduction des coûts de stockage en utilisant des ingrédients locaux et de saison	Non vérifié
Réduction de l'incertitude des consommateurs	Permet d'assurer une traçabilité et une qualité des produits
Amélioration de la connaissance du processus de production	Non vérifié
Contribution au maintien de l'agriculture locale et à la promotion de pratiques favorables à l'environnement	Influencer au développement des CCA en Wallonie
Réduction de la dépendance aux importations et amélioration de la balance commerciale belge	Meilleur impact environnemental, économique et social
Qualité (fraîcheur, qualité gustative et nutritive) et authenticité des produits	Permet d'assurer une traçabilité et une qualité des produits
Proposition de produits sains, sécurité alimentaire	Permet d'assurer une traçabilité et une qualité des produits
Redécouverte des produits de terroir, légumes oubliés, variété de goûts	Non vérifié
Proposition de prix justes pour le producteur (soutien)	Meilleur impact environnemental, économique et social
Diversification des revenus	Non vérifié
Relation de confiance qui apporte de nombreux avantages aux deux parties	Non vérifié
-	Regain de passion des cuisiniers pour leur métier

Source : auteurs et intervenants

### 6.1.2 Freins et inconvénients

Comme c'est le cas pour les avantages, de nombreux freins identifiés dans la littérature se confirment dans la pratique, mais ici aussi, la nuance est de rigueur.

Selon nos intervenants, de nombreuses difficultés mentionnées dans la littérature se regroupent en un seul défi majeur, à savoir la réticence psychologique. Les perceptions d'une offre insuffisante, les difficultés à établir des partenariats avec des fournisseurs locaux, la réticence des producteurs, etc., sont en réalité des freins psychologiques liés à la peur du changement, de l'échec, à une mauvaise compréhension de la bonne manière de procéder par les traiteurs, et ainsi de suite. Cependant, nos intervenants nous ont montré qu'avec de la volonté, une bonne connaissance du secteur et en suivant des étapes, l'approvisionnement en CCA au sein d'une grande structure est réalisable.

Par ailleurs, les freins liés à la logistique, au manque de connaissances du secteur agricole et aux habitudes et contraintes financières des consommateurs se confirment pleinement dans la pratique.

Enfin, les entretiens ont souligné l'importance de la contrainte structurelle et financière observée en interne. Celle-ci regroupe différents aspects identifiés dans la littérature, tels que la nécessité de former le personnel aux pratiques durables, le temps requis pour communiquer sur ces nouvelles pratiques, ou encore la nécessité d'une nouvelle organisation dans la planification de la production.

Cependant, une contrainte reste non vérifiée : le respect de normes sanitaires strictes pour les producteurs, parfois jugées trop contraignantes. Pour vérifier cette hypothèse, il aurait été intéressant d'interroger un producteur afin d'obtenir son point de vue.

*Tableau 5 : Comparaison théorique et pratique des freins et inconvénients à l'approvisionnement en CCA chez un traiteur*

<b>Théorie</b>	<b>Pratique</b>
Impact sur l'environnement élevé si trajets de retour à vide -> consommation d'énergie supérieure à celle d'un trajet longue distance bénéficiant d'économies d'échelle et d'une logistique optimisée.	Non vérifié
Coûts plus élevés pour les ingrédients durables -> Augmentation du prix final -> Prix des produits parfois jugés trop élevés	Frein financier pour les consommateurs
Respect de normes sanitaires strictes pour les producteurs, parfois jugées trop contraignantes	Non vérifié
Temps à consacrer à la communication, à la recherche de producteurs, etc. -> Prospection du marché	Frein structurel et financier
Gamme de menus perçue comme trop limitée (Leonard, 2010). -> Changement des habitudes alimentaires des consommateurs	Frein lié aux habitudes des consommateurs
Manque de connaissance mutuelle entre les traiteurs et les producteurs	Manque de connaissances du secteur agricole
Logistique compliquée	Frein logistique
Problème de correspondance entre l'offre et la demande -> Offre perçue comme insuffisante	Frein psychologique
Public cible : Consommateurs avec un revenu moyen à élevé ayant un niveau de formation élevé -> inaccessible aux consommateurs ayant un faible budget	Frein financier pour les consommateurs
Difficulté de créer des partenariats avec des fournisseurs locaux	Frein psychologique
Nouvelles compétences à acquérir -> Besoin de former le personnel sur les pratiques durables -> coûts supplémentaires (temps & argent)	Frein structurel et financier / Frein psychologique
Planification de la production et gestion des commandes plus complexes, car produits frais et périssables	Frein structurel et financier / Frein psychologique
Manque d'informations sur les circuits courts existants	Manque de connaissances du secteur agricole
Les contraintes directement liées à l'approvisionnement des produits	Frein psychologique
Réticence de la part des producteurs	Frein psychologique
Gestion – Manager	Frein structurel et financier / Frein psychologique

Source : auteurs et intervenants

### 6.1.3 Solutions proposées

Lorsque des solutions ont été développées par les intervenants, de nouvelles idées, non identifiées dans la littérature, ont été présentées.

La proposition de Monsieur Arcadipane de travailler avec des coopératives et non pas directement avec les producteurs permettrait de résoudre de nombreuses contraintes. Elle permettrait même de pallier certains obstacles pour lesquels aucune suggestion n'avait été trouvée dans la théorie, tels que les problèmes d'approvisionnement en matière de volumes ou la réticence des producteurs. Cette dernière est complémentaire de la nécessité de bien connaître le marché pour développer des relations solides avec les acteurs des circuits courts.

En outre, la solution de sensibilisation des consommateurs rejoint celle de leur éducation, pour favoriser l'évolution de leurs habitudes et l'acceptation de nouvelles règles qui devront être mises en place par le service commercial.

De plus, une piste a été ajoutée lors des entretiens, celle d'anticiper les besoins en tant que traiteur. Cela permettra de répondre à l'engagement envers les coopératives en ce qui concerne la quantité et la fréquence de commande.

Enfin, les recommandations relatives au recours à des cellules d'accompagnement n'ont pas pu être vérifiées lors des entretiens pratiques.

Tableau 6 : Comparaison théorique et pratique des solutions proposées à l'approvisionnement en CCA chez un traiteur

<b>Théorie</b>	<b>Pratique</b>
Mettre en place des solutions logistiques collectives	Travailler directement avec des coopératives
Mutualisation du transport entre agriculteurs	Travailler directement avec des coopératives
L'investissement en commun dans un véhicule	Travailler directement avec des coopératives
Travailler avec des plateformes logistiques comme Terre d'Herbage	Travailler directement avec des coopératives
Se faire accompagner par des organismes comme la Ceinture Alimentaire Liégeoise	Non vérifié
Sensibiliser les consommateurs	Éduquer les clients
Travailler en étroite collaboration avec les producteurs sur la préparation des menus.	Connaître le marché et créer des relations solides S'engager pour des quantités et des fréquences de commande
Former les producteurs grâce aux formations de l'APAQ-W	Non vérifié
-	Anticiper ses besoins en tant que traiteur

Source : auteurs et intervenants

## 7 CONCLUSION

### 7.1 Synthèse des résultats

Suite à notre analyse, nous observons les potentiels incitants, les obstacles à l'approvisionnement en CCA, de même que les solutions éventuelles qui permettraient de pallier ces obstacles.

En premier lieu, les circuits courts permettent d'améliorer la qualité des menus proposés par les traiteurs. La transparence qu'apporte ce mode d'approvisionnement répond à la demande de sécurité alimentaire des consommateurs, qui sont de plus en plus soucieux suite aux différentes crises sanitaires mondiales. En plus de ces avantages, cette pratique a également un impact positif sur l'environnement, l'économie et le social. Dans l'ensemble, ces incitations contribuent naturellement à l'amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise, ce qui est un avantage considérable dans un secteur aussi concurrentiel. D'autres avantages et incitations ont été identifiés dans la littérature, mais ils n'ont pas pu être vérifiés dans la pratique. Il serait intéressant d'interroger d'autres acteurs pour valider ou non ces avantages.

En outre, en ce qui concerne les freins, nous en avons identifié de plusieurs types. Les répondants ont souligné l'importance du frein psychologique, qui englobe de nombreux obstacles mentionnés dans la littérature. En effet, la perception d'une offre insuffisante, la difficulté de nouer des partenariats avec les producteurs, la réticence de ces derniers, etc., sont autant d'obstacles qui peuvent être perçus comme psychologiques. Pour les surmonter, des solutions telles que la connaissance approfondie du marché agricole et des besoins en tant que traiteur, ainsi que le travail direct avec des coopératives, ont été proposées. Cette dernière solution permet également de pallier l'obstacle logistique, qui est encore insuffisamment structuré dans le domaine des circuits courts.

Un autre type d'obstacle concerne les consommateurs. Dans cette catégorie, nous pouvons mentionner les contraintes liées aux habitudes de consommation et de fonctionnement des clients, ainsi que l'obstacle financier, car ce type d'approvisionnement est plus coûteux, et augmente le prix final. Une solution à considérer pour ce type d'obstacle est l'éducation et la sensibilisation des consommateurs, afin de faire évoluer leur mentalité tant en ce qui concerne l'acceptation de l'augmentation des prix que les modifications des conditions de commande.

Ensuite, nous avons observé la catégorie des obstacles internes à l'entreprise. Nous entendons par là, les freins structurels et financiers. En effet, un tel changement de pratique entraîne naturellement divers changements et tâches supplémentaires au sein de l'entreprise. Il sera nécessaire de consacrer un temps précieux à la communication, à la recherche de partenariats, ainsi qu'à la formation et à la sensibilisation du personnel en matière de durabilité. Il n'existe pas de solution claire à ce type d'obstacle. L'important est simplement de connaître les besoins, la volonté et les ressources financières de l'entreprise afin d'évaluer la faisabilité financière d'un tel projet de changement.

Nous terminerons par cette citation de Nicolas Machiavel disant : « *Là où la volonté est grande, les difficultés diminuent.* »

## 7.2 Recommandations

Afin de répondre à la question de l'approvisionnement en CCA pour un traiteur, nous utiliserons les analyses réalisées et les informations recueillies lors de nos recherches documentaires et empiriques.

Nous concluons cette étude en proposant des recommandations visant à encourager l'approvisionnement en CCA pour les traiteurs de PME. À cette fin, un plan d'action en huit étapes a été élaboré. Celui-ci combine les données recueillies lors des études théoriques et pratiques, offrant ainsi plus de détails et de complétude.

Enfin, d'autres recommandations pertinentes, qui dépassent le cadre du plan d'action, mais qui méritent d'être prises en compte seront présentées.

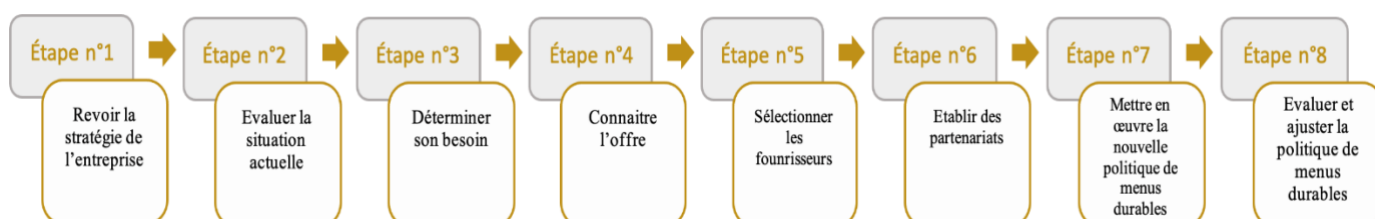
### 7.2.1 Proposition d'un plan d'action

Les étapes proposées ci-dessous visent à développer un système d'alimentation durable pour un traiteur. Ce projet devra nécessairement être réalisé sur plusieurs années, car il comprend différentes étapes et dépend de facteurs extérieurs tels que les parties prenantes et les initiatives mises en place en Wallonie pour soutenir le développement de l'alimentation durable.

Avant de présenter les différentes étapes à suivre, deux points essentiels à la réussite du projet doivent être soulignés :

- Tout d'abord, il est important de ne pas travailler simultanément sur tous les types de denrées alimentaires. Selon les conseils de Monsieur Arcadipane, il est préférable de procéder progressivement, en avançant produit par produit et en changeant un élément à la fois. Cette approche permet de réduire les risques d'échec. En effet, ajouter des aliments durables un par un dans l'approvisionnement du traiteur permettra une meilleure organisation. Les collaborateurs pourront passer plus de temps sur les différents produits et acquérir ainsi une meilleure connaissance du marché. Par conséquent, le plan d'action suivant devra être appliqué plusieurs fois pour chaque type de denrées alimentaires.
- Le second élément important est la communication, à tous les stades du processus. Monsieur Keutgen l'a souligné en disant : *«Si vous ne communiquez pas en même temps, tout ce que vous mettez en place reste caché et cela ne contribue pas à faire évoluer l'alimentation durable. Je crois qu'il est absolument nécessaire de communiquer à toutes les étapes sur vos progrès.»* Il est donc crucial d'établir un plan de communication interne et externe.

Voici une proposition des étapes à suivre pour tenter d'atteindre l'objectif défini précédemment :





### **7.2.1.1 Étape n° 1 : Revoir la stratégie de l'entreprise**

La première étape consiste à revoir la stratégie globale de l'entreprise. Cela implique divers changements et questionnements, à savoir :

- Une modification dans la manière de penser et de travailler ;
- Une politique d'approvisionnement différente pour intégrer des produits durables dans l'offre ;
- Un questionnement quant aux raisons qui incitent à développer des menus durables.  
Est-ce juste un coup de marketing ou y a-t-il une véritable philosophie derrière cette démarche, une envie de soutenir les petits producteurs locaux et de renforcer le tissu local ?
- Un questionnement quant aux valeurs à mettre en avant via cet approvisionnement.

Il est important de définir une stratégie cohérente avec les valeurs des circuits courts et de l'alimentation durable. Cette nouvelle politique et les changements, qui en découlent, devront être présentés à l'ensemble des employés pour leur faire prendre conscience de l'importance de cette transition.

Par ailleurs, nous recommandons d'encourager le personnel à adopter des pratiques durables dans leurs tâches quotidiennes. Pour ce faire, des outils de sensibilisation doivent être mis en place, mettant l'accent sur l'utilisation de produits locaux, la réduction du gaspillage alimentaire et la réduction des déchets. Le personnel peut également être invité à utiliser des emballages biodégradables et à privilégier les produits en vrac, plutôt que les produits préemballés.

En résumé, dans un premier temps, *Les Cours Traiteur SPRL* doit revoir sa stratégie globale en adaptant sa manière de travailler, de penser et de s'approvisionner. Elle doit définir une approche cohérente avec les valeurs des circuits courts et sensibiliser son personnel à adopter des pratiques responsables dans ses tâches quotidiennes. Elle contribuera ainsi à mettre en place une véritable politique durable au sein de l'entreprise.

### **7.2.1.2 Étape n° 2 : Évaluer la situation actuelle**

La deuxième étape consiste à évaluer la situation actuelle de l'entreprise. Cela implique d'analyser les menus proposés actuellement afin d'identifier les plats qui ont le plus d'impact sur l'environnement. Cette analyse permettra d'identifier ceux qui doivent être modifiés ou supprimés et ceux qui peuvent être améliorés pour devenir plus responsables.

De plus, il est essentiel de procéder à une analyse approfondie des fournisseurs actuels pour évaluer leur engagement en matière de durabilité. En collaborant avec eux, l'entreprise pourra évaluer leur capacité à fournir des produits durables, ce qui constituera une première indication quant aux produits qui devront être obtenus auprès d'autres fournisseurs. Dans cette perspective, il sera nécessaire d'explorer de nouvelles sources d'approvisionnement pour trouver des coopératives proposant ces denrées à des prix compétitifs. Cette étape sera détaillée ultérieurement.

Par ailleurs, il est crucial pour l'entreprise d'évaluer les coûts actuels et les marges bénéficiaires afin d'identifier les opportunités d'amélioration. Il est essentiel de comprendre comment ces éléments sont liés aux pratiques durables, permettant ainsi de repérer les possibilités de réduire les coûts tout en améliorant l'impact environnemental. À cet égard, Monsieur Arcadipane recommande de minimiser le gaspillage alimentaire, de mettre en place un système de tri des déchets et d'optimiser les processus et les machines, de manière à réinvestir les gains réalisés grâce à ces pratiques, dans l'approvisionnement durable.

En résumé, cette étape revêt une importance primordiale. En identifiant les pratiques ayant le plus d'impact sur l'environnement et en explorant de nouvelles sources d'approvisionnement durables, *Les Cours Traiteur SPRL* pourra proposer des menus plus responsables tout en améliorant sa rentabilité.

### **7.2.1.3 Étape n° 3 : Déterminer son besoin**

La troisième étape consiste à recueillir les informations pertinentes à la préparation des repas, telles que les menus, les consommations, les stocks, etc. Ces informations doivent être récoltées auprès du chef de cuisine, du personnel, du directeur et des consommateurs pour connaître leurs besoins et attentes.

En d'autres termes, il s'agit de réaliser un diagnostic interne pour identifier les besoins de l'entreprise en termes de :

- volumes de denrées estimés
- fréquence de commande
- types de produit, en prenant en compte l'intérêt de l'approvisionnement en produits de saison
- conditionnement des produits
- conditions de livraison
- recettes

Ces informations sont capitales. En effet, en disposant d'indicateurs précis, les producteurs se positionnent plus aisément sur leur capacité à approvisionner le traiteur. La planification est donc une étape clé à ne pas négliger.

En établissant un calendrier des besoins sur deux saisons, l'entreprise atteindra plus aisément ses objectifs. Les producteurs pourront intégrer les besoins du traiteur dans leur plan de production, ce qui leur permettra de produire davantage en garantissant l'écoulement de leurs produits. En effet, lorsqu'ils sont assurés de la demande de leur clientèle, ils sont plus enclins à augmenter leur production.

#### **7.2.1.4 Étape n° 4 : Connaître l'offre**

Avant de sélectionner les fournisseurs avec lesquels travailler, il est essentiel de connaître le marché. Sans une connaissance approfondie de l'offre, l'entreprise risque de s'associer à des fournisseurs qui ne correspondent pas à ses besoins.

Pour cela, elle doit identifier les produits durables et locaux disponibles en Wallonie, en fonction de son activité et de sa clientèle. Cette analyse se basera sur des critères, tels que la saisonnalité des produits, leur disponibilité chez les producteurs, leur qualité, leur mode de production et leur prix.

Cette étape consistera à démarcher et à rencontrer tous les acteurs de l'offre durable de la Wallonie (coopératives, producteurs, grossistes et transformateurs), filière par filière.

Ces rencontres offriront une vision complète du marché et aideront à identifier l'offre des producteurs et la manière dont elle peut évoluer.

Un conseil, donné par Monsieur Arcadipane, pour gagner du temps, est de se rendre dans le magasin Les Petits Producteurs, qui garantit des produits de qualité à prix juste et sans intermédiaire. En examinant leur gamme de fournisseurs, le traiteur pourra établir une première liste de producteurs à rencontrer.

Voici quelques conseils supplémentaires à prendre en compte :

- Les produits bruts sont préférables aux produits transformés, car les producteurs ont souvent moins de capacités de transformation.
- Les produits bruts coûtent généralement moins cher que les produits transformés, ce qui peut permettre de compenser l'éventuel surcoût des produits bio, par exemple.
- Les producteurs sont plus enclins à répondre à une demande de produits frais plutôt que de produits surgelés.

#### **7.2.1.5 Étape n° 5 : Sélectionner les fournisseurs**

La sélection des fournisseurs constitue la cinquième étape. Une fois que la firme a pris connaissance du marché et de l'offre disponible, elle peut établir une liste de fournisseurs répondant aux critères et aux normes établis auparavant.

Cette étape implique également l'évaluation des coûts et des gains potentiels. Une analyse de rentabilité devra être réalisée pour déterminer les fournisseurs proposant les meilleures solutions en fonction des besoins de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire d'évaluer les coûts liés à ce nouvel approvisionnement, notamment les frais de transport, les coûts de production et les marges commerciales. Les avantages potentiels liés à la qualité des produits, à leur fraîcheur et à leur originalité, ainsi qu'à l'amélioration de l'image de marque du traiteur doivent aussi être pris en compte.

Lors des entrevues, il a été conseillé de collaborer avec des coopératives ou des grossistes pour minimiser les risques liés à l'approvisionnement. Le traiteur pourrait aussi engager des discussions avec les producteurs en vue d'une fourniture collective par le biais d'une coopérative, afin de couvrir l'ensemble de ses besoins.

Ce mode de fonctionnement réduira considérablement les risques. En effet, lorsqu'un problème survient avec un producteur, cela peut avoir un impact significatif sur le travail du traiteur. En revanche, en travaillant avec une coopérative qui représente plusieurs producteurs, il est possible de remplacer rapidement un producteur défaillant par un autre membre.

Ci-dessous, voici une liste de producteurs, de grossistes et de coopératives avec lesquels ISO SL collabore dans le cadre de sa nouvelle politique d'alimentation durable. Ces partenaires sont en mesure de fournir les quantités nécessaires pour la réalisation de 3000 repas par jour, ce qui démontre que des solutions responsables sont possibles même à grande échelle.

Type de produit	Producteur / Coopérative / Grossiste
Produits laitiers	DéliBio (Nivelles) qui travaille avec la coopérative BioMilk Ecodis (Malmedy) Camal (Barchon)
Produits secs	Coopérative Ardente (Liège)
Fruits et aliments exotiques européens	The Food Hub (Molenbeek-Saint-Jean)
Porc et agneau	Porc Qualité Ardenne (Malmedy)
Bœuf et veau	En Direct de Mon Élevage (Perwez)
Volaille	Coq Des Pres (Fernelmont)
Pain	Artisan boulanger Benoît Segonds (Oupeye)
Blé	Les Grands Blés (Saint-Georges-sur-Meuse) Histoire d'un Grain (Soumagne) Le Moulin de Statte (Huy) Les Moulins du Val Dieu (Aubel)
Poisson	Mathonet (Malmedy) Truite d'Ondeval (Waimes)

ISO SL est actuellement en discussion avec plusieurs coopératives pour la sélection de fournisseurs de légumes et de féculents durables.

#### **7.2.1.6 Étape n° 6 : Établir des partenariats**

Après avoir sélectionné les fournisseurs, vient le moment des discussions et des négociations pour tenter de trouver un accord sur les points suivants :

- les produits à fournir ;
- les volumes nécessaires ;
- le prix ;
- la fréquence des commandes ;
- les délais de commande ;
- les jours et heures de livraison.

Pour accroître les chances de parvenir à un accord mutuellement bénéfique, il est recommandé de s'engager sur un volume et une fréquence de commandes déterminés pour une période donnée. Cela implique de planifier les quantités, les volumes et les recettes à l'avance, en établissant un plan de menus durables pour les événements à venir. Cette planification est estimative, mais elle permet aux producteurs de mieux anticiper les besoins en produits et de fournir un service de qualité.

### **7.2.1.7 Étape n° 7 : Mise en œuvre de la politique de menus durables**

La phase de mise en œuvre comprend trois grandes étapes :

- *Mise en œuvre de nouvelles recettes durables*

Une fois les partenariats conclus, le traiteur peut repenser ses menus en incorporant des produits durables et en évitant ceux ayant un impact environnemental élevé, comme les viandes rouges ou les produits issus de l'agriculture intensive. Une recommandation émise par Monsieur Arcadipane et Madame Decoster est d'offrir davantage d'options végétariennes et véganes. En plus de répondre à la demande croissante des clients, la réduction de la viande dans les menus peut entraîner des économies financières significatives, qui peuvent ensuite être investies dans l'achat d'autres produits de meilleure qualité.

- *Communication interne et externe*

Le traiteur doit informer ses parties prenantes des initiatives entreprises pour proposer une offre alimentaire durable, ainsi que des avantages pour l'environnement et la santé. Il est nécessaire de développer une stratégie de communication adaptée, qui peut inclure la création de supports de communication tels que des affiches, des flyers ou des vidéos, la mise en place d'une campagne publicitaire ciblée et l'utilisation des réseaux sociaux. Il est également crucial de sensibiliser les clients aux avantages des circuits courts.

De plus, le traiteur peut communiquer sur la manière dont il apporte une valeur sociétale, humaine, environnementale et économique à son entreprise. En complément de la communication du traiteur lui-même, il peut aussi solliciter l'aide de structures telles que le RATaV, qui serait ravi de communiquer en son nom.

- *Formation du personnel*

La formation du personnel revêt une importance capitale pour la réussite du projet. Il est essentiel d'informer le personnel sur les pratiques durables mises en place et de le sensibiliser aux enjeux environnementaux. De plus, il est nécessaire de le former aux pratiques de tri et de gestion des déchets, ainsi qu'aux bonnes pratiques de manipulation des aliments durables.

Pour assurer l'adhésion du personnel à ce projet, il est crucial de l'impliquer dans l'établissement des objectifs et de l'encourager à proposer des idées, afin qu'il se sente inclus. La formation du personnel doit être continue et intégrée dans la culture d'entreprise de *Les Cours Traiteur SPRL*. À cet égard, la cellule Manger Demain propose une excellente gamme de formations variées qui pourraient être intéressantes pour les membres du personnel.

### **7.2.1.8 Étape n° 8 : Évaluation et ajustement**

La mise en place d'un processus de suivi et d'évaluation est nécessaire pour mesurer l'impact des pratiques durables mises en place par le traiteur et pour identifier les domaines qui nécessitent des ajustements.

Les processus de suivi peuvent inclure la collecte de données sur la rentabilité et l'efficacité de cette nouvelle stratégie, sur la consommation d'eau, d'énergie et de matières premières, sur le gaspillage alimentaire et sur la production de déchets.

Les processus d'évaluation doivent être réguliers et impliquer les clients et le personnel. Les résultats de l'évaluation doivent être utilisés pour ajuster la nouvelle politique de menus durables et pour définir de nouveaux objectifs. Il est impératif d'intégrer la mise en place de processus de suivi et d'évaluation dans la culture d'entreprise du traiteur afin d'assurer la durabilité à long terme du projet.

À l'issue de quelques années de développement de ce projet, il sera important de faire le point, pour évaluer si les ambitions doivent éventuellement être revues à la hausse ou à la baisse.

## ***7.2.2 Recommandations supplémentaires pertinentes***

### **7.2.2.1 Considérer les autres aspects du développement durable**

Comme nous l'avons constaté, le développement durable englobe d'autres aspects que celui du circuit court. Selon Monsieur Arcadipane : « *Cela n'a pas de sens de travailler que sur l'approvisionnement, si, derrière, vous gaspillez la moitié des repas qui sont produits* » (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023).

### **7.2.2.2 Privilégier les partenariats avec les coopératives et les grossistes durables**

Il est important pour un traiteur PME de privilégier les partenariats avec des coopératives ou des grossistes durables wallons. En effet, Monsieur Arcadipane a insisté sur ce point en expliquant que « *si tu prends un petit producteur pour fournir tous tes besoins, c'est clair que ça peut coïncider. Par contre, si tu les considères comme un réseau de producteurs, comme une coopérative, alors, tous tes besoins peuvent être assurés. (...) Tu fais ainsi diminuer le risque, car si tu ne travailles qu'avec un petit producteur et qu'il lui arrive quoi que ce soit, tu poses un risque en matière d'approvisionnement. Par contre, si tu travailles avec une coopérative qui représente plusieurs producteurs, dans ce cas, si un producteur a un souci, le deuxième pourrait le remplacer le temps que le premier sache te fournir à nouveau. En plus, tu n'as pas à te charger du travail de structuration puisqu'elles l'ont déjà fait. (...) C'est pour cette raison que chez ISOSL, on ne veut pas travailler avec 50 000 producteurs. Nous voulons des partenariats avec des coopératives ou des grossistes qui font le travail de sourcing et qui nous amènent les produits avec un seul intermédiaire administratif et financier. Nous voulons un seul interlocuteur pour chaque filière, mais ça, c'est dû aussi à notre taille et à notre manière de fonctionner.* » (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023).

Dans cette optique, Monsieur Keutgen nous recommande de collaborer avec le réseau de producteurs Terre d'Herbage. Il affirme : « *Le RATaV a poussé à la création de Terre d'Herbage pour avoir un outil logistique en B2B, mais qui est directement en relation avec les producteurs locaux qui travaillent en toute transparence. Cela permet une relation directe entre le producteur et le consommateur ainsi qu'une grande transparence. Un traiteur comme Les Cours aurait un grand intérêt à travailler avec ce type de coopératives.* »

Pour la filière des fruits en particulier, nous recommandons de collaborer avec une coopérative de producteurs. En effet, ces producteurs récoltent leurs fruits quotidiennement, permettant ainsi à la coopérative de livrer chaque jour les quantités nécessaires au traiteur. Cette approche implique qu'il n'y a pas de stockage au sein de la coopérative, ce qui réduit les coûts. En conséquence, cela permet d'obtenir des fruits de qualité exceptionnelle à des prix très concurrentiels (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023).

Enfin, en ce qui concerne la filière des produits laitiers, nous recommandons aux traiteurs de se tourner vers des grossistes durables. En effet, cette filière nécessite le regroupement de différents produits tels que les crèmes, le lait, les fromages tranchés, râpés, etc. S'approvisionner auprès de laiteries ou de fromageries qui ne proposent qu'une partie de cette gamme demande donc plus de travail et d'efforts. En revanche, les grossistes offrent une gamme plus étendue de produits et se chargent du sourcing, ce qui facilite grandement l'approvisionnement (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023).

### **7.2.2.3 Renforcer les exigences envers les clients pour une planification optimale**

Dans le cadre de l'approvisionnement en CCA, nous recommandons aux traiteurs d'établir des règles plus strictes pour leurs clients. Il est essentiel qu'ils obtiennent rapidement les informations nécessaires à l'organisation de l'événement, telles que le nombre de convives ou les choix de repas. Cela favorisera une meilleure collaboration avec les coopératives et réduira le stress ainsi que les risques d'erreurs d'approvisionnement.

En effet, les producteurs qui travaillent avec les coopératives ont naturellement moins de flexibilité que les grossistes qui reçoivent chaque jour des livraisons de 5.000 poulets en provenance de Pologne (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023). Il est donc important de planifier et de structurer les commandes de manière optimale afin de laisser suffisamment de temps aux producteurs pour préparer leurs livraisons.

Nous incluons également une citation de l'interview avec Monsieur Keutgen qui souligne l'importance de développer une relation souple et une compréhension envers les producteurs : « *Je pense à la souplesse et à la compréhension que ça demande. Dans les circuits courts, il y a un côté humain qu'on a perdu ailleurs. Quand tu t'adresses à n'importe quel grossiste qui te fournit sa marchandise, tu peux lui commander n'importe quoi, il va te l'amener pour tel jour, telle heure. Dans les circuits courts alimentaires, ce n'est pas comme ça, parce qu'il y a le côté humain qui rentre en compte. Malheureusement, le côté humain, c'est ce qu'il y a de plus difficile à gérer. Quand tu te lances là-dedans, il faut accepter que tout n'est pas parfait, que tout n'est pas carré, le fait qu'on arrive finalement une heure plus tard, etc. Il faut être prêt à tout ça. Et il ne faut surtout pas se dire qu'au moindre problème, on abandonne le projet. Parce que je sais déjà à l'avance qu'il y aura des couacs. Voilà, c'est le seul truc que j'ai envie de rajouter, c'est de parler de ce côté humain qui pour moi est essentiel et auquel on doit accorder plus d'importance.* » (R. Keutgen, communication personnelle, 29 mars 2023).

#### **7.2.2.4 Changer de mentalité pour une approche durable et responsable**

Comme l'ont souligné nos trois intervenants, le changement de pratique prend véritablement tout son sens lorsqu'il s'accompagne d'un changement de mentalité. Sans cette transformation, sans la volonté d'aller vers une amélioration, sans cette positivité et cette conviction que ce projet est possible, le développement de ces nouvelles pratiques n'a pas de sens et est voué à l'échec.

Il est important de ne pas vouloir tout changer du jour au lendemain. Il faut planifier les choses, se donner plusieurs années, procéder étape par étape tout en gardant à l'esprit l'importance de l'aspect psychologique et de l'adoption d'une mentalité positive vis-à-vis du projet (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023 ; R. Keutgen, communication personnelle, 29 mars 2023 ; B. Decoster, communication personnelle, 17 avril 2023).

#### **7.2.2.5 Innover intelligemment pour réduire les coûts**

Ce n'est un secret pour personne, l'approvisionnement en CCA est plus onéreux que l'approvisionnement standard. Par conséquent, il est essentiel pour un traiteur d'être innovant afin de réduire les coûts et de proposer aux clients une gamme de menus élaborée à partir de produits issus du circuit court, sans pour autant entraîner une augmentation significative des prix.

Pour ce faire, les entreprises du secteur peuvent, par exemple, introduire de nouveaux types de menus en réduisant les propositions de viande et en les remplaçant par des sources de protéines végétales wallonnes telles que le quinoa, les pois chiches, le sarrasin ou autre<sup>27</sup>.

Ces produits sont naturellement moins coûteux que la viande, ce qui permet de réduire le coût des ingrédients et, par conséquent, le prix de vente final (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023 ; B. Decoster, communication personnelle, 17 avril 2023).

#### **7.2.2.6 Avoir confiance en l'avenir et en la croissance des circuits courts**

Notre dernière et principale recommandation vise à avoir confiance en l'avenir du développement des circuits courts en Wallonie, et ce, pour plusieurs raisons :

- En Wallonie et en Belgique de manière générale, il existe une capacité de production considérable. En effet, il est erroné de prétendre que les producteurs manquent de terres. L'enjeu réside plutôt dans la structuration des filières et la collaboration entre les producteurs (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023 ; R. Keutgen, communication personnelle, 29 mars 2023).
- Chez les producteurs, la demande est présente, mais elle ne correspond pas toujours à l'offre en raison de l'incertitude financière qui limite les investissements. Pourtant, la majorité d'entre eux ont la possibilité de produire davantage, mais sont réticents en raison de l'absence de garanties de vente. Cependant, en assurant une clientèle régulière, nombre d'entre eux seraient disposés à augmenter leurs volumes de production (R. Keutgen, communication personnelle, 29 mars 2023).

---

<sup>27</sup> La cellule Manger Demain propose une formation qui permet de développer ce type de recettes au sein de sa cuisine.



- Pour répondre à ce besoin de structuration, plusieurs initiatives sont en cours de développement à Liège. En effet, à Droixhe, la Ville de Liège est en train de développer un hub logistique dédié aux circuits courts. Ce hub se positionnera comme l'outil logistique B2B de la province. Dans le cadre de ce projet, plusieurs coopératives s'installeront sur le marché de Gros à Droixhe. Cela permettra de mutualiser leurs ressources logistiques et de se structurer mutuellement. Elles travailleront ensemble sur l'optimisation de leur logistique, l'augmentation de la fréquence des livraisons, l'échange de filières, de producteurs, de partenaires, etc. En résumé, ces coopératives collaboreront pour assurer une évolution durable de ce système d'approvisionnement. En parallèle de ce projet, la Ville de Liège travaille également sur la création d'une légumerie/conserverie qui transformera les produits bruts provenant du réseau de maraîchers de la région en produits de quatrième gamme<sup>28</sup> destinés aux collectivités et aux traiteurs. Ces deux projets majeurs devraient être opérationnels d'ici à 2025 (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023 ; R. Keutgen, communication personnelle, 29 mars 2023).
- À Liège en particulier, de nombreuses dynamiques se sont formées au fil du temps et continuent de se développer aujourd'hui. Nous trouvons de nombreuses coopératives telles que Les Petits Producteurs, la Coopérative Ardente et la Ceinture Alimentaire Liégeoise. Cela offre aux institutions liégeoises l'opportunité de s'appuyer sur ces filières qui ont déjà effectué un travail de structuration (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023).
- Enfin, il convient de noter que les structures en circuit court étaient initialement plutôt axées sur le B2C (business-to-consumer), mais cette tendance est en train de changer. En effet, les filières en circuit court se sont principalement développées en B2C, car les producteurs pouvaient capturer une plus grande valeur ajoutée en vendant directement aux consommateurs finaux. Ceux-ci étant prêts à payer un prix plus élevé qu'un professionnel qui doit transformer les produits. Cependant, grâce aux nombreuses initiatives mises en place et à la demande croissante des acteurs B2B (business-to-business), la situation évolue positivement en leur faveur (D. Arcadipane, communication personnelle, 3 mars 2023).

---

<sup>28</sup> Produits frais, généralement crus, épluchés, coupés et lavés

### **7.3 Limites du Master Thesis et suggestions pour la recherche future**

Ce Master Thesis présente diverses limites qu'il convient de préciser.

L'objectif de cette étude était de recueillir les points de vue de différents acteurs des circuits courts, et pour cela, nous avons opté pour une méthode qualitative. Bien que cette approche ait ses avantages, elle présente également des inconvénients, notamment en raison de la subjectivité des personnes interrogées, ce qui peut conduire à des résultats moins précis et moins quantifiables qu'une étude quantitative. Toutefois, étant donné notre objectif et notre question de recherche, nous avons considéré qu'il était préférable de privilégier une étude qualitative.

D'autres limites ont été identifiées, telles que la durée limitée de l'étude et le peu de personnes interrogées. Ceci pourrait être augmenté pour recueillir davantage d'informations et confirmer ou infirmer les recommandations avec plus de certitude. En effet, les entretiens ont mis en évidence des éléments intéressants. Cependant, leur faible nombre ne permet pas de les généraliser. Néanmoins, les résultats obtenus offrent des pistes qui permettent de comprendre les éléments qui freinent et incitent à l'approvisionnement en CCA chez les traiteurs.

Enfin, cette étude a été menée uniquement en Wallonie, ce qui limite sa portée et souligne l'importance de mener des recherches similaires dans d'autres régions pour approfondir le sujet et comparer les informations recueillies.

Pour terminer, des recherches futures pourraient être envisagées pour développer une métrique permettant de délimiter la zone géographique des circuits courts en fonction des produits et des secteurs. Cette métrique pourrait prendre en compte les coûts économiques et environnementaux liés au transport du produit, ainsi que d'autres facteurs tels que la sophistication du produit, le marché, la zone géographique, etc. Il serait également intéressant de tester le plan d'action élaboré à partir des entretiens réalisés.

En guise de conclusion, il serait envisageable d'explorer des perspectives de recherche pour créer une méthode qui établirait une limite géographique pour les circuits courts, en fonction des produits et des domaines. Cette méthode pourrait inclure divers éléments tels que les dépenses économiques et environnementales relatives au transport des marchandises, ainsi que d'autres facteurs tels que la complexité du produit, la méthode de production, et bien plus encore. En outre, il serait intéressant de procéder à des tests du plan d'action.

## 8 BILAN REFLEXIF DES APPRENTISSAGES ET COMPETENCES

Cette section présente le bilan réflexif des apprentissages et compétences acquis durant ces mois d'immersion professionnelle. Pour ce faire, nous utiliserons la méthode de la Roue de Deming qui consiste en une autoévaluation de notre rôle de Junior Sales Manager ainsi que des activités qui nous ont été confiées.

L'objectif de cette méthode consiste, à la fin de chaque cycle (Plan, Do, Check, Act), à remettre en question les actions précédemment réalisées afin de présenter ensuite des pistes d'amélioration. En outre, cette méthode nous permettra de présenter l'évolution et les nouvelles compétences acquises durant notre Master en Sales Management.

### 8.1.1 *Le cycle P – Plan*

Pour commencer, il nous semble pertinent de rappeler les principales missions qui ont guidé nos deux années d'alternance :

- Contribuer au développement durable et écoresponsable de l'entreprise.
- Participer au développement de l'activité commerciale de l'entreprise.

Notre premier projet avait pour objectif de développer l'aspect écoresponsable de l'entreprise en introduisant une gamme de menus 100 % wallons dans notre portefeuille de produits. Pour analyser la problématique de ce projet et son contexte, nous utiliserons la méthode des 5 W.

- **QUOI ?** Le projet vise à développer des aspects liés au développement durable en mettant en place des actions ayant un impact positif sur l'entreprise, l'environnement et les clients. La demande croissante de plats 100 % wallons et d'événements "Zéro déchet" en fait un projet intéressant.
- **QUI ?** Les parties prenantes du projet incluent les employés de l'entreprise qui devront changer leurs habitudes de travail suite à certaines décisions. Les fournisseurs jouent également un rôle clé, car certaines missions dépendent d'eux.
- **OÙ ?** Les différentes missions se dérouleront au sein de l'entreprise Traiteur Les Cours en collaboration avec des fournisseurs de la Région wallonne.
- **QUAND ?** Le projet n'a malheureusement pas pu être réalisé concrètement en raison des nombreux obstacles identifiés. Le plan d'action proposé souligne l'importance de commencer le plus tôt possible afin de mener à bien le projet dans les meilleurs délais.
- **COMMENT ?** Le département commercial possède les compétences nécessaires pour développer ce projet. Différentes méthodologies, telles qu'une étude de marché et des analyses de coûts et des besoins, doivent être identifiées pour mener à bien notre mission.
- **POURQUOI ?** Le contexte actuel de l'entreprise et la demande croissante des clients nous ont poussés à nous intéresser à ce projet écoresponsable. L'idée est de mettre en place des actions telles que la gestion des déchets et la création d'un menu 100 % local afin de réduire notre impact environnemental, améliorer notre image de marque, attirer davantage de clients et répondre à leurs besoins.

Nous pouvons dès lors dresser le tableau des problématiques identifiées ainsi que des objectifs opérationnels à mettre en place pour les résoudre au mieux :

P – Plan	
Problèmes identifiés	Objectifs opérationnels
Politique de triage des déchets obsolète	→ Révision de la politique de triage de déchets
Faible variété d'offres de menus locaux et demande grandissante	→ Amélioration de l'offre pour des menus locaux
Besoin de nouveaux moyens de différenciation	→ Recherche constante de nouveaux moyens de différenciation

Passons maintenant à l'analyse du deuxième projet qui nous a été confié, en utilisant la même méthode. Le projet vise à soutenir le développement du service commercial en reprenant la gestion de plusieurs projets et en facilitant les ventes pour les commerciaux.

- **QUOI ?** Le projet consiste à aider au développement du service commercial en mettant en place des actions visant à faciliter le travail des commerciaux, à optimiser leur temps et à être rentables pour l'entreprise en leur permettant de se concentrer sur d'autres tâches.
- **QUI ?** Les employés du département commercial sont les principaux acteurs impactés.
- **OÙ ?** Au sein du département commercial de l'entreprise.
- **QUAND ?** La problématique est apparue durant les premiers mois d'alternance et diverses actions ont été mises en place durant les deux années.
- **COMMENT ?** Pour mener à bien cette mission, nous avons réfléchi aux actions à mettre en place, défini les méthodologies pour chaque mission, et travaillé pour atteindre nos objectifs.
- **POURQUOI ?** La demande croissante de devis de la part des clients a obligé les commerciaux à consacrer davantage de temps à la préparation des offres. Cela a entraîné un délaissement d'autres tâches. Nous avons donc cherché différentes façons de leur faire gagner du temps afin de mener toutes les tâches avec professionnalisme.

Le tableau suivant présente les problématiques identifiées qui ont conduit à la réalisation des principales tâches effectuées.

P – Plan	
Problèmes identifiés	Objectifs opérationnels
Manque de structure en interne	→ Structuration du département commercial
Perte de temps à travailler sur des offres pour les mariages	→ Mise en place d'un simulateur d'offres de prix
Manque de structure dans la gestion des paiements des acomptes	→ Mise en place d'une routine de gestion des paiements et des acomptes
Manque de temps à consacrer à l'aspect marketing	→ Gestion de différentes tâches liées à la fonction marketing
Trop de travail commercial par rapport au personnel présent	→ Gestion de différentes tâches liées à la fonction commerciale

### **8.1.2 Le cycle D - DO**

#### **8.1.2.1 Développement de l'écoresponsabilité et de la durabilité de l'entreprise**

Trois problématiques liées au développement de l'écoresponsabilité de l'entreprise ont été identifiées. Pour atteindre ces objectifs opérationnels, diverses missions ont été réalisées, tandis que d'autres n'ont pas pu être menées à bien.

Pour commencer, détaillons les actions entreprises pour mettre à jour la politique de gestion des déchets. Dès notre arrivée chez *Les Cours Traiteur SPRL*, nous avons constaté un manque d'efforts dans ce domaine. Par exemple, à l'exception des cartons et des verres qui étaient triés, les autres déchets, quel que soit leur type, étaient jetés dans une benne 'tout venant'.

Après avoir effectué des recherches, nous avons découvert qu'une loi sur la gestion des déchets oblige les entreprises de restauration à trier leurs déchets organiques et les matériaux PMC, sous peine d'amendes pouvant aller jusqu'à 1 000 000 €. Nous avons donc contacté plusieurs entreprises pour obtenir des devis de location de conteneurs adaptés et avons organisé une réunion avec les commerciaux de ces sociétés. Ils nous ont conseillé sur les tailles et les modèles à utiliser en fonction de nos besoins. Ensuite, nous avons analysé les données et il est apparu que si l'entreprise décide de trier ses déchets, elle pourrait économiser plusieurs milliers d'euros par an. Enfin, nous avons présenté les résultats de nos analyses ainsi que les devis reçus à la direction pour obtenir son approbation. Le véritable défi de cette action sera de veiller à ce que tous les employés de l'entreprise adoptent ces valeurs et les mettent en pratique.

Les deux autres problématiques, à savoir le manque d'offres de produits locaux par rapport à la demande et la nécessité de se différencier, convergent vers un objectif commun : développer une gamme de produits 100 % locaux. Cela permet de répondre à la demande des clients et de se distinguer des concurrents qui proposent peu ou pas de produits locaux. Ce projet a été le sujet de notre Master Thesis, car de nombreux obstacles ont entravé sa mise en œuvre. Nous avons donc analysé ces obstacles pour mieux les comprendre et trouver des solutions. Cela nous a permis de proposer un plan d'action que l'entreprise pourra mettre en œuvre si elle souhaite développer ce projet à l'avenir.

#### **8.1.2.2 Développement du service commercial de l'entreprise**

##### **8.1.2.2.1 Lacunes dans la structure interne**

Nous avons remédié au manque de structure et d'organisation au sein du département commercial en effectuant diverses missions. Par exemple, nous avons créé des fiches de procédures détaillées pour des tâches spécifiques telles que la gestion des réservations des espaces "Business Seat" lors des matchs au Standard de Liège, ainsi que la gestion des demandes de paiement d'acompte. Ces fiches permettent à toute personne chargée de ces tâches de les accomplir sans avoir besoin d'explications supplémentaires.

#### **8.1.2.2.2 Perte de temps à travailler sur des offres mariages**

Nous avons constaté que beaucoup de temps était consacré à la réalisation d'offres personnalisées pour les mariages avec moins de 150 convives pour l'apéritif et la soirée, et moins de 80 convives pour le repas. Alors qu'environ une offre sur trois n'était pas signée, ce qui rendait ce travail fréquemment inutile. Après discussion, nous avons décidé d'intégrer un simulateur de devis pour les mariages sur notre site internet, facilitant ainsi le travail de notre commerciale en charge des mariages. Nous avons effectué des calculs détaillés pour déterminer les prix exacts, y compris la logistique et le matériel, à proposer pour chaque produit en fonction du nombre de personnes. Ces calculs ont été longs, mais ont ensuite permis un gain de temps précieux tant pour les commerciaux que pour les clients. En se rendant sur le site internet pour effectuer une simulation de prix, les clients voient s'ils ont le budget requis et n'ont donc pas besoin d'envoyer des e-mails ou de prendre des rendez-vous inutiles.

Par ailleurs, nous avons également mis à jour tous les prix des brochures en raison de la forte inflation de l'année 2022.

#### **8.1.2.2.3 Manque de structure dans la gestion des paiements et des acomptes**

Dès notre arrivée, nous avons instauré une structure pour les paiements d'acomptes. En effet, par manque de temps, les demandes d'acomptes des clients ayant signé étaient souvent négligées. Cependant, il est essentiel pour la pérennité de l'entreprise de pouvoir passer des commandes auprès des fournisseurs et de les payer avant la date des événements, c'est-à-dire avant que les clients ne règlent la totalité de leur facture. Pour cela, nous avons mis en place une demande de paiement d'acompte correspondant à 70 % du montant hors taxe de la facture, envoyée au plus tard six semaines avant la date de l'événement. Cela permet à l'entreprise de disposer des liquidités nécessaires pour effectuer ses commandes et régler ses fournisseurs. Le paiement de l'acompte offre également une sécurité en cas d'annulation de l'événement quelques jours seulement avant la date, alors que les commandes chez les fournisseurs auraient déjà été passées.

Afin de garantir l'envoi en temps voulu des demandes de paiement d'acomptes et de s'assurer que les clients les règlent avant la date de l'événement, nous avons mis en place une structure. Les paiements sont vérifiés chaque semaine, ce qui nous permet d'envoyer des rappels en cas de non-paiement.

Cette structure apporte de la rigueur au sein du département commercial et renforce la disponibilité des liquidités nécessaires pour les paiements des fournisseurs.

#### **8.1.2.2.4 Manque de temps à consacrer à l'aspect marketing**

Étant donné l'absence d'un employé dédié exclusivement à la gestion du marketing de l'entreprise, ces tâches sont réparties entre le personnel commercial. Afin de leur libérer du temps, nous avons pris en charge diverses tâches marketing, telles que la création de contenus pour les réseaux sociaux, la conception de visuels pour le magasin et les événements, ainsi que la mise en œuvre d'une stratégie marketing.

#### 8.1.2.2.5 Trop de travail commercial par rapport au personnel présent

La notoriété croissante de l'entreprise a entraîné une augmentation du nombre de demandes clients, ce qui a mis le personnel commercial sous pression en matière de temps. Nous avons donc consacré la majeure partie de notre temps à effectuer les mêmes tâches que les commerciaux afin de les soulager de leur charge de travail. Cela comprenait des entretiens avec les clients pour comprendre leurs besoins, des calculs de prix pour établir des offres, un suivi des offres envoyées, des briefings avec les maîtres d'hôtel lors des banquets, ainsi que des visites sur place pour veiller au bon déroulement des événements.

En outre, nous avons pris en charge la gestion de calcul de coûts et de rentabilité, la gestion complète des commandes pour des événements tels que le Salon des Mandataires et les réservations de repas pour les fêtes de fin d'année et autres occasions spéciales. Ces missions exigeaient rigueur et organisation.

#### 8.1.3 *Le cycle C – CHECK*

Les missions décrites précédemment nous ont permis d'acquérir de nouvelles compétences. Elles ne représentent pas l'ensemble des tâches réalisées lors de notre immersion professionnelle, mais un panel représentatif.

Objectifs opérationnels	Compétences sollicitées
Révision de la politique de triage des déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Compétences en comptabilité analytique : calculs des coûts</li> <li>➔ Capacité d'analyse et d'étude des lois en vigueur et de l'environnement</li> <li>➔ Capacités décisionnelles</li> <li>➔ Compétences en informatique : Utilisation d'Excel</li> <li>➔ Compétences de présentation et de Reporting</li> </ul>
Amélioration de l'offre pour des produits locaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Capacité d'analyse et d'étude de l'environnement</li> <li>➔ Compétences créatives</li> </ul>
Recherche de nouveaux moyens de différenciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Compétences en comptabilité analytique : calculs des coûts</li> </ul>
Structuration du département commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Compétences organisationnelles</li> <li>➔ Compétences d'analyse et d'étude de l'environnement</li> <li>➔ Utilisation de la suite Microsoft</li> </ul>
Mise en place d'un simulateur d'offres sur le site internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Compétences en comptabilité analytique : calculs des coûts, de la marge, de la rentabilité...</li> <li>➔ Compétences décisionnelles</li> <li>➔ Compétences relationnelles et cohésion d'équipe</li> <li>➔ Compétences de présentation et de Reporting</li> <li>➔ Création et mise à jour de brochures</li> </ul>
Mise en place d'une routine de gestion des paiements des acomptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Compétences organisationnelles</li> <li>➔ Compétences relationnelles et cohésion d'équipe</li> </ul>
Gestion de différentes tâches (marketing et commerciales) dans le but de réduire la charge de travail des commerciaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Compétences organisationnelles</li> <li>➔ Compétences relationnelles et de cohésion d'équipe</li> <li>➔ Compétence en calcul de prix et remise de devis</li> <li>➔ Compétences en communication</li> <li>➔ Utilisation de WordPress</li> <li>➔ Utilisation des langues étrangères</li> <li>➔ Création de design et contenu pour le marketing digital</li> <li>➔ Compétences créatives</li> <li>➔ Compétences de suivi et de contrôle</li> </ul>

Ce tableau met en avant les compétences sollicitées durant notre master.

La capacité d'analyse et d'étude de l'environnement, par exemple, a été fréquemment sollicitée. Nous avons en effet été amenée à analyser les environnements, qui nous entourent afin de prendre les bonnes décisions et de mettre en œuvre des actions sur la base de ce qui a été observé dans ces environnements. Malgré les difficultés à obtenir les informations nécessaires, nous avons réussi à mener à bien nos missions, ce qui a amélioré la productivité.

Par ailleurs, les cours de « Finance pour la Fonction commerciale » et de « Innovation and Change Management » suivis à HEC ont été particulièrement utiles lorsqu'il s'agissait de gérer la maîtrise des coûts et de la rentabilité et la gestion des différents projets de changement.

En outre, nos compétences organisationnelles et décisionnelles ont été largement sollicitées. Une des problématiques du département commercial étant le manque d'organisation vis-à-vis de certaines choses, nous avons mis en avant nos capacités pour proposer à l'entreprise diverses actions à mettre en œuvre afin d'améliorer cette organisation. Une routine a ensuite permis à l'équipe commerciale de gagner du temps et de travailler de manière plus organisée.

Nous avons également développé des compétences créatives et de communication en travaillant sur du contenu marketing et en recherchant constamment des idées innovantes pour améliorer nos performances dans un secteur concurrentiel.

Ensuite, nous avons développé des compétences de présentation et de Reporting. En effet, il était important de pouvoir présenter les livrables et les résultats des différents projets à la direction et aux départements. Cette compétence nécessite une certaine connaissance des départements en question, et du savoir-faire dans la manière de présenter les résultats et de transmettre le message voulu.

Enfin, nous avons acquis des compétences relationnelles et de cohésion d'équipe. En étant considérée comme un membre à part entière de l'équipe, nous avons assumé des responsabilités qui nous ont fait sentir intégrée et qui ont fait évoluer nos compétences. Cette compétence était importante non seulement en interne, mais aussi lors des interactions avec les clients, où il était crucial de créer un climat de confiance et de construire de bonnes relations. Le cours « Vente et Négociation stratégique » enseigné à HEC nous a été utile pour le développement de cette compétence, car il nous a enseigné les bonnes pratiques de savoir et de savoir-faire.

En conclusion, nous avons beaucoup appris au cours de ces missions grâce à notre formation suivie à HEC, à l'expérience de nos collègues et supérieurs, ainsi qu'à nos erreurs. Nous avons su nous remettre en question et mettre en place des actions pour développer nos compétences. Notre curiosité et notre passion pour la cuisine et l'événementiel ont également joué un rôle important dans notre apprentissage.



#### 8.1.4 *Le cycle A – ACT*

Certains des objectifs initiaux de notre alternance n'ont pas pu être entièrement atteints en raison de l'apparition de nouveaux objectifs plus urgents.

Les missions liées au projet d'aide au développement commercial ont été clôturées. En effet, la mise en place d'une routine pour la gestion du paiement des acomptes est clôturée. Une fiche décrivant la procédure a été réalisée afin que quiconque puisse facilement se charger de cette tâche si nécessaire. D'autres fiches de ce type ont été réalisées pour structurer d'autres tâches des commerciaux.

Le simulateur de devis pour les mariages a été lancé sur notre site internet. Il serait intéressant d'évaluer sa rentabilité en matière de temps et d'argent et d'explorer son potentiel pour d'autres types d'événements.

En ce qui concerne la structuration du département commercial, notre travail est également terminé, apportant une meilleure organisation à l'équipe.

Quant au second projet, nous avons analysé le triage des déchets et avons clôturé cette mission avec succès. Cependant, les efforts pour mettre en place un approvisionnement en CCA au sein de l'entreprise ont été entravés par des obstacles. Nous avons étudié en détail ce sujet dans le cadre de notre Master Thesis. Cette mission pourra être mise en œuvre ultérieurement si l'entreprise le souhaite.

### 8.2 Conclusion

Ce Master a été une réussite personnelle, nous permettant d'acquérir de nouvelles compétences techniques et comportementales. Notre esprit d'équipe, notre rigueur et notre créativité ont été renforcés. De plus, ces deux années nous ont donné une compréhension approfondie du fonctionnement d'une entreprise dans le secteur de l'événementiel. Nous avons aussi pris conscience de l'importance d'une organisation solide et d'une communication efficace entre les différents services.

En résumé, cette formation en alternance nous a apporté une grande maturité tant sur le plan personnel que professionnel. Nous sommes satisfaites et reconnaissantes d'avoir eu l'opportunité de rejoindre une équipe qui nous a permis de tant progresser et évoluer.

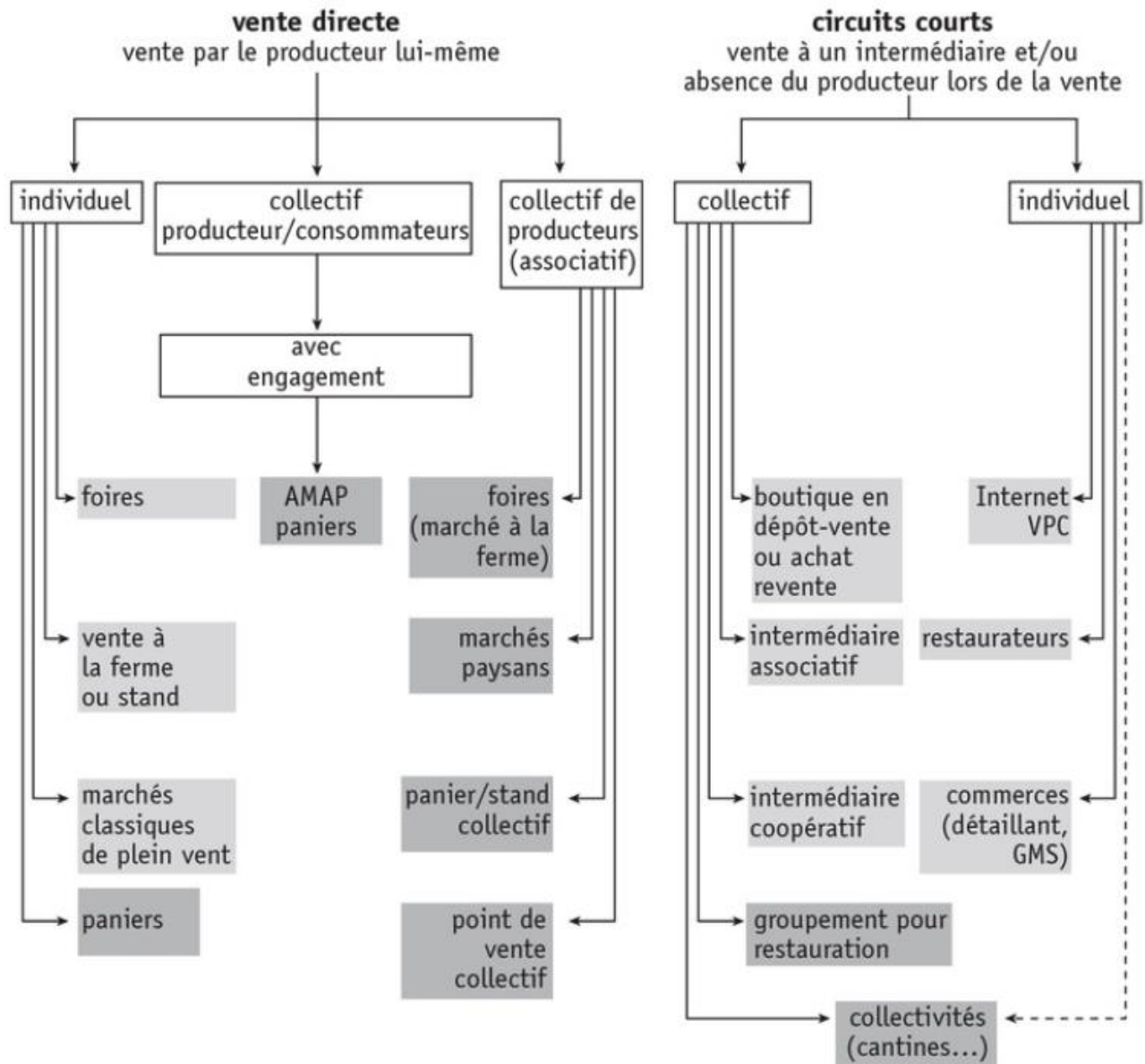
## 9 ANNEXES

### 9.1 Annexe 1 : Calendrier des fruits et des légumes de saison en Wallonie



Source 1 : Manger Demain, 2020

## 9.2 Annexe 2 : Diversité des formes de circuits courts



Source 2 : Chiffolleau, 2008

### 9.3 Annexe 3 : Les modes de commercialisation en circuits courts



Source 3 : Léonard, 2010

#### 9.4 Annexe 4 : Caractéristiques de la restauration privée

Tableau 7 : Les critères de la restauration commerciale privée

Mode de commercialisation	Définition	Proximité producteur - consommateur:  g : géographique r : relationnelle c : culturelle	Déplacement vers le point de vente ou de dépôt par :  P : Producteur C : Consommateur I : Intermédiaire	Initiative de la création du mode de commercialisation  P : Producteur C : Consommateur I : Intermédiaire	Engagement  P : Producteur C : Consommateur I : Intermédiaire	Contrôle des termes de l'échange  P = Producteur C = Consommateur I = Intermédiaire
Restauration privée : - Restauration à la ferme (aliments non produits sur place, sinon vente directe) - Restaurants traditionnels	Vente de produits fermiers à un autre producteur qui les utilisera dans les repas qu'il vend sur sa ferme (un plus grand choix d'ingrédients fermiers est ainsi possible) ou à un restaurateur traditionnel.	g	P+I+C	P+I privé	P+I	P+I

Source 4 : Leonard, 2010

### 9.5 Annexe 5 : Guide d'entretien Davide Arcadipane – ISOSL

ISOSL (Structure publique)	
Étapes	Thèmes/Questions
<b>Introduction et présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation personnelle</li> <li>• Sujet et but du mémoire de recherche</li> <li>• Déroulement de l'interview : entretien semi-directif, inviter la personne à s'exprimer librement</li> <li>• Préciser que l'entretien sera enregistré</li> <li>• Réponses aux questions éventuelles de Monsieur Arcadipane</li> </ul>
<b>Profil de l'interviewé et de la structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Présentation de Monsieur Arcadipane</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourriez-vous vous présenter, expliquer votre parcours et votre expérience dans les circuits courts ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Présentation d'ISOSL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous me parler d'ISOSL, de son historique, de l'organisation, et de ses principaux accomplissements jusqu'à présent ?</li> <li>• Pouvez-vous me parler des principaux partenaires ou parties prenantes avec lesquels l'organisation travaille et comment ils sont impliqués ?</li> <li>• Comment l'organisation est-elle financée et quelle est sa structure de financement ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Corps de l'entretien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contexte du projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous décrire le projet de livraison de repas en circuits courts ?</li> <li>• Quelles ont été les raisons qui vous ont amené à mettre en place ce projet ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Approvisionnement en produits en circuits courts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels étaient les principaux défis de ce projet ? Comment avez-vous solutionné ces freins ?</li> <li>• Comment votre entreprise s'approvisionne-t-elle en produits en circuits courts ? Comment avez-vous sélectionné vos fournisseurs ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Volume de nourriture nécessaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les avantages et les inconvénients de travailler avec des produits en circuits courts ?</li> <li>• Comment vous assurez-vous que les produits en circuits courts sont disponibles en quantité suffisante pour répondre à la demande ?</li> <li>• Comment votre entreprise s'assure-t-elle que les produits sont livrés en temps et en heure ?</li> <li>• Comment gérez-vous la variabilité des récoltes et les imprévus des producteurs avec lesquels vous travaillez ?</li> <li>• Quelles sont, selon vous, les principales différences entre l'approvisionnement en CCA dans une structure publique et dans une structure privée ? À quels freins une entreprise du privé devra-t-elle faire face selon vous ?</li> <li>• Comment une entreprise du privé peut-elle, selon vous, mettre en place un tel projet ? Comment peut-elle trouver des solutions aux freins ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Impacts du projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels ont été les impacts de ce projet sur l'entreprise, sur les fournisseurs, sur les clients ?</li> <li>• Comment ce projet a-t-il évolué depuis sa mise en place ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Conclusion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter sur ce sujet ?</li> </ul> </li> </ul>

Source 5 : Création personnelle

## 9.6 Annexe 6 : Guide d'entretien Renaud Keutgen - Le RATAV

Le RATAV – Renaud Keutgen	
Étapes	Thèmes/Questions
<b>Introduction et présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation personnelle</li> <li>• Sujet et but du mémoire de recherche</li> <li>• Déroulement de l'interview : entretien semi-directif, inviter la personne à s'exprimer librement</li> <li>• Préciser que l'entretien sera enregistré</li> <li>• Réponses aux questions éventuelles de Monsieur Keutgen</li> </ul>
<b>Profil de l'interviewé et de la structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Présentation de Monsieur Keutgen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourriez-vous vous présenter, expliquer votre parcours et votre expérience dans les circuits courts ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Présentation du RATAV et de Terre d'Herbage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous me parler de RATAV et de Terre d'Herbage, de son historique, de l'organisation, et de ses principaux accomplissements jusqu'à présent, de comment il fonctionne, etc. ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Corps de l'entretien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contexte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous nous donner votre opinion sur l'état actuel de l'approvisionnement en CCA dans le secteur de la restauration et des traiteurs PME ?</li> <li>• Quels sont les principaux défis et freins auxquels les traiteurs PME sont confrontés lorsqu'ils cherchent à se lancer dans l'approvisionnement en CCA ?</li> <li>• Quels sont les avantages pour les entreprises de se lancer dans l'approvisionnement en CCA ?</li> <li>• Quels sont les critères à prendre en compte pour qualifier un produit ou un fournisseur de "durable" ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Volume de nourriture nécessaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les avantages et les inconvénients à travailler avec des produits en circuits courts ?</li> <li>• Comment pourrions-nous nous assurer que les produits en circuits courts sont disponibles en quantité suffisante pour répondre à la demande ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Proposition de plan d'action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment une entreprise privée peut-elle, selon vous, mettre en place un tel projet ? Comment peut-elle trouver des solutions aux freins ?</li> <li>• Quels seraient les éléments clés à inclure/étapes à suivre dans un plan d'action pour un traiteur qui souhaite se lancer dans l'approvisionnement durable ?</li> <li>• Quels sont les critères à prendre en compte pour choisir des fournisseurs et des produits durables ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Évaluation de la durabilité à long terme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si d'autres entreprises du secteur de la restauration et des traiteurs PME se lancent dans l'approvisionnement durable, pensez-vous que les solutions actuelles seront toujours applicables ?</li> <li>• Comment évaluer l'impact à long terme de l'approvisionnement durable sur les entreprises, les clients et l'environnement ?</li> <li>• Quelle est votre vision pour l'avenir du durable si toutes les entreprises du secteur décidaient de se lancer ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Conclusion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous des conseils supplémentaires pour les traiteurs PME qui cherchent à se lancer dans l'approvisionnement durable ?</li> <li>• Quels sont les projets futurs de RATAV pour encourager l'approvisionnement durable dans le secteur de la restauration ?</li> <li>• Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter sur ce sujet ?</li> </ul> </li> </ul>

Source 6 : Création personnelle



### 9.7 Annexe 7 : Guide d'entretien Barbara Decoster – Manger Demain

<b>Manger Demain – Barbara Decoster</b>	
<b>Étapes</b>	<b>Thèmes/Questions</b>
<b>Introduction et présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation personnelle</li> <li>• Sujet et but du mémoire de recherche</li> <li>• Déroulement de l'interview : entretien semi-directif, inviter la personne à s'exprimer librement</li> <li>• Préciser que l'entretien sera enregistré</li> <li>• Réponses aux questions éventuelles de Madame Decoster</li> </ul>
<b>Profil de l'interviewé et de la structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Présentation de Madame Decoster</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourriez-vous vous présenter, expliquer votre parcours et votre expérience dans les circuits courts ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Présentation des structures</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous me parler de Manger Demain, de son historique, de l'organisation, et de ses principaux accomplissements jusqu'à présent, de comment il fonctionne, etc. ?</li> <li>• Comment votre structure est-elle financée ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Corps de l'entretien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contexte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous nous donner votre opinion sur l'état actuel de l'approvisionnement en CCA dans le secteur de la restauration et des traiteurs PME ?</li> <li>• Quels sont les avantages pour les entreprises de se lancer dans l'approvisionnement en CCA ?</li> <li>• Quels sont les principaux défis et freins auxquels les traiteurs PME sont confrontés lorsqu'ils cherchent à se lancer dans l'approvisionnement durable ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Volume de nourriture nécessaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les avantages et les inconvénients à travailler avec des produits en circuits courts ?</li> <li>• Existe-t-il des solutions au frein des volumes, qui permettraient de voir une évolution durable de ce système ?</li> <li>• Comment pourrions-nous nous assurer que les produits durables sont disponibles en quantité suffisante pour répondre à la demande ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Proposition de plan d'action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment une entreprise privée peut-elle, selon vous, mettre en place un tel projet ?</li> <li>• Quels seraient les éléments clés à inclure/étapes à suivre dans un plan d'action pour un traiteur qui souhaite se lancer dans l'approvisionnement durable ?</li> <li>• Quels sont les critères à prendre en compte pour choisir des fournisseurs durables ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Évaluation de la durabilité à long terme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si d'autres entreprises du secteur de la restauration et des traiteurs PME se lancent dans l'approvisionnement durable, pensez-vous que les solutions actuelles seront toujours applicables ?</li> <li>• Comment évaluer l'impact à long terme de l'approvisionnement durable sur les entreprises, les clients et l'environnement ?</li> </ul> </li> <li>- <b>Conclusion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous des conseils supplémentaires pour les traiteurs PME qui cherchent à se lancer dans l'approvisionnement durable ?</li> <li>• Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter sur ce sujet ?</li> </ul> </li> </ul>

Source 7 : Création personnelle



## **10 LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES**

- Davide ARCADIPANE, Analyste - Contrôle interne chez ISoSL  
Mail : [d.Arcadipane@isosl.be](mailto:d.Arcadipane@isosl.be)  
Téléphone : +32 (0)4 341 78 11  
<https://www.isosl.be>  
Ressource externe
- Rebecca DECOSTER, chargée de mission chez Manger Demain  
Mail : [barbara.decoaster@mangerdemain.be](mailto:barbara.decoaster@mangerdemain.be)  
Téléphone : +32 (0)476 27 99 33  
<https://www.mangerdemain.be>  
Ressource externe
- Florian DUPONT, technico-commerciale chez Les Cours Traiteur SPRL  
Mail : [florian@lescours.be](mailto:florian@lescours.be)  
Téléphone : +32 (0)492 72 24 91  
Ressource interne
- Renaud KEUTGEN, chargé de développement et du soutien d'idées inspirantes au RATaV  
Mail : [renaud.keutgen@ratav.org](mailto:renaud.keutgen@ratav.org)  
Téléphone : +32 (0)474 22 98 11  
<https://www.ratav.org>  
Ressource externe
- Joël RADEMACKER, directeur général chez Les Cours Traiteur SPRL  
Mail : [direction@lescours.be](mailto:direction@lescours.be)  
Téléphone : +32 (0)494 77 49 01  
Ressource interne

## 11 BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES

- « Objectifs de développement | Programme De Développement Des Nations Unies ». *UNDP*,  
<https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals>. Consulté le 10 mai 2023.
- Academy, W. (s.d.). *Définition du métier de Wedding Planner*. Wedding Academy. Consulté 4 avril 2023, à  
l'adresse <https://www.weddingacademy.fr/blogs/live-blog/definition-metier-wedding-planner>
- Afsca—Professionnels. (s.d.). Consulté 19 décembre 2022, à l'adresse <https://www.favv-afsca.be/professionnels/>
- Ait Ahmed Si, H. (2011). *La restauration collective comme levier de maintien de l'agriculture périurbaine : Le cas du 10ème arrondissement de Paris*. INRA SADAPT Paris.
- Amemiya, H., Benezech, D., & Renault, M. (2008). *Les circuits courts : Un « monde de commercialisation » interpersonnel ?* 113. <https://shs.hal.science/halshs-00347735>
- Apaq-w. (s.d.). Consulté 25 mars 2023, à l'adresse <https://www.apaqw.be/fr>
- Apaq-W. <https://www.apaqw.be/fr>. Consulté le 25 mars 2023.
- Arcadipane, D. (2023, mars 3). *Interview ISoSL* [Communication personnelle].
- Banque Nationale de Belgique—Centrale des Bilans. (2023). <https://consult.cbso.nbb.be/consult-entreprise>
- Beaudouin, V., Sugier, L., & Robert-Demontrond, P. (2019). Une lecture expérientielle du phénomène de consommation en circuit court alimentaire: *Management & Avenir*, N° 106(8), 133-153.  
<https://doi.org/10.3917/mav.106.0133>
- Blanquart, C., Gonçalves, A., Raton, G., & Vaillant, L. (2015, juillet 7). *Vecteurs et freins d'une logistique plus durable dans les circuits courts : Le cas du Nord - Pas-de-Calais*. ASRLDF. <https://hal.science/hal-01176784>
- Boury, C. (2023, mars 1). *Le traiteur theutois s'établit dans un nouveau complexe de 1.000m<sup>2</sup> à Heusy : «C'est une nouvelle vie pour nous»*. sudinfo.be. <https://www.sudinfo.be/id626301/article/2023-03-01/le-traiteur-theutois-setablit-dans-un-nouveau-complexe-de-1000m2-heusy-cest-une>

- Brand, C. (2012). Les sociétés de restauration collective face à de nouveaux impératifs. *Pour*, 215216(3), 275-283. <https://www.cairn.info/revue-pour-2012-3-page-275.htm>
- Bricas, N., Conaré, D., Walser, M., & Fischler, C. (2021). *Une écologie de l'alimentation* (Éditions Quae).
- Bruegel, M., & Stanziani, A. (2004). Pour une histoire de la « sécurité alimentaire ». *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 51-3(3), 7. <https://doi.org/10.3917/rhmc.513.0007>
- Bui-Nguyen, T. (2020). 10. Crise alimentaire : Quand la trahison est punie !: In *Crises de confiance ?* (p. 173-189). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.senik.2020.01.0173>
- Carbonel, X. (2007). *Problématique de la sécurité des aliments en phase de création d'une chaîne de restauration rapide*. Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort. [http://www.uprt.fr/mesimages/fichiers-uprt/se-secu-securite-alimentaire/se-securite\\_alimentaire\\_fast\\_food.pdf](http://www.uprt.fr/mesimages/fichiers-uprt/se-secu-securite-alimentaire/se-securite_alimentaire_fast_food.pdf)
- Chanoine, J. (2021). *Guide pour un marché public d'alimentation durable*. Manger Demain - SOCOPRO ASBL. [https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2021-11/Marches-publics-dans-les-restaurations-de-collectivite\\_261021\\_versionprint.pdf](https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2021-11/Marches-publics-dans-les-restaurations-de-collectivite_261021_versionprint.pdf)
- Chiffolleau, Y. (2008). Chapitre 1. Les circuits courts de commercialisation en agriculture : Diversité et enjeux pour le développement durable : In *Références* (p. 19-30). Educagri éditions. <https://doi.org/10.3917/edagri.colle.2008.01.0019>
- Claude, G. (2020a, janvier 16). *La démarche inductive pour les étudiants : Définition, méthodologie et exemple*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/demarche-inductive/>
- Claude, G. (2020b, février 12). *Utiliser la méthode déductive dans un travail de recherche : Définition, méthodologie, et exemple*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/methode-deductive/>
- Coelho, F. C., Coelho, E. M., & Egerer, M. (2018). Local food : Benefits and failings due to modern agriculture. *Scientia Agricola*, 75, 84-94. <https://doi.org/10.1590/1678-992X-2015-0439>
- Core business : Définition simple et détaillée*. (s.d.). Consulté 4 avril 2023, à l'adresse <https://jobphoning.com/externalisation/core-business>

- Covid-19 : Les circuits courts alimentaires sont-ils plus résilients en temps de crise ?* (s.d.). INRAE Institutionnel. Consulté 19 décembre 2022, à l'adresse <https://www.inrae.fr/actualites/covid-19-circuits-courts-alimentaires-sont-ils-plus-resilients-temps-crise>
- Decamp, C. (2013). *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie*. CREDAL CONSEIL. [https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/les\\_circuits\\_courts\\_solidaires\\_et\\_durable\\_de\\_wallonie.pdf](https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf)
- Decoster, B. (2023, avril). *Interview avec Madame Barbara Decoster—Manger Demain* [Communication personnelle].
- Delhommeau, T. (2009). *Circuit Court et Circuit de Proximité*. Asbl Pour la Solidarité. [https://www.transition-europe.eu/sites/default/files/publications/files/circuitscourts\\_web-2.pdf](https://www.transition-europe.eu/sites/default/files/publications/files/circuitscourts_web-2.pdf)
- Dupont, F. (2021, novembre 29). *Interview avec Florian Dupont—Technico-commercial de Les Cours* [Communication personnelle].
- EUR-Lex. (2004). *Règlement (Ce) n° 852/2004 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2004R0852:20090420:fr:PDF>
- Règlement (Ue) n° 1305/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 relatif au soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader) et abrogeant le règlement (Ce) n° 1698/2005 du Conseil, 347 OJ L (2013). <http://data.europa.eu/eli/reg/2013/1305/oj/fra>
- EUR-Lex. (2002). *Règlement (Ce) n° 178/2002 du Parlement européen et du Conseil du 28 janvier 2002 établissant les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire, instituant l'Autorité européenne de sécurité des aliments et fixant des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20080325:FR:PDF>
- FAO. (2023). *Objectifs de développement durable | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture*. <https://www.fao.org/sustainable-development-goals/fr/>

- Gilson, M., & Kuyper, M. (2021). *Analyse des facteurs influençant l'adoption du circuit court en tant qu'innovation verte*.
- Goggins, G. (2018). Developing a sustainable food strategy for large organizations : The importance of context in shaping procurement and consumption practices. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 838-848. <https://doi.org/10.1002/bse.2035>
- Goosse By Agron Billa. (s.d.). Goosse By Agron Billa. Consulté 12 février 2023, à l'adresse <https://goosse.be/>
- Goosse By Agron Billa. (s.d.). *Accueil*. Consulté 4 avril 2023, à l'adresse <https://goosse.be/>
- Groupe choux de bruxelles . (s.d.). Consulté 12 février 2023, à l'adresse <https://fr.kompass.com/c/groupe-choux-de-bruxelles/be0020041/>
- Hubinont, P., & Preyat. (2022, décembre 16). *Réduire la marge ou répercuter le coût sur le client : Les traiteurs font face à l'augmentation du prix des matières premières*. RTL Info. <http://www.rtl.be/actu/belgique/economie/reduire-la-marge-ou-repercuter-le-cout-sur-le-client-les-traiteurs-font-face/2022-12-16/article/510973>
- Jennekens, D. (2023, février). *Informations sur le Traiteur Pierre Michel* [Communication personnelle].
- Kebir, L. (2012). Les cantines bio : Que reste-t-il de l'esprit pionnier ? *Métropolitiques*. <https://metropolitiques.eu/Les-cantines-bio-que-reste-t-il-de.html>
- Keutgen, R. (2023, mars 29). *Interview avec Monsieur Renaud Keutgen—Le RATAV* [Communication personnelle].
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., ... & Blackett, M. (2013). Short food supply chains and local food systems in the EU. A state of play of their socio-economic characteristics. *JRC scientific and policy reports*, 123, 129.
- Là où la volonté est grande, les difficultés [...]—Nicolas Machiavel*. (s. d.). [dicocitations.com](https://www.dicocitations.com/citations/citation-43669.php). Consulté 23 mai 2023, à l'adresse <https://www.dicocitations.com/citations/citation-43669.php>
- La PAC en bref*. (s.d.). Commission Européenne. Consulté 4 janvier 2023, à l'adresse [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance\\_fr](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_fr)

- Lanzi, F. (2022). *La coopération inter-organisations comme trajectoire de transition dans le secteur alimentaire : Un analyse du Collectif de Coopératives Citoyennes pour le Circuit Court (5c)*.  
<https://orbi.uliege.be/handle/2268/294407>
- Lanzi, F., & Maréchal, K. (2022). *Renforcer la viabilité des circuits courts via un processus de structuration inter-organisationnel : Une analyse du Collectif 5C*. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/295091>
- Laporte, C., & Poulain, J.-P. (2014). Restauration d'entreprise en France et au Royaume-Uni. Synchronisation sociale alimentaire et obésité: *Ethnologie française*, Vol. 44(1), 93-103.  
<https://doi.org/10.3917/ethn.141.0093>
- Larousse, É. (s.d.). *Définitions : Mondialisation - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 5 avril 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mondialisation/52183>
- Lauring, J., & Selmer, J. (2014). *The role of management in driving sustainable practices*.
- Leonard, V. (2010). *Essai de typologie des modes de commercialisation des produits fermiers en circuits courts*. ULG - Gembloux ABT. [https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/81836/1/LEONARD-V\\_Typologie-circuits-courts.pdf](https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/81836/1/LEONARD-V_Typologie-circuits-courts.pdf)
- Les circuits-courts en Wallonie : Où en sommes-nous ?* (s.d.). Biowallonie. Consulté 19 décembre 2022, à l'adresse <https://www.biowallonie.com/documentations/les-circuits-courts-en-wallonie-ou-en-sommes-nous/>
- Manger demain*. (s.d.). MANGER DEMAIN. Consulté 9 mai 2023, à l'adresse <https://www.mangerdemain.be/>
- Maréchal, G., Chiffolleau, Y., Aubrée, P., Berger, B., & Bernard, C. (2008). *Les circuits courts alimentaires : Bien manger sur les territoires* (Educagri).
- Marsac, A. (2023, mai 9). *Prix des matières premières : Quel impact pour les consommateurs ?* La Libre.be. <https://www.lalibre.be/archives-journal/2021/07/15/prix-des-matieres-premieres-quel-impact-pour-les-consommateurs-G2NOUSC7WJACHJHPHBIR63BZ4/>
- Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Food supply chain approaches : Exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 424-438. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158>

- Merle, A., & Piotrowsky, M. (2012). *Consommer des produits alimentaires locaux—Comment et pourquoi ?* <http://dx.doi.org/10.7193/DM.067.37.48>
- Mortimore, S., & Wallace, C. (2013). *Haccp : A practical approach*. Springer Science & Business Media.
- Nemes, G., Chiffolleau, Y., Zollet, S., Collison, M., Benedek, Z., Colantuono, F., Dulsrud, A., Fiore, M., Holtkamp, C., Kim, T.-Y., Korzun, M., Mesa-Manzano, R., Reckinger, R., Ruiz-Martínez, I., Smith, K., Tamura, N., Viteri, M. L., & Orbán, É. (2021). The impact of COVID-19 on alternative and local food systems and the potential for the sustainability transition : Insights from 13 countries. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 591-599. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.06.022>
- Nemes, G., Chiffolleau, Y., Zollet, S., Collison, M., Benedek, Z., Colantuono, F., Dulsrud, A., Fiore, M., Holtkamp, C., Kim, T.-Y., Korzun, M., Mesa-Manzano, R., Reckinger, R., Ruiz-Martínez, I., Smith, K., Tamura, N., Viteri, M. L., & Orbán, É. (2021). The impact of COVID-19 on alternative and local food systems and the potential for the sustainability transition : Insights from 13 countries. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 591-599. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.06.022>
- Pleyers, G. (2020). Les mouvements pour l'alimentation locale en Belgique : Des initiatives locales aux collaborations institutionnelles. In *Du social business à l'économie solidaire* (p. 189-215). Éres. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2020.01.0189>
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., & Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Geographie, economie, societe*, 16(4), 455-478. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2014-4-page-455.htm>
- Prigent-Simonin, A. H., & Hérault-Fournier, C. (2012). *Au plus près de l'assiette : Pérenniser les circuits courts alimentaires* (Educagri Editions). Educagri Editions. [https://books.google.fr/books?id=FH3ekU7SQIQC&dq=Profil+de+l'acheteur+en+circuit+court&lr=&hl=fr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.fr/books?id=FH3ekU7SQIQC&dq=Profil+de+l'acheteur+en+circuit+court&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s)
- Produit phytosanitaire : Définition illustrée et explications*. (s. d.). AquaPortail. Consulté 30 mai 2023, à l'adresse <https://www.aquaportail.com/definition-10714-produit-phytosanitaire.html>
- Rademacker, J. (2021, octobre 30). *Interview Les Cours Traiteur SPRL* [Communication personnelle].

- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks : Exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 35(3), 393-411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
- Rentokil. (2022, mars 11). *Sécurité sanitaire pour l'HoReCa*. <https://www.rentokil.com/be/fr/autres-articles/hotel-et-restaurants>
- Seguin, È. (2002). La crise de la vache folle au Royaume-Uni. Quelques explications possibles. *Revue française de science politique*, 52(2), 273-289. <https://doi.org/10.3406/rfsp.2002.403711>
- SFI. (2022). *Qu'est ce que la restauration collective ?* | nelinkia. <https://www.nelinkia.com/blog/lexique/restauration-collective.html>
- SPW. (2014). *Circuits courts | Le développement durable en Wallonie | Le développement durable en Wallonie*. <https://developpementdurable.wallonie.be/alimentation/prosperite/circuits-courts>
- Sustainability pathways : Sustainability assessments(Safa)*. (s.d.). Consulté 7 mai 2023, à l'adresse <https://www.fao.org/nr/sustainability/sustainability-assessments-safa/en/>
- Sustainability Pathways : Sustainability assessments (SAFA)*. <https://www.fao.org/nr/sustainability/sustainability-assessments-safa/en/>. Consulté le 10 mai 2023.
- Terre d'Herbage, un réseau de producteurs de l'arrondissement de Verviers*. (s.d.). Consulté 5 avril 2023, à l'adresse <https://www.terredherbage.be/index.html>
- Traiteur choux de bruxelles—Choux de bruxelles*. (2022, août 5). <https://chouxdebruxelles.be/fr/traiteur/traiteur-choux-de-bruxelles/>
- Traiteur les cours—A propos*. (s.d.). *Traiteur Les Cours - Herve - Battice - Liège*. Consulté 19 décembre 2022, à l'adresse <https://www.lescours.be/a-propos/>
- Traiteur les cours—Herve—Battice—Liège*. (s.d.). *Traiteur Les Cours - Herve - Battice - Liège*. Consulté 19 décembre 2022, à l'adresse <https://www.lescours.be/>
- Traiteur mariage—Caysevent*. (s.d.). Consulté 16 février 2023, à l'adresse <https://www.ideesmariage.be/caysevent/profil/traiteur-mariage/4910/theux>



Velly, R. L., Bottois, V., Bréchet, J.-P., Chazoule, C., Cornée, M., Emin, S., Praly, C., & Schieb-Bienfait, N.

(2010). *Comment se fait la rencontre entre offres et demandes locales pour la restauration collective publique ? Premiers enseignements*. 1. <https://shs.hal.science/halshs-00533183>

VIDÉO - Cinquième vague de Covid-19 : Annulations en cascade chez les traiteurs. (2021, novembre 30).

TF1 INFO. <https://www.tf1info.fr/conso/video-covid-19-annulations-en-cascade-chez-les-traiteurs-avec-la-cinquieme-vague-de-l-epidemie-2203246.html>



## EXECUTIVE SUMMARY

Once considered the norm, short distribution channels have been replaced by industrialised production and distribution. For several years now, the agricultural sector has been experiencing several difficulties, which have led to a drop in consumption and sales of short distribution channels.

However, recent food crises have shaken consumer confidence in the food industry. Today, trends are reversing, and consumers are looking for new alternatives. Short supply chains are increasingly popular with consumers, who see them as a solution.

In this context, food service companies have every interest in adopting a short supply chain dimension, in whole or in part. However, they must overcome certain obstacles associated with this new approach.

The aim of this study is to analyse the motivations, obstacles, and possible solutions to short supply chain procurement in commercial catering. The aim is to propose relevant recommendations to companies in the sector to enable them to develop a strategy of this type in the years to come.

To answer the research question, a theoretical analysis was first carried out. Interviews with players in the sector helped to confirm the theoretical information and provide new insights. These studies enabled several recommendations to be formulated, along with an eight-stage action plan for developing the supply of short food circuits in the sector.

This report is divided into several parts. The first part presents the issues and context in detail. The second part presents the methodology used to answer the research question. Next, a literature review provides a theoretical analysis of the benefits and barriers of short supply chains, as well as proposed solutions. Finally, a qualitative study attempts to gather the views of the various stakeholders on the incentives, obstacles, and solutions to be put in place, thus complementing the information drawn from the literature.

**Keywords:** Short food chain, caterer, commercial catering, Wallonia, supply chain, supply, food industry, Belgium

Word count = 29.124