

HEC MONTRÉAL

LES FREINS ET LES MOTIVATIONS DES PRINCIPAUX ACTEURS D'UN SYSTÈME DE
DISTRIBUTION EN CIRCUITS COURTS D'ALIMENTS LOCAUX EN MILIEU URBAIN:
LE CAS DES FERMES LUFA

Par
Natalia Lafforgue

Sciences de la gestion
Marketing

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

Avril 2015

© NATALIA LAFFORGUE, 2015

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal

Projet # : 2015-84 - Circuits courts et Les Fermes Lufa

Titre du projet de recherche : Les Fermes Lufa comme moteur de l'alimentation locale en milieu urbain : motivations et freins des principaux acteurs.

Chercheur principal :
Natalia Lafforgue-Fernandez, étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Joanne Labrecque (marketing), HEC Montréal

Date d'approbation initiale du projet : 12 février 2015

Date de fermeture de l'approbation éthique : 14 avril 2015



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

On assiste aujourd'hui à une révolution de l'alimentation dans les villes causée par un scepticisme des consommateurs par rapport au système agroalimentaire traditionnel et l'adoption des pratiques de consommations plus responsables. À Montréal, les Fermes Lufa contribuent grandement à cette révolution en innovant en pratiques d'agriculture urbaine et dans la distribution en circuits courts. L'entreprise est devenue un vrai moteur de l'alimentation locale, non seulement parce qu'elle cultive des légumes en plein cœur de la ville de manière durable et responsable, mais aussi parce qu'elle promeut des aliments d'autres producteurs de la région et facilite l'accès aux citoyens à une grande variété de produits frais, sains et locaux grâce à son marché virtuel et à son système de paniers distribués de façon ingénieuse. Le système de distribution des Fermes Lufa est un modèle de distribution en circuits courts de produits locaux dans un contexte urbain. Trois acteurs sont essentiels au fonctionnement de ce système: *les consommateurs*, *les partenaires locaux* et *les points de chute*. Le but de cette recherche était de comprendre quelles sont les motivations et les freins pour les principaux acteurs d'adhérer à un système de distribution en circuits courts de produits locaux en milieu urbain, comme celui des Fermes Lufa.

Pour répondre à cette question de recherche, de nature exploratoire, nous avons étudié le cas des Fermes Lufa sous l'angle des consommateurs, des producteurs locaux (partenaires locaux) et des points de chute. Nous avons procédé à des entrevues en profondeur pour chaque catégorie d'acteur. Au total, 30 entrevues ont été complétées entre février et mars 2015 et codées grâce au logiciel Nvivo.

L'analyse des résultats obtenus nous a permis de ressortir les principaux facteurs de motivations ainsi que les principaux freins pour les trois catégories d'acteurs et d'établir des liens avec les recherches existantes sur le sujet. Voici les principaux facteurs qui sont ressortis pour chaque acteur. Pour les consommateurs, la qualité des produits, la convenance du système et le soutien des produits locaux sont les facteurs qui motivent

leur adhésion au système. Les freins se retrouvent au niveau de la flexibilité du système, de la variété de l'offre et de l'expérience de consommation. Pour les partenaires locaux, les facteurs de motivations sont: l'accès à un nouveau canal de distribution, la croissance de la notoriété de la marque et la mission de l'entreprise. Du côté des freins, il s'agit de la gestion de la production, des complications de logistique et de l'instabilité de la relation avec le distributeur. Pour les points de chute, les motivations sont: l'augmentation du trafic dans leur commerce, la philosophie de l'entreprise et le soutien de la communauté. Quant aux freins, il s'agit de la charge de travail supplémentaire que représente la gestion des paniers ainsi que des changements de positionnement de l'entreprise. La principale contribution de cette recherche est au niveau des points de chute puisqu'aucune recherche antérieure n'a été trouvée sur le sujet.

Les implications managériales dégagées s'articulent autour de l'expansion d'un système de distribution en circuits courts de produits locaux en milieu urbain. Les limites de l'étude touchent le cas étudié (Les Fermes Lufa), ses limites géographiques ainsi que l'échantillonnage des participants des trois catégories d'acteurs. Enfin, Nous proposons des recherches futures portant sur différents cas de distribution de produits alimentaires locaux tant à Montréal qu'ailleurs au Canada et aux États-Unis.

Mots clés: produits alimentaires locaux, circuits courts de distribution, Les Fermes Lufa, points de chute (points de cueillette), producteurs locaux, consommation et production de produits locaux.

Remerciements

La réalisation de ce mémoire est l'aboutissement de mon parcours aux HEC. Cette dernière étape de ma maîtrise n'aurait pas été possible sans le support et l'aide de certaines personnes.

Premièrement, j'aimerais remercier ma directrice de mémoire, JoAnne Labrecque, pour ses connaissances, ses précieux conseils et son dévouement. Sans son support, je n'aurais pas pu terminer ce mémoire.

Deuxièmement, je dois remercier tous les participants qui ont contribué à cette recherche. Merci de m'avoir accordé votre temps, avoir répondu à mes questions et partagé avec moi vos histoires plus passionnantes les unes que les autres. J'aimerais souligner la contribution particulière des Fermes Lufa dont je suis une grande admiratrice.

Troisièmement, je tiens à souligner l'importance des encouragements et du support mon entourage qui m'ont été extrêmement précieux dans cette période de changements dans ma vie personnelle et professionnelle. Merci à mes parents pour être mes «coachs» personnels, à ma soeur et mon frère pour croire en moi, à mes beaux parents pour leur support et à Alexandra Cotte pour son aide. Un merci tout spécial à mon amoureux, devenu mon fiancé en cours route, qui a su m'épauler avec brio tout au long de ce processus. Merci mon chéri.

Table des matières

1. Introduction	10
1.1 Mise en contexte	10
1.2 Problématique et question de recherche	15
2.Revue de littérature	20
2.1 Portrait de l'alimentation aujourd'hui	20
2.1.1 Tendances de société et influence sur la consommation de produits alimentaires	20
2.1.2 Tendances de production et de transformation au sein du secteur agroalimentaire	23
2.2 La distribution alimentaire	24
2.2.1 Distribution en circuit conventionnel (circuit long)	24
2.2.2 Distribution en circuit alternatif (circuit court)	25
2.2 Aliments locaux	27
2.2.1 Définition	27
2.2.2 Distribution d'aliments locaux	29
2.2.3 Producteurs de produits locaux	35
2.2.4 Consommateurs de produits locaux	37
2.2.5 Les enjeux des produits locaux	40
2.2.6 L'impact de l'achat local	41
3.Méthodologie	43
3.1 Le cas des Fermes Lufa	43

3.2 Le choix de la méthode de recherche	47
3.2.1 La Recherche qualitative	47
3.2.2 L'entrevue en profondeur semi-dirigée	48
3.3 Le guide d'entrevue	49
3.4 Collecte de données	50
3.4.1 Échantillonnage	50
3.4.2 Déroulement des entrevues	51
3.5 L'analyse des résultats	52
4.Résultats	54
4.1 Les consommateurs	54
4.1.1 Le profil des consommateurs	54
4.1.2 Motivations	57
4.1.3 Freins	60
4.2 Les partenaires locaux	63
4.2.1 Le profil des partenaires locaux	63
4.2.2 Les moteurs des partenaires des Les Fermes Lufa	66
4.2.3 Les Freins possibles d'un partenariat avec les Fermes Lufa	68
4.3 Les points de chute	71
4.3.1 Le profil des points de chute	71
4.2.2 Les moteurs des points de chute pour un partenariat avec Les Fermes Lufa	73
4.2.3 Les Freins possibles d'un partenariat avec les Fermes Lufa	75
5.Discussion	79
5.1 Les consommateurs	79

5.1.2 Synthèse des résultats	79
5.1.2 Discussion	80
5.2 Les partenaires locaux	81
5.2.1 Synthèse des résultats	82
5.2.2 Discussion	82
5.3 Les points de chute	84
5.3.1 Synthèse des résultats	84
5.3.2 Discussion	85
Conclusion	88
6.1 Implications managériales	88
6.2 Limites de l'étude	91
6.3 Recherches futures	93
Bibliographie	96
Annexes	99
Guides d'entrevues	99
Guide d'entrevue pour les consommateurs	102

Liste des figures

Titre	Page
Figure 1: Circuit de distribution traditionnel versus le circuit de distribution des Fermes Lufa.	16
Figure 2: Tendances de société et tendances en matière de consommation alimentaire	24
Figure 3: Tableau sur le profil des consommateurs ayant participé à l'étude	52
Figure 4: Portrait des partenaires locaux interrogés des Fermes Lufa	63
Figure 5: Portrait des points de chute interrogés des Fermes Lufa	72
Figure 6: Tableau synthèse des résultats des consommateurs	80
Figure 7: Tableau synthèse des résultats des partenaires	83
Figure 8: Tableau synthèse des résultats des points de chute	86

1. Introduction

1.1 Mise en contexte

Aujourd'hui, on peut difficilement échapper à la couverture médiatique de l'alimentation locale. Ce mouvement prend de plus en plus d'ampleur. Pourtant, le principe ne date pas d'hier. Il est simplement un retour aux sources. En effet, jusqu'à la moitié du 20^e siècle, une grande partie de la population vivait sur des fermes et les gens consommaient des produits alimentaires locaux qui avaient voyagé en moyenne une seule journée avant d'arriver dans leurs assiettes et qui avaient subi très peu de transformations si ce n'est que les méthodes de préservation des aliments traditionnelles telles que le séchage et la salaison (Fournier, 2015). Les consommateurs entretenaient des liens serrés avec les producteurs. Les gens s'alimentaient localement. C'était avant la mondialisation.

Une recherche menée par la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ) en 2008 estime que les aliments du panier moyen d'un consommateur en Amérique du Nord, ont voyagé en moyenne 2600km. Ces aliments proviennent d'un peu partout à travers le monde et sont hautement transformés. Plusieurs raisons d'évènements socio-économiques survenus au cours du dernier siècle expliquent cet écart dans les habitudes alimentaires de la population.

Industrialisation du secteur agroalimentaire et scandales alimentaires

D'abord, la révolution industrielle a amené avec elle son lot de changements dans le secteur agricole et alimentaire. Les innovations en matières technologiques ont permis aux méthodes de production de devenir plus efficaces et plus rentables. L'avancement de la science a aussi permis d'introduire des nouvelles formes de conservation des aliments en perfectionnant la méthode de la boîte de conserves et en introduisant le réfrigérateur (Fournier, 2015). Les aliments peuvent donc être conservés plus

longtemps et peuvent voyager sur de plus longues distances grâce aux chambres réfrigérées. Le développement du système ferroviaire permet désormais de transporter des denrées au delà des frontières permettant d'importer et d'exporter facilement des aliments. La révolution industrielle a également causé l'exode des populations de la campagne vers la ville. Parallèlement, les moyens d'approvisionnement traditionnels en nourriture tels que les marchés publics et locaux perdent en popularité au détriment d'un nouveau concept de commerce alimentaire plus populaire en ville: les épiceries, ou supermarchés, qualifiés par le libre-service. Par le fait même, le consommateur et le producteur s'éloignent de plus en plus et il y a un lien consommateur-producteur qui se détériore.

Ensuite, après la deuxième guerre mondiale, les femmes commencent à accéder au marché du travail, non seulement par besoin économique mais aussi en quête d'une carrière et d'un nouveau mode de vie (Musée Canadien de l'histoire, 2015). Au Québec, ce n'est que dans les années 70-80 que leur présence sur le marché du travail est vraiment remarquée. Cette évolution sociale apporte son lot de changements au niveau du secteur de l'alimentation. Les femmes ayant moins de temps pour la préparation des repas, les aliments «prêt à manger» voient le jour dans les épiceries, on assiste au lancement du micro-ondes et les restaurant de type *fast food* connaissent une popularité fulgurante. Les consommateurs sont donc de plus en plus à la recherche de la facilité et de la convenance dans leur consommation alimentaire sans se soucier nécessairement de la provenance ni de la transformation des aliments.

Enfin, l'industrialisation des pratiques agricoles et la mondialisation de l'alimentation ont amené avec elles la propagation de la monoculture en opposition à la polyculture. Pour des questions de volume de production et de rentabilité des opérations, les producteurs agricoles optent pour la culture d'une seule espèce sur leurs parcelles de terrain. Les pratiques de monoculture causent des effets négatifs sur l'environnement et l'écologie tels que l'endommagement et la dégradation des sols ainsi que le développement d'ennemis de cultures tels que des parasites et autres organismes qui peuvent

endommager les cultures et favoriser l'apparition de maladies. En parallèle, nous avons vu le développement des OGM (organismes génétiquement modifiés). De plus, plusieurs crises alimentaires majeures ont éclaté un peu partout à travers le monde. Il s'agit entre autre de l'ESB (maladie de la vache folle) (Chiffolleau, 2008), et de la contamination par l'E.Coli (Byker et al, 2010). Ces crises ont semé une peur chez les consommateurs. En juxtaposant ces crises alimentaires à l'utilisation des OGM, le consommateur devient de plus en plus sceptique face au système agroalimentaire industriel et les mesures de santé alimentaires des grandes corporations. Dans les pays industrialisés, ces scandales ont motivé les consommateurs à s'informer d'avantage sur la provenance des aliments qu'ils achètent et ont fait en sorte que certains producteurs ne veulent plus adhérer aux systèmes de production conventionnels (Byker et al, 2010).

Scepticisme de la population et alterconsommation

Le scepticisme a éveillé une conscience chez le consommateur. On se pose des questions quant aux méthodes de fabrication des aliments, aux ressources utilisées pour les produire (à l'utilisation d'engrais chimiques), à l'impact environnemental de la production et du transport. On se pose également des questions éthiques par rapport à la façon dont on consomme. Ainsi née l'alterconsommation ou la consommation responsable. Un individu qui pratique une consommation responsable veut dire « qu'il prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée » (Lecompte et Valette-Florence, 2006). En posant un geste de consommation, un individu exprime son opinion sur des enjeux environnementaux et sociaux. L'expression: « dit moi ce que tu manges, je te dirais qui tu es » prend tout son sens. Selon une étude menée en France en 2007, la consommation engagée ou citoyenne s'affirme comme une tendance durable (Delpal et Hatchuel, 2007). Loin d'être une mode passagère, ce type de consommation va déclencher dans l'industrie alimentaire plusieurs mouvements dont l'écogastronomie ou le *Slow Food* .

En effet, à la fin des années 80, apparaît le mouvement du *Slow Food* en Italie. Ce mouvement est née en réaction au *fast food*, à la production massive industrialisée de la nourriture et au rythme de vie effréné de la population (Gaytan, 2003). Le *Slow Food* promeut l'écogastronomie. En d'autres termes, elle cherche à sensibiliser les citoyens au «plaisir d'une bonne alimentation et l'engagement envers leur communauté locale et l'environnement» (Slow Food, 2014) en encourageant des méthodes de production, de transformation et de consommation des aliments traditionnels. Les principes sont simples. Premièrement, des bons aliments de saison, frais et locaux. Deuxièmement, une production et une consommation propre et respectueuse de l'environnement. Troisièmement, un processus juste, où les prix sont accessibles et les producteurs reçoivent une paie équitable pour leurs produits. Le mouvement *Slow Food* a contribué au fil des ans, par ses implications dans plus de 160 pays, à sensibiliser de plus en plus de consommateurs à l'écogastronomie. Le mouvement du *Slow Food* touche également le Québec et particulièrement la ville de Montréal et s'y installe officiellement en 2001. Suite aux scandales alimentaires en Europe et aux États-Unis « les consommateurs sont de plus en plus conscients de la composition des produits qu'ils mangent et associent de plus en plus les aliments moins transformés à une alimentation plus saine» (MAPAQ, 2009). De plus, au Québec, on accorde une importance particulière au patrimoine alimentaire, au savoir-faire régional et aux produits du terroir d'où la cohérence avec le mouvement international *Slow Food*. À Montréal, le mouvement permet de promouvoir le goût, la convivialité, les traditions culinaires et la biodiversité de la région (SlowFoodMontreal, 2015).

Ailleurs au Canada, on a vu également les conséquences de la population réagissant à l'industrialisation et à la mondialisation de l'alimentation. En 2005, un couple de la Colombie Britannique a décidé de manger pendant une année entière la nourriture provenant uniquement d'un périmètre de 100 miles de leur appartement à Vancouver (Smith and MacKinnon, 2007). Le couple, ayant réalisé qu'ils avaient perdu contact avec la production des aliments qu'ils consommaient, a décidé d'y porter remède en s'infligeant une diète qui allait les obliger à consommer des produits locaux et par conséquent reconnecter avec le lieu de production et les producteurs eux-mêmes. Ce

couple a raconté son histoire à travers un blogue qui est devenu par la suite un livre: *Plenty: One Man, One Woman and the Raucous Year of Eating Locally* ou *The 100 Mile diet: a year of local eating*. Le livre est devenu *best seller* sur le marché canadien et leur expérience a été très médiatisée partout en Amérique du Nord. Elle a même inspiré une émission de télé-réalité, *The 100 Mile challenge*, diffusée sur *The Food Network* en 2009. *The 100 mile diet* est devenu un terme populaire utilisé pour décrire un phénomène de consommation alimentaire locale (Byker, 2010).

Les aliments locaux sont de plus en plus médiatisés et le mouvement de l'alimentation locale prend de l'ampleur. Les personnes suivant le mouvement sont appelées des locavores, soit des individus qui dans la mesure du possible consomment uniquement des produits locaux (Byker, 2010). En 2007, le mot «Locavore» a été désigné «mot de l'année» par le dictionnaire Américain Oxford (Oxford University Press 2007).

Révolution de l'alimentation en milieu urbain

En sachant que en 2020, selon la Banque mondiale, la population urbaine mondiale devrait représenter 50 % de la population totale (Banque mondiale, 2013), que dans les pays développés, la proportion de la population vivant dans les zones urbaines s'élèvera à 75 %, et qu'en moyenne les aliments mangés en zone urbaine viennent de très loin et voyagent en moyenne 1500 miles avant d'arriver dans nos assiettes, on ne peut que se questionner sur le futur de l'alimentation en milieu urbain. Les aliments qui sont consommés en ville sont emballés, remballés, réfrigérés, vendus, revendus. Ainsi, lorsqu'ils arrivent chez le consommateur, ils ont perdu leurs nutriments, leur goût, leur texture, et leur odeur. De plus, les fruits et légumes distribués en circuit conventionnel sont choisis en fonction de leurs résistances, de leur transportabilité et non en fonction de leur goût!

On voit donc apparaître, en réaction face au système agroalimentaire industrialisé différents moyens de distribution des produits alimentaires encourageant la proximité entre le producteur et le consommateur pour permettre une transparence et une

confiance entre les acteurs (Chiffolleau, 2008). Il s'agit de circuits courts de distribution faisant la promotion de produits locaux. C'est en fait, d'une part, un retour vers des formes de distribution traditionnelles qui se renouvellent, telles que les marchés paysans et des points de vente collectifs et d'autre part on voit aussi apparaître des nouvelles formes de circuits courts telles que les marchés virtuels (Chiffolleau, 2008). La confiance perdue des consommateurs envers les aliments, dus à l'industrialisation intensive de l'agriculture, tend à renaître grâce à la nouvelle dynamique relationnelle qui se développe entre les deux acteurs éloignés dans la chaîne de distribution depuis l'industrialisation (Sonnino & Madsen, 2005).

La production des aliments est aussi influencée par la notion de distance entre producteur et consommateur, c'est pourquoi on voit apparaître différentes formes d'agriculture urbaine dans les villes. De par sa proximité géographique avec les consommateurs, ce type d'agriculture permet une réduction des intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement et elle simplifie le réseau (Boily, 2012). Que ce soit des jardins verts sur les toits, des jardins communautaires, des jardins verticaux, mais aussi des fermes et des serres sur les toits de la ville, l'agriculture urbaine contribue à la conservation de la biodiversité, la lutte à la pollution atmosphérique et aux îlots de chaleur, la diminution de la consommation d'énergie ainsi qu'à la réduction des eaux de ruissellement (Gaudreault, 2011). À Montréal, les pratiques d'Agriculture urbaine ont connu un essor depuis les dix dernières années. En 2011, on comptait 97 jardins communautaires et 75 jardins collectifs (Serriculture, CRAAQ, 2013)

1.2 Problématique et question de recherche

Les Fermes Lufa

C'est dans ce contexte, qu'en 2011 sont nées Les Fermes Lufa, la première serre commerciale sur toit au monde. Le concept des Fermes Lufa est simple: «cultiver des aliments là où les gens vivent et le faire de façon durable» (Les Fermes Lufa, 2015).

Son président et fondateur Mohamed Hage a voulu contourner le système agroalimentaire industriel afin de créer une production et une distribution de produits alimentaires plus responsable. Grâce à l'innovation et aux technologies, Les Fermes Lufa veulent changer la façon dont les résidents des villes s'alimentent (Les Fermes Lufa, 2015). Son fondateur a donc proposé une version de l'agriculture qu'il appelle « l'agriculture 2.0 ». Une agriculture qualifiée de responsable pour les raisons suivantes: aucune utilisation de terre (les serres sont érigées sur les toits des immeubles), une utilisation maximale des ressources (l'eau de pluie est réutilisée, l'énergie dégagée par les toits de immeubles est réutilisée, un système de circulation de l'eau permet un rendement maximal en polyculture), aucune utilisation de produits chimiques (recourt à des acteurs de l'écosystème comme les coccinelles pour contrôler les insectes), aucun gaspillage de production (production en fonction de la demande uniquement) (Les Fermes Lufa Tedx, 2013).

Les aliments cultivés dans les Fermes Lufa sont principalement des fruits et des légumes. Toutefois, étant conscient que les gens ne se nourrissent pas uniquement de tomates et de concombres et le but des Fermes Lufa étant de changer la façon dont les gens se nourrissent en ville, le modèle de départ s'est adapté afin d'avoir une offre alimentaire complète de produits frais et locaux pour ses clients. Ainsi, les Fermes Lufa se sont associées à des fermes familiales et des producteurs artisanaux de la région qui lui permettent de compléter son offre avec des produits variés dans toutes les catégories alimentaires: produits laitier, viandes, produits de boulangerie, condiments, etc.

Les Fermes Lufa distribuent leurs produits et ceux de leurs partenaires au moyen de paniers qui sont commandés par leurs clients sur leur marché en ligne. Être installées en ville, permet aux Fermes Lufa d'offrir des produits d'une fraîcheur incomparable. Les produits de leurs partenaires sont livrés directement chez Les Fermes Lufa qui s'occupent de monter les paniers selon la demande des clients et les livrer directement dans un des 150 points de chute de la région Métropolitaine de Montréal. En centralisant l'offre des autres fermes locales, Les Fermes Lufa ne jouent plus seulement

le rôle de producteur mais également de distributeur. Toutefois, l'entreprise reste loin du réseau traditionnel, ne faisant intervenir aucun détaillant et livrant directement à leurs points de chute. La figure 1, illustre deux types de circuits de distribution. Cette figure est utilisée par le Fermes Lufa pour expliquer les différences entre leur approche du système alimentaire et l'approche traditionnelle.



Figure 1: Circuit de distribution traditionnel versus le circuit de distribution des Fermes Lufa. (Source: *How a rooftop farm feeds a city*, Mohamed Hage, TedxUdM, 2013)

Du côté gauche, on peut voir un circuit de distribution conventionnel où l'on retrouve les différents intervenants de la chaîne de distribution soit le producteur, le transformateur, le distributeur, le détaillant et le consommateur. On appelle aussi ce type de circuit un *circuit long* dû au nombre d'intervenants dans la chaîne. Du côté droit on voit le circuit de distribution employé par les Fermes Lufa qui limite au maximum les intervenants dans sa chaîne de distribution soit le producteur et un point de chute où les consommateurs peuvent aller chercher leurs produits alimentaires. Le système des Fermes Lufa s'inscrit donc dans la logique des circuits courts de distribution à l'opposé des circuits longs.

Questions de recherche

Comme nous venons de le voir, le système de distribution des Fermes Lufa est un modèle de distribution en circuit courts de produits locaux dans un contexte urbain. Les fermes Lufa sont devenues un vrai moteur de l'alimentation locale en milieu urbain. D'une part l'entreprise facilite l'accès aux citoyens à une grande variété de produits frais, sains et locaux et d'une autre part elle soutient et promeut des systèmes alimentaires locaux (Les Fermes Lufa, 2015). L'équation de réussite de Lufa comporte trois acteurs principaux : les consommateurs (des citoyens influencés par l'alterconsommation à la recherche de produits sains dont ils connaissent la provenance), les partenaires locaux (les fermes familiales et les artisans régionaux qui permettent à Lufa de compléter son offre alimentaire) et les points de chute (clés pour la distribution en circuits courts, ils sont des commerces et institutions servant de points de cueillette). **Cette recherche vise à comprendre quelles sont les motivations et les freins pour les principaux acteurs d'adhérer à un système de distribution en circuits courts de produits locaux en milieu urbain, comme celui des Fermes Lufa.**

Plus précisément nous cherchons à comprendre:

1. Quels sont les motivations et les freins des consommateurs pour s'abonner aux services des Fermes Lufa?
2. Quels sont les motivations et les freins des producteurs (fermes familiales et artisans de la région) pour devenir partenaires des Fermes Lufa?
3. Quels sont les motivations et les freins des différents établissements et institutions pour devenir des points de chute des Fermes Lufa?

Pour répondre à ces questions de recherche, l'étude portera sur trois angles: soit celui des consommateurs, celui des producteurs locaux (partenaires locaux) et enfin celui des points de chute. Le modèle des Fermes Lufa étant relativement récent, peu de recherches ont été faites sur les relations entre les différents acteurs. Dans cette

recherche, nous étudierons les relations de chacun des acteurs avec Les Fermes Lufa en s'interrogeant sur les motivations et les freins de chacun d'entre eux d'adhérer au système des Fermes Lufa. Dans un premier temps, nous ferons une analyse de la revue de littérature existante sur les sujets suivants: l'alimentation d'aujourd'hui, les aliments locaux, la distribution des aliments locaux, les producteurs d'aliments locaux, les consommateurs de produits alimentaires responsables ainsi que les enjeux et les impacts de l'achat local. Le sujet des points de chute ne sera pas abordé dans la revue de littérature puisque aucune littérature a été trouvée sur le sujet. Par le fait même, la principale contribution de ce mémoire est d'approfondir les connaissances au niveau des points de chute. Dans un deuxième temps, nous procéderons à une explication de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche qui sera suivie par les résultats obtenus. Enfin, nous terminerons par une discussion sur les résultats des trois acteurs et une conclusion présentant les implications managériales, les limites de l'étude et des nouvelles avenues de recherche.

2.Revue de littérature

La revue de littérature sera divisée en plusieurs sections. Premièrement, nous présenterons un portrait de l'alimentation d'aujourd'hui relativement aux différentes tendances qui touchent l'industrie. Deuxièmement, nous nous plongerons dans la littérature concernant les produits locaux pour ensuite analyser de plus près la distribution des produits locaux, la production des produits locaux et la consommation de ces derniers. Troisièmement, nous survolerons les enjeux des produits locaux ainsi que l'impact de l'achat local dans la société. Nous rappelons que l'aspect des points de chute ou points de cueillette ne sera pas couvert dans la revue de littérature puisque qu'aucune recherche pertinente n'a été trouvée sur le sujet.

2.1 Portrait de l'alimentation aujourd'hui

Plusieurs facteurs influencent le portrait de l'alimentation québécoise du 21^e siècle. Les paragraphes suivants présenteront les tendances de société influençant la consommation alimentaire, les tendances de distribution en circuits conventionnels et alternatifs ainsi que leurs causes d'émergence, les tendances au niveau de la production alimentaire et ses facteurs d'influence et finalement la considération environnementale de plus en plus présente dans l'industrie.

2.1.1 Tendances de société et influence sur la consommation de produits alimentaires

Il est important de bien comprendre les tendances et les enjeux de notre société afin de comprendre quelle est leur influence sur les habitudes de consommation alimentaire des individus. En 2009, une étude sur la dynamique et les tendances des marchés au sein du secteur agroalimentaire québécois a été menée par Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ) dans le cadre d'une activité de formation pour les entreprises

québécoises afin de les aider à bâtir une stratégie concurrentielle. L'étude reflète les résultats d'une revue de littérature approfondie ainsi que les résultats d'entretiens avec des experts de l'industrie et des dirigeants d'entreprise. Le tableau ci-dessous est un récapitulatif des tendances de société ainsi que les tendances associées en matière de consommation alimentaire issues de cette recherche.

Tendances de société	Tendances associées en matière de consommation et d'alimentation
<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la taille des ménages 	<ul style="list-style-type: none"> • Achats de produits frais plus fréquents, mais en plus petite quantité.
<ul style="list-style-type: none"> • Population plus instruite • Consommateurs sensibilisés à la santé et à l'environnement, plus conscients • Plus grande accessibilité à l'information et aux innovations alimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche accrue d'une alimentation saine. • Intérêt pour les aliments biologiques, naturels, sans OGM, sans sel, sans sucre, sans GMS, sans additif, sans gras trans, etc. • Préférence pour les produits locaux. • Regain de popularité du végétarisme, ou du moins des repas sans viande. • Recherche de la sécurité alimentaire, de la protection contre les pratiques alimentaires inadéquates. • Recherche de produits sans allergènes. • Intérêt pour le commerce équitable, responsable. • Plus grande attention portée aux étiquettes. • Plus grande attention à l'emballage (recyclable, biodégradable, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture à l'immigration, aux voyages, à la mobilité de l'emploi • Évolution de la proportion ethnique des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Popularité grandissante des aliments exotiques et ethniques. • Intérêt pour les nouveautés, les nouvelles saveurs.
<ul style="list-style-type: none"> • Retour aux sources 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande accrue de produits frais, naturels, authentiques. • Popularité grandissante des produits du terroir. • Retour à la cuisine maison.
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité accrue au prix, du moins quant aux produits de consommation courante 	<ul style="list-style-type: none"> • Possible mise de côté des produits haut de gamme, de luxe, biologiques et verts, par les consommateurs moins conscientisés. • Échange (<i>trade-off</i>) éventuel des produits de marque reconnue pour des produits similaires de marque de distributeurs. • Diminution des sorties au restaurant en faveur d'une augmentation du nombre de repas à la maison.

Tendances de société	Tendances associées en matière de consommation et d'alimentation
<ul style="list-style-type: none"> • Vieillessement de la population • Influence accrue des bébé-boumeurs qui, en vieillissant, adoptent de nouveaux modes de consommation qui auront une incidence sur ceux de l'ensemble de la population 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance accrue de la santé et du bien-être : <ul style="list-style-type: none"> - choix et restrictions alimentaires pour faire face à des problèmes de santé ou les prévenir; - demande croissante d'aliments sains, fonctionnels, naturels, biologiques, sans sel, sans sucre, sans additif, sans caféine, etc.; - recherche d'information sur la nutrition; - recherche d'un compromis entre la santé et le plaisir. • Intérêt pour les produits haut de gamme, de spécialité, de niche.
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du niveau de stress • Augmentation du taux d'obésité • Importance du cancer et des maladies cardiovasculaires parmi les causes de décès 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance accrue de la santé et du bien-être : <ul style="list-style-type: none"> - recherche accrue des aliments sains, voire fonctionnels, notamment de ceux réduisant le stress et prévenant certaines maladies.
<ul style="list-style-type: none"> • Présence accrue des femmes sur le marché du travail • Éclatement des familles • Augmentation du taux d'activité (et réduction du temps personnel disponible) • Éloignement du lieu de résidence et de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'aliments commodes (emballage pratique, préparation rapide, format prêt à emporter, etc.). • Manque de temps pour la préparation des repas. • Transmission déficientes des méthodes traditionnelles de préparation des aliments : elles se perdent graduellement d'une génération à l'autre. • Achat de produits en format « sur le pouce » (<i>on the go</i>). • Recherche de luxe et de gâteries dans l'alimentation (aliments réconfort).

Figure 2: Tendances de société et tendances en matière de consommation alimentaire

Nous pouvons constater que certaines tendances en matière de consommation alimentaire reviennent plus d'une fois et semblent avoir une importance majeure pour la population. C'est le cas pour la recherche d'une alimentation saine; 89 % de la population canadienne reconnaît un lien entre une alimentation saine et la santé à long terme (MAPAQ, 2004). En effet, il semble que la population accorde de plus en plus d'importance à l'aspect santé des aliments et à leurs propriétés bénéfiques pour la santé ou aspect fonctionnel d'où la recherche d'aliments naturels et biologiques. Dans le même ordre d'idées, la population accorde une grande importance à la sécurité sanitaire des aliments et recherche donc plus d'information nutritionnelle, se préoccupe donc de la provenance de ces derniers, des allergènes possibles et favorise les aliments locaux. Une autre idée qui semble revenir est celle des aliments commodes ou

la recherche de la facilité et la convenance dû au mode de vie des ménages (les deux partenaires travaillent, il y a un manque de temps pour faire les achats alimentaires, un manque de temps pour la préparation des repas, etc). Finalement, on dénote une tendance vers des produits qui sont soucieux et respectueux de l'environnement et également des produits authentiques et par conséquent des produits locaux et du terroir.

2.1.2 Tendances de production et de transformation au sein du secteur agroalimentaire

Il est certain que les tendances de production vont de pair avec les tendances de consommation. Voici les plus marquantes. Tout d'abord, en réponse à la demande des consommateurs, les produits introduits sur le marché ciblent de plus en plus des catégories de consommateurs bien précises telles que les femmes enceintes, les personnes actives, les personnes âgées, etc. Ensuite, vu la demande grandissante généralisée de la population pour des produits plus sains, les producteurs adaptent leur production et misent sur des aliments fonctionnels formulés à base de produits naturels et s'assurent d'en informer les consommateurs qui sont à la recherche d'informations nutritionnelles. Dans le même ordre d'idées, les producteurs utilisent de plus une approche de transparence par rapport à la provenance de leurs produits et mettent une emphase sur les produits locaux dont la demande est en croissance. Enfin, les producteurs réagissent également face aux soucis environnementaux des consommateurs et intègrent les notions environnementales et durables dans la production de leurs produits. Ces initiatives se traduisent par des emballages qui sont plus respectueux de l'environnement, par des analyses des cycles de vie des produits et par l'utilisation du marketing vert. «Que ce soit par conscience sociale ou pour attirer les consommateurs, la plupart des entreprises ont ainsi développé une responsabilité sociale s'articulant souvent autour des 3R : réduire, réutiliser, recycler» (MAPAQ, 2009).

2.2 La distribution alimentaire

La distribution alimentaire contemporaine peut se diviser sous deux formes distinctes. La première est la forme conventionnelle.

2.2.1 Distribution en circuit conventionnel (circuit long)

Le fonctionnement d'un circuit conventionnel est caractérisé par sa standardisation et ses processus de production automatisés. Il est le résultat de la mondialisation et de l'industrialisation du secteur. Il cherche autant que possible à atteindre l'efficience pour s'assurer une compétitivité au sein de cette industrie très concurrentielle (Sonnino & Madsen, 2005). Traditionnellement, son réseau est constitué, d'un portefeuille varié de producteurs, d'un distributeur, et de plusieurs détaillants se réapprovisionnant auprès de ce dernier. Tel que mentionné plus tôt, la mondialisation est en grande partie responsable de ce type de distribution. En effet, la mondialisation a eu comme effet d'ouvrir les portes à l'importation et à l'exportation. Par le fait même, elle a fait croître la concurrence au sein de l'industrie (MAPAQ, 2009). Cela a eu pour effet: d'accroître la pression sur les fermiers de partout à travers le monde pour devenir plus productifs et compétitifs sur le marché international, d'augmenter le nombre de monocultures et de déraciner certaines productions bien ancrées dans un territoire ou une région donnée (Équiterre, 2007). De plus, le nombre important d'exportations et importations ont des conséquences sur l'économie, l'environnement et sur les aliments eux-mêmes. Les importations de nourriture sont parfois des aberrations puisque l'on importe des produits que l'on peut très bien produire à l'intérieur du pays. C'est le cas par exemple de certains jus de pomme que l'on retrouve sur les tablettes d'épicerie. En effet, dans plusieurs cas, le jus contenu dans le jus de pomme provient de la Chine (Elton, 2010). Voici quelques chiffres qui sont choquants: en 2000, le Québec a exporté plus de 7000 tonnes de pommes et en a importé près de 14 000, en 2004, le Canada au complet a exporté 26,5 milliards de dollars de nourriture et en a importé pour 20,4 milliards, environ 30 % des camions qui circulent sur les autoroutes Canadiennes transportent de

la nourriture (Équiterre, 2007). Non seulement tout ce transport est nocif pour l'environnement et représente une consommation d'énergie féroce, mais les aliments aussi en souffrent en perdant beaucoup de leur valeur nutritive (Équiterre, 2007). Cette image représente le cas de la distribution d'aliments conventionnels. (FOOD MILES) (Martinez, 2010)

Du point de vue du détaillant en circuit conventionnel, celui-ci veut pouvoir satisfaire sa clientèle en répondant aux dernières tendances de consommation tout en restant extrêmement compétitif. Au cours des dernières années, ceci veut dire inclure des produits santé, sans allergènes et plus récemment des produits locaux et du terroir dont l'offre est adaptée selon la région. Ceci implique pour le détaillant que près de 4000 nouveaux produits font leur entrée en magasin tandis qu'environ 4000 autres en ressortent à chaque année (Conseil canadien des distributeurs en alimentation, Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, Études complémentaires, 2008).

2.2.2 Distribution en circuit alternatif (circuit court)

Le deuxième type de distribution alimentaire est le plus récent, né en réaction face aux flagrantes contradictions, à la non-durabilité et aux normes d'exploitation commerciale du système conventionnel. «Activists are mapping different ways forward by creating new economic and cultural places for the trading, production, and consumption of food-organic, fair trade, local, quality, slow- whose ethical and esthetic alternative distinguish them from the products conventionally supplied by international trade, mainstream food manufacturers, and supermarket chains» (Goodman et al., 2012). Il s'agit des réseaux alimentaires alternatifs (Alternative Food Networks-AFN). Les AFN se caractérisent par un nombre réduit des acteurs au sein de la chaîne de distribution et par un rapprochement de ces derniers. La production et la consommation des aliments sont nouées spatialement, économiquement et socialement (Goodman, 2009).

Dans la littérature, il existe plusieurs définitions des AFN. D'une part, ils sont vus comme un réseau local « visant le développement économique des agriculteurs et des consommateurs sur le long terme par l'utilisation de techniques de production et de distribution écologiques, et visant l'amélioration de l'équité sociale » (Feenstra, 1997). D'une autre part, ils sont vus comme un réseau localisé, dont les processus de fabrication répondent à un arbitrage entre les enjeux environnementaux, de santé, et de qualité (Sonnino et Madsen, 2005). De manière générale, l'ensemble des études entreprises sur les AFN leurs attribuent quatre caractéristiques : la localité, la viabilité économique, la responsabilité environnementale, et l'équité sociale. Tout d'abord, par localité est entendu que la production, la transformation, la distribution et la consommation ont lieu dans une zone géographique déterminée. Ensuite, par viabilité économique on entend que les AFN cherchent à rendre aux producteurs un plus grand bénéfice en augmentant les marges de leurs produits, alors qu'avec un système de distribution conventionnelle, les producteurs voient une portion de leurs parts engloutie par l'engrenage complexe de l'industrie alimentaire. On entend également qu'elles tentent de rendre disponible des produits frais et de qualité à un prix abordable pour les consommateurs. Par responsabilité environnementale, on entend que les AFN favorisent une production responsable et une réduction des émissions de CO₂, rendue possible par le déploiement de ses activités dans une zone locale (Tregear, 2011). Finalement, dans la littérature, il est chose commune d'associer le développement des AFN à l'équité sociale. Cette idée prend source dans la reconsidération du lien existant entre la production et l'approvisionnement, donnant un tout autre visage aux relations qui unissent les acteurs de la chaîne via ce nouveau type de réseau (Sonnino et Madsen, 2005). Les AFN peuvent prendre plusieurs formes. Il peut s'agir de la distribution de produits biologiques, de produits équitables, de produits locaux, mais aussi de la distribution en ligne.

La distribution en ligne de produits alimentaires est une forme d'AFN. Ce type de distribution n'est pas chose nouvelle. Dans les villes telles que New-York et Londres, ce concept existe depuis des années et a évolué pour devenir très sophistiqué dans le cas de certains distributeurs. Il existe aujourd'hui des modèles tels que les «stop & shop»

ou «click and collect» qui facilitent au client le magasinage hebdomadaire. En France, on estime à 20% le pourcentage de la population qui utilise ce type de service en ligne (Andy Holloway, 2014) Le principe est simple: on choisit nos produits en ligne, on détermine une heure et un point de collecte et on passe chercher notre commande minutieusement préparée à l'avance. Ce modèle est très pratique pour les consommateurs ayant un emploi du temps serré, puisque qu'on peut passer une commande même en étant en déplacement.

Les AFN sont des nouvelles tendances à première vue séduisantes qui redessinent la distribution alimentaire contemporaine. Toutefois, les réseaux de distribution conventionnels continueront de dominer l'ensemble des activités de distribution dans le secteur alimentaire et ce malgré la montée en croissance des réseaux alternatifs (MAPAQ, 2009). Dans la section suivante nous reviendrons plus en détail sur les circuits courts et leurs différentes formes.

2.2 Aliments locaux

2.2.1 Définition

Dans la littérature aujourd'hui, il n'existe pas de consensus quant à la définition des produits locaux. Cependant trois aspects du terme local sont considérés par différents auteurs dans sa définition. Premièrement, il y a la notion de distance entre l'endroit de production et l'endroit de consommation d'un produit. En 2008, aux États-Unis, le département de l'agriculture (USDA) a accepté la définition d'un produit local comme un produit ayant été transporté sur une distance de maximum 400 miles ou produit à l'intérieur d'un État (Farm Act, 2008). Au Canada, l'agence canadienne d'inspection des aliments a revu sa définition des aliments locaux. Semblable à celle de nos voisins du sud, le Canada considère qu'un aliment est local quand il est produit dans une distance de 50 km ou à l'intérieur d'une province. Dans la littérature on fait référence à cette

variation dans les définitions par rapport aux distances comme étant du *flexible localism* (Ilbery et Maye, 2006). Deuxièmement, il y a l'aspect d'appartenance à un territoire. Certains auteurs insistent sur l'importance du fait qu'un aliment local est ancré dans les traditions d'un territoire, est lié à des coutumes, à un savoir-faire et à l'héritage d'une région (Muchnik 2009; Martinez et Al., 2010; Bowen et Mutersbaugh, 2013). Bowen et Mutersbaugh différencient les termes local et localisé, local correspondant à une notion de distance et localisé relié à un territoire. Pour illustrer les aliments localisés, ils font référence aux produits du terroir. Troisièmement, il y a l'aspect contextuel de l'alimentation locale. Schnell critique les idées selon lesquelles le terme local est relié à une définition uniquement spatiale et il décrit comment il y a beaucoup plus derrière le terme local: «When people “eat locally,” they are not “eating locally” in a generic way. They are eating locally in a particular context, embedded in their relations with particular producers, particular markets, particular environments, and particular people. Most of all, they are eating locally in a particular place, and food has become a key part of the narrative that establishes their connections to that place» (Schnell, 2013).

La notion de produit local varie selon les régions, les industries, les marchés et les entreprises (Martinez et al, 2010). La chaîne Américaine d'alimentation naturelle Whole Foods qui s'approvisionne en partie des producteurs de la région où se situent ses magasins est un bon exemple de la flexibilité de la définition des aliments locaux. La définition de produits locaux utilisée par Whole Foods a changé au cours dernières années. En 2008, la bannière définissait les produits locaux comme étant des produits ayant voyagé maximum une journée pour se rendre en magasin. Aujourd'hui, la définition est beaucoup plus vague (Whole Foods, 2008). Whole foods laisse la liberté à ses magasins de définir ce qui est local. Pour certains magasins le terme «local» voudra dire des produits qui ont été fabriqués à l'intérieur de la province ou de l'État, ou circonscrits dans une région précise, pour d'autres ce sera la distance voyagée en miles (Whole Foods, 2015). Pour les fins de cette recherche, nous tiendrons compte de l'aspect spatial et territorial de la définition de local.

2.2.2 Distribution d'aliments locaux

La distribution des produits locaux peut se faire à travers les circuits conventionnels (circuits longs) ou les circuits alternatifs (circuits courts).

Les circuits conventionnels (circuits longs)

Tels que nous l'avons vu plutôt, un circuit conventionnel est un circuit où le producteur fait affaires avec un distributeur qui lui distribue ses produits chez le détaillant. Les produits faisant partie de ce système voyagent de longues distances et passent entre les mains de plusieurs intervenants (grossistes, emballeurs, distributeurs, centrales d'achat) avant d'arriver au consommateur final (MAPAQ, 2012). C'est pourquoi on utilise également le nom «circuits longs» pour décrire les circuits conventionnels (Chiffolleau, 2007). Les produits locaux peuvent être distribués via les circuits conventionnels. C'est le cas par exemple des «Aliments du Québec» ou «Aliments préparés au Québec» que l'on retrouve dans les grosses bannières telles que Metro, Loblaw, Sobeys ou encore Wal-Mart (Martinez, 2010; Aliments du Québec, 2015). Selon une étude américaine menée en 2007, une grande majorité des aliments locaux sont écoulés à travers les circuits traditionnels (Martinez, 2010). Ce type de circuits présentent deux principaux avantages: les producteurs peuvent y écouler un plus grand volume (Gilardeau, 2012) et ils peuvent passer plus de temps sur la gestion des fermes (Martinez et Al, 2010). Les inconvénients sont liés au prix soit une prix plus faible, des délais de paiement, variabilité du marché (Gilardeau, 2012).

Les circuits alternatifs (circuits courts)

Les circuits courts sont quant à eux les circuits s'opposent par leur définition aux circuits conventionnels ou circuits longs. Selon le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, par circuits court nous entendons «un mode de mise en marché qui implique tout au plus un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Au

concept de circuit court est souvent associé celui d'achat local» (MAPAQ). Dans la littérature on parle de circuits courts, mais également de circuits de proximité. Ces derniers sont définis par une distance de 80 km entre le lieu de production et le lieu de vente du produit final (Chiffolleau, 2007). Dans le cadre de cette recherche nous ne conserverons que la définition rattachée aux circuits courts puisque nous nous intéressons au nombre d'intervenants dans la chaîne et non à la distance. Les circuits courts comportent plusieurs avantages autant pour le producteur que pour les consommateurs:

- Permettent aux producteurs de diversifier leur offre (Chiffolleau, 2008) et de produire selon leurs valeurs puisqu'ils ne sentent pas la pression du système industrialisé.
- Valorisent l'offre territoriale (Chiffolleau, 2008) et les produits de niche ce qui permet aux producteurs de se distinguer de la concurrence (Gilardeau, 2012)
- Connectent le producteur et le consommateur et par conséquent permettent une transparence, valeur de plus en plus importante pour le consommateur (Martinez et Al., 2010) en plus de fidéliser la clientèle en créant des liens durables basés sur la confiance (Équiterre, 2012)
- Augmentent les marges perçues par le producteur (Sage, 2003) et réduisent les coûts associés à la mise en marché des produits en éliminant plusieurs acteurs (Équiterre, 2012; Chiffolleau, 2010)
- Crée une valeur et un lien social associés au territoire et à l'authenticité (Chiffolleau, 2010) et représentent donc un outil pour le développement des régions (Équiterre, 2012)

Les circuits courts comportent aussi des aspects négatifs:

- La rentabilité des producteurs peut être influencée de façon négative à cause des investissements importants à faire au niveau des infrastructures, du transport, de ressources promotionnelles et du marketing (Kneafsey et al., 2013)
- Certains désavantages des circuits conventionnels sont aussi présents tels que l'insécurité et imprévisibilité de la saison (météo) et la concurrence lorsque les produits sont distribués en commerce (à moins que le commerçant aie une philosophie particulière) et au marché public (Équiterre 2012).

- Non écoulement de tout le stock.

En général, les circuits courts représentent une excellente option de distribution pour les producteurs de produits locaux, mais ces derniers doivent être armés pour être capables de contrer les aspects négatifs reliés à la profitabilité.

Types de circuits courts

Il existe deux grandes catégories de circuits courts: les circuits courts avec un intermédiaire et les circuits courts sans intermédiaire. Pour les fins de cette recherche il nous semble important d'exposer les deux types.

Circuits courts sans intermédiaire

La vente directe au consommateur n'est pas chose nouvelle. Elle a existé depuis la nuit des temps avec les marchés publics et marchés à la ferme. Toutefois, durant la dernière décennie, les formes de circuits sans intermédiaire se sont multipliées. Voici les principales formes:

- L'agriculture soutenue par la communauté aussi connue sous le nom de «paniers» ou de ASC: le principe est le suivant: les consommateurs s'engagent pour une période de temps (généralement la saison) avec une ferme qui leur fournit un panier de fruits et légumes sur une base hebdomadaire (Équiterre, 2012). Les consommateurs doivent payer à l'avance pour la saison, ils partagent donc l'insécurité de la saison avec le producteur. Les consommateurs doivent aller chercher eux même leur panier dans un point de cueillette établi à l'avance ce qui leur permet de créer un lien avec le producteur. Cette forme de circuits courts est inflexible dans le sens où elle présente peu ou pas d'options de personnalisation du panier pour le consommateur et ne peut être interrompu à aucun moment (Schnell, 2013). Pour le producteur, cette forme représente des avantages dans le sens où il perçoit des revenus à l'avance et a donc des ventes assurées pour la saison. Il a aussi la liberté de pouvoir offrir une plus

grande variété à ses consommateurs (Martinez et al., 2010). Toutefois, cette forme de distribution présente des soucis au niveau de la logistique pour le producteur et demande beaucoup de préparation et de la main d'oeuvre. Il est important de faire un point sur les points de cueillette de l'agriculture soutenue par la communauté. Aucune recherche n'a couvert cet aspect de la distribution CSA agriculture soutenue par la communauté. On sait seulement que les points de cueillette sont aussi appelés: points de chute ou points relais. Tel que mentionné dans l'introduction, cette recherche vise à approfondir les connaissances sur les points de chute et apporter un éclaircissement quant aux motivations et aux menaces pour les points de cueillette de faire partie d'un système de distribution alimentaire alternatif en circuit court.

- Kiosque à la ferme: il s'agit littéralement d'un kiosque sur le lieu de production des aliments (Martinez et al., 2010)
- Marché public: Aussi connu sous le nom de marché fermier ou marché local, ce type de circuits court implique que le producteur se déplace à un endroit donné où il y a un regroupement d'autres producteurs. Les produits vendus en marché public sont majoritairement des produits peu ou pas transformés. Environ 90 % des produits vendus au marché sont des fruits et des légumes (Martinez et al., 2010). Il faut toutefois noter que tous les producteurs présents dans ces types de marché ne vendent pas nécessairement que des produits locaux, ils peuvent aussi se servir des marchés publics comme moyen de commercialiser des produits importés.
- Marché mobile: il s'agit d'un kiosque ou autre structure pouvant se déplacer. Ce type de marchés est populaire au sein des communautés qui ne sont pas bien desservies en termes de produits frais. Ils sont un bon moyen de contrer les déserts alimentaires (Martinez et al., 2010).
- Marché en ligne: le tout dernier de la famille, il s'agit ici d'un marché virtuel où les producteurs y vendent leurs produits qui sont livrés directement aux consommateurs. À ne pas confondre avec les services de marché en ligne des circuits conventionnels.

Circuits courts avec intermédiaire

Ce type de circuits implique l'intervention d'au plus un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Ce type de circuit peut être intéressant pour les producteurs qui ressentent une trop grosse charge de travail due aux circuits courts (Équiterre, 2012). Il existe trois types de circuits courts avec intermédiaire:

- Commerce de détail: les producteurs vendent et livrent leurs produits directement à un commerce de détail (Équiterre, 2012). Il peut s'agir d'une épicerie fine, d'une boutique spécialisée particulière ou encore d'un magasin de type Whole Foods. En effet, Whole foods se fait livrer directement à ses magasins les produits locaux de la région (Whole Foods, 2015).
- Coop: Les coopératives sont un moyen de soutenir les producteurs locaux en leur offrant un espace tablette intéressant sans avoir à se préoccuper de la commercialisation de ses produits par lui-même. Ils sont également intéressants pour les consommateurs qui peuvent y trouver une variété de produits de la région (Équiterre, 2012).
- Revendeur: les revendeurs sont des intermédiaires auxquels les producteurs vendent leurs produits afin que ceux-ci les vendent au consommateur final (Équiterre, 2012).

Autres types de types distribution des produits locaux

Il existe d'autres types de circuits où sont distribués les produits locaux. Il y a les circuits en programme d'éducation tels que garderies et les écoles. Les écoles peuvent être impliqués dans des programmes visant à sensibiliser les écoliers aux producteurs et fermiers locaux. D'une autre part, les cantines des écoles et les services de garderie offrant des repas peuvent s'approvisionner chez des producteurs locaux (Martinez et al., 2010). Dans un tout autre ordre d'idées, il y a l'industrie de la restauration. En effet, les restaurateurs tendent à s'approvisionner chez des producteurs locaux. À Montréal, l'entreprise Provender connecte à travers leur plateforme web les producteurs locaux et les restaurateurs de la région. De plus, il existe un mouvement qui gagne en popularité chez les restaurateurs communément appelé «from farm to table». Les chefs mettent

en valeur dans leur menu des produits de saison et vantent la fraîcheur de leur cuisine (Martinez et al., 2010).

Facteur influençant le choix de mise en marché

Lors d'une étude menée par Équiterre en 2012 (Mangez Frais, Mangez près-Quels circuits courts pour quels producteurs maraîchers) qui cherchait à comprendre les enjeux des circuits courts, 77 producteurs maraîchers qui vendent leur produits dans leur région ont été interrogés sur la mise en marché de leurs produits. Il s'avère que les producteurs peuvent utiliser jusqu'à huit différents canaux de distribution à la fois en circuits courts et circuits longs (Lemay et al., 2012). Le recours à un seul canal est plutôt exceptionnel. Donc la mise en marché pour la majorité des producteurs est une combinaison des circuits courts et des circuits conventionnels, certains favorisant l'un, certains favorisant l'autre. Un même canal peut donc être utilisé par plusieurs types de producteurs, mais représentera un différents poids pour chacun selon l'importance accordé au type de mise en marché. Par exemple, un producteur préférant le circuits courts peut écouler 100% de sa marchandise au marché public tandis qu'un autre peut y écouler seulement 1% de sa production et se servir de ce canal de forme complémentaire (Lemay et al., 2012).

Différents facteurs peuvent influencer le choix de la mise en marché. D'abord, les valeurs des producteurs influencent grandement leur mise en marché. Ceux ayant des valeurs environnementales très fortes ont tendance à favoriser les circuits courts. Ensuite, la taille et la diversité de l'exploitation influencent aussi le type de distribution. Ceux ayant une spécialisation et une forte production ont tendance à élire les circuits longs tandis que ceux ayant une plus petite production et plus diversifiée préfèrent les circuits courts. Enfin, selon l'étude, quatre caractéristiques des canaux de mise en marché peuvent jouer sur le choix de ce dernier. Il s'agit de la flexibilité du mécanisme, le prix reçu, la proximité géographique et la relation avec l'acheteur. (intégrer ici plus d'informations sur le choix des mises en marché)

Une étude menée en 2003 pour comprendre les relations entre tous les intervenants dans un circuit de distribution alimentaires, souligne l'importance pour le producteur, de comparer la rentabilité d'un circuit court versus un circuit conventionnel (Sage, 2003). L'extrait suivant illustre bien une situation potentielle pour le producteur: « Many farmers who engage in alternative networks such as Farmer Markets and Community Supported Agriculture find these activities insufficient to sustain their incomes, hence they rely on external systems to retain their viability, e.g. by drawing on state support or cross-subsidy from other (mainstream) activities » (Tregear, A., 2011). Donc, adopter une stratégie mixte en combinant un circuit court, mais aussi un circuit conventionnel peut être une solution pour sécuriser la rentabilité de ces entreprises.

2.2.3 Producteurs de produits locaux

Comme nous l'avons vu plutôt, les producteurs utilisent plusieurs canaux de distribution dans leurs stratégies de mise en marché dans le but d'optimiser et stabiliser leurs revenus. Toutefois, les producteurs qui priorisent les circuits courts dans leur stratégies de commercialisation ont un profil similaire. Ils sont généralement situés soit dans les villes mêmes ou tout près des villes (Martinez et al., 2010) et ont une production variée (jusqu'à 45 variétés de fruits et de légumes) sur une petite surface d'exploitation de 10 hectares ou moins (Lemay et al., 2012). Ils ont des valeurs environnementales très fortes et c'est pourquoi ils favorisent la biodiversité des cultures et l'agriculture biologique. Les producteurs qui favorisent les circuits courts vont assumer plusieurs fonctions au sein de la chaîne de production soit l'entreposage, l'emballage, le transport, la distribution et la publicité ou le marketing (Martinez et al., 2010). Au niveau de leurs revenus, le portrait varie énormément, mais en général un chiffre d'affaires relativement faible (de 5 000 à 249 000 \$ par année) est associé à la vente directe (Aubé et Marquis, 2012).

Dans les paragraphes qui suivent, nous verrons quelles sont les principales motivations pour ces producteurs d'utiliser des circuits courts de distribution et nous verrons également quels sont les désavantages ou les freins d'utilisation de ces systèmes.

Facteurs motivant la distribution en circuits courts

- Le prix premium: Les producteurs se voient motivés de distribuer leurs produits en circuits courts puisqu'ils obtiennent un meilleur prix pour leurs produits en comparaison avec les circuits conventionnels (Gilardeau, 2012). Même s'ils écoulent des petits volumes, les meilleurs prix perçus leur permettent de couvrir les frais et dépenses de la production (Gilardeau, 2012). De plus, les formules d'agriculture soutenue par la communauté permettent aux producteurs d'avoir une sécurité financière puisque les consommateurs payent à l'avance leurs paniers pour la saison.
- Les valeurs environnementales: ce type de producteurs se soucient de l'environnement et de l'effet de leurs pratiques sur celui-ci (Lemay et al., 2012).
- La relation avec le consommateur: Les producteurs accordent une grande importance au développement des relations avec leurs clients puisque ces relations interpersonnelles leur permettent de développer des liens de proximité et de confiance avec l'acheteur (Lemay et al., 2012). Les producteurs se trouvent motivés par ces relations.
- Écoulement de produits spécialisés: Les circuits courts permettent aux producteurs d'écouler un grand volume de produits plus spécialisés à l'opposé du système conventionnel (Lemay et al., 2012).

Freins à la distribution en circuits courts

- Écoulement de volume relativement faible: les différents circuits courts permettent aux producteurs d'écouler seulement un certain volume de leur production totale d'où la

nécessité de combiner plusieurs méthodes de distribution (Martinez et al., 2010 et Lemay et al., 2012)

- Activités marketing: Celles-ci représentent une vraie barrière pour les producteurs puisqu'ils ne savent pas nécessairement comment s'y prendre.
- Moins de temps pour la ferme: puisque les producteurs sont contraints de gérer eux-mêmes les activités nécessaires pour la survie de leur commerce telle que le marketing et les relations publiques, ils ont moins de temps à consacrer à la ferme et à la production de leur produits (Lemay et al., 2012)
- Manque de ressources: la distribution en circuit court requiert certains investissements entre autres au niveau des infrastructures, de la manutention des produits, du packaging, etc. Ces investissements ne sont pas possibles pour certains producteurs qui manquent de ressources tant économiques qu'un savoir-faire, ce qui peut causer des barrières au développement de la mise en marché alternatif (Martinez et al., 2010).

2.2.4 Consommateurs de produits locaux

Tel que vu plutôt, la mondialisation a fait en sorte que l'on favorise des aliments importés aux dépens de nos aliments canadiens. Cependant, les aliments locaux gagnent en popularité chez les consommateurs, tel que soulevé par l'étude menée par Transformation Alimentaire Québec en 2009. En effet, 77 % des personnes interrogées ont mentionné faire un effort pour acheter localement. L'intérêt de la population envers les produits locaux est d'ailleurs plus grand que celui porté aux aliments biologiques ou équitables. Dans la littérature on se réfère à ces consommateurs comme des *locavores*, *local eaters* ou encore *local food advocates* (Schnell, 2013). Ce type de consommateurs fait un effort conscient pour s'alimenter localement, font des choix de consommation responsables tels que l'achat biologique ou équitable et sont engagées socialement dans leur communauté (Aubé et Marquis, 2012). Ils sont également prêts à faire un effort de déplacement pour avoir accès aux produits locaux et s'approvisionnent jusqu'à dans quatre circuits différents (Moati et Ranvier, 2005). Ce type de

consommateur serait prêt à payer plus cher pour des produits locaux (Gilardeau, 2012). Au niveau démographique, certaines études soulignent que les consommateurs des produits locaux sont en particulier des femmes de 45 ans et plus, éduquées avec un revenu plus élevé que la moyenne et impliquées en quelque sorte dans des activités environnementales (Gilardeau 2012; Eastwood et al., 1999; Govindasamy et al., 1998). D'autres disent que le portrait démographique n'est pas clair et précis (Martinez et al., 2010). Toutefois, les motivations de tous ces consommateurs convergent (Martinez et al., 2010). Dans les paragraphes suivants nous verrons donc quelles sont les motivations des consommateurs pour acheter localement et nous verrons également quels sont les freins à l'achat local.

Facteurs motivant l'achat de produits locaux ou l'achat en circuits courts

Les facteurs motivant l'achat de produits locaux peuvent se diviser en deux catégories soient les raisons collectives, où le consommateur prend en considération l'impact sur la collectivité ou des raisons individuelles où les désirs du consommateur sont la priorité.

Raisons collectives:

- Soutien économique: Au niveau des raisons collectives, «le soutien à l'économie locale et aux producteurs est l'une des principales motivations à acheter en circuits courts» (Équiterre, 2007). On note en effet qu'au niveau des tendances de consommation des produits locaux, les consommateurs sont enclins à vouloir encourager l'économie de la région au détriment des grandes corporations (Schnell, 2013). En effet on estime à 84 % des consommateurs qui veulent encourager les producteurs locaux (Équiterre, 2007).
- Soutien environnemental: 42 % des gens voulant consommer local le font pour poser un geste écologique (Équiterre, 2007). Les consommateurs cherchent à réduire les *carbon foot print* des aliments qu'ils consomment et se soucient des *foodmiles* et de l'impact environnemental des du transport des aliments (Schnell, 2013). Toutefois, les motivations environnementales sont moins importantes que d'autres.

Raisons individuelles:

- La fraîcheur, la qualité et le goût: Ces adjectifs sont tous reliés à la qualité des produits qui est la motivation numéro 1 pour les consommateurs d'opter pour des produits locaux (Martinez et al., 2010; Schnell, 2013). Lors d'une enquête faite par Léger Marketing sur les consommateurs des produits du Québec, la majorité ont mentionné la fraîcheur et la qualité comme étant des motivateurs importants à l'achat local (Équiterre, 2007). La littérature s'entend sur l'aspect de la qualité des produits comme étant un motivateur. Dans une étude faite en 2010 par Carmen Byker sur la diète locale des adultes, on a demandé aux participants d'évaluer la qualité de la nourriture vendue en marché public versus la qualité d'aliments similaire que l'on peut retrouver au supermarché. Voici ce que l'un d'entre eux a répondu: «on a scale of one to ten, local (equals) ten, grocery store (equals) one» (Byker, 2010). La différence réside dans le fait que les aliments locaux n'ont pas beaucoup voyagé et ont été cultivés à point.
- Facteurs expérimentales: par facteurs expérimentales on fait référence à l'importance des circonstances d'achat des produits locaux qui peuvent motiver grandement les consommateurs. Il s'agit de l'ambiance dans laquelle les produits sont achetés, il s'agit des relations qui sont créées avec le producteur et de l'éducation fournie au consommateur en point de vente. L'achat des produits locaux en circuit court peut devenir une activité sociale ou familiale associée avec la notion de plaisir et devient par conséquent bien plus qu'une simple transaction (Aubé et Marquis, 2012). D'un autre côté, la possibilité du contact avec le producteur est un élément motivateur pour les consommateurs qui sont curieux quand aux méthodes de productions utilisées, aux trucs pour la préparation des aliments, etc. Ainsi il peut y avoir des échanges d'informations qui favorisent l'achat par des consommateurs (Aubé et Marquis, 2012 et Schenell, 2013)
- Saisonnalité: dans le même ordre d'idées, la saisonnalité des produits locaux est un facteur qui motive les consommateurs à acheter en circuit court pour les raisons suivantes. Premièrement, les produits seront plus frais et pleins de vitamines parce qu'ils n'auront pas parcouru de longues distances et deuxièmement, il y a un aspect

temporel, comme quoi il faut profiter de ce qui est en saison quand c'est la saison (Martinez et al., 2010).

- La sécurité alimentaire: une autre motivation pour acheter localement est la sécurité alimentaire. En effet, les aliments locaux jouissent d'une perception d'aliments qui sont plus sécuritaires que les aliments provenant des circuits conventionnels (Byker, 2010). En effet, en achetant localement, les consommateurs peuvent s'assurer de la provenance des aliments (Schenell, 2013) Cette raison représente autour de 50 % des motivations pour acheter en circuit court (Martinez et al., 2010).

Freins à l'achat de produits locaux ou l'achat en circuits courts

- Aspect de convenance: La raison principale pour laquelle les consommateurs fréquentent des épiceries c'est pour une question de commodité et de logistique. Cet aspect a d'ailleurs encore plus d'importance pour le consommateur que la qualité et le prix (Aubé et Marquis, 2102). Donc, le fait de devoir faire un déplacement supplémentaire pour acheter des produits locaux peut être un frein à l'achat local.
- Manque d'éducation: les consommateurs ont besoin d'être supportés tout au long de leur processus de consommation de produits locaux et encore plus lorsqu'il s'agit de produits qu'ils ne connaissent pas (Aubé et Marquis, 2102). Ils ont donc besoin de savoir comment conserver ses aliments, comment les préparer et comment les intégrer dans leurs menus.
- L'accès aux produits locaux: même si les consommateurs sont intéressés par l'achat local, cela ne veut pas dire qu'ils savent où les trouver. Puisqu'aucune norme gère l'étiquetage des produits locaux, les consommateurs ne sont pas nécessairement informés en point de vente de la disponibilité de produits locaux.

2.2.5 Les enjeux des produits locaux

Différents enjeux entourent les produits locaux. Voici les principaux:

- Le prix: Même si la majorité de la population dit vouloir acheter local, ce n'est pas la majorité qui le fait. La compétition des produits qui sont importés fait en sorte qu'un consommateur plus sensible aux prix va opter pour des produits moins dispendieux. Toutefois, si les prix des produits locaux se voyaient réduits, 78% de la population achèterait des produits locaux (Équiterre, 2007).
- Offre et variété limitées: La production de saison et les ressources limitées des producteurs peuvent faire en sorte que l'offre et la variété des produits soit limitée et par conséquent, le consommateur peut se tourner vers des produits importés (Martinez et al., 2010).
- Éducation: Des études ont démontré l'importance de l'éducation des consommateurs quant à la consommation de produits locaux, entre autres par rapport à la conservation des aliments, à leur provenance et à la différence de goût. Toutefois, les producteurs manquent souvent de ressources pour le faire (Byker et al., 2010)
- Étiquetage: L'accès à l'information est un enjeu majeur des aliments locaux et l'étiquetage joue un rôle primordial. Une meilleure identification pourrait favoriser le développement des produits locaux (Équiterre, 2012).
- Accès limité: les produits locaux ne sont pas accessibles facilement pour les consommateurs du à l'accès limité aux marchés fermiers et à la connaissance limitée de ces derniers (Marinez et al., 2010).
- Coûts supplémentaires pour les producteurs: la mise en marché de produits locaux en circuits courts entraînent des coûts supplémentaires pour les producteurs au niveau des activités marketing et des infrastructures.

2.2.6 L'impact de l'achat local

L'achat local peut avoir un impact important pour la société, pour l'économie et pour l'environnement. Tout d'abord l'achat alimentaire local aide économiquement une région en augmentant le revenu par habitant et en augmentant le taux de d'emploi (Martinez et al., 2010). Ensuite, plusieurs travaux ont démontré un impact positif sur la santé des individus lorsque ceux-ci favorisent un alimentation locale (Projet Mangez Frais,

Mangez Près, 2012; Aubé et Marquis, 2012; Martinez et al., 2010). De plus, l'achat local en circuit court favorise le développement de relations entre le producteur et le consommateur. Enfin, l'achat local contribue à diminuer l'impact environnemental des aliments que l'on consomme en réduisant les émissions CO₂, mais également en ayant été produits de manière plus responsable et plus respectueuse de l'environnement.

3.Méthodologie

Ce chapitre portera sur la méthodologie utilisée lors de la collecte de données de cette recherche, mais, puisque cette recherche porte sur le cas spécifique des Fermes Lufa, il nous a semblé important de faire un point sur le fonctionnement des Fermes Lufa et sur leur modèle d'affaires avant d'entamer la section portant sur les détails méthodologiques. Par conséquent, dans ce chapitre, on retrouve premièrement une section décrivant le modèle des Fermes Lufa. Deuxièmement, nous verrons les avantages de l'utilisation d'une méthode qualitative dans un contexte comme celui-ci et nous justifierons le choix de l'entrevue semi-dirigée comme méthode de collecte de données. Troisièmement, nous expliquerons le processus de construction des guides d'entrevues utilisés. Quatrièmement, on exposera la méthode d'échantillonnage pour cette recherche ainsi que le déroulement des entretiens. Cinquièmement, nous terminerons par expliquer comment les données ont été analysés.

3.1 Le cas des Fermes Lufa

Dans les paragraphes qui suivent nous présenterons les différentes composantes du modèle des Fermes Lufa, telles que décrites par l'entreprise lors de notre entretien exploratoire avec eux. Nous verrons: la vision des Fermes Lufa, les serres, le marché virtuel, les partenaires locaux, la préparation des commandes, la livraison, la gestion des points de chute et les consommateurs.

La vision des Fermes Lufa

La vision des Fermes Lufa est de cultiver des aliments là où les gens vivent et le faire de façon durable. Leur vision est également de soutenir et de promouvoir les systèmes alimentaires locaux dans le but d'offrir une solution intégrée pour l'alimentation durable des résidents des villes (Les Fermes Lufa, 2015).

Les serres des Fermes Lufa

Il existe aujourd'hui deux serres des Fermes Lufa. Une située dans le quartier Ahuntsic à Montréal qui produit 70 tonnes de nourriture par an et qui a été la première serre sur toit au monde et l'autre située à Laval et qui produit près de 120 tonnes de nourriture. Les principales espèces cultivées dans les serres sont: des tomates, des piments, des concombres, des aubergines et toutes sortes de légumes en feuilles. Les serres utilisent des méthodes de production responsables. D'une part elles utilisent la culture hydroponique ainsi qu'un système d'irrigation qui permet de réutiliser 100 % de l'eau utilisée pour irriguer et d'une autre part elles utilisent des contrôles biologiques pour vaincre les insectes nuisibles. Par conséquent les légumes produits sont sans pesticides, herbicides et fongicides synthétiques (Les Fermes Lufa, 2015).

Le marché virtuel

Le marché virtuel est le premier point de contact entre les Fermes Lufa et le consommateur. C'est à travers celui-ci que le consommateur s'inscrit au service des Fermes Lufa. Le processus est très simple et prend deux minutes:

1. On crée un compte.
2. On choisit un point de chute (ils peuvent être choisis en fonction de du quartier et du jour de livraison).
3. On fait son marché en ligne une fois par semaine, avant minuit la veille de la journée de livraison choisie (on peut soit prendre un panier de base proposé par Les Fermes Lufa ou on peut personnaliser complètement sa commande, le minimum requis est de 15\$).
4. On va chercher son panier une fois par semaine au point de chute sélectionné.

Le site permet au consommateur d'obtenir des informations quant aux produits disponibles ainsi que les producteurs partenaires des Fermes Lufa. On y retrouve également un lien vers un blogue où l'on retrouve des articles sur le fonctionnement des

Fermes Lufa, sur les nouveaux partenaires ainsi que des idées de recettes ou activités de saison.

Les partenaires locaux

Les partenaires des Fermes Lufa sont des fermes familiales et producteurs artisanaux qui partagent les mêmes valeurs que les Fermes Lufa au niveau de la production responsable et du respect de l'environnement. Les produits offerts par ces partenaires permettent aux Fermes Lufa d'offrir un large éventail d'aliments locaux, sains et frais aux consommateurs. Les catégories des produits offerts sont les suivantes: fruits, légumes, produits laitiers, œufs, boucherie, boulangerie, poissonnerie, pâtes et céréales, prêt à manger, condiments, collations et sucreries et breuvages. La grande majorité des partenaires proviennent du Québec, principalement de la région de Montréal. Toutefois, Les Fermes Lufa ont quelques partenariats avec des fermes de l'Ontario et une dans l'État de la Floride. En effet, Les fermes Lufa adaptent l'offre de produits selon la demande de leur clientèle. Pour cette raison, cette année ils ont introduit un producteur d'agrumes biologiques de la Floride.

La préparation des commandes

Les commandes sont préparées par l'équipe de préparation de commandes le jour même de la livraison. Les produits des serres des Fermes Lufa sont cueillis le jour même. Les produits de leur partenaires sont soit préparés le jour même (dans le cas des aliments frais ou de boulangerie) ou soient livrés à l'avance chez Les Fermes Lufa. Les produits sont minutieusement mis dans des boîtes en plastique de type containers et étiquetées avec le nom des clients.

La livraison

Les paniers sont livrés la journée même de la préparation des commandes qui sont livrées par camion. Les paniers Lufa voyagent un maximum de 30km. L'efficacité du

système de distribution est telle, que les investissements nécessaires en matière d'infrastructure, pour soutenir le réseau de distribution, sont minimales. "Ces légumes ne voient jamais un frigo" affirme Mohamed. Puisque les Fermes Lufa livrent localement et que leurs points de chute se retrouvent tous dans un périmètre concentré de 30km, cela permet à Lufa de faire des économies au niveau de l'essence utilisée pour le transport en camion: "Livrer mes légumes avec mon camion, ça me coûte 30\$ d'essence par jour!" raconte Mohamed, le fondateur de Lufa. Le fait d'être en zone urbaine permet donc à Lufa de diminuer ses dépenses en transport. Les produits des fermes Lufa auront fait partie d'un circuit court sans intermédiaire puisqu'ils vont directement des serres au consommateur. Pour les produits des partenaires, les produits auront fait partie d'un circuit court avec un intermédiaire entre le producteur et le consommateur et cet intermédiaire étant les Fermes Lufa.

La gestion des points de chute

Les points de chute des Fermes Lufa sont les points de cueillette pour ses clients. Il existe deux types de points de chute soit les points de chute privés ou les points de chute publics. Les points de chute privés sont des bureaux ou des regroupements résidentiels. L'accès à ces points de chute est strictement limité aux utilisateurs de ces endroits. Quant aux points de chute publics, ils sont un méli-mélo de commerces, d'institutions publiques, de centres de conditionnement physique ou de yoga, de cafés et restaurants, etc. Ces points de cueillette sont des pierres angulaires du système des Fermes Lufa puisqu'ils permettent de rendre accessibles les paniers des Fermes Lufa partout à travers la ville de Montréal et ce à moindre coût. En effet, les points de chute jouent un rôle important au niveau de la rentabilité puisque les Fermes Lufa n'investissent pratiquement pas dans leurs points de chute. Les investissements des Fermes Lufa se limitent à des étagères pour contenir les paniers. Ce sont les personnes qui sont de service dans ces points de chute qui s'occupent de la distribution des paniers. Cette participation se fait sur une base bénévole et les Fermes Lufa offrent en échange un panier de fruits et légumes par semaine à ces commerces, institutions et autres. Peu de littérature existe à ce jour sur les points de chute et leur rôle dans le

contexte des circuits courts. Cette recherche vise à clarifier le rôle des points de chute dans les circuits courts ainsi que les enjeux qui peuvent découler de cette implication.

Les consommateurs

Les consommateurs des Fermes Lufa sont décrits par les Fermes Lufa comme des citoyens vivant en région urbaine ayant des soucis environnementaux, une conscience sociale quant à leur consommation et cherchant des aliments sains et frais. L'âge moyen des consommateurs se situerait entre 20 et 50 ans.

3.2 Le choix de la méthode de recherche

Dans cette section, nous verrons quelle a été le type de recherche choisie ainsi que l'approche de collecte des données choisie pour répondre à notre question de recherche. Nous justifierons ces choix revenant sur le but de notre recherche et le contexte de celle-ci.

3.2.1 La Recherche qualitative

D'abord, rappelons l'objectif de cette étude qui est d'identifier et de comprendre quels sont les freins et les moteurs des différents acteurs impliqués au sein du système des Fermes Lufa, un distributeur de produits locaux en circuit court. Rappelons-nous que ces acteurs sont les consommateurs, les partenaires locaux et les points de chute des Fermes Lufa. Lors de la revue de littérature, nous avons pu apporter une compréhension globale sur la situation de l'industrie alimentaire et de l'alimentation locale et de la distribution en circuits courts. Nous avons exploré le point de vue des producteurs quant à la distribution en circuits courts et celui des consommateurs quant à la consommation de produits locaux, mais nous n'avons pas pu explorer le point de vue des points de chute puisque la littérature est inexistante sur le sujet. Le modèle hybride des Fermes Lufa entre agriculture soutenue par la communauté et distributeur

de produits locaux utilisant des points de chute en milieu urbain est tout récent et ne se compare pas à aucun autre modèle de distribution étudié dans la littérature auparavant. Nous voulons donc opter d'un côté pour une approche explicative qui va nous permettre de mieux comprendre les producteurs et les consommateurs et d'un autre côté une approche exploratoire qui va nous permettre de comprendre les points de chute. Donc, pour atteindre l'objectif de recherche, la méthode utilisée est la recherche qualitative.

La recherche qualitative permet au chercheur d'approcher son problème de recherche sous un angle exploratoire ou explicatif (Mariampolski, 2001, p.23). L'approche exploratoire est utilisée, entre autres, lorsque le chercheur a pour objectif de découvrir de l'information et qu'il existe très peu de connaissances sur le sujet ou que l'on cherche à enrichir les connaissances sur le sujet (Mariampolski, 2001, p.23). L'approche explicative est quant à elle utilisée, entre autres, lorsque l'on veut faire une analyse des motivations pour comprendre les raisons, le sens et les conditions qui sont associées avec une attitude ou un comportement (Mariampolski, 2001, p.23). La recherche qualitative permet de recueillir des informations qui sont plus détaillées, plus riches de signification (D'Astous, 1995).

3.2.2 L'entrevue en profondeur semi-dirigée

La méthode de collecte de données choisie est l'entrevue en profondeur semi-dirigée. L'entrevue en profondeur est une entrevue avec un individu à la fois qui a habituellement une durée approximative entre 30 minutes et une heure. (Mariampolski, 2001, p.23). «L'entrevue individuelle offre la possibilité d'établir un contact étroit avec les participants et, de ce fait, elle permet de sonder plus profondément les motivations personnelles» (D'Astous, 1995). Le chercheur opte pour des questions ouvertes, semi-dirigées qui laissent la liberté au participant de s'étendre sur un sujet. Ce type de collecte de données «vise à mettre au jour des opinions, des sentiments, des

motivations, des croyances et des comportements qui ont un intérêt dans le cadre du projet de recherche» (D'Astous, 1995).

3.3 Le guide d'entrevue

Pour l'entrevue semi-dirigée, on se sert d'un plan d'entretien ou d'un guide d'entrevue pour faire l'entrevue avec le participant. Ce guide d'entrevue aide le chercheur à couvrir tous les aspects et sujets importants lors de l'entretien et on y précise les thèmes à couvrir (D'Astous, 1995). Dans le cas de notre recherche, nous avons élaboré quatre différents guides d'entrevues adaptés selon le type de participant: un pour les gestionnaires des Fermes Lufa, un pour leurs consommateurs, un pour leur partenaires et un dernier pour leurs points de chute. Ces guides d'entrevues contiennent: les informations sur le chercheur, une brève description du projet et un questionnaire. La construction du questionnaire a été faite de la façon suivante:

1. Détermination des informations à obtenir: nous avons procédé, préalablement à la rédaction du questionnaire, à la détermination d'une liste des informations qui seraient pertinentes pour répondre à notre question de recherche. La revue de littérature nous a aidé dans ce sens.
2. Préparation d'une première ébauche: nous avons procédé à l'élaboration d'une première ébauche du questionnaire en partant de questions plus générales et faciles à répondre pour ensuite aller graduellement vers une séquence de questions majoritairement en entonnoir qui «consiste à augmenter graduellement la spécificité des questions» (D'Astous, 1995).
3. Prétest du questionnaire: nous avons testé les questionnaires auprès d'un participant de chaque catégorie et par la suite nous avons fait quelques ajustements qui nous ont permis d'améliorer ce questionnaire.

3.4 Collecte de données

3.4.1 Échantillonnage

Les participants pour cette collecte de données ont été recrutés et sélectionnés selon différents critères d'inclusion variant selon la catégorie de participants (consommateurs, partenaires locaux ou points de chute). Voici les critères d'inclusion, le mode de sélection ainsi que le mode de recrutement par participant:

Consommateurs

- Critères d'inclusion: Individus étant abonnés ou ayant été abonnés aux services des Fermes Lufa.
- Sélection: Sélectionnés via la page Facebook officielle des Fermes Lufa ou par référence d'autres consommateurs. Un nombre total de 14 individus ont été sélectionnés. Le bassin total de la population est de 5000 individus qui reçoivent un panier par semaine.
- Recrutement: Un email de recrutement a été envoyé à ces individus les invitant à participer à cette recherche. 10 individus ont accepté de participer à la recherche.

Partenaires locaux

- Critères d'inclusion: Fermes ou producteur local fournissant aux Fermes Lufa des produits alimentaires sur une base régulière.
- Sélection: Sélectionnés via le site web des Fermes Lufa dans la section «Encyclopédie Lufa», sous le menu déroulant «Filtrez par producteur» (<https://montreal.lufa.com/fr/encyclopedie-lufa>). Les producteurs ont été sélectionnés par catégorie de produits. Les Fermes Lufa catégorisent leurs partenaires selon le type de produits offerts. Il existe à ce jour 12 catégories de produits. Au moment de la collecte de données, seulement 10 catégories existaient soit: légumes, fruits, produits laitiers et oeufs, boulangerie, pâtes et céréales, prêt à manger, épicerie, collations et sucreries, breuvages et ça ne se mange pas. Nous n'avons pas tenu compte de la section «ça ne se mange pas» puisque cette recherche porte sur l'alimentation. Notre

intention était de pouvoir représenter chacune des catégories lors de notre sélection de participants. Au total, 16 partenaires ont été sélectionnés. Le bassin total de la population des partenaires est de 140.

- Recrutement: Un email de recrutement a été envoyé aux partenaires les invitant à participer à cette recherche. Malheureusement, dans les catégories «breuvages» et «pâtes et céréales» aucun producteur n'a répondu à notre sollicitation pour faire partie de l'étude. Au total 9 partenaires ont accepté de participer à notre étude.

Points de chute

- Critères d'inclusion: Tel que mentionné auparavant, les Fermes Lufa ont trois types de points de chute, soit les points de chute privés, les camions Lufa et les points de chute publics. Cette recherche s'intéresse à la participation des points de chute publics donc des institutions et commerces qui servent de point de chute pour les Fermes Lufa. Le critère d'inclusion était donc d'être un point de chute public pour les Fermes Lufa.
- Sélection: Sélectionnés à partir de la carte territoriale des points de chute sur le site des Fermes Lufa (<https://montreal.lufa.com/fr/nos-points-de-cueillette>). Le site permet de filtrer les points de chute par jour de la semaine quand peuvent être ramassés les paniers et par code postal. Pour des raisons pratiques, nous avons filtré les points de chute par code postal pour pouvoir concentrer nos recherches sur un territoire plus restreint soit la zone du centre-ville, la zone du Mile-End, du plateau Mt-Royal et de la Petite Patrie. Nous les avons également filtrés par journée de livraison pour pouvoir témoigner du processus de livraison et de ramassage de paniers. Au total, 14 points de chute ont été sélectionnés. Le bassin total de la population est de 150 points de cueillette sur l'île de Montréal.
- Recrutement: Le recrutement des points de chute s'est fait directement sur le site du point de chute. Au total, 10 points de chute ont accepté de participer à notre recherche.

3.4.2 Déroulement des entrevues

Toutes les entrevues se sont déroulées entre le 15 février et le 27 mars 2015. Malgré le fait qu'au départ nous aurions préféré avoir des entretiens en personne, pour des questions de logistique entre les deux parties, toutes les entrevues ne se sont pas déroulées en face à face. Environ 50 % des entrevues se sont déroulées en personne, 40 % au téléphone et 10 % par courriel. La durée des entrevues a varié entre 15 minutes à 1h30 pour les plus longues. La durée moyenne était de 45 minutes.

3.5 L'analyse des résultats

Puisqu'il est question ici de recherche qualitative nous nous sommes basé sur les trois étapes d'analyse qualitative de Miles et Huberman qui sont: la réduction des données, la condensation et la présentation de ces données (Miles et Huberman, 2003). Ce processus nous a permis de procéder à l'analyse de nos données de façon à faire ressortir les faits intéressants et informations pertinentes liées à notre question de recherche. Nous avons procédé à cette analyse à l'aide du logiciel Nvivo. Ce logiciel nous a permis de faire l'analyse de données qualitatives et a facilité grandement le processus de codification et de réduction des données.

Avant de commencer notre analyse nous avons tout d'abord procédé à la retranscription des entrevues qui ont pu être enregistrées et nous avons uniformisé la mise en forme des données obtenues par email. Par la suite, nous avons suivi ces étapes pour analyser nos données.

1. Réduction des données:

- Nous avons procédé à une première lecture des entrevues triées par type de participant.
- À l'aide du logiciel Nvivo, nous avons procédé à la réduction d'informations en suivant les thèmes des différents guides de discussion-ces guides étant différents pour chaque type de participants. Ainsi, nous avons identifié les

sections qui se rapportaient soit aux freins ou aux moteurs pour chaque catégorie de participants et nous les avons codés par grand thèmes.

- Toujours à l'aide du logiciel Nvivo, nous avons identifié des sous catégories pour les grand thèmes identifiés pour chaque type de participant.

2. Condensation des données:

- Ensuite, nous avons regroupées les catégories similaires sous les mêmes codes afin de réduire le nombre de catégories.

3. Présentation des données:

- Finalement, nous avons fait une synthèse des résultats en les intégrant dans un modèle.

4. Résultats

Cette section a pour but de faire la présentation des résultats qui découlent de notre collecte de données. La première partie présentera les résultats obtenus pour les consommateurs, la deuxième partie traitera des résultats des partenaires locaux et la troisième partie portera sur les résultats des points de chute.

4.1 Les consommateurs

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus suite aux 10 entrevues faites avec des clients des Fermes Lufa. Nous commencerons par présenter un portrait des consommateurs, par la suite nous présenterons leurs attitudes face aux produits locaux et finalement nous présenterons leurs motivations et freins à s'abonner aux Fermes Lufa.

4.1.1 Le profil des consommateurs

Tout d'abord, il est important d'avoir un aperçu du profil des individus interrogés sur le plan du consommateur. Dans le tableau ci-dessous nous retrouvons le nom (fictif) des personnes interrogées, leur âge, leur sexe, le status de leur abonnement aux Fermes Lufa (actif vs non-actif), le nombre d'années ou de mois qu'ils ont accumulé en tant que Lufavores (personne abonnée aux Fermes lufa) ainsi que les facteurs influençant leurs habitudes de consommations alimentaires.

Nom	Age	Sexe	Membre	Temps Lufavore	Influences sur habitudes de consommation
Francis	35	M	Actif	+ 2 ans	Qualité, convenance, facile, entourage
Jessica	28	F	Actif	- 6 mois	Qualité, pratique, santé
Katherine	31	F	Non-Actif	- 6 mois	Qualité, entourage, prix

Nom	Age	Sexe	Membre	Temps Lufavore	Influences sur habitudes de consommation
Mélanie	30	F	Actif	- 6 mois	Qualité, santé, producteurs locaux
François	29	M	Actif	+1 an	Qualité, pratique et facile
Myriam	54	F	Actif	+ 2 ans	Qualité, convenance,entourage
Natalie	36	F	Actif	+1 an	Qualité, santé, environnement, plaisir
Paola	32	F	Non-Actif	- 6 mois	Qualité, expérience, plaisir
Sanja	48	F	Actif	+ 2 ans	Qualité, pratique, confiance,
Tara	32	F	Actif	+1 an	Qualité, fraîcheur, santé, valeurs producteurs

Figure 4: Tableau sur le profil des consommateurs ayant participé à l'étude

L'âge des participants varie entre 28 et 54 ans. Ces individus sont ou ont été abonnés aux services des Fermes Lufa depuis un maximum d'un peu plus de deux ans. Il nous a semblé pertinent de compléter le profil des consommateurs en présentant les aspects d'influence sur leurs habitudes de consommation qui sont ressorties lors des entrevues individuelles. Nous avons recensé 9 facteurs d'influence importants ayant été mentionnés par les participants: la qualité de produits, la convenance (ou l'aspect de la facilité), les valeurs de consommation personnelle, la santé (le souci d'une bonne santé), l'expérience de la consommation, les tendances au niveau alimentaire, l'entourage et la recherche du plaisir. Voyons maintenant en détail chacun des facteurs.

Premièrement, nous pouvons voir que le facteur ayant le plus d'influence est la qualité des produits (n=9). En effet, la majorité des participants ont mentionné à quel point la qualité est importante pour eux. Voici quelques extraits qui témoignent de cette importance:

«Je me considère pickie, difficile en termes de choix, je vais avoir des attentes élevées en termes de qualité, je veux le meilleur.» (Francis)

« Je préfère réduire ma consommation de quantité, mais je vise la qualité. La qualité est le critère le plus important. » (Mélanie)

Dans le même ordre d'idées, la moitié des participants semblent être prêts à payer plus pour obtenir une qualité de produits plus élevés (n=4).

«Je suis prête à payer plus chère pour des produits de qualité, des aliments bio ou, comme par exemple, des œufs de poules en liberté» (Mélanie).

« Nous sommes prêts à faire l'effort financier pour la qualité et la fraîcheur » (Katherine).

Deuxièmement, nous avons l'aspect de la convenance qui a été mentionné 6 fois comme étant un facteur de poids dans les décisions de consommation.

«Ce qui fait que j'accroche à une marque à long terme, il faut que ce soit facile, pratique, simple» (Francis).

Le troisième facteur est celui relié aux valeurs des participants (n=6). Plus de la moitié ont mentionné être influencés par des valeurs de consommation responsable. Les éléments suivants ont été mentionnés: pratiques responsables des entreprises (n=2), achats éthiques (n=2), préservation des ressources (n=1), sous-traitance dans d'autres pays (n=1), impact environnemental (n=2).

«Je vais essayer de favoriser l'achat local et éthique, équitable et si possible les achats ocean safe, pêche qui aide à préserver les ressources. Je vais éviter d'acheter à des endroits où il y a de la sous traitance en Inde ou autres pays. Exemple: Walmart je ne vais jamais acheter là» (Myriam).

Enfin, les 5 derniers facteurs ayant été mentionnés sont un souci pour la santé (la recherche d'aliments bons pour la santé) (n=4), l'importance de l'expérience de consommation (n=4), la recherche du plaisir dans la consommation (n=4), l'influence des modes et des tendances (n=3) et l'influence de son entourage (n=3).

Les motivations et les freins face à un abonnement avec les Fermes Lufa

Passons maintenant à la présentation des résultats obtenus quant aux facteurs qui motivent ou qui freinent les consommateurs par rapport à un abonnement avec les Fermes Lufa.

4.1.2 Motivations

Du côté des motivations, nous les avons divisées en deux catégories soit les motivations pour adhérer aux services des Fermes Lufa et les motivations pour demeurer abonné aux services des Fermes Lufa. Les neuf facteurs qui ont été mentionnés par les participants comme des éléments de motivation sont: un concept intéressant, un style de vie, l'environnement, l'offre de produits en hivers, la variété des produits offerts, le soutien d'une économie locale, la qualité des produits, la convenance, le service à la clientèle et une marque de confiance.

Dans les motivations pour adhérer, qu'il y en a quatre qui ont été les plus mentionnées. Premièrement, il y a le concept *intéressant* (n=5) ou le *coup de coeur*. En effet, la moitié des participants se sont vus charmés la nouveauté et la fraîcheur du concept de l'entreprise. Deux extraits d'entrevues illustrent bien la situation:

«Si c'est un coup de coeur, je vais de faire de la place et je vais t'encourager. Lufa c'était un coup de coeur» (Francis)

«Je trouvais l'idée intéressante et que ça valait la peine d'être encouragé» (Myriam)

Deuxièmement, nous avons trois facteurs exequos mentionnés chacun trois fois soit le *style de vie* (les participants qui aspirent à un meilleur style de vie), *l'économie locale* (les participants qui veulent encourager l'économie d'ici) et *la convenance* (les participants qui ont adhérer pour des questions pratiques). Les autre facteurs mentionnés de façon minoritaire sont *l'environnement* (n=2), *l'offre en hivers* (n=2), *la variété* (n=1) et *la qualité* (n=1).

Maintenant, si on se penche sur les motivations pour continuer, quatre facteurs ont un plus grand poids. On a tout d'abord la convenance (n=10) sur laquelle tous les participants s'entendent. L'extrait suivant mentionne les principaux facteurs qui sont sous-entendus par convenance:

«Lufa c'est la souplesse. Si on compare aux fermiers aux alentours de Montréal qui proposent des paniers, avec Lufa il y a la souplesse de personnaliser notre panier, les points de chute près de chez nous, la possibilité d'annuler le panier ou d'ajouter des produits 24h avant, facilement à travers internet. C'est simple. L'étendue des produits, la variété des produits fait que je n'ai pas à me déplacer. L'aisance avec laquelle on peut modifier ou arrêter notre panier. La limite de commande, le prix minimum est de 15\$, c'est aisé. Ça ne nous engage pas.» (Myriam)

Il nous a semblé approprié d'approfondir les différentes raisons mentionnées au niveau de la convenance puisque plusieurs facteurs s'y rattachent et ont été mentionnés à plusieurs reprises par les participants. Les différents facteurs mentionnés qui se retrouvent sous la catégorie de la convenance sont: la proximité du point de chute, la personnalisation des paniers, la flexibilité du système, le montant du panier minimum, le «one stop shop» et l'économie de temps.

La personnalisation (n=10) et le fait que les points de chute soient facilement accessibles (n=8) sont les facteurs de convenance les plus significatifs, ces derniers ayant été mentionnés respectivement par 100 % des participants et par 80 % des participants. Au niveau de la personnalisation, une faible proportion des participants ont mentionnés avoir été abonnés à d'autres paniers au paravant qui ne permettaient pas de personnaliser le contenu ce qui créait des frustrations au niveau de la préparation des menus (n=2) et parfois même du gaspillage (n=2). Quant aux points de chute, les participants considèrent que la proximité de ces derniers de leur domicile ou de leur travail leur facilite la vie. Toujours au niveau de la convenance, cinq participants, nous on mentionné le fait que leur expérience serait encore meilleure si le système permettait

encore plus de flexibilité comme par exemple pouvoir partager un abonnement avec une amie ou un membre de la famille ou encore se faire livrer son panier directement à domicile.

À présent, si nous revenons sur les facteurs de motivation pour rester abonné chez les Fermes Lufa sur le long terme, nous venons de voir que la convenance arrivait en premier rang. En deuxième rang, viennent la qualité (n=6) (qui inclut la fraîcheur et le goût) et la variété des produits offerts (n=6), ces derniers ayant été mentionnés par plus de la moitié des participants.

«Au début j'ai adhérer par curiosité, j'aime beaucoup les fruits et légumes, évidemment je cherche à choisir les meilleurs aliments donc le fait que ce soit cueillis frais c'est vraiment important pour moi. Ma première expérience de tomates de Lufa m'a vraiment marqué par la fraîcheur et le goût.» (François)

«J'ai versé une larme de bonheur quand lufa a commencé à intégrer plus d'offre. J'ai été consommateur quand il y avait seulement des fruits et des légumes et ça l'a été une grande valeur ajoutée quand ils ont élargi l'offre, c'est ce qui a fait qu'ils m'ont gardé.» (Francis)

Il nous semble important de mentionner que ces deux premières motivations sont celles qui son ressorties comme ayant le plus d'importance.

En troisième rang, vient le service à la clientèle (n=4). En effet, quatre consommateurs semblent avoir expérimenté des pépins avec les Fermes Lufa, comme par exemple se faire charger pour un item qu'ils n'avaient pas commandé ou encore ne pas avoir reçu un item qui avait été commandé. Ces participants ce sont vus extrêmement satisfaits du service qu'ils ont reçu et il perçoivent la qualité du service à la clientèle comme un facteur les motivant à rester abonnés. Ce qui nous amène à notre dernier facteur: la création d'une marque de confiance. Quatre participants ont mentionné le fait que Les Fermes Lufa sont devenues une marque de confiance pour eux comme en témoignent les extraits d'entrevue suivants:

«Lufa a réussi a créer une marque et lorsqu'un partenaire est associé avec Lufa je ne me pose pas de questions si c'est un bon produit, je vais leur faire confiance. Je sais qu'ils partagent les mêmes valeurs. C'est un sceau de qualité.» (Francis)

«La transparence de la compagnie est très importante, tu as confiance en la qualité des produits. Ils ont créer une marque à laquelle je sais que je peux faire confiance. La transparence de la compagnie fait en sorte qu'ils éliminent les doutes que je pourrais avoir par rapport à la qualité des produits. Tout ce que je vois sur leur site je me dis: c'est santé» (Paola)

4.1.3 Freins

À présent, nous pouvons nous pencher sur les freins des consommateurs par rapport aux Fermes Lufa. Les participants à cette recherche ont mentionné différents facteurs qui ont fait en sorte qu'ils ont arrêtés leur abonnement pour une certaine période ou qu'ils achètent moins de produits par semaine des Fermes Lufa. Ces facteurs sont: le prix, l'expérience d'achat et les alternatives aux services des Fermes Lufa.

Premièrement, le facteur prix (n=5) peut être un frein pour 50 % des consommateurs majoritairement pour deux raisons. La première est qu'ils trouvent que faire des achats autres que des fruits et légumes chez les Fermes Lufa peut être très dispendieux. En effet, il est intéressant de noter que 50 % des répondants n'achètent que des fruits et légumes sur le site des Fermes Lufa et trouvent que compléter leur épicerie sur le site coûterait trop cher. La deuxième est qu'ils trouvent que le rapport quantité-prix reçue n'est pas toujours satisfaisant si on compare avec d'autres paniers ou si on compare avec ce qu'ils peuvent obtenir ailleurs pour le même prix.

«C'est très cher pour ce que tu reçois. Les autres paniers pour 30\$ tu reçois beaucoup plus pour ton argent. Mais, bon, je comprend que nous sommes au canada et que c'est l'hivers.» (Tara)

Deuxièmement, ceci nous qui amène au prochain facteur qui peut s'avérer un frein: les alternatives ou la compétition des Fermes Lufa surtout durant la saison estivale. Deux

des consommateurs interrogés ont mentionné qu'elles utilisaient les services des Fermes Lufa de façon temporaire parce que nous sommes en saison hivernale et que les moyens pour se procurer des aliments locaux en hivers sont limités. Elles ont mentionné qu'elles arrêteraient leur abonnement une fois la saison estivale arrivée pour se diriger soit vers les marchés locaux soit vers d'autres fermiers qui offrent des paniers de fruits et légumes d'une qualité semblable ou même meilleure et à un coût moindre.

«En été on va retourner à notre autre panier. You get a lot more for your money and the quality is really amazing». (Tara)

«Je suis abonnée pour une période de 3 mois puis je me désabonne pour l'été parce que je préfère aller acheter directement au marché. Après je me réabonne en décembre». (Natalie)

Troisièmement, le dernier facteur constituant un frein est le facteur expérientiel qui est manquant pour certains consommateurs. En effet, la manque de cette expérience a fait en sorte que deux clients des Fermes Lufa se soient désabonnés. Une d'entre elle s'est réabonné pour des questions de convenance en hivers, mais l'autre ne compte pas le faire.

«Pour moi le processus d'acheter de la nourriture est très important. De ne pas voir les produits, ne pas pouvoir les toucher et les sentir... Je prend plaisir à l'expérience d'acheter de la nourriture et c'est quelque chose que je ne retrouve pas avec les Fermes Lufa alors je ne vais pas me réinscrire pour cette raison». (Paola)

Futurs freins probables

La dernière section que nous aborderont sur les consommateurs est celle des futurs freins probables. Ce sont des facteurs qui sont des «deal breakers» pour les clients et que Les Fermes Lufa devront éviter à tout prix afin de ne pas risquer de perdre leur clients actuels. Ces facteurs sont: une baisse de qualité des produits, des points de

chute éloignés, une diminution de la variété offerte, des nouvelles alternatives (compétition des Fermes Lufa) et la fraîcheur des aliments. Ces facteurs nous ont été mentionnés par des clients qui sont généralement satisfaits de leur expérience avec les Fermes Lufa, mais qui se désabonnerait pour une des raisons suivantes.

Premièrement, une baisse de qualité dans les produits. Comme nous l'avons vu plutôt, la qualité est un facteur très important pour les consommateurs des Fermes Lufa, donc une baisse de qualité pourrait entraîner un désintéressement dans l'entreprise.

Deuxièmement, les points de chute éloignés. Pour trois participants, la proximité des points de chute de leur lieu de travail ou de leur domicile est primordiale pour eux, donc s'ils n'y ont plus accès, ils risqueront de trouver une solution plus pratique.

Troisièmement, une diminution de la variété des produits offerts. Cinq participants ont mentionné le manque de variété de fruits et légumes à certaines périodes de l'année ce qui peut faire en sorte qu'ils fassent leur épicerie ailleurs où ils retrouvent les produits dont ils ont besoin.

Quatrièmement, une alternative proche. Un participant préférerait aller dans un marché de local pour faire ses emplettes et a mentionné le fait que s'il advenait qu'un marché ouvre près de chez elle, elle se désabonnerait des Fermes Lufa

Cinquièmement, il y a la fraîcheur. Une participante a mentionné avoir été déçue de la fraîcheur de ses produits à deux reprises et à mentionner le fait que si cela devait se reproduire, elle arrêterait son abonnement pour de bon.

Donc ces facteurs pourraient compromettre l'abonnement de certains participants. Il faut aussi noter que quatre participants n'ont mentionné aucun facteur comme pouvant menacer leur abonnement.

Ceci conclut notre section sur les consommateurs. Nous avons vu quel est le profil des consommateurs des Fermes Lufa, leur attitude en termes de motivations et de freins par rapport aux aliments locaux ainsi que par rapport aux Fermes Lufa.

4.2 Les partenaires locaux

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre recherche sur les 9 partenaires locaux des Fermes Lufa qui nous avons contacté, soit des fermes familiales et des artisans qui distribuent leurs produits à travers les Fermes Lufa. Nous commencerons par relever le profil de ces partenaires et par la suite nous présenterons quels sont les aspects qui les motivent à faire affaire avec les Fermes Lufa et quels sont les aspects qui pourraient menacer ces partenariats (alliances).

4.2.1 Le profil des partenaires locaux

Commençons par exposer le profil des partenaires interrogés. Le tableau suivant présente la distribution des partenaires ayant participé à l'étude ainsi que la catégorie de produits de chacun, l'établissement de l'entreprise, le type de production, le type de distribution utilisé à ce jour et les valeurs communes avec Les Fermes Lufa.

No m	Catégorie de produits	Est.	Type de production	Type de distribution	Valeurs Individuelles	Valeurs collectives
AX	Fruits et légumes	+10 ans	Industrialisé	Mixte	Qualité, fiabilité, tradition	Biologique
BO	Boulangerie et collations	- 3 ans	Industrialisé	Circuits courts	Technologie, science, fiabilité, qualité	Environnement, santé, local
GE	Fruits et légumes et condiments	+10 ans	Artisanal	Circuits courts	Tradition, qualité	Éducation, environnement, local
GN	Fruits et légumes	+10 ans	Artisanal	Circuits courts	Science, qualité	Biologique, environnement, éducation, local

No m	Catégorie de produits	Est.	Type de production	Type de distribution	Valeurs Individuelles	Valeurs collectives
LS	Produits laitiers	+10 ans	Industrialisé	Mixte	Qualité	Biologique, local
FR	Boulangerie et prêt à manger	+10 ans	Artisanal	Circuits courts	Tradition, qualité	Biologique, local
OE	Condiments	- 3 ans	Artisanal	Mixte	Qualité	Santé
SE	Sucrieries	- 3 ans	Artisanal	Circuits courts	Qualité, plaisir, prix abordables	Santé, éducation, biologique, local
SM	Prêt à manger	- 3 ans	Artisanal	Circuits courts	Qualité, plaisir, fiabilité, prix abordables	Santé

Figure 10: Portrait des partenaires locaux interrogés des Fermes Lufa

Cinq partenaires sont des entreprises qui sont établies depuis plus de dix ans et trois d'entre-elles sont toutes récentes et ont été fondée dans les trois dernières années. En termes de type de production, cinq d'entre elles ont une production de type artisanal versus 3 qui ont une production plutôt industrialisée. Pour ce qui est des circuits de distribution, cinq distribuent uniquement au moyen de circuits courts tandis que les trois autres les font en stratégies mixtes en combinant circuits courts et circuits longs. Quant aux valeurs des entreprises on peut voir dans le tableau ci-haut qu'elles se divisent en deux catégories, soit les valeurs individuelles (valeurs qui bénéficient uniquement l'entreprise), soit les valeurs collectives (valeurs qui bénéficient l'environnement et la communauté). On remarque que dans les valeurs individuelles la *qualité* revient pour tous les producteurs. On effet tous les producteur ont mentionné avoir des haut standards de qualité. Dans les valeurs collectives l'on retrouve, le *biologique* ($n=5$) (pour les pratiques agricoles), le *local* ($n=6$) (pour le soutien des circuits courts, de l'économie locale et de la production appartenant à une région), l'*environnement* ($n=3$) (pour des pratiques de production responsables), la *santé* ($n=3$) (pour des pratiques favorisant la santé et le bien-être) et enfin l'*éducation* ($n=3$) (pour l'éducation de la population et des entreprises à une consommation et des pratiques plus responsable). Cette dernière

valeur a été mise de l'avant par trois partenaires qui considèrent l'éducation une partie intégrante de leur tâches et qui prennent leur rôle d'éducateur auprès des consommateurs et même d'autres entreprises très au sérieux. Voici un extrait d'une entrevue qui démontre le niveau d'implication des partenaires au niveau de l'éducation:

«Pour nous le volet éducation est aussi important que le volet ventes: depuis longtemps mon père donne des conférences. Il travaille avec des programmes gouvernementaux par exemple une région qui perd des emplois mon père va les former et les renseigner sur ce qu'on peut cueillir dans la région. Ça c'est plus professionnel, mais il y a aussi des cours pour les clients comme :Qu'est ce qui se mange au Québec? C'est fascinant, c'est un cours très populaire, on a du buzz media. Ce volet va prendre de plus en plus d'ampleur. L'éducation c'est notre plaisir»

Ce niveau d'implication des partenaires dans la communauté nous a amené à nous questionner sur la répartition des valeurs individuelles versus les valeurs collectives selon les stratégies de distribution des participants. Le diagramme suivant illustre la répartition des valeurs des producteurs qui choisissent des stratégies de distribution en circuits courts, soit près de 60 % de ces derniers. Ils sont guidés par des valeurs collectives à 67 % contre 33 % pour des valeurs individuelles. Donc nous remarquons que les valeurs collectives semblent avoir une plus grande importance pour ces producteurs.

DISTRIBUTION EN CIRCUITS COURTS

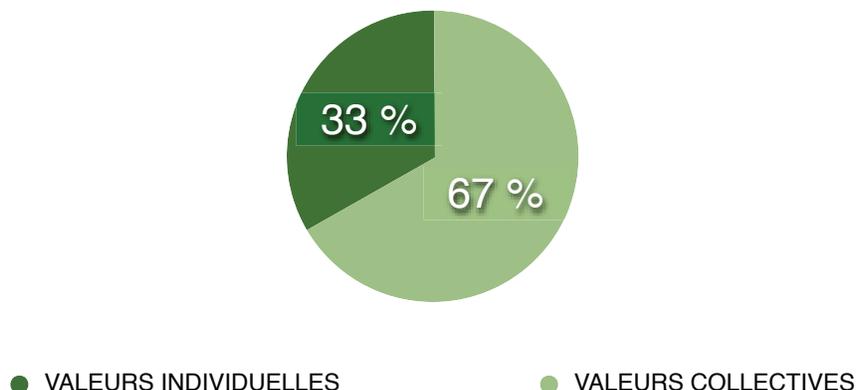


Figure 11: Répartition des valeurs des participants selon le type de distribution

Nous avons effectué le même exercice pour les producteurs qui distribuent en circuits mixte. Les résultats étaient de 50 % de valeurs collectives et 50 % de valeurs individuelles. Toutefois, seulement trois des producteurs de notre échantillon utilisent des stratégies mixtes. Par conséquent nous ne voulons pas nous prononcer sur ces résultats.

4.2.2 Les moteurs des partenaires des Les Fermes Lufa

En ce qui à trait aux moteurs des partenaires pour s'associer avec les Fermes Lufa, les participants à cette étude nous ont confiés les éléments qui les ont poussé soit à accepter un partenariat soit à solliciter un partenariat avec Les Fermes Lufa. Les facteurs de motivation (les moteurs) mentionnés lors des entrevues ont été les suivants: un nouveau canal de distribution, l'augmentation de la notoriété de la marque, l'accès aux clients cibles, le volume important des ventes, la mission des Fermes Lufa, les valeurs des Fermes Lufa, l'effet positif sur la marque par association aux Fermes Lufa, la fiabilité de la paye et la qualité de la relation producteur-distributeur. Voyons maintenant en revue chacun de ces moteurs.

Le premier facteur qui agit en tant que moteur pour la totalité des participants est le fait que les Fermes Lufa sont un nouveau canal de distribution (n=9) ce qui permet aux partenaires de diversifier leur réseau de distribution en circuits courts.

Le deuxième facteur en importance est le gain de notoriété pour la marque des partenaires mentionné par près de la moitié des participants (n=4). En effet, Les Fermes Lufa permettent une grande exposition aux marques à travers leur site web, les médias sociaux ainsi que leur blogue. Les partenaires apprécient les communications que font Les Fermes Lufa pour promouvoir les nouveaux partenaires ce qui a un effet positif sur la reconnaissance de la marque.

Le troisième facteur, mentionné quand à lui par le tiers des participants, est l'accès à un nouveau canal de distribution et cette exposition permettent aux partenaires d'accéder à un marché très ciblé autrement difficile d'accès. Rappelons que l'accès aux producteurs locaux en tablette d'épicerie est difficile et que les consommateurs de produits locaux, bien que grandissants en nombre, sont encore une minorité de la population. Pour ces raisons, l'accès à une clientèle cible est très important pour les producteurs.

Quatrièmement, les Fermes Lufa permettent selon 50% des producteurs de vendre un volume important de produits à un seul endroit ce qui se transpose en une augmentation du chiffre d'affaires de ces derniers et constitue donc une motivation pour adhérer au système des Fermes Lufa.

Cinquièmement, près de la moitié des partenaires (n=4) ont mentionné qu'au départ ils ont voulu adhérer aux Fermes Lufa parce qu'ils ont trouvé le concept très intéressant et ont aimé la mission. Par le fait même ces partenaires se sont sentis identifiés avec les valeurs des Fermes Lufa.

Sixièmement, la moitié des partenaires (n=5) reconnaissent que les Fermes Lufa ont réussi à créer une marque de confiance et de prestige et veulent donc s'y associer pour profiter de l'effet d'association positif par inférence sur leur marque. Un extrait d'une entrevue résume bien cette situation:

«Ça nous a donné une exposition sur la population, une vitrine, on a des effets de vente indirecte, on se fait connaître, ça fait du bien de dire que nous nous sommes associés avec lufa, on bénéficie de leur confiance et de la confiance des consommateurs»

Septièmement, un élément motivateur important pour continuer à faire affaire avec Les Fermes Lufa et mentionné à deux reprises par les partenaires, est le fait qu'ils payent à temps. Ces partenaires ont mentionné le fait que d'autres intermédiaires ne payent pas

à temps ou ne paient pas du tout et c'est pourquoi ils reconnaissent l'importance de payer à temps. Ce qui nous amène au huitième et dernier facteur de motivation: la qualité de la relation producteur (partenaire) et distributeur (Fermes Lufa). Deux partenaires ont mentionné qu'ils apprécient l'effort des Fermes Lufa pour maintenir une relation agréable avec eux:

«They are nice. They are trying to pursue a better relationship with the producers»

Nous passerons maintenant aux résultats quant aux freins des partenaires par rapport à un association avec Les Fermes Lufa.

4.2.3 Les Freins possibles d'un partenariat avec les Fermes Lufa

Les freins possibles sont en fait des facteurs qui peuvent affecter de manière négative la relation entre le partenaire et les Fermes Lufa et qui pourraient faire en sorte que le partenaire ne veuille plus faire affaires avec Les Fermes Lufa. Les facteurs ayant été mentionnés par les partenaires comme étant des éléments frustrants de leur partenariat présent ou des éléments qu'ils tolèrent mais qui pourraient menacer leur partenariat sur le long terme sont: l'évolution de l'offre, la compétition interne, les questions de logistique et des opérations, le manque de support du distributeur et le roulement du personnel. Voyons maintenant chacun de ces facteurs en détail.

Premièrement, on retrouve l'évolution de l'offre (n=3). Un tiers des partenaires ont mentionnés ce facteur comme ayant parfois un impact négatif sur leur partenariat pour deux raisons principales. D'abord, la demande des clients a changé: il a été mentionné par deux partenaires que certains produits spécialisés ne se vendent plus (en comparaison avec les débuts des Fermes Lufa) du au fait que le modèle évolue et que l'offre est de plus en plus grande et complète et par conséquent les consommateurs préfèrent se procurer des produits de tous les jours.

«Lufa devient une alternative a une épicerie régulière. Lufa avant était une alternative. Donc les gens aujourd'hui peuvent remplir une semaine d'épicerie chez lufa. Donc les gens

n'achètent plus de produits spécialisés, ils vont acheter leur poulet, le beurre, le lait, le pain. Maintenant si j'ai un budget de 30\$ j'achète des produits bio qu'avant j'achetais en épicerie. je n'achète plus les barre tendres, du granola, les fruits séchés et autres choses.»

Ensuite, il y a un conflit de valeurs avec l'évolution des Fermes Lufa et l'introductions des nouveaux produits sur le marché. Durant les 6 dernier mois, Les Fermes Lufa ont introduit sur leur marché de la viande et des agrumes. Ces deux nouveaux entrants ont fait le bonheur des consommateurs qui voient l'offre des Fermes Lufa se compléter, mais pas celui de certains partenaires. En effet ces derniers ne sont pas d'accord avec l'introduction des agrumes provenant de la Floride puisqu'on ne parle plus de produits locaux et la viande animale, alors que Les Fermes Lufa offraient au départ des produits uniquement végétariens. Ces partenaires sentent que Les Fermes Lufa s'éloignent de leurs valeurs de départ:

«Le fait qu'ils perdent le focus sur ce que Lufa était a la base. On n'est pas vraiment d'accord avec la direction que l'entreprise est entrain de prendre.»

Deuxièmement, il y a la gestion de la compétition interne sur le marché des Fermes Lufa mentionné par une minorité de participants (n=2), mais ayant tout de même un poids important. D'un côté, l'offre s'accroît pour les consommateurs, de l'autre la concurrence devient de plus en plus grande pour les partenaires puisqu'il peut y avoir deux ou trois producteur offrant un produit similaire mais les différences entre les produits des différents producteurs ne sont pas nécessairement expliqués et par conséquent les consommateurs se retrouvent souvent à faire un choix au niveau du prix. Les partenaires croient que ce type de situation pourrait être évitée avec une meilleure gestion des nouveaux produits entrants sur le marché.

Troisièmement on retrouve des problèmes au niveau de la logistique et des opérations. Ce facteur majoritaire a été mentionné par 8 partenaires. D'un côté, les producteurs qui doivent fournir des produits frais sur une base journalière doivent adapter leur système

de production pour pouvoir livrer les produits le matin de la journée même ce qui implique plusieurs défis logistique de productions:

«Un défi avec Lufa c'est la production, on ne peut pas prédire. Ils nous envoient un email à minuit. nous on arrive vers 5-6h et on arrive à satisfaire la demande. Les lundis nous sommes fermés mais il faut livrer alors on fait une plus grosse production le dimanche et on livre pour ne pas devoir venir le lundi. Ça demande beaucoup d'adaptation.»

Certains producteurs ont du mettre en place un système de production que pour pouvoir servir les Fermes Lufa. Un autre élément de frustration est le fait que les commandes sont parfois reçues en retard ce qui met une pression énorme sur les producteurs pour réussir à livrer à temps. Pour d'autres partenaires les défis au niveau logistique sont plutôt reliés au manque de précision et aux erreurs de commandes:

«Ils nous commandent des trucs et finalement changent de direction. Difficile au niveau de la gestion de commandes, on reste pris avec le stock. La pression de la gestion du stock retombe sur le producteur.»

Quatrièmement, il a été mentionné qu'il pouvait y avoir un manque de support quant à la demande des Fermes Lufa par rapport aux partenaires.

Cinquièmement, un facteur mentionné par les deux tiers des participants est l'impact du roulement du personnel au sein de la compagnie. La frustration à ce niveau vient du fait de la difficulté à créer des relations avec Les Fermes Lufa, puisque le personnel a beaucoup changé depuis le début et continue de changer et du fait que des erreurs peuvent survenir dues aux changements.

On conclut donc la section sur les partenaires. Nous y avons vu le profil général des partenaires, les valeurs qui les définissent ainsi que les moteurs (facteurs de motivation) pour faire affaires avec Les Fermes Lufa ainsi que les freins qui pourraient

menacer ce partenariat. À présent nous nous pencherons sur les points de chute ou aussi appelés point de cueillette des Fermes Lufa.

4.3 Les points de chute

Dans cette section, nous verrons dans un premier temps quel est le profil des points de chute interrogés ainsi que les valeurs qui les définissent. Dans un deuxième temps, nous verrons quels sont les facteurs qui ont motivés ces commerces à agir en tant que points de chute pour Les Fermes Lufa. Dans un troisième temps, nous verrons quels sont les freins qui pourraient éventuellement freiner ce type de collaboration de la part des points de chute.

4.3.1 Le profil des points de chute

Le tableau suivant fait état du profil des 11 points de chute interrogés. On y retrouve leur type de commerces, le nombre d'années d'établissement du commerce, le type de clientèle (de quartier-locale ou mixte), les valeurs qui les définissent, leur engagement social (implique l'engagement communautaire et environnemental), l'établissement du commerce en tant que point de chute pour les Fermes Lufa, le nombre de livraisons qui sont reçues par semaine et le nombre de paniers reçus par livraison.

Nom	Type de commerce	Est.	Clientèle de quartier	Valeurs	Engagement social	Est. point de chute	Livraisons par semaine	Paniers par livraison
CE	Pâtisserie	-3 ANS	Oui	Qualité, authenticité, plaisir, réconfort, local	Moyen	+2 ans	2	30
DB	Dépanneur	-3 ANS	Oui	Convenance, fiabilité	Faible	+1 an	1	20-30
JU	Thé-café	+ 10 ANS	Non	Convenance, fiabilité	Faible	+2 ans	1	25-30

Nom	Type de commerce	Est.	Clientèle de quartier	Valeurs	Engagement social	Est. point de chute	Livraisons par semaine	Paniers par livraison
LR	Boulangerie	+ 10 ANS	Mixte	Qualité, biologique, local, authenticité	Fort	+2 ans	1	100
LS	Épicerie-café	+ 10 ANS	Oui	Qualité, local, terroir, environnement, pratiques durables	Fort	+1 an	2	35
OE	Épicerie fine	-3 ANS	Oui	Qualité, santé	Moyen	+1 an	1	30
OR	Épicerie-café	-3 ANS	Oui	Famille, local, équitable, environnement	Fort	+1 an	3	150
OM	Vêtements	-3 ANS	Mixte	Qualité, local, éthique, équitable, responsable, environnement	Fort	+2 ans	1	40
SE	Pâtisseries	-3 ANS	Mixte	Qualité, santé, bien-être, local, plaisir	Fort	+1 an	1	20-25
SS	Thé-café	+ 10 ANS	Non	Qualité, expérience, communauté, environnement	Faible (corporatif)	- 1 an	1	20-25
YA	Gym	+ 10 ANS	Non	Collaboration, engagement, respect	Faible (corporatif)	+2 ans	1	50

Figure 14: Portrait des points de chute interrogés des Fermes Lufa

On peut remarque qu'un peu plus de 50 % des points de chute sont des commerces qui se sont établis sur le marché dans les 3 dernières années, tandis que les autre sont des institutions et des commerces qui sont établies depuis plus de 10 ans. On remarque également que près de la moitié de la clientèle qui fréquente ces commerces et

institutions est une clientèle locale de quartier, qu'un tiers est une clientèle qui n'habite pas dans le quartier et que l'autre tiers est une clientèle qui représente un mélange entre ces deux catégories dit mixte. La catégorie mixte a surgi du fait que la clientèle de certains commerces a évolué au fil du temps. Au début, ces commerces avaient une clientèle de quartier. Au fil des ans, en gagnant de la notoriété dans le marché, la clientèle s'est élargie et inclus désormais des individus qui n'habitent pas dans ces quartiers.

Au niveau des valeurs, ces points de chute ont autant des valeurs collectives qu'individuelles. Lors des entrevues, la majorité (n=7) des propriétaires et des employés de ces points de chute ont démontré une grande passion et engagement par rapport à leur implication et contribution à la société. Il nous a donc semblé intéressant de faire ressortir l'engagement social (implications communauté, pratiques responsables, souci environnemental, poursuite idéologique, encouragement du local) de ces commerces et institutions selon leur type de clientèle. En fait, les points de chute ayant une clientèle de quartier ou mixte ont une majorité d'engagement social de moyen à fort tandis que ceux ayant une clientèle qui n'est pas de quartier ont un engagement social faible. Il y a donc une corrélation intéressante qui se dégage entre le type de clientèle des points de chute et le niveau de leur engagement au près de la société. Toutefois, dû au nombre limité de notre échantillon nous ne pouvons pas avancer une certitude.

4.2.2 Les moteurs des points de chute pour un partenariat avec Les Fermes Lufa

Les moteurs des points de chute pour un partenariat avec les Fermes Lufa sont des facteurs qui motivent différents commerces et institutions à servir de points de cueillette pour les Fermes Lufa. Ces facteurs sont variés: l'augmentation du trafic et de la conversion des clients, valeurs des Fermes Lufa et convictions des propriétaires, service à la communauté, compensation intéressante et la convenance personnelle. Voyons maintenant ces facteurs dans le détail.

Premièrement, il est certain que les points de chute sont motivés par le fait d'augmenter le trafic dans leurs commerces puisque ce facteur a été mentionné par la grande majorité des participants (n=10). Devenir un point de cueillette pour les Fermes Lufa signifie que plus de personnes vont devoir entrer leurs commerces et cela signifie la possibilité de convertir une nouvelle clientèle à leurs produits. Idéalement, ces points de chute cherchent à fidéliser cette clientèle et les inciter ainsi à acheter quelque chose à toutes les semaines lorsqu'ils viennent chercher leur paniers. Environ le tiers des points de chute vont même jusqu'à offrir des spéciaux pour les clients des Fermes Lufa la journée de livraison du point de chute.

«Les jeudi on fait un spécial Lufavore, on met un produit a super prix.»

D'autre s'y prennent du côté humain, ils tissent des relations, apprennent à connaître leurs clients par leurs noms et profitent de l'occasion pour les introduire à leur produits.

«On prend le temps de venir en avant, on veut créer un lien avec nos clients, on a une clientèle locale, le contact est super important, on prend le temps de parler avec eux»

Ces pratiques portent fruits pour une grande partie des points de chute (n=7) qui voient les clients qui vont chercher leur paniers Lufa acheter des produits de leur commerce. Pour ces commerces, entre 30 à 50 % des clients des Fermes Lufa vont acheter quelque chose et pour ceux qui ont une offre alimentaire large, les clients peuvent aller jusqu'à compléter leurs épicerie.

Deuxièmement, il y a les valeurs des Fermes Lufa. La moitié ont mentionné croire dans le modèle des Fermes Lufa et vouloir encourager et soutenir ses pratiques. Ces points de chute ont démontré être très engagés socialement et ils tiennent à encourager les entreprises qui partagent les mêmes valeurs qu'eux afin qu'elles puissent s'épanouir et prospérer et se répandre.

Troisièmement, il y a le facteur de service à la communauté qui a été mentionné par six points de chute, soit un peu plus de la moitié, comme un élément motivateur pour devenir un point de cueillette pour Les Fermes Lufa. Tel que mentionné préalablement, ces points de chute sont engagés socialement et en devenant un point de chute, ils veulent servir leur communauté.

Quatrièmement, nous avons la compensation que les Fermes Lufa offrent aux points de chute à chaque semaine en échange de devenir un point de cueillette. Ce facteur a été mentionné six fois. Cette compensation est un panier des Fermes Lufa personnalisable d'une valeur de 30 \$. Donc à chaque semaine, les points de chute peuvent se commander un panier d'une valeur de 30 \$. Une faible proportion des points de chute (n=2) utilisent le contenu du panier pour préparer certains des produits qu'ils vendent en magasin (pizzas aux légumes et sandwiches).

Cinquièmement, il a aussi été mentionné qu'il était pratique pour les employés de recevoir leurs paniers des Fermes Lufa directement au travail. D'ailleurs, un des points de chute interrogé a mentionné avoir voulu devenir un point de chute parce que les autres points de chute étaient loin de chez elle. Cela lui a donc permis de ne pas se déplacer pour avoir son panier Lufa.

4.2.3 Les Freins possibles d'un partenariat avec les Fermes Lufa

Les freins des points de chute sont des éléments existants qui pourraient éventuellement menacer leur partenariat avec les Fermes Lufa. On y retrouve les facteurs suivants : aucun effet sur les affaires du point de chute, conflit d'intérêt (surtout au niveau des produits vendus dans les points de chute qui ont une offre alimentaire), un conflit de valeurs, la complexité et la logistique des opérations et la santé des lieux. Révisons, à présent, chaque frein séparément.

Premièrement, il y a le fait que ce partenariat peut ne pas apporter aucun bénéfice en termes de chiffres d'affaire supplémentaire pour les points de chute. Cela veut dire que

même s'il y a une augmentation du trafic, cela ne se traduit pas nécessairement par une augmentation du chiffre d'affaires. Ce frein n'a été mentionné qu'une seule fois durant les entrevues individuelles. Ce même participant a mentionné l'importance de pour le point de chute de pouvoir tirer un bénéfice quantifiable du partenariat avec Les Fermes Lufa.

«You have to make it worth it for the drop off point as well. It has to be a win-win strategy»

Deuxièmement, il y a des conflits d'intérêt qui sont susceptibles de se produire au niveau des produits qui sont vendus par les points de chute et les produits qui sont vendus sur le marché en ligne des Fermes Lufa. Il peut arriver que les points de chute offrent des produits similaires ou les mêmes produits que les fermes lufa offrent sur leur marché en ligne. Comme nous l'avons mentionné plutôt, il est certain que les points de chute veulent tirer profit du trafic généré par les paniers des fermes Lufa, mais si ces clients potentiels se sont déjà procuré les produits désirés avec Les Fermes Lufa, ils ne les acheteront pas au point de chute, ce qui crée un conflit d'intérêt pour le point de chute. Les exemples donnés par 3 des points de chute interrogés sont l'huile d'olive, les thés et certains produits du terroir. Ces mêmes points de chute ont mentionné que Les Fermes Lufa sont prêtes à faire des ajustements à la liste des produits disponibles pour les clients inscrits à ces points de chute en particulier afin qu'ils n'aient pas accès sur le marché en ligne de Lufa aux mêmes produits qui sont disponibles en point de chute. Il reste que lorsqu'un nouveau produit est introduit par Les Fermes Lufa cela veut dire un potentiel conflit d'intérêt pour le point de chute.

Troisièmement, non seulement il peut y avoir des conflits d'intérêt, mais aussi des conflits de valeurs. Comme nous l'avons mentionné pour les partenaires, le modèle des Fermes Lufa est en pleine évolution et s'adapte à la demande des consommateurs. Ceci implique l'introduction d'agrumes sur le marché. Il a été mentionné à quatre reprises que l'intégration de produits qui ne sont pas locaux entraîne un conflit de valeurs avec certains points de chute, ceux qui sont les plus engagés socialement. D'un

autre côté, ces points de chute comprennent qu'ils s'adaptent à la demande, néanmoins, il y a un conflit de valeurs. L'extrait d'entrevue suivant est un exemple.

«Les pamplemousses et les oranges de la Floride sont un fait marquant. Je me suis fait un point d'honneur de toujours vendre du québécois, mais ça me choque, il faut que je doive comprendre, et eux ils sont prêt a tout pour répondre a la clientèle, et ils se sont forgés sur l'image du local et du bio. Mais ils offrent quand même une belle diversité de produits...au début des Fermes Lufa nous avons perdu des gens parce que c'était juste du vert et de la verdure. Mais moi ça me met au mur».

Quatrièmement, il y a les aspects opérationnels et de logistique reliés à la gestion des points de chute. Ces éléments ont été mentionnés par la majorité des points de chute. Voici les aspects qui représentent un frein ou un frein potentiel:

- L'aménagement d'un endroit pour mettre les paniers (souvent ce sont les employés qui s'occupent d'aménager l'espace paniers ce qui leur ajoute une tâche de travail supplémentaire.

«Les employés ne sont pas super contents quand c'est la journée Lufa, ils doivent ramasser des boîtes, déplacer des tables, replacer les tables, ramener les bacs en arrière».

- Les installations des paniers (elles peuvent être encombrantes et gêner les activités des commerces comme obstruer la vue ou rendre un passage difficile).
- La gestion des paniers lors des heures de cueillette (on doit suivre une liste et s'assurer que les gens partent avec les bons paniers, on doit également gérer les plaintes si une erreur s'est produite dans un panier).
- La gestion des paniers vides et des sacs de congélation vides (les employés des points de chute en sont responsable et depuis que les boites ne sont plus en carton cela représente plus de travail pour eux et par conséquent essaient d'éduquer les clients sur comment disposer de leur panier et sacs vides pour limiter le travail supplémentaire à faire par après).

«Quand c'était des boîtes en carton c'était plus facile, parce que les gens repartaient avec. Mais maintenant je comprend

que c'est plus écologique et réutilisable, mais c'est plus de travail pour nous.»

«On doit rempiler les paniers et séparer les sacs une fois que les clients ont pris ce qu'il y avait dedans. Les clients sont supposés de remettre leurs bacs à leur place mais ils ne le font pas tout le temps. Nous on a essayé d'éduquer nos clients pour que nous ayons moins de travail à faire après»

- Les paniers que les gens ne sont pas venus chercher (ces paniers doivent être disposés, la majorité des points de chute les gardent pendant quelques jours avant de s'en départir ou aller les porter dans un organisme de bienfaisance).

Cinquièmement, il a été mentionné que les réglementations strictes de santé des points de chute qui sont gérés de manière corporative pourraient être un frein potentiel pour être un point de chute pour les Fermes Lufa.

«Comme nous devons nous soumettre à des règles de santé très strictes, on ne peut pas se permettre d'avoir des insectes ou autres bibittes qui proviennent des paniers lufa. Ça ajoute un stress supplémentaire quand on reçoit nos inspecteurs à nous donc on ne sait pas si on va rester un point de chute très longtemps»

Ce facteur n'a été mentionné qu'une seule fois, mais pourrait facilement impliquer plusieurs points de chute des Fermes Lufa.

Dans ce chapitre, nous venons de voir en détail les résultats obtenus lors des entrevues avec les consommateurs des Fermes Lufa, leurs partenaires locaux et leur points de chute. Nous avons présenté le profil de chaque catégorie de participants, leur motivations ainsi que les freins, présents ou futurs, à adhérer au système des Fermes Lufa et y rester.

5. Discussion

Les résultats obtenus dans le chapitre précédent nous ont permis d'établir certains liens entre les motivations et les freins pour chaque catégorie de participants. Ils nous ont donc semblé pertinent de regrouper les résultats sous forme de tableau comparatif pour chaque catégorie de participants afin de nous permettre d'établir des liens avec la littérature existante sur le sujet et mieux identifier les implications managériales. Dans ce chapitre, nous présenterons, pour chaque catégorie de participants, une synthèse des résultats obtenus sous forme de tableau comparatif, nous discuterons des résultats obtenus ainsi que des similarités et différences avec la littérature existante et nous présenterons les implications managériales.

5.1 Les consommateurs

5.1.2 Synthèse des résultats

Voici le tableau synthèse des résultats pour les consommateurs mettant en relation les motivations et les freins mentionnés quant à leur adhésion au système des Fermes Lufa.

Motivations	Freins
-Convenance (pratique, facile à utiliser, flexibilité de l'abonnement, personnalisation du panier, variété de produits)	-Éloignement du point de chute -Complication du système -Diminution de la flexibilité de l'abonnement -Diminution de l'offre (variété)
-Qualité (fraicheur, goût)	-Manque de consistance dans la qualité des produits et bris de confiance
-Santé et sécurité alimentaire (éviter les pesticides et engrais chimiques, création d'une marque de confiance)	
-Local (support économie, expérience d'achat, relation avec producteurs)	-Apparition d'une alternative ouverte à l'année (ex marché de produits bio) -Marchés locaux (saisonnier) -Paniers Bio de fermiers (saisonnier)

Figure 18: Tableau synthèse des résultats des consommateurs

5.1.2 Discussion

À présent, nous pouvons nous plonger dans la discussion sur les résultats obtenus sur les consommateurs.

Premièrement, pour les consommateurs, la convenance occupe une place prépondérante dans leurs choix. Les consommateurs ont mentionné qu'ils considèrent que le système des Fermes Lufa est pratique du fait que les points de chute sont très accessibles, qu'il est facile à utiliser, qu'il est flexible puisqu'il offre la possibilité de personnaliser sa commande ou modifier son abonnement et donne accès à une grande variété de produits en un seul endroit. Ces résultats concordent avec la littérature sur les tendances de consommation d'aujourd'hui qui soulignent que les consommateurs recherchent des solutions alimentaires pratiques et saines (Équiterre, 2007) à cause de leur mode de vie hectique. Il va de soi que les consommateurs perçoivent comme des freins potentiels l'éloignement des points de chute, la complication du système, la diminution de la flexibilité de l'abonnement ou la diminution de l'offre.

Deuxièmement, la qualité, le goût et la fraîcheur des produits sont des éléments de grande importance pour les consommateurs qui les motivent à acheter à travers un système de distribution en circuits court comme celui des Fermes Lufa. Ceux-ci ont mentionné le fait qu'en ayant moins voyagé, les aliments sont forcément de meilleure qualité. Les résultats de plusieurs recherches (Équiterre, 2007; Aubé et Marquis, 2012) confirment que le critère de la qualité des produits est un incitateur à la consommation de produits locaux.

Dans le même ordre d'idées, nous avons remarqué que, les facteurs santé et sécurité alimentaire sont des éléments qui motivent la consommation de produits locaux en circuits courts et que par conséquent l'établissement d'une relation de confiance avec le commerçant est important pour le consommateur. Encore une fois, la littérature démontre que certains consommateurs, sensibilisés au sujet des crises alimentaires,

préfèrent consommer des produits locaux afin d'être sécurisés sur la qualité des produits qu'ils consomment (Byker, 2010). Par contre, les certains consommateurs se disent freinés par un manque de consistance au niveau de la qualité des produits offerts. Ceci pourraient entraîner la rupture du lien de confiance établit entre les consommateurs et les producteurs ou les distributeurs (dans le cas de notre étude, les Fermes Lufa).

Troisièmement, l'aspect «local» des aliments est un incitatif à la consommation de produits locaux en circuits courts pour certains consommateurs. Les facteurs de motivation liés à l'attribut local sont: le fait d'encourager l'économie locale, de créer des relations avec les producteurs locaux et de vivre des expériences de consommation particulières. Pour les consommateurs qui accordent moins d'importance à la convenance (facilité d'accès aux points de chute, personnalisation du panier, flexibilité de l'abonnement), les freins à adhérer à un système comme celui des Fermes Lufa sont des alternatives facilement accessibles pour se procurer des aliments locaux qui permettent de créer des relations avec les fermiers et de vivre une expérience de consommation. Ces alternatives sont par exemple les marchés locaux ou les paniers Bio. Dans ce cas-ci, la littérature nous démontre qu'en effet le soutien d'une économie locale et la recherche d'un lien avec le producteur sont des facteurs qui peuvent motiver la consommation de produits locaux en circuits courts (Schnell, 2013; Martinez et al., 2010; Aubé et Marquis, 2012)

5.2 Les partenaires locaux

Les partenaires locaux des Fermes Lufa qui ont participé à cette étude sont des producteurs artisanaux de la région de Montréal et des fermes familiales dont les activités sont variés.

5.2.1 Synthèse des résultats

Voici le tableau synthèse des résultats pour les producteurs locaux mettant en relation les motivations et les freins mentionnés quant à leur participation à un partenariat avec les Fermes Lufa.

Motivations	Freins
-Nouveau canal de distribution (permet d'augmenter la notoriété et la reconnaissance de la marque, d'atteindre un consommateur ciblé)	-Compétition accrue et parfois mal gérée (produits semblables en compétition sur le marché et manque d'informations fournies au consommateur pour pouvoir prendre une décision éclairée)
-Effet d'inférence positif sur l'image de marque (ayant créée une image de marque de confiance et de qualité auprès des consommateurs, les producteurs associés bénéficient de cette image par rayonnement ou inférence)	
-Système efficient et profitable (permet d'écouler un grand volume de produits spécialisés avec un seul client)	-Gestion de production (pression) retombe sur le producteur -Erreur de commandes de la part du département des achats -Possible baisse de marges de profit
-Relation de qualité entre le producteur et le distributeur (établissement d'une relation de confiance)	-Changements au niveau des employés des Fermes Lufa -Manque de stabilité pour entretenir des relations de confiance
-Idéologie, valeurs et convictions des Fermes Lufa (les producteurs partagent ces valeurs et veulent adhérer à l'idéologie des Fermes Lufa)	-Changements d'idéologie et évolution du modèle (intégration de produits non-locaux dans l'offre)

Figure 19: Tableau synthèse des résultats des partenaires

5.2.2 Discussion

À la lumière du tableau 19, discutons à présent, de la relation entre les motivations et les freins mentionnés par ces producteurs.

Premièrement, dans la littérature portant sur les producteurs de produits locaux, plusieurs recherches mettent en évidence l'importance de la diversification des réseaux de distribution pour assurer la rentabilité et la prospérité de l'entreprise. (Martinez et al., 2010; Tregear, A., 2011; Sage, 2003). Notre échantillon de partenaires des Fermes Lufa regroupe des producteurs qui sont des entreprises émergentes. De fait, les résultats de notre recherche indiquent que l'accès à un nouveau système de distribution représente une grande motivation de ces entreprises à devenir partenaire. Cela leur permet de continuer à grandir, d'atteindre un consommateur ciblé et d'augmenter la notoriété de leur marque. En dépit de l'accès à un réseau de distribution plus large, les producteurs rencontrés ont mentionné qu'il existe une compétition sur le marché virtuel. Cette compétition est parfois difficile à gérer. Les producteurs veulent élargir leur visibilité et les Fermes Lufa veulent élargir leur offre et par conséquent on retrouve des doublons de produits similaires à des prix très différents ce qui cause des frustrations aux partenaires.

Deuxièmement, en s'associant avec une marque pionnière dans son domaine, reconnue dans son milieu et ayant établie une relation de confiance avec ses consommateurs, ces producteurs jouissent d'un effet d'inférence favorable sur leur marque. Les producteurs sont donc motivés par le rayonnement positif de la marque des Fermes Lufa sur leur propre marque.

Troisièmement, les producteurs sont motivés par l'efficacité du système qui leur permet d'écouler un grand volume de produits avec un seul client et en livrant à un seul endroit. Les recherches antérieures sur le sujet sont contradictoires par rapport à cette motivation. Selon une étude menée par Équiterre en 2012, l'écoulement du volume est un frein à la distribution en circuits courts et non une motivation. Les résultats de notre recherche démontrent les freins sont plutôt la pression de la gestion de production qui retombe uniquement sur le producteur et les erreurs de commande de la part du distributeur, dans ce cas-ci les Fermes Lufa.

Quatrièmement, les producteurs ont mentionné la qualité de leur relation avec le distributeur (Les Fermes Lufa). En effet, malgré les erreurs de commande, les producteurs sentent l'effort du distributeur et son intérêt dans la création d'une relation de confiance à long terme. Toutefois, les changements au niveau du personnel des Fermes Lufa ont été mentionnés comme des freins à la création et au maintien de cette relation.

Cinquièmement, l'idéologie, la mission et les valeurs des Fermes Lufa sont des éléments qui motivent les producteurs à s'associer avec eux puisqu'ils partagent et encouragent les mêmes valeurs. Dans la littérature, on retrouve aussi ces facteurs comme des moteurs à la distribution en circuits courts (Équiterre, 2012). Au niveau des freins, les producteurs les plus puristes peuvent être dérangés par l'intégration de produits non-locaux dans l'offre des Fermes Lufa.

5.3 Les points de chute

Rappelons que les points de chute qui ont participé à cette étude sont des points de chute publics (accessibles à tous) qui sont de type commerce donc qui exercent des activités commerciales de plusieurs types (vente de vêtements, cafés, épiceries fines, etc).

5.3.1 Synthèse des résultats

Voici le tableau synthèse des résultats obtenus sur les points de chute mettant en relation les motivations et les freins mentionnés quant à leur acceptation pour devenir un point de chute des Fermes Lufa.

Motivations	Freins
-Augmentation du trafic et nouveaux clients (les individus qui vont chercher leur panier chez un point de chute sont des clients potentiels qui peuvent être convertis sur le champ et devenir client du commerce en question)	-Peu de roulement au niveau des clients inscrits à un point de chute donc nouveau trafic limité
-Idéologie, valeurs et convictions des Fermes Lufa (les points de chute admirent les valeurs et l'idéologie des fermes Lufa et veulent supporter leur modèle et les encourager)	-Manque de support de la part des Fermes Lufa, sentiment que l'implication est plus grande du côté des points de chute que du côté des Fermes Lufa. -Évolution du modèle des fermes Lufa entraînant un conflit de valeurs pour les points de chute (intégration de produits non-locaux, alors que leur image est une image locale).
-Service à la communauté (contribution à la communauté en devenant un point de chute)	-Implique plus de travail pour les employés au niveau de la gestion des paniers, de la disposition des paniers vides et des paniers non-réclamés.
-Raisons individuelles (la compensation du panier en guise de remerciement des Fermes Lufa et la convenance personnelle de recevoir son panier tout près)	

Figure 20: Tableau synthèse des résultats des points de chute

5.3.2 Discussion

Cette section constitue notre plus grande contribution à ce mémoire, puisque comme mentionné dans la section revue de littérature, nous n'avons repéré aucune n'y recherche qui étudie les points de chute ou les points de cueillette d'un système de distribution en circuits courts. Pour cette raison il n'y aura pas de liens établis entre les résultats de cette recherche et la littérature existante, nous nous concentrerons à faire le lien entre les différentes motivations et les freins mentionnés par les points de chute.

Premièrement, à l'instar des producteurs, les points de chute ont un intérêt commercial et partagent l'intérêt d'élargir leur clientèle ce qui motive leur adhésion au système des Fermes Lufa puisqu'il y aura une augmentation de trafic dans leur commerce. En effet, de 30 à 50 % des individus qui vont chercher leur paniers dans un point de chute

deviennent des clients fidèles. Par contre, les bénéficiaires reliés à cette motivation sont de court terme. Comme nous l'avons vu plutôt, les consommateurs choisissent leur point de chute en fonction de la proximité de leur domicile ou de leur travail pour des questions de convenance. Ils sont fidèles à leur point de chute et peu d'entre eux sont prêts à changer de points de chute à moins que des éléments de force majeure tels qu'un déménagement ou une relocalisation de travail les obligent à le faire. Donc, une fois que la clientèle commence à fréquenter le commerce, le trafic de nouveaux clients se stabilise.

Deuxièmement, ces commerces (points de chute) admirent les valeurs et l'idéologie des Fermes Lufa ce qui les motive à supporter leur modèle et les encourager. Ils croient fermement en leurs valeurs et encouragent des pratiques de production et de distribution responsable. Ils veulent contribuer au réseau pour des raisons de convictions personnelles. C'est pourquoi un changement d'idéologie tel que l'intégration de produits non-locaux dans l'offre des Fermes Lufa, alors que leur image est une image de distribution de produits locaux, pourrait constituer une menace à la participation de ces commerces au système de points de chute.

Troisièmement, les commerces qui acceptent de devenir un point de chute le font pour rendre service à la communauté. Après tout, ils ouvrent leurs portes aux clients des Fermes Lufa et offrent un service sans nécessairement avoir un impact significatif sur leurs ventes. Il est certain que ce service à la communauté implique plus de travail pour les employés de ces commerces qui doivent arranger les paniers lorsqu'ils sont livrés et disposer des paniers et des sacs de congélation vide. Ceci implique du travail supplémentaire, non relié à leurs activités commerciales journalières et pourrait devenir un frein.

Quatrièmement, il y a aussi des avantages qui sont indirects au commerce mais qui bénéficient aux employés et aux propriétaires des points de chute. D'un côté les employés des points de chute qui sont des clients des Fermes Lufa bénéficient de la livraison directement sur leur lieu de travail. D'un autre côté, les propriétaires apprécient

la compensation offerte par Les Fermes Lufa qui est un panier qu'ils peuvent personnaliser à chaque semaine. Certains commerces de type *café* utilisent le contenu du panier pour fabriquer les produits qu'ils vendent en magasin. Donc la matière première utilisée pour la confection de leurs produits ne leur coûtent rien et est de très grande qualité.

6. Conclusion

6.1 Implications managériales

Les fermes lufa ont une longueur d'avance sur leur compétiteurs. Cette entreprise a le plus grand réseau de distribution en circuits courts de produits locaux à Montréal. Elle a établi un nom qui a du poids dans le domaine alimentaire, auquel les consommateurs et les producteurs locaux font confiance. Elle prêche des valeurs inspirantes et une idéologie à laquelle différents acteurs veulent adhérer. Les Fermes Lufa ont réussi à créer un moteur de l'alimentation locale en milieu urbain. Les analyses des résultats de notre recherche nous ont permis de comprendre les motivations et les freins des principaux acteurs pour adhérer à ce système. Plusieurs implications managériales découlent de l'analyse de ces résultats et s'articulent autour de l'expansion de l'entreprise puisque celle-ci croît à une vitesse incroyable dans un marché où la compétition ne fera qu'augmenter d'année en année. La manière dont cette croissance se fera pourrait être déterminante du futur de l'entreprise. Dans les paragraphes qui suivent nous présenterons les aspects importants à considérer lors de l'expansion de l'entreprise.

Le réseau de distribution

Un système de distribution alimentaire en circuits courts de produits locaux est viable dans un contexte urbain puisque le réseau est concentré dans un territoire spécifique. Les points de chute jouent un rôle clé au niveau de la de distribution en milieu urbain. Ils sont des parties prenantes du système de distribution, critiques au succès de l'entreprise de distribution ou dans le cas de notre recherche, les Fermes Lufa. Ils permettent au distributeur d'étaler leur réseaux de distribution, de couvrir un plus grand territoire et de s'assurer que les consommateurs auront facilement accès à leurs produits. En ayant bâti depuis le tout début de l'entreprise un réseau de distribution basé sur des relations avec les points de chute, les Fermes Lufa ont su développer un

avantage concurrentiel important. Il est à l'avantage du distributeur d'établir une stratégie de collaboration à long terme avec ces établissements et d'éviter les relations transactionnelles dans le sens d'échange de services (un panier de légumes pour devenir un point de chute). Les points de chute doivent se sentir valorisés, supportés et doivent eux aussi trouver leur compte dans cette relation.

Il existe aujourd'hui quelques partenaires locaux des Fermes Lufa qui sont devenus points de chute en cours de route. Afin d'élargir leur réseau de distribution, il serait avantageux de miser sur la conversion des producteurs locaux en points de chute. Ces producteurs assument donc une double fonction au sein du système. Les avantages de la double fonction sont nombreux. Les Fermes Lufa s'assurent d'une consistance et d'un maintien de ses valeurs fondamentales, même en point de livraison. Les producteurs et les consommateurs ont la possibilité d'interagir ensemble, d'échanger des idées et de créer des relations ce qui est important pour les deux parties selon les résultats de notre étude.

L'offre

En ayant fait le choix d'un positionnement local, l'offre des Fermes Lufa est forcément limitée par un territoire ou par la distance entre le lieu de production et la ville de Montréal et les acteurs du système s'attendent à ce qu'il en soit ainsi. On veut donc protéger l'offre pour qu'elle reste locale et fidèle aux valeurs de l'entreprise. L'entreprise devra être parcimonieuse dans les choix qu'elle fait pour élargir son offre. Elle devra évaluer les perceptions tant de sa clientèle que de ses partenaires par rapport aux nouveaux produits qui sont introduits sur le marché en ligne afin de ne pas créer de frustrations chez les acteurs. Il est également important de protéger et nourrir ses relations avec les producteurs. Les bonnes relations avec des producteurs qui offrent des produits spécialisés, transformés ou non, font partie des avantages concurrentiels du système. C'est pourquoi on doit également miser sur la différenciation des produits qui sont introduits sur le marché. Pour cela on peut fournir de l'information plus étendue aux consommateurs quant aux différentes méthodes de fabrication employées,

expliquer d'où provient la différence de prix de produits similaires et mettre l'accent sur la valeur ajoutée de chaque produit.

La qualité et de la fraîcheur des produits

Les consommateurs se tournent vers les circuits de distribution courts pour avoir accès à des produits d'une qualité exceptionnelle, d'une fraîcheur incomparable et qui sont sécuritaires. Il est donc primordial que l'expansion de l'entreprise ne se fasse pas au détriment de la qualité et de la fraîcheur des produits offerts. C'est pourquoi, les réseaux doivent demeurer courts et locaux.

Les opérations et la logistique

Il peut être tentant de croître rapidement, surtout lorsque la demande des consommateurs est présente, mais cela est risqué du point de vue opérationnel et pourrait avoir un impact négatif au niveau des relations avec les acteurs. L'expansion rapide de l'entreprise peut entraîner des défis logistiques et opérationnels qui peuvent causer des erreurs au niveau des commandes des consommateurs ou encore causer des frictions avec les partenaires si ces derniers ont le sentiment de ne pas être soutenus ou de ne pas pouvoir créer des relations durables avec l'entreprise.

La consistance des valeurs et de l'idéologie

Il est primordial que lors de son expansion, l'entreprise demeure fidèle à ses valeurs et à son idéologie. Ces dernières définissent son positionnement dans un marché grandissant où de plus en plus de concurrents voudront eux aussi leur part du gâteau. Le défi des Fermes Lufa et des autres systèmes de distribution en circuits courts de produits locaux en milieu urbain, sera d'atteindre un équilibre entre le respect de son positionnement et le maintien de ses valeurs versus l'expansion de l'offre de produits et l'élargissement du réseau de distribution.

6.2 Limites de l'étude

Les principales limites de cette recherche sont liées au modèle étudié et à son évolution rapide (Les Fermes Lufa) ainsi qu'à l'échantillonnage des participants.

D'abord, cette étude sur les motivations et les freins des principaux acteurs d'un système de distribution en circuits courts de produits locaux en milieu urbain s'est basée sur le modèle de distribution en circuits courts montréalais des Fermes Lufa. Les résultats de cette recherche se trouvent donc limités par l'étude d'un cas spécifique et par la circonscription géographique de ce dernier. Nous ne pouvons donc pas généraliser ses résultats à d'autres modèles de distribution de produits locaux en circuits courts.

Ensuite, depuis l'inauguration de la première serre en 2011, Les Fermes Lufa ont beaucoup évolué. L'entreprise a diversifié ses activités, acquis de nouveaux partenaires, élargi son réseau de distribution et adapté ses services pour une clientèle exigeante qui croît de manière exponentielle. Les Fermes Lufa sont en pleine croissance et par conséquent, certains aspects de la compagnie (normes, procédures, relations, etc.) sont en évolution constante et certains aspects ne sont plus les mêmes aujourd'hui qu'ils l'étaient il y a quelques mois, au début de cette recherche. Cette réalité s'applique aux trois volets (consommateurs, partenaires locaux, points de chute) de l'étude. L'évolution vélocité de cette entreprise constitue donc une limite de cette recherche puisque, malgré nos efforts pour nous adapter aux nouvelles réalités au cours de l'étude, certains résultats peuvent ne plus être à jour ou peuvent être dépassés rapidement.

Enfin, l'échantillonnage des participants constitue une limite de notre recherche pour les raisons suivantes. Premièrement, les consommateurs qui ont participé à cette recherche ont été recrutés sur une base de recommandation à travers les réseaux sociaux et le seul critère d'inclusion était d'être inscrit aux services des Fermes Lufa ou de l'avoir été. Nous n'avons donc pas considéré d'autres facteurs d'inclusion tels que l'âge ou le sexe qui auraient pu avoir une incidence sur les résultats. Deuxièmement,

comme nous l'avons vu plutôt, les producteurs partenaires des Fermes Lufa peuvent être catégorisés selon leur domaine d'activité, leur mode de production et leur réseaux de distribution, cependant, du fait de la taille limitée de notre échantillon, nous n'avons pas pu segmenter les partenaires selon différentes catégories et vérifier si ces dernières ont une incidence sur les motivations et les freins d'un partenariat avec les Fermes Lufa. Troisièmement, les points de chute sélectionnés pour cette recherche sont des points de chute de type public qui pratiquent des activités commerciales. Toutefois, il existe plusieurs autres types de points de chute publics tels que des centres communautaires, des centres sportifs ainsi que des points de chute privés tels que des tours à bureau ou à logement qui n'ont pas été considérés dans cette recherche.

6.3 Recherches futures

Le sujet de l'alimentation locale fait l'objet d'une grande couverture médiatique depuis quelques années. Les recherches futures possibles sur le sujet sont nombreuses. Suite aux résultats de cette recherche et à l'analyse de ses limites, nous croyons qu'il serait opportun d'approfondir le sujet de la distribution en circuits courts en milieu urbain de produits locaux en faisant des études quantitatives sur le sujet. Par exemple, au niveau des consommateurs, des recherches futures pourraient aborder le sujet en y intégrant plusieurs niveaux d'analyses tels que le sexe des répondants, leur âge, leur profession, leur valeurs et leurs habitudes de consommation afin de pouvoir établir des relations concrètes entre ces attributs et leurs motivations et leur freins pour consommer des produits locaux en circuit court. D'autres recherches pourraient se centrer spécifiquement sur la rétention à long terme des consommateurs dans ce système puisque la compétition dans ce marché ne fera que croître. Ces analyses pourraient intégrer les tendances de consommation à venir et ainsi offrir un guide de conduite aux entreprises qui se développent dans le même domaine.

Dans le même ordre d'idées, des recherches quantitatives pourraient être réalisées sur les partenaires locaux. Dans cette recherche, la taille de notre échantillon ne nous a pas permis d'établir un lien certain entre les valeurs de ces derniers et leurs stratégies de mise en marché (voir figure 10 page 64). Nous croyons donc qu'il serait intéressant d'approfondir la recherche sur le sujet en faisant appel à un plus grand échantillon et en faisant une distinction entre leurs valeurs collectives et leurs valeurs individuelles afin d'établir des relations plus concrètes par rapport à leurs choix de mise en marché en circuit court.

Quant aux points de chute, nous savons que la littérature sur le sujet est limitée. Les recherches futures sur le sujet pourraient porter d'une part sur une compréhension plus approfondie des différentes catégories de points de chute. Nous avons vu qu'en effet les points de chute sont des institutions et des commerces de tous genre et dans le cadre de cette recherche nous avons seulement exploré l'angle des commerces. Il

serait donc intéressant d'examiner les autres types de points de chute et d'établir même une typologie sur le sujet. D'un autre côté, en considérant que la compétition sur le marché va s'accroître et que d'autres entreprises voudront bientôt faire appel à des points de chute, il serait intéressant de développer des stratégies de *Win-Win* pour les établissements qui se prêtent au jeu des points de chute afin que les distributeurs puissent sécuriser des relations sur le long terme avec eux.

Cette recherche a permis d'apporter une meilleure compréhension quant aux motivations et aux freins des principaux acteurs faisant partie d'un modèle particulier de distribution en circuits court de produits locaux en milieu urbain. Il reste que le paysage de l'alimentation locale est en évolution constante et plusieurs autres types de modèles de distribution et entreprises dans le domaine alimentaire font leur apparition, non seulement à Montréal, mais également sur la scène internationale. Pour ces raisons, nous croyons qu'il serait intéressant d'approfondir les recherches à ce niveau. Différents axes de recherche pourraient être explorés soit: différents modèles de distribution, d'autres consommateurs cibles et différentes régions géographiques.

D'abord, il serait intéressant d'élargir la recherche à d'autres modèles de distribution alimentaire de produits locaux à Montréal tel que le tout nouveau projet *Montréal Frais*, mis en ligne au début du mois d'avril 2015 qui offre des produits frais des commerces locaux Montréalais ou encore le modèle de *Provender*, lancé en 2013, qui distribue des fruits et légumes de fermes locales aux restaurateurs de la région de Montréal grâce à une plateforme web.

Ensuite, on pourrait déployer ces recherches non seulement aux clients de type consommateurs, mais également à un autre type de client soit le restaurateur. En incluant ce type de clients, les recherches futures pourraient également se pencher sur la question des leaders d'opinion et l'effet que des grands chefs comme Normand Laprise qui s'approvisionnent en produits locaux et valorisent les circuits courts pourraient avoir sur le développement des circuits courts et la consommation de produits locaux.

Enfin, il serait également intéressant d'étendre la recherche au comportement Canadien et Américain afin de sortir du contexte montréalais et Québécois et avoir une perspective plus globale du phénomène et pouvoir ainsi établir des liens entre les différentes cultures et les différentes tendances de consommation d'aliments locaux en Amérique du Nord.

Bibliographie

Astous, A., & Daghfous, N. (1995). Le projet de recherche en marketing. Éditions de la Chenelière.

Aubé et Marquis, (2012), Axe circuits court de distribution de légumes et saines habitudes de vie. Dans le cadre du projet Mangez Frais, Mangez Près, Équiterre.

Bentley, S. (2005). Fighting Global Warming at the Farmer's Market. Food Share Toronto, 3-5.

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. Recherches qualitatives, 26(2), 1-18.

Boulianne M., Doyon, S. et Després, C., (2012) Manger « local » dans la CMQ: relocalisation des systèmes alimentaires et ville durable.

Bowen, S., & Mutersbaugh, T. (2014). Local or localized? Exploring the contributions of Franco-Mediterranean agrifood theory to alternative food research. Agriculture and human values, 31(2), 201-213.

Byker, C., Rose, N. et Serrano, E., (2010). The benefits, challenges, and strategies of adults following a local food diet. Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development, 1 (1).

Canadian Grocer, (2014), Loblaw plans click-and-collect grocery pickup, <http://www.canadiangrocer.com/top-stories/loblaw-to-test-online-grocery-sales-in-toronto-this-year-37758>

Canadian Grocer, (2015) Will click and collect compute?, <http://www.canadiangrocer.com/top-stories/will-click-and-collect-compute-49328>, (Page consulté le 23 mars 2015)

Chaffotte, L., & Chiffolleau, Y. (2007). Vente directe et circuits courts: évaluations, définitions et typologie. Les Cahiers de l'Observatoire CROC, INRA, Montpellier, (1), 8.

Charbonneau, F., (2008). Etude sur la perception de la consommation alimentaire responsable au Québec. (Mémoire de maîtrise) UQAM, Montréal.

Chiffolleau, Y. (2008). Les circuits courts de commercialisation en agriculture: diversité et enjeux pour le développement durable. MARECHAL G., Les circuits courts alimentaires, Dijon, Educagri Editions, 21-30.

Delpal, F., & Hatchuel, G. (2007). La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable. Consommation et modes de vie, 201, 1-4.

Delpal, F., & Hatchuel, G. (2007). La consommation engagée s' affirme comme une tendance durable. *Consommation et modes de vie*, 201, 1-4.

Elton, S. (2010). *Locavore: From farmers' fields to rooftop gardens-how Canadians are changing the way we eat*. HarperCollins Canada.

Équiterre, (2007). *Passons à l'action et consommons de façon responsable*, 2007

Équiterre, (2012). *Rapport sur l'intérêt des producteurs maraîchers de la région de Montréal quant aux modèles associatifs de mise en marché en circuits courts*.

Gilardeau, (2012), *Axe Mangez Frais, Mangez Près, mais à quel prix? Dans le cadre du projet Mangez Frais, Mangez Près*, Équiterre.

Goodman, D., & Goodman, M. (2009). *Alternative food networks*. *International Encyclopedia of Human Geography*, Elsevier, Oxford, 208-220.

Goodman, D., & Goodman, M. (2009). *Alternative food networks*. *International Encyclopedia of Human Geography*, Elsevier, Oxford, 208-220.

Goodman, D., DuPuis, E. M., & Goodman, M. K. (2012). *Alternative food networks: Knowledge, practice, and politics*. Routledge.

Jarosz, L. (2008). *The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas*. *Journal of Rural Studies*, 24(3), 231-244.

Lecompte, A. F., & Valette-Florence, P. (2006). *Mieux connaître le consommateur socialement responsable*. *Décisions Marketing*, 67-79.

Lemay et al., (2012), *Axe Quels circuits courts pour quels producteurs maraîchers ? Dans le cadre du projet Mangez Frais, Mangez Près*, Équiterre.

Lepage, S., (2012). *L'achat local : pourquoi et comment?* Ministère de l'agriculture, pêcheries et alimentation (MAPAQ). Gouvernement du Québec., à l'adresse <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/chaudiereappalaches/journalvisionagricole/Pages/achatlocal.asp> (Page consultée le 25 février 2015)

Mariampoloski, H. (2001). *Qualitative market research: A comprehensive guide*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Martinez, S. (2010). *Local food systems; concepts, impacts, and issues*. Diane Publishing.

Ménard, L., (2009). *Etude de la dynamique et des tendances de marché au sein du secteur agroalimentaire québécois*. Transformation alimentaire Québec. Gouvernement du Québec.

Musée Canadien de l'histoire (2015), Les transformations d'après-guerre, <http://www.museedelhistoire.ca/cmhc/exhibitions/hist/labour/labh35f.shtml>, (Page consulté le 29 mars 2015)

Paul FOURNIER, « CONSERVATION DES ALIMENTS - (repères chronologiques) », Encyclopædia Universalis, <http://www.universalis.fr/encyclopedie/aliments-reperes-chronologiques/> (Page consulté le 29 mars 2015)

Schnell, S. M. (2013). Food miles, local eating, and community supported agriculture: putting local food in its place. *Agriculture and Human Values*, 30(4), 615-628.

Smith, A., & MacKinnon, J. B. (2007). *Plenty: one man, one woman, and a raucous year of eating locally*. Harmony Books.

Sonnino, R., & Marsden, T. (2006). Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of economic geography*, 6(2), 181-199.

Syndicat des producteurs en serre du Québec (2013). *La serriculture sur les toits en milieu urbain, perspectives de développement dans le contexte Québécois*. En ligne Syndicat des producteurs en serre du Québec, www.agrireseau.qc.ca/Economie-et-Gestion/documents/Rapport_Serriculture_Urbaine_Final.pdf (Page consultée le 25 février 2015).

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.

Whole Foods Market (2010). *Locally grown—the whole foods market promise*.

Whole Foods Market. *Locally grown, raised and produced*, <http://www.wholefoodsmarket.com/local>, (Page consultée le 28 février 2015).

Yorn, C., Bachand, N., Puskas, G. V., et Bisson, M. I., (2012). *Projet Mangez frais, mangez près : Analyse transversale sur les circuits courts et les saines habitudes de vie au Québec*. Équiterre.

Zepeda, L. & Nie, C. 2012, "What are the odds of being an organic or local food shopper? Multivariate analysis of US food shopper lifestyle segments", *Agriculture and Human Values*, vol. 29, no. 4, pp. 467-480.

Annexes

Guides d'entrevues

Guide de discussion pour entrevue exploratoire avec Les Fermes Lufa

Section 1: Positionnement de Lufa

Comment décririez-vous le marché des produits locaux, bio au Québec? (Qu'est-ce qui influence la consommation d'aliments locaux et bio, Quelles sont les opportunités de croissance dans ce marché?)

Quel est le positionnement de Lufa dans ce marché ? Qu'est-ce que Lufa vient apporter? Quel est votre avantage concurrentiel par rapport à d'autres paniers? Qu'est-ce qui distinguait Lufa de ses concurrents?

Section 2: Sur l'évolution du modèle Lufa

Quel était le concept de Lufa au démarrage de l'entreprise?

Comment le modèle a évolué? Et qu'est-ce qui a fait que le modèle a évolué (éléments déclencheurs)?

Quelles sont les étapes marquantes de l'évolution (changements)?

Est-ce que le profil du consommateur a changé en même temps que le modèle d'affaires de Lufa?

Quelles ont été les réactions des consommateurs par rapport à cette évolution et ces changements?

Section 3: Les consommateurs Lufa

Quel est le profil démographique de votre clientèle:

-âge

-sexe

-occupation

-niveau de scolarité

-intérêts, préoccupations

Pourquoi est-ce que Lufa attire ce genre de clientèle?

Est-ce que la clientèle de Lufa sont les consommateurs visés?

Quelles sont les produits des fermes Lufa qui sont les plus populaires?

Quels sont les produits autres que ceux de Lufa qui sont populaires?

Quel est le taux de rétention de vos clients ?

Au fil du temps est-ce que le profil du consommateur a changé en même temps que le modèle d'affaires de Lufa? Si oui comment?

Section 4: Sur les partenaires

L'ajout de partenaires locaux (fermes et artisans locaux) se fait de façon constante et permet à Lufa d'offrir des produits alimentaires variés.

Depuis quand Lufa a fait-elle appel à des partenaires?

Quelles sont les motivations qui ont poussé Lufa à créer des partenariats avec des producteurs locaux?

Demande du consommateur de vouloir personnaliser, offrir une offre alimentaire complète et varié, etc Est-ce qu'il y a d'autres raisons?

Combien de partenaires au total possède Lufa en ce moment?

Quelle portion du panier total du consommateur représentent les produits provenant des partenaires? Est-ce que les ventes de vos partenaires sont plus grandes que les ventes des produits des serres Lufa?

Comment se déroule l'intégration d'un nouveau partenaire? Est-ce que vous allez vers eux ou ils vont vers vous? Quels sont les critères de sélection? (qualité des produits, localité, demande grandissante pour un type de produits, compléter l'offre de Lufa, etc)

Vous mettez une grande emphase sur le partage des valeurs avec vos partenaires. Quel est le lien entre les valeurs des deux entreprises? Quelles sont les valeurs partagées? (Lufa et Partenaires)

Est-ce que le facteur distance de MTL est un critère de sélection? De quelles régions proviennent les produits de ces partenaires?

Vous avez récemment inclus des fruits qui ne sont pas locaux et qui proviennent d'autres pays. Ces produits ne peuvent donc pas être cueillis le jour même, ce ne sont plus des produits locaux, etc. Est-ce que vos critères de sélection de vos partenaires de fruits sont différents que pour les légumes?

Quels sont les avantages pour les partenaires de s'associer avec LUFA plutôt que de s'associer avec d'autres distributeurs ou de maintenir leur système de distribution existant?

Est-ce que vous demandez à vos partenaires une certaine exclusivité?

Est-ce que vous entrevoyez des défis à relever pour préserver ces partenariats?

Section 5: Sur le système de distribution

Le système de distribution mis en place par Lufa est une pierre d'assise du modèle d'affaires de Lufa. Quel était l'idée principale derrière ce modèle de distribution? (Qu'est-ce que vous vouliez réussir?)

Comment Lufa réussit à livrer des produits fraîchement cueillis à tous les jours?

Qu'en est-il des produits de vos partenaires? Comment réussissez-vous à livrer des produits frais à tous les jours et les produits tablettes? Comment se fait votre gestion de stock pour les produits tablette?

Quelle est l'importance de Lufa en tant que distributeur versus Lufa en tant que producteur agricole? Est-ce que le rôle de distributeur pris plus d'ampleur que celui de producteur?

Section 6: Sur les points de chute

Les points de chute font partie de cette pierre angulaire. Pourquoi avoir choisi ce mode de distribution?

Quels sont vos avantages d'avoir des points de chute?

Quelles sont vos implications pour assurer le bon fonctionnement des points de chute?

Est-ce qu'il existe des inconvénients pour vous?

Combien de points de chute avez-vous à Montréal? +-150

Comment classez vous vos points de chute? (type de catégories)

Pour les points de chute en commerce ou institution:

Comment choisissez vous ces commerces ou institutions pour devenir points de chute?

Quel est le lien entre les valeurs des deux entreprises? (Lufa et Point de chute)

Combien de paniers maximum peuvent avoir un point de chute? et par qui est déterminé ce nombre? Est-ce que le nombre peut varier?

*Quelles sont les implications pour les points de chute de devenir un point de chute Lufa?
Quels sont les avantages pour les points de chute d'être associés avec Lufa et quelles sont les compensations offertes à ces commerces ou institutions?
Est-ce qu'il y a un conflit d'intérêt entre un point de chute et Lufa si celui-ci vend des produits alimentaires bio?
Est-ce que vous êtes inquiets de savoir que d'autres paniers sont distribués au mêmes points de chute?
Est-ce qu'il pourrait arriver que vous demandiez l'exclusivité des points de chute?
Est-ce qu'il vous arrive d'avoir des plaintes des points de chute, du feedback ou des clients sur un point de chute?
Est-ce qu'il vous est arrivé de devoir arrêter un partenariat avec un point de chute? Si oui pourquoi?
Comment vous entrevoyez le futur de vos relations avec ces points de chute qui ont déjà leur propre commerce si vous continuez à croître à un vitesse de croisière? La charge de travail pourrait s'alourdir pour eux...Est-ce que vous entrevoyez des défis à relever pour continuer ces partenariats à long terme?*

Pour les points de chute privés:

*Quel sont les différents type de point de chute privés? (résidentiel, bureaux, etc)
Est-ce que vous approchez les gens ou les gens vous approchent?
Comment se déroule le processus de l'ouverture d'un point de chute privé? (membre de lufa va voir et donne une mini conférence, etc)
Quels sont les avantages et inconvénients d'un point de chute privé? Est-ce que c'est une forme de recrutement pour d'autres abonnés qui est efficace puisque tout le monde se connaît?
Est-ce que c'est une stratégie que vous prévoyez étendre à long terme?*

Pour les points de chute camions Lufa:

*Combien de camions Lufa avez-vous?
Pour quelles raisons avez vous des camions Lufa comme points de Chute?
Quels sont les avantages et inconvénients d'un camion Lufa versus un point de chute ailleurs?
Est-ce que le fait d'avoir un environnement contrôlé par Lufa créer une différence?
Est-ce que le personnel du camion change à chaque semaine ou c'est le même à toutes les semaines?
Est-ce qu'il y a des relations qui se créent entre les clients et votre personnel?
Est-ce que c'est une stratégie que vous prévoyez étendre à long terme?*

Section 7: Sur l'expérience du consommateur

Lors d'une étude menée par équiterre « mangez frais, manger près » les résultats démontrent que les consommateurs qui consomment des produits locaux se voient motivés par le contact humain avec les producteurs et par l'expérience de consommation qu'est aller faire le marché. Quelle est l'approche Lufa sur l'expérience du consommateur?

Section 8: Le futur de Lufa

*Selon vous est-ce que Lufa est vu comme une entreprise de production agricole, comme une entreprise de distribution de produits alimentaires, comme un site web, comme une marque de produits alimentaires?
(création d'une marque de confiance)*

Est-ce que vous croyez que le modèle de Lufa contribue à développer une nouvelle catégorie de consommation et distribution de produits alimentaires?

Croyez-vous que vos concurrents profitent de manière positive de l'engouement créé par cette catégorie?

Comment vous entrevoyez le futur de LUFA?

Quelles sont les tendances de consommation que vous anticipez d'ici 5 ans?

Guide d'entrevue pour les consommateurs

Section 1: Sur le profil du consommateur

-âge:

-sexe:

-lieu de résidence:

Section 2: sur les habitudes de consommation

Comment vous décrivez-vous en tant que consommateur?

Quels types de produits achetez-vous localement et pourquoi?

Qu'est-ce qui influence vos achats alimentaires? (proximité, bio, prix, qualité, etc)

Quelles sont vos motivations pour acheter des produits alimentaires locaux ?

Où faites-vous la majorité de vos achats alimentaires et pourquoi?

Est-ce que l'expérience de consommation est importante pour vous?

Quelle est la distance maximale que vous seriez prêts à parcourir sur une base régulière pour faire vos achats alimentaires?

Achetez-vous des produits alimentaires par internet?

Section 3: sur l'adhésion aux paniers Lufa

Est-ce que vous êtes abonné aux paniers Lufa ? Depuis combien de temps ?

Comment avez-vous entendu parler de Lufa ?

Quelles ont été vos motivations pour adhérer aux paniers Lufa?

Pour vous, quelles sont les grandes valeurs ajoutées de Lufa ? Qu'est-ce que vous aimez le plus chez Lufa ? (offre variée, produits locaux, facilité de commande, points de chute accessibles, etc)

Qu'est-ce qui distingue selon vous Lufa des autres paniers Bio?

Est-ce que vous personnalisez votre panier à chaque semaine ?

Section 4 : Les partenaires

Est-ce que vous achetez uniquement des fruits et des légumes ou est-ce que vous faites votre épicerie complète avec Lufa ?

Est-ce que vous faites votre épicerie complète chez Lufa ? Sinon où allez-vous ?

Qu'est-ce que vous pensez du partenariat de Lufa avec d'autres producteurs ?

Section 5 : les points de chute

À quel point de chute allez-vous chercher votre panier et pourquoi avoir choisi ce point de chute ?

Est-ce que vous le connaissiez avant d'y aller pour ramasser votre panier ?

Section 6 : évaluation de l'expérience

Est-ce que vous êtes satisfaits de votre expérience avec Lufa?

Qu'est-ce qui pourrait améliorer votre expérience en tant que consommateur?

Qu'est-ce qui pourrait être une menace de votre abonnement avec Lufa à long terme ?

Guide d'entrevue pour les partenaires

Section 1: Sur le profil du partenaire

-type d'entreprise:

-type de produits:

-lieu de production:

Section 2: Sur le partenaire en question

Comment décrivez-vous votre entreprise? Quel est votre mandat?

Quel est votre positionnement dans votre marché? Qu'est-ce qui vous différencie de la compétition?

Quelle est votre clientèle cible? Que recherche votre clientèle? Quelles sont ces valeurs?

Comment faites-vous pour rejoindre cette clientèle?

Comment recrutez-vous des nouveaux clients?

Section 3: Sur leur système de distribution

Comment sont distribués vos produits? Où?

Quels sont les avantages et les inconvénients de ceux-ci?

Section 4: Sur le développement de l'entreprise

Comment recrutez-vous des nouveaux clients?

Comment assurez-vous la croissance de votre entreprise?

Est-ce que vous utilisez les médias sociaux, blogs, recommandations, etc?

Section 5: Sur le partenariat avec Lufa

Depuis quand êtes-vous un des partenaires de Lufa?

Quelles ont été les motivations qui vous ont poussé à accepter un partenariat avec Lufa?

De quelles façons est-ce que votre entreprise s'identifie avec Lufa? (valeurs communes, etc)

Quels produits ou catégories de produits offrez-vous chez Lufa et pourquoi?
Quelles sont les implications pour une entreprise comme la vôtre d'avoir un partenariat avec Lufa? (production, exclusivité, distribution, contrôle de qualité)
Quels ont été les effets de ce partenariat sur votre entreprise?
-sur la distribution de vos produits vs d'autres moyens de distribution?
-sur le plan économique?
-sur le plan communautaire?
-sur la reconnaissance de votre marque ou de votre entreprise? (ou l'image de marque)
Quel sera, selon vous, l'effet de Lufa à long terme sur votre entreprise?
Qu'est-ce qui pourrait éventuellement menacer votre partenariat avec les Fermes Lufa?

Guide d'entrevue pour les points de chute

Section 1: Sur le profil du point de chute

-type de point de chute:
-lieu d'établissement:

Section 2: Sur le point de chute

Description du point de chute:
Décrivez votre établissement?
Quelle est votre mission?
Quelles sont vos valeurs ?
Est-ce que vous considérez que votre entreprise est impliquée dans sa communauté ? Si oui comment ?
Comment décrivez-vous votre clientèle ou le type de personnes qui fréquentent votre établissement?

Section 3: Sur le partenariat avec Lufa

Depuis quand êtes-vous devenus un point de chute pour Lufa?
Est-ce que vous avez approché Lufa ou Lufa vous a approché?
Qu'est-ce qui vous a motivé à devenir un point de chute? (partage de valeurs, implication communautaire, échange de services, demande de la clientèle)?

Pourquoi êtes-vous devenu un point de chute spécifiquement pour Lufa puisqu'il existe d'autres paniers qui font appel à des points de chute?

Est-ce que vous êtes un point de chute pour d'autres paniers que Lufa?

Avec qui vous communiquez si vous avez des commentaires? qui est votre personne contact chez Lufa?

Quelle est la journée de livraison dans votre établissement?

Combien de paniers recevez-vous par semaine?

Quelles sont les conditions à remplir et les responsabilités qui s'y rattachent?

Quels sont les avantages pour vous d'être un point de chute des fermes Lufa ?

Est-ce que vous voyez des effets positifs sur votre commerce depuis que vous êtes un point de chute pour Lufa ?

Est-ce qu'il y a des interférences avec vos affaires habituelles? (exemple si le commerce vend des produits alimentaires)

Est-ce qu'il y a des regrets de regretter d'être un point de chute Lufa ?

Est-ce qu'il y a des aspects négatifs d'être un point de chute pour Lufa ?

Est-ce que vous considérez que vous jouez un rôle important dans le système de Lufa ?

Pourquoi ?

Est-ce que vous anticipez demeurer un point de chute bien longtemps?

Qu'est-ce qui pourrait menacer votre implication au sein du système Lufa en tant que point de chute?