

## FRIBOURG / AGROALIMENTAIRE

# Objectif: devenir leader

**Les autorités misent sur la branche de l'agroalimentaire, un des piliers de l'économie régionale, pour positionner le canton dans la nutrition et la biomasse. Mais croient-elles vraiment en cette politique?**

PAR JEAN-PHILIPPE BUCHS

**R**eposant sur les racines rurales du canton, la branche de l'agroalimentaire constitue un pilier de l'économie fribourgeoise. A Courtepin, Micarna est le leader helvétique des produits carnés. A Estavayer-le-Lac, Elsa fabrique et conditionne des produits laitiers. A Ursy, Mifroma transforme et affine des fromages. Avec environ 2000 collaborateurs, ces entreprises industrielles du groupe Migros sont le principal employeur privé du canton. A Romont, Broc, Villars-sur-Glâne et Morat, Nespresso, Cailler, Cremo, Roland emploient aussi plusieurs centaines d'employés. D'autres PME s'activent également dans la viande, le chocolat, le lait, etc. Au total, plus de 11 000 personnes (en équivalents temps plein ou ETP) travaillent dans l'agriculture et l'agroalimentaire, dont la moitié au sein des acteurs industriels et du tabac. Avec un peu moins de 5% de l'emploi cantonal ETP, ces derniers réalisent environ 5,6% du produit intérieur brut.

Deux gros acteurs vont encore renforcer leur présence. A Romont, les travaux d'extension de l'usine Nespresso débiteront avant l'été afin que les nouvelles lignes de production puissent être opérationnelles dès juin 2022. L'entreprise appartenant à Nestlé promet la création d'environ 300 nouveaux emplois dans les dix prochaines années. A Saint-Aubin, Micarna investira entre 250 et 300 millions de francs pour y transférer ses activités de transformation de volailles sises actuelle-

ment à Courtepin. Prévu pour 2024, le nouveau site de production comptera entre 400 et 500 collaborateurs, puis 150 à 200 employés supplémentaires. De son côté, la commune de Posieux profitera de la centralisation des activités de recherche agricole de la Confédération. La construction de la nouvelle station de recherche agronomique Agroscope devrait démarrer dans le courant de l'automne 2021 pour se terminer trois ans plus tard. A un horizon plus lointain, le bâtiment pourra accueillir entre 450 et 480 collaborateurs.

### **Créer 1600 emplois d'ici à quinze ans**

Les autorités politiques comptent sur ce terreau fertile pour mener à bien la stratégie de développement de l'agroalimentaire qu'elles ont lancée au début de cette année. Objectif: faire de Fribourg un leader dans ce domaine. Un changement de paradigme majeur pour ce canton qui avait misé dans les années 2000 sur le slogan «High Tech in the Green» pour attirer des entreprises technologiques à haute valeur ajoutée. Or, l'agroalimentaire est plutôt caractérisé par des activités à faible valeur ajoutée. «Notre objectif vise à tirer cette valeur ajoutée vers le haut en soutenant des projets innovants créateurs de nouveaux emplois. Nous

constatons qu'une partie importante de cette branche est justement en train d'évoluer vers du high-tech», explique Jerry Krattiger, directeur de la Promotion économique du canton de Fribourg.

Un premier pas pour dynamiser l'agroalimentaire avait déjà été franchi en 2017 avec le rachat du site abandonné par le groupe américain Elanco à Saint-Aubin afin de le transformer en un lieu dédié à la création de valeur dans l'agriculture, la nutrition et la biomasse, depuis la recherche jusqu'à la production. Aujourd'hui, le Swiss Campus for Agri & Food Innovation (AgriCo) compte dix-huit startups et micro-entreprises totalisant environ 30 postes de travail. L'objectif est de créer 1600 emplois d'ici quinze ans (grâce notamment à Micarna).

Ce n'est pas tout. Créé en 2015, le cluster Food & Nutrition a la charge de rallier tous les partenaires, de favoriser les synergies et les collaborations tout au long des chaînes de valeur. Il a aussi pour mission de mettre en œuvre les trois programmes phares de cette stratégie. «Agri et Industrie 4.0» vise à encourager le déploiement de la numérisation et de l'automatisation dans l'agriculture et les industries agroalimentaires. «Valorisation de la biomasse» doit permettre d'améliorer la mise en valeur de cette dernière par l'utilisation de biomatériaux (par exemple dans les emballages) et de développer les aspects touchant à la nutrition et à la santé (par exemple les molécules obtenues par extraction). «Food Living Lab» se focalise sur la consommation par le biais des produits innovants et les technologies du futur. «Le canton pro-

**«Le canton projette d'investir entre 1,6 et 2 millions pour la recherche et l'innovation dans le secteur privé»**

*Jerry Krattiger, directeur de la Promotion économique du canton*

# LES PRINCIPAUX EMPLOYEURS FRIBOURGEOIS DE L'AGROALIMENTAIRE

## Nom de l'entreprise

Siège  
Nombre de collaborateurs  
au 31 décembre 2020

\* Appartient à Migros

\*\* Appartient à Nestlé

\*\*\* Estimation de Bilan



**Elsa\***  
Estavayer-le-Lac  
653



**Marmy**  
Viande en gros  
Estavayer-le-Lac  
140



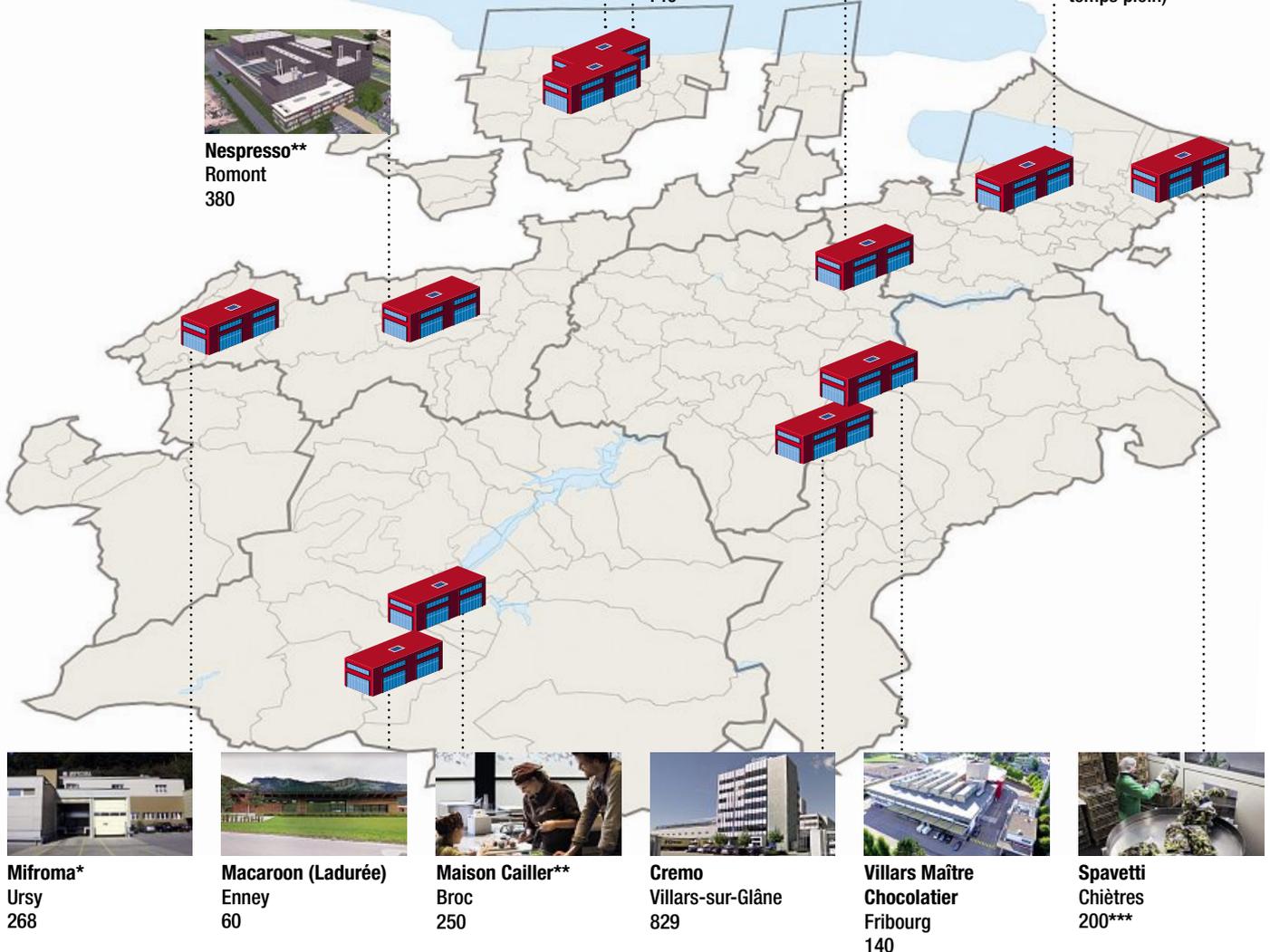
**Micarna\***  
Courtepin  
1530



**Roland Morat**  
Morat  
100 (équivalents  
temps plein)



**Nespresso\*\***  
Romont  
380



**Mifroma\***  
Ursy  
268



**Macaroon (Ladurée)**  
Enney  
60



**Maison Cailler\*\***  
Broc  
250



**Crema**  
Villars-sur-Glâne  
829



**Villars Maître**  
Chocolatier  
Fribourg  
140



**Spavetti**  
Chiètres  
200\*\*\*

jette d'investir entre 1,6 et 2 millions de francs dans ces domaines pour accompagner et favoriser la recherche et l'innovation dans le secteur privé», affirme Jerry Krattiger.

## Des experts doutent

Le Conseil d'Etat croit-il vraiment en sa stratégie? Quelques mois avant sa présentation aux médias, il ne cachait en effet pas ses doutes dans un rapport consacré au développement économique. «Malgré les efforts du canton pour dynamiser l'agroalimentaire et le faire prospérer, il est difficile d'imaginer, affirmait-il, que ce secteur puisse un jour s'imposer seul comme un moteur important de l'économie fribour-

geoise.» Aujourd'hui, Jerry Krattiger précise: «L'avenir de cette branche doit s'inscrire de manière complémentaire au sein de l'expansion de la bioéconomie, dont les activités touchent à la fois à l'agroalimentaire avec la biomasse, le bâtiment avec les matériaux biosourcés et la biotechnologie avec les molécules.»

Professeur à l'Université de Fribourg et spécialiste des clusters, Philippe Gugler n'est pas convaincu. «Une stratégie demande que des objectifs de performance clairs soient dégagés. Or, je n'ai pas connaissance d'objectifs quantifiables en termes notamment de création d'emplois, d'augmentation de la valeur ajoutée et de dépôts de brevets», observe-t-il (lire son

interview page suivante). Président de la Chambre de commerce et d'industrie du canton de Fribourg, René Jenny craint que le financement ne suive pas. «Dans l'agroalimentaire, il y a de réelles opportunités pour la région de se développer dans des niches prometteuses. Il serait souhaitable que les acteurs politiques augmentent les moyens financiers destinés à l'innovation au moyen d'une loi sur l'encouragement de l'innovation. D'une part, afin de déployer une stratégie et d'offrir des perspectives à long terme. D'autre part, pour éviter la répétition du psychodrame Bluefactory (le parc d'innovation au centre de Fribourg, ndlr) que nous vivons actuellement avec le dépôt d'un référendum parlementaire.» ■



## «Les clusters artificiels «créés» pour des considérations politiques ne sont pas viables»

Philippe Gugler dirige le Centre de recherche sur la compétitivité de l'Université de Fribourg. Il estime que la capacité innovatrice dépend des activités entrepreneuriales des acteurs privés.

**BILAN** Le cluster Food & Nutrition est chargé de mettre en œuvre la stratégie du Conseil d'Etat pour faire de Fribourg un leader de l'agroalimentaire.

**Quelles actions peut-il entreprendre?**

**PHILIPPE GUGLER** Permettez-moi d'être dubitatif lorsque j'entends que la stratégie du Conseil d'Etat est de «faire de Fribourg un leader de l'agroalimentaire». Une stratégie demande des objectifs de performance clairs soient dégagés. Or, je n'ai pas connaissance d'objectifs quantifiables en termes notamment de création d'emplois, d'augmentation de la valeur ajoutée et de dépôts de brevets dans le domaine agroalimentaire pour une période donnée. Le domaine de l'agroalimentaire constitue néanmoins un important cluster dans le canton en termes de nombre d'entreprises, d'emplois et de spécialisation des activités. Toutefois, ce secteur est encore loin d'être qualifié de «leader» en termes d'innovation, alors que celle-ci constitue le fer de lance de la compétitivité d'un domaine d'activité. En effet, selon nos études sur les brevets (outils de mesure de l'innovation), le secteur agroalimentaire fribourgeois est relativement faible aussi bien en termes de nombre de brevets déposés qu'en termes d'avantage technologique révélé (ATR).

**L'Etat peut cependant soutenir l'essor d'une branche économique...**

Il s'agit de se méfier des politiques industrielles qui tendent à privilégier un domaine par rapport à un autre. En effet, la capacité innovatrice et l'efficacité des entreprises, que cela soit dans le secteur agroalimentaire comme dans tous les autres secteurs, dépendent d'abord du tissu industriel dont dispose un territoire et plus précisément de l'activité innovatrice et entrepreneuriale des acteurs actifs sur ce territoire. L'Etat peut encourager ce type d'activités en s'assurant par exemple que les formations et les instituts de recherche du canton se spécialisent dans des domaines liés à l'agroalimentaire, qu'il y ait une collaboration entre les hautes écoles et les entreprises sur des projets de recherche précis, et que les infrastructures de base nécessaires au déploiement des entreprises soient mises en place tout en veillant à ce que le secteur privé demeure le pilote dans le cockpit.

**De quels moyens financiers ce cluster a-t-il besoin pour remplir sa tâche?**

Le financement d'un cluster relève d'une politique industrielle inadaptée et vouée à l'échec dans la majorité des cas. Je me permets de rappeler qu'un cluster dépend de l'agglomération et de la spécialisation de nombreux acteurs présents sur un territoire et que les pouvoirs publics ne peuvent pas «créer» des clusters performants.

**Pour le professeur Philippe Gugler, «le financement d'un cluster relève d'une politique industrielle inadaptée et vouée à l'échec».**

Certes, pour répondre à votre question, les instruments dont dispose l'Etat pour stimuler le dynamisme d'un cluster (en termes d'innovation, de formation, de création de nouvelles entreprises, d'expansion d'entreprises existantes et d'implantation de nouvelles entreprises), tels que notamment les mesures prises dans le cadre de la nouvelle politique régionale (NPR), sont les bienvenus pour autant que la probabilité d'un retour sur investissement soit possible et que l'Etat s'abstienne de toute politique de «champions régionaux».

**Quel est le principal défi à relever?**

Le cluster Food & Nutrition doit être un «vrai» cluster en termes économiques et non politiques, c'est-à-dire une concentration géographique d'entreprises et d'institutions spécialisées dans un certain domaine et constituant ainsi une masse critique suffisante afin que les acteurs du cluster soient compétitifs. Les clusters artificiels «créés» pour des considérations politiques ne sont pas viables ou alors ne survivent que grâce à des perfusions coûteuses

**«Il s'agit de se méfier des politiques industrielles qui tendent à privilégier un domaine plutôt qu'un autre»**

et inefficaces à long terme. Certes, le cluster agroalimentaire du canton de Fribourg constitue un «vrai» cluster en termes économiques, mais son essor doit relever principalement du secteur privé. En effet, un autre défi important consiste à s'affranchir d'une mainmise trop importante de l'Etat et de sortir de la zone de confort que peut garantir l'Etat. Les membres d'un cluster ne doivent pas être des acteurs «administrés». Le chef d'orchestre (l'Etat) doit se plier à la partition voulue par les marchés en s'assurant de pouvoir disposer des meilleurs musiciens et de les encourager à parfaire leurs aptitudes tout en ayant la sagesse de reconnaître qu'en définitive ce seront ces derniers qui détermineront la qualité du concert. ■



L'agrandissement du site Nespresso à Avenches va créer 50 emplois d'ici à fin 2022.

# NESPRESSO «Notre savoir-faire est proche de celui de l'horlogerie»

**Jean-Luc Valleix, nouveau directeur de Nespresso Suisse, a de grandes ambitions pour le leader du café portionné.**

PAR CHANTAL DE SENGER

**A**ujourd'hui, la Suisse doit re-devenir le marché pionnier pour Nespresso, estime le nouveau chef du marché helvétique, Jean-Luc Valleix. Le Français de 60 ans a, durant six ans, transformé Nespresso Canada au niveau stratégique et développement, après avoir lancé dans les années 90 la marque en France. En Suisse, il entend offrir à la clientèle de nouvelles expériences tout en continuant de développer le système de recyclage mis en place par la multinationale il y a trente ans déjà. Interview.

**BILAN** Vous avez pris la direction de Nespresso Suisse en septembre dernier. Quelles sont les ambitions du groupe en Suisse?

**JEAN-LUC VALLEIX** Nous avons trois objectifs. Le premier est de continuer à séduire le plus grand nombre de consommateurs en dé-

veloppant notre portefeuille d'activités. Le deuxième est de poursuivre nos engagements durables, notamment au niveau du recyclage. Et enfin, nous voulons continuer à structurer notre implantation locale en renforçant nos liens sociétaux, car Nespresso est avant tout une marque suisse.

**Comment se porte le marché du café en Suisse?**

Le marché du café continue à être dynamique et à croître. Les Suisses boivent en moyenne 4 cafés par jour, un nombre qui a légèrement augmenté pour ceux qui sont restés à la maison durant la pandémie.

**Et pour Nespresso?**

L'année 2020 a été positive avec une croissance d'environ 7% au niveau mondial pour un chiffre d'affaires de 5,9 milliards de francs. Mais cette année a été particulière et douloureuse pour un grand nombre de nos partenaires dans l'hôtellerie et la restauration en Suisse.

**Avec la pandémie, avez-vous augmenté vos ventes en ligne?**

Oui, une partie de nos consommateurs se sont dirigés sur d'autres canaux que les boutiques. Cela nous a poussés à réinventer notre niveau de service à la fois en ligne (e-commerce) et au téléphone.

**Pourriez-vous fermer certaines de vos boutiques ou limiter vos points de vente?**

## EN CHIFFRES

En Suisse, plus d'une personne sur deux détient une machine à café à domicile, dont la majorité sont des Nespresso. Le groupe emploie plus de **2000 personnes** en Suisse dans ses **trois centres de production** à Orbe (VD), Romont (FR) et Avenches (VD) ainsi que dans ses différentes boutiques et points de vente. Nespresso distribue ses capsules dans plus de **80 pays** pour un chiffre d'affaires en 2020 de **5,9 milliards** de francs.



Evoquant des projets «dans les univers de l'horlogerie et de l'art de la table», Jean-Luc Valleix promet le lancement de différents produits dans les prochains mois.



**Vertuo Next: la machine a été conçue pour s'adapter aux nouvelles façons de consommer, via une multitude de choix en termes de goûts, de tailles et de styles de café.**

590 marques concurrentes dans le monde et environ 50 en Suisse, avec un nombre croissant de capsules en aluminium. En tant que pionniers et leaders du secteur, nous proposons même des machines qui peuvent être utilisées par les clients de différentes marques proposant des capsules en aluminium.

**Au niveau de la durabilité, le groupe s'est engagé à produire toutes ses capsules avec 80% d'aluminium recyclé d'ici à fin 2021.**

**Quelle est la prochaine étape?**

Nous cherchons à aller toujours plus loin. Notre taux de recyclage est aux alentours de 64%, mais je souhaiterais à terme augmenter ce chiffre à 100%. En 2020, nous avons pris la décision d'ouvrir notre système de recyclage – mis en place et financé par notre marque depuis 1991 – aux autres acteurs du marché et avons fondé l'organisation «Swiss Aluminium Capsule Recycling» avec Delica, une solution de recyclage unique pour toute la branche. Par ailleurs, nous continuons à créer un impact positif pour les caféiculteurs avec lesquels nous travaillons, les communautés dans lesquelles nous opérons, et l'environnement.

**Vous avez réalisé un stylo à base de capsules recyclées en partenariat avec Caran d'Ache, un épilateur avec Zena et un couteau suisse avec Victorinox. Que pourriez-vous produire d'autre?**

Nous avons, au-delà des nouveaux partenariats et objets avec les marques que vous avez mentionnées, aussi des projets dans les univers de l'horlogerie et de l'art de la table. Différents produits verront ainsi le jour d'ici à quelques mois et dans les deux prochaines années. ■

Non, nous n'allons pas fermer de boutiques. Au contraire, nous allons développer et diversifier nos différents points de vente (une centaine de points en Suisse dont 23 boutiques en nom propre). Nous souhaitons aussi créer de nouvelles expériences pour la génération de clients à venir en développant un concept de «Lab» afin de faire tester nos différents cafés Vertuo.

**Nespresso vient de lancer la nouvelle machine Vertuo Next. Comment peut-on encore innover avec les machines à café?**

Il y a un grand changement au niveau de la consommation des boissons, notamment en Suisse. Les Alémaniques consomment différemment que les Romands, les jeunes générations ont adopté de nouveaux modes de consommation. Nous nous adaptons chaque jour en proposant des produits différents. Par exemple, avec la machine Vertuo Next qui offre une multitude de possibilités en termes de goûts, de tailles, de styles de café sur simple pression d'une touche.

**Le groupe a annoncé début avril un nouvel investissement de 117 millions de francs à Avenches (VD) qui se traduira par la création de 50 emplois d'ici fin à 2022. Est-ce que les capsules**

**seront toujours produites en Suisse?**

Tous nos cafés sont produits en Suisse et continueront à être produits en Suisse. Nous avons ici un savoir-faire qui est proche de celui de l'horlogerie. La Suisse apporte une capacité d'innovation et une notion de durabilité qui est très importante pour Nespresso. La Suisse a été initialement notre marché pilote et mon objectif est qu'il le redevienne dans les années à venir.

**De plus en plus de grands acteurs tels que Lidl s'attaquent au marché des dosettes compatibles Nespresso. Comment le groupe réagit-il face à ses concurrents?**

La concurrence est saine, car elle pousse à innover. Nespresso a toujours cherché à avoir un coup d'avance. Nous étions, par exemple, les premiers à proposer des capsules en aluminium il y a plus de trente ans. Aujourd'hui, on compte plus de

**«Nous n'allons pas fermer de boutiques. Au contraire, nous allons développer et diversifier nos différents points de vente»**

# Up to You continue d'étendre son réseau



**COMMUNICATION** Créée en 2012 par le Fribourgeois Ludovic Chenaux, l'agence de communication Up to You, spécialisée dans les réseaux sociaux, poursuit son développement sur le marché lémanique. Après l'ouverture d'une deuxième succursale à Martigny en 2018, ce début d'année marque une nouvelle étape avec une équipe à présent établie à Etoy (VD). «La demande est de plus en plus forte pour notre agence

entre Lausanne et Genève. Ce bureau nous permettra d'être plus proche de nos clients et futurs prospects», précise Ludovic Chenaux. Malgré la pandémie de coronavirus, la société a vu doubler son chiffre d'affaires par rapport à 2019 et se voit proposer de nombreux mandats: Swiss Wine Promotion, le Musée olympique et plusieurs villes et cantons frappent à leur porte. Douze collaborateurs ont été engagés l'an dernier et cinq talents ont d'ores et déjà rejoint les troupes en 2021. **JM**

[up-to-you.ch](http://up-to-you.ch)