

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COLLABORER POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'ÈRE DU 2.0 :
LE CAS D'UNE ENTREPRISE INNOVANTE DU BIOALIMENTAIRE ET DE SA
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT LOCALE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
KARINE BALOGH-JOBIN

JUIN 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Il y a six ans, j'entreprenais ce qui devait être un rapide retour aux études, le temps d'un certificat... Me voilà aujourd'hui, à la toute fin d'un mémoire de maîtrise, d'un parcours transformateur. J'aimerais remercier quelques-uns de ceux qui m'ont donné envie ou m'ont permis de m'accrocher. En premier lieu, j'aimerais souligner l'apport de quatre femmes inspirantes. À Marie-France Turcotte, pour son appui et sa confiance tout au long de ma maîtrise et pour m'avoir confié des projets stimulants, mais aussi, pour son écoute et sa patience, j'exprime toute ma gratitude. À Anne-Laure Saives, enseignante passionnée que j'ai eu la chance de rencontrer en début de parcours universitaire et sur qui je pouvais invariablement compter, merci pour le vote de confiance et pour les prises de conscience que tu ne manquais jamais de provoquer! Chantal Hervieux de la CRSDD, je garde en mémoire ta grande générosité et la dose d'énergie que tu savais m'insuffler. Et ma collègue, Hajar Jbara, pour son amitié et sa complicité, quel plaisir d'avoir travaillé avec toi et d'avoir senti que je pouvais compter sur toi!

Évidemment, je tiens à remercier Les Fermes Lufa de m'avoir accueilli et à souligner la générosité de ses collaborateurs qui m'ont accordé un temps précieux. Un merci tout spécial à Laurence et Pascal, sans qui ce projet n'aurait tout simplement pas été possible et à Ahmad pour sa patience.

J'aimerais également exprimer ma gratitude aux généreux donateurs qui m'ont accordé des bourses et facilité la poursuite de mes recherches, l'ESG, le Club Rotary Montréal Ville-Marie, le Département de stratégie, RSE et la Fondation Robert Sheitoyan.

Et finalement, à toute ma famille, merci d'avoir cru en moi, de m'avoir supporté et pour certains, Papi, Granny and Grampa (despite all the sugar!) d'avoir pris soin de mes enfants chéris quand j'en ai eu besoin. À mon mari (et grand complice) Karl, et mes enfants Abygail et Liam, je dis *mille fois merci!* C'est à vous que je dédis ce mémoire. Sans votre amour, votre patience et votre compréhension, je n'y serais pas arrivée. Vous êtes merveilleux!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES TABLEAUX	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	XIII
RÉSUMÉ	XV
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ET SYSTÈME ALIMENTAIRE	5
1.1 Le système agroalimentaire dominant : les effets de la libéralisation du marché et les enjeux de développement durable	5
1.1.1 Une agriculture axée sur le rendement?	6
1.1.2 Globalisation et marchandisation des semences : le déplacement des richesses	7
1.1.3 Le système agroalimentaire, un oligopole mondial.....	10
1.1.4 La contractualisation et l'intégration dans l'agriculture.....	12
1.1.5 Le monopole syndical et la gestion de l'offre : une barrière au commerce de proximité et à la ferme à dimension humaine	14
1.1.6 L'agriculture biologique au Québec : quelques chiffres	16
1.1.7 Conséquences sur l'offre alimentaire.....	17
1.2 Population croissante, urbanisation et pertes alimentaires.....	19
1.3 Système alimentaire en transition : à la recherche de solutions.....	21
1.3.1 Agriculture biologique : certification et mise en marché	22
1.3.2 Du commerce équitable à la souveraineté alimentaire.....	24
1.3.3 Locavore, l'origine du néologisme et ses principes sous-jacents	27
1.3.4 Le circuit court de commercialisation alimentaire	28
1.3.5 L'entrepreneuriat et les démarches d'innovation sociale, écologique et technologique.....	29
1.4 Conclusion	30
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	33

2.1	L'entrepreneuriat durable et l'innovation sociale	33
2.1.1	Implantation, diffusion, adoption et pérennisation des innovations	36
2.2	La gestion de la chaîne d'approvisionnement durable.....	38
2.2.1	Quelques définitions.....	38
2.2.2	Des motivations et une approche plus proactives de la GCAD.....	42
2.2.3	Un modèle de pratiques de GCAD	44
2.2.4	La collaboration à travers la CA : Quelques perspectives théoriques	46
2.2.5	La nature et le degré de collaboration dans la CA.....	49
2.2.6	Dualité dans la rationalité des acteurs envers la collaboration.....	55
2.3	Conclusion et objectifs de l'étude	58
2.3.1	Objectifs de l'étude.....	60
CHAPITRE III		
LE CAS ET L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE		
3.1	Le choix du cas : Les fermes Lufa.....	63
3.2	La recherche qualitative et l'étude de cas processuelle.....	65
3.2.1	Implication de la chercheuse.....	68
3.3	Horizon temporel de l'étude et collecte de données	69
3.3.1	Rétrospective.....	70
3.3.2	Pré-enquête et identification d'un thème général de recherche	71
3.4	Le terrain : la collecte de données principale.....	71
3.4.1	L'observation participante et l'organisation des données	72
3.4.2	Les doodles de terrain	73
3.4.3	L'entretien semi-dirigé	74
3.4.4	Le mandat et le focus de la recherche.....	75
3.5	Analyse des données	77
3.5.1	Les niveaux d'analyse	78
3.5.2	La décomposition temporelle ou périodisation	79
3.6	Précautions : déontologie et scientificité de la recherche	80
3.6.1	L'éthique et la confidentialité.....	80
3.6.2	Les critères de scientificité de la recherche proposée.....	81

3.6.3	Connaissance du lieu et des participants et implication	82
CHAPITRE IV		
	RÉSULTATS ET ANALYSE	85
4.1	Les Fermes Lufa : l'évolution d'une entreprise en perpétuel mouvement	85
4.1.1	La vision : de l'élaboration à la construction	87
4.1.2	Semer... récolter : l'importance de collaborer pour le DD	90
4.1.3	Lancement du marché en ligne, expansion rapide du réseau de distribution et ouverture de la deuxième serre	101
4.1.4	La boîte réutilisable, enfin?	105
4.1.5	La consolidation du réseau de distribution	108
4.1.6	Maintenant « écosystème alimentaire local »	111
4.1.7	En conclusion	112
4.2	Participer au développement des fournisseurs et à l'amélioration de l'offre alimentaire urbaine	113
4.3	Collaboration avec les points de cueillettes	114
4.4	Évolution des relations de collaboration entre l'entreprise et ses PC.....	126
4.4.1	Le manque de communication ciblée cause d'incertitude	130
4.4.2	Vision antagoniste de la collaboration à l'ère du 2.0	131
CHAPITRE V		
	DISCUSSION	137
5.1	L'entrepreneuriat pour contribuer au DD et à la transformation socio-écologique du système alimentaire.....	137
5.2	La gestion de la CA durable et des relations de collaboration	140
5.2.1	Divers degrés de collaboration avec divers membres de la CA	140
5.2.2	Un faible degré de collaboration avec les PC	142
CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION		
6.1	Limites de la présente étude et approfondissements possibles	149
ANNEXE A		
	LES PRINCIPES DE BASE DE L'ALIMENTATION LOCAVORE	153
ANNEXE B		
	LES COMMUNICATIONS: L'INTRODUCTION DE LA BOÎTE RÉUTILISABLE	155
	BIBLIOGRAPHIE	157

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 La Concentration du secteur des semences en trois phases	11
1.2 Chaînes d'impacts générés par la concentration du pouvoir des acheteurs dans les filières agricoles.....	14
1.3 Logos des organismes de certification autorisés par la CARTV au Québec.....	24
2.1 Le modèle des pratiques de la chaîne d'approvisionnement durable	46
2.2 Les composantes essentielles à la synthèse interorganisationnelle	54
3.1 Horizon temporel de l'étude	70
3.2 Cadre d'analyse	78
4.1 Ligne du temps : évolution du projet de LFL.....	87
4.2 Gestion des relations : collaboration et co-construction avec les clients (le fil d'actualité Facebook)	99
4.3 Processus d'implantation du projet innovant de LFL par les ambassadeurs	123
B.1 Les communications : l'annonce de l'introduction de la boîte réutilisable	155

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les sept piliers de la souveraineté alimentaire (RAD, 2015).....	26
1.2 Douze facteurs clés pour l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale	36
2.1 Évolution des motivations envers la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement internationale.....	43
2.2 Les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement durable	45
2.3 Différentes perspectives théoriques pour la chaîne d'approvisionnement collaborative	48
2.4 Caractéristiques de la collaboration acheteur-fournisseur.....	49
2.5 Les sept composantes de la collaboration dans la chaîne d'approvisionnement	50
2.6 Motivations à la formation de partenariats vers le changement social selon la perspective utilitariste vs altruiste	56
3.1 Les principales distinctions entre la recherche quantitative et qualitative	66
3.2 Classification des entretiens semi-dirigés selon la période et la technique utilisée	75
4.1 Périodisation : évolution des relations avec les PC.....	126
4.2 Relations de collaboration avec les PC : Différentes visions à l'interne.....	134
5.1 Quelques contributions de LFL pour le DD et vers une transition socio-écologique du système alimentaire.....	138
A.1 Les principes de base de l'alimentation locavore : une hiérarchisation des actions d'achat et conseils pratiques	153

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AD	Approvisionnement durable
ASC	Agriculture soutenue par la communauté
AU	Agriculture urbaine
CA	Chaîne d'approvisionnement
CAC	Chaîne d'approvisionnement collaborative
CC	Circuit court
DD	Développement durable
GCA	Gestion de la chaîne d'approvisionnement
GCAD	Gestion de la chaîne d'approvisionnement durable
LFL	Les fermes Lufa
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
PC	Point de chute ou point de cueillette (interchangeable)
PUP	Pick-up point (équivalent à PC)
RPC	Responsable de point de cueillette
RS	Responsabilité soci(ét)ale
RSE	Responsabilité soci(ét)ale de l'entreprise
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
SCM	Supply chain management
BASIC	Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne
RAD	Réseau pour une alimentation durable
SNAC	Service de Nutrition et d'Action Communautaire

RÉSUMÉ

Vu la nécessité de proposer des modèles de mise en marché innovants, pour répondre de manière plus adéquate à certains des plus grands enjeux de développement durable du système alimentaire, cette étude vise à décrire et analyser en profondeur le processus d'implantation et de gestion d'une chaîne d'approvisionnement locale et alternative par une entreprise innovante reconnue pour son apport important au développement durable.

Cette étude processuelle et longitudinale avait plus précisément pour buts : (1) de faire ressortir de quelles manières l'entreprise contribue au développement durable et à la transition socio-écologique du système alimentaire; (2) de décrire de quelle manière l'entreprise collabore avec les membres de sa chaîne d'approvisionnement et avec quels résultats; et (3) d'analyser le rôle et l'apport de l'intégration des technologies dans la mise en relation et l'efficacité d'un tel réseau, ainsi que son influence sur les relations de collaboration. Elle a notamment permis d'analyser la dynamique plus spécifique des relations de collaboration entre l'organisation et ses partenaires de distribution et mené à l'identification de nombreux défis de gestion en lien avec la vision antagoniste des relations de collaboration de nombreux partenaires « à l'ère du 2.0 ».

Cette étude arrive au constat que malgré que l'entreprise contribue au développement durable et à la transition socio-écologique du système agroalimentaire, une gestion intégrée et proactive de sa chaîne d'approvisionnement et de tous ses partenaires pourrait augmenter cette contribution et améliorer ses performances globales. Elle permet de constater que le manque de collaboration effective qui se manifeste par l'absence de communication collaborative et de partages d'informations envers ses partenaires de distribution impacte négativement la confiance de ceux-ci qui en retour, contribueront à l'instabilité croissante du réseau. L'étude de ses relations de collaboration a par ailleurs mené à la découverte de partenaires ambassadeurs et permis de comprendre le rôle prépondérant des points de chute dans l'implantation, et la pérennisation du projet innovant de l'entreprise.

Mots clés : approvisionnement local, entrepreneuriat durable, gestion des relations de collaboration, gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement, transformation socio-écologique de système agroalimentaire.

INTRODUCTION

“Although considered by many to be a success story, the benefits of productivity increases in world agriculture are unevenly spread. Often the poorest of the poor have gained little or nothing; and 850 million people are still hungry or malnourished with an additional 4 million more joining their ranks annually. We are putting food that appears cheap on our tables; but it is food that is not always healthy and that costs us dearly in terms of water, soil and the biological diversity on which all our futures depend.” (Professeur Bob Watson, directeur de l’IAASTD¹)

Depuis le tournant néolibéral des années 80, le système agroalimentaire et les enjeux qui y sont reliés se sont grandement complexifiés. La dérèglementation ainsi que les plus récentes avancées technologiques ont principalement été menées par et pour les transnationales. Elles sont par ailleurs de moins en moins nombreuses à s’en partager les retombées, au détriment des travailleurs, de l’environnement, de l’alimentation et la santé des gens, ainsi que la société en général. Comme nous le verrons en première partie de cette étude, les répercussions de la mise en concurrence mondiale sont innombrables et, en contrepoids, la société s’organise. En plus de l’opposition et la contestation, on assiste à la multiplication d’initiatives de toutes sortes visant à créer des alternatives au système dominant et répondre plus adéquatement et durablement aux besoins de la population.

Cette transition donne lieu à la création d’une multitude d’organisations (organismes à but non lucratif, entreprises d’économie sociale, coopératives, mais aussi, entreprises économiques à vocation « écologique et sociale ») et s’accompagne de nouvelles façons de « faire les affaires » : d’interagir, de collaborer, de communiquer, de produire et de mettre en marché. Nombre de ces nouveaux modèles souscrivent à l’idéologie de la « nouvelle économie du partage² » qui transforme le rapport entre l’entreprise et le consommateur (souvent collaborateur) — et ses parties prenantes en générales — et dont on saisit encore peu les conséquences sociétales, mais aussi managériales.

¹ IAASTD The International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology for Development

² Ou économie collaborative les deux termes sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature

Au centre de la transformation du système alimentaire, l'utilisation de l'espace urbain et de la technologie tend à jouer des rôles de plus en plus importants. Par ailleurs, la chaîne d'approvisionnement (CA) semble être l'une des pierres angulaires de cette transition. On cherchera à la raccourcir, la rendre plus efficace, ou « responsable » par divers moyens. Alors que les chercheurs en environnement et en sociologie s'intéressent déjà aux démarches d'innovation du secteur alimentaire — l'approvisionnement alimentaire en circuit court; l'agriculture urbaine; ou l'agriculture durable — la littérature en management s'y intéresse peu. Le corpus qui traite d'approvisionnement durable et de responsabilité sociétale des organisations se focalise surtout sur la CA internationale et l'entreprise traditionnelle (souvent manufacturière) et n'aborde ni les circuits courts alternatifs ni l'approvisionnement local. Cette littérature met généralement de l'avant la collaboration et la capacité d'innover des entreprises en tant que caractéristiques essentielles à l'amélioration des performances et de la durabilité de la CA. Elle ne décrit toutefois pas comment cette collaboration et l'innovation prennent place et avec quels résultats sur les autres membres de la CA, et la société en général. D'autre part, les études qui portent sur les relations de collaboration dans la CA reposent généralement sur des questionnaires administrés à un échantillon d'acheteurs ou de gestionnaires d'approvisionnement et négligent de collecter des données auprès des autres membres de la chaîne, ne prenant en compte qu'une seule perspective. Par conséquent, elles sont aussi statiques, alors que les relations de collaboration sont fondamentalement dynamiques.

La présente étude a permis d'observer, sur une longue période, le processus de développement d'une CA locale, dans son ensemble, et d'étudier les interactions et relations de collaboration entre l'entreprise au centre du réseau et ses membres en amont et en aval. Elle vise à décrire et analyser en profondeur le processus d'implantation et de gestion d'une CA locale par Les fermes Lufa (LFL), une entreprise innovante du bioalimentaire qui s'est donné comme mission « de cultiver des aliments là où les gens vivent et de les cultiver durablement ». L'entreprise qui récupère des espaces problématiques du paysage urbain pour les transformer en espaces productifs par l'agriculture urbaine en serre sur les toits fait aussi la distribution en circuit court de

produits alimentaires, de nombreux fournisseurs, qu'elle qualifie de « frais, locaux, et responsables ». Inspirée à l'origine du modèle d'agriculture soutenue par la communauté (ASC), elle a la particularité d'intégrer fortement les technologies dans un souci d'efficacité. Elle les intègre à tous les niveaux : de la production, à la distribution, à l'achat exclusif en ligne, jusqu'aux communications sur les réseaux sociaux. L'entreprise est en communication constante avec les membres de sa communauté, lui permettant de répondre et de s'adapter rapidement aux besoins exprimés par ceux-ci et d'être en perpétuelle évolution. Par ailleurs, et en toute cohérence avec ces nouveaux modèles d'entreprises innovantes de l'économie du partage, elle s'appuie sur un réseau de partenaires volontaires de près de deux-cents points de cueillette (PC) pour distribuer ses paniers locaux aux abonnés — un mode de distribution mis de l'avant par l'ASC.

Cette étude de cas fera d'abord ressortir de quelles manières l'entreprise contribue au développement durable et à la transition socio-écologique du système alimentaire, pour ensuite se pencher sur les relations de collaboration à travers la CA afin de décrire comment l'entreprise collabore avec les membres de sa CA et avec quels résultats. Elle abordera aussi l'évolution plus spécifique des relations de collaboration entre l'organisation et ses PC volontaires afin de comprendre comment et pourquoi ils acceptent de prêter leur espace; avec quels défis; et d'en tirer des leçons sur la gestion des relations de collaboration à l'ère du 2.0. Pour ce faire, elle explore aussi le rôle de l'intégration des technologies dans le développement et l'efficacité d'un tel réseau et tente d'illustrer en quoi elles contribuent positivement (ou non) aux relations de collaboration dans la CA.

Au chapitre 1, nous verrons le contexte dans lequel s'inscrit cette étude de cas. Nous y verrons d'abord un portrait global des problématiques et enjeux liés au développement durable dans le système agroalimentaire mondial libéralisé et la situation plus spécifique du Québec. D'une part, ce chapitre permet d'aborder la problématique concrète et démontrer l'importance du secteur à l'étude et d'autre part il permet de l'enraciner dans le temps et donner un sens aux données récoltées. Nous y verrons aussi, en deuxième partie, l'évolution du système en discutant des mouvements et initiatives qui émergent en réponse à ces

problématiques. Le chapitre 2 a pour but de présenter les problématiques théoriques et objectifs de la recherche. Nous y passerons en revue la littérature utile à l'analyse du cas : d'abord l'entrepreneuriat durable et l'innovation sociale, pour ensuite passer aux pratiques de gestion responsable de la CA et aborder plus spécifiquement la collaboration et l'innovation dans la CA. Nous discuterons alors de la pertinence de cette recherche en relation avec les problématiques théoriques et concrètes (abordées au premier chapitre); avant de clore ce chapitre sur les objectifs et questions de recherche. Le chapitre 3 quant à lui abordera les aspects méthodologiques de la recherche : une recherche qualitative longitudinale utilisant l'étude de cas unique comme stratégie d'enquête. Nous y aborderons la multitude de techniques de collecte de données processuelles, dont l'observation participante et l'entretien semi-dirigé; nous y verrons auprès de qui elles furent collectées, l'organisation et ses partenaires, mais plus particulièrement encore ses PC; en plus d'y voir la démarche d'analyse utilisée, qui comprend la périodisation (ou temporal bracketing); et les enjeux déontologiques de la recherche. Au chapitre 4 nous présenterons les résultats, d'abord avec une riche biographie de l'évolution du projet de l'entreprise qui est passée, en quatre ans, d'un modèle basé sur l'agriculture urbaine inspiré de l'ASC, avec pour mission « de cultiver des aliments là où les gens vivent et de les cultiver durablement » vers un modèle de marchandisation internet permettant la personnalisation du panier et le développement d'un système alimentaire local, avec pour mission renouvelée : « d'obtenir des produits frais, locaux et responsables pour davantage de montréalais ». Le chapitre 5 discute des implications des résultats en relation avec les théories discutées et finalement, l'étude se conclut sur quelques contributions, limite et pistes de réflexion.

CHAPITRE I

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ET SYSTÈME ALIMENTAIRE

Ce chapitre a pour but de présenter le contexte dans lequel s'insère cette étude de cas. Il dépeint d'abord un portrait des problématiques et enjeux liés au développement durable dans le système agroalimentaire mondial libéralisé, pour ensuite faire un bref recensement des mouvements et initiatives qui émergent avec le dessein de répondre à certaines de ces problématiques.

1.1 Le système agroalimentaire dominant : les effets de la libéralisation du marché et les enjeux de développement durable

« De nos jours, la grande majorité des aliments circulent entre de nombreux intermédiaires et parcourent des centaines de kilomètres avant d'arriver dans nos assiettes — en moyenne 2 400! » (Équiterre, [s.d.]) Concrètement, outre l'empreinte écologique due au transport — sans vouloir la banaliser — quelles en sont les implications? Sur le plan économique, environnemental et social, les répercussions de la mise en concurrence mondiale sont innombrables. Dans ce système agroalimentaire dominant, la productivité prend l'avant-plan et face à l'impératif d'exporter et de conquérir les marchés mondiaux, l'agriculture s'est industrialisée à outrance.

Depuis le tournant néolibéral des années 80, le système agroalimentaire et les enjeux qui y sont reliés se sont grandement complexifiés. Les préoccupations des divers acteurs de la société civile qui œuvrent tant dans le domaine de l'environnement que de l'accessibilité et la sécurité alimentaire au Québec et de par le monde, en témoignent. Ils mettent en évidence que dans ce contexte de libéralisation des échanges, la précarité alimentaire n'est pas l'apanage des pays en développement. Bien que les pays du Sud soient de loin les plus durement touchés, l'insécurité alimentaire est un problème politique et structurel auquel n'échappent pas les pays occidentaux. Le modèle actuel engendre des populations de travailleurs agricoles marginalisées partout à travers le monde et l'exemple californien

(Minkoff-Zern, 2014), est éloquent. Bien qu'ils travaillent dans certaines des régions agricoles « alimentaires » les plus productives au monde, et en dépit d'importantes connaissances agricoles, ces ouvriers majoritairement immigrants du Mexique, font partie des populations les plus pauvres de la Californie. Ils n'ont pour la plupart, ni accès à de la nourriture saine — trop coûteuse ou indisponible — ni à des endroits pour la cultiver (Ibid., 2014). Ici, au Canada, l'insécurité alimentaire touchait plus de 2 millions de Canadiens en 2006, alors que « 2,3 % de la population du pays souffr[ait] de la faim, dont une proportion importante d'enfants » (FAO, 2006, cité par équiterre³).

Parmi les grands enjeux associés à la globalisation, il est indéniable qu'elle renforce l'interdépendance entre les pays, contribuant ainsi à accentuer, à divers degrés, l'insécurité alimentaire de l'ensemble d'entre eux (Polimeni *et al.*, 2013). L'approvisionnement des pays développés repose essentiellement sur les importations d'aliments ainsi que l'agriculture industrielle, tandis que les pays en développement se retrouvent extrêmement vulnérables à l'inflation des prix. (Ibid., 2013) De manière générale, alors que les pays occidentaux diminuent la variété des cultures « alimentaires » au profit des cultures pour les biocarburants et autres fins non alimentaires⁴, les pays en développement exportent presque la totalité de leur production agricole consommable vers les pays occidentaux privant ainsi leur population de cette ressource précieuse (Ibid., 2013). De plus, les pays qui ont adopté une approche d'agriculture industrielle et qui pratiquent majoritairement la monoculture ont vu une diminution importante de leur biodiversité (Bouchard, 2002; Polimeni *et al.*, 2013; Shiva, 2004).

1.1.1 Une agriculture axée sur le rendement?

À priori, la monoculture intensive, tout comme l'utilisation des biotechnologies, devait permettre d'obtenir des rendements plus élevés. Ceux-ci, lorsque comparés à d'autres

³ <http://www.equiterre.org/fiche/securite-et-souverainete-alimentaires>

⁴ Selon l'Union paysanne, actuellement au Québec, seulement 2 % de la surface totale d'un territoire agricole d'environ 1,5 million de kilomètres carrés serait utilisée pour la production alimentaire. (Union paysanne.com, 2015)

méthodes d'agriculture, — tel qu'ils sont généralement évalués aujourd'hui par l'industrie ou les recherches subventionnées par celle-ci — se calculent en termes de tonnes produites par acre et ne tiennent pas compte de la dépense énergétique ni d'aucune des nombreuses externalités négatives. Notamment, à plus long terme, la perte d'écosystèmes diversifiés rend les cultures plus vulnérables aux organismes nuisibles, entraînant une augmentation de l'usage de pesticides, posant des risques pour la santé des travailleurs et des populations avoisinantes; en plus d'épuiser les nutriments du sol, entraînant une diminution de la fertilité; sans parler de la contamination des sols. Comme le font valoir Giménez *et al.* (2012), on ne peut prétendre à une comparaison consciencieuse des rendements des diverses méthodes agricoles en ne les examinant qu'en termes de tonnes produites par acre. Une comparaison convenable nécessite un modèle plus inclusif qui tient compte de l'efficacité en termes de rendements par unité d'eau et d'énergie, et prend en comptes les coûts environnementaux de la production en termes d'émissions de gaz à effet de serre, d'érosion des sols, et de perte de biodiversité (Giménez *et al.*, 2012).

Notons que dans ce modèle d'agriculture de la « productivité », les rendements plus élevés (et croissants) existent, mais ils sont de l'ordre économique et ils appartiennent en majeure partie aux grandes forces de l'industrie. Les agriculteurs, eux, doivent investir des sommes toujours plus importantes en machinerie, semences, engrais, pesticides, etc., pour ensuite composer avec la baisse des prix des produits agricoles et les conséquences liées à la pollution et l'appauvrissement de leurs terres. Pour bien saisir la dynamique des rendements croissants, il importe de prendre connaissance de la configuration du marché et des CA du secteur alimentaire.

1.1.2 Globalisation et marchandisation des semences : le déplacement des richesses

À travers le cas de l'Inde, Shiva fait état des conséquences sur l'écologie et sur l'humain de la globalisation de l'agriculture ainsi que du contrôle du marché des semences, premier maillon de la chaîne alimentaire. C'est en 1998 que la Banque Mondiale, par des politiques d'ajustement structurel, a contraint l'Inde à ouvrir le marché des semences aux grosses

multinationales telles que Cargill, Monsanto et Syngenta. Les semences qui étaient jusque-là des ressources naturelles renouvelables pouvant être conservées par les agriculteurs ont tour à tour été remplacées par des semences OGM coûteuses et non renouvelables, devant être achetées chaque année et nécessitant d'être utilisées en conjonction avec des fertilisants et pesticides tout aussi coûteux. En plus de devoir payer davantage pour s'approvisionner et d'être liés par des accords contraignants, les agriculteurs se sont rapidement retrouvés acculés à la chute des prix des produits agricoles (Shiva & Kunwar, 2010; Shiva, 2004). Bien que l'on puisse en conclure que cette baisse des prix est imputable à l'augmentation de la productivité dans les pays industrialisés (Rastoin, 2008), on ne peut ignorer le rôle des politiques de libre-échange de l'OMC (Organisation mondiale du commerce) dans cette dynamique. On remarque que « [l]'entrée des denrées alimentaires dans le cadre du libre-échange [...] signifie en pratique l'institutionnalisation du "dumping" des produits agricoles » (Bouchard, 2004, section le dumping, para. 1). Essentiellement, en forçant le retrait de quotas à l'importation, et en permettant des augmentations faramineuses des subventions étatiques dans l'industrie agricole, les politiques de l'OMC permettent le dumping de produits maintenus à des prix artificiellement bas (Shiva, 2004). Le coton en est un exemple. De nombreuses études (Sumner, 2006; Plastina, 2007; Jales, 2010 citées dans un rapport de l'ICTSD, 2013) ont démontré que le soutien gouvernemental fourni aux producteurs de coton américain faisait baisser le cours international de la fibre. Par exemple, des subventions de l'ordre de 4 milliards de dollars auraient permis aux États-Unis de capturer une importante part du marché mondial du coton, au détriment de pays défavorisés tels que le Burkina Faso, le Bénin et le Mali (Shiva, 2004).

Encadré 1.1 Le dumping

Selon l'OMC (2014), « Le dumping est, d'une manière générale, une situation de discrimination internationale en matière de prix, dans laquelle le prix d'un produit vendu dans le pays importateur est inférieur au prix de ce même produit vendu sur le marché du pays exportateur » (« OMC | Antidumping - Renseignements techniques », s. d.)

« Comme le dumping implique généralement des volumes d'exportation substantielle du produit, il a souvent pour effet de mettre en danger la viabilité financière des fabricants ou producteurs du produit dans le pays importateur. » (« Dumping Definition | Investopedia », s. d., *traduction libre*) À qualité comparable, dans cette économie mondialisée, les consommateurs d'une nation ciblée par des pratiques de dumping auront généralement peu de scrupules à consommer ces produits vendus à des prix beaucoup plus bas. (Ibid.) C'est d'autant plus vrai lorsque les produits locaux se retrouvent moins accessibles et que les consommateurs n'ont pas pleine conscience des répercussions de leurs choix. Au fil du temps, le dumping peut avoir un impact négatif sur l'économie locale et conduire à la faillite les producteurs du pays importateur, entraînant des pertes d'emplois et un taux de chômage plus élevé. (Ibid.)

De plus, alors que des variétés de semences adaptées à la diversité des écosystèmes sont remplacées par l'introduction précipitée sur le marché de semences inadaptées et souvent non testées — augmentant ainsi les risques de mauvaises performances et de récoltes médiocres — les rendements des semences OGM seraient loin d'être ceux promis aux agriculteurs⁵. Ce passage des semences préservées par les agriculteurs vers le contrôle de celles-ci par les multinationales marque aussi le glissement de la biodiversité dans l'agriculture vers la monoculture qui a conduit à la disparition de millions de produits de l'évolution de la nature et de la ferme. C'est le cas par exemple de Warangal en Inde, qui a délaissé la culture de légumineuses, de millet et des graines oléagineuses pour se concentrer sur la monoculture du coton. (Ibid., 2004) Le cas de l'Inde démontre de manière probante les dangers de la concentration jumelée aux stratégies de droits de propriété intellectuelle et de brevetage du vivant déployées par les producteurs de semences OGM. L'exemple du coton illustre aussi les dangers et effets pervers des monopoles. « Actuellement, 95 % des semences de coton appartiennent et sont contrôlées par

⁵ Par exemple, lors de l'introduction du Coton Bt de Monsanto en Inde en 2002, les cultivateurs ont subi des pertes de l'ordre de 1 milliard de roupies (plus de 20 millions de dollars canadiens) avec une production se chiffant dans les 200 kg/acre plutôt que les 1 500 kg/acre promis. Au Bihar, lorsque le maïs traditionnel fut remplacé par le maïs hybride de Monsanto, la totalité des plantations aurait échoué à produire, représentant une perte de 4 milliards de roupies indiennes assumée, par des cultivateurs déjà pauvres et largement endettés. (Ibid., 2004)

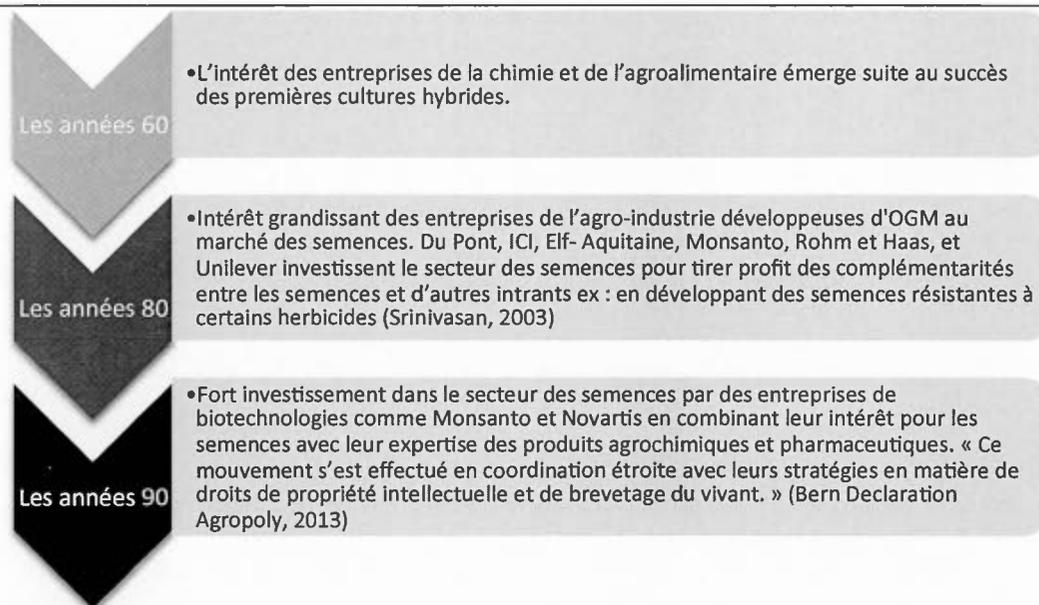
Monsanto » et puisque « la plupart des sociétés de récoltes de coton sont liées par des accords de licence avec Monsanto, le prix des semences a grimpé de 8000 % » (Shiva cité par Upadhayaya, 2013). Cette dynamique de hausses de prix des intrants, jumelés aux accords de licence et de baisse de prix des matières premières — effet de la libéralisation des échanges — aurait transformé l'économie agricole d'une économie positive à une économie négative pour les paysans. C'est pourquoi, en 2005, alors que le secteur agricole employait près des deux tiers de la population active de l'Inde (ce qui en fait le principal secteur d'activité) il ne participait pourtant qu'à 22 % du produit intérieur brut (PIB) contre 51 % pour les services et 27 % pour l'industrie (momagri.org).

1.1.3 Le système agroalimentaire, un oligopole mondial

Dans les nouveaux espaces déréglementés, des compagnies toujours plus grandes avalent les concurrents, créent de puissants oligopoles, qui contrôlent les marchés et les prix, deviennent « trop grandes pour faire faillite » et jouissent d'un immense pouvoir économique et politique. (Vaillancourt, 2014, p.14)

Malgré l'importance capitale de l'alimentation, le système agroalimentaire n'échappe pas à cette réalité. Au niveau mondial, la tendance à la concentration s'accélère, et ce à tous les niveaux de la CA tant dans les transformateurs que dans les grands distributeurs. Malgré tout, et le cas de l'Inde l'aura bien introduit, Rastoin (2008) fait remarquer que « [c'est] en amont du système alimentaire, dans la production de semences, de substances phytozoosanitaires, d'engrais chimiques et de matériel agricole que la concentration est la plus élevée » (Ibid., p.63). Tout comme de nombreux chercheurs, agriculteurs et ONG qui tentent de sonner l'alarme, il fait valoir que la domination de ce marché par quelques groupes chimiques, pharmaceutiques et mécaniques puissants, est grandement problématique puisque « l'agrofourmiture conditionne étroitement la configuration de l'agriculture et [...] de l'ensemble du système alimentaire, à travers [entre autres choses] la question de la qualité et de la traçabilité des aliments » (Ibid., 2008, p. 63). En vingt ans, les grandes entreprises d'agrochimie sont passées d'une vingtaine — possédant 90 % des parts de marché — à sept en 2002 (Lang 2003 dans BASIC 2014). La figure 1.1 illustre cette évolution en trois phases des années 60 à 90.

Figure 1.1 La Concentration du secteur des semences en trois phases (adapté de BASIC 2014)



L'étude réalisée par le Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne (BASIC, 2014) — qui porte sur les modèles de concentration du pouvoir dans la CA; les pratiques commerciales déloyales; et leurs conséquences sur le développement durable des pays du Sud — s'avère fort utile pour comprendre la dynamique du marché mondial et mieux saisir l'effet de cette concentration sur les structures de gouvernance des chaînes de valeurs. Que ce soit au niveau des « négociants internationaux [qui] jouent un rôle de coordination verticale en reliant les producteurs avec les clients du monde entier [avec des groupements tels que le ABCD agricole⁶] impliqués dans 90 % des échanges de céréales du monde » (Ibid., p.20); ou au niveau des transformateurs et des grandes chaînes de supermarchés, cette concentration est lourde de conséquences puisqu'elle permet à un nombre toujours plus petit de joueurs de contrôler le système alimentaire et d'en accaparer une part grandissante

⁶ Le groupement « ABCD agricole » est composé de Archer Daniels Midland (ADM, créé en 1902), Bunge (né en 1818), Cargill (fondé en 1865), et Louis Dreyfus (né en 1851). (BASIC, 2014)

de la valeur. Au Québec, la situation n'est guère plus réjouissante et par extrapolation, cette étude permet de comprendre ce qui se vit aussi chez nous, alors que les agriculteurs sous pression se font chasser de leurs terres ou intégrer. Bien sûr, cela nous amène à discuter de l'intégration dans la chaîne alimentaire et des enjeux de répartition de pouvoir et par conséquent, de bénéfices.

1.1.4 La contractualisation et l'intégration dans l'agriculture

Récemment au Québec nous avons été témoins de débats entourant le phénomène d'accaparement des terres — soit l'achat de terres agricoles par des fonds financiers. Mais ce que nous observons n'est pas un phénomène nouveau :

Les accapareurs [qui ont plus dernièrement attiré notre attention] sont tout simplement un autre visage des intégrateurs agricoles. Ce phénomène existe depuis presque vingt ans au Québec, alors que la moitié du porc et le quart des œufs et de la volaille produits sont la propriété d'industriels à travers l'intégration verticale. Dans le cas du veau de lait, c'est même à 100 %. (www. Union Paysanne)

Tel que le font remarquer Royer et Vézina (2012), les travaux récents sur l'évolution du secteur agricole portent un intérêt notable, en raison de son intensification, à l'intégration verticale. Tant au Canada qu'aux États-Unis et en Europe, on assiste depuis les deux dernières décennies à d'importantes transformations au niveau de la coordination verticale des chaînes agroalimentaires. Celle-ci se fait plus étroite, que ce soit au travers de contrats, d'alliances, de partenariats ou d'intégration verticale « pure ». (Ibid., 2012)

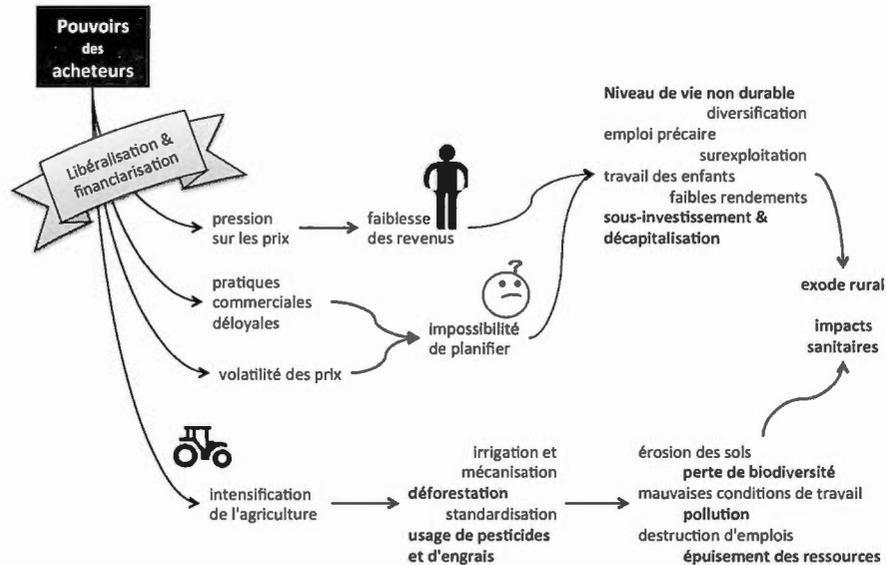
Plusieurs groupes d'agriculteurs et d'observateurs voient en la contractualisation et l'intégration verticale une perte de contrôle des producteurs agricoles sur les processus de production, voire la disparition à plus ou moins brève échéance du producteur-entrepreneur. D'autres y voient [plutôt] une meilleure efficacité de la coordination et un processus inévitable pour demeurer compétitifs au niveau international. (Ibid., 2012, p.7)

J'ajouterais cependant que ce qui est largement critiqué c'est aussi la répartition des bénéfices relatifs à la valeur ajoutée d'une meilleure coordination. Si des acteurs de tous les horizons reconnaissent de nombreux avantages à cette coordination plus étroite, qui

permettrait notamment : d'augmenter l'efficacité; de faire des économies (transactionnelles, technologiques, etc.); de diminuer les incertitudes; de réduire les pertes; d'être plus compétitifs; etc., alors les questions d'équité dans la redistribution se posent. Il devient difficile de cautionner cette « création de valeur » si elle se traduit par la prolétarianisation des producteurs. C'est pourtant, ce que rapportent de nombreux groupes d'agriculteurs et de citoyens concernés par la montée de l'agro-industrie. À titre d'exemple, au Québec, Bouchard (2004) pointe le cas de l'industrie porcine : au moment où cette industrie et ses exportations connaissent un essor sans précédent, les revenus des producteurs étaient pourtant en chute libre alors que « seuls les intégrateurs et les cartels agroalimentaires [avaient] doublés leurs profits » (Bouchard, 2004, section le dumping, para. 9). Comme le soulèvent Royer et Vézina (2012) « en théorie, les producteurs ne devraient pas accepter plus de risques [que les contractants] s'ils ne sont pas compensés pour l'assumer. » (Vavra, 2009 dans Royer et Vézina, 2012, p.21). En pratique cependant, « [l]a détermination de l'allocation du risque et des bénéfices entre les partenaires réside dans le pouvoir de négociation du producteur face à son contractant [et] plus ce pouvoir sera faible, plus le producteur fera face à des iniquités dans le partage des risques et des bénéfices de l'échange. » (Ibid., 2012, p.21) Dans cette structure de marché oligopolistique; et selon la position géographique des producteurs, les alternatives qui s'offrent aux producteurs sont limitées (Ibid., 2012). De plus, les multinationales et gros investisseurs disposent de ressources professionnelles et légales pour négocier à leur avantage, tant dans la contractualisation et l'intégration, que dans l'industrie auprès des autorités concernées dans la réglementation agricole et les négociations entourant les accords de libre-échange (Vaillancourt, 2014; Bouchard 2002). Les producteurs n'ont souvent que peu de pouvoir et se font dicter les règles d'un marché dans lequel ils se retrouvent à la merci des multinationales et dans ce contexte, la vente; l'intégration; et la contractualisation s'avère parfois les seules alternatives.

L'illustration qui suit démontre les impacts sur les producteurs de la concentration du pouvoir des acheteurs dans les filières agricoles dans le contexte de la libéralisation et de la financiarisation des marchés.

Figure 1.2 Chaînes d'impacts générés par la concentration du pouvoir des acheteurs dans les filières agricoles (Source : BASIC)



Bien que l'illustration (figure 1.2) s'avère fort utile pour comprendre la dynamique du pouvoir dans la CA internationale et de ses conséquences (plus particulièrement dans les échanges Sud Nord avec les secteurs de la banane, la canne à sucre, le café et le cacao), dans beaucoup d'autres cas le portrait de la filière alimentaire mériterait d'y inclure le pouvoir des fournisseurs d'intrants. En effet dans bien des secteurs, tel qu'illustré par le cas de l'Inde, c'est l'effet simultané de la pression exercée en amont et en aval qui conduit à la perte des producteurs; détruit les écosystèmes; aggrave les problèmes de pauvreté et par conséquent, les problèmes de faim.

1.1.5 Le monopole syndical et la gestion de l'offre : une barrière au commerce de proximité et à la ferme à dimension humaine

En 1972, le gouvernement a accordé à l'UPA (l'Union des Producteurs Agricoles) le statut de syndicat unique et obligatoire. Avec le temps, ce monopole et la gestion de l'offre, qui au départ devaient servir à protéger les agriculteurs québécois, auront eu de nombreux effets pervers sur la compétitivité des plus petits agriculteurs. Ce monopole fait « en sorte qu'il n'y

a actuellement aucune opposition officielle au modèle industriel d'exportation et de concentration en agriculture. » (Bouchard, 2002, p. 86) Selon Bouchard (2002), « [a]u nom de la compétition sur les marchés mondiaux, du libre-échange et de la productivité à tout prix, [l'UPA] encourage la mainmise des industriels et des multinationales sur la production agricole, et la disparition des fermes familiales et des petites productions alimentaires locales. » (Ibid., p. 23) L'union qui regroupe tous les producteurs (conventionnels ou biologiques, du plus gros aux plus petits) « est à la fois le représentant syndical de ses membres, [souvent] l'acheteur de leurs produits », en plus de gérer le financement de l'État et la mise en marché. (Ibid., p.88-89)

Les secteurs du lait, du poulet, de la dinde et des œufs sont ceux qui sont régis par la gestion de l'offre. Celle-ci a pour but « de limiter la production nationale et les importations pour générer des prix plus élevés à tous les niveaux de la CA. Dans ces domaines, les gains sont capitalisés dans les quotas que les producteurs doivent posséder pour être autorisés à produire. » (Larue et Ker, 2011, p.47) Ces quotas sont de plus en plus détenus par les grands industriels et plutôt que de permettre aux agriculteurs et fermiers de famille de tirer leur épingle du jeu certaines règles désuètes de la gestion de l'offre ont pour effet de les vulnérabiliser davantage face aux intégrateurs (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008). Aux producteurs sous gestion de l'offre qui veulent rester indépendants et faire la mise en marché de leurs produits à travers le commerce de proximité on oppose d'importantes barrières notamment par une réglementation qui ne leur permet pas de tirer avantage de leurs opérations et de réaliser des économies. « L'obligation de payer des prélevés sur le transport du lait pour les artisans-fromagers, alors que leur lait ne sort pas de la ferme [et] l'obligation au détenteur de quota de poulet de racheter sa [propre] production au même titre qu'un acheteur industriel avant de pouvoir la vendre directement à la ferme » (Union Paysanne, 2014, p. 28) en sont de bons exemples. Par ailleurs, les intégrateurs agricoles — qui s'emparent d'un nombre toujours grandissant des quotas de production disponibles — empêchent maintenant la très grande majorité des subventions et remboursements de taxes foncières agricoles en plus de profiter des mêmes programmes de soutien originalement destinés aux agriculteurs. Ces

règles de l'UPA, jumelées au détournement des fonds destinés à l'agriculture au Québec, sont particulièrement nuisibles à l'essor du commerce de proximité (de la vente à la ferme ou en circuits courts) et de la ferme à dimension humaine. C'est ainsi qu'au Québec « l'agro-industrie étend ses monocultures sur des pans entiers du territoire, contribue à vider la ruralité de ses habitants, uniformise les aliments tout en aspirant comme un trou noir les subventions de l'État. » (Union Paysanne.com) Maintenant sachant que plusieurs secteurs rencontrent des défis importants de production et mise en marché local, nous pouvons nous questionner sur l'état de l'agriculture biologique au Québec.

1.1.6 L'agriculture biologique au Québec : quelques chiffres

Nous savons qu'il y a un nombre grandissant de producteurs qui s'intéressent à l'agriculture « responsable » et le secteur de l'agriculture biologique connaît une croissance importante au Québec. Selon la Fédération d'Agriculture Biologique du Québec (FABQ) :

Entre 2006 et 2013 le nombre de fermes certifiées biologiques est passé de 855 à 1 003, une augmentation de l'ordre de 17 % [alors que les] superficies en culture sous régie biologique (toutes productions confondues) ont aussi connu une augmentation significative, passant de 41 629 hectares en 2006 à 52 697 ha en 2013, une hausse de 26 %. Malgré [tout], l'agriculture biologique [...] ne représente qu'entre 2 et 3 % de la production alimentaire du Québec et du Canada. [Et bien qu'en] 2012, la vente au détail de produits biologiques représentait au Canada un marché d'environ 3 milliards de dollars [s]euls 30 % des produits biologiques consommés au Québec proviendraient de nos producteurs locaux.⁷

Autrement dit, « 70 à 75 % des produits biologiques consommés au Québec sont des produits importés » (FABQ, [s.d.]) alors que « la majorité (53 %) des produits alimentaires achetés par les Québécois provient de fournisseurs (producteurs et transformateurs) du Québec » (MAPAQ, 2013, section faits saillants). Il faudrait donc, selon la Fédération, « augmenter le volume de la production pour répondre à la demande du marché québécois ». Pourtant, bien qu'il soit souhaitable d'augmenter la production d'aliments biologiques, il faut aussi que la structure en place permette à l'un d'écouler sa marchandise,

⁷ http://www.fabqbio.ca/meganet/media/docs/fiche_1_eagriculture_bioe_.pdf

et à l'autre de se la procurer de manière efficace. Il y a là un enjeu d'accessibilité. Sans avenues de commercialisation efficaces et viables, dans le contexte actuel, l'augmentation hypothétique de cette production pourrait se traduire par davantage de pertes alimentaires et pertes de revenus potentiels pour les agriculteurs. Et bien qu'au net ceux-ci auraient produit moins d'externalités négatives en produisant selon les normes biologiques, il reste primordial pour eux de se développer et de pérenniser leurs entreprises. Le processus de certification étant long, rigoureux et onéreux, il importe de planifier adéquatement la commercialisation de ces produits recherchés. Tout cela nous amène à réfléchir aux consommateurs et à nous interroger sur les conséquences du système en place sur l'offre alimentaire.

1.1.7 Conséquences sur l'offre alimentaire

Hunger is caused by poverty and inequality, not scarcity. For the past two decades, the rate of global food production has increased faster than the rate of global population growth. According to the Food and Agriculture Organization of the United Nations [2009]⁸ the world produces more than 1 1/2 times enough food to feed everyone on the planet. That's already enough to feed 10 billion people, the world's 2050 projected population peak. But the people making less than \$2 a day—most of whom are resource-poor farmers cultivating unviably small plots of land—cannot afford to buy this food. (Gimenez et al, 2012, p. 595)

Tel que le met en évidence cet extrait, la faim dans le monde serait un problème majoritairement politique et structurel étroitement lié à la globalisation, la dérèglementation et la configuration du marché. Le système agricole et alimentaire dominant, qui creuse le gouffre des inégalités et de l'insécurité alimentaire peut difficilement être associé au développement durable et il a des conséquences indéniables sur l'offre alimentaire. Chez nous, cette configuration de marché se transpose dans l'offre des supermarchés par des étalages remplis de produits de moindre qualité et par une offre restreinte et uniforme. Par exemple, au rayon des fruits et légumes la diversité n'est plus. Vu les distances à parcourir, les cultivars sont majoritairement sélectionnés en fonction de

⁸ Gimenez *et al.*, se réfèrent ici aux 2 rapports suivant du FAO : « 1.02 billion hungry » ainsi que « The state of food insecurity in the world » tous deux parues en 2009.

leur transportabilité et non de leur goût ou leur apport vitaminique. Ils sont d'ailleurs cueillis avant maturité⁹ pour leur permettre de mieux voyager. Ils seraient moins riches en nutriments¹⁰, remplis de pesticides nocifs pour la santé, et de plus en plus, ils sont génétiquement modifiés — pour produire leur propre toxine Bt; pour être tolérant aux herbicides à spectre large, etc. — alors que l'on en connaît mal les conséquences à long terme. Bien que peu de fruits et légumes OGM soient approuvés sur le marché — nombreux sont en développement ou en attente d'approbation — ils sont bien présents dans nos aliments transformés. Ils sont difficiles à repérer puisqu'actuellement les lois sur l'étiquetage n'obligent pas les producteurs et transformateurs à faire mention des OGM. Dans ce contexte, le consommateur ne peut donc pas faire un choix éclairé et réellement consentant. Par ailleurs, les OGM se retrouvent également dans les céréales et légumineuses qui, jumelées aux farines carnées¹¹ ou au fumier de poulet¹², constituent la base de l'alimentation animale de la viande que nous consommons (Bouchard, 2002). D'autre part, nous savons aussi que les producteurs font face à de nombreux défis de mise en marché qui peuvent restreindre leur accès au marché. Notamment les critères et conditions d'achats des grands distributeurs (quantité minimale, esthétisme/format, possibilité d'annuler au dernier moment, etc.)¹³; la compétition internationale et la

⁹ « Pour éviter de perdre des fruits durant le transport [...], il est courant de cueillir les tomates alors qu'elles sont vertes. Juste avant leur arrivée chez l'épicier, on les vaporise d'éthylène pour commencer le processus de mûrissement. Cette stratégie permet également d'augmenter la durée de vie des aliments sur les tablettes d'épicerie. Mais cette pratique, surtout lorsque les fruits proviennent de très loin, rendrait leur goût moins savoureux ». http://www.ogm.gouv.qc.ca/utilisation_actuelle/murissement_retarde/murissement.html

¹⁰ À cet effet, une méta-analyse comparant l'alimentation biologique à l'alimentation conventionnelle conclut que les aliments biologiques contiendraient plus de nutriments, plus d'antioxydants, moins de résidus de pesticides et moins de métaux lourds. Voir Marcin Barański, Dominika Średnicka-Tober, Nikolaos Volakakis *et al.*, « Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: a systematic literature review and meta-analyses ». *British Journal of Nutrition*, 112, no 05 (2014) : 794-811

¹¹ Les farines carnées sont « des farines provenant des entrailles, cadavres et gras d'animaux de toutes sortes comme protéines à bon marché » qu'on utilise notamment dans l'alimentation des poulets et des porcs (Bouchard, 2002, p. 16)

¹² À l'étape de l'engraissement, les bovins et autres animaux, y compris les poulets eux-mêmes, sont nourris « au fumier de poulet mélangé à des céréales, un cocktail explosif [selon Bouchard, 2002] de salmonelle et autres bactéries infectantes » (Ibid., 2002, p. 16)

¹³ L'étude du BASIC (*op.cit*) est d'ailleurs très éclairante à ce sujet.

financiarisation de l'alimentation qui amplifie la problématique de dumping et la volatilité des prix; sans oublier, au Québec, la situation du monopole syndical et la gestion de l'offre qui nuisent à la compétitivité des fermes artisanales (ou à dimension humaine) par rapport aux industrielles. Il est par conséquent souvent ardu pour le consommateur d'accéder à une offre locale diversifiée — d'ailleurs peu des produits biologiques¹⁴ sur nos tablettes proviennent d'une agriculture locale — sans parler d'une offre en produits frais et sains tout court, alors que la désertification alimentaire sévit dans de nombreux quartiers. Ce phénomène sera abordé dans la prochaine section sur les enjeux associés à l'urbanisation.

1.2 Population croissante, urbanisation et pertes alimentaires

Sachant que l'accroissement de la population mondiale présentera un défi de taille au niveau de l'alimentation — nous serons environ 9,5 milliards en 2050 (United Nation, 2012), soit 2 milliards de plus à nourrir — et qu'actuellement de 30 à 50 % de la nourriture produite est gâchée ou perdue d'un bout à l'autre de la CA, représentant approximativement 1,3 milliard de tonnes annuellement (FAO, 2014), le système alimentaire est sous pression. Dans les pays en développement, les pertes les plus importantes (environ 40 %) surviennent tôt dans la CA soit au moment de l'après-récolte et de la transformation, alors que dans les pays industrialisés les pertes se produisent au niveau de la distribution et du consommateur (FAO, 2014). Nos CA s'échelonnant à l'échelle mondiale, ces pertes en amont et en aval s'additionnent pour résulter en une longue chaîne qui performe mal : pertes alimentaires, pollution liée au transport, mauvaise redistribution des bénéfiques, etc. Par ailleurs, l'urbanisation croissante — exacerbée par l'exode des paysans — est aussi une réalité qui influence, entre autres choses, notre façon de nous alimenter. L'UNFPA estime que dans le contexte de l'urbanisation croissante actuelle « les

¹⁴ Le biologique n'est pas toujours synonyme de responsable. Il faut prendre en considération le kilométrage alimentaire ainsi que les conditions dans lesquelles ces aliments sont cultivés. Lorsque le biologique vient des industriels, il n'exclut pas forcément : grande échelle, exploitation de la main d'oeuvre, cueillette avant maturité pour le transport, etc. C'est donc un non-sens absolu de remplir nos étagères de produits biologiques importés, au bilan final discutable.

grands défis à relever en matière de développement [...] consistent à accroître les opportunités qu'offrent les villes tout en réduisant autant que faire se peut les dangers et les difficultés qu'elles présentent » (UNFPA, 2011, p.78). Les déserts alimentaires (voir encadré 1.2) font d'ailleurs partie des enjeux importants liés à l'urbanisation, spécialement là où vivent les populations les plus défavorisées et par conséquent, souvent les moins mobiles.

Encadré 1.2 Les déserts alimentaires

Les déserts alimentaires sont des secteurs problématiques pour l'approvisionnement alimentaire parce que les commerces d'alimentation y sont rares et difficiles d'accès, à distance de marche souvent supérieure à 1 km¹⁵ et dans des quartiers à haut taux de défavorisation. Basé sur de nombreux travaux¹⁶ Enriquez et Klein (2012), considèrent que l'accessibilité alimentaire implique trois critères soit : la proximité, la diversité et la variété.

La proximité [réfère à] la présence d'une épicerie complète à une distance inférieure à 750 mètres de la résidence, au-delà de laquelle il est difficile de se déplacer à pied avec des sacs d'épicerie; la diversité [réfère au] nombre de supermarchés dans un rayon de 1000 mètres, avec un minimum de deux, ce qui permet d'améliorer l'offre et donc le choix de produits; et la variété [concerne la] distance moyenne par rapport aux différentes chaînes de supermarchés les plus proches permettant d'augmenter la variété des prix et des types de produits à partir de plusieurs fournisseurs, établis à un rayon de 1500 mètres. (Ibid., 2012, p. 4)

Selon la littérature¹⁷ étudiée par ceux-ci :

parmi les facteurs qui favorisent l'apparition et/ou le renforcement des déserts alimentaires, les plus importants concernent les stratégies de localisation des supermarchés, l'hégémonie des grandes chaînes alimentaires, la précarité des

¹⁵ En milieu urbain on considère généralement qu'une distance de marche acceptable pour se rendre du domicile vers un détaillant alimentaire ayant une bonne offre d'aliments sains et nutritifs se situe entre 500 m et 1 km (Équipe Pauvreté/Développement social et des communautés, de la Direction régionale de santé publique de la Capitale-Nationale, 2014, p. 11)

¹⁶ Les auteurs se réfèrent aux travaux de Gordon et al., 2010; Sparks et al., 2009; Gallagher, 2008; Bertrand et al., 2008; et Apparicio et al., 2007

¹⁷ Les auteurs cités par Enriquez et Klein sont: Nayga et Weinberger, 1999; Morland et al., 2002; Guy, Clarke et Eyre, 2004; ainsi que Bitler et Haider, 2009

marchés indépendants, l'absence d'un réseau de transport en commun abordable et adapté, ainsi que la rareté d'espaces propices aux commerces alimentaires dans les quartiers centraux et péri-centraux comparativement aux banlieues. (Ibid., 2012, p.3)

Ces secteurs sont jugés trop peu rentables pour que les épiceries s'y installent et les dépanneurs y font souvent office d'épicerie, avec des conséquences importantes sur la santé des populations concernées.

C'est donc en réponse à ces défis et enjeux du développement durable que divers acteurs et organisations sont appelés à innover en marge du modèle agroalimentaire dominant, et œuvrer vers une transition du système alimentaire. À Montréal, en 2013, bien qu'il représente encore moins de 0,5 % de l'emploi total (2,3 % au Québec), le secteur primaire se transforme avec la popularité grandissante des éco-quartiers, des marchés publics et de l'agriculture urbaine. « D'ailleurs, à la suite d'une consultation demandée par 30 000 personnes, l'agriculture urbaine aura droit à son comité de travail sur l'île. » (Desjardins, 2013, p.8) C'est de cette transition et des initiatives qui en découlent qu'il sera question dans la prochaine section.

1.3 Système alimentaire en transition : à la recherche de solutions

Nous avons constaté la complexité et l'importance des enjeux reliés au développement durable du système alimentaire et par le fait même nous avons mis en évidence comment le système alimentaire dominant crée et capture de la valeur pour quelques-uns au détriment de la population, de l'environnement et des économies. « Les citoyens et les consommateurs, qui s'étaient tenus à l'écart des débats sur les enjeux de l'agriculture, sont entrés en scène et désormais ils expriment davantage leurs préoccupations et leurs exigences à l'égard de l'environnement et de la santé, interpellant directement l'agriculture et l'agroalimentaire. » (Commission Pronovost, 2008, p.12) Partout à travers le monde, en plus de l'opposition et la contestation qui s'élève, on assiste à la multiplication d'initiatives

de toutes sortes visant à créer des alternatives à ce système dominant. C'est par ailleurs ce qui ressort des travaux effectués par Audet et al. (2014; 2015), qui se penchent sur la transition socio-écologique du système agroalimentaire. Leurs recherches portent plus spécifiquement sur la démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal et la mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal (Ibid., 2014; 2015) et démontrent du même coup le nombre croissant d'initiatives autour de la ville. C'est de là que nous vient le terme de « transition socio-écologique du système agroalimentaire » qu'ils définissent «comme le passage de l'état actuel [du] système à un état socialement plus juste et écologiquement viable ».

Certaines tentent de s'insérer directement dans le système conventionnel, alors que d'autres se développent en marge de celui-ci. Sans en faire la critique, cette section en donne quelques exemples, en passant par l'agriculture biologique et les certifications qui en découlent; le commerce équitable; le circuit court d'alimentation et le concept de souveraineté alimentaire et de consommateurs « locavores »; pour finir avec quelques projets innovants en agriculture urbaine, tant en éducation et en sensibilisation, qu'en projet de coopérative et/ou de commercialisation locale.

1.3.1 Agriculture biologique : certification et mise en marché

Discutons d'abord d'agriculture biologique et d'un outil de mise en valeur de celle-ci, la certification. L'agriculture biologique en tant que telle n'est pas un concept nouveau en agriculture, mais comme nous avons pu le constater elle suscite un nouvel engouement et sa production est en hausse. La France aurait introduit les principes de l'agriculture bio en 1947 après la Seconde Guerre mondiale, alors que des médecins et consommateurs accusèrent les produits chimiques agricoles d'être en cause dans le développement de cancers et maladies mentales (Organisme de certification Québec Vrai, 2009).

Au Québec, l'appellation biologique est réservée aux producteurs munis d'une certification, et ce, afin d'aider le consommateur soucieux de la qualité de son

alimentation à reconnaître les produits qui respectent les critères rigoureux en vigueur. L'existence d'une telle appellation permet également au CARTV¹⁸ d'effectuer un contrôle sur l'étiquetage des produits biologiques et de sévir contre les fraudeurs. (FABQ [s.d.], a)¹⁹

Cela signifie aussi qu'un producteur non certifié, qui utiliserait des méthodes de production équivalentes, voire même supérieures aux normes en vigueur, ne pourrait en faire mention sur ses produits. Du moins, ses produits ne devraient pas « porter l'une des mentions suivantes : "organique ", "biodynamique", "biologique", "écologique", y compris leurs diminutifs (comme "éco", "bio"), ainsi que tout autre terme qui peut laisser croire à l'acheteur que le produit est issu d'un mode de production biologique. (FABQ, [s.d.], b)²⁰

Selon la Fédération d'Agriculture Biologique du Québec :

Ce type d'agriculture est encadré par des normes exigeantes [et] chaque ferme fait l'objet d'une vérification annuelle par un certificateur accrédité. L'agriculture biologique accorde une importance toute particulière aux pratiques culturales et d'élevage qui favorisent l'équilibre environnemental et préservent la santé des sols, des animaux et des écosystèmes. [Elle] n'utilise aucun produit de synthèse (pesticides, OGM, fertilisants chimiques, antibiotiques, farines animales, etc.). (FABQ [s.d.], a)²¹

Il existe six organismes de certification autorisés par le CARTV soit : Ecocert Canada, Organisme de certification Québec Vrai, Organic Crop Improvement Association International Inc. (OCIA), Pro-Cert Organic Systems Ltd, Quality Assurance International (QAI) et Letis S.A. En conséquence, avec l'intérêt des consommateurs pour l'alimentation bio et les lois entourant l'utilisation des termes s'y rattachant, leurs logos (figure 1.3), ont aussi une valeur ou fonction promotionnelle. Certains d'entre eux intègrent maintenant la provenance au critère de certification, tel qu'Aliments Bio du Québec, qui garantit à la fois les origines biologiques et locales du produit. Évidemment, qu'ils soient certifiés, en voie de

¹⁸ CARTV: Conseil des appellations réservées et des termes valorisants

¹⁹ <http://www.fabqbio.ca/> Fiche 1 : Coup d'œil sur l'agriculture bio au Québec

²⁰ <http://www.fabqbio.ca/> Fiche 2 : Certification biologique

²¹ <http://www.fabqbio.ca/> Fiche 1 : Coup d'œil sur l'agriculture bio au Québec

le devenir, ou qu'ils utilisent des méthodes de productions dites « responsables » ou « éthiques », etc., il reste encore pour les producteurs un défi de mise en marché et de distribution efficace. Ils auront le choix entre le marché conventionnel ou des réseaux parallèles (que nous explorerons sous peu), voir parfois une combinaison des deux — à la condition bien sûr de respecter les critères de qualité et de manipulation établit par l'organisme de certification.

Figure 1.3 Logos des organismes de certification autorisés par la CARTV au Québec (Source : http://www.fabqbio.ca/page3_4.html)



1.3.2 Du commerce équitable à la souveraineté alimentaire

Dans le commerce conventionnel, le commerce équitable est une initiative qui a eu pour effet d'attirer l'attention des consommateurs sur la réalité des iniquités dans les échanges sud-nord et les problématiques générales associées aux conditions de vie et de travail des producteurs du Sud. Le commerce équitable (sud-nord) vise donc l'approvisionnement international en cherchant à amener une plus grande équité dans le commerce conventionnel.

Le commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au sud de la planète. Les organisations du commerce équitable, soutenues par les consommateurs, s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel. (FINE, 2001)²²

Cependant, la portée du concept de commerce équitable (sud-nord) a ses limites et ne saurait résoudre les problèmes d'interdépendance créés par la mondialisation et fournir des solutions de développement d'un système de production alimentaire durable et équitable au nord. C'est pourquoi d'autres alternatives visent plutôt le local et cherchent à restituer une certaine autonomie dans le système alimentaire et économique des villes, voir même à tendre vers une souveraineté alimentaire²³. La souveraineté alimentaire est ici vue en tant que moyen de parvenir à la sécurité alimentaire. (RAD, 2015) C'est « le mouvement paysan mondial appelé La Via Campesina [qui] rassemble des millions de paysannes et de paysans, de petits et de moyens producteurs, de sans terre, de femmes et de jeunes du monde rural, de peuples autochtones, de migrants et de travailleurs [dans le but de] combattre les injustices du système alimentaire » qui est à l'origine du concept. Il fut présenté pour la première fois en 1996 « lors du Sommet de l'alimentation organisé par la FAO à Rome » (Union Paysanne, 2009).

La souveraineté alimentaire est le droit des peuples à une alimentation saine et culturellement appropriée produite avec des méthodes durables, et le droit des peuples de définir leurs propres systèmes agricoles et alimentaires. Elle place au cœur des systèmes politiques et alimentaires les aspirations, les besoins et les

²² FINE fut créé en 1998 et est l'association informelle des quatre principaux réseaux de commerce équitable : F pour Fairtrade Labelling Organizations International (FLO); I pour International Fair Trade Association, maintenant the World Fair Trade Organization (WFTO); N pour Network of European Worldshops (NEWS!); et E pour European Fair Trade Association (EFTA)

²³ Plusieurs exemples d'études sur le sujet sont réunis dans un numéro spécial du *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*. "Special Issue: Subversive and Interstitial Food Spaces" Vol. 19, 2014 et pour un répertoire sur les tendances et initiatives fort intéressantes en agriculture urbaine le lecteur peu consulter : <http://durable.umontreal.ca/agriculture/initiatives-et-tendances/#c3481>

moyens de subsistance de ceux qui produisent, distribuent et consomment des aliments, plutôt que les exigences des marchés et des entreprises multinationales. (La Via Campesina)²⁴

Selon le Réseau pour une alimentation durable (RAD), « la souveraineté alimentaire est enracinée dans les mouvements alimentaires populaires » et elle « souligne la nécessité d'établir un système alimentaire démocratique, qui tient compte des contributions des citoyens et des producteurs » (<http://foodsecurecanada.org/fr>)²⁵. Le tableau 1.1 présente les sept piliers de la souveraineté alimentaire.²⁶

Tableau 1.1 Les sept piliers de la souveraineté alimentaire (RAD, 2015)

1. Mettre l'accent sur les besoins alimentaires des peuples	Mettre les besoins alimentaires des populations au cœur des politiques Insister sur le fait que les aliments sont plus que de simples biens de consommation
2. Parfaire les connaissances et les compétences	Tirer profit des savoirs traditionnels Utiliser la recherche pour appuyer ces savoirs et les transmettre aux générations futures Rejeter les technologies qui minent ou contaminent les systèmes alimentaires locaux
3. Travailler en harmonie avec la nature	Optimiser les contributions des écosystèmes Priser la résilience
4. Valoriser les fournisseurs d'aliments	Soutenir les modes de subsistance durables Honorer le travail de tous les fournisseurs d'aliments
5. Circonscrire les systèmes alimentaires à une échelle locale	Réduire la distance entre les fournisseurs d'aliments et les consommateurs Rejeter le dumping et l'aide alimentaire mal adaptée Résister à la dépendance envers les entreprises distantes et irresponsables
6. Implanter le contrôle localement	Donner le contrôle aux fournisseurs d'aliments locaux Reconnaître la nécessité d'habiter et de partager les territoires Combattre la privatisation
7. Reconnaître le caractère sacré des aliments	Reconnaître que les aliments sont un cadeau de la vie et qu'ils ne doivent pas être gaspillés Faire valoir le fait que les aliments ne sont pas des marchandises

²⁴ <http://viacampesina.org/fr/index.php/organisation-mainmenu-44>

²⁵ Adresse complète: <http://foodsecurecanada.org/fr/qui-sommes-nous/la-souverainete-alimentaire-quest-ce-que-cest>

²⁶ Les six premiers piliers furent élaborés au Forum international de souveraineté alimentaire de 2007 à Nyéléni au Mali alors que le dernier fut ajouté ultérieurement par « des membres du Cercle autochtone lors du projet Pour une alimentation populaire » (*Ibid.*)

1.3.3 Locavore, l'origine du néologisme et ses principes sous-jacents

Par extension, le locavore serait un consommateur conscientisé aux enjeux abordés précédemment par la souveraineté alimentaire. Ce néologisme a fait son apparition en 2005 aux États-Unis pour être proclamé par le Oxford University Press's mot de l'année 2007 dans le New Oxford American Dictionary. Il figure depuis 2010 dans le Larousse et désigne une personne qui préconise la consommation de produits, fruits et légumes, locaux et de saison. Oxford University explique ainsi le mouvement sous-jacent à l'expression contemporaine :

The past year saw the popularization of a trend in using locally grown ingredients, taking advantage of seasonally available foodstuffs that can be bought and prepared without the need for extra preservatives.

The "locavore" movement encourages consumers to buy from farmers' markets or even to grow or pick their own food, arguing that fresh, local products are more nutritious and taste better. [...] "Locavore" was coined two years ago by a group of four women in San Francisco who proposed that local residents should try to eat only food grown or produced within a 100-mile radius. (Oxford University Press's, 2007, <http://blog.oup.com/2007/11/locavore/>)

Jessica Prentice, chef cuisinière, auteure et entrepreneure sociale à l'origine du défi explique ainsi la prise de conscience qui l'a éventuellement mené à inventer le mot « locavore » pour promouvoir le projet :

The more I learned about our globalized food system, the more lacking in common sense it seemed. Not only are most people missing out on the age-old pleasures of eating real, fresh foods grown and prepared in the context of community, but as a species we are burning fossil fuels at rapidly increasing rates, and releasing ever more carbon gases into the atmosphere. Factory farms exploit workers and the earth, abuse animals, and contribute to a society in which factory-processed foods have become staples—creating a population that is simultaneously overfed and undernourished. The more I learned, the more committed I became to the idea that strong local food systems are essential for environmental sustainability, food security, social equity, and the economic vitality of thriving communities. (Prentice, 2007, <http://blog.oup.com/2007/11/prentice>)

Le terme locavore a ensuite été rapidement repris et adopté par de nombreux groupes et auteurs²⁷ influents dans l'alimentation, contribuant à son ascension rapide au titre de « mouvement ». Les instigatrices du défi proposent une stratégie de hiérarchisation afin d'aider le consommateur politisé à prioriser certaines actions dans l'achat alimentaire. Véritable outil²⁸ d'autonomisation du consommateur, ces principes permettent d'organiser les achats et en prioriser les critères afin d'exercer un maximum d'influence sur le système alimentaire et ainsi favoriser une transition vers un modèle de développement plus durable et par conséquent, équitable. Il y est notamment suggéré, lorsqu'il n'est pas possible de choisir l'option « produit localement » de se tourner vers le biologique qui est plus respectueux de l'environnement et de la santé; pour ensuite favoriser les fermes familiales; l'entreprise locale; pour finir avec les produits de terroir (spécifique à une région). Selon ces principes, il serait préférable de visiter le marché public avant le supermarché puisqu'on y trouvera davantage de produits locaux et frais. On peut donc en déduire, basé sur ces recommandations que les locavores sont des consommateurs privilégiant les circuits courts de commercialisation alimentaire. Le circuit court fait l'objet de la prochaine section.

1.3.4 Le circuit court de commercialisation alimentaire

« Le circuit court de commercialisation [alimentaire] ne comporte au plus qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur » et « va de pair avec la consommation de produits agricoles locaux. » (Équiterre, [s.d.]) Il englobe donc la vente directe du producteur au consommateur; ainsi que la vente indirecte avec un seul intermédiaire. Les exemples de commercialisation en circuit court sont nombreux : du kiosque de vente à la ferme, aux marchés publics; en passant par les points de vente collectifs et programmes d'agriculture soutenue par la communauté (paniers bio); jusqu'à l'achat institutionnel direct — pour en nommer que quelques-uns. Selon Équiterre il y a de

²⁷ Notamment dans un livre de Barbara Kingsolver en 2007 : *Animal, Vegetable, Miracle : A Year of Food Life* ; et un autre de Sarah Elton en 2010 : *Locavore : From Farmers' Fields to Rooftop Gardens, How Canadians Are Changing the Way We Eat*

²⁸ Voir le tableau A1 « Les principes de base de l'alimentation locavore : une hiérarchisation des actions d'achat et conseils pratiques », en annexe du présent mémoire.

nombreux bénéfices associés à l'expansion des circuits courts de commercialisation notamment :

[1] ils contribuent au développement économique local et instaurent un contact privilégié entre les producteurs et les consommateurs d'une région; [2] ils réduisent le nombre d'intermédiaires, permettant ainsi aux producteurs de vendre leurs produits à meilleur prix et aux consommateurs de réaliser des économies; [3] ils réduisent le kilométrage alimentaire, c'est-à-dire la distance moyenne parcourue par les aliments entre le champ et l'assiette, et les effets néfastes sur l'environnement qu'il engendre; [4] ils contribuent également à mieux faire connaître les produits régionaux auprès des consommateurs. (Équiterre, [s.d.])

Il est à noter que la vente directe par internet (sans intermédiaire), d'un pays ou d'un continent à un autre, sera considérée comme de la commercialisation en CC pour certains — plusieurs experts en approvisionnement, marketing et en gestion des opérations adhèrent à cette conception du CC — alors que d'autres, plaideront véhément pour l'inclusion d'un critère de proximité géographique. Pour ma part, en toute logique avec les enjeux abordés par ce travail et par ceux qui œuvrent à promouvoir le développement des CC, j'inclue dans ma conception du CC le critère de « rapprochement physique » entre le producteur et l'acheteur. La vente directe peut donc être de la vente en CC mais n'en est pas synonyme à mon sens.

1.3.5 L'entrepreneuriat et les démarches d'innovation sociale, écologique et technologique

Comme on peut le constater, afin de pouvoir se rapprocher d'un mode de vie et de production plus juste et respectueux des principes du développement durable, les défis et objectifs sont nombreux : une démocratisation de l'accès aux fruits et légumes dans les déserts alimentaires; une ouverture du marché local biologique (i.e. encourager la production et la consommation d'aliments biologiques ou cultivés de manière responsable); réduire les émissions de gaz à effet de serre; assurer une meilleure distribution des retombées économiques liées à la production, réduire les pertes alimentaires, etc. Et pour y parvenir, les consommateurs et le secteur alternatif s'organisent, « entreprend » et innove. Les propositions sont nombreuses et très diversifiées. Que ce soit sur le plan de l'éducation;

d'organismes de participation citoyenne; ou de la commercialisation de nouveaux produits et services. Les alternatives, pour n'en nommer que quelques-uns, passent :

- de l'organisme à but non lucratif²⁹ qui a pour mission de conscientiser le public à la sécurité alimentaire; éduquer sur l'agriculture urbaine; et permettre à la communauté d'accéder à des fruits et légumes biologiques par le biais de leurs jardins potagers;
- à diverses coopératives qui visent à offrir à leur communauté un service d'achats locaux,³⁰ et ce, souvent à travers une plate forme de commande en ligne;
- jusqu'à la petite entreprise d'apiculture³¹ qui vise à répandre l'apiculture urbaine à Montréal à travers un service complet (de l'installation; à l'entretien de la ruche; jusqu'à l'extraction du miel) tant chez les particuliers; que les écoles ou les entreprises telles que le Cirque du Soleil. Le tout accompagné de formation;
- ou même la coopérative de solidarité « qui a pour buts de développer et offrir, dans un cadre concerté, des services d'ordre éducatif, de soutien apicole et de services à la communauté en lien avec la présence de l'abeille en ville et la biodiversité »³²;
- sans parler de la jeune entreprise³³ qui propose aux citoyens d'avoir leur propre poulailler en ville et qui offre un service de base de livraison de poulaillers et de poules pondeuses, jusqu'à un service tout inclus qui comprend l'entretien et le service d'approvisionnement de nourriture, de copeaux de cèdre et produits d'entretien chaque mois.

1.4 Conclusion

En première partie de ce chapitre, j'ai dressé un bilan sommaire des conséquences de la libéralisation du marché et des enjeux de DD qui en découle. Très nombreux sont ceux qui

²⁹ Action Communiterre dans Notre-Dame-de-Grâce <http://www.actioncommuniterre.qc.ca>

³⁰ Tel que le marché écolocal de la Coop CSUR à Rigaud <http://marche.csur.ca/> ou Les paniers BioSattva <http://www.biosattva.org/>

³¹ Alvéole <http://www.alveolemtl.com/>

³² Coopérative de solidarité Miel Montréal <http://mielmontreal.com/>

³³ Ça Roule ma Poule Poulaillers et Potagers Urbains <http://www.caroulemapoule.com/>

croient que la dérèglementation ainsi que les plus récentes « avancés » technologiques se sont fait par — et pour — les transnationales, au détriment de l'environnement, l'alimentation et la santé, ainsi que la société en général, creusant le gouffre des inégalités et de l'insécurité alimentaire. Nous avons vu qu'en contrepoids de nouveaux modèles émergent; qu'ils prennent de multiples formes d'organisation : de la coopérative, à l'ONG jusqu'à l'entreprise économique à vocation « sociale ou environnementale » et nous verrons qu'avec eux, viennent de nouvelles façons de « faire les affaires » (d'interagir, de collaborer, de communiquer) et de mettre en marché; de même que de nouvelles méthodes de production (moins énergivore, plus écologique). Au centre de cette transformation, la technologie (qui peut être accueilli avec une certaine méfiance) tend à jouer un rôle de plus en plus important et l'amélioration — voir la réingénierie — de la CA, semble être une pierre angulaire de cette transition du système alimentaire. Ce chapitre aura permis de mettre le lecteur en contexte et de le familiariser avec le vocabulaire (souveraineté alimentaire, locavore, circuit court alimentaire, agriculture soutenue par la communauté, etc.) utilisé par l'entreprise et important à la compréhension du cas à l'étude.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre a pour but de présenter la problématique théorique et les objectifs de la recherche. Nous y passerons en revue la littérature utile à l'analyse du cas. Nous verrons d'abord l'entrepreneuriat durable et l'innovation sociale pour ensuite passer aux pratiques de gestion responsable de la CA et aborder plus spécifiquement la collaboration dans la CA. C'est ainsi que sera ensuite démontré la pertinence et l'importance de cette étude en relation avec les problématiques sociales, économiques et environnementales (discutées dans le premier chapitre) et théoriques (discutées ci-après), avant de clore avec ses objectifs.

2.1 L'entrepreneuriat durable et l'innovation sociale

En tant que champ académique, l'entrepreneuriat « cherche à comprendre comment les opportunités de créer des biens et services futurs sont découvertes, créées et exploitées; par qui; et avec quelles conséquences » (Venkataraman 1997 dans Shepherd et Patzelt, 2011, p. 142). C'est sur cette base que Shepherd et Patzelt (2011) développent une définition de l'entrepreneuriat durable qui tient compte de la littérature en développement durable et en entrepreneuriat; ainsi que des intérêts partagés par une communauté de chercheurs dans ce champ de recherche pour offrir la définition suivante :

L'entrepreneuriat durable est la poursuite d'opportunités perçues de créer des produits, processus et services, axés sur la préservation de la nature, des ressources essentielles à la vie, et de la communauté, dans le but d'engendrer des bénéfices à la fois économiques et non économiques, aux individus, l'économie et la société. (Ibid., p.142, *traduction libre*)

Shepherd et Patzelt (2011) considèrent que cette définition englobe des études sur l'écopreneurship (l'entrepreneuriat environnemental), qui « tente de comprendre comment l'action entrepreneuriale peut contribuer à préserver l'environnement naturel, y

compris la terre, la biodiversité et les écosystèmes³⁴. » (Ibid., 2011, p. 143, *traduction libre*)
 L'écopreneurship ferait donc partie de l'entrepreneuriat durable sans en être synonyme, car il ne couvre pas explicitement, l'aspect social.³⁵ Similairement, leur définition de l'entrepreneuriat durable chevauche aussi le concept de l'entrepreneuriat social qui, selon Zahra *et al.*, « [...] englobe les activités et processus entrepris en vue de découvrir, définir et exploiter des opportunités dans le but d'améliorer la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou par la gestion d'organisations existantes de manière innovante » (Zahra, *et al.*, 2009 dans Shepherd et Patzelt, 2011, p. 143), mais n'en serait pas synonyme non plus, car « il ne comprend pas le maintien de l'état actuel de la nature, ni des sources de soutien de la vie et de la communauté » (Ibid., 2010, p.143)³⁶. En ce qui a trait à l'entrepreneuriat social, Hervieux (2007) va plus loin en proposant une hiérarchisation des principes de l'entrepreneuriat social et en plaçant la poursuite de la « mission sociale » en tant que priorité de l'entreprise, avant « sa recherche de valeur économique ». (Ibid., p. 22)
 Selon elle, l'entrepreneuriat social a :

1. un objectif qui relève de la logique du monde civique :
 - a. par la poursuite d'une mission sociale (critère 1)
 - b. et par la création et la maximisation de la valeur sociale (critère 2)
2. des moyens qui relèvent de la logique du monde marchand
 - a. par l'innovation (critère 3)
 - b. la procuration de revenus qui serviront soient [*sic*] uniquement à soutenir la mission sociale ou à la fois la création de valeurs sociales et de valeurs économiques (critère 4) (Ibid., 2007, p.22)

Dans ce que Bacq et Janssen (2008) réfèrent par la perspective de « l'école de l'innovation sociale » et où l'importance est mise sur l'individu et sa perception de l'entrepreneuriat social, « l'entrepreneur social est perçu comme un individu visionnaire, capable de saisir et exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources essentielles à la réussite de sa mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux enjeux

³⁴ Shepherd et Patzelt suggèrent les exemples de Pastakia, 1998; Schaper, 2005

³⁵ traduction libre

³⁶ traduction libre

sociétaux de sa communauté, qui ne sont pas adressés par le système en place ». (Bacq et Janssen, 2011, p. 382, *traduction libre*) Et dans la logique proposée par Hervieux, son objectif premier n'est pas de faire du profit, mais plutôt de créer de la valeur sociale. En conséquence, pour Chell (2007), les entreprises sociales abordent un large éventail d'enjeux sociétaux et environnementaux et opèrent dans tous les secteurs de l'économie, dans le but de créer de la richesse et de la valeur sociétale. Elles cherchent à répondre à ces enjeux par des solutions *d'affaires* et pour ce faire elles doivent privilégier l'innovation. (Chell et al, 2010) Selon Defourny (2001, cité par Chell et al., 2010) les entreprises sociales sont caractérisées par un haut degré d'autonomie, car elles sont créées par une personne, un entrepreneur social, ou groupe de personnes et sont régies par eux dans le cadre de projet autonome et indépendant des autorités publiques (ou autres organisations), contrairement aux organisations sans but lucratif. En conséquence, un niveau significatif de risques économiques est impliqué et les initiateurs de l'entreprise les assument. Leur viabilité financière repose sur les efforts de leurs membres à générer et obtenir des ressources suffisantes, un processus entrepreneurial de gestion de risques et d'incertitudes.

En tant que champ académique « Sustainable Entrepreneurship [is] Studying Entrepreneurial Action Linking "What Is to Be Sustained" With "What Is to Be Developed" » (Shepherd et Patzelt, 2011, p. 137).³⁷ Par extension, l'entrepreneuriat « durable » ou social met en œuvre des innovations sociales ou écologiques. L'innovation sociale se définit, selon le Réseau québécois d'innovation sociale (RQIS) comme :

une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une

³⁷ C'est précisément le titre de l'article de Shepherd et Patzelt (2011) *The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking "What Is to Be Sustained" With "What Is to Be Developed"*

organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (RQIS, 2011,p.10)

2.1.1 Implantation, diffusion, adoption et pérennisation des innovations

On remarque que ces innovations sont de plus en plus supportées par les nouvelles technologies. Malgré tout, le RQIS note que :

les principaux écueils à l'implantation réussie d'une innovation ne sont pas, le plus souvent, d'ordre technologique[.] Ils découlent de facteurs organisationnels, sociaux et culturels. La gouvernance, les processus démocratiques en place, l'organisation du travail et l'exercice du leadership influencent la capacité d'une organisation ou d'une collectivité à se renouveler, de répondre aux besoins, de soutenir la concurrence ou de favoriser la coopération, notamment dans un contexte de mondialisation. (Ibid, 2011, p.10)

C'est pourquoi le Réseau québécois d'innovation sociale propose 12 facteurs clés (tableau 1.2) à privilégier pour faciliter l'émergence et la pérennisation de projet d'innovation sociale. Ceux-ci « ont été formulés à partir des travaux effectués par la communauté au cours [d'une] année et s'appuient sur une quinzaine de cas d'innovation sociale provenant de leurs expériences et une dizaine d'heures d'échanges et de discussions. » (Ibid, 2011, p.10)

Tableau 1.2 Douze facteurs clés pour l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale (RQIS, 2011)

1	Le déclencheur est la combinaison d'une problématique sociale non résolue, d'un contexte propice (crise, politique gouvernementale, etc.) à l'application d'une solution nouvelle et de la volonté d'acteurs d'œuvrer ensemble à la recherche d'une réponse à un problème bien défini
2	La solution est le fruit d'un travail collaboratif entre plusieurs acteurs de la société, souvent même des acteurs qui n'ont pas l'habitude de coopérer, car le problème à résoudre comporte de nombreuses dimensions.
3	Le projet d'innovation combine les savoirs expérientiels, avec les savoirs scientifiques et techniques, et tient compte du contexte culturel particulier. La combinaison de ces savoirs variés conduit à la coproduction de nouvelles connaissances.
4	Le projet a une visée transformatrice et vise un changement systémique.
5	Les partenaires font preuve d'audace, ils acceptent l'incertitude inhérente à un projet d'innovation, la présence d'un « inconnu assumé ». Ils reconnaissent le risque et

	l'assument jusqu'au bout de la démarche.
6	Un triple leadership est nécessaire à la réussite du projet : 1) le leadership individuel de ou des initiateurs du projet; 2) le leadership organisationnel qui se caractérise par l'appui des organisations impliquées à un processus novateur qui dépasse leurs pratiques habituelles; 3) le leadership collectif qui apparaît dans la communauté porteuse de la mise en œuvre du projet.
7	L'engagement à long terme des bailleurs de fonds est un enjeu crucial
8	Le temps est une donnée fondamentale. Il faut du temps pour concevoir le projet, tisser des liens de confiance entre les partenaires et du temps pour le réaliser, puis encore du temps pour l'évaluer et assurer son rayonnement, sa diffusion, sa réplication, son appropriation par les communautés concernées afin d'assurer une transformation des pratiques.
9	Le rayonnement du projet est essentiel à sa reconnaissance et, éventuellement, son institutionnalisation.
10	Il faut savoir s'ajuster aux changements de contexte ou à l'évolution de l'environnement dans lequel agissent les partenaires.
11	Le transfert, l'appropriation, la pérennisation du projet sont l'aboutissement nécessaire. Le projet doit avoir trouvé preneur auprès des personnes concernées et répondre aux besoins initialement identifiés.
12	L'établissement d'un lien de confiance entre les acteurs, qui se traduit par l'adoption d'une gouvernance partagée, est le ciment du projet

En tant que produit ou service, certaines conditions ont été identifiées comme favorisant la pénétration et la diffusion rapide d'une innovation auprès des consommateurs. Rogers (1995), propose cinq conditions complémentaires, qui sont : (1) « Les avantages relatifs de l'innovation par rapport [à ce qui existe] doivent être [réellement] importants ou du moins perçus comme tels par les acheteurs potentiels »; (2) « La nouveauté doit respecter les valeurs et les normes des utilisateurs [...] »; (3) « Si elle vise le grand public, l'innovation doit, le plus possible, avoir un caractère convivial et ne pas requérir d'apprentissage poussé. [...] De plus, si elle demande moins d'effort et ajoute même des éléments de détente, sa diffusion sera encore plus facile »; (4) « Le client doit pouvoir expérimenter l'innovation avant de l'acheter »; (5) « L'innovation doit pouvoir être observée chez quelques pionniers satisfaits. Une personne ou une entreprise heureuse constitue le meilleur instrument de vente ». (Cité par Julien, 2005, p. 244)

Maintenant que nous avons abordé l'entrepreneuriat durable et l'innovation sociale pour éclairer l'analyse du modèle d'affaire de l'entreprise et permettre de faire ressortir en quoi

elle innove pour le DD nous allons nous intéresser aux concepts et théories plus spécifiques à la CA.

2.2 La gestion de la chaîne d'approvisionnement durable

Nous l'avons mentionné, la CA est un secteur clé de l'application de la responsabilité sociale de l'entreprise, particulièrement dans le contexte des CA qui s'étendent d'un continent à l'autre. Conséquemment, le corpus traitant de la gestion de la CA durable (GCAD), ou de la gestion « responsable » de la CA en est un en expansion.

2.2.1 Quelques définitions

D'abord, avant d'en arriver à la GCAD, il importe de définir quelques termes importants de cette étude. À la base, il faut savoir que les CA existent en tant que telle et ce, qu'elles soient gérées ou non, alors que la GCA, elle, ne va pas de soi (Mentzer *et al.*, 2001). Elle nécessite plutôt des efforts de management délibérés de la part des organisations (*Ibid.*, 2001). Ensuite, il semble important de départager les notions de logistique et de GCA — supply chain management (SCM) en anglais. Il est fréquent de confondre les deux, mais le premier fait plutôt partie intégrante du second. C'est-à-dire que, selon le CSCMP³⁸ :

la gestion logistique est *la partie de la GCA* qui concerne la planification, la mise en œuvre et le contrôle efficient et efficace des flux entrants et sortants et de l'entreposage des marchandises, des services et des informations qui y sont liés, entre le point d'origine et le point de consommation, afin de répondre aux exigences des clients. (cscmp.org, traduction libre³⁹, j'ai souligné)

Alors que la GCA est un terme qui englobe davantage.

³⁸ Le CSCMP est le Council of Supply Chain Management Professionals. La très reconnue association mondiale dédiée à la promotion et à la diffusion de la recherche et des connaissances sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

³⁹ Texte original : Logistics management is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements.

La GCA couvre la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans l'achat et l'approvisionnement, la transformation, ainsi que l'ensemble des activités de gestion de la logistique. Elle comprend également, et cela est important, la coordination et la collaboration avec les partenaires des divers canaux qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services, et les clients. Essentiellement, la gestion de la chaîne d'approvisionnement intègre la gestion de l'offre et de la demande à l'intérieur de l'entreprise et à travers sa CA. (cscmp.org, traduction libre⁴⁰)

Tel que le font remarquer Stock et Boyer (2009) la notoriété du CSCMP a favorisé l'adoption de ces définitions par un grand nombre. Dans le milieu académique, les travaux de Mentzer *et al.* ont largement contribué à définir la GCA. Selon eux, la GCA peut être envisagée : soit en tant que philosophie de gestion; soit en tant qu'ensemble d'activités de mise en œuvre de la philosophie de gestion; ou encore comme un ensemble de processus de gestion (Mentzer *et al.*, 2001). Pour ce travail, nous considérons la GCA comme étant :

la gestion [systémique et stratégique⁴¹] d'un réseau de relations dans l'entreprise et entre les organisations interdépendantes et unités d'affaires, constituées des fournisseurs de matériaux; des achats; des lieux de production; de la logistique; du marketing; et des systèmes connexes, qui facilitent la circulation en aval et en amont des matériaux; des services; des finances; et de l'information, à partir du producteur d'origine jusqu'au client final, avec l'avantage d'optimiser la rentabilité par l'efficacité; d'ajouter de la valeur; et de [mieux] satisfaire le client [ainsi que les diverses parties prenantes]. (Stock & Boyer, 2009 p. 706, traduction libre⁴²)

Il s'agit d'une version légèrement modifiée — pour être davantage inclusive et englobante — de la définition offerte par Stock et Boyer (2009). Cette définition est fondée sur

⁴⁰ Texte original : Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies.

⁴¹ L'ajout des termes stratégique et systémique tient compte de la conception de Mentzer *et al.*, et renforce l'aspect intentionnel et délibéré de la GCA.

⁴² Texte original : « The management of a network of relationships within a firm and between interdependent organizations and business units consisting of material suppliers, purchasing, production facilities, logistics, marketing, and related systems that facilitate the forward and reverse flow of materials, services, finances and information from the original producer to final customer with the benefits of adding value, maximizing profitability through efficiencies, and achieving customer satisfaction. »

l'examen de 173 définitions de la GCA, et en continuité avec les travaux de Mentzer *et al.* (2000, 2008, 2001 b, et 2001 a⁴³). Les écrits sur la gestion *durable* de la CA adoptent une perspective résolument plus holistique, en focalisant sur l'amélioration des performances de la CA *dans son intégralité*, pour chaque firme impliquée et intègre en conséquence la notion d'équité dans les relations. Cette littérature se caractérise aussi par l'importance accordée au long terme et la prise en considération simultanée des trois piliers du DD (soit le développement économique, social et environnemental). La définition que nous retiendrons pour la GCAD est celle de Carter et Rogers (2008) :

La GCAD est l'intégration et l'atteinte des objectifs sociaux, environnementaux et économiques de l'organisation de manière transparente et stratégique, par la coordination systémique des processus interorganisationnels clés, dans le but d'améliorer la performance individuelle à long terme de chacune des entreprises et de la CA dans son ensemble⁴⁴.

Dans ce corpus on a exploré l'impact de la structure de la CA sur l'adoption de pratiques de gestion responsable des fournisseurs (Awaysheh et Klassen, 2010); plusieurs proposent des cadres conceptuels de pratiques de gestion de la CA durable (Carter et Rogers, 2008; Pagell et Wu, 2009); d'autres explorent aussi la relation entre la collaboration dans la CA et la performance — économique, sociale, environnementale — d'une entreprise et même de son réseau (Dyer et Singh, 1998; Vachon et Klassen, 2008; Vereecke et Muylle, 2006), avec des résultats souvent divergents. Vereecke et Muylle (2006) remarquent cependant que ces divergences (c.-à-d. le manque de corrélation entre l'amélioration des performances et la collaboration) pourraient tout simplement s'expliquer par le faible niveau effectif de collaboration dans la CA — considérant qu'il subsiste de nombreuses barrières⁴⁵

⁴³ Ces travaux sont cités par Stock et Boyer (2009), mais non référencés individuellement dans mon texte, à l'exception du 2001a.

⁴⁴ Texte original: « we define SSCM as the strategic, transparent integration and achievement of an organization's social, environmental, and economic goals in the systemic coordination of key interorganizational business processes for improving the long-term economic performance of the individual company and its supply chains. »

⁴⁵ Quelques exemples des barrières cités par Vereecke et Muylle (2006): répartition inéquitable des coûts et bénéfiques (New and Ramsey, 1997); inégalité de pouvoir entre les organisations (Chan et al., 2004); risque que l'information partagée soit exploitée au désavantage d'un partenaire (Lee and Whang, 2000). (Ibid., 2006,

significatives à la collaboration, divers degrés d'engagement et que les efforts de collaboration peuvent donc être trop modestes ou mal orchestrés — supportant la thèse qu'une vision holistique et intégrée de la collaboration est nécessaire pour tirer un maximum d'avantages d'une stratégie de collaboration (Ibid., 2006, p.1190). Après s'être penché sur la nature et les caractéristiques de la collaboration Cao et al., 2010 propose justement un instrument de mesure du degré de collaboration dans la CA.

Du point de vue de la performance, Awaysheh et Klassen (2010) ont suggéré que se sont les entreprises qui traitent avec une CA longue et/ou complexe, ainsi que celles dont les produits jouissent de visibilité et de notoriété, qui ont le plus intérêt à adopter des pratiques concrètes en matière de gestion responsable des fournisseurs. En outre, certains (Leight et Waddock, 2006; Pagell et Wu, 2009) établissent un lien entre la performance de l'entreprise et l'importance profonde que celle-ci accorde à la dimension sociale avec ces fournisseurs et sous-traitants. Cela passe notamment par un souci de favoriser la longévité en affaires des fournisseurs; de l'équité sociale; de la transparence dans les prix et les résultats financiers; ainsi que de la traçabilité des produits (Pagell et Wu, 2009). Les entreprises les plus performantes seraient celles qui ont intériorisé leurs objectifs de durabilité de manière à ce que leur croissance financière dépende de leur performance sociale et environnementale (Ibid., 2009). D'après le modèle de GCAD de Pagell et Wu (2009), les pratiques qui permettent aux entreprises de gérer la CA de manière responsable et durable proviendraient d'une combinaison des meilleures pratiques traditionnelles (gestion des coûts et des ressources) et d'incorporation de nouveaux comportements axés sur l'humain — nécessitant des compétences relationnelles — qui peuvent sembler aller à l'encontre des modèles plus classiques de gestion. Ici, l'innovation passe notamment par la capacité de reconfigurer ou repenser la CA. On pourrait penser par exemple à une structure plus courte ou simplifiée, il peut aussi s'agir de repenser les acteurs qui la composent, la place qui leur est accordée, ainsi que les manières d'être en relation avec eux. Les gestionnaires de CA

p. 1190) On remarque que le pouvoir et la confiance sont des éléments de considération importants dans la collaboration.

durable auraient plus tendance à collaborer et intégrer dans leur réseau des membres non traditionnels tels que les ONG, les organismes de réglementation, les concurrents et la communauté (Ibid., 2009). Notons qu'en général, dans la littérature, les leaders en DD et en GCAD sont des organisations capables de collaborer et d'innover et que, par ailleurs, plusieurs considèrent que la capacité d'innover d'une entreprise est favorisée par la mise en place de routines permettant l'échange d'informations et le partage de connaissances avec les partenaires, deux éléments faisant partie intégrante de la collaboration. Tel que l'ont noté Dyer et Singh (1998) « A firm's alliance partners are, in many cases, the most important source of new ideas and information that result in performance-enhancing technology and innovations » (Ibid., 1998, p. 665).

2.2.2 Des motivations et une approche plus proactives de la GCAD

Les études cherchent également à savoir pourquoi les organisations qui s'engagent envers la GCAD le font, ou sinon, pourquoi elles devraient s'y engager (quels sont les avantages associés à la GCAD). La revue systématique de littérature réalisée par Brammer *et al.* (2011), suggère une légère évolution des mentalités au cours de la dernière décennie (tableau 2.1) avec une prévalence, avant 2008, de motivations plus réactives et défensives, vers des motivations à caractère plus proactives et même « prosociales » par la suite. Tout d'abord, constatons que la majorité des motivations pour la GCAD sont demeurées les mêmes dans la littérature sur la CA internationale et que ce serait plutôt leur importance relative qui a changé. Bien que les quatre premières motivations conservent le même ordre d'importance, il apparaît que dans les écrits plus récents la prévalence de la gestion des risques ainsi que de la gestion de la réputation ont toutes deux diminué pour faire un peu plus de place à des motivations « positives » ou « proactives », telles que le désir de réduire les coûts; d'améliorer l'efficacité; ou d'accéder à des marchés étrangers; et « prosociales » comme l'obligation morale et les attentes sociales (Ibid., 2011, p.25-26). « These trends could suggest that more pro-active approaches to managing international supply chains sustainable (sic) are gaining ground, relative to more reactive approaches that are oriented to risk avoidance. » (Ibid., 2011, p. 26)

Tableau 2.1 Évolution des motivations envers la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement internationale (tiré de Brammer *et al.*, 2011)

Motivations les plus courantes avant 2008	Motivations les plus courantes dans les travaux récents
	
<p>satisfaction et rétention des clients 26 %</p> <p>gestion des risques 19 %</p> <p>respect de réglementation et/ou législation 14 %</p> <p>gestion de la réputation de l'entreprise 14 %</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>attirer de nouveaux clients 8 %</p> <p>avantage concurrentiel 7 %</p> <p>réduction des coûts 3 %</p> <p>obligation morale 3 %</p> <p>protection de la marque 1 %</p> <p>répondre aux pression sociales 1 %</p> <p>accès au marché 0.5%</p> <p>amélioration de la productivité / efficacité 0,5 %</p>	<p>satisfaction et rétention des clients 28 % (↑)</p> <p>gestion des risques 15 % (↓)</p> <p>respect de réglementation et /ou législation 14 %</p> <p>gestion de la réputation de l'entreprise 10 % (↓)</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>avantage concurrentiel 7 %</p> <p>accès au marché 6 % (↑)</p> <p>obligation morale 4 % (↑)</p> <p>répondre aux pression sociales 4 % (↑)</p> <p>attirer de nouveaux clients 4 % (↓)</p> <p>réduction des coûts 3 %</p> <p>protection de la marque 3 % (↑)</p> <p>amélioration de la productivité / efficacité 2 % (↑)</p>

Cette approche plus proactive pourrait être en partie attribuable à une vision de plus en plus élargie de la concurrence. Avec la mondialisation, de nombreux acteurs considèrent que le spectre de la concurrence se serait déplacé de la firme (firme contre firme) à la CA et même au réseau tout entier (Lambert et Cooper, 2000; Hult *et al.*, 2007; et Zhu *et al.*, 2008 cité dans Gold *et al.*, 2010). C'est pourquoi la gestion (ou coordination) de la chaîne d'approvisionnement dans son intégralité — en amont et en aval — est de plus en plus considérée en tant qu'activité stratégique de l'organisation (Ibid., 2010). Ainsi, les compétences relationnelles dans la gestion de l'approvisionnement et de la distribution

seraient de plus en plus reconnues comme des compétences fondamentales de l'entreprise pouvant permettre l'acquisition d'avantages concurrentiels plus durables à travers la collaboration (ou coopération) stratégique (Dyer et Singh, 1998; Gold *et al.*, 2010); et la collaboration et l'interaction étroite entre les firmes seraient plus essentielles encore lorsque les acteurs visent simultanément la performance économique, environnementale et sociale d'un produit sur son cycle de vie complet (Ibid., 2010).

Nous verrons donc, parmi les modèles et théories pouvant éclairer l'analyse des données recueillies dans cette étude : un modèle de pratiques de gestion de la CA durable; plusieurs perspectives théoriques pour la CA collaborative (CAC); un modèle en sept composantes interreliées de la collaboration; ainsi que la dualité utilitariste / altruiste de la collaboration orientée vers le changement social.

2.2.3 Un modèle de pratiques de GCAD

Ce modèle, mentionné précédemment et présenté au tableau 2.2, est construit en partie sur les bonnes pratiques couramment discutées dans la littérature ainsi que l'identification de nouveaux éléments ressortant d'une analyse de cas croisée de dix entreprises considérées exemplaires dans leur industrie. Selon ce modèle, les pratiques de gestion d'une CA durable peuvent être regroupées en 5 catégories importantes. Premièrement, les points communs et l'orientation managériale envers le développement durable; deuxièmement, le souci de longévité en affaires des fournisseurs; et ensuite la reconfiguration de la chaîne logistique (qui exige une capacité d'innover) — ces deux dernières sont considérées comme l'adoption de « nouveaux comportements » —; quatrièmement, les pratiques reliées à la saine gestion de la CA (notamment la transparence dans les prix et résultats financiers ainsi que la traçabilité des produits); et cinquièmement, les instruments de mesure, indicateurs de performance et récompenses.

Tableau 2.2 Les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement durable (adapté de Pagell et Wu 2009)⁴⁶

Catégories	Pratiques	
Les points communs, cognitions et orientations <i>Les attributs communs; orientations de gestion vers le DD; et le rôle des préoccupations environnementales et sociales dans la prise de décision</i>	<ul style="list-style-type: none"> o Compatibilité du DD avec le modèle d'affaires + Attitude proactive / engagement organisationnel + Intégration (l'internalisation du DD dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement) o Un énoncé de valeur ou philosophie guide o Conversation <i>La durabilité en tant que préoccupation centrale faisant partie intégrante des conversations et processus de prise de décision</i> + Intégration d'efforts environnementaux dans l'ensemble de l'organisation 	
Souci de longévité en affaires des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> + Développement des fournisseurs o Développement des fournisseurs (dans la but d'améliorer d'autre CA) <i>Par exemple, une firme qui travaille conjointement avec ses fournisseurs pour leur permettre de s'améliorer dans le but de les rendre plus intéressants pour tous les autres distributeurs d'aliments naturels/biologiques</i> + Réduction des risques liés aux fournisseurs o Dé-marchandisation — au sein de la CA <i>Acheter des produits de base sur d'autres critères que le prix et traitez les fournisseurs en tant que partenaires stratégiques— également liées à la longévité</i> o Longévité comme une préoccupation explicite <i>S'assurer que les fournisseurs, tels que les producteurs, atteignent un niveau de vie supérieur à la subsistance, qu'ils puissent rester en affaire avec l'assurance d'une qualité de vie raisonnable (actuelle et future)</i> o Transparence <i>Transparence dans les prix et résultats financiers</i> 	
Reconfiguration de la CA	<ul style="list-style-type: none"> + Reconfigurer la chaîne — les rôles + Reconceptualiser qui sont les acteurs de la chaîne + Fermer le circuit 	
Pratiques de saine gestion de la CA	Approvisionnement / Achats	<ul style="list-style-type: none"> o Traçabilité + La sélection des fournisseurs + Certification de fournisseurs + Collaborer avec les fournisseurs + Acheter en fonction du coût total et non du prix
	Opérations	<ul style="list-style-type: none"> + Gestion de la qualité totale « Total Quality Management » + Lean/JIT
	Investissement en ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> + Engagement envers le personnel (travail de haute qualité) « Maintien et / ou construction d'une culture formelle »
Mesures et récompenses	<ul style="list-style-type: none"> o Préoccupation /analyse du cycle de vie o Les instruments de mesure et systèmes de récompenses liés à la durabilité 	

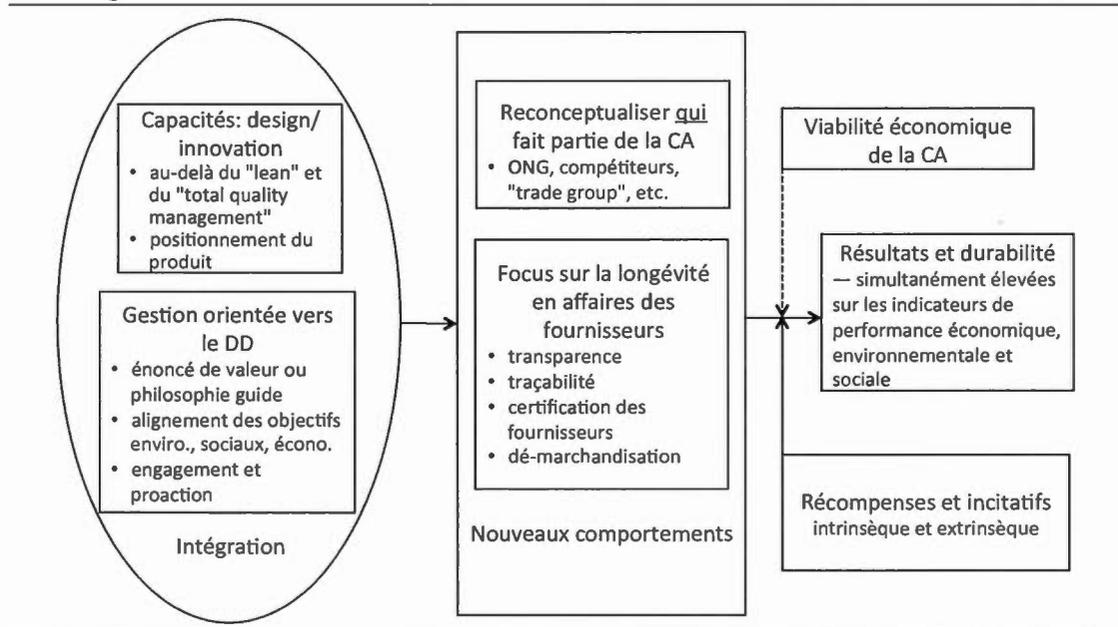
Légende du tableau

- + Pratiques précédemment liées à la durabilité dans la CA selon la littérature managériale examinée par les auteurs
- o Pratiques non identifiées dans la littérature (éléments nouveaux qui ressortent de l'étude)

⁴⁶ Traduction libre

Parmi les autres pratiques liées à la durabilité qui valent la peine d'être mentionnées : la collaboration avec les clients (suggéré par la littérature); et la CA locale (c.-à-d. s'approvisionner de sources proches pour réduire le transport et maximiser la fraîcheur). Celles-ci n'ont pas été incluses au modèle final puisqu'elles n'étaient pas suffisamment répandues dans les entreprises étudiées. La représentation « dynamique » du modèle est présentée dans la figure 2.1.

Figure 2.1 Le modèle des pratiques de la chaîne d'approvisionnement durable de Pagell et Wu, 2009



2.2.4 La collaboration à travers la CA : Quelques perspectives théoriques

Bien que nous puissions reconnaître l'importance des ressources internes de l'entreprise — le « Resource based view (RBV) » — cette évolution vers la gestion intégrée de la CA aurait conduit à l'élaboration du « paradigme de la collaboration » (Gold *et al.*, 2010, p. 239), ou ce à quoi nous référons plus après comme étant la perspective relationnelle — « the relational view (RV) ». « Proponents of the RBV have emphasized that competitive advantage results from [the] ressources and capabilities that are owned and controlled by a single firm [and]

consequently, the search for competitive advantage has focused on those resources that are housed within the firm» (Dyer et Singh, 1998, p. 660). Cependant la perspective relationnelle «conceived as the extension of the RBV on an inter-firm or network level [...]» (Gold *et al.*, 2010, p. 232), proposent de considérer les relations interfirmes dans la CA en tant qu'unité d'analyse stratégique, car les ressources et capacités qui en découlent (les avantages relationnels), seraient appelées à devenir des sources d'avantages concurrentiels durables difficilement imitables par la concurrence en raison de leurs particularités. (Dyer et Singh, 1998) Notamment parce qu'elles sont, selon Gold et al., socialement complexes, causalement ambiguës et développées au fil du temps. Bien que la perspective relationnelle puisse être perçue comme l'extension de la RBV, il faut savoir qu'elle préconise parfois des stratégies contradictoires aux recommandations prescrites par la seconde.

For example according to the RBV, an individual firm should attempt to protect, rather than share valuable proprietary know-how to prevent knowledge spillovers, which could erode or eliminate its competitive advantage. However, an effective strategy from a relational view may be for firms to systematically share valuable know-how with alliance partners (and willingly accept some spillover to competitors) in return for access to the stock of valuable knowledge residing within its alliance partners. (Dyer et Singh, 1998, p. 675)

Les relations de collaboration dans la CA ont aussi été explorées sous plusieurs autres perspectives théoriques présentées au tableau 2.3. Cao *et al.* (2010) proposent un modèle en sept composantes interreliées de la CA collaborative (CAC) qui prend en considération quatre perspectives théoriques soit : la réduction des incertitudes; la théorie des coûts de transaction; la gestion des ressources internes (RBV) — que nous avons tout juste abordé; et la création et le partage des connaissances. Mentionnons cependant que lorsque Cao *et al.* abordent le RBV, ils semblent plutôt faire allusion à la perspective relationnelle (RV) au sens de Dyer et Singh (1998). Le modèle et ses composantes seront présentés plus en détail dans la section suivante qui porte sur la nature et le degré de collaboration dans la CA.

Tableau 2.3 Différentes perspectives théoriques pour la chaîne d'approvisionnement collaborative (tiré et traduit de Cao et al., 2010⁴⁷)

Réduction des incertitudes « Uncertainty reduction (UR) »	Les incertitudes sont l'une des causes profondes des coûts de transactions élevés (Williamson, 1975) dans la CA; la collaboration a pour objectif de réduire les incertitudes par un flux transparent d'informations (réduction de l'asymétrie d'information) (Holweg et al., 2005); les incertitudes relatives au marché et aux technologies peuvent être gérées plus efficacement grâce au partage d'informations sur les événements imprévus et leur évolution (Verwaal et Hesselmans, 2004) (ex. : adaptation plus efficace aux changements rapides ou imprévus); la communication régulière entre les partenaires de la CA réduit les risques liés aux comportements opportunistes (Wuyts et Geyskens, 2005); etc.
Théorie des coûts de transaction « Transaction costs economics (TCE) »	Selon la théorie des coûts de transaction (TCE) les agents économiques, sont dotés d'une rationalité limitée; font preuve de comportements opportunistes; et toutes transactions engendrent des coûts préalables : la décision d'utiliser l'intégration verticale, diverses formes hiérarchiques/organisationnelles ou mécanismes de marché, dépend des coûts qui en découleront. Dans cette perspective, la collaboration aide les entreprises à minimiser les coûts liés à l'opportunisme et la surveillance inhérents aux opérations de marché grâce à l'intégration des processus et à la confiance mutuelle, augmentant ainsi la probabilité que les partenaires se comportent dans le meilleur intérêt du partenariat (Kaufman et al., 2000). La collaboration permet aussi d'éviter qu'une entreprise internalise des activités non alignées avec ses compétences (Harrigan, 1988)
Gestion des ressources internes « Resource based view (RBV) »; et extensions perspective relationnelle « relational view (RV) »	La variance dans les performances des entreprises peut s'expliquer par les ressources stratégiques, telles que les compétences distinctives (Prahalad et Hamel, 1990) et les capacités dynamiques (Teece et al. 1997). Les entreprises qui sont en mesure de combiner leurs ressources de façon unique peuvent acquérir des avantages sur les entreprises concurrentes qui en sont incapables (Dyer et Singh, 1998). L'investissement dans des actifs spécifiques communs (relation-specific assets) et la combinaison de ressources rares et complémentaires peuvent permettre la création de produits et services uniques (Knudsen, 2003).
Création et partage des connaissances « Learning and knowledge (LK) perspective »	La collaboration dans la CA est un moyen efficace de transférer les connaissances et les compétences au sein des entreprises; par exemple, la collaboration avec des entreprises exemplaires ou pionnières dans un domaine peut faciliter l'acquisition de nouvelles compétences (Barringer et Harrison, 2000). « Collaboration between supply chain partners is not merely transactions; it leverages information sharing and knowledge creation for sustainable competitive advantage» (Malhotra et al., 2005).

⁴⁷ Les auteurs de ce tableau sont tirés de Cao et al. et ne font pas l'objet de référencement individuel dans ce texte.

2.2.5 La nature et le degré de collaboration dans la CA

Cao *et al.* (2010) définissent la collaboration dans la CA comme :

Le processus de partenariat à long terme où des partenaires de la CA avec des objectifs communs travaillent ensemble étroitement pour atteindre des avantages mutuels supérieurs à ce que les entreprises pourraient atteindre individuellement.⁴⁸(Ibid., 2010, p. 6616, *traduction libre*)

Vereecke et Muylle (2006) remarquent que la relation de collaboration (acheteur-fournisseur) est généralement définie en termes de caractéristiques. Par exemple, il peut s'agir d'une relation à long terme, coopérative, ouverte, etc., le tableau 2.4 en recense plusieurs exemples.

Tableau 2.4 Caractéristiques de la collaboration acheteur-fournisseur (tiré de Vereecke et Muylle, 2006)

Monczka et al., 2002	Caractéristiques de la collaboration : à long terme; gagnant-gagnant; grande ouverture dans l'échange d'informations; engagement et efforts concertés des parties envers l'amélioration de la performance et de la qualité et envers la coopération et la gestion de conflits. p.1178
Burnes et Whittle, 1995	Pour qu'une relation de partenariat existe, il doit y avoir présence d'une approche proactive, coopérative, dans une philosophie gagnant-gagnant, avec un engagement à long terme envers l'amélioration continue, l'intégration, ainsi que le souci de la performance. p.1178
Burnes et New, 1997	La collaboration (plutôt que le partenariat) décrit les relations client-fournisseur qui embrassent à la fois les conflits et le partenariat, ce qui implique une certaine forme de réciprocité sans la nécessité d'un engagement à long terme ou d'une grande ouverture et confiance. p.1178
Chan et al. (2004) ;Simatupang et Sridharan (2004)	Les relations de collaboration subsistent lorsque plus d'une organisation travaille ensemble vers la réalisation d'objectif(s) commun(s). La collaboration doit être distinguée de la coordination, qui elle, sert les fonctions suivantes : le développement des relations de collaboration; la collecte et l'envoi d'informations; la planification des activités de collaboration; l'allocation des ressources en fonction de la demande; le suivi de la performance; et la gestion des changements. p.1179

⁴⁸ Texte original : A long-term partnership process where supply chain partners with common goals work closely together to achieve mutual advantages that are greater than the firms would achieve individually

Tel que présenté au tableau 2.5, selon Cao et al. (2010) la collaboration est constituée de : partage d'information; convergence des objectifs; synchronisation des décisions; alignement des incitatifs (ou des bénéfiques); partage de ressources; communication collaborative; et création de connaissances communes. Avec ces sept composantes, il serait possible d'évaluer le degré de collaboration d'une CA. Pour les mettre en lien avec les perspectives théoriques présentées ultérieurement :

From TCE and RBV views, these seven components are mechanisms to reduce costs and risks. Collaborative communication can reduce conflicts, uncertainty, and improve relationships between partners, an uncertainty reduction (UR) perspective. From a learning and knowledge (LK) perspective, joint knowledge creation enhances innovation and leverages resources. (Ibid., 2010, p. 6617)

Tableau 2.5 Les sept composantes de la collaboration dans la chaîne d'approvisionnement de Cao et al., 2010⁴⁹

Partage de l'information	Définition : Le degré avec lequel une entreprise partage un ensemble d'idées, de procédures et de plans pertinents, exacts, complets et confidentiels, avec ses partenaires de la CA, en temps opportun	Explication : Volonté de rendre disponible aux partenaires de la CA des informations stratégiques et tactiques telles que le niveau d'inventaire, les prévisions de ventes et les stratégies marketing ⁵⁰ ; l'information devrait être de qualité (Gosain et al., 2004), exacte et exhaustive (Simatupang et Sridharan, 2005) et idéalement facile d'accès, en ligne et en temps réel (Lee et Whang, 2001). La transparence permet de réduire de manière efficace le niveau d'incertitude et la distorsion d'informations dans la CA (Angeles et Nath, 2001).
	Littérature : Angeles et Nath, 2001; Simatupang et Sridharan, 2005; Sheu et al., 2006; Eloffson et Robinson, 2007	Le partage d'information est considéré par plusieurs comme un élément — sinon le plus— fondamental à la CAC (Lamming, 1996; Stuart et McCutcheon, 1996; Chopra et Meindl, 2007; Min et al., 2005; Sheu et al., 2006; Lee et Whang, 2001

⁴⁹ Tous les auteurs dans ce tableau sont cités par Cao et al., seulement quelques-uns d'entre eux font l'objet de référencement individuel, les autres ne figurent pas dans la bibliographie de ce travail.

⁵⁰ Selon le «Global Logistics Research Team of Michigan State University (1995)»

Convergence des objectifs	<p>Définition : Le degré avec lequel les partenaires perçoivent que leurs propres objectifs sont satisfaits par la réalisation des objectifs de la CA</p> <p>Littérature : Angeles et Nath, 2001; Lejeune et Yakova, 2005; Simatupang et Sridharan, 2005</p>	<p>Explication : Degré de compatibilité ou d'accord entre les objectifs des partenaires (Angeles et Nath, 2001). En parfaite adéquation, ils estiment que leurs objectifs coïncident parfaitement avec ceux de la CA et dans le cas d'un léger écart, ils jugent que le fait de travailler envers les objectifs de celle-ci entrainera l'atteinte de leurs propres objectifs (Lejeune et Yakova, 2005). La convergence implique un degré de compréhension et d'accord mutuel sur les attributs, valeurs, croyances et pratiques des entreprises; une adhérence à la vision et à l'orientation stratégique (Lambert <i>et al.</i>, 1999); et nécessite un effort de clarification des attentes mutuelles (Jap, 2001; Goffin <i>et al.</i>, 2006).</p>
Synchronisation des décisions	<p>Définition : Le processus par lequel les partenaires de la CA organisent la prise de décisions dans la planification et les opérations de la CA pour en optimiser les bénéfices</p> <p>Littérature : Corbett <i>et al.</i>, 1999; Harland <i>et al.</i>, 2004; Simatupang et Sridharan, 2005</p>	<p>Explication : Les partenaires de la CA peuvent avoir des objectifs contradictoires qui guident [et compliquent] la prise de décisions (Lee <i>et al.</i>, 1997), c'est pourquoi ils devraient se concerter/coordonner lors des décisions critiques [stratégiques] affectant la performance. La planification aide les entreprises à déterminer la meilleure façon de coordonner leurs ressources pour atteindre un ensemble d'objectifs spécifiques et la planification conjointe sert à aligner les actions des partenaires et coordonner efficacement les décisions d'opération (gestion des stocks, approvisionnement/achat, livraison, etc.). Le degré de synchronisation des décisions peut s'évaluer par la réactivité/l'efficacité à remplir les exigences des clients et l'efficacité à améliorer la rentabilité de la CA (Corbett <i>et al.</i>, 1999).</p>
Alignement des bénéfices	<p>Définition : Le processus de partage des coûts, des risques et des bénéfices entre les partenaires de la CA</p> <p>Littérature : Womack <i>et al.</i> 1990; Angeles et Nath, 2001; Simatupang et Sridharan, 2005</p>	<p>Explication : L'alignement des bénéfices inclut la détermination de la distribution équitable des coûts, risques et bénéfices, ainsi que la formulation de programme d'incitatifs. Il nécessite des mécanismes qui assurent le juste partage des retombées en fonction des investissements, risques, efforts, expertise, etc. (Lee and Whang, 2001). Il motive les membres à agir de manière cohérente avec les objectifs globaux (ex. : partage de l'information sensible et pertinente) (Simatupang et Sridharan, 2005) et assure des niveaux de coopération et d'engagement permettant ainsi de minimiser les routines nuisibles et comportements opportunistes (Harland <i>et al.</i>, 2004).</p>
Partage des ressources	<p>Définition : Le processus d'investir dans les capacités et les actifs avec les partenaires de la CA et d'en tirer parti</p> <p>Littérature : Lambert <i>et al.</i>, 1999; Harland <i>et al.</i>, 2004; Simatupang et Sridharan, 2005</p>	<p>Explication : Les ressources comprennent les actifs physiques, tels que l'équipement de fabrication, les installations et la technologie (Harland <i>et al.</i>, 2004). Par ex. dans le secteur de la vente au détail l'accès aux données de l'acheteur (ou la cogestion des inventaires) peut permettre au fournisseur de mieux gérer sa production (Lamming, 1996). Les partenariats efficaces demandent habituellement des investissements financiers réciproques (Lambert <i>et al.</i>, 1999). La collaboration durable prend appui sur des investissements substantiels dans des ressources mutuelles. Les investissements sont donc nécessaires. Ils peuvent être financiers ou non et comprennent : le temps, l'argent, la formation, l'expertise, les mises à jour de la technologie, et autres.</p>

Communication collaborative	<p>Définition : La manière d'être en contact et de transmettre les communications en termes de fréquence, direction, mode de transmission et les stratégies d'influence</p> <p>Littérature : Mohr et Nevin, 1990; Prahinski et Benton, 2004; Paulraj et al., 2008</p>	<p>Explication : Une communication ouverte, régulière, équilibrée, bidirectionnelle et à plusieurs niveaux indique une relation de proximité entre les partenaires. Lorsque collaborative, la communication est plus fréquente, elle est bidirectionnelle et fait usage de modes plus informels et d'influence indirecte. (Mohr et Nevin, 1990) La direction fait référence au sens du flux de la communication le long de la CA (Mohr et Nevin, 1990; Prahinski et Benton, 2004). Le mode réfère à la méthode de transmission : les modes formelles sont régies par des règles et des procédures structurées fixes, et les modes informels sont établis de manière spontanée et non structurée. L'influence fait partie de la communication (par exemple, le message transmis). L'influence directe vise à modifier des comportements en demandant des actions spécifiques par des recommandations, des promesses et appels à des obligations légales alors que l'influence indirecte vise à modifier les croyances, attitudes et comportements sans recours aux demandes explicites ou menaces voilées/implicites (Mohr et Nevin, 1990).</p>
Création commune de connaissances	<p>Définition : Le degré avec lequel les partenaires de la CA développent : une meilleure compréhension de, ainsi qu'une meilleure réponse à, l'environnement concurrentiel et au marché, en travaillant ensemble</p> <p>Littérature : Slater et Narver, 1995; Kaufman et al., 2000; Malhotra et al., 2005</p>	<p>Explication : Il y a deux phases à la création commune de connaissances : (1) l'exploration (la recherche et l'acquisition de connaissances pertinentes); et (2) l'appropriation (l'assimilation et la mise en application des nouvelles connaissances). La capture, l'échange, et l'assimilation des connaissances entre les partenaires de la CA permettent d'innover et peuvent rendre la CA plus compétitive à long terme (Harland et al., 2004). Elle permet la création de valeur pour les entreprises impliquées dans la compilation et surtout l'interprétation des connaissances, pour faciliter le développement de nouveaux produits et services, la construction d'une image de marque et permet de répondre plus rapidement aux besoins des clients (Kaufman et al., 2000).</p>

Plusieurs de ces composantes ressortent clairement à travers mon étude de cas en tant qu'unités d'analyse pertinentes. La communication par exemple, dont l'importance est peu représentée dans les écrits sur la collaboration (Ibid., 2010), ainsi que l'échange d'informations — généralement facilité par une bonne communication. Contrairement à la communication collaborative, on constate que dans la littérature étudiée par Cao *et al.* (2010) ainsi que Vereecke et Muylle (2006), l'échange d'informations semble prendre une place névralgique dans la CAC. Ensuite, si l'on considère généralement qu'il existe plusieurs degrés de collaboration, selon Chen « a basic form of collaboration involves the exchange of information to the joint benefit of the buyer and supplier » (Chen, 2003 dans Vereecke &

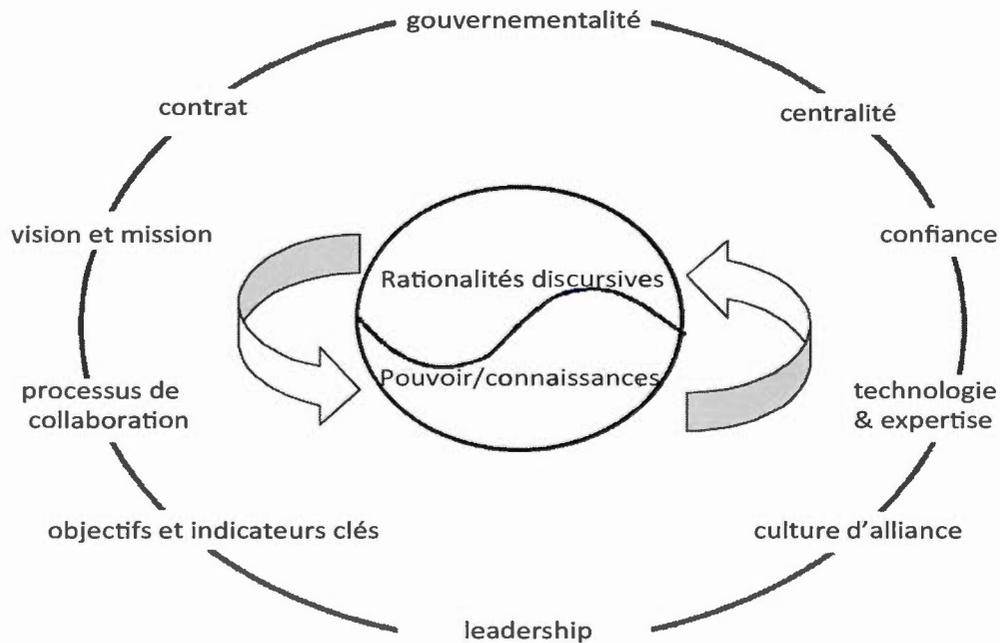
Muyllé, 2006, p.1179). Par ailleurs, les résultats de l'étude de Vereecke et Muyllé (2006) font aussi ressortir l'importance de l'échange d'informations dans la CAC pour l'amélioration des performances, en plus de soutenir la thèse voulant qu'en termes de stratégie, une approche concertée de la collaboration en amont et en aval soit le meilleur moyen de tirer le maximum de bénéfices et d'amélioration des performances. Selon eux, « [w]hile companies pursuing high levels of information exchange and structural collaboration, upstream as well as downstream, stand to gain the most, companies approaching collaboration in a piecemeal manner may well forego any significant and substantial performance improvement. » (Ibid., 2006, p.1190) D'où l'intérêt du modèle en sept composantes de Cao *et al.*, qui permet une vision large et une analyse globale des relations de collaboration de l'entreprise avec ses fournisseurs, PC (distributeurs) et ses abonnés (clients finaux).

Contrairement à d'autres modèles toutefois, il n'est pas fait mention de la confiance en tant que composante de la collaboration. On l'envisage plutôt en tant que perspective théorique de réduction des incertitudes. Pour eux, la confiance s'envisage donc davantage comme un résultat de la collaboration dans la CA. Pourtant si Cao *et al.* (2010) n'adresse pas la confiance directement dans leur modèle pour Blome *et al.* (2014), non seulement la confiance est essentielle à la collaboration, elle en est la base. Naslund et Williamson (2010) notent eux aussi l'importance de la confiance dans la littérature sur la GCA. Ils remarquent que les défis les plus fréquemment discutés dans cette littérature comprennent la confiance et le partage d'informations. Selon eux, presque tous les modèles de GCA prennent en considération les questions relatives à la confiance à l'intérieur de la CA (Ibid., p. 23). Cet élément, la confiance, ressort également comme un enjeu très important dans les relations de collaboration du réseau étudié.

Basés sur cinq années de recherches approfondies sur la collaboration interorganisationnelle (dans le contexte d'alliances temporaires ou « par projet », et non dans la CA) les travaux de Pitsis *et al.*, ont mené à la constitution en 2004, d'un modèle de dix composantes essentielles à la synthèse interorganisationnelle (figure 2.2) ou

« interorganizational synthesis » — au sens de complémentarité des relations et collaboration opérante. Celui-ci intègre notamment la confiance. Sans établir aucune priorité, ses éléments sont : la centralité; la technologie et l'expertise; la culture « d'alliance »; la gouvernamentalité⁵¹; le leadership; les « Key Ressource Areas » (ou les objectifs et indicateurs de performances clés sur lesquels le projet sera évalué); les processus de collaboration ou « Collaborative Cognition » (qui englobent l'apprentissage collaboratif, la gestion des connaissances, le transfert des connaissances, la mémoire commune, ainsi que la communication collaborative); la vision et la mission; le contrat; ainsi que la confiance.

Figure 2.2 Les composantes essentielles à la synthèse interorganisationnelle de Pitsis et al., 2004⁵²



⁵¹ Governmentality

⁵² Traduit du modèle «the building blocks of interorganizational synthesis».

On note, encore une fois, l'importance de la communication collaborative, de l'apprentissage, la création et la gestion des connaissances (toutes parties intégrantes du processus de collaboration), on introduit cependant la notion de confiance comme élément essentiel à la collaboration opérante.

Pitsis *et al.* (2004), font valoir que la confiance s'établit à travers l'expérience et qu'elle est étroitement liée à la manière dont on s'attend à être traité par l'autre. Elle repose sur la croyance (basée sur les probabilités) qu'un individu se comportera conformément aux intérêts communs des parties, plutôt que de manière à servir ses propres intérêts, sans égards aux attentes, besoins et désirs des autres. En étant directement liée aux attentes face à la relation, celle-ci aurait une forte composante affective — justifiant d'autant plus, selon eux, la clarification des attentes et objectifs en début de relation. (Pitsis, *et al.*, 2004, p. 57-58)

Retenons que selon la littérature consultée — tant sur la GCA que sur la CAC —, la communication, le partage d'information confidentiel, sensible ou stratégique et la confiance sont des éléments généralement étroitement liés et ils auraient une influence mutuelle les uns sur les autres. Par exemple, la confiance serait à la fois une cause et une conséquence du partage d'information (Dyer et Nobeoka, 2000) et « l'utilisation de stratégies de communication collaborative pourrait approfondir la coopération et la confiance, pour ainsi produire de meilleures performances et avantages pour les partenaires » (Paulraj *et al.*, 2008, p.58, *traduction libre*).

2.2.6 Dualité dans la rationalité des acteurs envers la collaboration

Maintenant, il est intéressant de constater à quel point les motivations pour s'engager dans la gestion durable de la CA internationale, que nous avons vue plus tôt, s'avèrent semblables aux motivations pour s'engager dans un partenariat intersectoriel pour le changement social. Parmi celles-ci, nous retrouvons notamment l'accès à de nouveaux marchés; un meilleur positionnement (avantage concurrentiel); l'augmentation du capital social (réputation et positionnement); ainsi que l'obligation morale (Vurro, *et al.*, 2010). Si

nous reprenons le deuxième facteur clé dans la pérennisation de projets d'innovation sociale : nous avons vu que « la solution est le fruit d'un travail collaboratif entre plusieurs acteurs de la société, souvent même des acteurs qui n'ont pas l'habitude de coopérer, car le problème à résoudre comporte de nombreuses dimensions. » (RQIS, 2011, p. 10) Cela nous amène à discuter des rationalités et motivations de ces acteurs à participer dans les projets entrepreneuriaux/transformateurs.

Vurro et al. (2010) se sont intéressés aux partenariats intersectoriels pour le changement social et ils notent qu'il existe dans la littérature une vision utilitariste et une vision altruiste de la collaboration orientée vers le changement social. Dans cet article, il est question de partenariats intersectoriels pour un projet philanthropique en marge de la mission et non comme projet principal (ou raison d'être) d'une entreprise. Néanmoins, cela peut se transposer, avec un effort d'adaptation, au contexte de partenariats entre les entrepreneurs sociaux ou durables et leurs collaborateurs qui visent à avancer une cause ou un projet social. Le tableau 2.6 résume les principales distinctions entre la vision utilitariste et la vision altruiste telles que perçues par Vurro et al. (2010).

Tableau 2.6 Motivations à la formation de partenariats vers le changement social selon la perspective utilitariste vs altruiste (tiré de Vurro et al. 2010)⁵³

Vision utilitariste	Vision altruiste
<p>Focalise sur les résultats compétitifs :</p> <p>En tant que stratégie d'acquisition de ressources et compétences dans un contexte exigeant et incertain</p> <p>Meilleur positionnement ou ouverture de nouveaux marchés (Burlingame et Young, 1996; Googins et Rochlin, 2000; Warner et Sullivan, 2004)</p> <p>Légitimer, obtenir ou conserver « the "license to</p>	<p>Focalise sur l'objectif éthique (Millar et al., 2004) :</p> <p>La « cause » ou le « projet social » en tant que point focal (Hamman et Acutt, 2003)</p> <p>Comme un moyen d'augmenter les chances de résoudre avec succès les problèmes sociaux (Lund -Thomsen et Reed, 2009)</p> <p>Résoudre des problèmes sociaux qui dépassent la portée d'une seule organisation (Reed et</p>

⁵³ Les auteurs cités dans le tableau sont tirés tels quels du texte de Vurro et al et ne font pas l'objet de références individuelles dans ce travail.

<p>operate" » (Loza, 2004; Moser, 2001)</p> <p>Augmenter la confiance et le capital social. L'image de marque</p>	<p>Reed, 2009)</p> <p>À l'écoute de l'opinion publique et des groupes d'intérêts pour un partenariat plus étroitement aligné aux enjeux sociaux communs (Waddock et Post, 1991; Waddock et Smith, 2000</p>
---	--

La vision utilitariste serait centrée sur l'argument de base que cette collaboration est le résultat d'un manque de compétences essentielles dans un contexte de plus en plus exigeant et incertain, et focalisée sur l'obtention de résultats compétitifs, alors que l'approche altruiste met l'accent sur l'objectif éthique (Millar et al., 2004 dans Vurro *et al.* 2010) ainsi que la nécessité de collaborer pour résoudre des problèmes sociaux qui dépassent la portée d'une seule organisation (Reed et Reed, 2009 dans Vurro *et al.*, 2010). Cette vision suppose que les acteurs se positionnent comme étant l'un ou l'autre — utilitariste ou altruiste. Pourtant l'organisation pourrait vouloir s'engager dans un partenariat à la fois parce qu'il est utile pour la société (objectif éthique) et bon pour les affaires (résultats compétitifs). Étant d'une part composée et administrée par plusieurs individus (donc plusieurs « acteurs »); et d'autre part voulant plaire à diverses parties prenantes; l'entreprise ne sera pas l'un *ou* l'autre, mais je le crois, penchera plus vers l'un ou l'autre selon la vision et l'influence des acteurs importants de l'organisation (le leadership) et le contexte (p. ex. la nécessité de rentabiliser rapidement un projet innovant qui a demandé d'importants investissements en capitaux). Cette vision s'apparente beaucoup à la dualité « morale » vs « pragmatique » perçue par Ashforth et Reingen (2014) entre les membres d'une coopérative d'alimentation et qui aura influencé à tour de rôle la gouvernance de l'organisation en fonction de l'importance et la confiance accordée aux membres ainsi que leur appartenance à l'une ou l'autre de ces visions. Cette perspective utilitariste versus altruiste, ainsi que la dualité morale (ou idéaliste) versus pragmatique, s'est avérée éclairante dans l'analyse du discours et des logiques d'action des acteurs de mon étude. Elle aide à comprendre les interactions et une partie des tensions qui peuvent subsister à l'intérieur même de l'entreprise et à travers sa CA.

C'est ainsi que se conclut le tour d'horizon du corpus littéraire qui compose le cadre théorique de cette étude. Voyons maintenant pourquoi celle-ci est pertinente ainsi que ses visées.

2.3 Conclusion et objectifs de l'étude

Au regard des tendances mentionnées : la croissance démographique; l'urbanisation; l'agriculture industrielle; l'utilisation accrue de pesticides et leurs conséquences sur la santé des gens; l'internationalisation des chaînes d'approvisionnement du bioalimentaire; en plus des impacts environnementaux majeurs du secteur agroalimentaire, il importe de s'intéresser aux organisations qui proposent des innovations et alternatives à la fois plus respectueuses de l'environnement, de la santé de la population et de la vitalité économique locales. Selon Shepherd et Patzelt (2011), plus d'études en entrepreneuriat durable sont nécessaires pour explorer le rôle de l'action entrepreneuriale en tant que mécanisme permettant de soutenir et protéger la nature et les écosystèmes tout en permettant le développement économique et non économique pour les investisseurs, les entrepreneurs et les communautés. Cette étude le permet.

Nous avons vu qu'au centre de la transformation socio-écologique du système alimentaire la technologie tend à jouer un rôle de plus en plus important et que la reconfiguration de la CA semble être une pierre angulaire de la transition. La CA est un secteur clé de l'application de la responsabilité sociétale de l'entreprise (Balogh-J., 2012) et un « [...] important levier de mise en œuvre du développement durable. » (ECPAR, 2012, p. 6) Pourtant, selon le Conseil canadien sectoriel de la CA les organisations canadiennes accuseraient un retard dans les investissements et l'implantation des nouvelles technologies⁵⁴ et ne seraient pas en mesure d'atteindre le degré d'intégration technologique nécessaire pour être concurrentielles dans le contexte de la mondialisation (CCSCA, 2014). La forte intégration des nouvelles technologies dans toutes les sphères d'activités de l'organisation à l'étude en

⁵⁴ Il n'est pas question ici du secteur de l'alimentation spécifiquement, mais bien des organisations en général.

fait un cas d'exception⁵⁵ avec un potentiel de découverte important (Roy, 2009) à travers la question de savoir en quoi ces nouvelles technologies contribuent ou non au développement et à la compétitivité de l'entreprise et de son réseau; et en quoi elles facilitent ou non la collaboration à travers la CA.

Maintenant, bien que les chercheurs en environnement et en sociologie soient de plus en plus nombreux à s'intéresser à l'innovation sociale et environnementale dans le secteur agroalimentaire et à aborder l'approvisionnement alimentaire en circuit court; l'agriculture urbaine; ou l'agriculture soutenue par la communauté, dans la littérature managériale toutefois, les chercheurs qui s'intéressent à l'approvisionnement et à la responsabilité sociétale des organisations s'intéressent peu à l'alimentation. Aussi, de manière générale ces études focalisent sur la CA internationale et la grande entreprise traditionnelle qui s'insère dans le système de commercialisation/consommation dominant. Elles sont pour la plupart normatives et bien qu'il en existe quelques-unes de nature plus descriptive — on peut penser à Patagonia⁵⁶ dans le textile et Sainsbury's⁵⁷ dans l'alimentation — ces études de cas fort pertinentes portent sur des entreprises qui innovent pour adapter leurs pratiques et modèles d'approvisionnement international, afin de les rendre plus durables. En revanche, la présente étude a l'intérêt d'explorer l'émergence d'une CA locale, alternative, en rupture avec les modèles qui ont cours et d'éclairer sur son processus de création, d'implantation et de gestion. Elle permet notamment d'aborder la gestion des relations de collaboration pour le développement durable dans le contexte d'une CA locale à forte intégration technologique.

D'autre part, les études portant plus spécifiquement sur la collaboration dans la CA nous viennent aussi, en grande majorité, du secteur manufacturier et se basent, pour la plupart,

⁵⁵ Considérant que les firmes canadiennes en général accusent un retard important dans l'implantation des nouvelles technologies (CCSCA, 2014)

⁵⁶ Teulon, H. (2006), s'est intéressée au cas de Patagonia, dans «Patagonia le succès avec ou malgré le développement durable?»

⁵⁷ Leigh et Waddock (2006) ont étudié le cas de Sainsbury's et l'émergence de leur " Total Responsibility Management Systems" dans leur chaîne mondiale d'approvisionnement alimentaire et commerce de détail.

sur des questionnaires administrés à un échantillon d'acheteurs ou gestionnaires d'approvisionnement, ne prenant en compte que la perspective d'une seule entreprise de la chaîne. Par exemple, l'enquête menée par Paulraj (2008) auprès d'informateurs clés (du côté de l'acheteur seulement), illustre bien cet état de fait. Elle précise, de surcroît, que «The approach of surveying the buying firms' executives to study the buyer-supplier relationship has been widely adopted in the field of operations management (e.g., Carr and Pearson, 1999; Shin et al., 2000).» (Paulraj, et al., 2008, p. 50) Nous pouvons pourtant y voir une double incompatibilité : d'abord entre l'unité d'analyse (les acheteurs) et le phénomène étudié (les relations de collaboration entre les acheteurs et le distributeur)⁵⁸; et d'autre part, entre le caractère dynamique du phénomène, et les méthodes de recherche statiques utilisées pour l'étudier (c.-à-d. les enquêtes par questionnaires). C'est pourquoi les recherches processuelles (Langley, 1997) sont sans doute mieux adaptées lorsque l'on s'intéresse à l'évolution des relations de collaboration dans un réseau. Elles permettent aux chercheurs de « comprendre non seulement ce qui s'est passé, mais aussi pourquoi une personne aurait agi d'une certaine façon » (Ibid., p. 40) et d'expliquer la dynamique et le contexte qui participent à l'évolution des relations, pour ainsi aider à tirer des leçons de gestion utiles et éclairer la prise de décision.

2.3.1 Objectifs de l'étude

Vu la nécessité de proposer des modèles de mise en marché innovants, pour répondre de manière plus adéquate à certains des plus grands enjeux du développement durable, la présente recherche vise à décrire et analyser en profondeur le processus d'implantation et de gestion d'une CA locale alternative et innovante reconnu pour son apport important au développement durable dans le but : premièrement, d'en faire ressortir, en regard aux problématiques soulevées au chapitre 1, de quelles manières l'entreprise contribue au

⁵⁸ Tel que Yin (1994, p.20) le soulève : si les questions de recherche ont à voir, par exemple, avec la nature collaborative ou compétitive des relations d'une organisation avec ses partenaires, afin de tirer des conclusions valables de l'étude, il sera nécessaire de collecter des données auprès des autres organisations et non seulement auprès d'un seul parti.

développement durable et à la transition socio-écologique du système alimentaire. Et deuxièmement, de décrire de quelle manière l'entreprise collabore avec les divers maillons de la CA en générale; et plus spécifiquement avec ces partenaires de distribution (PC) et avec quels résultats? Elle se penche donc plus particulièrement sur l'évolution des relations de collaboration entre l'organisation et ses PC volontaires afin de comprendre comment et pourquoi ils acceptent de collaborer et avec quels défis; et en second lieu, elle explore le rôle et l'apport de l'intégration des technologies dans la mise en relation et l'efficacité d'un tel réseau et son influence sur les relations de collaboration.

J'espère ainsi contribuer, ne serait-ce que modestement, à la réflexion sur la nécessité d'effectuer cette transition socio-écologique du système alimentaire et fournir, à travers le cas de cette entreprise innovante, des pistes de solutions, en plus de permettre de tirer des leçons sur la gestion des relations de collaboration à l'ère du 2.0 et de la nouvelle économie du partage⁵⁹. Le prochain chapitre fait une description détaillée de la méthodologie utilisée.

⁵⁹ L'ère du 2.0 est amenée par le Web 2.0 qui désigne l'internet « communautaire » et « collaboratif » qui permet à chacun de participer à un site et de l'enrichir ou alors d'intégrer un réseau social et de se rassembler en « communautés ». Elle s'accompagne d'une accessibilité accrue à des technologies de communication facilitant l'interaction entre les utilisateurs (ex. les blogues, les courriels et les réseaux sociaux) et a favorisé l'émergence de la soi-disant « économie du partage » qui passe, pour la majeure partie, par la création de plateformes web permettant la rencontre des utilisateurs, mais plus particulièrement (de l'offre et la demande). Ex.: Airbnb, craigslist, etc. (voir Rachel Botsman et Roo Rogers (2011), *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*).

CHAPITRE III

LE CAS ET L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le premier chapitre aura permis d'appréhender le contexte plus large de l'étude et de mettre en perspective les problématiques du système alimentaire dominant en général et plus spécifiquement, la situation du Québec et du contexte urbain ayant mené à la création de l'entreprise innovante à l'étude. Le second chapitre, quant à lui, aura d'abord servi à faire une revue de la littérature utile à l'analyse du cas pour ensuite conclure en établissant la pertinence et les objectifs. Ce présent chapitre abordera les aspects méthodologiques de la recherche en débutant par une brève description du cas.

3.1 Le choix du cas : Les fermes Lufa

Le cas des Fermes Lufa (LFL), une entreprise innovante du secteur bioalimentaire « alternatif », lauréate du Gala de reconnaissance en environnement et développement durable de Montréal (Gala) 2013, est particulièrement intéressant pour explorer l'action entrepreneuriale en faveur du développement durable; la GCAD; et les relations de collaboration dans la CA. L'entreprise qui a construit à Montréal, en 2010, la première serre commerciale sur un toit au monde, a pour « mission de cultiver des aliments là où les gens vivent et de les cultiver durablement »⁶⁰. Elle propose d'améliorer l'autonomie alimentaire des villes et de changer la façon dont elles s'alimentent par la récupération d'espaces problématiques du paysage urbain pour les transformer en espaces productifs — par l'agriculture urbaine en serre sur les toits —, ainsi que l'approvisionnement en circuit court de produits alimentaires qu'elle qualifie de « frais, local(s), et responsable(s) » (Les Fermes Lufa, 2013). Pour y parvenir, elle mise particulièrement sur l'utilisation des technologies, tant dans la production en serre que dans la commercialisation, la mise en relation des membres de sa communauté et les communications avec ses collaborateurs.

⁶⁰ <http://montreal.lufa.com/fr/notre-ferme>

Depuis sa création elle est passé du petit producteur urbain, avec quelques points de distribution et partenaires producteurs, à ce qu'elle qualifie de « *local food engine* » ou écosystème alimentaire local avec maintenant plus d'une centaine de fournisseurs locaux. Par ailleurs, considérant que l'organisation est une entreprise à but lucratif, son mode de distribution peu conventionnel (emprunté au modèle d'agriculture soutenue par la communauté) est l'une des caractéristiques qui en font un cas particulièrement intéressant pour l'étude des relations de collaboration. Elle s'appuie maintenant sur un réseau de plus de 200 points de chutes (PC) variées, allant de la boutique d'équipement de sport; en passant par le centre communautaire; le dépanneur; le centre de yoga; et même l'épicerie fine, pour acheminer ses produits locaux à ses membres. Les PC se portent volontaires, moyennant une légère compensation en crédits sur le marché, pour accueillir toutes les semaines (et parfois même plusieurs fois par semaine), un lot souvent substantiel de boîtes contenant les commandes d'abonnés. Cette façon de faire qui semble s'inscrire dans l'ère du temps de la « nouvelle économie du partage »⁶¹ — et dont on connaît encore peu les conséquences — permet à LFL de réduire considérablement ses frais d'exploitation et de s'installer là où il ne serait pas rentable pour plusieurs (notamment les épiceries) de le faire.

Depuis avril 2013, c'est à travers un système de marché en ligne que les abonnées personnalisent complètement le contenu de leur panier. Ce système qui fait partie d'une plateforme développée par l'entreprise est l'innovation de l'entreprise qui aura eu le plus de répercussions sur le développement et l'évolution globale de sa CA, tant en amont qu'en aval. Il permet aux divers fournisseurs (de plus en plus nombreux) de mettre en valeur leur production sur une plateforme efficace et attrayante et d'y afficher leurs inventaires en temps réel. Cette rencontre de l'offre et la demande permet d'ajuster récoltes ou production en fonction de la demande réelle et d'acheminer aux abonnés des produits fraîchement récoltés (ou transformés) tout en réduisant les pertes pour tous les partenaires de la CA. En janvier 2015, LFL en était à distribuer 5 000 paniers par semaine et produire,

⁶¹ Voir Botsman et Rogers (2011). *op cite*; et le texte de Halais, Flavie (2015) L'économie du partage, utopie romantique des startups américaines, Nouveau Projet 07 /Printemps-été 2015

sans utiliser de pesticide, herbicide et fongicide synthétique, 190 tonnes de nourriture annuellement (Bergeron, 2015).

Le modèle de mise en marché et l'approche de l'entreprise en matière de GCAD et plus précisément, sa manière de collaborer, tous soutenus par les technologies « [...] s'écarte[nt] suffisamment de la norme pour éveiller la curiosité et chercher à comprendre les processus en jeu à travers les significations données aux événements vécus par les acteurs. » (Chevrier, 2009, p.75) Le cas de LFL et son réseau nous renseigne donc sur la manière dont une entreprise innovante et ses partenaires de CA collaborent pour le développement durable à l'ère du 2.0 et de la « nouvelle économie collaborative »⁶².

3.2 La recherche qualitative et l'étude de cas processuelle

Le terme « recherche qualitative » peut amener à confusion, entre autres parce que les données recueillies peuvent être de nature qualitative sans toutefois que l'analyse le soit (Strauss et Corbin, 1998). L'analyse qualitative est menée « [...] for the purpose of discovering concepts and relationships in raw data and organizing these into theoretical explanatory scheme. » (Ibid., p. 11) Cette démarche qui « part de données empiriques pour construire des catégories conceptuelles et des relations *est inductive et générative* »⁶³ (Chevrier, 2009, p. 57).

Le tableau 3.1 reprend les principales distinctions entre la recherche quantitative et la recherche qualitative (Stainback et Stainbak, 1988). En résumé, alors que les méthodes quantitatives sont orientées vers la recherche de causalité et de lois universelles et enracinées dans une tradition « scientifique » et positiviste provenant des sciences

⁶² Les termes « économie du partage » ou « économie collaborative » sont utilisés de manière interchangeable.

⁶³ Notons qu'aucune démarche ne peut être « purement » inductive, ou déductive (Chevrier, 2009, p. 57) puisque la théorisation implique une interaction entre l'induction (le processus de dériver des concepts, leurs propriétés, et leurs dimensions des données) et la déduction (la formulation d'hypothèses sur les relations entre ces concepts à partir des données abstraites des données brutes — un processus déductif puisqu'il implique l'interprétation) (Strauss et Corbin, 1998, p. 22).

« dures » la recherche qualitative est plutôt en quête de sens. Elle assume que la réalité est socialement construite à travers « l'interprétation individuelle ou collective que les gens font d'un événement, d'un objet ou d'une situation, dans leur environnement. » (Ibid., 1988, p. 5, *traduction libre*) En effet, pour l'interprétativiste et le constructiviste, la réalité « objective » dans la recherche ne peut être atteinte puisqu'elle provient de l'interprétation du chercheur ou, autrement dit, « la "réalité" (l'objet) est dépendante de l'observateur (le sujet). » (Thiéart *et al.*, 2003) Retenons aussi que les méthodes qualitatives permettent et visent une représentation plus holistique d'un phénomène d'étude et qu'elles permettent de mieux couvrir les aspects contextuels sociaux, institutionnels et environnementaux qui influencent le phénomène (Stainback et Stainbak, 1988; Yin, 2011).

Tableau 3.1 Les principales distinctions entre la recherche quantitative et qualitative (Stainback et Stainback, 1988)⁶⁴

Dimensions	Paradigme quantitatif	Paradigme qualitatif
But	<i>Prédiction et contrôle</i> : cherche les causes et les effets du comportement humain.	<i>Compréhension</i> : cherche à comprendre l'interprétation et les perceptions des gens.
Réalité	<i>Stable</i> : la réalité est composée de faits qui ne changent pas.	<i>Dynamique</i> : la réalité change avec les changements de perception des gens.
Perspective	<i>Externe</i> : la réalité est ce que les données quantifiables indiquent.	<i>Interne</i> : la réalité est ce que les gens perçoivent.
Valeurs	<i>Exempt de jugement de valeur</i> : les valeurs peuvent être contrôlées par des procédures méthodologiques appropriées.	<i>Lié aux valeurs</i> : les valeurs du chercheur ont un impact qui doit être compris et pris en considération tout au long de la recherche.
Vision	<i>Spécifique</i> : Présélection de variables à étudier.	<i>Holistique</i> : Vise une vue d'ensemble à étudier.
Orientation	<i>Vérification</i> : vérification d'hypothèses prédéterminées	<i>Découverte</i> : Théories et hypothèses sont dérivées des données

⁶⁴ Traduction libre

		recueillies
Données	<i>Objectives</i> : les données sont indépendantes de la perception des gens.	<i>Subjectifs</i> : les données sont les perceptions de la population à l'étude.
Instrumentation	<i>Non humaine</i> : des tests, dossiers préconstruit d'observation, questionnaires et des échelles de notation sont employés.	<i>Humaine</i> : La personne est l'instrument de collecte de données primaires.
Conditions	<i>Contrôlées</i> : les enquêtes sont menées dans des conditions contrôlées.	<i>Naturelles</i> : les enquêtes sont menées dans les conditions naturelles.
Résultats	<i>Fiables</i> : L'accent est mis sur le design et les procédures pour obtenir des faits et des données reproductibles.	<i>Valables</i> : L'accent est mis sur le design et les procédures pour obtenir des données « réelles », « riches » et « profondes ».

Cette recherche fait appel à l'étude de cas unique en tant que stratégie d'enquête. Pour Yin (1994), cette approche empirique s'avère la plus appropriée lorsqu'on s'intéresse aux « comment » ou aux « pourquoi » d'événements actuels sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle. Elle permet d'enquêter « sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire. » (Roy, 2008, p. 206-207) Contrairement aux études par échantillons, « l'étude de cas s'intéresse à un nombre limité de sujets et ne prétend pas à la représentativité statistique », mais elle permet de réunir « un grand nombre d'informations et d'observations sur chacun d'eux et leur contexte. » (Roy, 2008, p. 205) En conséquence, « [c]ase studies [...] are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. » (Yin 2003 p. 10) Utilisée de manière appropriée, elle offre de nombreux avantages, notamment, elle favorise l'utilisation de nombreuses méthodes de collecte de données, contribuant à sa richesse et permettant la triangulation des données (Yin, 1994; Roy, 2009; Albarello, 2011). Bien que l'étude de cas multiples soit souvent préférée puisque ses résultats peuvent être considérés comme plus convaincants ou robustes (Herriott et Firestone, 1983, dans Yin 2003, p.46), il existe plusieurs raisons valables pour justifier le recours à l'étude de cas unique. Entre autres, la

quantité substantielle de temps et de ressources que nécessite la conduite d'une étude de cas multiples peut s'avérer « hors de portée » pour un seul étudiant, mais aussi, le caractère rare ou exceptionnel du phénomène d'étude peu en faire un candidat tout indiqué à l'étude de cas unique (Ibid., 2003, p.47) et comme nous l'avons vu, ce cas spécifique fut sélectionné pour son caractère atypique et son potentiel de découverte (Roy, 2009).

De plus, il s'agit d'une étude de processus (Bizzi & Langley, 2012; Langley, 1997, 1999). Selon Langley (1997), les données processuelles qui découlent de méthodes de recherche qualitatives, holistiques et longitudinales sont plus riches et révélatrices des processus stratégiques organisationnels « tel que la formation de la stratégie, la prise de décision [...] la gestion des alliances, etc. » (Ibid., p37), Mais ce type d'étude comporte un niveau de complexité important, particulièrement sur le plan de l'analyse puisque :

Premièrement, [les données processuelles] sont composées majoritairement de récits d'événements, des entités conceptuelles avec lesquelles les chercheurs sont moins habitués de travailler. Deuxièmement, elles portent souvent sur plusieurs unités et niveaux d'analyse différents dont les frontières restent ambiguës. Troisièmement, leur enracinement temporel peut aussi varier sur le plan de la précision, de la durée et de la pertinence. [Finalement], malgré l'accent primaire sur les événements, [elles] sont souvent de nature éclectique, ce qui rend difficile leur intégration dans une conceptualisation théorique cohérente. (Langley, 1997, p. 39)

Il sera question, dans la section subséquente, de mon implication auprès de l'entreprise qui m'aura permis de collecter des données processuelles « suffisamment riches pour permettre d'observer l'évolution des actions et leurs conséquences dans le temps. » (Ibid., p. 47) La section 3.3 présentera l'horizon temporel couvert par cette étude.

3.2.1 Implication de la chercheuse

Il importe d'établir clairement les liens qui existent entre la chercheuse et son objet de recherche. Tel qu'il sera abordé dans la section horizon temporelle de l'étude (3.3), j'ai d'abord compté parmi les premiers abonnés de LFL alors que l'entreprise livrait encore, dans de petites boîtes de cartons (et dans quelques PC seulement), ce que ma famille et moi surnommions le « panier-surprise ». Celui-ci contenait principalement des légumes essentiels

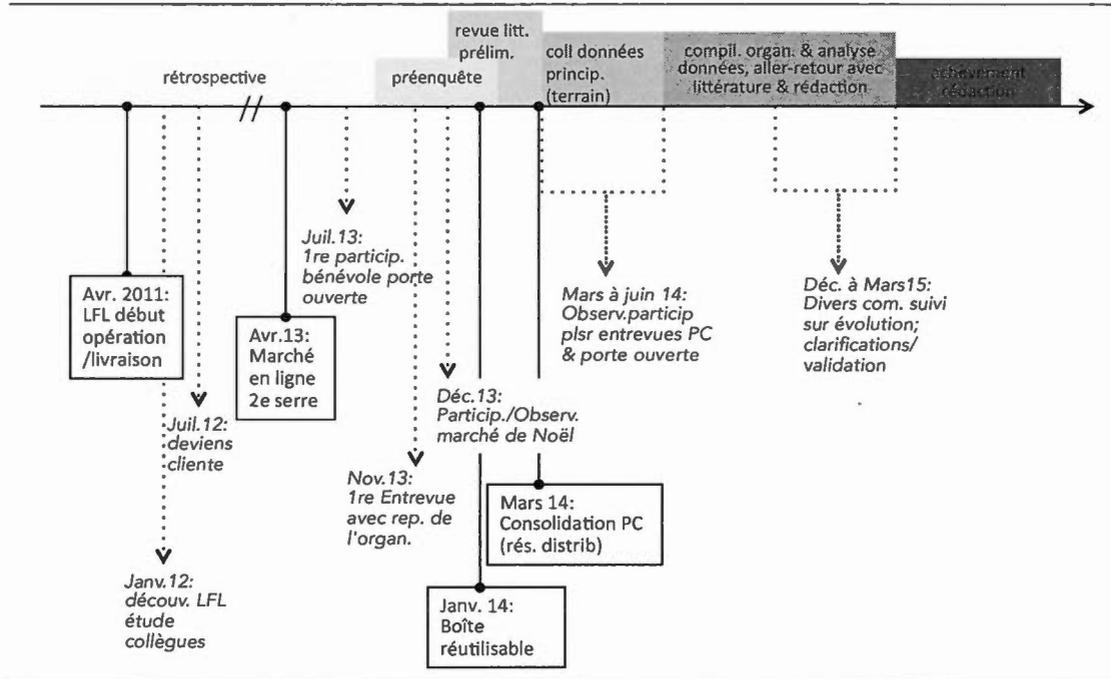
tels que des concombres, tomates et laitues, qui étaient produits dans la première serre de LFL, ainsi que divers légumes en provenance de quelques producteurs locaux seulement. Je connaissais donc l'entreprise avec une perspective de cliente « impliquée » en raison de mon interaction régulière avec l'entreprise ainsi qu'un grand nombre de clients et partenaires. Cela est dû, en partie, à ma participation bénévole à des événements organisés par l'entreprise et au fait que j'ai récupéré mon panier à divers points de cueillette, incluant pendant presque un an, directement dans les bureaux du siège social de l'entreprise. J'ai aussi pris l'habitude de visiter et découvrir de nombreux commerces partenaires de LFL en tant que cliente. Les avantages et inconvénients de cette proximité ainsi que les précautions pour assurer la validité de cette recherche seront abordés à la section 3.5. Mentionnons aussi que la réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à une immersion avec mandat, non rémunéré dans l'entreprise et que plus de précisions seront données à ce sujet.

3.3 Horizon temporel de l'étude et collecte de données

L'approche qualitative telle que le décrivent Stainback et Stainbak (1988) nécessite un engagement à long terme de la part du chercheur de sorte que sa présence devienne une condition naturelle; celui-ci doit être à l'écoute de ce que les gens ont à dire; il doit observer ce qu'ils font et leur poser des questions opportunes; ainsi que participer à leurs activités autant que possible. Selon Miles et Huberman « well-collected qualitative data focus on naturally occurring, ordinary event in natural settings, so that we have a strong handle on what «real life» is like.» (Ibid, 1994, p. 10) Considérant la rétrospective comme élément de génération de données, l'horizon temporel de cette étude (figure 3.1) est important. En observant la ligne du temps, il est possible de repérer les phases distinctes de mon étude et de les mettre en lien avec quelques-unes des étapes charnières du développement de l'entreprise qui elles, marquent des phases importantes dans l'évolution des relations de collaboration avec les partenaires de la CA. On constate qu'il y a eu une préenquête avant la collecte principale; qu'une revue de littérature préliminaire et très générale a été effectuée, mais que l'approfondissement de celle-ci a eu lieu après le terrain, en itération avec

l'analyse. D'autres données ont ultérieurement été recueillies pour permettre le suivi de l'évolution de la situation et pour clarifier et valider des conclusions auprès de participants.

Figure 3.1 Horizon temporel de l'étude



3.3.1 Rétrospective

Les données rétrospectives sont celles des témoignages des participants sur les événements du passé; une revue de presse depuis le fondement de LFL, des rapports/documents de présentations de l'entreprise; l'historique de mes communications personnelles avec l'entreprise; l'évocation de mes souvenirs de cliente et de mon expérience avec les PC⁶⁵; ainsi que la construction d'un résumé de la journée portes ouvertes à laquelle j'ai été invité à participer pour témoigner du fonctionnement du service en tant que cliente habituée.

⁶⁵ Une biographie de mon expérience de cliente fut rédigée et analysée. Plusieurs extraits ont servi dans le récit sur l'historique de LFL.

3.3.2 Préenquête et identification d'un thème général de recherche

Les données récoltées lors de cette période sont de nature exploratoire. Ils incluent une entrevue téléphonique avec une représentante de l'entreprise ainsi que ma participation au sein de l'équipe de LFL au marché de Noël, avec l'intérêt (connu de l'entreprise) de repérer des sujets d'intérêt et formuler une question générale de recherche. J'y ai alors passé une journée entière « dans la peau d'un marchand » à vendre les plants d'un producteur de fines herbes qui avait dû s'absenter à la dernière minute. J'y ai fait la connaissance de nombreux autres partenaires producteurs, avec qui j'ai eu des échanges animés et qui m'ont décrit, sachant mon domaine d'étude — la gestion — et intérêt de recherche envers l'organisation, ce que la venue de LFL avait changé pour leurs entreprises. La même chose est vraie d'abonnés, qui eux, ont témoigné de ce que LFL avait changé dans leurs habitudes de consommation (et même de vie). J'y ai donc identifié la CA durable et les relations de collaboration avec la communauté comme un terrain fertile de recherche et éventuellement posé la question provisoire : de quelle manière la CA de LFL permet-elle de contribuer au DD (en général), et plus spécifiquement au développement des membres de sa CA, et quel est le rôle des technologies et celui de la collaboration dans le développement de se réseau.

3.4 Le terrain : la collecte de données principale

Comme mentionné la collecte de données s'est réalisée lors d'une période d'immersion avec mandat dans l'entreprise. Celui-ci, qui sera bientôt décrit de manière plus exhaustive, avait pour motif général de faire un diagnostic du réseau de distribution dans le but de le développer davantage et de rendre l'offre de service à la fois plus accessible aux abonnés et profitable pour l'entreprise. Il m'aura permis d'utiliser de multiples techniques de collecte de données telles que l'observation participante et les entretiens semi-dirigés.

Pour accomplir ce mandat et réaliser mes observations, j'ai participé à raison de 3 à 5 jours par semaine pour une période de trois mois, à diverses opérations en lien avec l'approvisionnement et la distribution. À l'interne, j'ai collaboré plus étroitement avec la chargée de projet communauté et communications, le responsable de la logistique, un

livreur, le directeur du développement de l'entreprise et le responsable du service à la clientèle. J'ai notamment eu l'occasion de participer à de nombreuses réunions; à une seconde porte ouverte; à plusieurs rencontres d'ouverture de nouveaux PC (n=5) pour observer l'interaction et voir sur quoi les divers intervenants (tant dans l'entreprise partenaire que chez LFL) mettent l'emphase lors des échanges; en plus de participer à 3 jours de livraisons pendant lesquels j'ai visité de nombreux PC (n=30); et de faire le suivi de tous ces dossiers.

Ces livraisons ont été, d'une part, une occasion d'échange avec les livreurs (n=2) pour connaître leur perception des opérations et des préoccupations de l'entreprise, ainsi que de ses clients et partenaires; et d'autre part, elles ont permis d'observer la dynamique entre les représentants de l'entreprise et ses partenaires de distribution. Je me suis aussi intéressée à la réaction et aux commentaires faits sur les lieux de livraisons afin d'y déceler le niveau de satisfaction envers le service/partenariat. Il s'agissait donc d'une occasion pour l'entreprise d'avoir une rétroaction, et pour moi, en tant que chercheuse, de recueillir des données dans un contexte spontané. À chaque fois qu'il était possible, j'expliquais brièvement mon rôle chez Lufa ainsi que le but général de mon étude et j'avais un bref échange avec la personne responsable du PC pour connaître son opinion sur le partenariat. Je les invitais à me faire part de leurs commentaires et à échanger leurs idées sur les opérations/le partenariat — ce dont ils étaient satisfaits (ou non), mais aussi leurs motivations et attentes (ce qu'ils souhaiteraient voir dans l'avenir de cette collaboration) que se soit d'un point de vue logistique ou autre. Lorsque l'endroit était trop achalandé (ou parfois par souci de respecter l'horaire de livraison), je proposais de me rejoindre par courriel ou téléphone pour discuter davantage. Après chaque rencontre, un petit synopsis des entretiens spontanés avec les responsables fut réalisé pour ensuite être compilé et complété, le soir venu, dans mon journal d'observation électronique.

3.4.1 L'observation participante et l'organisation des données

Afin d'organiser ma collecte de données sur le terrain j'ai eu recours à la fois à un calepin pour prendre des notes fonctionnelles et d'observation en lien avec mon mandat et ma

recherche ainsi qu'à mon ordinateur personnel sur lequel je créais des fichiers de notes. L'un ou l'autre était utilisé en fonction de ce qui était le plus approprié au moment de la prise de notes et ces notes servaient de base pour constituer le vrai journal ethnographique électronique, qui lui, contient « la conversion des notes de terrain en notes plus complètes » (Yin, 2011, p. 166). La prise de notes dans le calepin était de nature spontanée c'est-à-dire qu'il n'y avait pas d'organisation sur ce qui devait ou ne devait pas s'y trouver (tout en sachant qu'un tri et une catégorisation allaient être effectués systématiquement ultérieurement). Suivant les recommandations de Yin (2011), la retranscription en notes plus exhaustives se faisait rapidement et systématiquement (généralement le soir même); avec un effort de clarification/reformulation afin de remédier à ce qui pourrait ultérieurement porter à confusion et nuire à la compréhension; ainsi qu'un effort d'enrichissement (c.-à-d. l'ajout de détails qui émergent à la lecture des notes originales, mais qui ont été distinctement identifiés comme tels). Cette période de retranscription d'achèvement des notes chaque soir m'a aussi permis de me faire une idée générale des thèmes abordés et de noter des aspects qui méritaient d'être approfondis ou clarifiés (Yin, 2003, 2011) soit par l'observation ou diverses questions au responsable de la logistique; aux livreurs; ou encore aux responsables de PC.

3.4.2 Les doodles de terrain

Sans l'avoir préalablement envisagé en tant que méthode de collecte de données, et plutôt par habitude, je me suis rapidement mise à produire ce que je qualifierais de « doodles » ou dessins spontanés. Ceux-ci me servaient « d'exutoire » afin d'exprimer les idées qui se précipitaient sans les freiner. Il s'agissait souvent d'éléments contextuels fort intéressants et significatifs pour interpréter les événements et propos des divers collaborateurs. Ils mettent en relief des éléments que j'avais perçus comme significatifs sans pourtant être en mesure de les exprimer concrètement. Ils s'avèrent très riches et révélateurs de la culture de l'entreprise et du contexte dans lequel j'ai mené mon étude et ont grandement inspiré le titre de ce mémoire puisqu'ils mettent généralement en exergue les particularités et difficultés pour les acteurs de l'organisation et ses partenaires de collaborer à l'ère du 2.0.

3.4.3 L'entretien semi-dirigé

Contrairement à l'entrevue structurée « où l'interaction verbale est produite dans les limites d'un questionnaire administré oralement », « l'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur » (Savoie-Zajc, 2008, p.340) qui permet l'exploration de thèmes généraux. Tout au long de cette étude, j'ai eu de multiples entretiens — parfois brefs, parfois approfondis; en personne et téléphonique — avec de nombreux intervenants (par exemple lors de l'ouverture de PC, ou mes trois journées de participation aux livraisons). Vu la relation étroite entre mon sujet de recherche et mon mandat dans l'entreprise, j'ai eu l'occasion de poser des questions en lien direct avec mes thèmes généraux de recherche. En tant que tel, ces entretiens n'étaient pas guidés par un questionnaire précis et administrés de manière systématique, mais sommairement par les thèmes établis et émergeant des problématiques opérationnelles (notamment, ce qui posait défis dans la distribution et les relations avec les PC). Considérant mon rôle de support et mon mandat dans l'entreprise, il était aussi important de porter attention à ce que les divers intervenants voulaient amener à mon attention, de leur propre chef, et de prendre précaution de ne pas trop baliser ces entretiens en imposant une direction.

La plupart des entretiens pendant ma collecte principale de données n'ont pas été enregistrés. Ils étaient « imbriqués » dans les opérations, parfois plus formels, parfois moins, et l'emploi d'une enregistreuse n'aurait pas été approprié dans les circonstances. Elle aurait pu créer un froid et limité « l'ouverture » des participants leur rappelant qu'ils ont affaire à « la chercheuse » et non à la collègue. Malgré tout, vers la fin du mandat alors que des thèmes et des catégories se dégageaient des notes de terrains (que je visitais régulièrement), trois entretiens plus formels et structurés ont été enregistrés. L'utilisation de l'enregistreuse avait alors deux objectifs : d'abord, ne rien perdre (toutes les réponses étant « significatives », puisque reliées à des interrogations dérivées d'une pré-analyse); ensuite, formaliser l'entretien et signifier que je prenais une « distance » en mettant le chapeau de chercheuse, qu'il ne s'agissait pas d'une réunion de compte rendu et que j'avais des attentes plus spécifiques. La même logique s'applique aux entretiens (n=7) de suivie ou

validation — qui ont eu lieu pendant la période plus intensive d'analyse. Trois plus « informels » n'ont pas été enregistrés et quatre, plus « formels et structurés », l'ont été. Les entretiens post-terrain visaient spécifiquement la clarification, l'approfondissement, la vérification ou contre-vérification, des hypothèses spécifiques dérivées de l'analyse de mes données ainsi que le suivi d'événements ou dossiers en cours lors de mon départ.

Tableau 3.2 Classification des entretiens semi-dirigés selon la période et la technique utilisée

	Non enregistré prise de notes et réalisation d'un synopsis		Enregistré verbatim	
	En personne	Téléphonique	En personne	Téléphonique
Terrain		7		
Collecte primaire	39	2	3 *	—
Post-terrain				
Analyse et rédaction	1	2	—	4

En blanc : Plus « ouvert » ou lié au mandat

En gris : Plus structuré (après analyse) : vérification, validation, approfondissement et suivi

** vers la fin du terrain (en lien avec les thèmes et hypothèses émergentes des données récoltées)*

3.4.4 Le mandat et le focus de la recherche

Ce mémoire avait pour objectif général d'étudier les relations de collaboration dans la CA de l'entreprise. Bien que la grande majorité des études sur la CA et la collaboration focalisent plus particulièrement sur les achats (fournisseurs) que sur la distribution, dans le cas présent, la distribution revêt un intérêt beaucoup plus important. Tel que mentionné, l'entreprise ne possède pas de lieux physiques pour vendre ses produits. Cela fait partie du caractère innovant du modèle. Tel que mon mandat l'aura mis en lumière, les relations que l'entreprise entretient avec ses PC, qui agissent en facilitateurs et promoteurs du projet, peuvent donc jouer en sa faveur ou, au contraire, fragiliser son réseau. Bien que le design de ma recherche m'ait permis d'interagir avec quelques fournisseurs et clients (entre autres parce que plusieurs PC sont aussi fournisseurs), et de collecter des données auprès de l'organisation sur l'intégralité de la CA, mon mandat et intérêt de recherche m'ont amené à

collecter davantage de données auprès des PC et ainsi développer une compréhension plus approfondie des dynamiques et enjeux relationnels entre ces acteurs et l'organisation. Le foyer de la recherche se situe donc au niveau des relations de collaboration entre l'organisation et ces PC. Pourquoi collaborent-ils? De quelle manière? Avec quelles conséquences sur les deux parties et la CA dans son ensemble⁶⁶?

Le contexte

Mon entrée sur le terrain s'est faite dans une période de relative turbulence alors que l'entreprise s'affairait à consolider le réseau de distribution en fermant une quarantaine de PC moins performants. Mon intégration à l'équipe avait pour objectif premier de préparer un plan d'essai et de mise en place d'un nouveau type de PC dans des conditions et à des endroits stratégiques pour soutenir la croissance de l'entreprise et assurer l'accessibilité de son offre, en considérant une liste de préoccupations et de priorités établies par celle-ci. Plusieurs problématiques avaient été soulevées, notamment : la lourdeur associée à la gestion des 200 PC; l'insécurité liée à la fermeture imprévue de ceux-ci; les exclusions⁶⁷ de produits dans certains PC (qui ont pour effet, d'une part, de limiter les opportunités de vente pour l'entreprise, et d'autre part, de limiter le choix des abonnés sur le marché); en plus des coûts élevés associés à la multiplication des arrêts sur la route de livraison et la compensation fixe⁶⁸ des PC (spécialement pour les PC à capacité d'accueil plus limitée). Avant de proposer un nouveau type de PC, s'il y a lieu, il fallait d'abord comprendre ce qui fonctionnait (ou non) du modèle existant. Il m'apparaissait essentiel de poser un diagnostic général de l'état du réseau et d'acquérir une meilleure compréhension, entre autres, des enjeux relatifs à la distribution; de la dynamique des coûts associés à la livraison; d'identifier les PC qui performant bien (et inversement) et comprendre pourquoi, notamment en

⁶⁶ Rappelons que la chaîne d'approvisionnement inclut le consommateur final.

⁶⁷ Les exclusions sont des produits ou catégories de produits qui ne sont pas disponibles sur le marché des abonnés (dans certains PC) puisque ceux-ci entrent en compétition avec les produits de l'entreprise d'accueil. La liste d'exclusions est propre à chaque PC ce qui fait que le nombre d'exclusions varie d'un PC à l'autre.

⁶⁸ La compensation est un montant fixe et hebdomadaire en crédits pour achat sur le marché de LFL.

observant la dynamique relationnelle entre l'entreprise et ces PC. Par exemple, en ce qui a trait à l'incertitude et l'instabilité du réseau, il m'est apparu curieux d'apprendre que les PC fermaient *sans préavis*, et primordial de découvrir pourquoi. Ajoutant ainsi à la liste des questions posées par cette enquête : *pourquoi* les partenaires mettent-ils fin à la collaboration sans préavis?

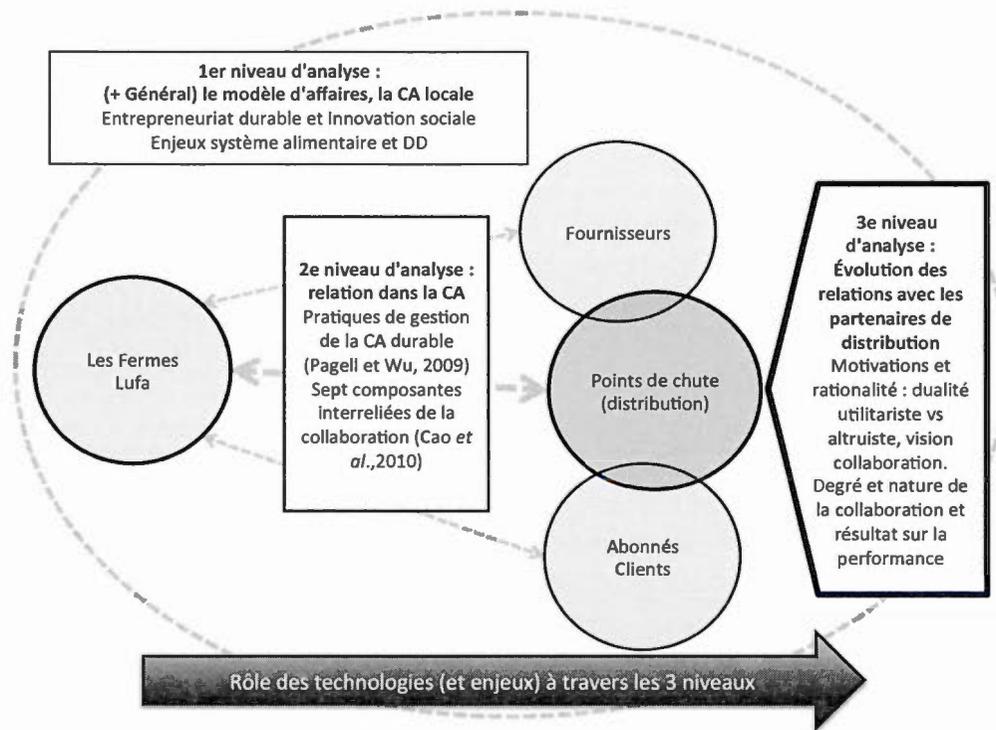
3.5 Analyse des données

Plusieurs étapes ont été nécessaires à la bonne démarche de l'analyse des données qui a nécessité des allers-retours entre l'analyse, le terrain et la construction du cadre théorique. La première étape constituait à rassembler et organiser le matériau de façon à en permettre l'analyse alors que celui-ci était de nature très varié. Pour relever ce défi, puisque ces données doivent être « aisément accessibles au chercheur; [qui] doit pouvoir y "entrer", les mettre en relation les unes avec les autres, identifier des évolutions significatives, bref, trouver du sens dans un ensemble de données » (Albarelo, 2011, p. 73) provenant de sources et de périodes différentes, il m'a semblé approprié de faire l'usage du logiciel Atlas ti. Celui-ci m'a permis de naviguer aisément d'un document à un autre, coder, commenter, et mettre en relation. L'étape suivante fut la lecture attentive des données ainsi que l'annotation en marge (à l'aide des fonctions note et mémo du logiciel). Pendant ce processus de lecture, selon les recommandations de Yin (2011), j'ai gardé ces trois questions à l'esprit : quels sont les éléments distinctifs et pertinents de l'étude; comment les données recueillies peuvent-elles être liées aux questions de recherche originales; et y a-t-il de nouvelles idées significatives qui émergent?

Ces questions m'ont amené à la découverte d'étapes charnières dans l'évolution de l'entreprise et de ses relations de collaboration et conduis à employer la technique de décomposition temporelle (Langley, 1997), en plus d'adopter trois niveaux d'analyse (figure 3.2). Le premier, plus global, est en lien avec l'influence et le rôle de LFL dans la « transition socio-écologique du système alimentaire » et son apport au développement durable en général; le deuxième se concentre plus spécifiquement sur les pratiques de

l'entreprise en matière de gestion responsable de la CA; et le troisième focalise plus étroitement sur l'évolution des relations avec les PC. Le rôle de l'intégration des technologies est apparu comme une question transversale pertinente à tous les niveaux d'analyse.

Figure 3.2 Cadre d'analyse ⁶⁹



3.5.1 Les niveaux d'analyse

Les enjeux du système alimentaire dominant et les initiatives et alternatives émergentes (chapitre 1), ainsi que le cadre théorique sur l'entrepreneuriat durable et l'innovation

⁶⁹ La superposition des cercles entre les maillons fournisseurs, PC et clients sert simplement à illustrer le fait que plusieurs participants à cette étude ont plus d'un rôle, par exemple : ils peuvent être à la fois PC et fournisseurs; avoir été abonnés en premier lieu pour ensuite devenir PC; etc.

sociale (chapitre 2), servent plus spécifiquement le premier niveau. Ensuite, au second niveau, le modèle des pratiques de gestion de la CA durable de Pagell et Wu (2009) ainsi que celui des sept composantes interreliées de la collaboration de Cao *et al.* (2010), m'ont paru pertinents et structurants pour réexaminer et réorganiser le matériau afin de déterminer comment ils collaborent; pourquoi; avec quels résultats (sur l'entreprise, les partenaires et la CA dans son ensemble)? Ce niveau prenait en considération tous les maillons de la CA, des fournisseurs aux clients finaux, alors que le troisième niveau s'attardait à la dynamique entre l'organisation et ces partenaires de distribution. Pour ce dernier niveau, les composantes interreliées de la collaboration ont été utilisées à nouveau (en raison du degré de rapprochement avec la catégorisation fait lors de la première analyse), en plus de plusieurs perspectives théoriques, dont la réduction des incertitudes; la théorie des coûts de transaction; la gestion des ressources internes (RBV); la perspective relationnelle; et la création et le partage des connaissances. La dualité entre la vision utilitariste/altruiste, et l'approche relationnelle/transactionnelle s'est aussi avérée éclairante dans l'analyse du discours et des interactions à cette étape pour comprendre la nature de certaines tensions.

3.5.2 La décomposition temporelle ou périodisation

Dès le terrain quelques événements marquants sont directement ressortis des témoignages des participants comme ayant eu une grande influence sur la perception de la relation par les acteurs — leur niveau de satisfaction, de confiance et d'engagement — et leurs actions, ainsi que sur la performance ou le degré d'efficacité de la CA. L'analyse des données et la rédaction d'une biographie préliminaire du cas sont venues clarifier et délimiter davantage les périodes pertinentes. Cette décomposition en « périodes temporelles adjacentes » m'a permis d'examiner « explicitement comment les actions d'une période [ont transformé] le contexte [pour ainsi influencer] sur l'action de la période suivante ». (Ibid., p. 46) Dans l'évolution des relations avec les PC, plusieurs dimensions importantes de la collaboration ont particulièrement retenu mon attention à travers toutes les périodes identifiées. Il s'agit de la communication, l'échange d'information, l'incertitude, la confiance, ainsi que la dualité dans la vision de la collaboration et des relations. Cette dualité s'est illustrée tant dans

l'entreprise qu'avec ses partenaires de distribution.

3.6 Précautions : déontologie et scientificité de la recherche

3.6.1 L'éthique et la confidentialité

Au niveau de l'éthique et de la confidentialité, puisqu'il s'agit d'une étude de cas sur un modèle unique et facilement identifiable, l'anonymat était peu probable. Les participants étaient conscients et j'ai obtenu l'autorisation de nommer l'organisation. Le statut de la chercheuse était connu des membres de l'organisation et une entente écrite fut signée par chacun des participants dans laquelle la nature et les objectifs de la recherche furent expliqués, ainsi que la façon dont les données allaient être traitées. Il y était indiqué, qu'ils ne seraient pas nommés et qu'une attention particulière allait être portée à la façon de présenter les données pour ne pas nuire aux participants. Il y était également explicité que personne n'était tenu d'y participer; que quiconque choisissait de le faire pouvait en tout temps se retirer ou choisir de ne pas répondre à certaines questions; et que les informations obtenues de manière confidentielle n'allaient pas être révélées aux autres membres de l'organisation ou à d'autres organisations. Les informations sensibles ont été traitées de manière colligée et les documents gardés dans un meuble sous clé. Un certificat d'approbation éthique avait été obtenu pour réaliser l'étude.

En ce qui concerne les entrevues spontanées lors des trois jours de livraisons, parce que je tenais à garder l'expérience authentique et naturelle et par souci de respecter les délais de livraison, je n'ai pas fait signer d'entente. Toutefois, lorsque c'était possible (et chaque fois que je sollicitais leur contribution), je mentionnais mon rôle aux responsables (tant dans l'organisation qu'en tant que chercheuse). Je leur expliquais qu'ils ne seraient pas identifiés

et qu'ils pouvaient demander à ne pas être cités dans l'étude. Personne n'en a fait la demande et la plupart se sont même montrés très ouverts et à l'aise à discuter.⁷⁰

3.6.2 Les critères de scientificité de la recherche proposée

Selon Thiétart (2003) pour l'interprétativiste, le caractère idiographique d'une recherche et la capacité d'empathie du chercheur sont garants de sa validité. L'empathie permet de « mettre à jour et [de] travailler non plus uniquement sur les faits, mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les [participants] »; et la « recherche présente [ra] un caractère idiographique [dès lors que] les phénomènes [seront] étudiés en situation » et que leur compréhension sera « dérivée du contexte. » (Thiétart, 2003, p.29) La recherche proposée répond à ces deux critères. J'ai également pris soin d'intégrer « une description détaillée du phénomène, [de] ses aspects historiques et contextuels » (Ibid., 2003, p.29) pour assurer la transférabilité (Drapeau, 2004) des connaissances produites. Pour veiller à la crédibilité des résultats, plusieurs précautions, qui seront décrites dans la section subséquente, ont été prises lors de la période de collecte et d'analyse de données pour tenir compte de l'impact de ma présence dans l'entreprise et tenter de le minimiser, en plus de porter une attention au biais de perception. À cet effet, plusieurs retours ont été effectués pour obtenir le feedback des participants sur mes observations (Ibid., 2004, p. 81) et valider mon interprétation de leur réalité. La fiabilité aura été assurée par mon « implication à long terme sur le terrain » et la « recherche de la concordance des résultats » (Ibid., 2004) par la triangulation des sources et des méthodes de collecte de données (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003); en plus d'accorder une priorité aux données primaires, souvent recueillies seul à seul avec les participants, de manière formelle et *informelle* (Miles & Huberman, 1994). Maintenant, plusieurs avantages et inconvénients peuvent être associés au fait d'avoir été préalablement familière avec l'entreprise, et sa communauté, il convient d'en discuter.

⁷⁰ Plusieurs ont même manifesté un clair assentiment à l'égard du projet de recherche et apprécié l'ouverture de l'entreprise à intégrer une chercheuse — ce geste fut généralement perçu comme une bonne intention de la part de celle-ci et une volonté d'engager un dialogue avec les PC.

3.6.3 Connaissance du lieu et des participants et implication

D'abord, cette familiarité avec les lieux et les participants m'a permis de réduire la période d'adaptation nécessaire pour me sentir à l'aise lors de la période d'immersion (Albarello, 2011). Un lien de confiance existait déjà avec certains participants qui partageaient sciemment beaucoup d'informations avec moi. De plus sans mon expérience antécédente à la collecte de données principale, il ne m'aurait pas été possible de donner un sens aussi riche aux données primaires collectées lors de mon terrain, ni même de saisir l'ampleur et le rythme d'évolution de l'entreprise. Par contre, au fur et à mesure que la proximité avec les participants se développait davantage, j'ai dû prendre garde à cette familiarité et porter attention à ne pas éviter de poser certaines questions en assumant en connaître les réponses (Ibid., 2011). En outre, puisque l'observation participante est un mode d'observation non passif dans lequel j'ai parfois participé aux événements à l'étude (Yin, 2003, p. 94), il importait de prendre des précautions, notamment face à mes émotions et au rôle qu'elles pouvaient avoir sur le déroulement de l'étude. J'ai dû rester prudente vis-à-vis celles-ci et savoir m'en distancer. Si la neutralité n'était pas toujours évidente à atteindre dans le feu de l'action, chaque soir, lors de la transcription des notes de terrain, je faisais un exercice d'introspection et je prenais soin, en notant mes observations, d'y intégrer les réflexions et émotions qui m'ont à l'occasion préoccupée et leurs rôles possibles dans le déroulement des événements. Lorsque je sentais que ceux-ci pouvaient être démesurés ou m'empêchaient d'avoir une vue d'ensemble⁷¹, je marquais ces passages d'un point d'exclamation et j'y revenais après quelques jours avec une distance. Ces passages portaient alors les mentions « retour sur » ou « avec le recul » et comportaient souvent un éclaircissement après avoir validé certaines informations ou confronter mon interprétation des faits avec celle d'un(e) collègue dans l'organisation ou d'un collaborateur. Cet exercice m'a aussi permis de m'étudier moi-même et de comprendre les effets du contexte organisationnel sur ma manière d'agir et d'interagir. Pour voir à la crédibilité et la fiabilité

⁷¹ Par exemple, lorsqu'un participant partageait très ouvertement ses frustrations avec moi ou qu'il me fallait intégrer dans mes réflexions des données contraires à ce que j'avais pressenti ou souhaité.

des résultats, cette attention à la réflexivité (Langley et al., 2013) fut tout aussi importante lors de l'analyse de données. « Vérifier et revérifier la justesse (ou l'exactitude) des données » et « tâcher de continuellement reconnaître les biais indésirables introduits par nos valeurs personnelles lors de l'analyse » sont d'ailleurs deux précautions essentielles à une analyse de données rigoureuse (Yin, 2011, p. 7).

CHAPITRE IV

RÉSULTATS ET ANALYSE

“Unless someone like you cares a whole awful lot,
Nothing is going to get better. It's not.”
— Dr. Seuss, *The Lorax*

4.1 Les Fermes Lufa : l'évolution d'une entreprise en perpétuel mouvement

C'est à Montréal, en 2010, que l'entreprise Les Fermes Lufa (LFL) a construit la première serre commerciale sur un toit au monde. Lauréate du Gala de reconnaissance en environnement et développement durable de Montréal (Gala) 2013, l'entreprise propose d'améliorer l'autonomie alimentaire des villes et de changer la façon dont elles s'alimentent. La proposition de LFL s'articule autour de la récupération d'espaces problématiques du paysage urbain pour les transformer en espaces productifs — par l'agriculture urbaine en serre sur les toits — et l'approvisionnement en circuit court de produits alimentaires qu'elle qualifie de « frais, local(s), et responsable(s) ».

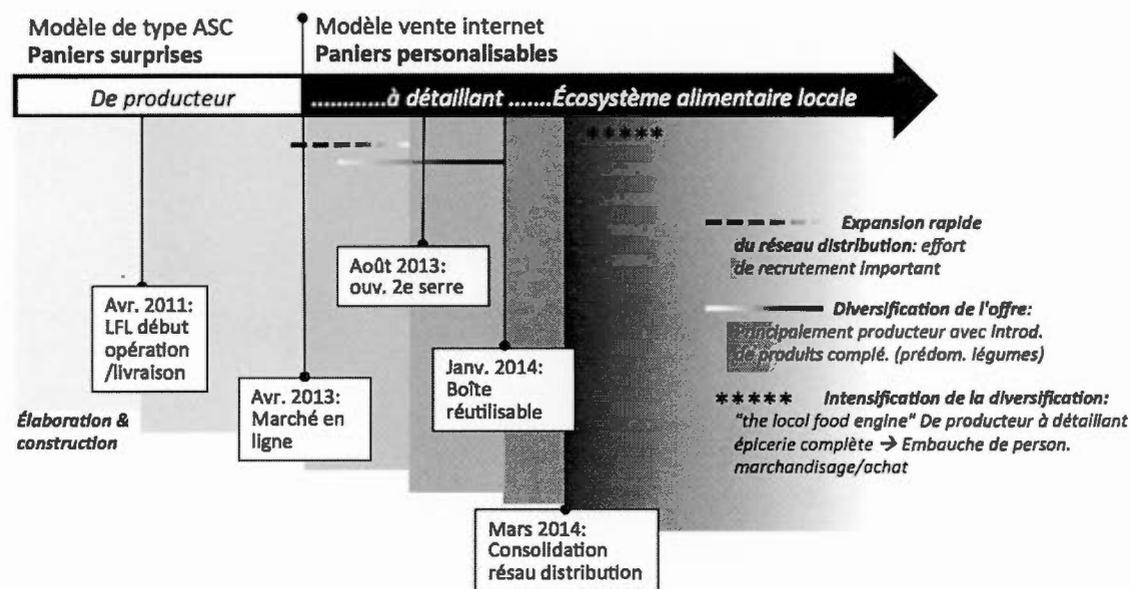
Elle fait parvenir à ses abonnées un grand choix de légumes et produits frais, préparés selon la demande, à quelques heures de la livraison. Par exemple, les récoltes dans les serres de LFL s'effectuent avant l'aube, le jour même où elles sont acheminées aux consommateurs. Pour y parvenir, l'entreprise mise particulièrement sur l'utilisation des technologies. Elle commercialise maintenant son offre (depuis avril 2013) par un système de marché en ligne sur lequel les divers fournisseurs et l'entreprise affichent leurs inventaires en temps réel. Les abonnés y choisissent ce qui compose leur panier, pour ensuite le récupérer dans un point de cueillette (PC) du réseau — à l'instar de ce qui se fait depuis quelques années avec la distribution de paniers biologiques (généralement facilité par des ONG). Son circuit court de commercialisation s'appuie sur un réseau de plus de 200 PC variés, allant de la boutique d'équipement de sport; en passant par le centre communautaire; le dépanneur; le centre de

yoga; et même l'épicerie fine. Ils se portent volontaires, moyennant une légère compensation en crédits sur le marché, pour accueillir toutes les semaines (et parfois même plusieurs fois par semaine), un lot souvent substantiel de boîtes contenant les commandes d'abonnées. Cette façon de faire lui permet de réduire considérablement ses frais d'exploitation et de s'installer là où il ne serait pas rentable pour plusieurs (notamment les épiceries) de le faire. Elle compte actuellement deux serres et en date de janvier 2015, elle en était à distribuer 5 000 paniers par semaine et produire 190 tonnes de nourriture annuellement. Elle s'est fixé l'objectif de passer à 7500 paniers d'ici la fin 2015. Elle fait aujourd'hui affaire avec plus de 100 fournisseurs locaux. Puisqu'une CA locale ne peut, par définition, s'internationaliser pour prendre de l'expansion elle vise plutôt à franchiser son modèle à l'international grâce à la plateforme qu'elle a développée et « qui pourra être exportée en vertu d'un système de licences » (Bergeron, 2015, para. 8). Elle souhaite aussi « utiliser son expertise pour bâtir les serres » et même « en faire l'opération à distance », en plus de fournir des services de soutien, de marketing et de commerce électronique (Ibid., 2015, para. 8).

Le texte qui suit, accompagné de la ligne du temps (figure 4.1), présente l'historique de l'entreprise en plusieurs phases importantes et événements marquants. D'abord l'idée : Qui? Pourquoi? Ce qu'elle propose de combler et « comment ». Ensuite, le projet original et la manière dont il s'est implanté et diffusé; ses effets sur les consommateurs et collaborateurs; les barrières à l'adoption plus large de la proposition initiale de l'entreprise (et freins à sa croissance); et le processus d'actualisation mutuelle et de co-construction avec la communauté. Après quoi nous abordons l'introduction du marché en ligne en tant qu'innovation majeure marquant la rupture entre deux modèles (celui du panier-surprise et celui du panier personnalisable), permettant le développement rapide d'un réseau alternatif de distribution et ses répercussions. Nous verrons que pour croître rapidement LFL est passée par plusieurs phases, dont l'expansion rapide de son réseau de distribution; pour ensuite se concentrer sur de nouveaux partenariats et permettre une première diversification de l'offre sur le marché; en plus d'ouvrir une deuxième serre; et qu'éventuellement, l'introduction d'une boîte de transport durable (en remplacement de la

boîte de carton) aura pour effet de précipiter une phase de consolidation du réseau de distribution, avant de poursuivre (et même d'intensifier) sa diversification avec l'embauche de toute une équipe de merchandising, dans son passage vers le « système alimentaire local ».

Figure 4.1 Ligne du temps : évolution du projet de LFL



4.1.1 La vision : de l'élaboration à la construction

C'est Mohamed Hage, un entrepreneur passionné de technologie, qui est à l'origine du projet de serres urbaines sur les toits de Montréal. En entrevue, Mohamed explique que depuis la « Révolution verte », l'agriculture s'est retrouvée transformée dans son village natal au Liban. Là où jadis sa grand-mère avait pu, en cultivant « organique », envoyer neuf enfants à l'université, les monocultures remplacent maintenant les polycultures, et les pesticides prévalent largement sur les techniques traditionnelles de gestion des pestes. Les agriculteurs utilisent de la main-d'œuvre importée, vendent leurs produits à des conglomérats d'alimentation et peinent à gagner leur vie. (The green interview, [s.d.]

S'il fut inspiré par son passé au Liban, il raconte que l'idée plus précise serait « née de discussions animées [qu'il] et son collègue Kurt D. Lynn tenaient à propos des problèmes liés à l'alimentation ». (Les fermes Lufa, 2011, p.2) Ils auraient constaté « que les aliments sont cultivés trop loin de leur lieu de consommation » qu'ils « sont manipulés, emballés, transportés, entreposés, réfrigérés et expédiés plusieurs fois avant de se retrouver dans nos assiettes » et qu'ils perdent ainsi « leur fraîcheur, leurs valeurs nutritives et leur goût » avant de se retrouver « sur les tablettes de l'épicerie du coin » (Ibid., 2011, p.2).

Pourquoi ne pas produire des aliments frais, en ville, de façon saine et responsable, pour les offrir aux consommateurs moins de 24 heures après leur récolte (Les Fermes Lufa, 2011, p.2)

De là découle la vision d'ériger en plein cœur de Montréal, une ferme « nouveau genre » qui, avec l'apport des technologies, permettrait de produire sur les toits des légumes frais, nutritifs et locaux.

Dans les années qui ont suivi, il rassembla autour de lui une équipe multidisciplinaire d'une douzaine d'experts (ingénieurs, architectes, agronomes, etc.) pour l'aider à réaliser cette vision. (Les Fermes Lufa, 2011) C'est en 2009 qu'il aura réuni l'équipe fondatrice de l'entreprise qui aura pour mission « de cultiver des aliments là où les gens vivent et de les cultiver durablement. » (Les Fermes Lufa, 2011, 2012) L'équipe sera alors formée de Mohamed Hage, en tant que président et actionnaire majoritaire; Lauren Rathmell, directrice des serres; Kurt D. Lynn, entrepreneur et conseiller d'expérience en marketing; ainsi que Yahya Badran responsable de la construction et l'ingénierie de la serre. (<http://lufa.com/>) Lauren — conjointe de Mohamed et biochimiste de formation — aura beaucoup d'influence sur le modèle et les méthodes adoptées pour la gestion écologique de la première serre qui sera construite en 2010 (et les suivantes). Dans ce contexte d'agriculture urbaine (sur les toits), l'un des premiers défis de l'entreprise « fut de choisir entre des méthodes de culture utilisant de la terre (éligible à la certification biologique au Canada) et des méthodes hydroponiques (qui ne le sont pas pour l'instant.) » (<http://lufa.com/>) Ils auront choisi la seconde, considérant qu'en faisant des choix

conséquents, ils parviendraient à minimiser davantage encore leur impact sur l'environnement. De là s'en suivront les choix du système de culture NFT (spécifique à la culture hydroponique); du système d'irrigation goutte à goutte; l'utilisation de la lutte biologique⁷²; l'approche microclimatique avec rotation des cultures pour permettre la polyculture; et la sélection des cultivars en fonction de leurs goûts et propriété nutritionnelles (sans égard à la « transportabilité ») — permettant ainsi de réintroduire dans l'alimentation des Montréalais des variétés de cultures ancestrales. Le tout, assisté par les technologies, alors que LFL les intègre systématiquement par le développement d'applications facilitant le suivi et la gestion des activités de la serre et bientôt, des opérations en général.

L'entreprise explique que « [l'une] des raisons pour lesquelles les méthodes hydroponiques ne sont pas éligibles à la certification biologique au Canada est qu'elles nécessitent des nutriments [le fer et le potassium par exemple, qui proviennent] de mines et qui sont non-renouvelables. » (Ibid) C'est pourquoi ils ont mis au point un système d'irrigation fermé, au goutte à goutte, permettant de recirculer les eaux d'irrigation et de réduire de jusqu'à 90 % leur consommation de nutriments.⁷³ Ils ont par ailleurs « décidé de cultiver sans pesticides, herbicides ou fongicides synthétiques [en faisant appel à] la lutte biologique pour contrer la présence de ravageurs et de maladies pouvant affecter les plants » (Ibid). Selon l'entreprise, la culture sur les toits urbains offre de nombreux avantages :

En plus de produire des légumes à longueur d'année, elle aide à conserver des terres arables et à atténuer l'effet d'îlot de chaleur urbain. Elle permet aussi de réduire la distance, le temps et la manipulation des aliments, tout en produisant des légumes à haute valeur nutritive. De plus, nos abonnés développent une relation de confiance et de proximité avec leur ferme urbaine locale. (Les fermes Lufa, 2011, p. 3)

⁷² La lutte biologique consiste à utiliser des variétés d'insectes (le plus souvent dit « bénéfiques ») pour contrôler la population d'insectes nuisibles. La clé réside alors dans l'équilibre puisqu'en surpopulation tout insecte deviendra nuisible. Chez LFL, la population d'insectes est donc enregistrée à l'aide d'une application pour permettre un suivi et prévoir l'introduction opportune des insectes appropriés.

⁷³ Lorsque comparé à un système hydroponique standard

Par le fait même, le modèle occasionne une économie d'énergie importante. Pour l'immeuble, on parle de réduction des dépenses de chauffage de l'ordre de 25 à 30 %. (Ibid., 2011) D'abord, une serre sur toit en ville, où les températures moyennes sont généralement plus élevées qu'en campagne, serait beaucoup moins énergivore qu'une installation serricole au sol. De plus, lorsque la température l'exige des rideaux thermiques sont déployés afin de conserver la chaleur accumulée pendant le jour, réduisant ainsi les besoins en chauffage. À l'inverse, « la respiration de l'ensemble des plantes de la serre représente une immense surface d'évaporation, laquelle rafraîchit l'air et aide à réduire l'effet d'îlot de chaleur produit par les toits goudronnés » (<http://lufa.com/>) lors des chaudes journées. Ensuite, la proximité avec les consommateurs permet d'éviter de réfrigérer les aliments, le suremballage, l'entreposage, etc., mais aussi les pertes alimentaires.

4.1.2 Semer... récolter : l'importance de collaborer pour le DD

Après quatre ans de recherche et d'expérimentation, c'est en février 2011 avec l'entrée des premiers plants que la serre prend son premier souffle. Peu de temps après, le 28 avril 2011, aura lieu l'ouverture officielle avec la première récolte suivie de la première livraison « le jour même » pour 400 Montréalais dans une trentaine de PC volontaires. (Boivin, 2011) Au départ « le modèle de distribution des Fermes Lufa [s'inspirait] de celui de l'agriculture soutenue par la communauté (ASC) » (Les fermes Lufa, 2012, section 1), tel que le réseau de fermiers de famille d'Équiterre, et les abonnées devaient choisir l'un des quatre types de paniers hebdomadaires dont le contenu variait de jour en jour en fonction du climat et de la disponibilité des produits. Les produits frais de la serre étaient alors complétés par des produits biologiques d'agriculteurs locaux partenaires et l'entreprise en affichait le contenu « approximatif » sur son blogue le lundi après-midi. C'est aussi sur le blogue que l'abonné pouvait trouver des idées de recettes et des nouvelles de la ferme, mais celui-ci était encore très modeste et bien que la liste des contenus des divers paniers s'y trouvait, cela ne représentait que rarement le contenu réel de la « boîte à surprise ». Il y avait encore peu d'informations sur les aliments et leur provenance et peu de photos sur le blogue. Ceux qui étaient plus présents sur les réseaux sociaux suivaient de près l'entreprise sur Facebook

alors qu'elle y était active et en communication constante avec « sa communauté ». La promesse était celle d'un panier « local, frais et responsable ». L'abonné était parfois choyé — en termes de quantité, qualité et variété — parfois moins. C'était une aventure pour certains et *un frein majeur pour d'autres!*

En outre, comme ce fut le cas dans les phases d'élaboration et de construction, c'est par le truchement de collaboration et de partenariats avec de nombreux acteurs qu'elle parvient à faire évoluer son projet innovant. Ces collaborations lui permettent notamment de compléter son offre de produits saisonniers en s'approvisionnant auprès d'agriculteurs biologiques, en légumes qui ne se prêtent pas bien à la culture en serre (les pommes de terre par exemple, qui proviennent alors de Mario Bessette⁷⁴); ainsi que de distribuer les paniers (alors qu'au départ son réseau était principalement composé de centre communautaire, écoquartiers, YMCA et entreprises privées); en plus de lui permettre de s'engager à éviter le gaspillage alimentaire :

Si la récolte du jour ne va pas entièrement dans le panier, les surplus sont partagés avec la collectivité. Nous travaillons avec les banques alimentaires de notre secteur, comme la Corbeille Bordeaux-Cartierville, pour redistribuer les légumes frais du jour aux personnes dans le besoin. (Les fermes Lufa, 2011, p.4)

Lors des deux premières années du développement de son réseau (plus intensément), LFL consacra temps et énergie à partager ses connaissances scientifiques et son expertise et ainsi favoriser l'acceptation et l'adoption de son projet. De ce fait, elle a collaboré avec de nombreux chercheurs universitaires, promoteurs immobiliers, représentants gouvernementaux et élus municipaux, à qui elle a ouvert les portes de la serre. Elle a aussi choisi de convier la communauté à visiter les installations lors de portes ouvertes trimestrielles et ses représentants multipliaient les occasions d'aller à la rencontre des gens, tant dans les fêtes de quartier et marché fermier, qu'en entreprises et dans les universités. Par ailleurs, elle démontre aussi son engagement environnemental en s'associant à divers

⁷⁴ Mario Bessette, de La Ferme Danielle Pilon et Mario Bessette, est l'un des premiers fournisseurs de LFL. Il cultive des pommes de terre biologiques depuis les années 80 avec sa femme Danielle.

organismes et déclare remettre le cachet découlant des nombreuses conférences et présentations pour lesquelles ses représentants sont sollicités à la SNAP Québec — un organisme de protection de la nature — en plus de verser 1 % du prix de chaque panier à la Fondation David Suzuki. (Ibid., 2011) Un peu plus tard, en 2012, l'entreprise intégrera aussi un projet de compostage industriel⁷⁵ élaboré et dirigé par des employées de la serre. En récupérant les déchets organiques de la serre, les restants de table et papier de bureau, LFL parvient à diminuer les coûts associés à la disposition des déchets en plus d'obtenir un compost de qualité qui sera donnée à des jardins communautaires et éventuellement vendus aux abonnés.

Une actualisation mutuelle

Dès le début LFL s'est fait un devoir de se « connecter » à ses clients (de les engager à travers les réseaux sociaux, l'organisation d'événements rassembleurs, en allant à leur rencontre dans les fêtes de quartier, etc.), mais également, de les connecter entre eux en permettant la rencontre « virtuelle » ou « réelle » des artisans du système alimentaire et des membres d'une « communauté en devenir ». Cette connexion passait aussi, *et même fortement*, par l'expérience en PC qui étaient (et sont toujours) nombreux à en faire un rendez-vous convivial et communautaire. Cette proximité lui a par ailleurs permis de s'adapter aux besoins de sa communauté et d'innover constamment pour y répondre efficacement, mais aussi, d'avoir une influence significative sur l'adoption de nouvelles habitudes de consommation chez ses membres, et par la même occasion, de favoriser la croissance de nombreux fournisseurs locaux. Il m'a été possible d'observer l'impact mutuel qu'un a eu sur l'autre — clients et LFL — depuis la création de l'entreprise. Nous verrons ici, à travers le récit de mon expérience de cliente, comment s'est déroulée cette co-évolution ou adaptation mutuelle.

⁷⁵ L'utilisation d'un composteur industriel à cuve rotative permet à l'entreprise de composter une grande partie de ses déchets à même le sous-sol de l'édifice sur lequel la serre est érigée.

Devenir Lufavore : comment? Pourquoi? Avec quelles conséquences?

C'est par le biais de recherches effectuées par des collègues, en gestion du développement durable, que j'ai découvert l'existence de la serre. Après avoir effectué quelques recherches personnelles, nous avons envisagé l'abonnement, mais n'étions pas prêts à passer à l'action. D'abord en raison du peu d'informations sur les méthodes de culture (alors disponibles sur le site internet), et ensuite, parce qu'il était difficile de nous commettre pour une période déterminée, sans même avoir préalablement goûté ou vu les produits. Quelques semaines plus tard, nous croisons un kiosque de LFL lors d'une fête de quartier. En plus d'y goûter les produits — d'une fraîcheur et d'un goût incomparable à ce que je trouvais en épicerie —, nous y avons été dirigés directement vers la directrice de la serre, qui a répondu quasi instantanément, après réception de notre courriel, à toutes nos questions techniques. Rassurer sur l'innocuité — et même la supériorité⁷⁶ — des aliments offerts, malgré les nombreux freins qui subsistaient, nous nous sommes abonnés. Pour nous, la formule n'était pas parfaite, elle était contraignante à de nombreux égards, et en comparaison avec ce qui était généralement disponible en épicerie, je trouvais aussi le panier onéreux. Je rationalisais ma décision d'y adhérer principalement sur des arguments en lien avec la santé de ma famille et de l'environnement, mais aussi, en me disant que je devais « faire ma part » pour adapter mes habitudes de consommation et encourager les initiatives plus durables. Je justifiais aussi les prix élevés en considérant l'importance des investissements que représente une telle serre et le nombre encore limité d'abonnés. La facilité avec laquelle mes collègues et moi-même avons pu parler à un représentant de l'entreprise m'inspirait aussi confiance et sympathie.

C'est à l'écoquartier que j'ai initialement choisi de recevoir mon panier, parce qu'il était accessible à la fois en transport en commun et à mi-chemin entre l'école de mes enfants et la maison. J'ai d'abord connu la petite boîte de carton que ma famille et moi surnommions le « panier-surprise » et dont le contenu — très limité — disparaissait en moins de trois

⁷⁶ Que ce soit sur le plan environnemental ou avec la prise en considération de la valeur nutritive des aliments cueillis à pleine maturité (ou en jeunes pousses selon le cas).

jours. Il nous fallait alors tenter d'identifier nos victuailles avec l'aide d'autres abonnés ou du personnel de l'écoquartier, voire souvent, en naviguant sur internet avec la « liste des produits » qui se trouvait sur le blogue. Pour cuisiner certains des produits, il fallait faire preuve d'imagination et parfois même, faire confiance à son instinct puisqu'ils ressemblaient peu à ce qui se trouve abondamment en épicerie. Lorsque le résultat s'avérait moins convaincant, je disais aux enfants « c'est connu, tout peut finir dans une soupe! » et de la soupe, nous en avons mangé... À notre PC tous n'étaient pourtant pas si convaincus ou enthousiastes et nous étions pour la plupart confrontés à la grande difficulté de changer si drastiquement nos habitudes et nos attentes (c.-à-d. à ne pas avoir le contrôle sur ce qui entre dans notre panier, dans quelle quantité, ne pas pouvoir prévoir nos menus, n'avoir encore aucune idée du vrai prix des aliments, etc.). Je me souviens avoir désamorcé plusieurs conversations agitées autour des boîtes alors que certains soupiraient des « mais qu'essssé ça? » « mais qu'essssé que je vais faire avec ça? ». C'est le moment où, avec les enfants, nous nous exclamions « c'est connu, tout peut finir dans une soupe! ». Et c'est là où faire partie d'une communauté prenait tout son sens, car nous n'étions pas seules dans l'aventure. Nous nous entraidions dans cette adaptation à un système « alternatif » qui nous sortait de notre zone de confort et mode de consommation habituel. Nous discutions de solutions de conservation pour les aliments parfois trop abondants, partagions des liens de blogue culinaire, etc. À de nombreuses reprises, j'ai encouragé d'autres membres — incluant mon mari et les responsables du PC — à être indulgents avec « la jeune entreprise » et à partager leurs commentaires avec elle, pour lui permettre de s'améliorer. La relation de notre PC avec LFL n'avait rien d'idyllique et les responsables cachaient mal leurs frustrations par rapport à ce qu'ils qualifiaient ouvertement de « mauvais service » et de « manque flagrant de communication ». Ils avaient une autre vision de l'entreprise, basée sur leur propre expérience à transiger et tenter, souvent de manière infructueuse, de communiquer avec elle. Malgré tout, le service répondait à un besoin de la communauté qu'elle dessert, en plus de favoriser le développement d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement. Il y avait donc une certaine résignation à « faire avec ».

Ayant été éduqués « à faire de bonnes affaires » c'est aussi la période où (comme de nombreux autres abonnés), nous devions ajuster nos attentes face aux critères « quantité/qualité prix ». La qualité ne devenait pas moins importante, au contraire, mais elle se basait de moins en moins sur des critères esthétiques et de plus en plus sur la fraîcheur et le goût. Alors que certains ne passaient jamais outre la recherche du « prix le plus bas » — ceux-là ne restaient jamais longtemps — ceux qui restaient, évoluaient et développaient de nouvelles attentes. Pour eux (comme pour nous), les légumes de LFL étaient véritablement parvenus à se différencier. Satisfaisant, à la première condition de diffusion des innovations de Rogers qui stipule que « les avantages relatifs de l'innovation par rapport [à ce qui existe] doivent être [réellement] importants ou du moins perçus comme tels par les acheteurs potentiels » (Rogers 1995, cité par Julien, 2005). D'ailleurs, mes enfants pouvaient *invariablement* faire la distinction entre la tomate « Lufa » et celle de l'épicerie. Chez nous, les aliments récoltés à pleine maturité, sans goût de pesticides, devenaient la norme et malgré les semaines frustrantes où nous avions le sentiment de « ne pas en avoir assez pour notre argent » et où parfois, la nature étant ce qu'elle est, l'état de certains produits laissait à désirer, nous étions captifs. En partie parce que nous avions le sentiment d'être proches de notre producteur, de le connaître, et de vouloir que son projet fonctionne, mais aussi, parce que le panier hebdomadaire avait ouvert des discussions; qu'il poussait mes enfants à questionner, à prendre conscience de ce qu'ils mangent et de l'impact de nos choix sur notre santé, l'environnement, et ceux qui produisent notre nourriture; et que nos priorités et critères d'achat s'étaient ainsi retrouvés bouleversés. Malgré une prédisposition favorable, avant notre abonnement, envers la consommation de produits de saison, locaux ou biologiques, c'est cette nouvelle accessibilité aux produits de LFL et l'interaction (ou la socialisation) que l'entreprise permettait à travers sa communauté grandissante (membres et partenaires), qui nous ouvrait véritablement les yeux sur la pertinence écologique et sociétale de consommer « local » et rendait la chose possible.

En conversant avec les gens autour de nous, il m'apparaissait que plusieurs d'entre eux étaient nouvellement conscientisés, et ce, grâce au projet « innovant » de l'entreprise qui,

soit par le bouche-à-oreille, la couverture médiatique, etc., avait attiré leur attention et leur avait ouvert les yeux sur divers enjeux du système alimentaire. Toute l'attention que cette serre « nouveau genre » et « technologique » attirait, l'engouement que le projet suscitait, avait un effet indéniable sur la conscientisation du public. Le projet et les enjeux qu'il soulève jetaient un nouvel éclairage sur les limites du système alimentaire dominant, alors qu'au court des dernières années, dans l'alimentation, ce sont surtout les « prix » qui attiraient l'attention des médias. Par ailleurs, c'est aussi ce projet qui nous a fait prendre conscience, à nous et plusieurs de nos connaissances, d'autres systèmes alternatifs de distribution de paniers biologiques, qui existaient pourtant bien avant LFL. Ces projets d'agriculture soutenue par la communauté, qui sont d'une pertinence et d'une importance capitale pour soutenir nombre de petits agriculteurs (et qui ont par ailleurs inspiré le modèle de LFL), n'ont pourtant pas soulevé les mêmes passions que le projet « d'avenir » de LFL.

Malgré tout, ce modèle (4 formats de « paniers-surprises ») présentait d'importantes limites et il était difficilement conciliable avec le mode de vie, le contexte et les habitudes de la clientèle. Par exemple, plusieurs d'entre eux prenaient plaisir à cuisiner et tel que le décrit Botaya, aimaient partager leur consommation, en faire un moment de convivialité plutôt qu'un plaisir solitaire (Lubet, 2014). Ce format *inflexible* le permettait difficilement.

« Trop de ceci et pas assez de cela »; « Ce n'est pas ce que j'ai vu sur Facebook »; « J'en ai encore plein de la semaine dernière »; « Je suis allergique et je ne peux même pas le remplacer par autre chose »; « Je reçois des amis et j'en aurais voulu deux, mais y'a rien à faire! »; « J'étais tout énervée à l'idée de préparer la recette du blogue... mais finalement je n'ai pas de rhubarbe dans mon panier »; etc.

Pendant que le panier nous ouvrait l'appétit pour des produits simples, frais et nutritifs, et que nous étions de plus en plus disposés à déboursier davantage en « produits frais » et que l'offre en produits « locaux et responsables » était quasi inexistante — dans notre secteur⁷⁷

⁷⁷ Il fallait courir les marchés et parfois plusieurs épiceries spécialisés pour tenter de compléter notre épicerie et malgré tout, les produits biologiques que nous parvenions à trouver étaient, la plupart du temps, importés, fades et suremballés.

—, en ne permettant pas à l'abonné de choisir la quantité et le contenu désiré, le système manquait d'efficacité à répondre à la demande réelle. Il s'agissait d'un facteur d'insatisfaction et parfois de pertes alimentaires chez le consommateur, en plus d'être une limite importante à la croissance de l'entreprise. De mon côté, je communiquais régulièrement avec le service à la clientèle, avec qui j'étais devenue familière, pour leur dire qu'il fallait offrir un plus gros panier ou même, deux paniers semaines. Ainsi, comme nous le verrons, elle a tôt fait de travailler sur des solutions pour lui permettre de combler ces écarts entre la demande grandissante et son offre limitée.

Par l'interaction, la co-construction d'un « projet de société »

Si LFL avait une influence certaine sur les membres de la communauté, l'inverse est tout aussi vrai. Ceux-ci étaient mis à contribution dans l'actualisation constante de l'entreprise, qui multipliait, via ses présences aux fêtes de quartier et divers événements ainsi que par ses échanges constants sur le web, les sondages et courriels, les occasions de se faire connaître de la communauté et vice-versa. La figure 3.1 est un montage tiré du fil Facebook de l'entreprise qui est représentatif de la manière dont elle interagit (et coconstruit) avec sa communauté. Dans ce fil interactif, nous pouvons voir de quelle manière elle implique le public contribuant à alimenter le sentiment d'appartenance à une communauté. On y voit : (1) un exemple de consultation pour l'ouverture d'un point de chute alors que le développement du réseau de distribution en était à ces débuts; (2) une manière efficace de sonder les clients pour connaître leurs préférences, mais surtout, de les amener à réfléchir et leur faire apprécier les choix « responsables » qu'elle fait avec eux (par exemple, en demandant aux abonnés s'ils préfèrent : [a] une plus grande quantité [500 ml] de confiture dont les ingrédients sont bios, mais proviennent de loin ou [b] une plus petite quantité [180 ml] de confiture contenant cette fois des bleuets « sauvages » bios ainsi que du sirop d'érable local, LFL suggère le comportement à adopter et favorise un changement d'attitude du consommateur); (3) elle y affiche aussi le contenu du panier; (4) y partage des conseils pour apprêter et conserver les légumes, (plus particulièrement encore lorsqu'ils se

retrouvent dans les paniers en abondance); et finalement (5), elle y partage ses réussites, le 9 novembre 2012 par exemple, elle y célèbre ses 1000 paniers hebdomadaires livrés.

Ainsi, l'entreprise s'est forgé une véritable identité à laquelle sa communauté, qu'elle nomme « les Lufavores », peut s'identifier. Le nom lufavore, étant dérivé de locavore (terme intrinsèquement lié à un système de valeurs), contribue à établir clairement les valeurs que l'entreprise souhaite incarner et participe à donner à ses utilisateurs et collaborateurs, le sentiment de participer à « un projet de société ». Conséquemment, elle diffuse et partage sur les médias sociaux d'autres initiatives en lien avec les saines habitudes alimentaires, l'éducation, l'achat local, l'agriculture urbaine, etc., et y implique ses membres de nombreuses façons. Par exemple, elle leur demande des idées recettes et y fait des concours; elle y propose aussi gratuitement les plants en surplus. Tout ça, en plus de participer aux nombreux événements mentionnés plus tôt, et d'en organiser.

À travers le marché de Noël par exemple, l'entreprise met ses partenaires et fournisseurs en valeur. Elle les réunit le temps d'une journée où les visiteurs (abonnés ou *non*) s'approvisionnent en trésors locaux directement des producteurs et artisans, en prévision des festivités.

Figure 4.2 Gestion des relations : collaboration et co-construction avec les clients (le fil d'actualité Facebook)

Les Fermes Lufa
August 24, 2011 · 0

Y a-t-il des intéressé(e)s à ce qu'on ouvre un nouveau point de chute dans Rosemont Le-Petit-Paré, près du métro Beaubien, chez Olives et Café noir?



Like · Comment · Share

10 people like this.

Qu'il Ça pourrait influencer ma décision de poursuivre l'achat de paines en période hivernale... Car mon point de chute actuel est assez éloigné et à la marche cet hiver ce serait un peu long (75 visa à vélo présentement).

August 24, 2011 at 10:27am · Like · 1

Etant donné la popularité des paines dans l'ouest, j'ai décidé de faire un point de chute à l'ouest de Montréal. Je n'en profite pas, mais ça me va.

August 24, 2011 at 10:28am · Like · 2

L'achat de Paines est un marché immense que vous aimeriez voir ouvrir aussi?

August 24, 2011 at 10:28am · Like · 2

Intéressé

August 24, 2011 at 12:27pm · Like

Les Fermes Lufa Comme nous n'avons qu'un seul camion de livraison et déjà une trentaine de points de chute à Montréal, nous nous assurons qu'il y ait une réelle demande dans un secteur avant d'ouvrir un nouveau point de chute public. Si vous avez une suggestion de point de chute (et les noms de propriétaires), nous aimerions en discuter. Merci de votre intérêt, envoyez un message à: yveline@lufa.com. Merci de votre collaboration!

August 24, 2011 at 2:13pm · Like · 1

August 24, 2011 at 2:16pm · Like · 1

Les Fermes Lufa Les intéressés peuvent écrire un petit mot à: yveline@lufa.com MERCI!

August 24, 2011 at 2:53pm · Like · 1

J'ai rempli le formulaire sur la page contact de votre site.

August 24, 2011 at 2:56pm · Like · 1

Les Fermes Lufa: Bien reçu, merci!

August 24, 2011 at 3:21pm · Like · 1

On écrit à yveline!

August 24, 2011 at 4:43pm · Like · 2

August 24, 2011 at 10:28pm · Like

Les Fermes Lufa Chac maintenant bail il y aura des livraisons chez Olives et café noir dès le mercredi 21 septembre! Merci d'avoir signalé votre intérêt et au plaisir de vous lire chez paines l'ouest/but/mont!

September 10, 2011 at 1:38pm · Like · 1

Les Fermes Lufa asked a question.
August 31, 2011 · 0

Comme le sucre de canne bio vient du Brésil ou de très loin, voici notre dilemme: Cet automne, préférez-vous recevoir 500 ml de confiture aux bleuets bio ou 180 ml de confiture aux bleuets sauvages et sirop d'érable 100%, locale?

180 ml de confiture de bleuets sauvages bio, avec sirop d'érable +20

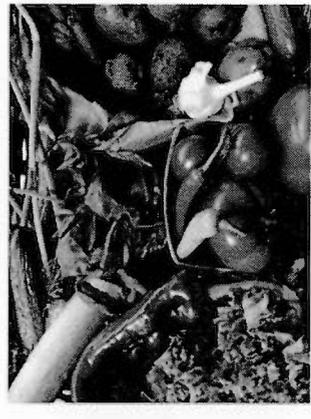
500 ml de confiture de bleuets bio, avec sucre de canne +1

Add an answer...

Like · Comment · Share

November 7, 2012 · 0

Le panier du jour... Varié! / Today's basket... Lots of variety!



Like · Comment · Share

November 7, 2012 at 2:04pm · Like · 1

Les Fermes Lufa with Amy Camba Calistro Pfeifferwald
August 28, 2011 · 0

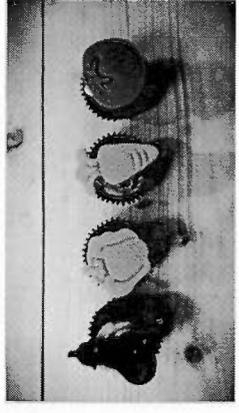
Vous ne savez que faire de la betterave à carotte? Les tiges se consomment souvent cuites, sautées à l'huile ou au beurre, grillées ou en saucis. Les feuilles peuvent se déguster fraîches, en salade, ou cuites comme des épinards. Elles se conservent de 8 à 10 jours au frigo, dans un sac en plastique perforé. Comme l'halel est de la consommation la plus facile possible, pourquoi ne pas ajouter la betterave à carotte avec du lait, de thuille, des épices et du jus de citron pour releaser votre soupe de soir?



Like · Comment · Share

Les Fermes Lufa
November 9, 2012 · 0

Félicités nos 1000 painiers invités cette semaine avec les cupcakes de sweetissabelle! Bravo à toute l'équipe et merci à tous nos abonnés! Let's celebrate 1000 bakers delivered this week with sweetissabelle's cupcakes! Congrats to everybody and thank you to all our subscribers!



Like · Comment · Share

Ce moment de rapprochement entre le consommateur et ceux qui produisent sa nourriture, et la socialisation qu'il permet entre citoyens sensibles aux enjeux du développement durable, contribue aussi à nourrir le sentiment d'appartenance à la communauté de l'entreprise ainsi que l'engagement envers l'entreprise et le projet qu'elle met de l'avant. Comme plusieurs me l'ont fait remarquer, le fait d'avoir pu y rencontrer d'autres entreprises et organisations (non-partenaires), avec des projets et services reliés à l'agriculture urbaine, participe aussi à renforcer le sentiment de « projet de société ». Par ailleurs, mon expérience de participante et de chercheuse m'a permis de constater que si les gens s'y déplacent en grand nombre, c'est d'une part pour l'aspect local et le besoin, de plus en plus présent, de créer des liens; et d'autres parts, pour le côté « innovateur » et « technologique » du projet; ainsi que pour la possibilité qui en découle, d'un approvisionnement à longueur d'année. Les gens sont curieux, mais aussi sceptiques⁷⁸ — ils en ont entendu parler par un ami; un client (dans le cas d'un propriétaire de commerce); l'ont vue dans une émission de télévision, etc. — et ils veulent venir voir de leurs propres yeux. La période hivernale étant souvent problématique pour ceux qui désirent s'approvisionner localement en produits frais — alors que de nombreux marchés estivaux ne sont plus en activité —, cela constituait un attrait important du projet pour de nombreux participants (spécialement pour ceux rencontrés aux activités hivernales).

Pour l'entreprise, ces événements prisés, tels que les journées portes ouvertes trimestrielles, sont des occasions idéales de recrutement (que se soit pour de nouveaux abonnés ou de futurs PC) et d'apprentissage. Nombreux sont ceux, comme nous le verrons, qui se sentent interpellés par ce « projet de société » et désirent y contribuer, ou encore, y voit une occasion d'affaires (le plus souvent, les deux, comme les témoignages recueillis l'indiquent). Mais il s'agit aussi d'occasions d'apprentissage ou ce que Cao *et al.* (2010), qualifieraient de « création de connaissances communes ». Par exemple, à travers leurs commentaires et

⁷⁸ Pour de nombreux participants rencontrés, le projet semble trop beau pour être vrai, ils cherchent à savoir, « ce qu'on ne leur dit pas ». Ils sont très méfiants envers la sincérité des entreprises (en générale) et cherchent à se prémunir contre les fausses prétentions et le « greenwashing ». Par exemple, j'ai rencontré des gens qui disent être venus à plusieurs événements et s'être renseignés encore davantage avant de l'essayer.

questions récurrentes, les plus sceptiques aident LFL à reconnaître les barrières qui subsistent entre elle et ses membres potentiels et l'entreprise développe une meilleure compréhension de la perception des gens; alors que les clients fidèles, en partageant leurs motivations et expériences, contribuent aussi à alimenter le discours. Ces interactions favorisent donc des apprentissages, qui en retour, lui permettent de raffiner et clarifier son message (sur internet ou en personne); de démystifier et simplifier l'information essentielle; et d'offrir une vision unifiée et *unifiante* de la raison d'être de l'entreprise. Une fois convaincus, les sceptiques font par ailleurs d'excellents « disciples » puisqu'ils savent ensuite se montrer convaincants dans leur entourage ou auprès d'autres membres (présents ou futurs). L'entreprise compte ainsi sur des pionniers satisfaits, constituant « le meilleur instrument de vente » et de diffusion de l'innovation pour l'entreprise. (Rogers, 1995, cité par Julien 2005)

LFL répond par ailleurs à toutes les autres conditions essentielles de Rogers pour favoriser l'adoption et la diffusion de sa nouveauté puisqu'elle (1) parvient à offrir un service qui se démarquent véritablement aux yeux de ses utilisateurs; (2) respecte « les valeurs et les normes des utilisateurs [...] » et permet même de les faire évoluer; (3) avec le marché en ligne, elle s'apprête également à augmenter significativement le degré de convivialité de son service en plus de demander « moins d'effort et [même d'ajouter] des éléments de détente » en permettant de magasiner dans le confort de son chez-soi sur un site plaisant et esthétique; et finalement (4), le client a l'opportunité « d'expérimenter l'innovation avant » l'abonnement en venant visiter la serre et en goûtant aux produits sur place (Ibid., 2005, p. 244).

4.1.3 Lancement du marché en ligne, expansion rapide du réseau de distribution et ouverture de la deuxième serre

Du point de vue de l'entreprise, la production annuelle permet une meilleure fidélisation du client qui peut espérer un approvisionnement continu au cours de l'année. Cependant, avec une seule serre pour desservir sa clientèle grandissante, la composition des paniers en période hivernale représentait un défi de taille pour l'entreprise. En effet, son offre devait

demeurer suffisamment attrayante pour éviter de perdre trop d'abonnés. Plus particulièrement encore lors de la période vulnérable où l'abonnement venait automatiquement à terme et où le client devait le renouveler pour un nombre de semaines fixe. Les prochaines étapes de développement de l'entreprise allaient combler plusieurs de ces défis, notamment ceux en lien avec la rigidité du modèle de panier-surprise, et lui permettre de croître en conservant et fidélisant un plus grand nombre de clients.

Nous verrons maintenant qu'à partir de 2013 les changements s'accélérent pour l'entreprise qui lance le marché en ligne, permettant une diversification rapide des produits offerts sur la nouvelle plateforme, et ouvre une deuxième serre. L'inauguration du marché en ligne en avril 2013 a marqué un tournant important dans le développement de l'entreprise en permettant à celle-ci de favoriser l'émergence rapide de son réseau. Elle a eu des effets considérables sur les résultats de l'entreprise et ceux de ses partenaires. Le marché aura permis d'augmenter la satisfaction des clients en répondant à de nombreuses problématiques. Notamment en apportant la personnalisation complète du panier — l'abonné n'étant plus limité par la « grosseur » et le « contenu » du panier. Par le fait même, il fera augmenter le prix moyen des paniers.

Outre l'accroissement des ventes, il a aussi permis d'améliorer le taux de rétention des abonnés de deux façons : premièrement, la plateforme s'accompagnait d'un nouveau système de paiement « au fur et à mesure » et ainsi, éliminait l'échéance systématique des abonnements (qui obligeait les membres à renouveler); et ensuite, parce qu'elle allait permettre à l'entreprise d'introduire aisément une gamme élargie de produits pour diversifier son offre et demeurer attrayante même dans les mois où les légumes se font moins abondants.

Se déployer d'abord

Mais avant de mettre ses énergies sur l'approvisionnement, l'entreprise s'est d'abord concentrée sur le recrutement massif de PC afin « d'ouvrir le marché » et gagner de la visibilité. L'effort de recrutement et l'expansion rapide du réseau de distribution ont donc

précédé (et éventuellement chevauché) la première phase de diversification. D'une trentaine de points de chute à l'ouverture, elle est passée à cent en juin 2013 (deux mois après la mise en ligne), pour aller jusqu'à cent soixante-dix livraisons par semaines réparties sur cent cinquante points de chute⁷⁹ à peine six mois plus tard.

Bien qu'elle entame par l'entremise du « marché en ligne », une transition d'abord plus discrète vers la distribution et le commerce de détail, l'entreprise qui est alors de plus en plus sollicitée par des commerces et entreprises privées qui souhaitent devenir PC, met *surtout* de l'avant son projet de serres sur les toits. Elle vend « des *légumes* frais, locaux et responsables » et se présente ainsi en tant que ferme urbaine avec la « vision d'une ville remplie de fermes sur les toits ». Et c'est cette vision innovatrice et inspirante qui constitue l'argument de vente du projet de l'entreprise lorsqu'elle approche ses futurs partenaires de distribution.

À ce moment, tout le monde dans l'entreprise et le réseau de celle-ci met la main à la pâte pour repérer et solliciter des partenaires potentiels et participer à l'effort de recrutement. Elle fait aussi appel à sa communauté d'abonnées pour repérer des nouveaux PC— tant sur les médias sociaux que pendant les portes ouvertes. L'objectif premier étant la croissance rapide, l'entreprise y va « *par opportunité* » et est largement inclusive dans son recrutement. Elle expérimente alors avec une grande variété de types de PC et par conséquent, l'expansion du réseau de distribution s'accompagne d'une complexification. Pour assurer la livraison d'une grande partie de ses paniers, LFL avait alors choisi de faire appel à l'impartition.

Avec le marché en ligne une première diversification des produits

En ouvrant la porte à la diversification, le panier personnalisable (et surtout, la plateforme de flux continu derrière celui-ci) allait permettre l'augmentation des volumes de vente sans accroître les stocks (et l'entreposage). Cette gestion efficace des stocks diminue les risques

⁷⁹ Certains points étant suffisamment achalandés pour nécessiter plus d'une journée de livraison

de pertes alimentaires (et financières) au minimum en éliminant la nécessité de prédire la demande pour chaque produit que LFL rend disponible. Rappelons que la plateforme permet d'afficher l'offre réelle — ou presque — et qu'à minuit la veille de la livraison, LFL et ses partenaires sont en mesure de planifier cueillette et production en fonction de la demande réelle qui sera livrée le jour suivant.

Ainsi, la plateforme web a permis de soutenir la croissance rapide du réseau de LFL qui agissait maintenant en tant que vitrine pour un nombre grandissant de partenaires, qui autrement, avaient de la difficulté à atteindre efficacement leur clientèle cible dans le système dominant. Il s'agissait donc d'une alternative nouvelle et efficace pour de nombreux producteurs aux prises avec des défis importants de mise en marché. À peine deux ans après l'ouverture, elle comptait plus d'une quarantaine de fournisseurs. D'un peu moins de 2000 abonnés avant la mise en ligne au printemps 2013, l'entreprise en comptait 3000 en décembre 2013. On peut ainsi noter après l'introduction du marché en ligne, une première phase de diversification — alors que le rythme d'introduction des nouveaux produits débute tranquillement, au bon désir de la clientèle qui suggère ou réclame certains produits. Aux plaisirs de nombreux membres de la communauté — de nombreux PC et la grande majorité des clients et nouveaux fournisseurs rencontrés —, nous voyons rapidement apparaître sur le marché le pain, le café (torréfié localement), le granola, la farine, ainsi qu'une plus grande variété de fruits et légumes en provenance d'autres fermes (le plus souvent biologiques). Mais cela n'était qu'un début et si une majorité se réjouit de la diversification des produits, elle en surprend tout de même plusieurs, dont certains collaborateurs qui se retrouvent, ni plus ni moins, avec une « épicerie dans *leur* épicerie ». LFL prendra alors des mesures pour limiter les nuisances à ses PC en introduisant un principe d'exclusions permettant de restreindre l'offre disponible dans les PC concernés. Éventuellement, elle prendra aussi conscience que certains de ses partenaires de distribution ont, eux aussi, des trésors à offrir et quelques-uns d'entre eux deviendront fournisseurs. L'un d'eux produit des pâtes fraîches; d'autres offrent des petits gâteaux ou des desserts spécialisés, végétaliens ou sans gluten; un autre des produits en vrac; et ainsi

de suite. Par ailleurs, LFL multipliera les collaborations pour offrir, entre autres, des produits « transformés » de sa production tels que des jus frais, légumes marinés, etc.

Et une deuxième serre

Parallèlement, elle complétait la construction de sa deuxième serre, lui permettant ainsi de tripler sa production annuelle et d'assurer une plus grande abondance de légumes frais en période hivernale. Grâce à une plus grande superficie⁸⁰ et sa meilleure efficacité, la deuxième serre, située à Laval non loin de la première, permet de produire deux fois plus de légumes que la serre originale. Elle fut opérationnelle en août et les premières récoltes en provenance de celle-ci furent introduites sur le marché en septembre 2013. C'est ainsi, avec la diversification et la deuxième serre, qu'elle relève le défi de la saisonnalité et parvient à maintenir une offre raisonnable et variée sur le marché à longueur d'année.

Sur le plan logistique, l'entreprise alors munie de plusieurs camions (par l'entremise de ses partenaires de livraison) fait la ronde de cueillette chez ses fournisseurs très tôt tous les matins; elle récupère les produits de la serre de Laval qui ont été récoltés au cours de la nuit, pour les acheminer au centre de distribution situé au premier étage de sa serre montréalaise; pour ensuite assembler les paniers dont le contenu a pu être personnalisé jusqu'à minuit la veille; et charger les divers camions qui partiront sur les nombreuses routes de livraisons.

4.1.4 La boîte réutilisable, enfin?

Jusqu'à janvier 2014, les abonnés recevaient leurs achats dans une petite boîte de carton qui avait l'inconvénient de ne pouvoir se réutiliser qu'à quelques reprises et par conséquent, de poser des défis de plus en plus importants de gestion des ressources (renouvellement et disposition du lot de boîtes de carton). Avec un peu plus de 3000 abonnés qui pouvaient maintenant se procurer de nombreux produits, il n'était pas rare que leurs commandes

⁸⁰ La deuxième serre est d'une superficie de 43 000 pieds carrés par rapport à 31 000 pieds carrés pour la première.

soient réparties en deux, parfois même trois boîtes par client. À cette étape du développement de l'entreprise, la boîte de carton n'était plus une solution viable, tant d'un point de vue environnemental, qu'économique et s'avérait mal adaptée aux nouvelles réalités et projets en cours, dont la diversification déjà amorcée. Notamment, elles convenaient moins bien aux items plus lourds et volumineux, les melons par exemple, ou éventuellement, les jus ou litres de lait, en plus de ne pas être idéales pour le transport des produits réfrigérés, qui allaient bientôt faire leur entrée sur le marché. Avec l'expansion et la complexification du réseau de distribution, il devenait impératif pour LFL d'augmenter son niveau d'efficacité et de réduire ses frais d'exploitation. Elle estimait qu'une boîte mieux adaptée au transport et plus logeable entraînerait une réduction du nombre de boîtes à transporter⁸¹, en plus d'une augmentation de la valeur par boîte.

Elle a travaillé pendant quelques mois à tester et analyser diverses options afin de sélectionner une alternative durable à la boîte de carton et choisit une boîte de plastique grise, robuste et pratique, qui allait convenir aux conditions d'utilisation. Ces nouvelles caisses s'empilent et se transportent sécuritairement; elles sont faciles d'utilisation pour les employés et les clients; résistantes aux intempéries: pluie, grand froid; et donc, à la condensation dans le cas du transport de produits froids ou congelés; réutilisable; plus logeable; bref, elle semble être la clé à de nombreux maux de tête, voir une suite logique et inévitable. LFL avait toutefois largement sous-estimé les impacts néfastes que cette boîte allait engendrer pour ses PC et les conséquences logistiques qu'elle aurait. Si le changement s'imposait, il avait été introduit à la hâte, sans consultation, sans analyse globale d'impacts et même, sans préavis auprès des partenaires, qui les ont accueillis avec stupéfaction.

S'en suit une importante période de turbulences, alors que de nombreux PC mécontents, ou encore dans l'impossibilité d'accueillir les boîtes plus volumineuses et de les entreposer dans leur commerce, mettent fin à leur collaboration. Ceux qui restent sont vastement

⁸¹ Considérant, par exemple, qu'il y a un coût fixe par boîte associé au transport, notamment en raison du système de rémunération à la boîte utilisé pour certains livreurs.

effarouchés par le manque de considération de leurs besoins et réalités. Les boîtes qui ne se déplient pas après usage sont beaucoup plus encombrantes. Elles sont aussi plus lourdes (spécialement avec l'introduction de galon de jus, légumes marinés et autres marchandises qui ont du poids) et difficilement manipulables pour plusieurs PC qui gardent les boîtes au sous-sol et doivent les monter et descendre pour leurs clients; en plus d'être inesthétique aux yeux de plusieurs; plus bruyantes à la manipulation; et de causer de l'usure et du dommage sur les planchers de certains commerces.

Par ailleurs, certains PC qui ne mettront pas fin à la collaboration exigeront toutefois que LFL vienne récupérer ses boîtes vides, faisant ainsi gonfler les coûts d'opération/transport, en plus d'être une source de tensions récurrentes, alors que l'entreprise peine à intégrer cette nouvelle opération dans ses activités et à respecter ses engagements dans les délais convenus. Il aura aussi fallu revoir la capacité d'accueil des PC avec le nouveau format de boîte, ajuster, remplacer ou ajouter des étagères, etc., et plus de trois mois après l'introduction des boîtes « durables », les répercussions et insatisfactions perduraient.

La situation poussera éventuellement LFL à « revoir » son réseau de PC et établir une liste de critères de sélection pour tous les futurs PC en fonction de l'orientation stratégique de l'entreprise, qui au cours des derniers mois, avait évolué davantage vers sa vision « d'écosystème alimentaire local ». Elle avait consacré par conséquent toujours plus de ressources à l'aspect approvisionnement. On observe aussi dans cette période que l'entreprise consacre considérablement moins de ressources et d'efforts à la promotion « en personne » de son modèle que pendant les deux premières années, alors qu'elle jouit maintenant d'une bonne réputation et bénéficie d'un rayonnement à travers ses partenariats existants et le bouche-à-oreille. Dans les bureaux, les effectifs ont par ailleurs été retranchés au minimum permettant de maintenir une efficacité optimale. Communication/marketing, service à la clientèle, administration et comptabilité sont restés, alors que ceux qui ne participaient plus directement ou efficacement à une activité essentielle ou à la création de valeur se sont vus remerciés pour permettre, dans les phases

subséquentes, l'embauche de personnel ciblé dans les domaines du développement stratégique de l'entreprise — soit l'approvisionnement/le marchandisage.

4.1.5 La consolidation du réseau de distribution

Pendant trop longtemps, on avait juste la vision de rajouter des paniers à notre chiffre d'affaires, mais c'était pas structurer ou organisé pour le faire et que ça soit payant. Interne

LFL fut forcée de constater que la croissance rapide du nombre de PC n'était pas forcément synonyme de bonne performance financière (ou environnementale) et que globalement, la taille du réseau et les caractéristiques des PC le constituant pouvaient avoir des impacts majeurs sur les résultats. Des facteurs tels que le nombre d'arrêts par route de livraison, le nombre de boîtes par arrêt (en relation avec la compensation fixe) et donc la capacité des PC, avaient une grande influence sur la dynamique des coûts. Elle fit également face à des défis de gestion liés aux particularités de chaque PC et parfois même, à l'incompatibilité « hypothétique ou réelle » des objectifs d'affaires de ses partenaires. Voici quelques exemples de constats qui illustrent cette complexité :

1. Les PC publics (du YMCA, au centre communautaire, en passant par l'épicerie fine ou le café) recevaient une compensation fixe d'un montant en crédits, sans égard au nombre de paniers livrés. En répartissant la valeur de la compensation sur le nombre de paniers livrés par PC, on constate que les PC à petite capacité d'accueil ou ceux qui ne parviennent pas à attirer de nombreux abonnés (malgré une grande capacité) entraînent des frais d'exploitation importants, en plus d'ajouter de nombreux arrêts supplémentaires sur la route de livraison. En contrepartie — que cela soit perçu ou non de leur part —, les PC qui reçoivent un grand nombre de paniers ne sont pas compensés proportionnellement.
2. Pour évaluer la performance d'un PC, il faut aussi considérer les exclusions (selon le type de PC). Les exclusions sont des produits ou catégories de produits qui ne peuvent être vendus par LFL chez le PC commerçant parce qu'ils entrent en compétition avec les produits déjà offerts sur place. Cela peut avoir (ou non) un effet sur la moyenne du prix par panier et donc jouer sur la rentabilité d'opérer dans ce type de PC. Les exclusions sont une conséquence directe de la diversification des produits, qui par ailleurs, n'était pas attendue par les partenaires.

3. Malgré les exclusions, certains PC sont très performants tant en nombre de paniers qu'en prix moyen du panier et les clients y sont fidèles. Ce qui amène à s'interroger sur les raisons de cette bonne performance : le service à la clientèle offert par le point de chute? L'aspect communauté qui y règne? Le secteur lui-même — incluant l'accessibilité à la fois au PC et à des marchés ou des épiceries avec produits frais⁸²? Les heures d'ouverture?
4. Les entreprises privées qui désirent le service offrent l'avantage de ne pas nécessiter de compensation, en plus d'être les « demandeurs » puisque ce sont généralement eux qui sollicitent le service de LFL. Par contre, ils étaient parfois peu nombreux en termes d'abonnés par PC et, logistiquement, ils doivent être placés plus tôt sur la route de livraison pour permettre aux employés de quitter le travail avec leurs achats. Cette contrainte ne permet pas toujours d'organiser les routes en fonction du trajet le plus avantageux. Ensuite, peu d'entreprises font une promotion adéquate du service à l'interne résultant généralement en un déclin du nombre d'abonnés lorsque les paniers ne sont pas très visibles (par exemple, une employée du Cirque du Soleil abonnée chez LFL ne savait pas qu'il y avait un PC sur son lieu de travail). Cela démontre la nécessité de gérer ou transiger différemment avec ce type de PC pour arriver à performer. Il y a donc un effort nécessaire d'adaptation des stratégies, qui par ailleurs demanderait davantage de ressources (alors que l'entreprise préfère mettre celles-ci sur l'approvisionnement et qu'elle considère que les entreprises privées ne « sont pas l'avenir » de Lufa).
5. Plus les routes s'allongent (en termes d'arrêts), plus il y a de manipulation et de risques de retard et d'erreur... en plus des effets environnementaux. Les PC qui ne peuvent conserver les boîtes vides jusqu'à la prochaine livraison sont par conséquent moins performants.

En mars 2014, face à l'instabilité et aux performances variables des PC, LFL prit des mesures de redressement et entreprit une consolidation importante de son réseau. Après identification des PC les plus problématiques, elle procéda rapidement à la fermeture d'une quarantaine de PC, dont certains étaient collaborateurs depuis les débuts. À partir de là, des critères beaucoup plus précis ont été mis de l'avant pour cerner un nouveau type de PC qui devrait permettre à l'entreprise de poursuivre sa croissance et assurer l'accessibilité complète de son offre; tout en réduisant les coûts associés à la multiplication des arrêts sur

⁸² J'ai pu constater par exemple que certains PC situés dans des secteurs caractérisés par l'embourgeoisement en plus d'être des déserts alimentaires fonctionnent très bien malgré les nombreuses exclusions.

la route de livraison, avec des PC à grande capacité d'accueil et d'entreposage. On cherche également à lier la compensation des PC à leur performance en établissant une compensation variable en crédits selon le nombre de boîtes livrées par semaine.

Après la fermeture de cette quarantaine de PC —en à peine plus de deux semaines —, LFL s'est promptement mise au travail pour établir de nouveaux partenariats en fonction des nouveaux critères de sélection, tout en déplaçant rapidement ses abonnées vers d'autres PC ou vers les stationnaires. Cette nouvelle solution consiste à convertir en PC les camions de livraison qui terminent leurs routes en les stationnant à un endroit prédéterminé. Les camions offrent, entre autres, l'avantage d'être facilement déplaçable et d'avoir une capacité relativement élevée pour peu de frais. Ils impliquent toutefois une tâche supplémentaire pour les livreurs qui doivent aussi tenter d'offrir un bon niveau de service à la clientèle et s'instruire sur les caractéristiques des produits et services de l'entreprise dont ils ont (pour la plupart) une connaissance très limitée⁸³. Alors que certains envisagent les camions stationnaires comme une solution temporaire, d'autres semblent y voir une solution viable à long terme, mais la rigueur des hivers montréalais et les défis de stationnement inhérents sont très certainement des facteurs limitatifs de ce modèle.

Il s'agit d'ailleurs d'une période de remise en question pour LFL qui met en doute la pertinence de certaines catégories de PC et tente d'évaluer les avantages et inconvénients de chacun d'eux. Elle souhaite établir sa présence dans tous les quartiers tout en améliorant son rendement et envisage diverses façons de le faire, dont l'élaboration d'un nouveau type de PC, les ambassades, qui devraient permettre d'accueillir plus de 100 paniers hebdomadaires, sans exclusions de produits et bénéficierait de la présence d'un représentant de LFL pour assister les usagers.

Sur la ligne du temps (figure 4.1), on constate que la période d'intensification de la diversification succède rapidement la période de consolidation. Même si elle persiste à se

⁸³ Les livreurs employés directement par LFL connaissent beaucoup mieux le projet que ceux embauchés par le partenaire logistique en charge de la majorité du transport.

présenter en tant que « productrice urbaine » (ce qu'elle est), elle assume alors pleinement un rôle de détaillant. La consolidation (qui consistait à se départir des PC les moins performants pour créer de nouveaux partenariats et modèles de PC plus fructueux), bien que précipitée fortement par l'introduction des boîtes grises, visait précisément à préparer le terrain pour cette transition stratégique vers « l'écosystème alimentaire local ». C'est de cette période qu'il sera question maintenant.

4.1.6 Maintenant « écosystème alimentaire local »

Alors que la mission originale de LFL était « de cultiver des aliments là où les gens vivent et de les cultiver durablement », pour rentabiliser les investissements substantiels que représentent le développement des serres, l'acquisition et le développement de technologies, etc., et atteindre la rentabilité, LFL devait tirer avantage de tous ses actifs et notamment, faire plein usage de sa plateforme de commercialisation web. Depuis un moment déjà c'était sa mission renouvelée « d'obtenir des produits frais, locaux et responsables pour davantage de Montréalais »⁸⁴ qui primait. En plus de continuer la diversification déjà entamée, LFL redouble d'efforts à cette période pour développer son offre et elle consacre significativement plus de ressources à l'approvisionnement. L'entreprise se donne alors la mission de dénicher et faire découvrir des fournisseurs locaux qui utilisent déjà des pratiques responsables (certifiés bio ou non). Outre les critères de qualités et environnementaux, l'entreprise accorde aussi de la valeur à d'autres critères tels que la pérennité d'entreprise familiale, la préservation de méthodes traditionnelles de fabrication, etc.

Alors qu'au début la responsable de la communauté et communication avait le temps de rencontrer les nouveaux fournisseurs, d'apprendre à les connaître avant de les mettre en valeur sur le blogue, une distance s'était creusée au cours de cette transition avec le rythme d'introduction accéléré des nouveautés, l'embauche d'une équipe de merchandising et

⁸⁴ Extrait de l'infolettre aux abonnés daté du 22 décembre 2015

achat et le redécoupage de ses tâches. Sur le blogue et les courriels hebdomadaires aux abonnés, on introduit maintenant de nombreux produits et fournisseurs à la fois toutes les semaines, et une fiche descriptive de chaque produit et artisan est créée et rendue disponible via le marché, qui par ailleurs, est mis à jour régulièrement en fonction des besoins de la clientèle. Notamment, l'esthétique et les fonctionnalités du marché sont régulièrement revues et travaillées; et des filtres permettent aux abonnés de voir uniquement ce qu'ils désirent : les produits certifiés biologiques ou « couleur locale »; ceux des serres de LFL ou même les végétaliens, par exemple. Le partage d'information sur la plateforme permet donc d'en connaître davantage sur les produits disponibles, mais aussi, sur l'agriculteur ou l'artisan derrière ceux-ci. Pendant les portes ouvertes, après avoir visité la serre, les invités assistent à une présentation destinée à faire connaître ses partenaires alors que LFL se présente maintenant en tant qu'écosystème alimentaire local et qu'elle souhaite démontrer comment elle crée de la valeur en utilisant sa vitrine et ses ressources « au service » des artisans locaux.

Après le départ de la chargée de projet communauté, qui était notamment responsable des relations avec les PC, c'est le responsable de la logistique des livraisons qui a alors pris la relève auprès des PC (ouverture et fermeture de PC, recherche de partenariats ou de locaux pour ambassade, etc.), tout en continuant d'assumer ses responsabilités préexistantes.

4.1.7 En conclusion

En quatre ans, l'organisation est passée d'un modèle de panier-surprise inspiré de l'ASC vers un modèle de « système alimentaire local », avec un panier complètement personnalisable et une mission renouvelée : « d'obtenir des produits frais, locaux et responsables pour davantage de montréalais ». Maintenant bien établie et en croissance constante, l'énergie originalement investie pour déployer, faire connaître et accepter son innovation est redirigée vers la marchandisation et le développement de toutes les applications technologiques qui constituent la plateforme de commercialisation qui pourra être exportée. Les échanges avec la communauté se font de plus en plus « virtuels ». On privilégie les communications de masse, jugées plus efficaces alors que « le contact en personne

demande beaucoup plus de ressources que les communications internet ». Si les portes ouvertes trimestrielles sont maintenant ancrées comme un incontournable, le dernier marché de Noël, lui, qui vise à remercier les collaborateurs (et qui permettait aux artisans/producteurs de rencontrer et traiter directement — sans l'intermédiation du marché — avec les Lufavores) a eu lieu en décembre 2013.

4.2 Participer au développement des fournisseurs et à l'amélioration de l'offre alimentaire urbaine

À travers sa plate forme de mise en marché en ligne LFL partage ses ressources (Cao et al., 2010), avec d'autres fournisseurs locaux et responsables. En réunissant leur clientèle cible sous un même toit (lors d'évènements) ou devant la vitrine virtuelle qui met leurs produits et leurs histoires en valeur, elle favorise leur développement (Pagell et Wu, 2009). En amoindrissant le fossé qui subsistait entre l'offre et la demande, en plus de leur permettre de gérer plus efficacement leurs stocks et ainsi limiter leurs pertes LFL comble efficacement, pour de nombreux fournisseurs, un défi important de mise en marché.

Il y a un peu de magie ici! Tout ce monde-là, et qui savent ce qu'on fait? Ça n'arrive pas ça dans « le vrai monde » [rires]. Ce que je vois ici, c'est qu'ils ont réussi à rejoindre tous ceux qui apprécient notre travail et qu'ils les ont invités à cette belle journée. Et là, moi, il me reste plus rien. Je suis vidé! [rires, en me dévoilant sa table vide d'une grande gestuelle] Prod.2 Marché de Noël.

Avant, on le savait qu'il y avait un marché pour nos produits, mais on ne savait pas trop comment y accéder. C'est en train de changer pour nous. [En désignant de la tête les locaux remplis de gens venus faire leurs emplettes de Noël.] La grande épicerie? C'est inaccessible. Et c'est pas rentable... Puis, les épiceries spécialisées elles, elles ont du mal à rivaliser et attirer assez de clients. Non, franchement je pense que les projets comme Lufa et certaines coopératives d'achat alimentaires sont notre planche de salut. Prod.5 Marché de Noël

Nous constaterons aussi que dans plusieurs secteurs, notamment dans de nombreux déserts alimentaires, LFL contribue à diversifier l'offre alimentaire. Elle propose une réponse, au moins partiel, à la question d'accessibilité alimentaire en produits frais et nutritifs, puisque là où les grandes épiceries ne veulent pas s'établir, le modèle de distribution de LFL

(et de plusieurs autres initiatives d'ASC), permet de distribuer à peu de frais. Cette offre, dans le cas de LFL, n'est toutefois *pas largement accessible*, elle restera inabordable pour une partie importante de la population plus démunie, dont un certain nombre subissent également une forme d'exclusion numérique⁸⁵. Néanmoins, grâce à la collaboration de ses partenaires de distribution, elle contribue à approvisionner une partie de la population résidant dans des secteurs mal ou non desservis par le système alimentaire dominant en produits frais, sains et respectueux de l'environnement. Dans la section qui suit, nous serons en mesure d'explorer l'évolution des relations de collaboration avec les PC.

4.3 Collaboration avec les points de cueillettes

État de la situation au printemps 2014

Si le projet de l'entreprise connaît un franc succès dans de nombreux secteurs, au printemps 2014, suite à la crise des boîtes durables, on commence à s'inquiéter plus particulièrement de la performance individuelle des PC, qui elle, se reflète sur la performance globale de la CA. Alors que les représentants de l'entreprise ont déjà procédé à la fermeture d'une quarantaine de PC, ils admettent ne pas connaître leurs PC comme ils le voudraient — encore moins ceux recrutés dans la période d'expansion rapide du réseau. Ils ne connaissent pas leurs motivations respectives ni leurs attentes face au partenariat; et ils ignorent par ailleurs leur degré de satisfactions face au partenariat.

Bien qu'ils puissent émettre des hypothèses, ils ne savent pas pourquoi certains PC ont tant de succès; alors que d'autres parfois du même secteur ou avec des caractéristiques similaires⁸⁶, ont du mal à attirer et conserver la clientèle. On admet que des facteurs

⁸⁵ Les ménages ou individus défavorisés peuvent éprouver des difficultés à accéder à du matériel informatique ou à une connexion internet sécuritaire et/ou n'ont pas été formés à l'utiliser. L'exclusion numérique, selon l'organisme Parole d'excluEs est : « Une nouvelle forme d'exclusion sociale venant des inégalités d'accès à l'équipement et à l'appropriation du savoir-faire liés aux TICs. »

⁸⁶ Les caractéristiques prises en comptes ici sont tangibles et facilement observables. Sans en faire la liste exhaustive, il s'agit de : capacité d'accueil (en terme de grandeurs et capacité d'entreposage); l'accessibilité des

internes et parfois intangibles, propres à chaque PC, tel que la relation que le RPC entretient avec sa communauté, peuvent avoir une influence sur la popularité de celui-ci, cependant, les responsables des relations avec les PC estiment ne pas disposer des ressources nécessaires pour investiguer ces aspects et n'en ont par ailleurs pas le mandat. Alors que plusieurs représentants de LFL ont identifié l'amélioration des relations de collaboration avec les PC comme un élément clé pour accroître le rendement de la CA, d'autres semblent peu disposés à considérer le lien entre la qualité des relations avec les PC et la performance du réseau. Ces derniers cherchent plutôt à expliquer la performance variable des PC par des critères tangibles, indépendants de la dynamique relationnelle, et désirent surtout trouver la « formule gagnante » ou le « type » de PC idéal pour permettre d'abaisser au minimum les coûts de distribution, nécessitant le moins de gestion possible et offrant le plus grand potentiel de croissance.

Selon la perception de ceux qui travaillent plus étroitement avec les RPC, on croit pouvoir en distinguer deux types, soit les transactionnels, que l'on décrit comme plus axés sur l'aspect business et les avantages monétaires directs et à court terme; et les relationnels, « comme ceux du secteur communautaire », qui sont plus dans le long terme, dans le partage, le dialogue et les projets sociaux. De plus, on présume que les plus satisfaits dans la collaboration sont les transactionnels, qui peuvent déceler les avantages directs de la collaboration. Par exemple, ils peuvent calculer que sur tant de clients « *Lufa* », ils ont fait tant de ventes supplémentaires. Alors que les relationnels, eux le seraient moins :

« Ils sont moins heureux avec l'approche de Lufa. Ils disent "si [vous voulez] faire affaire avec le communautaire, il va falloir penser et agir plus comme le communautaire!" »

Pourtant, les anecdotes rapportées par plusieurs membres du personnel et les témoignages recueillis auprès des RPC tendent à démentir cette croyance voulant que les plus satisfaits

lieux (près des transports, disponibilité de stationnement, heures d'ouverture), la présence ou non d'exclusions; privés (réservés par aux employés d'une entreprise) ou publics, etc.

soient ceux qui ont une perspective plus « business » ou « transactionnelle ». Si l'analyse des données permet de mettre en exergue une dissonance importante ressentie par de nombreux PC que je qualifierai « d'altruistes », envers la manière cavalière et peu démocratique de l'entreprise de mener ses affaires, qui entre autres choses, s'opposent à leur vision plus « relationnelle » de la collaboration; un mécontentement subsiste aussi du côté des plus « transactionnels » qui, pour leur part, ont plus d'attentes face aux retombés économiques et à la performance ou l'efficacité « logistique » de LFL (ponctualité, qualité du service, respect des engagements) et qui pour beaucoup, perçoivent un écart important entre ce que l'entreprise promet et ce qu'elle livre. Il est donc erroné en considérant les propos tenus par les RPC; la nature des plaintes les plus fréquentes faites à l'endroit de LFL; ainsi que les motifs évoqués pour mettre fin à la collaboration, de conclure que les RPC plus « transactionnels » sont plus satisfaits. D'autant que cette classification, transactionnel vs relationnel, s'avère une simplification extrême qui, à elle seule, n'est pas suffisante pour expliquer ou prédire la satisfaction d'un PC envers la collaboration. Rappelons que les RPC partagent leur espace commercial avec l'entreprise au minimum une fois par semaine, que ce partage n'est pas dépourvu d'inconvénients et que s'ils acceptent de participer au projet, ils ont par ailleurs des attentes vis-à-vis la relation. Examinons d'abord leurs motivations.

D'abord, faire sa part

Pourquoi les RPC acceptent-ils de participer à la distribution des paniers Lufa? Outre l'achalandage supplémentaire que peuvent amener les paniers, le fait est que les collaborateurs qui choisissent de prendre part au projet, au départ, sont majoritairement motivés à le faire en raison de leurs convictions environnementales ou sociétales, ainsi qu'une vision plus « solidaire » ou « souveraine » de l'économie. Pour un nombre important d'entre eux, le projet permet aussi de répondre à un besoin saillant en alimentation pour les usagers/clients qu'ils desservent. Et cela, même dans des secteurs plus favorisés et non touchés par la désertification alimentaire, car on y retrouve un segment de marché qui s'estime mal servi par l'épicerie conventionnelle.

On mentionne notamment l'impact moins grand sur l'environnement en comparaison aux légumes de l'épicerie; une inclinaison envers les petits producteurs, ou l'importance « *d'encourager le "vrai monde"* », « *d'encourager les petits qui se démènent contre les géants* », « *unir nos forces* » et « *travailler ensemble* ». Le commentaire qui revient le plus souvent, et de loin, est « *faire sa part* ». Ajoutez ensuite pour *l'environnement* ou *le développement de l'économie locale* ou *sa communauté*, etc. Bref, le RPC typique souhaite faire sa part et répondre à des besoins qu'il a identifiés comme primordiaux et croit au potentiel d'un projet comme celui de LFL à amener du changement.

J'entends aussi, « *les gens trouvent ça bon!* », « *enfin! ça donne le goût d'en manger* » (en parlant des légumes), « *c'est sur qu'on en mange plus* », « *les gens redécouvrent finalement le vrai goût des aliments* ». Ce sont des commentaires qui ressortent beaucoup, tant chez les PC, que les clients et producteurs et qui contribuent à les fidéliser. Mais certains vont aussi plus loin : « *Ça donne le goût de jardiner* » raconte un coordonnateur, « *maintenant qu'on se souvient à quel point ça goûte bon. Et que ça pousse aussi en ville!* » De nombreux abonnés (en personne ou sur les réseaux sociaux) vont dans le même sens en mentionnant notamment qu'ils ont commencé à planter des plantes comestibles ou favorables à la biodiversité. Les transformations que le projet provoque ne passent souvent pas inaperçues et viennent s'ajouter à la liste des motivations pour participer à ce projet de société.

Mentionnons aussi que certains PC sont également artisans ou encore détaillants de produits qu'ils peuvent aussi qualifier de « locaux et responsables » et qu'ils ont d'abord vu les légumes offerts par LFL comme une offre complémentaire et compatible avec la leur.

L'approvisionnement hivernal est un autre aspect positif du projet invoqué par les participants, qu'ils associent, pour beaucoup, à l'utilisation judicieuse des technologies. Ils attribuent généralement beaucoup de valeur à l'entrepreneuriat et l'innovation (incluant

l'innovation technologique) « au service du développement durable⁸⁷ » et ils perçoivent l'innovation en tant que qualité ou caractéristique à valoriser.

« Il faut être créatif pour se sortir de là »; « Il faut à tout prix encourager l'innovation au Québec, sinon on aura aucune chance de s'en sortir »; « Ça en prend des visionnaires! »; « C'est l'avenir... »; « C'est le futur... »; « C'est vers ça qu'il faut aller! »; « Il faut montrer l'exemple »; « C'est tellement un projet plein d'espoir »; etc.

En compilant leurs propos, on réalise que rares sont ceux qui évoquent uniquement des motifs associés à une vision « utilitariste » ou une vision « altruiste » pour s'engager dans le partenariat (Vurro *et al.*, 2010). Quelques-uns d'entre eux adoptent toutefois un discours plus utilitariste (Ibid., 2010) et expriment davantage une volonté de « suivre les tendances », de vouloir être « associés » à ce genre de projet innovant... Bref, ils voient le partenariat comme une opportunité d'accroître leur capital social (Ibid., 2010). Qu'ils se sentent personnellement interpellés ou non par la « cause », ils sont conscients d'un consensus en matière d'environnement, perçoivent la popularité grandissante des initiatives locales et de l'agriculture urbaine et veulent être perçus comme faisant « leur part ». Si l'environnement ou l'économie « solidaire » ne figure pas nécessairement dans leurs grandes préoccupations, le service à la clientèle lui, en est une. Enfin, une plus petite proportion d'entre eux n'ont ni une grande « conscience sociale ou environnementale », ni une bonne connaissance du projet de l'entreprise et des défis qu'elle propose de relever. Ils ont pour la plupart été recrutés pendant la période de forte expansion, ou pour remplacer rapidement un PC « sortant ». Ils n'étaient pas particulièrement favorables à l'idée de « gérer » une tâche supplémentaire et se sont laissés convaincre par des arguments de nature économique.

L'apport inestimable des partenaires de distribution

Maintenant, du point de vue de la performance, l'analyse du réseau démontre que le succès du PC est loin d'être indépendant de l'expérience vécue par l'abonné sur les lieux, et par

⁸⁷ Les collaborateurs rencontrés sont majoritairement conscientisés et mobilisés pour l'environnement et ils l'étaient avant leur partenariat avec l'entreprise. Ils comprennent généralement (en tant qu'entrepreneurs eux-mêmes ou représentants d'organismes communautaires) les enjeux liés à la globalisation et les besoins inhérents dans leur communauté.

conséquent, du rôle ou de l'influence que joue l'organisation d'accueil. Par exemple, les derniers PC mentionnés qui n'ont que peu d'intérêts et une compréhension faible du projet, et qui n'ont que peu en commun avec la clientèle de l'entreprise, ne connaissent généralement pas un grand succès et sont, conséquemment, peu satisfaits. Ils peuvent faire preuve d'une attitude abrasive envers les représentants de l'entreprise et parfois même envers la clientèle. Lorsque ceux-ci ne peuvent rapidement établir un lien direct entre le partenariat et l'augmentation des ventes dans leurs établissements et, qui plus est, qu'ils perçoivent une iniquité dans les bénéfices du partenariat (Cao et al., 2010), ils cherchent rapidement à mettre fin à la collaboration. S'ils sont moins nombreux, ils sont particulièrement nocifs et contribuent grandement à l'instabilité du réseau, en plus de drainer des ressources importantes (logistique et gestion des relations avec les PC). Les plus nuisibles, tout comme les plus performants, mettent en évidence l'importance d'entrer en dialogue et d'apprendre à connaître les partenaires de distribution, qui ne sont pas dépourvues d'effets sur les résultats.

Cette étude a menée à la découverte de PC *ambassadeurs* — qui ont peu à voir avec le modèle d'ambassades que l'entreprise souhaite développer. Qu'ils répondent ou non à l'idée que LFL se fait d'un PC idéal (d'un point de vue logistique ou en regard à ses objectifs stratégiques), ces ambassadeurs sont ceux qui contribuent le plus à promouvoir son innovation; à se l'approprier et l'enraciner dans leur communauté; à rendre l'expérience agréable et authentique (ancré dans le monde réel); à favoriser la socialisation; et fidéliser la clientèle. Non seulement ils performant individuellement, ils contribuent globalement à ajouter de la valeur à la CA de LFL.

Des points de cueillette ambassadeurs

De nombreux PC identifiés lors de mon mandat comme étant *très performants* — en nombres d'abonnements; fidélité; prix moyen par paniers; etc.,— sont situés dans des secteurs identifiés par divers organismes comme étant problématiques pour l'approvisionnement alimentaire. L'offre alimentaire inadéquate dans ces secteurs est citée

de manière explicite par les RPC comme une motivation (et parfois la plus importante) à faire partie du « projet ».

On ne se le cachera pas, à part Lufa, dans le coin ici, il n'y a rien! La seule compétition qui existe, elle existe entre les points de chute! (Propriétaire d'un café)

Une coordonnatrice du secteur communautaire mentionne d'emblée qu'elle désire offrir à ses membres la possibilité de bien s'alimenter, et déplore l'état actuel de la situation de sa communauté. Dans un autre PC communautaire, un questionnaire avait aussi permis d'identifier la rareté et la piètre qualité de l'offre alimentaire, dans une distance raisonnable du logis ou du travail, comme le frein le plus important pour les usagers du centre à la consommation de produits frais. Tel que le rapporte un bénévole impliqué dans la gestion des paniers et plusieurs abonnés du centre, le service des Fermes Lufa à cet endroit, a eu un impact *majeur* sur les habitudes de consommation de ses membres. On peut aussi conclure des propos de plusieurs autres participants, principalement de petits commerçants indépendants⁸⁸, que LFL a participé à la vitalité de leur commerce en attirant chez eux une clientèle de plus en plus encline à « magasiner local » et à y revenir pour « alimenter la vie de quartier ». Certains PC deviennent même ce qu'il conviendrait d'appeler des cas extrêmes. Les abonnées s'y connaissent et se côtoient. Pour les clients d'un petit café par exemple, la rencontre et la socialisation autour du panier semblent maintenant aussi importantes que le contenu du panier lui-même.

Vous savez [raconte la propriétaire], ce n'est pas dans une épicerie qu'on se met à faire notre magasinage avec les autres! Ici, j'ai des abonnés qui se donnent rendez-vous. Ils partagent un casseau de tomates, s'échangent un pot de ragout pour un potage et planifient même leurs achats en commun, ou leurs jardins⁸⁹... Ça, c'est du voisinage! Vous devriez voir le joyeux bordel quand tout le monde est ici en même temps! (Rires)

⁸⁸ J'entends par petits commerçants indépendants des petits commerces de quartier, cafés, dépanneurs, fromagerie, etc., qui ne font pas partie d'une plus grande bannière.

⁸⁹ Au dire de la propriétaire, plusieurs clients sont maintenant « agriculteurs en herbe » et ils s'échangent conseils, graines, plants, etc.

Même si ce n'est pas la majorité dit-elle, quelques-uns de ses plus fidèles clients sont entrés pour la première fois dans le but de récupérer leur panier Lufa, et « *ils font maintenant partie des meubles!* » Qu'ils soient centre communautaire, petits marchands (café, dépanneur, etc.) ou encore courtiers immobiliers, ces PC accordent une grande importance au service à la clientèle et ils travaillent activement à tisser des liens étroits avec leur communauté, à alimenter le sentiment d'appartenance de leurs membres. S'ils sont, pour quelques-uns, actifs sur les réseaux sociaux, ils valorisent plus particulièrement les relations en personne et la grande majorité d'entre eux sont surtout dans l'action « et le monde réel ».

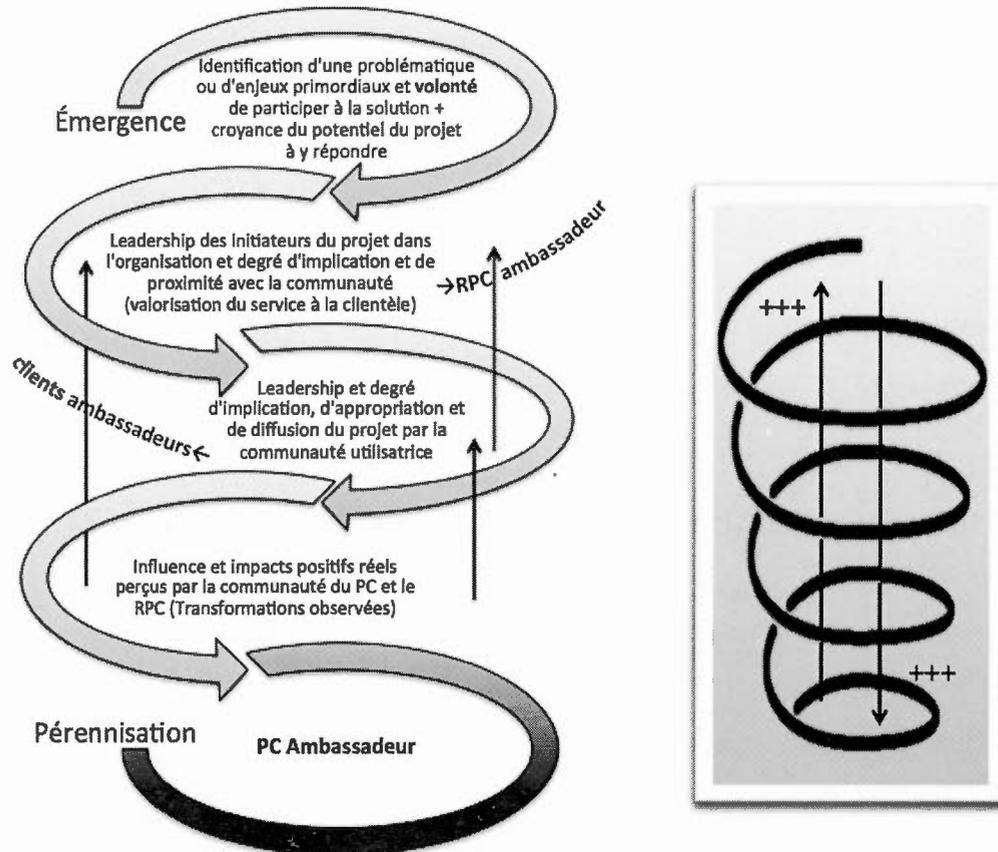
Pour comprendre la dynamique qui participe à leur succès individuel et leur rôle dans l'implantation réussie et la croissance de la CA de LFL, on peut trouver des pistes fort plausibles dans les travaux du RQIS (2011). Les douze facteurs clés pour l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale (Ibid., 2011), ont conduit à l'élaboration de la figure 4.3 qui vise à illustrer le processus d'implantation du projet de LFL par les PC ambassadeurs. On peut dire que dans les PC ambassadeurs, c'est une volonté d'« œuvrer ensemble » à l'application d'une solution pour répondre « à un problème bien défini »; ainsi « qu'un triple leadership » : individuel (des initiateurs du projet), organisationnel et collectif (des organisations et de la population), à s'impliquer et s'approprier le projet innovant de LFL, qui a permis « l'émergence et la pérennisation » du projet dans leurs organisations et communautés respectives (RQIS, 2011).

Dans ces PC ambassadeurs, l'arrivée à elle seule du service de LFL n'était pas suffisante pour produire un tel succès. Il y avait déjà en place des gens faisant preuve de leadership dans leur communauté, avec un système de valeur compatible avec la mission de LFL et qui ont bien voulu soutenir le projet; contribuer à son rayonnement; et ce, plus particulièrement encore après qu'il eût été démontré que celui-ci répondait efficacement à « des besoins initialement identifiés » (RQIS, 2011). On peut ici parler de synergie ou de convergence des objectifs alors que ces collaborateurs perçoivent que leurs « objectifs sont satisfaits par la réalisation des objectifs de la CA » (Cao et al., 2010). Les propos des participants suggèrent

que plus le RPC aura le sentiment de contribuer à une transformation positive, plus il se fera ambassadeur. Le processus d'implantation en question n'est pas linéaire, il est dynamique et chacun des facteurs peut influencer et amplifier les autres. Par exemple, à partir du moment où le PC avec l'intention de répondre aux besoins identifiés se joint au réseau, l'influence et les impacts positifs qu'il perçoit du projet (ex. : amélioration de la qualité de vie des abonnées, revitalisation de « la vie de quartier », développement d'autres membres de la CA) influera positivement sur son degré d'implication et sa volonté (et celle de ses membres) à diffuser l'innovation, ce qui renforcera la volonté du PC (non pas à se joindre, mais plutôt à demeurer) dans le réseau.

On pourrait aussi dire : plus le RPC est orienté vers sa clientèle et que les besoins identifiés dans sa communauté sont criants, plus il voudra y répondre et demeurer dans le réseau. Ce processus d'implantation explique en partie le succès beaucoup plus marqué du projet dans les PC qui se font ambassadeurs que dans certains autres, où ce leadership de la part des individus et organisations qui accueillent le projet est absent et où, les besoins de la population ne sont pas des préoccupations importantes des RPC. En regardant la figure 4.3 on comprend aussi qu'un PC ambassadeurs comprend à la fois un responsable ambassadeur, faisant preuve des qualités nécessaires, et des clients ambassadeurs, contribuant aussi à diffuser l'innovation.

Figure 4,3 Processus d'implantation du projet innovant de LFL par les ambassadeurs



Il semble que ce soit l'efficacité globale du projet à répondre aux besoins ou opportunités identifiés à moyen et long terme, indépendamment de la vision plus utilitariste ou altruiste (Vurro et al., 2010) du RPC, qui soit le plus déterminant de leurs satisfaction et implication, contribuant parfois à en faire de véritables ambassadeurs, et ce, même lorsque la relation s'avère conflictuelle. Ils sont prêts à investir du temps dans le projet (RQIS, 2011) et sont peu motivés par l'appât du gain à court terme. Ils apprécient les crédits sur le marché, mais veulent surtout que leur rôle soit reconnu et valoriser par LFL qui a plutôt tendance à les instrumentaliser sans chercher à établir de liens solides avec eux. Même s'ils croient qu'il y aurait place à l'amélioration (principalement au niveau des communications) ces

collaborateurs laissent entendre que les bénéfices à faire partie du projet (pour eux et leurs clientèles) surpassent les inconvénients.

Ce qu'il faut cependant comprendre et retenir, c'est qu'un ambassadeur ne le reste pas forcément et que même s'il demeure dans le réseau, qu'il soit client ou RPC, il peut éprouver un désengagement. Sa fidélité, parfois dans l'absence d'une meilleure alternative, n'est alors pas un gage de rentabilité pour LFL. Du côté du client, l'abonné insatisfait est susceptible de réduire ses achats. Dans le meilleur des cas, il se fera discret et aura peu d'influence sur les autres acteurs du réseau, mais il peut aussi avoir un effet plus néfaste sur la réputation de l'entreprise. Cela est aussi vrai du côté des RPC. Il a été possible d'observer que la satisfaction et l'implication de ceux qui ont une vision plus solidaire de l'économie diminuent lorsqu'ils perçoivent, par exemple, que le service impacte négativement d'autres membres de la CA. Rappelons entre autres que le nom lufavore, dérivé de locavore, est imbriqué dans un système de valeurs que l'entreprise a mis de l'avant contribuant à « engager » les divers acteurs envers le « projet de société » de l'entreprise. Conséquemment, il crée des attentes sur les comportements que l'entreprise devrait adopter face à ses collaborateurs et employés. Lorsque l'entreprise agit contrairement aux attentes qu'elle a créées (implicitement et explicitement) elle contribue à les désengager. Plus les collaborateurs perçoivent que l'entreprise s'éloigne des valeurs et principes qu'elle promeut et auxquels ils adhèrent, notamment en faisant preuve de comportements utilitaristes, plus ils semblent vivre une dissonance cognitive importante et se méfier de l'entreprise. Un participant fort suspicieux, par exemple, tente de déterminer si par sa collaboration avec LFL il est « réellement en train de contribuer au développement de "l'économie locale" » ou au contraire, s'il contribue plutôt à « l'enrichissement d'une "startup high-tech" au détriment des autres partenaires ». Nous discuterons par ailleurs des attentes créées lors du processus de recrutement dans la section 4.4 sur l'évolution des relations de collaboration.

Une histoire de désengagement

Un exemple très marquant de désengagement est celui de Normand⁹⁰, un RPC naguère très actif à promouvoir le service de LFL dans sa communauté. Il dit avoir été fortement rebuté par une conversation interceptée entre un représentant de l'entreprise et un fournisseur. Au point de vouloir mettre fin à sa collaboration. Désenchanté, sa motivation à demeurer résidait alors principalement dans le fait que plusieurs abonnés bénéficiaient clairement du service de LFL et que malgré tout « *la production locale, ça reste plus responsable* ». Il admet ne plus jamais en avoir fait la promotion après ce jour. Son changement d'attitude était perceptible, le livreur avait d'ailleurs commenté : « *S'en est un autre ça qui a complètement changé! jamais su pourquoi...* ».

Est alors survenue l'entrée des « *grosses boîtes grises* » : « *Je ne pouvais pas croire qu'il nous faisait ça!* » À ce moment-là, ses Lufavores qui n'étaient plus nombreux ont eux aussi été contrariés, qualifiant le geste de « *rude* » et inconsideré. Sans parler de ses autres clients. « *As-tu pensé les mettre dehors pour la nuit?* » avait suggéré un de ses clients fidèles « *qui ne porte pas Lufa dans son cœur* ».

« *Il rit de nous autres* », dit Normand, « *et après, nos amis, nos familles, nos clients, ils nous trouvent bonasses d'ouvrir nos portes de même* ». Pour illustrer son point, il raconte que son neveu lui avait dit vouloir ouvrir un kiosque de limonade qui prendrait toute la devanture de son commerce. « *Je vais te compenser, en te donnant les pelures de citron, OK?* » aurait-il dit en riant, « *complètement bio en plus!* » Normand fut éventuellement soulagé d'apprendre que LFL souhaitait mettre fin à la livraison dans son commerce. Pourtant, à son ton, on comprend que cette aventure ne s'est pas vécue complètement sans rancune.

Cet exemple, en fait, n'est pas l'exception. Qu'ils aient été ou non des ambassadeurs du projet de LFL, on me raconte des RPC qu'ils passent tous, tôt ou tard, par un désenchantement et au moins deux autres responsables m'ont eu aussi mentionné avoir

⁹⁰ nom fictif

fait l'objet de moqueries de leurs clients (non Lufavore) et entourage. Plus particulièrement lors de deux événements, soit (1) quand LFL a entamé sa diversification et envoyé tout de sorte de produits concurrents dans ses PC et (2) lorsqu'il a introduit ses boîtes durables. La prochaine section s'attarde à décrire l'évolution des relations de collaboration entre l'entreprise et ses PC et adresse ensuite le caractère antagoniste de la vision des responsables de relation avec les PC et celle des leaders et responsables de développement chez LFL.

4.4 Évolution des relations de collaboration entre l'entreprise et ses PC

Le tableau 4.2 présente un résumé descriptif des périodes identifiées précédemment sur la ligne du temps et aborde les problématiques les plus saillantes à survenir dans ces périodes ainsi que leur influence sur le contexte et la relation de collaboration avec les PC dans les périodes subséquentes.

Tableau 4.1 Périodisation : évolution des relations avec les PC

Début des opérations	Motivations/Objectifs Valeurs : environnement, économie solidaire et locale, communauté, collaboration	LFL approche principalement le même type de PC que les initiatives d'ASC existantes Pour LFL ces RPC démontrent déjà une ouverture face au modèle de distribution = Opportunité/facilité
Agriculteur urbain Panier-surprise		
Recrutement de PC (nombre et type limités)	Tensions : (1) face aux limites du modèle de paniers surprises et (2) manque de service et communication (3) perception écart entre les valeurs de LFL et son attitude cavalière (concur. agressive)	LFL aborde les RPC potentiels en tant qu'agriculteur urbain : obtiens une forte adhésion à la mission et la vision promue : « Notre mission est de cultiver des aliments là où les gens vivent et de les cultiver durablement. » « Notre vision est celle d'une ville remplie de fermes sur les toits ».
Résumé de la période : L'entreprise est encore jeune et les RPC trouvent le projet de serres urbaines ambitieux et innovant. Ils perçoivent un fort potentiel à répondre à des défis complexes liés à l'alimentation et l'environnement. Déjà, quelques tensions surviennent alors que les RPC éprouvent des difficultés à communiquer directement avec LFL. Les RPC adhèrent fortement aux valeurs associées au projet et à « la cause », mais perçoivent une incohérence avec les pratiques et l'attitude cavalière de l'entreprise, il est notamment question d'insatisfactions d'organismes qui perçoivent des pratiques concurrentielles déloyales. Le service répond néanmoins à une demande grandissante des clients et malgré une certaine méfiance « on laisse la chance au coureur ».		
Marché en ligne Personnalisation du panier		Possibilité de personnalisation = ↑ satisfaction des clients et partenaires ↑ efficacité/efficacité

Expansion rapide du réseau de distribution et diversification des types de PC	Manque de connaissances des attentes, motivations et objectifs face à la collab.	Le processus de recrutement et ses conséquences : processus de recrutement désordonné, non uniforme, par opportunité, selon les critères et la vision du recruteur et largement inclusif. Sans évaluation des motivations du RPC et du potentiel de collaboration, sans suivi après ouverture - Prob. logistiques (bcp PC mal adapt. livraison/entreposage) et peu de possib. de croissance (nbr.boîtes & divers.offres) - grande diversité des types de PC = nécessite adaptation logistique et des stratégies mkg.
	Et attentes face à l'avenir du projet	Approche tjrs les collaborateurs en tant qu'agriculteur urbain : forte adhésion à la mission et la vision promue par une majorité. D'autres perçoivent opportunités d'affaires \$
	Attentes face aux opérations	Écart entre la vision des opérations transmise ainsi que les engagements pris par LFL et la réalité : - simplicité vs charge de travail réel (LFL ne veut pas effrayer les PC potentiels en les encombrant de détails sur les opérations et offre une description idéalisée des opérations) - respect de l'entente initiale (termes logistiques et compensation, etc.)
	Vision de la collaboration et des relations de partenariat au sein de LFL et à travers ses PC	Divergence dans les perceptions : - du rôle des PC (centrale vs accessoire) - la collaboration (ex.:transactionnelle vs relationnelle, virtuel vs en pers.) - degré d'implication mutuelle ex. : bcp de RPC voudraient s'impliquer davantage et que leur rôle soit reconnu alors que d'autres ne voulaient pas d'une tâche sup et se retrouvent avec bcp plus de travail et inconvénients que prévus à l'entente initiale - degré de proximité et communication

Résumé de la période :

Les anciens PC (recrutés lors de la 1^{re} période) demeurent méfiants, mais vivent une certaine frénésie en lien avec l'introduction du panier personnalisable qui réduira les pertes alimentaires et insatisfactions face aux limites du panier-surprise.

Les nouveaux PC Satisfaction, engagement et implication variables face au projet selon la motivation à faire partie du projet et les méthodes de recrutement. Ex. : + ils comprennent et adhère à la vision + ils s'impliquent. Si motivation (\$) ils s'attendent à des résultats rapides

(+) En général :

- (1) certains RPC se portent eux-mêmes volontaires;
- (2) plsr PC deviennent de véritables ambassadeurs et se voit comme des promoteurs du « projet de société » alors que sa réussite est primordiale et liée à l'avancement d'une cause commune;
- (3) le modèle de panier personnalisable enchante
- (4) ses avantages relatifs contribuent à l'appropriation rapide du projet;
- (5) on dénote de + en + les effets positifs du projet dans la communauté (modèle inspirant, qui répond efficacement à des besoins alim. non comblés, etc.)

On dénote **encore un manque de communication**, mais le réseau est encore jeune et résilient. De nombreux collaborateurs sont « en lune de miel », charmés par ce nouveau modèle qui fait très bonne presse; un modèle

« innovant » et « plein de promesses »!

On pardonne le manque de communication et de **coordination** de LFL en présumant qu'il est attribuable à l'expansion rapide et aux ressources limitées.

Plsr RPC notent cependant une divergence importante entre la description très idéalisée que LFL donne des opérations et le déroulement réel de celles-ci : p.ex. : tous les Lufavores ne sont pas aussi autonomes que LFL le laisse croire et le projet est aussi bcp plus exigeant pour les hôtes qu'on le laisse entendre.

1^{re} diversification

transition (d'abord plus subtile) entre le panier de légumes et le petit marché local

&

l'ouverture d'une 2e serre

↑ de l'offre en période hivernale

ABSENCE d'échange d'information stratégique & communication

Pour plsr. PC ↑ satisfaction : offre plus complète
Certains PC mécontents de la compétition
imprévue

Création des exclusions (politique de non-concurrence)

Écart avec la vision et la mission promues (attentes face au dévelop. commerciale) et la croissance actuelle : (+) de serres et de produits frais (légumes) vs strat. diversification

Le manque de connais. des pc et le manque de communication entre les départements achat et distrib = pas au courant des produits offerts dans les PC qui pourraient aussi être vendus sur le marché

Résumé de la période :

On continue de noter le manque de communication plus particulièrement en ce qui a trait cette fois aux orientations stratégiques de l'entreprise. On se demande pourquoi l'entreprise fait de la compétition à ses propres PC (dans leurs propres magasins) sans même les informer préalablement. Les livreurs rapportent de nbr commentaires négatifs des PC sur le manque de communication ou le non-respect des ententes initiales, mais la direction en minimise l'importance. Aucune action significative n'est entreprise pour démontrer la bonne volonté (outre les exclusions et l'inclusion de quelques partenaires en tant que fournisseur) ce qui amène les RPC à croire qu'on les ignore volontairement. On soulève (les PC) que l'on comprend l'intérêt de la diversification qui sera avantageuse pour bcp de partenaires et clients, mais on déplore que l'entreprise ne mette pas cartes sur table avec les PC qui ne savent pas à quoi s'attendre. (↑ **Incertitude**) On est par ailleurs choqué que LFL ne privilégie pas d'abord l'approvisionnement auprès de ses partenaires « volontaires » de distribution qui sont nombreux à vendre des produits locaux et responsables. La confiance des RPC pendant cette période est fortement ébranlée. (↓ **confiance**)

Boîtes réutilisables

ABSENCE d'échange d'informations stratégiques & communication

Comm. inexistantes, sans préavis et préparation
Dommages & effets collatéraux imprévus (transfert inconfortables au PC : plus lourd/encombrant/inesthétique, etc.)
Recherche : efficacité/efficacités → Résultats opposés : perte d'efficacité (+ transport, ajust. étagère revoir)

Résumé de la période :

De toute part, on décrit l'introduction des boîtes réutilisables comme le coup de grâce qui a mené à une **PERTE DE CONFIANCE** généralisée. De nombreux RPC abandonnent le réseau et ceux qui restent sont outrés par le manque de considération de LFL à leur égard. Les boîtes sont lourdes de conséquences « imprévues » sur les opérations de chacun (LFL et PC) et font par ailleurs monter les coûts d'exploitation.

Organisation : LFL a peu appris des conflits précédents, car elle a pris l'habitude de trouver des solutions superficielles et de courts termes (réactives) à des problèmes profonds et systémiques. Même si certains dans l'entreprise tentent de faire valoir l'importance d'ouvrir le dialogue et de travailler « avec » et non « chez » les partenaires, cela s'oppose à la manière de faire les choses et la croyance qu'il faut tjr avancer rapidement. Ce mouvement rapide focalise sur des objectifs de courts termes et ne permet pas une vue d'ensemble. La capacité de l'entreprise de voir les conséquences de ses actions sur les autres membres de la CA s'en trouve presque nul. Elle ne prévoit pas plus les répercussions de ses actions non concertées sur ces propres performances, et ce, notamment parce qu'elle ne les croit pas liées à la satisfaction de ses partenaires de distribution et qu'elle sous-estime leur importance/impact dans l'implantation réussie du projet et la satisfaction des clients.

Les RPC voient la pertinence de la boîte, mais ne peuvent pas concevoir que LFL puisse ignorer les conséquences majeures que celle-ci aura sur eux. Ils ignorent aussi pourquoi on ne les a pas inclus dans le processus de décision pour s'assurer que la boîte répond aux besoins du plus grand nombre, ou du moins, que ceux qui ne peuvent pas l'accueillir puissent planifier leur « sortie » dans la dignité. Il est impardonnable pour eux, de ne pas avoir été mis aux faits préalablement par des communications ciblées.

Le réseau est maintenant fortement instable à cette étape et le personnel de LFL laisse entendre que les fermetures *imprévues* dont on s'inquiète ne le sont que très rarement. Les PC ne ferment pas sans avertissements, ils émettent toute sorte d'avertissements et de plaintes qui se retrouvent largement ignorés et éventuellement, en dernier recours, ils ferment.

Les frustrations quant aux produits concurrents s'accroissent. Avec de plus en plus de produits depuis l'introduction du marché en ligne on fait remarquer que LFL prétend encore « vendre des légumes » alors qu'elle est *aussi* devenue une intermédiaire/détaillant web. Les représentants de l'entreprise s'accrochent toujours au discours initial « plus inspirant » lorsqu'ils approchent des collaborateurs potentiels. Il ressort clairement que les RPC s'attendaient à ce que l'entreprise développe davantage ses serres et vende plus de légumes. Ils ne s'attendaient pas à se retrouver avec des épiceries dans leurs établissements et LFL ne fait aucun effort de clarification ou pour informer ses collaborateurs de ces plans d'avenir. La boîte vient raviver l'animosité créée lors de la période de première diversification.

Consolidation <i>fermeture d'une 40^{aine}</i> <i>de PC moins</i> <i>performants</i>	ØApprentissages	Méconnaissance des facteurs d'influence de la performance (Ø d'identification problém. /solutions = Ø apprentissage et collab.) Dévelop. critères de sélection pour permettre croissance (en nbr de boîtes et offre complète [Ø exclusions]) et faciliter logistique (+ efficacité)
Intensification de la diversification/marchandisation <i>De « producteur » à « détaillant épicerie complète »</i>	ABSENCE de communication	Nouv. tensions prod. concurrents : mauvaise gestion des exclus. ex.nouv prod cocurrents introd continuuel sans préavis (malaises et conflits avec clientèle)

Résumé de la période :

La consolidation, à l'image de l'introduction des boîtes, se passe très rapidement. On a peu de temps pour sélectionner les PC les moins « payants » et encore moins de temps pour essayer de comprendre pourquoi ils ne le sont pas. Cette consolidation se fait sans grands apprentissages alors qu'on ne profite pas de l'occasion pour faire une véritable mise au point (autre qu'émettre une plus grande liste de caractéristiques à respecter pour les nouv. PC). On s'inquiète peu du nombre de clients perdus dans ces fermetures, que l'on considère comme non significatif « à cette étape du développement de l'entreprise ».

Manque de communication : Encore une fois, on écorche les relations alors que p.ex., certain RPC apprennent de la bouche de leurs clients, ou encore du livreur, qu'ils reçoivent les paniers pour la dernière fois, alors que la responsable n'a pas encore été en mesure de les contacter.

Les exclusions sont toujours un enjeu important alors que LFL ne veille pas activement à ce que celles-ci soient respectées. Elle se fie plutôt aux RPC pour mettre à jour leur liste d'exclusions alors qu'on ne leur fournit pas d'avance la liste de produits « à venir » pour qu'ils puissent les exclure avant qu'ils se retrouvent dans le panier de l'abonné. Cela conduit à de nombreux malaises dans les PC qui alimentent encore la méfiance et l'insatisfaction des RPC concernés. Puisqu'ils ont la certitude que LFL veille avant tout à ses propres intérêts, ils tiennent maintenant pour acquis que LFL « se fiche » des inconvénients causés par l'apparition constante des produits concurrents dans le panier de leurs clients et la soupçonnent même de le faire intentionnellement. Les RPC rapportent « ne jamais savoir à quoi s'attendre » et ils sont très nombreux à considérer maintenant eux aussi la relation de manière très instrumentale. Ils restent dans l'absence d'une meilleure alternative (soit pour eux ou leurs clients), mais font connaître leur mécontentement et commencent « à jouer le jeu ». Les relations sont dysfonctionnelles et empêchent le développement durable du réseau alors que ceux qui se sentent lésés tentent de rééquilibrer la relation.

4.4.1 Le manque de communication ciblée cause d'incertitude

De loin, le commentaire ou l'insatisfaction qui ressort le plus souvent du côté des PC à travers chaque événement est le manque de communication leur étant spécifiquement destiné. On englobe dans cette communication défailante le non-partage de l'information importante ainsi que des méthodes de communications que l'on juge inadaptées à leur contexte. Sur la nécessité d'adapter les communications au contexte des collaborateurs, un représentant de LFL me dit :

Ils arrivent deux heures avant l'ouverture, repartent tard après la fermeture... Si tu veux les rejoindrent, il faut que tu décroches le téléphone ou mieux, que tu te déplaces. Ils n'ont pas juste ça à faire suivre le blogue pour savoir ce qui s'en vient. Et quand ils parlent aux livreurs, ils s'attendent à ce que leurs messages soient transmis et entendus! (Interne)

Le fait qu'ils apprennent généralement des faits très importants pour eux et leurs opérations de la bouche des clients ou face aux faits accomplis — un livreur avec les bras chargés de grosses boîtes grises p.ex. — est ce qui contribue le plus à les faire sentir instrumentales; à nourrir leurs insécurités et éroder leur confiance.

On se réfère constamment au cas des boîtes réutilisables pour illustrer l'absence de communication avec les PC et l'absence de considération des besoins de ceux-ci. Les commentaires outrés des RPC et divers acteurs impliqués de l'organisation révèlent que l'introduction non préparée et non consentie de la boîte réutilisable fût un évènement fortement contrariant. Si la diversification avait effarouché plusieurs collaborateurs dont les produits entraient dorénavant en concurrence et qui n'avaient pas été préparés à celle-ci, elle restait la bienvenue dans un nombre important de PC dont la clientèle profitait des avantages sans que celle-ci menace la rentabilité de leur entreprise. L'arrivée de la boîte, quant à elle, s'est vécue comme un bouleversement majeur et a eu des répercussions généralisées. À travers les témoignages, un consensus se dégage, tant dans l'entreprise que chez ses collaborateurs, sur les faits suivants : ils sont très largement *en faveur de* l'introduction d'une boîte durable; ils considèrent que les arguments de LFL sont logiques (voir figure A.2 en annexe pour l'annonce sur le blogue), mais qu'ils déplorent, *encore une fois*, la manière inconsidérée de l'entreprise d'imposer, sans consultation, ni avertissement (spécifique au RPC), la boîte de *son* choix, qui correspond à *ses* besoins, sans se soucier des répercussions sur ses collaborateurs, et qui plus est, en transformant significativement les conditions initialement établies lors de l'entente de principe [qui n'impliquait pas, par exemple, l'entreposage de boîtes volumineuses]. Ironiquement, le courriel envoyé à la communauté de Lufavores se termine par « merci de vérifier auprès de la personne au point de cueillette où placer la boîte vide ». L'ironie réside dans le fait qu'au moment d'envoyer le courriel et de publier la nouvelle sur le blogue — que plusieurs RPC ne liront pas — la très grande majorité d'entre eux ignorent encore tout de la fameuse boîte, et ce, même si selon le même courriel l'entreprise vient de passer « plusieurs mois à tester différents modèles ».

4.4.2 Vision antagoniste de la collaboration à l'ère du 2.0

On n'a pas la même définition de communauté, ça, c'est certain! Moi, ma communauté, je peux y toucher. Le client qui ne revient plus... je peux mettre un visage dessus. Le client qui est fâché, il peut me le faire sentir, là! live! Et il s'attend à ce que j'en parle avec Lufa...PC

Quoiqu'il ne fut pas possible de catégoriser en deux groupes circonscrits les relationnelles et les transactionnelles ou les altruistes et les utilitaristes, il est ressorti qu'individuellement, les participants de l'étude s'inscrivaient quelque part sur ces continuums et que la majorité d'entre eux, qu'ils aient une perspective plus « relationnelle » et « altruiste » ou encore plus « transactionnelle » de la collaboration, attribuaient à la firme des traits clairement plus « utilitaristes » auxquels ils attachaient souvent une connotation négative. Au moment de mener cette étude, les relations étaient généralement houleuses et la méfiance envers l'organisation était très importante, et ce même auprès des plus satisfaits et des plus « convaincus » de la pertinence du projet. Plusieurs déploraient les actions « opportunistes »; la posture « égocentrique » de la firme; questionnaient ses motifs; se sentaient utilisés, sous-estimés et sous-appréciés. Selon eux, la firme justifiait par son souci « d'efficacité à tout prix », toutes sortes d'entorses au contrat social qui aurait dû primer. Par ailleurs, l'autre continuum qui ressort dans la manière d'envisager les relations se situe entre le réel et le virtuel. Plusieurs participants notent le caractère et l'idée très « virtuels » que se fait l'entreprise des communications, de la communauté et de la collaboration en général. Cela est aussi associé au rythme effréné d'introduction des changements/innovations. LFL fonctionne dans l'instantanéité, les décisions rapides et non concertées, au rythme des « changements de statut » sur les médias sociaux.

C'est certain qu'ils se sentent utilisés! On leur demande jamais leur avis. On impose et si ça ne fait pas leur bonheur on deal avec après. Comme si rien n'était... C'est aliénant comme façon de faire. (Interne)

L'étude fit ressortir une vision et une approche divergentes, voire antagonistes, des individus au sein même de l'entreprise, envers la collaboration et les relations en général (tableau 4.2).

On ne voit pas du tout ça de la même façon, j'aimerais qu'on soit plus « hands on » et qu'on prévienne plutôt que d'éteindre des feux tout le temps. Interne

C'est par ailleurs ce qui compliquait le travail de ceux qui ont tour à tour été mis en charge de la relation avec les PC. Si au fil du temps de très nombreuses initiatives ont été

identifiées pour améliorer les relations de collaboration avec les PC et que celles-ci étaient en concordance avec les sept composantes identifiées par Cao et al. (2010), elles n'ont pas bénéficié des ressources essentielles à leur élaboration et n'ont, pour la grande majorité, jamais vu le jour. Si les responsables des relations avaient un désir de travailler plus étroitement avec leurs RPC et démontraient une forte propension à vouloir aller à leur rencontre; à vouloir faire en sorte que les conditions des ententes soient respectées; à ce que LFL prenne en considération et veille aussi à leurs intérêts; qu'elle les écoute et apprenne de leur expérience avec les Lufavores; que la firme partage avec eux des exclusivités et informations privilégiées; qu'elle reconnaisse leur rôle prépondérant et leur témoigne reconnaissance (autrement que par des crédits sur le marché), etc., ils se heurtaient systématiquement à un contexte organisationnel de moins en moins favorable à ce genre d'initiatives. Dans ce nouveau contexte, très peu de temps et de ressources ne pouvaient être alloués aux relations en général et les communications devaient joindre le plus grand nombre. « On gère tout avec les technologies » et la communauté n'y fait pas exception. Cela est conséquent avec la stratégie d'exportation de l'entreprise qui vise à vendre et administrer une plateforme technologique, « clé en main », à distance et offrir tous les services connexes : web, marketing, etc.

Les témoignages font par ailleurs ressortir que l'organisation avait évolué le long du continuum (tableau 4.2) alors qu'à la création, l'organisation se retrouvait plus au centre avec, en son sein, un plus grand nombre d'individus (correspondant davantage aux relationnels/altruistes) qui s'affairaient à donner vie à la vision rassembleuse de l'entreprise. Si les technologies ont toujours été centrales dans le modèle, au moment de réaliser l'étude, la firme avait pris un tournant résolument plus technologique encore en concordance avec la vision du fondateur: les technologies « doivent permettre de rendre tout plus efficace et à moindre coût ». Le travail était de plus en plus fragmenté et chacun était confiné à son rôle, isolé du reste de la chaîne. Cette culture techno m'avait même poussé à plaisanter auprès d'un collègue lors de mon mandat que si je proposais la création d'une application pour « gérer efficacement et à distance les relations de collaboration » avec les PC, mes suggestions auraient plus de chances d'être prises au sérieux.

Tableau 4.2 Relations de collaboration avec les PC : Différentes visions à l'interne

Relationnel Altruiste Authentique Systémique Humain	Transactionnel Utilitariste Virtuel Égocentrique Technologiques
	
Communications	
Bidirectionnelles/adaptées/personnalisées/fréquentes Par voies mixtes : électronique et en personne <i>Dans l'optique d'améliorer les relations et la communication avec les PC on suggère : des visites sur les lieux, la formation de groupes de discussion trimestriels, des événements de reconnaissance pour les PC, la création de bulletins électroniques spécifiques aux PC avec des profils de RPC pour apprendre à les connaître, en plus de conseils personnalisés à des problématiques soulevées et solutionnés par d'autres RPC.</i>	Unidirectionnelles/génériques/générales Par voie électronique seulement (soucie d'efficacité) s'adressant au plus grand nombre <i>Dans l'optique d'améliorer les relations et la communication avec les PC on suggère : la création d'un bulletin électronique mensuel avec des nouvelles de l'entreprise (storytelling) et quelques conseils pratiques.</i>
Service/Interaction	
Désire d'augmenter les interactions PC considérés comme des parties prenantes ou alliés importants qu'il importe de satisfaire avec un bon service. LFL doit ajouter de la valeur aux PC Un mauvais service au PC se reflète automatiquement sur leur satisfaction et la performance globale du réseau	Les ressources étant limitées, l'interaction devrait demeurer au minimum nécessaire pour maintenir la collaboration <i>Instrumentalisation</i> : Les PC sont envisagés comme un « outil » de distribution possédant des caractéristiques qui peuvent les rendre performants ou au contraire peuvent être des facteurs limitatifs de l'expansion
Gestion des relations avec le PC	
Possibilité d'apprentissage et co-construction, renforcer les liens et sentiments d'appartenance à la communauté, augmenter les bénéfices mutuels du partenariat à travers le réseau Centrale → Reconnaissance du rôle des RPC dans la diffusion/adoption de l'innovation par la communauté Gestion des conflits : Cherche à trouver la source du problème et solution à long terme Investi dans une relation réciproque à long terme Vise l'authenticité Cherche à mettre les PC en valeur	Un mal nécessaire qui ajoute une lourdeur. Se voit comme autonome et indépendant du PC qui est accessoire → non-reconnaissance de l'apport important des RPC dans l'implantation réussit et la croissance de la CA de LFL Gestion des conflits de type « quik fix » : « Que pouvons-nous faire aujourd'hui pour améliorer les choses? » : Solutions superficielles qui n'envisagent pas la racine du problème, qui peuvent être appliqués maintenant avec un minimum de ressources Envisage la relation à court terme et évalue périodiquement la pertinence de la relation en fonction de ses nouveaux objectifs 2.0 relations superficielles axées sur les apparences
Vision de l'humain	

<p>Un être/atout précieux, Complex, difficilement remplaçable La confiance peut se mériter ou se perdre; le respect, la valorisation du travail et des compétences ainsi que la confiance amènent les gens à s'engager alors que la surveillance, la microgestion et la non-reconnaissance de l'implication et de l'apport des collaborateurs mènent à un désengagement.</p>	<p>Facteur de coûts « Unfriendly » et facilement remplaçable : à l'image des relations sur les médias sociaux Dois prouver son utilité et sa productivité (évaluation continue du rendement) Imprévisibles, doit être surveillé par divers mécanismes technologiques</p>
Communauté	
<p>Privilégie liens directs et réels Interactions et vie de quartier. Implique une proximité, le partage d'une culture, dévelop. sentiment d'appartenance aux lieux/gens qui le côtoie, renforce valorisation de la prs à travers consom. responsable Organisation/participation d'évènements</p>	<p>Principalement virtuel (2,0) Construction d'une image et identité virtuelle forte en lien avec les valeurs promues par l'entreprise</p>
Changements/Innovations	
<p>Doivent être planifiés et envisagés de manière systémique. Introduit dans le respect du contexte des partenaires, pour le bénéfice global de la CA et la société.</p>	<p>Source de compétitivité. Rends l'entreprise difficilement imitable (doivent être introduits constamment) Doivent être introduits rapidement pour éviter la résistance Par opportunité et en fonction des objectifs et intérêts de la firme</p>

Ce que l'on doit en retenir c'est que les visions dans l'entreprise sont de plus en plus polarisées à cette étape et que les plus « relationnels » rencontrent une résistance croissante. Ils obtiennent difficilement l'appui dans l'organisation pour entreprendre des actions en faveur de l'amélioration des relations. Ils ont du mal à faire valoir et respecter leur position et à veiller aux intérêts des PC alors qu'ils se font surcharger de tâches qui les éloignent du terrain. Si les acteurs des deux pôles du continuum veulent améliorer les relations, ils envisagent les relations selon leur perspective respective et ne s'entendent pas sur les moyens d'y parvenir. Illustrant les difficultés de collaborer à l'ère du 2.0 alors que le vocabulaire de chacun semble ancré dans des temporalités et dimensions différentes. Dans le prochain chapitre, je discuterai des implications de mes découvertes en lien avec les théories utilisées pour l'analyse.

CHAPITRE V

DISCUSSION

5.1 L'entrepreneuriat pour contribuer au DD et à la transformation socio-écologique du système alimentaire

S'il demeure difficile de savoir à quel point LFL contribue ou non à la popularité grandissante de l'agriculture urbaine à Montréal on sent au sein de sa communauté que le projet inspire et insuffle un vent d'optimisme envers l'avenir du système alimentaire et surtout, qu'il mobilise de plus en plus de gens à en faire davantage.

One of the simplest steps toward economic [, social and environmental] transition is to shrink the geographical distance between where our goods come from and where they are consumed. The growing movement of urban agriculture in its various forms strengthens the local supply chain, reducing reliance on increasingly scarce fossil fuels to feed our communities. (Calfée & Weissman, 2012, p. 3)

Nous avons vu l'entrepreneuriat durable défini comme « la poursuite d'opportunités perçues de créer des produits, processus et services, axés sur la préservation de la nature, des ressources essentielles à la vie, et de la communauté, dans le but d'engendrer des bénéfices à la fois économiques et non-économiques, aux individus, l'économie et la société. » (Shepherd & Patzelt, 2011, p. 142) Le projet de LFL correspond certainement à cette vision et cette étude aura aussi permis d'observer « comment l'action entrepreneuriale peut contribuer à préserver l'environnement naturel, y compris la terre, la biodiversité et les écosystèmes» (Ibid., 2011, p. 143). À travers le récit des événements, de la fondation de l'entreprise à aujourd'hui on pourrait aussi qualifier les entrepreneurs à l'origine du projet comme « [des individus visionnaires], capable de saisir et exploiter les opportunités qui se présentent à [eux], de rassembler les ressources essentielles à la réussite de [leur] mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux enjeux sociétaux de [leur] communauté, qui ne sont pas adressés par le système en place » (Bacq & Janssen, 2011, p. 382). Cependant, l'exemple de LFL ne respecte pas la hiérarchisation des

principes de l'entrepreneuriat social proposé par Hervieux (2007), qui propose que l'entreprise place la poursuite de sa « mission sociale » avant « sa recherche de valeur économique » (*Ibid.*, p. 22).

Nous avons vu qu'avec l'aide des technologies, LFL met sa créativité et celle de ses utilisateurs — à travers un processus d'apprentissage et d'actualisation favorisé par la proximité et la communication collaborative (Cao et al., 2010) —, au développement d'un service qui « répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes » (RQIS, 2011, p10) à certains des plus grands enjeux du développement durable. Elle propose une réponse « efficace » à des enjeux multiples et complexes discutés au chapitre 1 et relève notamment le défi d'« accroître les opportunités [qu'offre la ville] tout en [en] réduisant » simultanément les inconvénients (UNFPA, 2011, p.78) et participe à la transition socio-écologique du système agroalimentaire. (Audet *et al.*, 2014, 2015) Telle qu'elle le soutient, LFL contribue à améliorer l'autonomie alimentaire de la ville de multiples façons (voir un bref résumé tableau 5.1).

Tableau 5.1 Quelques contributions de LFL pour le DD et vers une transition socio-écologique du système alimentaire

<p>Transformation d'espaces urbains problématiques en opportunités d'autonomisation Les serres sur les toits : n'utilisent pas de nouvelles terres; ne contribuent pas à l'érosion des sols, récupèrent des endroits problématiques (îlots de chaleur) du milieu urbain et les transforme en espaces productifs (190 tonnes de nourriture annuellement)</p>
<p>Choix des méthodes plus durables assistés par les technologies hydroponiques (mieux adapté aux toits) malgré la non-éligibilité à la certification biologique; perte des minéraux minimiser grâce au choix du circuit fermé avec collecte des eaux de pluie, système d'irrigation goutte à goutte, contrôles biologiques plutôt que pesticides, herbicides et fongicides synthétiques; compostage; polyculture grâce à l'approche microclimatique avec rotation des cultures</p>
<p>Amélioration du rendement énergétique Améliore le rendement de l'édifice sur lequel ils se trouvent (récup. chaleur l'hiver et tempère l'été) Moitié moins d'énergie pour chauffer (qu'une installation au sol) + rideaux thermiques Proximité et livraison le jour même = ↓ pertes énergie liées à la réfrigération</p>
<p>Amélioration de l'offre alimentaire; biodiversité; et retour du principe de saisonnalité ↑ Accessibilité à des produits frais dans les déserts alimentaires et à des prod. biologiques ou écologiques locaux et variés dans des secteurs couverts par les épiceries, mais avec une offre très limitée de produit à la fois local et bio La localité et le peu de manipulation/voyageant permettent la réintroduction de cultivars (maintenant peu commercialisés, mais riches en nutriments) dans l'alimentation des Montréalais Permet à plsr. producteurs d'offrir des prod. de saison disparues de nos étalages d'épiceries (culturellement appropriés pour les consom. & contribuant à une saine gestion des sols & pestes)</p>
<p>Réduction des pertes alimentaires</p>

Pour les fournisseurs : réduction à la source des pertes alimentaires grâce au système de flux continu qui permet une meilleure gestion des stocks
 Chez le consommateur : par rapport au modèle de panier-surprise, la personnalisation permet la sélection des quantités et variétés désirées
 Utilisation des invendus à travers les produits dérivés ou transformés (les légumes marinés et jus); les légumes « *imparfaits* » et « *pas beaux, mais délicieux* »; et enfin, redistribution à des organismes de dépannage alimentaires

Approvisionnement local responsable

Favorise le développement de nombreux producteurs grâce au marché en ligne qui réunit la clientèle cible : ↑ part de marché pour les producteurs locaux certifiés biologiques, fermes à dimension humaine & artisans (transformateurs).
 ↓ la dépendance envers l'importation et les géants de l'agro-industrie
 ↑ traçabilité des produits (fiche descriptive des prod & provenance + histoire de l'artisan/producteur)
 Favorise rapprochement et socialisation (virtuel & un peu réel) avec les producteurs : ↑ conscientisation des membres sur le rôle de l'agriculteur
 Développement de l'économie locale

Communauté & socialisation

Principalement à travers le PC le modèle permet une socialisation qui favorise l'adoption de nouveaux comportements à travers : partage d'un système de valeur (socio-enviro), apprentissage & renforcement sentiment d'appartenance à une communauté engagée vers un projet de société

À travers l'agriculture urbaine et l'approvisionnement auprès de producteurs locaux, certifiés biologiques ou autres artisans « responsables » et fermes à dimension humaine, elle permet de réduire la dépendance envers les denrées importées et en provenance des géants de l'agro-industrie. À elle seule, elle produit 190 tonnes de nourriture annuellement sur les toits de Montréal. Des légumes qui sont produits et consommés localement (riches en nutriments, sans avoir été transportés sur de longues distances, entreposés et réfrigérés). Sans compter l'apport grandissant de ses fournisseurs. Des aliments d'une grande fraîcheur qui participent indéniablement à un réenchantement des consommateurs (citadins) pour des aliments simples et sains. Elle contribue aussi au rapprochement physique et psychologique de ceux-ci avec leurs artisans locaux et permet à travers la socialisation que le modèle favorise — grâce à la communauté réelle et virtuelle — d'informer le consommateur et participer à une valorisation essentielle du travail de l'agriculteur. À travers son mode de distribution, elle permet de contribuer à la diversification de l'offre alimentaire dans plusieurs déserts alimentaires.

5.2 La gestion de la CA durable et des relations de collaboration

En partageant ses ressources (Cao et al., 2010), avec d'autres fournisseurs locaux et responsables et en réunissant leur clientèle cible sous un même toit (lors d'évènements) ou devant sa vitrine virtuelle qui met leurs produits et leurs histoires en valeur, elle favorise leur développement. En concordance avec les pratiques de gestion de la CA durable de Pagell et Wu (2009), et comme l'illustrent les propos de fournisseurs rencontrés lors du marché de Noël de décembre 2013, elle comble efficacement, pour les fournisseurs impliqués, le fossé qui subsistait entre l'offre et la demande, en plus de leur permettre de gérer plus efficacement leurs stocks et ainsi limiter leurs pertes.

Si, comme je crois l'avoir démontré, le modèle innovant de LFL participe indéniablement au développement durable et à la transition socio-écologique du système alimentaire, l'étude de ses pratiques de GCA laisse croire qu'elle pourrait vraisemblablement contribuer davantage encore au développement durable de ses partenaires en adoptant une gestion plus proactive et intégrée de la CA (Gold et al., 2010). LFL illustre parfaitement le fait qu'il peut y avoir une CA sans pour autant qu'il y ait de GCA (c.-à-d., sans qu'il y ait d'effort conscient de gérer de manière systémique et stratégique « le réseau de relations » et sans qu'il y ait d'effort « de coordination entre l'entreprise, les organisations interdépendantes et [ses] unités d'affaires ». (Stock & Boyer, 2009, p706) La gestion *intégrée* et cohérente de la CA, *en fonction de la mission et les valeurs que l'entreprise et ses collaborateurs souhaitent mettre de l'avant*, en facilitant notamment la circulation de l'information (Dyer et Singh, 1998), et en se préoccupant de la gestion des relations de collaboration, à travers l'entreprise et son réseau, permettrait selon mon analyse « d'optimiser la rentabilité par l'efficacité et de [mieux] satisfaire le client [et ses diverses parties prenantes] » (Stock et Boyer, 2009).

5.2.1 Divers degrés de collaboration avec divers membres de la CA

En nous appuyant sur les sept composantes de la collaboration de Cao et al. (2010), qui sont: le partage d'informations; la convergence des objectifs; la synchronisation des

décisions; l'alignement des bénéfiques (ou incitatifs); le partage de ressources; la communication collaborative; et la création de connaissances communes (tous expliqué au tableau 1.7, chapitre 1), pour évaluer le degré de collaboration dans la CA de LFL, il devient clair que l'entreprise n'a pas le même degré de collaboration avec tous les maillons de la chaîne. Cette étude met en exergue le degré élevé de collaboration avec les clients avec qui l'organisation co-construit. Les deux composantes qui ressortent plus particulièrement à ce niveau sont la communication collaborative et la création commune de connaissances (Ibid). Comme nous l'avons déjà mentionné, elles permettent à LFL d'adapter son service et bien davantage — de recruter de nouveaux PC et fournisseurs, d'ajuster son discours, etc. Il a aussi été possible d'évaluer sommairement plusieurs de ces composantes du côté de la relation avec les fournisseurs. Le partage de ressources est ressorti comme un point particulièrement fort de cette relation à travers la plateforme virtuelle qui inclut le système de flux continu, et la mise en valeur par le site web, et plus tôt dans la relation, à travers l'organisation de divers événements. On peut cependant affirmer que l'entreprise entretient des relations beaucoup plus étroites avec ses fournisseurs et ses clients, à qui elle consacre des ressources considérables, qu'avec ses PC avec qui elle communique très peu. Il fut constaté que les performances insatisfaisantes du réseau de distribution, les problématiques entourant la gestion des relations avec les PC et l'instabilité qui, dit-on, se manifeste notamment par la fermeture *imprévue* de ceux-ci, peuvent être largement attribuées au manque de collaboration *effective* (Vereecke et Muylle, 2006) entre LFL et ses responsables de points de cueillette (RPC). De fait, en observant les actions concrètes posées par LFL en relation avec les sept composantes de la collaboration du modèle de Cao et al., nous pourrions aller jusqu'à considérer que l'effort de gestion des relations de collaboration saute pratiquement un maillon de la chaîne et que LFL n'entretient pas une relation collaborative avec ses PC. À titre d'exemple, il fut noté qu'elle ne leur adresse pas de communications spécifiques — elle s'adresse plutôt à tous les Lufavores en même temps à travers les TIC; elle ne leur partage pas ses plans de développement et informations stratégiques pertinentes, et ce, même lorsque ceux-ci les affecteront directement; elle ne les consulte pas pour connaître leurs besoins ou encore pour profiter de leur

opinion/expertise et par conséquent, elle se prive d'un potentiel énorme de *création de connaissances*. (Cao et al., 2010) On remarque aussi que peu d'informations sur les PC et leurs responsables furent collectées par l'entreprise lors du processus fort éclectique de recrutement, notamment sur leurs objectifs, motivations et attentes face à la collaboration et qu'il serait par conséquent difficile pour LFL de veiller à la convergence de leurs objectifs ainsi qu'à l'alignement des bénéfiques — deux composantes importantes de la collaboration selon Cao et al. (2001). Outre ce manque de collaboration effective, il apparaît que l'importance et le rôle des PC dans l'implantation réussie et la croissance de la CA de LFL (voir le processus d'implantation du projet innovant de LFL par les ambassadeurs figure 4.3) furent vastement sous-estimés par l'entreprise qui a tendance à les instrumentaliser.

5.2.2 Un faible degré de collaboration avec les PC

Comme dans l'étude de Vereecke et Muylle (2006), le cas de LFL semble suggérer que les mauvaises performances dans la distribution peuvent être en grande partie attribuables au faible niveau effectif de collaboration dans la CA et une vision holistique et intégrée de la collaboration, serait nécessaire pour tirer un maximum d'avantages de la collaboration (Ibid., 2006, p.1190).

De l'introduction d'une nouveauté à l'autre (voir les résumés des périodes tableau 4.2), les RPC sont passées de l'excitation et l'anticipation positive; à un sentiment d'insécurité alors qu'ils se croyaient *peut-être oubliés* dans le processus de prise de décisions; à une résignation éventuelle, une certitude même, que l'entreprise ne se souciait pas de l'effet de ses décisions sur elle. Nombreux étaient les participants à croire que l'entreprise les tenait volontairement dans le noir quant à ces visées stratégiques. Des commentaires tels que : « ça nous fait pas plaisir, mais il faut jouer le jeu »; « il faut pas nous prendre pour des idiots, on le sait qu'il nous fera pas de cadeau »; ou encore « ils ne sont pas fous, ils apprennent à jouer la game » (interne), sont éloquentes du peu (ou même de l'absence) de confiance qui subsiste au moment de mon enquête. On avait aussi noté que plusieurs RPC qui avaient l'habitude de communiquer leurs insatisfactions à l'entreprise avaient cessé de le faire.

Selon mon analyse, cela s'explique en partie par la certitude de ne pas pouvoir compter sur l'entreprise pour changer ses façons de faire.

Des liens étroits entre la communication collaborative, le partage d'information stratégique et la confiance

L'évolution des relations de collaboration entre l'entreprise et ses PC illustre parfaitement les propos de Pitsis *et al.* (2004) sur la confiance. Selon lui, la confiance s'établit à travers l'expérience et est étroitement liée à la manière dont on s'attend à être traité par l'autre. En se basant sur leur expérience avec l'entreprise : qui ne communique pas ses intentions; ne se comporte pas conformément aux intérêts communs des parties; et agit de manière à servir ses propres intérêts, sans égards aux attentes, besoins et désirs des autres (Ibid., 2004) les RPC ont perdu confiance. Cela reste grandement attribuable au manque de communication — dans lequel on englobe l'absence de partage d'information sensible ou stratégique — décrié par les RPC, qui affirment ne jamais savoir à quoi s'attendre de la part de l'entreprise. Il fut donc constaté le lien étroit et même l'interdépendance entre la communication collaborative, le partage d'information stratégique et la confiance des RPC envers l'entreprise et que l'absence de confiance nuit significativement à la performance alors que de nombreux collaborateurs se sentent forcés de veiller à leurs propres intérêts.

Confiance et engagement

Un autre élément qui ressort comme affectant négativement la confiance des RPC envers LFL (et conséquemment leur engagement et implication envers la réussite du projet) est la perception d'un écart important entre le projet réel ainsi que ses implications logistiques et la vision promue par l'entreprise lors du recrutement. En présentant une version très idéalisée du déroulement des opérations, de la mission de l'entreprise, etc., plutôt que de l'information juste et complète, et en ne clarifiant pas les attentes et objectifs mutuels des deux parties en début de relation (Cao *et al.*, 2010; Pitsis *et al.*, 2004), LFL a contribué à créer une dissonance cognitive importante auprès de ses collaborateurs. Ici encore les résultats semblent corroborer la thèse de Pitsis, *et al.*, selon laquelle, puisque la confiance serait directement liée aux attentes face à la relation, elle aurait une forte composante

affective justifiant la clarification des attentes et objectifs en début de relation (Ibid., 2004, p. 57-58). Cela rejoint également la composante « convergence des objectifs » du modèle de Cao *et al.*, qui selon la littérature citée, implique un degré de compréhension et d'accord mutuel sur les attributs, valeurs, croyances et pratiques des entreprises; une *adhérence à la vision et à l'orientation stratégique* (Lambert et al., 1999 cité par Cao et al., 2010); et nécessite un effort de clarification des attentes mutuelles (Jap, 2001; Goffin et al., 2006, cité par Cao et al., 2010). Nous avons vu à travers le processus de recrutement et pendant la phase de consolidation du réseau que l'entreprise ne connaît pas ses RPC et nous avons aussi constaté que la vision promue par l'entreprise et à laquelle adhère un grand nombre de RPC n'est pas cohérente avec les pratiques de l'entreprise et sa manière d'instrumentaliser ses PC. Par ailleurs alors que LFL actualise sa mission elle ne transmet pas ses nouvelles ambitions aux PC.

Insécurité et mauvaises performances

Rappelons que même si la relation s'avère conflictuelle, le partenariat dans le contexte actuel se révèle globalement avantageux pour de nombreux PC. Que ce soit financièrement (à travers une augmentation de l'achalandage), ou surtout parce qu'il permet de mieux répondre aux besoins de la communauté dans laquelle ils se situent (entraînant une augmentation de la satisfaction des clients ou de la qualité de vie des usagers), les collaborateurs laissent entendre que les bénéfices à faire partie du projet (pour eux ou leurs clientèles) surpassent les inconvénients. Cependant si l'on considère que la collaboration est basée sur la confiance (Blome, *et al.*, 2014) et que celle-ci, dans le cas à l'étude, est inexistante, on peut comprendre et expliquer une grande partie de l'instabilité et des mauvaises performances de la CA, alors que chacun se voit dans l'obligation de veiller à ses propres intérêts. Avec le temps, et à travers les divers événements, les partenaires qui perçoivent le caractère instrumental que l'entreprise accorde à la relation en viennent à s'attendre à ne pas être pris en considération et l'aspect méfiance envers l'autre devient « état de fait ». En se stabilisant, l'incertitude devient « certitude » et la relation dysfonctionnelle se fige alors que les partenaires adaptent leurs attentes et comportements

face à l'entreprise pour mener à une réduction significative des avantages relationnels qui pourraient pourtant découler d'une plus grande collaboration. (Dyer & Singh, 1998; Cao *et al.*, 2010; Gold *et al.*, 2010)

Le cas suggère par ailleurs que plus le RPC estime que le projet a d'impacts positifs auprès de ses membres, et se perçoit comme interdépendants de sa communauté, plus le RPC investira d'efforts pour demeurer dans la relation et rééquilibrer le jeu (s'il se sent lésé dans l'équation). En d'autres termes, il s'assurera, s'il juge préférable de poursuivre la relation malgré les frustrations qu'elle provoque, de tirer son épingle du jeu, et ce, aux risques d'adopter à son tour des comportements opportunistes qui pourraient aller à l'encontre des meilleurs intérêts de la CA. Réduisant inévitablement les bénéfices totaux de la collaboration (Cao *et al.*, 2010), car ni l'entreprise ni ses partenaires ne sont en mesure de tirer les « rentes » ou avantages relationnels (Dyer et Singh, 1998; Gold *et al.*, 2010) qui pourraient découler d'une véritable relation de collaboration.

Reconnaissance du rôle central des PC

Nous avons aussi constaté à travers la découverte de PC ambassadeurs et au contraire de PC que l'ont peut considérer nuisibles, l'importance d'entrer en dialogue et d'apprendre à connaître les partenaires de distribution, qui ne sont pas dépourvues d'effets sur les résultats. Les ambassadeurs par exemple tendent à être plus impliqués et engagés dans leur communauté (illustré dans : le processus d'implantation du projet innovant de LFL par les ambassadeurs, figure 4.3 adaptée des travaux du RQIS (2011)) et contribuent à ajouter beaucoup de valeur à la CA de LFL. Il ressort notamment que ceux qui ont une vision plus globale, ou qui focalisent davantage sur la « cause » ou le « projet sociétal » (Vurro *et al.*, 2010), tendent à être plus conciliant et demeurer dans le réseau en focalisant davantage sur les avantages relatifs pour l'ensemble de la communauté, que sur leurs propres désagréments, et ce, malgré les tensions et dissonances parfois importantes qui subsistent. Il est d'autant plus pertinent pour l'entreprise de les identifier comme tels (et de reconnaître ceux qui ont le potentiel de le devenir), car s'ils ajoutent beaucoup de valeur, ils ont en conséquence beaucoup de pouvoir et d'influence sur les résultats de l'entreprise.

Lorsqu'elles les impactent négativement, elle affecte sa propre performance globale. Par conséquent, elle ne peut les voir comme indépendants de ses propres opérations (comme le démontre de manière éloquente le cas des boîtes durables) et doit s'efforcer de les intégrer dans le processus de prise de décisions.

Culture d'entreprise et vision des relations de collaboration

Les tensions en lien avec les communications et la manière de gérer les relations de collaboration illustrent aussi les difficultés de collaborer à l'ère du 2.0 alors que le vocabulaire de chacun, comme nous l'avons vu, semble ancré dans des temporalités et dimensions différentes. La vision de la collaboration des acteurs influents de LFL semble en parfaite opposition avec celle de nombreux collaborateurs et même celle de ceux qui ont tour à tour été responsables des relations avec les RPC. L'étude fit ressortir que malgré une certaine volonté à travailler sur l'amélioration des relations la vision et l'approche antagonistes des individus au sein même de l'entreprise, envers la collaboration et les relations en général (tableau 4.2) empêchait toute action concertée vers une transformation profonde des rapports.

Le rôle et l'apport des technologies

Si l'aspect innovant et technologique du projet participe indéniablement à son succès; s'il permet de simplifier la vie des usagers et favorise largement l'adoption de son innovation; s'il participe aussi à rendre le modèle plus durable à travers l'efficacité qu'il permet; et que, de manière générale, les TIC facilitent les relations de collaboration avec les partenaires, l'acharnement de plus en plus marqué de l'entreprise à y investir toutes ses ressources s'avère un frein à l'amélioration des relations de collaboration avec ses partenaires de distribution et par conséquent à l'amélioration des performances de sa CA. Le cas démontre que malgré l'importance de l'intégration des technologies, a elles seules, elles ne suffisent pas à maintenir un niveau acceptable de collaboration et que la gestion des relations nécessite un minimum d'investissement en ressources humaines par exemple pour adapter les communications aux divers partenaires.

CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION

L'objet de cette recherche était de décrire et d'analyser en profondeur le processus d'implantation et de gestion d'une CA locale alternative et innovante reconnu pour son apport important au développement durable dans le but d'en faire ressortir, en regard aux problématiques soulevées au chapitre 1, de quelles manières l'entreprise contribue au développement durable et à la transition socio-écologique du système alimentaire. Elle visait également à étudier les pratiques de GCA et les relations de collaboration au sein de la CA pour décrire de quelle manière l'entreprise collabore avec ses membres pour le DD. Elle s'est plus spécifiquement penchée sur l'évolution des relations de collaboration entre l'organisation et ses partenaires de distribution volontaires afin de comprendre comment et pourquoi ils acceptent de collaborer et avec quels défis, après qu'il eu été noté une instabilité grandissante dans le réseau. Finalement, vu le caractère technologique et innovant de l'entreprise, l'étude visait également à analyser le rôle et l'apport de l'intégration des technologies dans la mise en relation et l'efficacité d'un tel réseau et son influence sur les relations de collaboration.

Un portrait global des problématiques et enjeux liés au développement durable dans le système agroalimentaire mondial libéralisé et la situation plus spécifique du Québec fut présenté au chapitre 1 pour permettre de saisir l'importance du secteur à l'étude et de contextualiser la recherche. Les problématiques théoriques et objectifs de la recherche ont été discutés au chapitre 2 où nous avons fait une revue de littérature. Nous y avons abordé l'entrepreneuriat durable et l'innovation sociale en plus de présenter des modèles d'implantation, diffusion, adoption et pérennisation des innovations; pour ensuite passer aux pratiques de gestion responsable de la CA et aborder plus spécifiquement la collaboration et l'innovation dans la CA. Nous y avons alors déterminé la pertinence de cette recherche en relation avec les problématiques théoriques et concrètes (abordées au premier chapitre) avant de clore sur les objectifs et questions de recherche. Au chapitre 3 nous avons établi qu'il s'agissait d'une étude qualitative longitudinale utilisant l'étude de cas unique comme stratégie d'enquête ainsi qu'une multitude de techniques de collecte de

données processuelles, dont l'observation participante et l'entretien semi-dirigé. Les données furent récoltées auprès de l'organisation et de ses membres sur une longue période de temps, notamment en raison de mon implication auprès de l'organisation et de ma position de cliente de longue date. Nous avons également établi que mon mandat dans l'organisation m'avait permis de recueillir des données plus spécifiques aux partenaires de distribution et m'avait conduit à l'identification de périodes et événements marquants dans l'évolution des relations et amené à utiliser la technique de périodisation (ou temporal bracketing) (Langley, 1997) en tant que démarche d'analyse.

Au chapitre 4 les résultats de la recherche furent présentés en débutant par une riche description de l'évolution de l'entreprise permettant de comprendre de quelle manière le projet est né et comment il a évolué. En somme, cette biographie permet aussi de comprendre comment l'entreprise participe au DD des membres de sa CA et à la transition socio-écologique du système alimentaire par l'entrepreneuriat durable ou social (selon les perspectives). Le cas de LFL et son réseau nous renseigne donc sur la manière dont une entreprise innovante et ses partenaires de CA collaborent pour le développement durable à l'ère du 2.0 et de la « nouvelle économie collaborative » avec des partenaires qui envisage vraisemblablement les relations selon des angles différents. Alors que pour un la communauté est un concept « virtuel » pour l'autre la communauté passe d'abord par le monde « réel ». Nous avons vu qu'avec l'aide des technologies, LFL met sa créativité et celle de ses utilisateurs — à travers un processus d'apprentissage et d'actualisation favorisé par la proximité et la communication collaborative — au développement d'un service qui répond adéquatement aux besoins de ses clients. Mais qu'elle néglige cependant ses partenaires de distribution dans le processus avec qui elle n'entretient pas la même communication collaborative puisqu'elle n'adapte pas ses communications et ne partage pas avec eux l'information essentielle (Cao *et al.*, 2010). Elle ne profite donc pas des apprentissages communs (Ibid. 2010) qui pourrait découler d'une relation de proximité et des avantages relationnels de la collaboration. (Dyer et Singh, 1998; Gold *et al.*, 2010). Par ailleurs, nous avons vu que malgré l'apport indéniable des technologies dans la réussite du

projet et la diffusion de son innovation, cette orientation envers les technologies ne sert pas toujours positivement l'entreprise dans sa gestion des relations.

Il a aussi été possible, basé sur l'analyse des données, de proposer un modèle pour illustrer le processus d'implantation du projet de LFL par les PC ambassadeurs (figure 4.3) qui s'appuie sur les travaux du RQIS (2011) et les douze facteurs clés pour l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale de (Ibid., 2011) et ainsi déterminer le rôle prépondérant de PC dans l'adoption et la diffusion du projet de LFL.

Au chapitre 5 j'ai discuté des diverses implications de mes découvertes en lien avec les théories qui ont guidé mon analyse. Nous avons vu comment l'entreprise participe au DD et comment elle pourrait, grâce à une gestion plus intégrée et proactive de sa CA, contribuer plus efficacement encore au DD de tous ses partenaires (Gold et al., 2010) et par la même occasion stabiliser les relations. Il fut par ailleurs déterminé que les performances insatisfaisantes du réseau de distribution, les problématiques entourant la gestion des relations avec les PC et l'instabilité peuvent être largement attribuées au manque de collaboration effective (Vereecke et Muylle, 2006) et que l'absence de communication collaborative et de partages d'informations (Cao *et al.*, 2010) en était les principales causes. Ces deux éléments étant reliés et ayant un effet direct sur la confiance (Pitsis *et al.*, 2004) les partenaires qui choisissent de poursuivre la relation sont parfois obligés de considérer, eux aussi, la relation de manière instrumentale et possiblement, d'adopter des comportements qui ne sont pas dans le meilleur intérêt de la CA, mais qui lui permettront seulement de continuer à tirer profit de la relation.

6.1 Limites de la présente étude et approfondissements possibles

Cette étude de cas, qui s'est intéressé à la CA de LFL et dont l'attention fut plus spécifiquement tournée vers les relations avec les PC aura permis de mettre sommairement en relief « comment » ou par quels moyens l'entreprise collabore avec ses fournisseurs — avec quels bénéfices généraux dans la CA et dans la société —, mais ne peut offrir de conclusions précises ou significatives quant aux résultats de cette collaboration sur les

fournisseurs eux-mêmes. Bien que plusieurs participants, notamment certains collaborateurs qui sont à la fois PC et fournisseurs, ainsi que des membres du personnel, aient fait allusion au présumé caractère « mercantile » de LFL auprès de ses fournisseurs, les opinions auxquelles j'ai été exposée demeurent partagées. Par ailleurs, les données recueillies avec le design spécifique de cette recherche n'ont pas permis d'établir avec assurance le niveau réel de préoccupation de l'organisation envers la « longévité en affaires » de ses fournisseurs (Pagell et Wu, 2009). À savoir, cette étude ne permet pas d'affirmer avec assurance que LFL se soucie (ou ne se soucie pas) du développement et du bien-être à long terme de ses fournisseurs; ni d'affirmer qu'elle préconise une « dé-marchandisation » dans ses achats (Ibid., 2009), et ce, malgré le fait qu'elle privilégie, tel que le suggère le modèle des pratiques de GCAD de Pagell et Wu (2009), d'autres critères de sélection que les prix; et qu'elle collabore en investissant dans le développement de ressources qu'elle met à la disposition de ceux-ci (Cao et al, 2010). Néanmoins, après analyse des données de terrain, le sujet est apparu comme une préoccupation importante et un thème récurrent à travers les témoignages recueillis. Une nouvelle étude pourrait explorer dans quelle mesure LFL contribue au développement durable de ses partenaires de CA et se concentrer plus particulièrement sur les bienfaits à long terme pour les fournisseurs, de faire affaire avec LFL; leur performance spécifique, le traitement qui leur est accordé; et voir dans quelle proportion la « valeur » créée par LFL et ses partenaires est capturée par celle-ci et dans quelle mesure elle est redistribuée dans la CA. Sachant, par exemple, que certains fournisseurs vendent une très grande majorité de leurs productions à l'entreprise et qu'ils développent conséquemment une forme de dépendance face à elle. Se retrouvent-ils en meilleure posture ou au contraire? Quel est le processus actuel et quels sont les critères de sélection des fournisseurs et produits avec l'orientation stratégique de l'entreprise et l'introduction accélérée et constante des nouveaux fournisseurs? Ces questions qui sont toutes reliées à la gestion de la CA durable et qui n'ont pas été spécifiquement adressées par cette étude pourraient alors être approfondies.

Finalement, mon étude n'explore pas la dynamique et les forces exercées par l'introduction de LFL sur le marché ou l'offre existante notamment dans les secteurs touchés par la

désertification alimentaire. Cela dépasse très largement le cadre de mon analyse. Il s'agit toutefois d'une problématique pertinente pour ceux qui se préoccupent des questions relatives à l'accessibilité alimentaire. Il fut mentionné que LFL contribue à diversifier l'offre alimentaire en général, ainsi que dans plusieurs déserts alimentaires et par ailleurs, j'ai fait l'hypothèse que son service demeure inaccessible pour une partie importante de la population plus démunie, dont certains vivent également l'exclusion numérique. De toute évidence, la situation financière réelle des abonnés de LFL et de ceux situés de ces secteurs n'a pas été vérifiée explicitement, mais il convient de mentionner que l'entreprise elle-même envisage sa clientèle (et désire s'adresser à une clientèle) « plus fortunée de "gourmets" ». Les Lufavorites croisés dans certains des PC des quartiers les moins favorisés semblaient jouir de revenus supérieurs à la population d'origine du quartier et faire partie de la population plus fortunée qui participe au phénomène d'embourgeoisement de ces quartiers. Une autre étude pourrait certainement s'intéresser à l'effet de ce nouveau modèle sur les populations plus démunies ainsi que les petits commerçants qui ont pignon sur rue dans ces secteurs. Elle pourrait tenter d'évaluer si cette nouvelle offre améliore; est sans effet; ou encore, aggrave leurs situations spécifiques.

ANNEXE A

Tableau A.1 Les principes de base de l'alimentation locavore : une hiérarchisation des actions d'achat et conseils pratiques (traduit et adapté de locavore.com)

Guide pour bien manger	<p>Si ce n'est pas PRODUIT LOCALEMENT, privilégiez le BIOLOGIQUE. Ceci est l'une des alternatives les plus répandues sur le marché et, faire ce choix protège l'environnement et votre corps des hormones et des produits chimiques nocifs.</p> <hr/> <p>Si ce n'est pas BIOLOGIQUE, alors privilégiez la FERME FAMILIALE. Lorsque confronté à des options tels que les fromages Kraft ou Cabot, Cabot, une coopérative laitière du Vermont, est un meilleur choix. Soutenir les exploitations familiales contribue à limiter le pouvoir décisionnel sur la transformation alimentaire habituellement sous le contrôle des conglomérats corporatifs.</p> <hr/> <p>Si ce n'est pas de FERME FAMILIALE, alors privilégiez l'ENTREPRISE LOCALE. Les produits de bases tels que le café et le pain sont rarement produits localement. Essayer un café resto ou boulangerie de quartier afin de garder vos sous près du bercaïl.</p> <hr/> <p>Si ce n'est pas l'ENTREPRISE LOCALE, alors privilégiez les PRODUITS DE TERROIR, ce qui signifie « goût de la terre ». Achetez des aliments renommés pour la région où ils ont été produits et soutenez les agriculteurs qui produisent vos aliments non locaux préférés tels que le fromage Brie, de Brie en France ou le parmesan, de Parme en Italie.</p> <p>Visitez le MARCHÉ PUBLIC avant le supermarché. Planifiez votre repas autour d'ingrédients locaux que vous trouverez au marché.</p>
Conseils pratiques	<p>Diversifiez-vous. Peut-être que votre répertoire habituel de nourriture pourrait utiliser quelques idées fraîches. Le marché des agriculteurs fournit une occasion parfaite d'essayer de nouveaux aliments, lorsqu'ils sont en saison, et vous permet de parler au producteur afin de trouver la meilleure façon de l'apprêter. Flirter avec votre producteur alimentaire!</p> <p>Nourrissez le congélateur. Vous ne pouvez pas cuisiner tous les soirs? Inquiet que vos produits frais rancissent? C'est simple, faites une lasagne avec des tomates locales ou une soupe remplie de légumes frais et congelez-les! Vous pouvez également faire des repas individuels pour votre dîner.</p> <p>Sortez! Beaucoup de restaurants de votre région favorisent les aliments locaux dans leurs plats. Posez des questions, vous pourriez être surpris par la quantité de commerçants qui offrent des saveurs locales.</p>

ANNEXE B

Figure B.1 Les communications : l'annonce de l'introduction de la boîte réutilisable

🍷 📍 📦 🏠

EN Paramètres de compte Se déconnecter

NOTRE FERME COMMENT ÇA MARCHE

LE MARCHÉ BLOGUE

LUNDI DEUXIÈME RÉCOLTE

26 Janv. 2014

LA NOUVELLE BOÎTE DURABLE

Par [Laurence](#)

Partager [f](#) [o](#) [t](#) [o](#) [g+](#) [o](#) [p](#) [o](#) [x](#) Envoyer

Une nouvelle année, une nouvelle boîte, la même passion pour la durabilité.

Avec plus de 3000 paniers de produits locaux livrés à chaque semaine, nous désirions trouver une alternative durable à notre fameuse boîte de carton. Après plusieurs mois à tester différents modèles, nous vous annonçons que dès lundi, la nouvelle boîte réutilisable fera son entrée à votre point de cueillette.

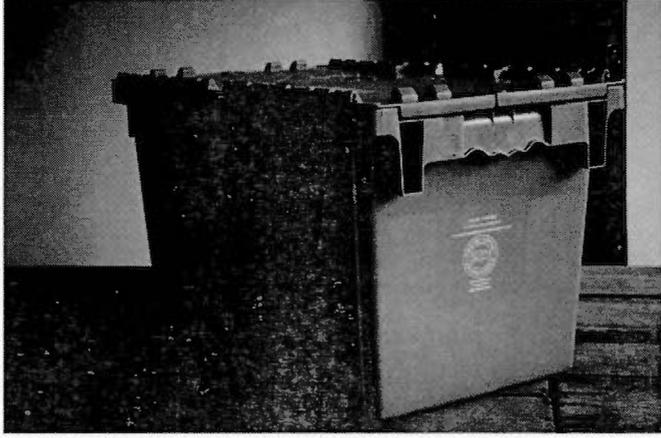
Pourquoi on adore cette boîte?

On va s'ennuyer de la bonne vieille boîte en carton qui nous a bien servi dans les 3 dernières années, même quand on livrait 400 paniers par semaine, en avril 2011. Mais bon, on n'arrête pas le progrès! La nouvelle boîte est...

- À peu près 30% plus grande. Fini la chasse à la deuxième boîte qui ne contient qu'une tête de laitue Boston!
- Réutilisable des milliers de fois (on se fie sur vous pour amener des sacs réutilisables & la laisser sur place!)
- Parfaite pour transporter er des produits « froids ». Plus de détails à ce sujet bientôt, mais vous devinez déjà que vous devrez absolument récupérer vos produits le jour de la livraison.

Voilà! Maintenant, n'oubliez d'amener des sacs réutilisables et merci de vérifier auprès de la personne au point de cueillette où placer la boîte vide.

Questions, commentaires? Comme à l'habitude, écrivez-nous, appelez-nous pour nous donner votre avis! support@lufa.com



BIBLIOGRAPHIE

- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles: De Boeck.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516. <http://doi.org/10.1177/0001839214537811>
- Audet, R., Lefèvre, S., & El-Jed, M. (2014). *La démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal : Vers une transition socio-écologique du système agroalimentaire*. Montréal : Les cahiers de la CRSDD, collection recherche no 01-2014.
- Audet, R., Lefèvre, S., & El-jed, M. (2015). *La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal et la transition socio-écologique du système agroalimentaire*. Montréal :Les cahiers de recherche OSE no 01-2015
- Alwaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1246-1268. <http://doi.org/10.1108/01443571011094253>
- Balogh-J., K. (2012). L'approvisionnement éthique et responsable : vers un modèle de gestion plus respectueux et durable. [Document non publié]. Université du Québec à Montréal
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship : A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(June), 373-403. <http://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- BASIC (2014) *Qui a le pouvoir? Revoir les règles du jeu pour plus d'équité dans les filières agricoles* Récupéré de <http://www.alcid.org/images/qui-a-le-pouvoir-synthesevf.pdf?PHPSESSID=i1765gi93e29gf3g2p59ksvv77>
- Bergeron, M., (2015, 15 janvier). Forte expansion pour les Fermes Lufa. La Presse. Récupéré de <http://affaires.lapresse.ca/economie/agroalimentaire/201501/15/01-4835319-forte-expansion-pour-les-fermes-lufa.php>
- Bizzi, L., & Langley, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 224-234. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.007>
- Blome, C., Paulraj, a, & Schuetz, K. (2014). Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International Journal of Operations and Production*

- Management*, 34(5), 639-663. <http://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2012-0515>
- Boivin, C.-C. (2011, 28 Avril). Fermes Lufa : Ultime fraîcheur. Le Voir Québec . Récupéré de <http://voir.ca/voir-la-vie/art-de-vivre/2011/04/28/fermes-lufa-ultime-fraicheur/>
- Botsman R. et Rogers R. (2011). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Harper Collins e-books
- Bouchard, R. (2002). *Pladoyer pour une agriculture paysanne : pour la santé du monde*. Montreal: Les éditions Écosociété.
- Bouchard, R. (2004). Notre agriculture prend le champ. À *babord*, *Revue sociale et politique*, 07(déc. 2004/ janv. 2005), s.p. Récupéré de <https://www.ababord.org/Notre-agriculture-prend-le-champ>
- Brammer, S., Hojmosse, S., & Millington, A. (2011). *Managing sustainable global supply chains. A Systematic Review of the Body of Knowledge*. Network for Business Sustainability Récupéré de www.nbs.net/knowledge/supply-chains
- Calfee, C., & Weissman, E. (2012). Permission to Transition : Zoning and the Transition Movement. *Planning & Environmental Law*, 64(5), 3-10. <http://doi.org/10.1080/15480755.2012.683689>
- Cao, M., Vonderembse, M., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635. <http://doi.org/10.1080/00207540903349039>
- Carter, C. R. et Jennings, Marianne M. (2004), The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25, 145-186.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. <http://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-Ozkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: international and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485-493. <http://doi.org/10.1080/08985626.2010.488396>
- CCSCA (Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement). (2014) *Qu'est-ce qu'une chaîne d'approvisionnement?* Récupéré le 4 février 2014 de <http://www.supplychaincanada.org/fr/chaine-appvisionnement>
- Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier (dir.) *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd.). (p. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (2008). *Agriculture et agroalimentaire québécois: assurer et bâtir l'avenir : rapport* Québec: Pronovost
- CSCMP [s.d.] *Supply Chain Management*. <https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>
- Desjardins, Études économiques (2013), *Survol et prévisions économiques: Région administrative de Montréal* (Volume 8 /Région 06) récupéré de www.desjardins.com/fr/prop/etudes/economiques/conjoncture/quebec/etudes_regionales_eemtl.pdf
- Direction régionale de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux, Équipe Pauvreté/Développement social et des communautés (2014) *Iniquités d'accès géographique aux aliments sains et nutritifs dans les zones de défavorisation de la région de la Capitale-Nationale : le point sur les déserts alimentaires*, Capitale Nationale. Récupéré de <http://www.dspq.qc.ca/publications/RAP-DesertsAlimentaires-20-10-14.pdf>
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86. <http://doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. <http://doi.org/10.2307/3094191>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- ECPAR, Baromètre de l'approvisionnement responsable — édition Québec (2012), Montréal : Saulnier, A.-M., Olland, H. et Menuet, O. Récupéré de <http://www.ecpar.org/sites/ecpar.org/files/documents/BarometreApprovisionnementResponsableQuebec2012.pdf>
- ECPAR (2013) *La responsabilité sociétale*. Récupéré le 15 mai 2014 de <http://www.ecpar.org/approvisionnement-responsable/la-responsabilite-societale>
- Équiterre. [s.d.]. *Circuits courts de commercialisation alimentaire* <http://www.equiterre.org/fiche/circuits-courts-de-commercialisation-alimentaire>
- Enriquez, D., & Klein, J.-L. (s. d.). Les déserts alimentaires et la réponse communautaire : Un cas dans un quartier précaire à Montréal. Dans *12èmes rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire L'économie: L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*. Nancy.

Récupéré de <http://base.socioeco.org/docs/index58.pdf>

FABQ [s.d.] *Fédération d'Agriculture Biologique du Québec*. Récupéré de http://www.fabqbio.ca/meganet/media/docs/fiche_1_eagriculture_bioe.pdf

FAO (2014) *SAVE FOOD : Initiative mondiale de réduction des pertes et du gaspillage alimentaires : principaux résultats*. Récupéré de <http://www.fao.org/save-food/ressources/keyfindings/fr/>

FAO. [s.d.]. *The State of Food and Agriculture 2014*. Récupéré le 10 janvier 2015 de http://www.fao.org/publications/sofa/en/?utm_source=faohomepage&utm_medium=web&utm_campaign=indepth

Giménez, E. H., Shattuck, A., Altieri, M., Herren, H., & Gliessman, S. (2012). We Already Grow Enough Food for 10 Billion People ... and Still Can't End Hunger. *Journal of Sustainable Agriculture*, 36(6), 595-598. <http://doi.org/10.1080/10440046.2012.695331>

Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 245, 230-245. <http://doi.org/10.1002/csr>

Halais, F. (2015) *L'économie du partage, utopie romantique des startups américaines, Nouveau Projet 07 /Printemps-été 2015*

Hervieux, C. (2007). *Les enjeux de l'entrepreneuriat social : le cas de Cooperative Coffees une entreprise de commerce équitable au Nord Par Chantal Hervieux*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré d'Archipel, l'archive de publications électroniques de l'UQAM <http://www.archipel.uqam.ca/4804/>

ICTSD (2013, mai). *Coton : Évolution de la Production mondiale, son commerce et sa politique*. Récupéré de <http://www.ictsd.org/downloads/2013/06/coton-evolution-de-la-production-mondiale-son-commerce-et-sa-politique.pdf>

IMECHE, *Global Food Waste Not, Want Not*. (January 2013) London, Récupéré de http://www.imeche.org/docs/default-source/reports/Global_Food_Report.pdf?sfvrsn=0

Investopedia.(s. d.). *Dumping Definition*. Récupéré le 15 octobre 2014, de <http://www.investopedia.com/terms/d/dumping.asp>

Julien, P.-A. (2005). L'innovation : la condition suffisante. Dans *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : Une métaphore des romans policiers* (p. 233-262). Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37-50.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <http://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A.H. (2013) Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Larue, B et Ker, A.P. (2011) La compétitivité du secteur agroalimentaire canadien. *Option politiques*, 32(70), p.43-47
- Les Fermes Lufa, (2011) Présentation : La première serre commerciale au monde produit des légumes frais, 365 jours par année. [document interne]
- Les Fermes Lufa, (2012) Document de Bienvenue aux Fermes Lufa : À l'attention des nouveaux abonnés.
- Les Fermes Lufa, (2014) *présentation : Améliorer l'autonomie alimentaire des villes*, [dossier de presse] Récupéré de <http://montreal.lufa.com/fr/notre-ferme>,
- Leight, J., & Waddock, S. (2006). The Emergence of Total Responsibility Management Systems: J. Sainsbury's (plc) Voluntary Responsibility Management Systems for Global Food Retail Supply Chains. *Business and Society Review*, 111(4), 409-427.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of business logistics*, 22(2), 1-25.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Minkoff-Zern, L.-A. (2014). Hunger amidst plenty: farmworker food insecurity and coping strategies in California. *Local Environment*, 19(2), 204-219. <http://doi.org/10.1080/13549839.2012.729568>
- Naslund, D., & Williamson, S. (2010). What is Management in Supply Chain Management?-A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology. *Journal of Management Policy & Practice*, 11(4), 11-28.
- OMC.[s.d.]. *Antidumping - Renseignements techniques*. Récupérer le 15 octobre 2014, de https://www.wto.org/french/tratop_f/adp_f/adp_info_f.htm
- Organisme de certification Québec Vrai. (2009). *Présentation : À propos de Québec vrai*. Récupéré de <http://www.quebecvrai.org/presentation>

- Oxford University Press's (2007, 12 novembre). Oxford Word Of The Year: Locavore [Billet de blogue]. Récupéré de *OUPblog* <http://blog.oup.com/2007/11/locavore/>
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56. <http://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x>
- Paulraj, A., Lado, A. a., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- Pitsis, T. S., Kornberger, M., & Clegg, S. (2004). The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration. *Management*, 7(3), 47. <http://doi.org/10.3917/mana.073.0047>
- Polimeni, J. M., Iorgulescu, R., & Balan, M. (2013). Food Safety , Food Security and Environmental Risks. *Internal Auditing & Risk Management*, 1(1), 53-69.
- Prentice J. (2007, 20 novembre). The Birth of Locavore [Billet de blogue]. Récupéré de *OUPblog* <http://blog.oup.com/2007/11/prentice>
- Pronovost, J. (2008). *Agriculture et agroalimentaire québécois [ressource électronique] : assurer et bâtir l'avenir : rapport*. Consulté à l'adresse www.caaaq.gouv.qc.ca
- Rastoin, J.-L. (2008). Les multinationales dans le système alimentaire. *Revue Projet*, 6(307), 61. <http://doi.org/10.3917/pro.307.0061>
- Royer, A. et Vézina, F. (2012). *Intégration verticale et contractualisation en agriculture : État de la situation au Québec*. Chaire de leadership en enseignement de la mise en marché collective des produits agricoles
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (éd.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données* (5e édition, p. 200-225). Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
- RQIS. (2011). *Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec: Synthèse de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale*.
- RQSV. (2014). *Réduire le gaspillage alimentaire* récupéré le 9 mars 2014 de <http://simplicitevolontaire.org/>
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.) *Recherche sociale*, 5e édition : De la problématique à la collecte des données. (p. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Shepherd, D. a., & Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking « What Is to Be Sustained » With « What Is to Be Developed ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Shiva, V. (2004). The Suicide Economy Of Corporate Globalisation. Récupéré de <https://zcomm.org/zcommentary/the-suicide-economy-of-corporate-globalisation-by-vandana2-shiva/>
- Shiva, V., & Kunwar, J. (2010). Seeds of Suicide : The Ecological and Human Costs of Seed Monopolies and Globalisation of Agriculture. *GUERNICA a magazine for art & politics*, 308. Récupéré de http://www.guernicamag.com/features/robin_6_15_10/
- Stainback, S., Stainback, W. (1988). *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Reston VA: Council for exceptional Children
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks CA: Sage publications
- Stock, J. R., & Boyer, S. L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 690-711. <http://doi.org/10.1108/09600030910996323>
- Teulon, H. (2006), « Patagonia, le succès avec ou malgré le développement durable? » *Entreprise et histoire*, 45, 116-134.
- The green interview [s.d.]. *Mohamed Hage*. Récupéré de <http://www.thegreeninterview.com/bio/mohamed-hage>
- Thiétart, R.-A. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (R.-A. Thietart, éd.) (2e éd.). Paris: Dunod.
- UNFPA. (2011). *État de la population mondiale 2011: 7 milliard de personnes leur monde, leurs possibilités*.
- Union Paysanne [s.d] <http://www.unionpaysanne.com/union-paysanne>
- Union Paysanne (2014) *Vers une gestion de l'offre 2.0 au Canada: Document de réflexion*. Récupéré de <http://archives.unionpaysanne.com/publications/Vers-une-Gestion-de-l-Offre-2-0-au-Canada.pdf>
- Upadhayaya, V. (2013). OGM: un débat mondial: Les OGM liés aux suicides d'agriculteurs indiens. *Epoch Times*. Récupéré de <http://www.epochtimes.fr/archive/front/13/10/18/n3508925/les-ogm-lies-aux-suicides-dagriculteurs-indiens.html>

- Vachon, S., & Klassen, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 299-315. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.030>
- Vaillancourt, C. (2014) *L'empire du libre-échange*, Mont-Royal (Qc) : M éditeur
- Vereecke, A., & Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(11), 1176-1198. <http://doi.org/10.1108/01443570610705818>
- Vurro, C., Russo, A., & Perrini, F. 2009. Shaping sustainable value chains : Network determinants of supply chain governance models. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 607–621.
- Vurro, C., Dacin, M. T., & Perrini, F. (2010). Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(S1), 39-53. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-0778-0>
- Yin, R.,K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (Third Edit). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.