

HEC MONTRÉAL

**Mutualisation logistique et de mise en marché
en contexte de culture maraîchère au Québec :
Recensement des pratiques et des facteurs les influençant
par
Amina Azrour**

**Sciences de la gestion
(Option logistique internationale)**

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

Avril 2022

© Amina Azrour, 2022

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2022-4560

Titre du projet de recherche : Mutualisation logistique en contexte de culture maraîchère: analyse de la situation au Québec et pistes d'implantation

Chercheur
principal :
Amina Azrou,

Directeur/codirecteurs :
Julie Paquette; Valérie Belanger
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 07 juillet 2021

Date d'entrée en vigueur du certificat : 07 juillet 2021

Date d'échéance du certificat : 01 juillet 2022

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

RÉSUMÉ

En cherchant à comprendre comment la mutualisation horizontale peut être un mode d'opération qui augmente l'accès aux produits maraîchers québécois, cette recherche s'est concentrée à déterminer l'utilisation actuelle de la mutualisation horizontale logistique et de mise en marché par les maraîchers québécois et comment elle est organisée. La recherche a ensuite cherché à déterminer quelles sont les meilleures pratiques de mutualisation horizontale et leurs effets sur le résultat des groupes qui l'utilisent. Cette recherche est parmi les premières au Québec à s'intéresser à la mutualisation horizontale d'un angle logistique et de mise en marché. En analysant en profondeur le verbatim provenant de treize entrevues réalisées avec des maraîchers impliqués dans des initiatives collaboratives, l'étude a constaté qu'il y a des divergences avec ce qui se retrouve dans la littérature. De nouveaux facteurs facilitants et contraignants à la mutualisation sont ressortis et cette étude fait état d'amplificateurs et d'atténuateurs. Ce sont deux éléments qui ont une incidence sur les résultats d'une initiative de collaboration. Ces résultats peuvent être scindés en deux principales finalités, déterminées par l'étude, soit la recherche de croissance ou la recherche d'un style de vie.

Mots-clés : initiatives collaboratives maraîchères québécoises – mutualisation horizontale – logistique – mise en marché – meilleures pratiques

Table des matières

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE	i
RÉSUMÉ	ii
Liste des figures.....	v
Liste des tableaux	v
REMERCIEMENTS	vii
CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
2.1 Contexte	4
2.2 La collaboration.....	6
2.2.1 Collaboration	6
2.2.2 Collaboration horizontale/verticale.....	7
2.2.3 Niveaux de collaboration	10
2.3 La mutualisation.....	11
2.3.1 Mutualisation horizontale et situation au Québec : quelles avenues ?	13
2.3.2 Les résultats de la mutualisation horizontale.....	15
2.3.3 Positionnement et déclinaison des types de mutualisation horizontale	16
2.3.3.1 Mutualisation marketing : le cas des petits fruits québécois	19
2.3.3.2 Mutualisation de mise en marché : les plateformes de vente	20
2.3.3.3 Mutualisation de mise en marché : la distribution.....	22
2.3.3.4 Mutualisation logistique	24
2.3.3.4A Les ressources de transport	24
2.3.3.4B Les ressources de production.....	26
2.3.3.5 Mutualisation de l'information : le rôle des technologies de l'information	27
2.3.4 Les éléments déclencheurs à pratiquer la mutualisation horizontale.....	28
2.3.5 Facteurs facilitant l'adhésion à une initiative de mutualisation horizontale.....	30
2.3.6 Facteurs contraignant à l'adhésion à une initiative de mutualisation horizontale	31
2.4 Cadre conceptuel.....	32
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE.....	35
3.1 Analyse qualitative : l'entrevue semi-dirigée.....	35
3.2 Sélection des participants	36
3.3 Collecte de donnée et guide d'entrevue	39
3.4 Analyse de données.....	40
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	43
4.1 État de l'utilisation de la mutualisation horizontale logistique dans les initiatives	44
4.2 Facteurs influençant la mutualisation.....	46
4.2.1 Éléments déclencheurs.....	47
4.2.1.1 Pouvoir d'influence	47
4.2.1.2 Style de vie	48
4.2.2 Décision de mutualisation.....	52
4.2.2.1 Structure juridique : pourquoi la coop ?	52
4.2.2.2 Activités mutualisées par les répondants.....	55
4.2.2.3 Choix des membres	64

4.2.3 Facteurs facilitant la mutualisation	69
4.2.3.1 Stratégie/vision commune	69
4.2.3.2 Membres du groupe	70
4.2.3.3 Type de gestion.....	71
4.2.3.4 Développement d'un réseau de soutien	72
4.2.3.5 Planification.....	73
4.2.4 Facteurs contraignant la mutualisation	73
4.2.4.2 Contraintes opérationnelles financières.....	75
4.2.4.3 Contraintes opérationnelles humaines	76
4.2.5 Résultats de l'emploi de mutualisation horizontale	80
4.2.5.1 Recherche de croissance.....	80
4.2.5.2 Recherche d'un style de vie.....	82
4.2.6 Amplificateurs des résultats intrinsèques à la mutualisation horizontale	83
4.2.6.1 Caractéristiques du membre	83
4.2.6.2 Caractéristiques du groupe	84
4.2.6.3 Caractéristiques de la clientèle	85
4.2.7 Atténuateurs des résultats intrinsèques à la mutualisation horizontale.....	87
4.2.7.1 Caractéristiques de la clientèle	87
4.2.7.2 Caractéristiques du groupe	88
4.2.7.3 Enjeux de planification pour le groupe	89
4.2.8 Synthèse des entrevues	90
4.2.9 Retour sur le cadre conceptuel.....	92
4.3 Meilleures pratiques et leurs liens avec le résultat	95
4.3.1 Facteurs internes à l'entreprise	96
4.3.1.1 Forme juridique	96
4.3.1.2 Valeurs d'entreprise.....	96
4.3.1.3 Buts à atteindre	97
4.3.1.4 Réseau de soutien	98
4.3.1.5 Finances	98
4.3.1.6 Rôle actif dans l'environnement d'affaires	100
4.3.1.7 Ressources humaines.....	100
4.3.2 Facteurs externes à l'entreprise.....	102
4.3.2.1 Support d'organismes et d'instances gouvernementales	102
CHAPITRE 5 – CONCLUSION	103
5.1 Forces de l'étude	103
5.2 Limites de la recherche	105
5.3 Pistes de recherches futures.....	105
ANNEXE 1 : Exemple d'un courriel de recrutement.....	116
ANNEXE 2 : Guide d'entrevue semi-dirigée.....	117
ANNEXE 3 : Formulaire de consentement	119
ANNEXE 4 : Liste des codes utilisés et démonstration de la consolidation des « éléments déclencheurs »	122

Liste des figures

Figure 2.1 : Contrastes entre les collaborations verticales et horizontales.....	7
Figure 2.2 : Les différents niveaux de la collaboration logistique.....	10
Figure 2.4 : Cadre conceptuel.....	34
Figure 4.2 : Représentation des phases du groupe collaboratif et du recrutement.....	67
Figure 4.3 : Cadre conceptuel revisité.....	93

Liste des tableaux

Tableau 3.1 : Participants à l'étude et variables de contrôle.....	38
Tableau 4.1 : Infrastructures soutenant la mutualisation horizontale logistique et de mise en marché parmi les répondants.....	45
Tableau 4.2 : Portrait des entrevues et des facteurs de recherche.....	90

Liste des abréviations

ASC : Agriculture Soutenue par la Communauté

APMQ : Association des producteurs maraîchers du Québec

B2B : « Business to business » ou entreprise à entreprise

BDC: Banque Du Canada

CAPÉ : Coopérative pour l'Agriculture de Proximité Écologique

CDRQ : Coopérative de Développement Régional du Québec

CER : Comité d'Éthique de la Recherche

CIRANO : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CMI : Collaborative Managed Inventory ou Gestion de Stock Collaborative

CPFR : Collaborative Planning, Forecasting, and Rplenishment ou Gestion Collaborative de la Planification, de la Prévision et des Réapprovisionnements

FNAB : Fédération Nationale d'Agriculture Biologique

HRI : Hôtel, Restaurants et Institutions

MAPAQ : ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

SÉTRA : Service d'Études sur les Transports, les Routes et leurs Aménagements

UPA : Union des producteurs agricoles

VMI : Vendor Management Inventory ou Gestion des Stocks par les Fournisseurs

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus sincères remerciements aux treize initiatives collaboratives qui ont répondu à ma demande de participation à cette étude. La réalisation de ce mémoire n'aurait pu être possible sans leurs généreux partages et je souhaite du succès à chacune d'entre elles.

La collation des grades du diplôme de deuxième cycle est un événement que mes parents attendent avec impatience depuis mon premier jour à HEC Montréal au B.A.A. Avec l'achèvement de ce mémoire, je suis fière de vous dire que ce jour n'est plus très loin. Je vous suis très reconnaissante de m'avoir transmis votre curiosité intellectuelle et votre soif de savoirs. Vos encouragements et votre amour inconditionnel ont été de précieux alliés.

Je tiens aussi à remercier mon conjoint, qui a été d'un support exceptionnel : merci pour ta compréhension vis-à-vis mes soirées d'études et pour tous ces repas qui m'ont permis de continuer à travailler pleinement énergisée.

Une mention spéciale à Mme D.A et à l'octroi de la Bourse François-Albert Angers, que je remercie chaleureusement. Cette marque de reconnaissance de mon mémoire a été un motivateur à poursuivre mon travail.

Finalement, je remercie chaudement Mme Julie Paquette et Mme Valérie Bélanger, codirectrices de ma recherche. Vous avez été d'un support et d'une compréhension qui me sont inestimables. Vos nombreuses pistes de réflexions et vos conseils ont grandement contribué à ce mémoire. Il m'a été toujours plaisant de vous retrouver lors de nos rencontres et j'estime que le déroulement agréable de ce projet d'envergure vous est tributaire.

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

L'industrie agro-alimentaire au Canada est basée sur le principe du juste-à-temps (Mussel, Bilyea, Headley, 2020) : les commerces de détail gardent leurs stocks au minimum ou à la quantité à laquelle ils estiment la demande pour une période donnée. Or, ce principe a été fortement ébranlé par la pandémie de Covid-19. En effet, la demande pour les produits de commodité a explosé et l'on se rappellera longtemps les manchettes décrivant des étals vides et exposant des pénuries d'aliments de base tels la farine et le sucre (Agence QMI pour Le Journal de Montréal, 2020; Trudel pour le Journal de Montréal, 2020; Bourque pour le journal Metro, 2020; Goupil pour La Tribune, 2020).

De nombreux consommateurs ont modifié leurs comportements d'achats pour faire face à l'insécurité alimentaire présumée par ces images, notamment en effectuant leurs courses auprès de détaillants « locaux » (Hobbs, 2020), ce qui a ré-ouvert la discussion sur l'autonomie alimentaire au Québec dans les médias et sur la scène publique. Pour l'année 2020, l'autonomie alimentaire de la province a été estimée à environ 50% (La Presse Canadienne, novembre 2020), mais il est présagé que ce pourcentage grimpera de 5% à pareille date l'an prochain puisque le gouvernement en place souhaite encourager l'achat alimentaire local par l'entremise de subventions et de programmes gouvernementaux. Toutefois, il est à noter que ce pourcentage est resté pratiquement le même depuis 70 ans, car en 1951, les produits agricoles québécois répondaient à 50% de la demande en aliments du réseau du détail (Doyon et Sanchez, 2007).

Ce préambule est favorable à la réflexion à laquelle s'intéresse ce mémoire. En effet, il est nécessaire d'accroître la collaboration entre les producteurs afin de leur permettre de décrocher davantage d'opportunités d'affaires et d'optimiser leurs opérations. Cette collaboration peut prendre la forme d'une mutualisation horizontale. La mutualisation horizontale est le terme qui englobe toutes les initiatives collaboratives entre acteurs de même niveau d'une chaîne d'approvisionnement, souvent concurrents. Elle peut concerner tant la mise en commun et le partage de ressources financières que de ressources humaines ou matérielles. Ainsi, la mutualisation horizontale procure un avantage au groupe de collaborateurs qui n'aurait pu être accessible par un acteur seul.

Peu de travaux portent toutefois sur la mutualisation horizontale au Québec, et encore moins de recherches se concentrent sur son application dans l'industrie agroalimentaire.

Une étude menée par Arsenault-Héty, Audet et Brisebois (2018) sur la faisabilité de la mise en place d'une mutualisation pour les organismes solidaires et alternatifs d'approvisionnement alimentaire à Montréal est une exception. Cette étude offre une réflexion intéressante, car la taille et les moyens logistiques des organismes solidaires et alternatifs dont il y est question sont similaires à ceux des producteurs maraîchers. Elle révèle que sur la cinquantaine de répondants à leur enquête, 21 (42%) font déjà de la mutualisation d'éléments d'approvisionnement tels que le transport ou encore l'achat de fruits et légumes et 14 (28%) répondants pensent que la mutualisation du transport est essentielle à l'optimisation de leurs opérations.

Ce mémoire vise à susciter un engouement pour la recherche dans ce domaine d'études et souhaite développer le corpus de connaissances entourant l'utilisation actuelle de la mutualisation horizontale par les producteurs maraîchers du Québec.

Considérant que peu de travaux ont été réalisés sur le sujet de la mutualisation logistique en contexte agroalimentaire, ce mémoire porte d'abord sur la compréhension du réseau logistique collaboratif actuellement implanté par les producteurs maraîchers du Québec. Une étude des initiatives en place permettra ensuite de dégager les principaux facteurs facilitant à l'adoption d'une mutualisation horizontale en plus des facteurs contraignants ainsi que les résultats obtenus. L'objectif poursuivi est d'identifier par le biais d'entrevues semi-dirigées avec treize regroupements de maraîchers-collaborateurs de bonnes pratiques concernant les stratégies de mutualisation horizontale logistique. Les questions de recherche exploratoires auxquelles l'étude décrite dans ce mémoire tentera de répondre sont :

- (1) Quel est l'état de l'utilisation de la mutualisation horizontale par les maraîchers québécois?

(2) Quels sont les éléments déclencheurs, facteurs facilitants et les facteurs contraignants rencontrés par ces initiatives?

(3) Quelles sont les meilleures pratiques concernant la mutualisation horizontale chez les maraîchers québécois et quels sont les liens entre ces pratiques et les résultats obtenus par les initiatives ?

Pour tenter de répondre à ces questions, les propos des répondants ont été décortiqués dans une analyse de contenu en profondeur et la méthodologie employée est l'analyse de verbatim pour extraire le plus fidèlement l'information afin de tirer des recommandations.

Le chapitre 2 de ce mémoire présente une revue de littérature portant sur les différentes mises en application de la mutualisation, les facteurs facilitants et contraignants ainsi que les bénéfices et inconvénients inhérents à ce type de mise en commun. Cette revue permet d'élaborer un cadre conceptuel préliminaire à la recherche qui sera menée. Le chapitre 3 est consacré à la méthodologie, tandis que le chapitre 4 est une discussion sur les résultats dégagés et sur les meilleures pratiques tirées des entrevues. Enfin, le chapitre 5 présente la contribution du mémoire au corpus de connaissances et ses limites.

CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de littérature qui suit a pour objectif principal de recenser les connaissances théoriques et pratiques concernant la mutualisation horizontale, afin d'en comprendre le fonctionnement, les avantages et les inconvénients ainsi que les motivations qui mènent à conduire des projets de mutualisation horizontale. La première section décrit le contexte québécois des producteurs maraîchers. La deuxième section met le focus sur les notions de collaboration et de mutualisation, les déclinaisons de cette dernière, ainsi que la définition retenue du concept de mutualisation horizontale qui sera utilisée dans le cadre de ce mémoire. Viennent ensuite les sections traitant des éléments déclencheurs des initiatives, des facilitateurs et des barrières à l'adoption pour les producteurs maraîchers. Ce chapitre relate, dans ses différentes sections, des projets mis sur pied au Québec et à travers le monde pour aborder les défis que connaît la mise en œuvre de projets mutualisés.

2.1 Contexte

L'agroalimentaire est un secteur d'affaires où il faut composer avec des risques inhérents à l'incertitude : la température, les maladies et bactéries qui ravagent les récoltes, etc., en plus d'être sujet à des pressions environnementales et fortement régulé par des contraintes et mesures sanitaires strictes (les produits finaux étant consommés par l'homme). La pénurie de main-d'œuvre est déplorée chaque année et la demande pour des opérations plus efficaces et efficaces est constante. La mutualisation est une stratégie qui peut permettre aux producteurs de surmonter certains de leurs défis quotidiens.

Comme ce mémoire porte sur des initiatives collaboratives mises en place par maraîchers de la province, il est pertinent de s'intéresser au contexte particulier dans lequel ils évoluent. Selon l'Union des producteurs agricoles, le nombre d'exploitations agricoles est de 29 000 au Québec toutes productions confondues, tant laitière qu'acéricole ou de production de miel et de légumes et fruits (UPA, 2021). L'Union considère par ailleurs les productions de « pommes de terre, serre, fruits et légumes de transformation » distinctes de « maraîchers ». Cette dernière spécialité est assumée par 650 producteurs

dont l'activité maraîchère est la source de revenu principale et parmi eux, 450 sont membres de l'Association des producteurs maraîchers du Québec (APMQ, 2021).

Des données publiées par le gouvernement du Québec estimaient le nombre de producteurs de champs à 2035 en 2017, et que ceux-ci produisaient une variété de légumes de plus de 70 espèces. De ce nombre, il est mentionné que 382 possédaient la certification biologique et que l'augmentation annuelle des consommateurs pour des produits maraîchers biologiques croît entre 10 et 15% (Québec.ca, 2017). L'année 2020 s'est soldée par une hausse nette de 87 nouvelles exploitations, interrompant la tendance à la baisse des dernières décennies (Limoges pour le Journal de Québec, 2021). L'article de Limoges explique cette augmentation par un intérêt des citoyens pour l'acquisition de ferme de petite taille, dite « ferme de famille ». Ce type de ferme est aussi qualifié de « fermes maraîchères sur petites surfaces » (moins de 15 hectares) et le Québec n'en dénombrait que 150 en 2016 (Le Chatelier, 2017).

Pour la distribution des produits maraîchers, l'un des canaux utilisé abondamment par les producteurs est le marché de proximité, que ce soit par l'entremise de marchés publics, la vente de paniers ou d'un kiosque à la ferme (Équiterre, 2016). L'Association des marchés publics du Québec recense 130 marchés actifs (AMPQ, 2021) alors qu'il y en avait 120 en 2016 (MAPAQ, 2018). Plusieurs exploitations maraîchères ne peuvent pas vendre leur récolte dans les marchés d'alimentation de grande surface, car leur volume est trop faible pour assurer un approvisionnement constant et suffisant à la demande. Ainsi, un portrait-diagnostic produit en 2006 des légumes frais au Québec rapporte que seuls 28% de toute la superficie de production du Québec est écoulée par les chaînes d'alimentation, 9% est écoulée dans les divers marchés publics et 9% de la superficie totale s'écoule par le biais des kiosques à la ferme et de l'autocueillette (MAPAQ, 2018). Le portrait du MAPAQ expose également que 36% de la production est vendue à des regroupements de producteurs ou de grossistes, 9% aux fruiteries, 3% au secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions (HRI) et que les 3% restants sont commercialisés par d'autres voies. Pour ce qui est des paniers biologiques de légumes, 145 exploitations québécoises ont choisi ce mode de distribution (Cloutier pour Radio-Canada, 2021).

La distribution peut se faire en circuit court ou en circuit long. Ces termes désignent deux manières de discuter de réseaux logistiques dans la littérature bien différentes mais très liées. La première manière fait référence à un réseau organisé avec tout au plus un intermédiaire entre le producteur maraîcher et le consommateur (Yorn, Bachand, Puskas, Bisson, 2012). Toutefois, comme le soutiennent Yorn et al. (2012), la distance que les produits parcourent peut demeurer importante ce qui signifie qu'un circuit « court » peut se révéler très énergétique et « long » en temps de déplacement. Dans cette optique, un circuit long est donc tout réseau qui transige par plus d'un intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

La deuxième manière indique que, de manière générale, un circuit court soutient la distribution de produits vers des marchés et des consommateurs à proximité du lieu de culture, tandis qu'un circuit long est associé à la grande distribution. La distribution de masse à l'échelle des épiciers de la province implique donc de grandes distances de transport des aliments puisque les détaillants se situent loin des lieux de culture. En effet, l'utilisation du circuit long est prisée par les producteurs fournissant les épiciers de grande surface parce que ce réseau leur permet de se concentrer sur la seule activité de production ce qui est lié à la présence du nombre d'acteurs dans le circuit qui permet de segmenter les tâches dans le réseau (Delhommeau, 2009).

Comme le nombre d'intervenants est réduit dans les circuits courts, comparativement aux circuits longs, la charge assumée par les producteurs est plus grande. En effet, ils leur incombent de se charger du marketing et de la distribution de petits volumes, facteurs qui ne sont pas favorables à l'optimisation des activités logistiques.

2.2 La collaboration

La collaboration est une notion sœur de la mutualisation. Il est donc pertinent de présenter quelques caractéristiques de cette manière de travailler.

2.2.1 Collaboration

La collaboration entre les participants d'une chaîne logistique est un concept qui a été largement documenté et ses apports n'ont plus à faire leurs preuves. La collaboration fait

référence au « travail effectué de concert par deux ou plusieurs personnes/entités » (Larousse, 2021). La collaboration est un phénomène étudié par de nombreux auteurs s'intéressant à la chaîne logistique car ce domaine d'action est inhérent à l'idée même que les acteurs la composant coordonnent leurs activités (Senkel, Durand & Hao Vo, 2012). Dans les champs de la logistique et de la gestion de chaîne d'approvisionnement, la collaboration peut se traduire, entre autres, par une prise en charge conjointe des activités de planification de la production, de gestion des prévisions, de distribution et de contrôle de la qualité (Min et al, 2005).

La nature de la relation collaborative n'est pas toujours intrinsèquement liée à un climat de confiance et d'ouverture. En effet, certaines collaborations peuvent se produire alors qu'une partie est plus avantagée que l'autre. L'intention est centrée autour du désir d'améliorer les opérations plutôt qu'axée sur la recherche d'un partage équitable des bénéfices entre les collaborateurs (Roy, Landry et Beaulieu, 2006).

2.2.2 Collaboration horizontale/verticale

Dans la littérature, on retrouve deux types distincts de collaboration : horizontale et verticale. La détermination de l'axe utilisé en matière de collaboration renvoie à la position des collaborateurs dans l'environnement d'affaires et le réseau logistique, tel que présenté à la figure 2.1.

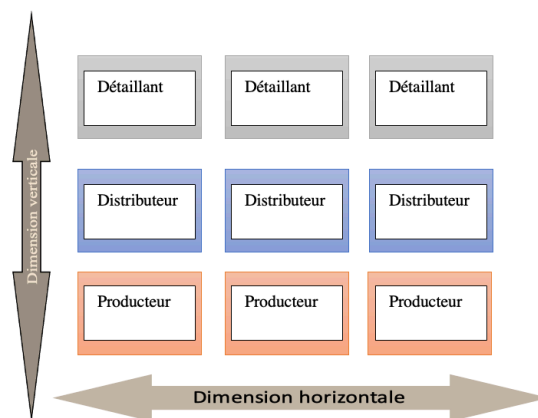


Figure 2.1 : Contrastes entre les collaborations verticales et horizontales

Cette figure illustre que la dimension horizontale fait référence à la collaboration d'acteurs de même niveau tandis que la dimension verticale renvoie à la collaboration d'acteurs de niveau différent dans la chaîne logistique. Des couleurs différentes ont été utilisées pour souligner le changement d'acteur ou le maintien de relation entre acteurs de même niveau de la chaîne.

La définition de Cruijssen et al. (2007) permet de décrire ce qu'est la collaboration horizontale : il s'agit d'actions partagées dans le but « d'exploiter des situations gagnantes-gagnantes » entre des acteurs de même niveau qui occupent les mêmes fonctions logistiques dans la chaîne pour augmenter la performance globale. C'est-à-dire que ces acteurs sont traditionnellement compétiteurs puisque leurs activités commerciales sont similaires ou remplissent les mêmes besoins, pour le consommateur final. Selon Martin et al. (2018), les résultats escomptés des projets collaboratifs horizontaux sont l'augmentation de productivité, la diminution des coûts et l'augmentation des volumes offerts aux marchés. Toutefois, selon Tchokogué (2020), les membres d'un groupe collaboratif peuvent avoir une offre et un secteur qui diffèrent, produisant des produits complémentaires, pour le peu qu'elles aient des moyens ou des structures à mettre en commun qui permettent aux collaborateurs de massifier leurs flux respectifs.

Les collaborations horizontales sont caractérisées en premier lieu, par le type d'activités dont le regroupement s'occupe; il peut s'agir des activités composant le cœur de métier de l'entreprise ou non, des activités se rapportant à une fonction ou à plusieurs d'entre elles. En second lieu, un autre facteur décrivant la collaboration est le degré d'intégration entre les partenaires : s'agit-il d'une coordination dans la production (forte intégration) ou simplement le partage d'un espace commun d'entreposage (faible intégration) ? Cette classification des relations est tirée de Martin et al. (2018).

Pour ce qui est de la collaboration verticale, elle s'effectue entre des acteurs de niveaux différents dans la chaîne logistique. Cette collaboration est rendue possible grâce aux compétences complémentaires existantes entre les membres (Verdonck, 2017). Il existe des approches qui tirent leur essence de la collaboration verticale, notamment la gestion collaborative de la planification, de la prévision et des réapprovisionnements ou

« collaborative planning forecasting and replenishment » (CPFR) en anglais et la gestion de stock collaborative ou « collaborative managed inventory » (CMI) en anglais (Senkel et al., 2012) qui augmentent l'efficacité de la chaîne en plus de la rendre davantage résiliente. C'est le cas également de l'utilisation de la gestion des stocks par les fournisseurs ou « vendor management inventory » en anglais (VMI) (Danese, 2016).

La dimension verticale est caractérisée par des échanges d'informations entre les acteurs-collaborateurs facilitant la prise de décision partagée entre les membres de la chaîne (Tchokogué, 2020). De nombreuses recherches (Aggarwal et Srivastava, 2016; Chakir et El Andaloussi, 2021; Nagati et al., 2009) affirment qu'une relation de confiance s'établit entre les acteurs de la chaîne et qu'ils sont prêts à s'accommoder et se soutenir lors de variations dans la demande ou lors d'interruption dans l'offre. Conséquemment, ces acteurs sont plus résilients et parviennent à être davantage compétitifs que leurs pairs vis-à-vis les concurrents puisque la collaboration est clé pour la mise en place tant de stratégies proactives de préparation aux perturbations qu'à celles de réponses aux interruptions dans la chaîne (Hohenstein et al, 2015).

On parle parfois d'intégration verticale comme d'une forme maximale possible de la collaboration verticale : les acteurs ont alors une relation qui transcende la mise en place d'opérations communes. Ils coordonnent l'entièreté de leurs opérations et il peut arriver que les acteurs en aval s'ingèrent dans les décisions prises par ceux en amont, justifié par l'acquisition ou les investissements faits par les premiers. L'exemple suivant illustre ce propos : Apple investit une partie de son capital chez ses fournisseurs de manière à pouvoir assurer une capacité de production suffisante pour ses produits au détriment de ses concurrents (Mark, 2014).

Une étude ayant pour objectif d'évaluer le niveau d'utilisation de l'intégration verticale dans l'industrie agroalimentaire au Québec en évalue le degré pour la culture maraîchère de légumes de transformation, soient les pois, les maïs sucrés et les haricots, à 17% en 1999-2000 et à 0% en 2012 (Royer et Vézina, 2012). Cette évolution est mesurée dans l'étude par l'utilisation de contrats à forfait entre producteurs et acheteurs dans le secteur des légumes de transformation. Cette diminution drastique tend à démontrer que les

producteurs maraîchers se désintéressent de l'intégration verticale avec leur transformateur. Il serait donc possible que cette situation laisse place à la collaboration avec d'autres producteurs, ou collaboration horizontale. Il est à noter que cette étude ne s'intéresse pas formellement au maraîchage, puisque le secteur alimentaire au sens large y est étudié. En effet, une infime section s'intéresse aux pois-maïs sucré-haricot et le reste se concentre sur la production de volailles, de viandes et d'œufs sous l'angle des contrats et de l'intégration verticale par la mise en marché collective.

2.2.3 Niveaux de collaboration

Dans un contexte d'affaires, il existe quatre niveaux de collaboration; la gradation étant construite sur l'aspect stratégique et le niveau de confiance que revêt la relation entre les collaborateurs (Rakotonarivo et al., 2009), comme présenté à la figure 2.2. La figure illustre une gradation de la confiance selon l'aspect stratégique de la relation, ainsi la collaboration transaction est celle qui est la moins stratégique et qui exige le peu de confiance entre les membres tandis que la collaboration stratégique est celle qui exige le plus de confiance entre les membres et une relation très stratégique.

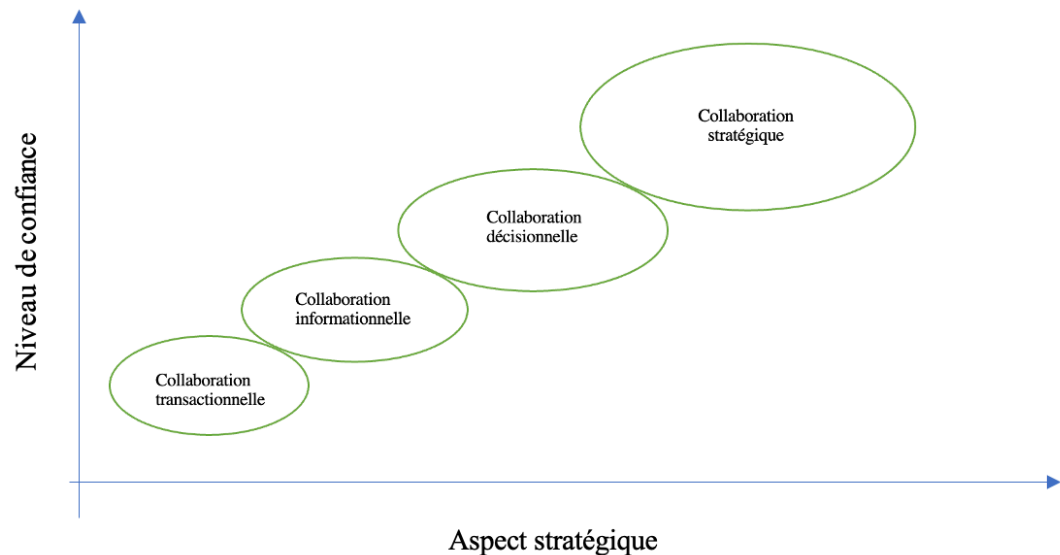


Figure 2.2 : Les différents niveaux de la collaboration logistique (adapté de Rakotonarivo et al., 2009)

Les quatre niveaux présentés à la figure 2.2 se définissent de la manière suivante. Tout d'abord, la collaboration transactionnelle passe par l'élaboration d'outils de productivité partagés entre les membres : par exemple l'uniformisation d'un langage commun pour la production de bons de commande. Les actions collaboratives prises à ce niveau se rapportent au niveau opérationnel d'une entreprise. Dans une collaboration informationnelle, les membres se partagent de l'information cruciale : par exemple les données sur les ventes réalisées aux points de contact avec les consommateurs pour diminuer l'effet *bullwhip*, défini comme le phénomène de distorsion se produisant dans la chaîne de valeur lorsqu'une variation dans la demande chez le détaillant amplifie la variance de la demande pour chacun des acteurs en amont de la chaîne (Sucky, 2009). Pour atténuer cet effet, la mise en place d'un partage des flux d'informations édifiant à la fois sur les ventes réelles, les prévisions de vente et les stocks de sécurité des différents maillons de la chaîne est recommandé (Véronneau et al., 2008). Le partage d'informations fréquent, voire continu, diminue l'asymétrie d'information parmi les participants et leur permet de prendre leurs propres décisions de manière éclairée. La collaboration décisionnelle concerne les décisions d'ordre tactique d'une entreprise : par exemple la décision du choix des fournisseurs prise conjointement par l'entreprise et ses collaborateurs pour assurer un niveau de qualité acceptable pour tous. Enfin, la collaboration stratégique concerne toutes les initiatives de nature stratégique : par exemple le choix d'installer une usine de transformation des aliments à proximité des champs du producteur ou encore la création conjointe d'un nouveau produit. Ces choix ont des conséquences significatives sur la performance globale des collaborateurs.

2.3 La mutualisation

La mutualisation est un terme qui figure dans le continuum de la collaboration. À une extrémité, on retrouve l'intégration verticale telle que discutée précédemment et à une autre extrémité, on retrouve la mutualisation horizontale. Si la collaboration implique de se partager des tâches, la mutualisation horizontale, elle, va au-delà en partageant les moyens d'effectuer la tâche. Par exemple, le transport des marchandises vers un point de vente. En collaboration, le transport peut être confié à un des membres qui se charge alors de livrer les produits de tous les membres. En mutualisation, le transport peut être affecté

à tour de rôle aux membres et les routes décidées d'un effort commun, etc. Si la collaboration peut se faire en travail de « silo » où chaque acteur peut travailler de son côté une fois le partage des tâches déterminé, la mutualisation est un travail où le groupe continue de travailler ensemble jusqu'à la réalisation de la tâche. Simplement, la mutualisation n'est pas possible sans collaboration entre les membres et elle représente la forme maximale possible de la collaboration horizontale. À travers ce mémoire, il arrive que l'on utilise le terme collaboration pour désigner la mutualisation puisqu'il est utilisé par les répondants pour décrire leur initiative.

Le terme mutualisation n'a pas de définition partagée globalement par la communauté académique. De manière succincte, certains la décrivent comme une organisation du travail qui permet d'optimiser le taux d'utilisation d'infrastructures (camions, équipements, entrepôts, etc.) en procédant à la « rationalisation des moyens de production et des ressources partagés entre des collaborateurs » (Morana et Gonzalez-Feliu, 2009). Le Service d'études sur les transports, les routes et leurs aménagements (SÉTRA) français entend par mutualisation toute stratégie de partenariat visant à massifier les flux pour l'optimisation des stocks et des tournées de véhicules (Cabinet Kurt Salomon, 2013).

Les définitions ci-haut sont portées par les gains en efficacité opérationnelle que la mutualisation permet d'acquérir. La définition de Pan (2010) va au-delà de la consolidation d'actifs. Elle souligne le fait que la mutualisation est une « relation gagnante » pour tous les collaborateurs et qu'il s'agit d'une co-crédation d'un réeau logistique par la mise en commun de ressources et de données nécessaires à la gestion « qui par son efficacité peut rencontrer les préoccupations du développement durable » (Pan, 2010, p.54). Dans un même ordre d'idées, Arsenault-Héty, Audet et Brisebois (2018) comprennent la mutualisation comme étant un partage de ressources humaines, financières et organisationnelles qui permet à tous les acteurs de tirer parti de cette mise en commun par la diminution de la complexité des opérations. Pour la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB), en France, la mutualisation implique d'une part la mise à disposition de ressources aux partenaires, mais d'autre part, implique également un effort commun qui a pour finalité de produire un bien ou un service

collectivement (FNAB, 2013). Dans cette définition, le fruit de la collaboration appartient à tous les membres du groupement collaboratif.

En somme, la définition proposée par ce mémoire est :

La mutualisation est le partage de ressources humaines, matérielles ou financières entre deux ou plusieurs acteurs qui facilite la réalisation d'opérations complexes et améliore chez les membres-collaborateurs l'exercice d'une fonction partagée entre eux.

Des paramètres uniques de gouvernance, de durée du projet, du succès attendu par le projet et de proximité géographique entre les membres-collaborateurs sont définis à chaque initiative de mutualisation. C'est une démarche collaborative qui peut être réalisée au-travers des axes horizontal et vertical. L'implantation d'un tel projet, et surtout de son maintien, est conditionnel à la détermination d'objectifs communs aux membres-participants. Comme les objectifs sont revus périodiquement par le groupe, la poursuite de nouveaux buts peut survenir. Il convient aux membres d'évaluer l'atteinte de ces objectifs et la pertinence de maintenir l'initiative collaborative, dans le cas notamment de la détermination de nouveaux objectifs.

2.3.1 Mutualisation horizontale et situation au Québec : quelles avenues ?

Le mémoire de Richard (2021), s'intéressant aux enjeux principaux du domaine de l'agriculture au Québec vécus par les producteurs, expose avec précision l'état de la situation. Tout d'abord, l'âge moyen en 2016 des 41 995 agriculteurs de la province était de 52 ans et 50% d'entre eux avaient plus de 55 ans. Ainsi, on peut déduire qu'une proportion importante des travailleurs œuvrant dans le domaine approchent aujourd'hui l'âge de la retraite. Cette situation illustre un manque criant de personnel en agriculture. Pour ses aspects sociaux et sa diminution de la charge de travail, la mutualisation horizontale peut être un moyen d'attirer les générations plus jeunes à se lancer en production maraîchère.

Les données compilées par Richard (2021) illustre également une problématique financière : l'accès à la terre est entravé par un coût d'acquisition moyen de 22 962 \$

/hectare en 2018 alors qu'il s'élevait à 15 422\$/hectare en 2014. Considérant que l'exploitation agricole moyenne compte 113 hectares, la facture grimpe rapidement. Conséquemment, la mutualisation horizontale peut être une opportunité pour bons nombres de nouveaux maraîchers : ainsi est née la coopérative de travailleurs. La coopérative de travailleurs est une entreprise dont les membres-travailleurs sont « à la fois propriétaires, décideurs et bénéficiaires » (Audebrand pour La Presse +, 2019). La propriété de l'entreprise est à tous les membres qui la constituent pour se doter d'un travail et de rétribution des bénéfices. À la lumière de mes recherches, il n'existe pas de recensement du nombre de coopératives de travailleurs existantes au Québec.

Richard (2021) présente aussi certaines conclusions quant aux choix du circuit par lequel souhaitent opérer les maraîchers de petites exploitations. Ces derniers préfèrent recourir aux circuits courts, d'une part pour alimenter le lien social avec leurs consommateurs, d'autres part pour capturer une part des profits autrement prise par les intermédiaires en circuit long. Toutefois, l'envers de la médaille est la charge de travail supplémentaire que cela ajoute au producteur. Pour aller livrer et aller à la rencontre des clients, il faut alors travailler 7 jours sur 7. La mutualisation horizontale permettrait à chacune des parties impliquées de diviser le travail relatif à la mise en marché, rendant ainsi un équilibre entre qualité de vie et travail des membres.

La mutualisation pourrait être favorable aux producteurs opérants, ou voulant opérer, en circuit court. Le problème du dernier kilomètre s'impose comme un frein important à l'utilisation des circuits courts comme mode de distribution des produits. En effet, un rapport du MAPAQ indique qu'en 2017, il y a de moins en moins de transactions directes entre les producteurs et les consommateurs causé par l'exode rural et les distances grandissantes entre les lieux de production et ceux de consommation (MAPAQ, 2018). Ajoutons un autre frein au succès des circuits courts; dans une étude d'Équiterre (Yorn et al., 2012) sur les circuits courts et les habitudes de vie des Québécois, on rapporte que 52% des acheteurs en marché virtuel de proximité ont quitté car l'offre était trop limitée et qu'ils étaient obligés de toute façon de compléter leurs emplettes ailleurs. Ceci met en lumière une occasion de croissance : la pratique de mutualisation des produits finis entre

différents producteurs peut bonifier leur offre et rendre plus intéressant le concept d'alimentation de proximité aux yeux des consommateurs.

Les initiatives collaboratives horizontales permettent des opportunités logistiques tant en économies de coûts que de réduction d'émissions polluantes. D'ailleurs, une étude réalisée en Suède (Mittal, Krejci et Craven, 2018) estime le potentiel de réduction à 68% du nombre de routes empruntées, à 50% de la distance à parcourir et une diminution du temps de transport de 48% attribuables à la coordination du transport entre producteurs maraîchers locaux. Il est à noter que la dimension environnementale est un facteur attirant pour 13% des acheteurs des marchés publics (Yorn et al., 2012).

Les améliorations potentielles ci-haut ne sont que quelques-unes des applications possibles de la mutualisation horizontale par les maraîchers. Toutes décisions opérationnelles, tactiques ou stratégiques, dont quelques exemples sont décrits dans la section plus haut sur la collaboration, peuvent faire l'objet d'une mutualisation. Il sera pertinent d'analyser les propos des maraîchers interrogés pour déterminer si leur groupement s'apparente davantage à la collaboration plutôt qu'à la mutualisation, le niveau de collaboration et l'axe utilisé (horizontal ou vertical) ainsi que de découvrir si la collaboration est axée sur une fonction (ex : mise en marché, marketing, etc.) ou une combinaison d'entre elles.

2.3.2 Les résultats de la mutualisation horizontale

Certains avantages et inconvénients liés à la mutualisation seront nommés ou expliqués dans cette revue de littérature. La présente section vise à les consolider en un même endroit pour illustrer les retombées de l'application de mutualisation horizontale.

La réduction des coûts et l'accroissement de l'efficacité sont des avantages fortement relayés dans la littérature (entre autres par Gaurav, 2004; Mason et al., 2007; Labrecque, Mundler et Peignier, 2020). L'optimisation du transport se déclinant par un taux de remplissage des camions plus élevé et par un nombre réduit de véhicules sur les routes contribue à une diminution des coûts. Ruel (2019) souligne la mise en commun des lieux de stockage comme une source importante de réduction des fonds. En effectuant des choix

clés de localisation d'entreposage, les producteurs peuvent réduire le nombre de points de stockage et s'en partager les frais. Abbad (2014) relève plusieurs autres avantages opérationnels : l'augmentation du nombre de livraison diminuant les ruptures de stocks aux points de vente et l'amélioration résultante du taux de service aux consommateurs. Ensuite, la mutualisation horizontale permet aux producteurs d'avoir accès à des équipements dispendieux pour lesquels ils ne paient qu'une fraction du prix et d'avoir accès à une force de travail supplémentaire pour la production (Artz et Naeve, 2016).

Pour ce qui est des inconvénients de la mutualisation horizontale, on y reconnaît la concession d'informations critiques aux autres membres du groupe. En effet, pour travailler efficacement conjointement, il faut parfois que les producteurs partagent entre eux leur méthode de prévisions et leurs niveaux de stocks (Ruel, 2019). Ces échanges d'informations peuvent laisser place à de l'opportunisme : un compétiteur pourrait moduler ses prix de manière que le producteur d'une plus petite exploitation ne puisse réalitement offrir les mêmes prix sans être déficitaire. Un second inconvénient est la distance entre les membres d'un regroupement et le choix de lieux mutualisés. Comme ces lieux se retrouvent parfois éloignés de leur ferme, les producteurs doivent assumer un déplacement de produits et/ou de machineries et un problème de premiers kilomètres s'impose (Noireaux et Ralet, 2019; FNAB, 2013). Un troisième inconvénient est que la mutualisation des transports implique un ordonnancement des collaborateurs : il faut donc respecter les horaires prévus de collecte afin de ne pas entraver les livraisons (Mittal, Krejci et Craven, 2018) ce qui peut être contraignant. Ces auteurs soulèvent également toute la gestion entourant les lieux mutualisés qui complexifie grandement les tâches du groupement : la manutention, les heures d'arrivée de chaque producteur et la congestion si elles ne sont pas respectées.

2.3.3 Positionnement et déclinaison des types de mutualisation horizontale

Si ce mémoire cherche à comprendre si l'utilisation de la mutualisation horizontale logistique et de mise en marché par les maraîchers au Québec, il ne peut ignorer qu'une foule d'activités et de tâches d'autres fonctions sont mutualisées par les groupements maraîchers. Pour mieux comprendre la manière dont s'articule la mutualisation, les sous-

sections qui suivent donnent des précisions et des exemples de chacun de ces types de mutualisation.

La mise en marché fait partie des sujets d'études se rapportant à la logistique, toutefois comme les auteurs qui discutent de la distribution, de l'entreposage et du circuit de distribution font références à la mise en marché plutôt qu'à la logistique, ce mémoire traite les deux fonctions de manière distinctes. Ce mémoire reconnaît aussi que la notion de transport s'applique tant à la notion de logistique que de mise en marché, les deux notions ayant des liens très imbriqués. Toutefois, la sous-section 2.3.3.3 relative à la mise en marché vise à répondre à la question « Comment est mis en place le transport? » et la sous-section 2.3.3.4A relative à la logistique vise plutôt à répondre à la question « Avec quelles ressources le transport est-il réalisé? ». Ainsi, on distingue les pratiques et les ressources utilisées lors de cette activité.

La logistique est définie comme l'ensemble des « fonctions de planification, d'exécution et de contrôle des flux de marchandises et d'informations nécessitées par l'acquisition, le stockage, le transport et la livraison des marchandises tout en coopérant avec les autres membres de la chaîne afin d'atteindre les objectifs attendus de la chaîne logistique, en particulier la diminution du temps de réponse au marché » (Jokar, Dupont et Frein, 2002). La fonction logistique englobe toutes les décisions relatives à la production, incluant la planification, la prévision des ventes, l'acquisition de la machinerie et de la force humaine et le transport.

Le marketing est défini comme « une activité, un groupe d'institutions et un ensemble de procédés qui ont pour but de créer, communiquer, livrer et échanger des propositions qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires, et pour la société en général » (American Marketing Association, 2013). Le marketing comprend les stratégies de communication à l'intention des clients et de celles vouant une intention d'éducation vis-à-vis des consommateurs, notamment sur les enjeux environnementaux et de l'importance de l'achat local. La fonction marketing englobe toutes les décisions relatives à l'élaboration de la marque sous laquelle les produits sont vendus, qui peut être, en

mutualisation, le développement d'une identité propre au groupe ou au contraire, souligner les différentes marques gérées par les membres.

La Banque du Canada (BDC) réfère aux technologies de l'information comme

« aux réseaux, à l'équipement, aux logiciels, ainsi qu'aux systèmes d'entrepôt et de gestion des données d'une entreprise. Les systèmes informatiques d'une entreprise permettent de gérer, de stocker, d'utiliser et de sécuriser les données (dossiers des clients, factures et correspondance). Ils permettent également de communiquer et de faire affaire avec les clients, les clients éventuels, les partenaires et les fournisseurs par le biais de l'Internet, des portails Web sécurisés et des plates-formes de commerce électronique, comme PayPal. » (BDC, 2022).

Les technologies de l'information englobent toutes les activités de partage d'informations entre les collaborateurs, l'élaboration de plateforme de vente en ligne ainsi que le concept de gestion intégrée qui doit être supporté par un système de technologies de l'information (T.I) fiable et performant.

Pour ce qui est de la fonction mise en marché, elle englobe les décisions relatives aux canaux de distributions prisés (marché publics, détaillants, paniers, etc.), aux choix de la longueur du circuit (court ou long), le transport, l'entrepôt ainsi qu'à la transformation ou non des produits qui seront vendus. Cette classification des activités est conséquente avec celle qu'entrevoit Ménard dans son rapport pour soutenir les producteurs biologiques dans leur mise en marché remis au MAPAQ (Ménard, 2013) qui nomme des activités essentielles de mise en marché telles que la prospection de nouveaux clients, l'élaboration de routes de livraison et la massification des productions. Pour Doyon et Sanchez (2007), il s'agit d'activités de « classification, de transformation, d'étiquetage, d'offre de vente, de transport, de vente, d'achat, de publicité et à toute opération de financement des moyens permettant l'écoulement d'un produit ». L'article rappelle que la Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche (RLRQ c M-35.1) prévoit que les membres engagés dans une mise en marché commune doivent négocier leurs conditions au préalable à l'entrée en vigueur du plan de mise en marché collective. Une fois accepté, les producteurs membres du projet de mise en marché commune doivent

respecter les conditions établies. Les œufs en sont un exemple (loi RLRQ c m-35.1, r. 238).

Les fonctions pouvant être mutualisées ayant maintenant été définies, les sous-sections 2.3.3.1 à 2.3.3.5 présentent des exemples et recensent des contributions dans la littérature qui illustrent les différents types de mutualisations que l'on retrouve dans le domaine maraîcher.

2.3.3.1 Mutualisation marketing : le cas des petits fruits québécois

Dans cette première sous-section, nous présentons un cas de mutualisation marketing. Bien que de nombreuses industries alimentaires soient représentées par des campagnes publicitaires communes, telles que les grands gibiers, le porc et le lait depuis plus de vingt ans, les produits maraîchers et horticoles commencent à faire de même.

Les fraises et les framboises du Québec sont bien visibles sur le marché publicitaire de la province. Ces produits horticoles bénéficient d'une identité reconnue à l'échelle de la province puisque plus de la majorité des 750 producteurs de ces petits fruits utilisent la marque et l'appellation *Les Fraîches du Québec* depuis 2006 pour commercialiser leurs produits (Parallèle, 2021). Ces produits bénéficient du travail de l'Association des producteurs de fraises et framboises du Québec qui siège d'ailleurs sur la Chambre de coordination et de développement créée en 2004 pour ces fruits. Y siègent également l'Association des propriétaires de fruiteries du Québec, Métro Richelieu inc, Sobeys, Provigo/Loblaw et des représentants pour les grossistes et Wal-Mart (Les Fraîches du Québec, 2021). Ainsi la Chambre est composée à la fois de producteurs, de grossistes et de détaillants. Le travail de cette Chambre repose sur le bien-être de l'entière des membres qu'elle représente. Pour cette raison, ses seuls objectifs marketing sont de réaliser une promotion sous l'identité commune *Les Fraîches du Québec* et de mener des travaux de recherche et développement (Doyon et Sanchez, 2007).

L'article de Doyon et Sanchez (2007) rapporte que pour ces produits, la moitié de la production est vendue par le commerce de détail et que l'autre moitié s'écoule par l'entremise des marchés publics, de la vente à la ferme et par auto-cueillette. On peut donc

dire que la moitié de la récolte se vend par le biais de circuits courts. Cette collaboration orchestrée par la Chambre est un exemple de collaboration horizontale et verticale. Effectivement, on y retrouve des acteurs se situant à divers niveaux dans le chaîne logistique (producteurs-détaillants) et des acteurs de même niveau (producteurs-producteurs). Dans ce cas de figure, la gouvernance a été octroyée à une entité distincte créée pour soutenir les producteurs et arrimer leurs efforts à ceux de leurs principaux clients pour faciliter la distribution des produits en passant par la création d'une identité commune à tous les membres du groupe.

Il s'agit d'un exemple de partage de ressources facilitant la réalisation d'une tâche complexe : les producteurs affichant la mention *Fraîches du Québec* sur leurs produits accèdent à une réputation de gage de qualité même si ce sont des pairs qui ont siégés à la Chambre. Le nombre de producteurs participants étant très élevé, il est réaliste de penser que ce ne soient pas tous les membres qui siègent. La mutualisation de la fonction marketing présentée dans cet exemple est favorable à tous les membres car elle donne accès une identité commune qui permet à la fois aux producteurs d'augmenter leurs ventes et la visibilité de leurs produits au détriment des fraises et framboises importées et aux détaillants de mousser leurs ventes aux consommateurs finaux. Sachant que la fraise du Québec se vend à un prix supérieur que celle importée des États-Unis, les détaillants gagnent à ce que les *Fraîches du Québec* gagnent en popularité (Sauvé, 2021).

2.3.3.2 Mutualisation de mise en marché : les plateformes de vente

La pandémie de coronavirus qui a foudroyé le monde en 2020 a donné lieu à une recrudescence de l'achat local. Les fermetures temporaires des commerces lors des confinements et autres mesures sanitaires ont incité des changements dans la manière de consommer. Une étude de l'Observatoire de la consommation responsable de l'Université du Québec À Montréal (UQAM) évalue la hausse d'achats locaux de 24% par rapport au début de la pandémie portant la proportion des Québécois à acheter local lorsque possible à 68% (ERTZ, 2020). Pour répondre à cette demande, de nombreuses exploitations maraîchères ont amorcé leur présence sur les commerces en ligne, notamment par l'entremise de site tels qu'Arrivage le club offrant des paniers de produits locaux, Maturin

un marché numérique de l'alimentation soutenu par 250 producteurs et transformateurs, Terroirs Québec offrant les produits de 80 producteurs, Can-Am le site transactionnel d'un distributeur de fruits et légumes proposant une section produits du Québec (Gagnon-Paradis, 2020) etc. Hormis le Panier Bleu, ces sites existent depuis plusieurs années, mais ils ont gagné en visibilité dans les derniers mois.

Il existe des plateformes de distribution mutualisées par plusieurs fermes maraîchères offertes pour le canal « business to business » (B2B). Ces sites souhaitent favoriser les circuits courts en répondant à un manque de communication entre petits producteurs et clients d'affaires. Ils rendent visibles les productions singulières et de peu de volumes à quiconque souhaite approvisionner son commerce de produits locaux et de variétés différentes de ce qui est offert en épicerie de détail (Ginoux, 2021). La plateforme Arrivage est l'une d'elle et œuvre à titre d'agent de liaison entre les clients, qui sont des restaurateurs et des propriétaires de magasins de détail et les producteurs. Cette plateforme transactionnelle fait l'affichage des stocks de produits offerts par les producteurs et facilite la prise de commande pour les clients (Jarry, 2018). Toutefois, la plateforme n'offre pas la livraison ou l'entreposage qui restent à la charge des producteurs. En permettant à l'information de plusieurs producteurs d'être accessible au même endroit, les clients bénéficient d'une réduction de temps consacré à leur approvisionnement et les producteurs bénéficient d'une visibilité accrue.

Ceci est conséquent avec l'une des recommandations formulées par le CIRANO et plusieurs chercheurs universitaires qui est de mettre en place des plateformes de vente en ligne. Ceci facilite l'accès à d'autres marchés que les circuits locaux pour les producteurs et les fournisseurs de taille modeste. Ces plateformes de vente doivent être supportées par une mise en commun de l'offre des acteurs impliqués. Cette utilisation des technologies de l'information permet de mutualiser les coûts de mise en marché et logistiques (Labrecque, Mundler et Peignier, 2020).

Toutefois, l'article *Information Sharing in Food Supply Chain* (Mohtadi, 2008) rapporte que l'une des contraintes principales au partage d'information entre les détaillants et les producteurs est le changement dans le rapport de force entre les deux acteurs. En effet,

l'étude aussi supportée par les propos de Kinsey et Ashman (2000) rapporte qu'un producteur connaissant le stock et les ventes d'un détaillant pourrait se montrer opportuniste et négocier ses prix à la hausse. Supposons maintenant que le détaillant ne partage plus ces informations qu'à un fournisseur, mais à un regroupement de producteurs-collaborateurs, la crainte de perdre le pouvoir, et ainsi voir sa rentabilité diminuée, serait exacerbée.

2.3.3.3 Mutualisation de mise en marché : la distribution

La présente section vise à comprendre l'utilisation de la mutualisation pour la fonction de mise en marché. Comme évoqué précédemment, les producteurs en circuits courts doivent s'acquitter de nombreuses tâches sortant du cadre de la production, leur activité maîtresse, dont la distribution qui fait partie de la mise en marché.

Une gestion efficace de la distribution permet de satisfaire les clients. C'est d'autant plus vrai lorsque les produits maraîchers sont écoulés par le biais de paniers de légumes commandés sur Internet. Le défi est alors de taille : comment livrer de très petites quantités à un nombre important de points de livraison (domiciles des clients), tout en restant profitable? Selon Paché (2002), la consommation d'un bien en ligne rend plus concret, pour le client, les coûts logistiques associés à l'achat : ils lui sont facturés sous forme de frais de livraison. De là l'importance grandissante de contrôler les coûts logistiques. Les délais et « la qualité de la livraison », c'est-à-dire la fenêtre de livraison et l'état de la commande (Crespo de Carvalho et Dias, 2000) sont aussi des éléments de décision du consommateur à ne pas négliger. Il est préférable pour un produit de commodité fonctionnelle (Dos Reis et al., 2014), tels que le sont les aliments et les denrées périssables, d'avoir comme priorité le raccourcissement des délais de livraison puisqu'ils ne peuvent compter sur un caractère inédit/irremplaçable pour amoindrir l'attente et décourager le particulier de faire ses emplettes au supermarché près de chez lui. Il est possible d'imaginer que les détaillants ont les mêmes attentes que le consommateur final : si à contrario ils font l'achat de volumes importants, ils souhaitent tout de même des livraisons fréquentes, durant des fenêtres de temps précises et une marchandise en

excellente qualité. Si ces éléments sont défaillants, ils s'approvisionneront chez un compétiteur.

La mutualisation peut soulager la complexité liée à la gestion de la distribution et apporter une réponse à la question posée ci-dessus. En effet, selon le *Recueil d'expériences : Coopération entre maraîchers bio* publié par la Fédération Nationale d'agriculture biologique française (2014), une manière de hausser l'utilisation des camions et de massifier les volumes est d'organiser la distribution à partir d'un entrepôt ou point de départ commun aux maraîchers-collaborateurs. Cette stratégie de multi-drop ou dégroupage mise en place en Alsace par trois agriculteurs leur ont permis de constituer des paniers de légumes diversifiés et de diminuer les coûts d'utilisation de leur camion. Le document fait aussi éloger de la stratégie inverse, soit le multi-pick ou groupage, qui consiste à s'approvisionner chez plusieurs fournisseurs de matières premières (graines, engrais, fumier, etc.) vers un lieu de stockage mutualisé. Abondant dans le même sens, Pan et al. (2019) entrevoit le « logistics pooling » ou mutualisation logistique comme une solution efficace pour exploiter les synergies existantes entre des collaborateurs en mettant au profit du groupe toutes les ressources physiques (p. ex. les entrepôts), de personnel et la machinerie de manutention dans l'élaboration et l'organisation d'un réseau logistique collaboratif.

Un autre exemple de stratégie mutualisée de distribution tiré de l'expérience française (FNAB, 2013) est la délégation des responsabilités de collecte des produits, de la confection des paniers et de la livraison de trois fermes à un salarié externe. Les principaux bénéfices incluent la hausse des livraisons en charge complète et la valorisation de l'heure de travail puisque cette dernière est consacrée aux tâches à forte valeur ajoutée pour la ferme. Toutefois, l'externalisation de ces tâches diminuent l'implication des producteurs et conséquemment, ces derniers ne sont pas toujours conscients du niveau de qualité des produits livrés aux clients.

Plus près de chez nous, à Montréal, le MAPAQ a lancé en 2013, un programme de 5,5 M\$ appelé *Proximité* qui vise à amener les producteurs à bénéficier des occasions d'affaires qu'offre la mise en marché de proximité. Un projet appelé « Ugly but loved » a

reçu 23 154\$ pour que l'entreprise puisse acheter un camion de transport lui permettant d'aller glaner les invendus (produits moches) auprès de plusieurs maraîchers. Il s'agit d'un projet de mutualisation de mise en marché puisqu'une seule ferme fera la cueillette, le tri, et la distribution de ces dits légumes moches. Une autre initiative, la Coop de solidarité agroalimentaire de l'Érablière Arthabaska a obtenu 22 000 \$ pour un projet de mise en place de quatre routes de distribution régulières de commandes entre des producteurs et leurs transformateurs membres de la coopérative à destination de Montréal, Québec, Sherbrooke et Trois-Rivières (MAPAQ, 2018).

Toujours à Montréal, il existe le projet Bouffe Action Rosemont, dont l'objectif est de réduire l'insécurité alimentaire pour ses habitants. L'initiative utilise la stratégie de multiples espaces réfrigérés mutualisés sur son territoire, d'une part pour le partage des coûts, mais également pour réduire la manutention de ces produits hautement périssables (Conseil Système Alimentaire Montréalais, 2020).

Les exemples précédents témoignent que l'instauration d'une stratégie de mutualisation horizontale pertinente pour les maraîchers est la mise en place de pôles logistiques alimentaires, ou « Food Hub », tels que l'affirment également Lefèvre et Audet (2016) pour organiser et optimiser à la fois les processus d'approvisionnement et de distribution des petits producteurs. En somme, les éléments de distribution pouvant être mutualisés par des projets coopératifs sont les circuits de déplacements, des espaces de stockage partagés et l'attribution de la collecte et la préparation des commandes à un employé tierce.

2.3.3.4 Mutualisation logistique

2.3.3.4A Les ressources de transport

La section précédente relevait les différents mécanismes de coopération relatifs aux systèmes de distribution. Celle-ci vise à explorer les solutions potentielles à des problèmes différents que pose le transport : l'investissement important nécessaire à l'acquisition d'un camion adéquat au transport de marchandises périssables, le manque de connaissances suffisantes en matière logistique pour optimiser les tournées de véhicules

ou un problème de sous-utilisation des camions qui est très coûteux par rapport aux volumes transportés. Ces solutions peuvent convenir tant à la gestion des premiers kilomètres que des derniers. Gaurav (2004) relève la proportion importante des coûts de transport par rapport au coût du produit et la corrélation entre la satisfaction des clients et la performance du transport comme impératifs pour s'intéresser au transport. Mason et al. (2007) illustre la contribution de la collaboration horizontale dans la réduction de ces inefficiences. Si dans la collaboration verticale le transport est assumé par la chaîne d'approvisionnement, la collaboration horizontale en transport, elle, élargit la notion de chaîne d'approvisionnement à réseau d'approvisionnement, ce qui élargit du même coup les opportunités d'amélioration.

Pan et al. (2019) ont identifié des solutions attribuables à la collaboration horizontale entre transporteurs. L'une d'entre elles est l'Internet physique, où des transporteurs indépendants les uns des autres affichent leurs routes et leurs chargements et où sont créés des « PI Hub » (afin de recharger les camions) pour optimiser les configurations possibles en temps réel. Cette solution engrange une manutention importante car il est possible qu'un produit soit chargé et déchargé à de nombreuses reprises avant d'atteindre sa destination finale, mais les réductions de transport à vide et l'optimisation du remplissage des camions compense ce désavantage.

Une autre solution de Pan (2017) est le « shipper collaboration » qui implique l'externalisation du transport, confiée à un prestataire de service logistique (3PL), et dont les coûts sont assumés par l'ensemble des producteurs-collaborateurs. Dans la solution de l'Internet physique, l'idée est de fractionner le transport entre maraîchers, cette solution réfère plutôt à l'idée de confier l'activité de transport à une tierce partie et implique de partager les coûts entre les maraîchers. Si cette solution permet aux producteurs de se concentrer à leur cœur de métier et ainsi de valoriser leurs heures de travail, elle pose tout de même un défi de taille : comment répartir justement les coûts associés à la solution entre les membres ? Une distribution des coûts possible selon Frenette (2020) est un partage effectué sur la base des gains qu'en retirent chacun des membres. Toutefois, la notion de gain est subjective et serait difficile à appliquer. Une méthode de répartition basée sur le volume transporté pourrait être plus facile à implanter. D'ailleurs Mrabti,

Hamani et Delahoche (2020) utilise une méthode de répartition des coûts et des bénéfices basés sur la quantité transportée et les émissions de CO₂. Ces dernières sont directement attribuables au volume transporté, son poids et la distance parcourue. Une difficulté rapportée par ces auteurs est la manière d'obtenir les émissions de gaz produite par le transport, mais l'effort de pénaliser les longues distances par un facteur environnemental est intéressant. L'écoulement des produits en circuit de proximité est ainsi récompensé.

2.3.3.4B Les ressources de production

La machinerie nécessaire au travail agricole demande d'importantes mobilisations de capitaux, et ce même si l'équipement est usagé. Pour une exploitation maraîchère de petite taille l'accès à de nouveaux outils est parfois impossible par contraintes financières. Une solution à la portée des producteurs est le partage des équipements entre fermes (Artz et Naeve, 2016). De cette façon, la responsabilité financière de l'acquisition est imputable non plus à un maraîcher, mais à tous les collaborateurs. Ensemble, ils peuvent faire l'achat de la machinerie plus rapidement ce qui est un autre bénéfice non négligeable. Ceci implique une répartition des coûts et des bénéfices entre les membres, qui se doit d'être juste pour préserver l'harmonie du groupe. Toutefois, le partage implique une coordination de l'utilisation et donc que l'équipement peut ne pas toujours être disponible en temps voulu. Ainsi, il est impératif qu'il y ait une répartition de l'équipement claire dans les périodes où les collaborateurs nécessitent l'équipement partagé. Il est à noter que certaines exploitations ne pourront mutualiser l'équipement avec les fermes avoisinantes car leur produit requiert une machinerie spécialisée.

De plus, la mutualisation d'équipement a comme contrainte la distance séparant les collaborateurs. Pour valoriser l'heure de travail à son mérite, il serait impensable qu'un maraîcher utilise de nombreuses heures de sa journée de travail pour se doter de l'outil partagé et effectue un trajet tout aussi coûteux en temps et en frais de transport lorsqu'il a terminé de l'utiliser. Là encore se pose le problème de répartition des coûts et des bénéfices abordés plus haut. Il se peut, toujours selon Artz et Naeve (2016), que le groupement soit confronté à une problématique de « free rider » ou d'opportunisme perpétré par l'un des collaborateurs, nuisant à l'ensemble du groupe.

Enfin, il n'y a pas que la force mécanique qui puisse être mutualisée. Un projet collaboratif de deux fermes en France (FNAB, 2013) implique la force de travail humaine. Ces deux producteurs travaillent ensemble à produire des légumes mutualisés. Ainsi, ils se partagent tant les tâches de production, allant de la semence jusqu'à la récolte, mais aussi ils se partagent équitablement les volumes produits. Dans ce cas, chacun des exploitants a son propre circuit de distribution et ils ne s'entrecroisent pas. Il s'agit donc d'un exemple de mutualisation exclusivement axé sur la fonction de production.

2.3.3.5 Mutualisation de l'information : le rôle des technologies de l'information

La mise en commun de l'information est un préalable au bon fonctionnement de tous les types de mutualisation décrits dans les sections précédentes. En effet, il ne serait pas possible de partager des équipements, des ressources humaines et des services si les membres ne communiquaient pas entre eux leurs besoins et leurs disponibilités et une foule d'autres informations. Il est toutefois nécessaire que l'information partagée soit uniformisée pour que l'ensemble des collaborateurs puissent en bénéficier. À ce propos, Mittal, Krejci et Craven (2018) souligne l'importance que le Michigan Food Hub IT Platform accorde à la création de codes de produits standards et à un langage partagé facilitant la prise de décision pour les acteurs utilisant la plateforme. Avec de l'information précise et uniforme, notamment sur les poids des produits, l'allocation des produits aux camions est simplifiée : on peut maximiser le poids des chargements sans craindre de dépasser les limites de poids autorisées par la loi.

D'ailleurs, en Chine la mise en place de lieux de plateforme, ou hubs en anglais, dédiés à l'information est à l'étude (Zhong et al., 2015). Les petits producteurs pourraient avoir accès aux données de ventes fournies par les détaillants, les préférences du marché, la qualité exigée, les effets climatiques sur les plants, etc. Cette connaissance leur permettrait de prendre des décisions relatives aux semences choisies et au calendrier de production de manière plus éclairée. Cinq bénéfices sont envisagés pour les producteurs : la réduction des coûts, la qualité des aliments haussée au niveau attendue des consommateurs, le prix en adéquation avec les attentes du marché, un écoulement des produits presque garanti puisque la plantation suit de près la demande et enfin, la productivité augmentée. Il est à

noter qu'il faut la participation des détaillants pour obtenir ces informations, recueillies directement auprès des clients et qu'il faudrait une mise à niveau technologique et de l'éducation sur l'utilisation de la plateforme pour permettre à un grand nombre de maraîchers d'utiliser la plateforme d'informations.

Plus près de chez nous, les producteurs québécois perçoivent une réelle valeur ajoutée à leurs activités de bénéficier de l'expertise et des expériences d'autres producteurs et ils estiment que l'échange de leur savoir-faire contribue aux motivations de s'investir dans des projets collaboratifs (Laughrea, Mundler et Royer, 2018).

2.3.4 Les éléments déclencheurs à pratiquer la mutualisation horizontale

La décision de démarrer un projet collaboratif entre maraîchers trouve son origine dans (1) l'identification d'occasions d'affaires, (2) la reconnaissance d'une problématique que la mutualisation permettra d'adresser ou de simplifier et (3) le désir de créer et consolider des liens avec d'autres producteurs. La présente section a pour objectif de reconnaître les principaux éléments déclencheurs de la formation d'initiatives de mutualisation horizontale parmi les producteurs maraîchers.

En premier lieu, la massification des volumes offerts permet non seulement de solutionner le problème de rentabilité associé au transport de faibles volumes (Noireaux et Ralet, 2019) en dégagant des économies, comme évoqué plus tôt, mais également de décrocher des opportunités jusque-là inatteignables. En effet, Laughrea, Mundler et Royer (2018) ont analysé dans leur article les motivations des producteurs du Québec à joindre le mouvement collaboratif spécialisé en circuit alimentaire de proximité. L'une d'elles est le désir ardent de développer une clientèle en s'associant avec d'autres pour fournir des détaillants et le secteur HRI (hôtels, restaurants et institutions). Le développement de ces nouveaux marchés permet aux producteurs de diversifier leurs activités (McElwee et Bosworth, 2010) et d'assurer un écoulement de leurs produits en plus de stabiliser leurs revenus. En contrepartie, le groupement doit fournir un approvisionnement stable et annuel à ses clients qui ne pourraient être pourvus par un producteur seul.

En deuxième lieu, toujours selon Laughrea, Mundler et Royer (2018), la mutualisation permet au groupe de développer son capital humain en valorisant le temps du producteur ce qui en fait une motivation importante. Bon nombre de producteurs ne disposent pas du temps nécessaire au développement de leur clientèle et ne disposent pas des ressources financières nécessaires à l'embauche d'une personne dédiée à la diversification de leurs activités.

En troisième lieu, les producteurs n'ont pas toutes les connaissances nécessaires à l'élaboration d'un système de distribution en circuit court, puisqu'ils s'en remettent généralement à l'expertise d'un distributeur en circuit long. L'acquisition de cette expertise par l'embauche d'une tierce personne, permise par la mutualisation des coûts, facilite grandement le passage d'une commercialisation en circuit long à une en circuit court. Cette transition est un élément recherché par les producteurs, car il leur permet de se rapprocher des consommateurs et réduit les intermédiaires. Les compétences acquises par l'entremise de la mutualisation rendent possible la suppression d'intermédiaires en permettant aux producteurs de continuer à concentrer leurs temps et leurs efforts à la production puisqu'une autre personne se charge des activités logistiques (Brisebois et Audet, 2018).

Enfin, pour certains producteurs, le désir de collaborer réside dans le choix de diminuer leur empreinte environnementale et de répondre aux pressions des consommateurs et sociétales à produire des aliments plus « propres » (Chanut et Paché, 2012). La FNAB (2013) soutient cette idée en considérant que la propension à être plus respectueux de l'environnement est une nouvelle exigence du marché que devrait suivre les producteurs. L'adhésion à un groupe est ainsi renforcée par la présence de valeurs communes, comme le souci de l'environnement ou l'importance de produire du biologique, ce qui est fréquent mais les valeurs ne constituent pas le moteur principal du projet collaboratif.

L'intérêt à mutualiser peut également émerger en regard au type de mutualisation qui sera effectué. Ainsi, un groupe peut vouloir se former dans l'optique de se centrer sur la mise en marché avec l'objectif de développer des nouveaux marchés ou encore mutualiser la logistique en coordonnant leurs livraisons avec les autres membres et choisissant

ensemble un sous-traitant de transport (Ménard, 2013). Un exemple concret est la création des *Fraîches du Québec*, abordé précédemment, qui est le résultat d'une mutualisation centrée sur le marketing (Parallèle, 2021). Il arrive aussi qu'une mutualisation de plusieurs fonctions soit ce qui motive la formation d'un groupe, comme c'est le cas pour la coopérative Le Jardin des Charrotons créée en Suisse par une étudiante (Gury, 2006). Cette dernière mise sur une mutualisation de la production et de la logistique; la coopérative mandate chacun des coopérateurs d'effectuer quatre demi-journées de quatre heures de travail aux champs. Si des membres parmi les 130 collaborateurs doivent s'y soustraire, ils doivent verser une compensation de 65 francs suisses par journée manquée. De cette manière, la production est assurée par l'ensemble des membres sans que cela ne demande trop de temps et il y a une réduction significative des coûts car ce temps n'est pas rémunéré. Pour ce qui est de la logistique, les livraisons se font sous le même principe, les coopérateurs se partagent la gestion des livraisons et si personne n'est disponible un mercredi donné, jour de livraison choisi, alors il incombe aux membres fondateurs de faire les livraisons (Gury, 2006).

En somme, la mutualisation est un levier stratégique permettant d'accroître « l'efficacité des nœuds les plus critiques » par le partage de ressources (Chanut et Paché, 2012). L'identification de ces nœuds est propre à chaque regroupement et en constitue les principales motivations à former un groupe collaboratif mutualisant certaines fonctions.

2.3.5 Facteurs facilitant l'adhésion à une initiative de mutualisation horizontale

L'un des facteurs de succès déterminant dans le maintien d'un regroupement de producteurs et qui en assure la pérennité est la présence d'un leader. Noireaux et Ralet (2019) attribue au leader la responsabilité de distribuer les tâches à l'ensemble des collaborateurs et d'en coordonner l'exécution. Cette recherche identifie trois compétences à retrouver chez le collaborateur désigné leader. D'abord, le leader doit communiquer et porter une vision rassembleuse et partagée par tous car cette dernière agit en véritable boussole pour le regroupement. La vision représente l'orientation tant en termes d'objectifs à atteindre que de valeurs défendues que veulent suivre les membres. En soi, la vision est un facteur facilitant parce qu'elle donne le ton au travail des membres.

Ensuite, le leader doit posséder des connaissances nécessaires, en logistique, en marketing et en gestion notamment, pour pouvoir coordonner efficacement le travail de chacun afin de produire le résultat escompté, dicté par la vision commune. Enfin, le dernier attribut que doit posséder le leader est la légitimité d'occuper cette position. Elle est renforcée par les compétences tout juste évoquées et enjoint les collaborateurs à accepter ses décisions. La pertinence d'une gouvernance claire est un aspect d'intérêt mentionné fréquemment dans la littérature mais aucune étude trouvée ne s'y attarde spécifiquement dans le contexte de mutualisation horizontale.

Pour ce qui est des autres facteurs facilitant l'adoption de la mutualisation horizontale, on retrouve la nécessité d'avoir des technologies d'informations compatibles (Mittal, Krejci et Craven 2018). Arsenault-Hétu, Audet et Brisebois (2018) estiment qu'un facteur facilitant la mise en place et le succès de projets mutualisés est la mutualisation de certaines fonctions spécifiques plutôt que toutes les opérations. Il sera moins complexe d'établir les rôles de chacun des membres et cela diminue la dépendance vis-à-vis le travail effectué par les autres membres. Ces auteurs mettent l'emphasis sur l'importance de la confiance mutuelle. Pour réussir une collaboration, chacun doit croire dans le respect des balises déterminées avec les partenaires. Gury (2006) explique dans sa thèse qu'un des facteurs facilitants de sa coopérative est le rôle joué par une autre coopérative d'expérience dans leur développement. Cette dernière a assumé une fonction de mentor et s'est portée garante à prêter main forte en cas de problème de culture, de soucis de comptabilité et à prêter du matériel si le besoin se fait sentir. Enfin, Ménard (2013) attribue un caractère essentiel à la volonté de coopérer des membres et à une communication efficace entre eux.

2.3.6 Facteurs contraignant à l'adhésion à une initiative de mutualisation horizontale

Dans la démarche de mutualisation horizontale, plusieurs freins se dressent devant les producteurs. Pan (2010) identifie la difficulté de répartition équitable des gains et des coûts entre les membres comme étant la barrière principale, dont nous avons discuté dans une section précédente. Le sentiment que la répartition avantage un des collaborateurs au détriment des autres peut mener à l'abandon du projet et cette répartition devrait être

discutée dans les prémices de la collaboration. Un autre frein soulevé par l’auteur est la difficulté de trouver des partenaires désirant une relation à long terme gagnant-gagnant. Ces deux freins sont également identifiés par Makaci et al. (2017). Ceci peut s’expliquer par l’absence d’une vision commune ou d’un leader convainquant, deux motivateurs importants (Noireaux et Ralet, 2019).

Ruel (2019) identifie la difficulté de créer des liens de confiance comme la principale barrière à la mutualisation horizontale. Elle envisage un autre frein important directement attribuable à la concurrence. En effet, l’auteure croit que si deux producteurs offrent des produits similaires, cela engendre des relations conflictuelles. Il est raisonnable de croire que chacun d’entre eux veillera aux intérêts de son exploitation et sera enclin à protéger sa place sur ses marchés.

LeRoux, Schmit, Roth et Streeter (2009) ont réalisé une enquête auprès de 33 producteurs pour découvrir les barrières les plus importantes à la collaboration. La principale raison évoquée est le manque de temps pour se consacrer à un projet collaboratif (39,5%), suivi de près par l’incertitude liée aux gains potentiels d’une collaboration (34,2%) et enfin, en troisième position d’importance, le risque de dépendance vis-à-vis des collaborateurs (34,2%). Ces résultats sont conséquents avec les barrières énoncées par les auteurs de cette revue de littérature.

Enfin l’une des barrières faisant obstruction au développement de mutualisations horizontales sont les particularités distinctes des produits : certains doivent être conservés à des températures précises, avoir des conditions de stockage particulières et être manutentionnés de manière différente (FNAB, 2013). Ces conditions peuvent être irréconciliables et entraver la mutualisation d’équipements ou de ressources.

2.4 Cadre conceptuel

Les sections précédentes ont fait ressortir les connaissances théoriques sur la mutualisation et la collaboration au Québec et ailleurs dans le monde. Rappelons toutefois que ces dernières ne permettent pas de faire état de la situation dans le contexte spécifique de la mutualisation horizontale en contexte maraîcher québécois. Comme ce mémoire

tente de dresser la situation actuelle de l'utilisation de la mutualisation dans les initiatives collaboratives entre maraîchers et de comprendre les liens entre les éléments déclencheurs, les facteurs facilitants et les facteurs contraignants, il est nécessaire de s'intéresser à certaines variables qui balisent la portée de cette recherche. Les variables étudiées sont: l'élément déclencheur, la décision de mutualiser et le cas échéant, le type de fonction mutualisée, ainsi que les facteurs facilitants et les facteurs contraignants à la mutualisation. Cette étude souhaite déterminer s'il existe des relations entre les variables étudiées et le succès de l'initiative. Seront observés également les avantages et les inconvénients découlant de la mutualisation et des stratégies mises en place par les initiatives. La figure 2.4 ci-dessous illustre le cadre conceptuel qui englobe toutes ces variables. D'abord, en rose sont répertoriés les éléments déclencheurs trouvés dans la littérature. Ces éléments déclencheurs mènent à la décision de mutualiser une ou plusieurs fonctions prise par les groupes. Ces fonctions sont en orange. Parallèlement à la mise en place de la mutualisation d'une ou de plusieurs fonctions, des facteurs facilitants ou contraignants, que l'on retrouve en jaune, respectivement à gauche et à droite des fonctions, influencent la capacité de mutualisation d'un groupe. Ces éléments font ensuite place aux résultats de l'utilisation de la mutualisation. En vert sont répertoriés les avantages et les inconvénients tirés de la littérature qui influe sur le succès de la démarche de mutualisation. Ainsi, le succès est gradé par la présence des avantages et des inconvénients, p.ex., s'il n'y a que des avantages et aucun inconvénient, on peut conclure que l'utilisation de la mutualisation est un succès sur toute la ligne. En somme, ce cadre conceptuel résume les éléments qui seront discutés avec les participants à l'étude.

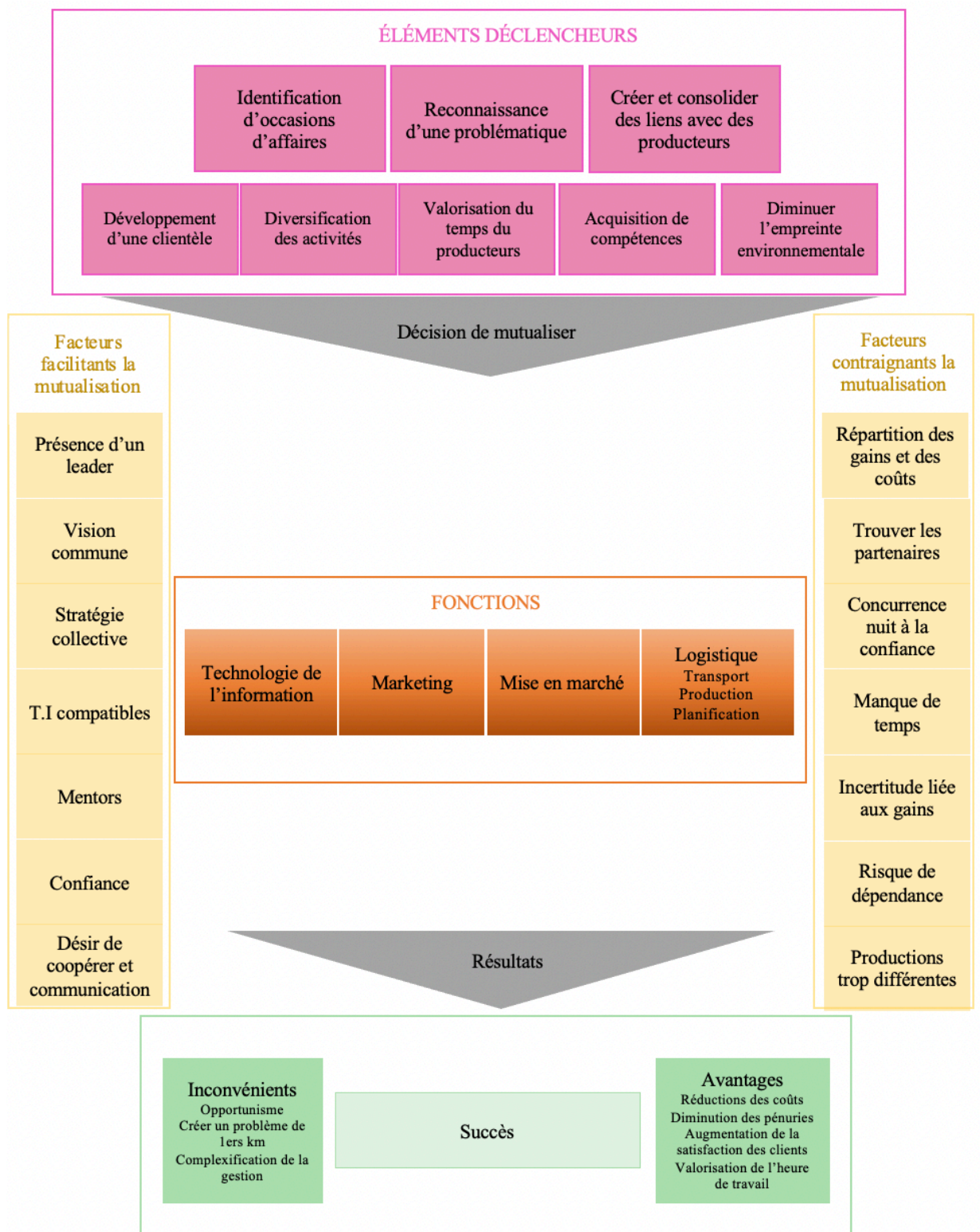


Figure 2.4 : Cadre conceptuel initial

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Ce présent chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie employée pour répondre aux questions de recherche suivantes : (1) Quel est l'état de l'utilisation de la mutualisation horizontale par les maraîchers québécois? (2) Quels sont les éléments déclencheurs, facteurs facilitants et les facteurs contraignants rencontrés par ces initiatives? (3) Quelles sont les meilleures pratiques concernant la mutualisation horizontale chez les maraîchers québécois et quels sont les liens entre ces pratiques et les résultats obtenus par ces initiatives? Pour répondre à ces questions, des entrevues semi-dirigées ont été conduites, puis la méthode d'analyse qui a été retenue est l'analyse de contenu. Dans la première section du chapitre, on présente et justifie le choix d'une analyse qualitative et du choix des entrevues semi-dirigées comme méthode de collecte de données. La deuxième partie concerne le choix des participants à cette études tandis que la troisième partie fait état du déroulement des entrevues et des outils utilisés pour les mener. La quatrième concerne l'analyse de données.

3.1 Analyse qualitative : l'entrevue semi-dirigée

Le choix de la méthode qualitative dans notre contexte d'étude est justifié par l'absence d'études canadiennes et/ou québécoises sur le sujet de la mutualisation horizontale logistique. En effet, les connaissances exposées au chapitre précédent, la revue de littérature, sont pour la plupart tirées d'études européennes ou américaine. En appliquant ces notions à la situation québécoise, nous émettons le postulat qu'il n'existe pas ou peu de différences à la manière de pratiquer la mutualisation horizontale logistique. Ce postulat existe tant qu'il n'y a pas d'autres cadres de références; ainsi il est accepté comme base de recherche (Maykut et Morehouse, 1994). Dans notre cas, les connaissances acquises servent d'assise à la recherche menée et elles ont permis d'élaborer le guide d'entrevue. Toutefois, il est attendu que les réponses fournies par les participants peuvent différer de ce qui a été collecté lors de la revue de littérature et nous resterons ouverts à des réponses autres que celles découvertes dans la littérature.

De plus, la nature du sujet de cette recherche est subjective : chacun des participants a une réalité qui lui est propre et ce qui est pour lui un phénomène qui a un impact sur le résultat

de son projet collaboratif est intrinsèquement lié à sa manière de comprendre son environnement et son contexte. La recherche qualitative est tout indiquée pour la compréhension d'études reposant sur les mots employés dont le sens est mouvant dépendamment des termes employés avant ou après (Makamurera et al., 2006).

Le choix de l'entrevue semi-dirigée est supporté par les buts qu'elle poursuit. En effet, l'un de ces objectifs est de rendre explicite la réalité du participant en le laissant s'exprimer et étoffer sa réponse. Bien que parfois recadré par le chercheur, le participant dispose de toute la latitude dont il souhaite pour formuler sa réponse (Gauthier, 2003). En ayant accès à l'expérience de l'individu, les conclusions que l'on tirera des entrevues seront imputables à la réalité, une caractéristique pour laquelle on privilégie l'utilisation de l'analyse qualitative (Yin, 2015).

L'une des forces de l'entrevue semi-dirigée est qu'il est possible d'ajuster les questions posées et la direction de l'entrevue en fonction des réponses obtenues. En effet, lorsque le répondant ne comprenait pas le sens d'une question ou qu'à contrario, ses réponses demandaient des éclaircissements, le guide a été ajusté en temps réel. De plus, elle permet de déroger du cadre préétabli et de poser des questions non-prévues si la discussion emprunte un chemin tout autre mais pertinent (Savoie-Zajc, 2016).

3.2 Sélection des participants

La taille estimée de la population des maraîchers pouvant être membre d'un projet collaboratif se rapportant à la mutualisation est de 650. C'est de manière informelle qu'une liste potentielle de participants a été élaborée. En effet, nous avons commencé par glaner le nom de groupement par le biais d'émissions dédiées à l'agriculture, telle que Les Maraîchers, et dans les différents journaux (La Presse Canadienne, Radio-Canada, etc.). Parfois, c'est en établissant un contact avec des marchés publics que nous avons obtenu le nom de regroupements collaboratifs. Parallèlement, en épluchant le répertoire des marchés publics québécois accessible sur Internet et leurs participants, nous avons ajouté des candidats potentiels sur la base des sites des fermes qui y promulguent leur collaboration avec d'autres fermes maraîchères.

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons concentrer nos efforts à l'étude de la mutualisation logistique, toutefois il peut arriver que les participants prennent part à des projets de mutualisation multiples, marketing et logistique, par exemple. Nous avons restreint les candidats potentiels aux critères d'inclusion suivants : le participant doit avoir comme secteur d'activité la production maraîchère, être maraîcher depuis au moins deux ans pour détenir une connaissance pratique, être membre d'une initiative collaborative horizontale ou l'avoir été dans les vingt dernières années et enfin, le participant doit avoir une fonction liée à la logistique.

Une fois la liste de répondants potentiels complétés et nos critères d'inclusion définis, nous avons contacté les participants potentiel par courriel ou téléphone. Un exemple de courriel utilisé pour recruter des participants est présenté en annexe 1. Plus d'une soixantaine d'initiatives différentes ont été approchée. Elles ont été approchées à la suite de la visite de leur site Internet où était décrit une part de la collaboration entre les membres ce qui laissait croire qu'il serait probable que le groupe pratique la mutualisation. Les recherches de participants, ainsi que les entrevues, ont duré 4 mois, soit de juin à octobre 2021. D'abord par courriel, par l'envoi du courriel présenté en annexe, puis par un courriel de suivi si l'initiative n'avait pas répondu. À la suite de ces deux courriels sans réponse, un appel téléphonique a été effectué pour joindre les membres de l'initiative. Seules quelques-unes ont rappelé pour signifier leur refus, les autres contactées par téléphone n'ont pas retourné l'appel. De plus, nous espérions pouvoir rencontrer des participants ayant fait partie d'initiatives passées qui n'ont pas fonctionnées. Cependant, ce désir n'a pas été réalisé: les participants à ces initiatives ont refusé de participer à l'étude. Au total, treize entrevues ont pu être menées parmi tous les groupes répondants à ces critères. Le tableau 3.1 répertorie chez les treize participants à l'étude leur nombre d'années d'existence, la longueur du circuit selon la définition du nombre d'intermédiaires, le type de gouvernance en place dans l'initiative, le nombre de collaborateurs-membres excluant les employés des initiatives et enfin, le type de mutualisation en place.

Il est à noter que le type production doté d'un astérisque (*) signifie que les membres de l'initiative ne s'occupent pas exclusivement de la production et qu'ils ne sont pas

organisés autour de la fonction de production. Ce sont des coopératives de travailleurs qui affirment s'occuper elles-mêmes de toutes les fonctions, toutefois il est entendu que la majorité des membres-travailleurs, sinon tous les membres, participent au travail au champ faisant de la production la fonction la plus partagée entre les membres.

Tableau 3.1 : Participants à l'étude et variables de contrôle

<i>Nom de l'initiative collaborative</i>	<i>Type de mutualisation en place</i>	<i>Longueur du circuit/ Intermédiaire(s)</i>	<i>Nombre d'années d'opération</i>	<i>Type de gouvernance</i>	<i>Nombre de collaborateurs-membres</i>
Les Hautes Herbes – Coop maraîchère	Production *	Court	2	Leader dans son champ de compétence	4
La Ferme Trotteuse Coop	Production *	Court	3	Consensus mais un leader naturel	3
Coopérative au Bout du Rang	Production *	Court	3	1 membre = 1 vote	4
Ferme Coopérative Agricola	Production *	Court	3	Leader dans son champ de compétence – Par consensus	4
Ferme Terre Partagée	Production *	Court	4	Par consensus	4
La Pagaille – coop paysanne	Production *	Court	4	Par consensus	5
La Shop à Légumes	Production *	Court	7	1 membre = 1 vote - Consensus	3
Ferme aux petits oignons	Production *	Court	17	Cogestion - Leader dans son champ de compétence	7
La Ferme Tournesol	Production *	Court	18	1 membre = 1 vote - Consensus	7
Coopérative de solidarité Nord-Bio	Mise en marché - Logistique	Court	14	Assemblée générale annuelle (tous) et comité d'administration (5)	43
Réseau des Fermiers de Famille	Marketing	Court	26	Géré par la CAPÉ	150
Groupe Vegco	Production – Marketing - Mise en marché	Long	29	Deux actionnaires Consupack et Omnipro égaux (composés des 12 membres)	12
Entreprise X	Production – Mise en marché - Transformation	Long	33	1 membre = 1 vote	5

À la lecture du tableau, on constate que la majorité des groupes se consacrent surtout à la fonction production, que le circuit privilégié est le circuit court et que plus de la moitié des participants sont à l'œuvre depuis moins de 10 ans.

3.3 Collecte de donnée et guide d'entrevue

Dans le cadre de ce mémoire, les données utilisées pour formuler des recommandations aux futurs gestionnaires et maraîchers voulant mettre en application des projets de mutualisation horizontale logistique proviennent d'entrevues réalisées auprès de l'échantillon décrit précédemment. Comme cette recherche est effectuée auprès d'êtres humains, une demande d'approbation a été présentée au Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de HEC Montréal préalablement. Une fois le certificat d'approbation obtenu (disponible en page i) nous avons établi un contact avec les participants potentiels pour obtenir leur accord de participation à cette étude. En réponse à leur intérêt, le guide d'entrevue (disponible à l'annexe 3) qui constitue l'outil principal de l'entrevue a été partagé aux participants. Les questions qui s'y trouvent concernent l'initiative collaborative : sa raison d'être, ce que fait le groupement, la répartition des responsabilités et des bénéfices, ses facteurs facilitants et ses facteurs contraignants. Ces questions servent à découvrir des liens entre les variables du cadre conceptuel initial et le succès du projet collaboratif. Une discussion avec le participant sur les meilleures pratiques et la notion de succès conclue l'entrevue.

Les entrevues ont été réalisées par vidéoconférence en raison des conditions sanitaires ou par téléphone à la demande du participant entre juillet et novembre 2021. Sinon, le médium utilisé pour réaliser l'entrevue est Zoom ou Teams permettant de voir et d'entendre le participant qui est la manière de reproduire le plus fidèlement possible une interaction face-à-face (Neuendorf, 2002). Les entrevues ont été enregistrées pour faciliter l'analyse et pouvoir se référer aux termes exacts employés par les maraîchers ultérieurement.

3.4 Analyse de données

Une fois les entrevues terminées et les données collectées, nous avons choisi d'utiliser l'analyse de contenu en profondeur comme méthode d'analyse pour traiter les propos des différents cas de collaboration. En effet, chacune des entrevues représente un cas unique de collaboration et/ou de mutualisation. L'analyse en profondeur, selon Moscarola (2006), est une analyse thématique qui se traduit par la lecture d'un ensemble de documents à l'étude et qui produit des verbatim par thèmes. Dans ce mémoire, les documents à l'étude sont les entrevues et les thèmes sont les éléments déclencheurs, les freins, les facilitateurs et les résultats. L'unité d'analyse est la collaboration et/ou la mutualisation. Le processus de codification utilisé est expliqué plus bas.

Chacune des entrevues ont été retranscrites mot à mot (Savoie-Zajc, 2016) pour assurer que toute l'information se trouve au même endroit et que l'entièreté des propos soit analysée. La retranscription des entrevues a produit 102 pages de texte à analyser. Lors de cet exercice, il faut veiller à ne pas modifier le discours du participant pour respecter le plus fidèlement l'idée véhiculée par la réponse. Une première étape d'analyse débute alors : la description (Savoie-Zajc et Anadón, 2009). L'un après l'autre, les verbatim ont été morcelés pour que chacune des parties soit classée selon l'idée qu'elle représente. Il s'agit de structurer les entrevues selon les thèmes mentionnés. Cette réduction du texte en codes clés a été reproduite indépendamment pour chacune des entrevues. Les codes ont été construits au fur à mesure de la classification de l'information. Des thèmes clés comme « éléments déclencheurs, facteurs facilitants, facteurs contraignants, résultats » ont été précisés par les codes.

Par exemple, la phrase suivante : « C'est ma principale motivation, numéro un, à franchir le pas, répartir la charge mentale. » s'est vu attribuer le code « diminuer charge mentale » qui lui appartient au thème « élément déclencheur ». En somme, tous les codes représentent les concepts clés véhiculés par les répondants. Cette retranscription et organisation des données brutes en fonction de la grille d'analyse permet de recouper plus aisément les différentes entrevues pour en tirer des conclusions et de bonnes pratiques de gestion à transmettre aux futurs initiateurs de projets collaboratifs. Il est à noter que des

citations directes des personnes rencontrées, telle que celle utilisée pour illustrer la codification, se retrouvent dans ce mémoire pour soutenir les différents propos et ceci en accord avec les choix de confidentialité choisis par les répondants.

Ensuite, toujours selon Savoie-Zajc et Anadón (2009), les données sont soumises à la deuxième étape soit l'analyse. Il s'agit ici de chercher entre les codes des « convergences, des divergences » et de différencier des conclusions générales que l'on peut tirer et des éléments de réponses uniques. Pour ce faire, la compilation du nombre de fois qu'un code a été appliqué est utile. Le logiciel ATLAS.ti utilisé calcule automatiquement la récurrence des codes. De plus, cette étape implique aussi la comparaison de codes similaires, il convient alors au codeur de déterminer s'ils sont suffisamment similaires pour n'en former qu'un ou assez différents pour être traités comme deux codes différents. Pour illustrer ce propos, avant la consolidation des codes, il y avait 428 codes différents et après l'agrégation il y en avait 236. La liste complète des codes se trouve en annexe 4.3 où l'on retrouve les codes, leur occurrence dans les entrevues et leur catégorie. Il s'agit des pages 122 à 135 de ce mémoire qui représentent des captures d'écran de tous les codes utilisés sur Atlas.ti. Prenons la catégorie des éléments déclencheurs. Avant la consolidation, il y avait 42 codes et à la suite de la consolidation il n'en restait que 13. En annexe 4 se trouvent l'agrégation des codes « éléments déclencheurs » ainsi que la liste de tous les codes finaux résultants de l'agrégation de chaque catégorie.

De plus, selon Neuendorf (2002), il est souhaitable d'avoir deux codeurs ou plus pour s'assurer de la validité des codes. Il faut qu'indépendamment, les codeurs parviennent à des résultats similaires pour assurer qu'aucun biais important n'a été introduit par l'un aux résultats. Toutefois, dans cette étude il n'y a qu'un seul codeur.

Finalement, une dernière étape est l'interprétation des résultats. Il incombe au codeur de donner un sens aux codes et aux thèmes relevés. Il doit « passer à un niveau conceptuel pour leur donner un sens » (Savoie-Zajc et Anadón, 2009) et lier ses résultats avec les concepts théoriques soulevés dans la littérature que ce soit pour les nuancer, les contredire ou les appuyer. Dans cette étape, il y a également eu une analyse des liens entre les différents thèmes : un élément déclencheur est-il par exemple plus susceptible d'influer

sur le type de mutualisation. Cette analyse s'est appuyée sur l'occurrence de paires de thème (p. ex., un même élément déclencheur et un même type de mutualisation). De plus, l'analyse des données et l'interprétation des résultats sont basées également sur ce qui a été trouvé dans la littérature. Pour parvenir à des conclusions et des recommandations, les entrevues sont triangulées avec la littérature. Ceci marque une comparaison entre les éléments propres au contexte des maraîchers québécois et les éléments de la littérature.

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Le chapitre qui suit a pour objectif de présenter les résultats obtenus des treize entrevues semi-dirigées menées et de répondre aux trois questions de recherche. Le chapitre est donc divisé en trois sous-sections principales, chacune permettant de répondre à l'une des questions de recherche. De plus, la deuxième sous-section est organisée en fonction des composantes initiales du cadre conceptuel élaboré au chapitre 2, soit : les éléments déclencheurs, les facteurs facilitants la mutualisation, les facteurs contraignants la mutualisation et les résultats. Certaines sections ont été ajoutées pour discuter de deux nouveaux éléments qui ont émanés lors des entrevues, soit les amplificateurs et les atténuateurs de résultats. Cette sous-section permet également de faire un retour sur le cadre conceptuel. La dernière sous-section porte sur une discussion des meilleures pratiques et celles à éviter, tirées des expériences et des apprentissages des participants à l'étude et de leur lien avec les résultats.

Participants

En concordance avec le niveau de confidentialité sélectionné par les participants, les entreprises sont mentionnées explicitement dans cette présentation des résultats, sauf dans le cas de l'entreprise X. Les noms des répondants ne sont pas mentionnés par soucis de confidentialité. Des citations directes seront parfois introduites pour bien supporter le propos, mais nous ne les associeront pas aux répondants l'ayant dit pour respecter les principes d'éthiques entendus avec les répondants.

Dans l'échantillon des groupes sondés, il est pertinent de noter la présence de deux groupes plus matures, Groupe Vegco et l'entreprise X, existant chacun depuis près d'une trentaine d'années et bien établis dans leur marché alors que les autres sont en phase de démarrage ou d'expansion et comptent entre 2 et 26 années d'opérations. De plus les participants à l'étude font partis de plusieurs types de groupes : six sont constitués en coopérative de travailleurs, dont l'une d'elle fait également parti d'une coopérative de producteurs, deux sont des entreprises individuelles qui transitionnent vers la coopérative de travailleurs, une est un organisme coopératif qui soutient l'Agriculture Soutenue par la

Communauté (ASC), deux sont des coopératives de solidarité, une est une coopérative de producteurs et enfin, un des groupes participant à l'étude est un regroupement de producteurs constitué en société par actions qui était à ses débuts une coopérative de producteurs. D'ailleurs, il existe une distinction entre la coopérative de solidarité et celle de travail. La coopérative de solidarité existe d'abord pour promulguer une cause ou un intérêt commun tandis que la coopérative de travail sert d'abord à fournir un travail à ses membres (Gouvernement du Québec, 2022). Dans les entrevues réalisées, seule la Coopérative de solidarité Nord-Bio a d'abord comme mandat de valoriser l'agriculture biologique régionale par des actions de promotion (un élément déclencheur) et ensuite celui de permettre la vente de produits.

Il existe des différences fondamentales entre les groupes de producteurs et les initiatives de travailleurs. En effet, dans le premier cas, il y a plusieurs points de production qui sont chez chacun des membres-producteurs tandis que chez les groupes de travailleurs, il n'y a qu'un emplacement de production unique. Ceci implique que dans les initiatives de travailleurs, il y a une complexité moins importante des opérations au sens où il ne faut pas massifier des productions diverses, acheminer de la machinerie à différents sites de production, etc., puisque tout est fait sur la même terre.

Il est à noter que des treize participants, une seule est gérée par cogestion. Pour toutes les autres, il existe des conseils d'administration (CA) où les membres prennent les décisions par consensus plutôt que par vote. Le nombre de membres composant les groupes varie de trois personnes à 150 membres, le terme membres signifiant parfois des entreprises et d'autres fois des personnes. Pour ce qui est du type de mutualisation, les diverses fonctions mutualisées seront discutées en profondeur à la sous-section 4.2.2.

4.1 État de l'utilisation de la mutualisation horizontale logistique dans les initiatives

Cette section répond à la première question posée dans ce mémoire :

- (1) Quel est l'état de l'utilisation de la mutualisation horizontale par les maraîchers québécois?

D'abord à la lumière des treize entrevues menées, on peut qualifier l'utilisation de la mutualisation horizontale logistique et de mise en marché par les maraîchers comme étant faible. Afin de soutenir ce propos, le tableau 4.1 recense l'utilisation que font les treize initiatives d'entrepôts mutualisés avec des pairs maraîchers, de l'utilisation de camions réfrigérés partagés et de partage d'équipements destinés à la production, soit des infrastructures logistiques. On constate que sept des initiatives ne font pas la mutualisation d'au moins l'une de ces infrastructures, que trois d'entre elles mutualisent l'une de ces infrastructures et que trois des groupes rencontrés mutualisent deux de ces infrastructures. Comme ce sont des infrastructures nécessaires au travail maraîcher, cela signifie que dans la plupart des cas, les groupes ont dû en faire l'acquisition individuellement. Ce résultat laisse présager qu'il y a des opportunités d'utilisation de la mutualisation horizontale logistique pour les maraîchers québécois en termes d'économies puisque ces infrastructures sont dispendieuses.

Il y a toutefois une majorité de groupes rencontrés qui utilisent la collaboration. En effet, les membres des coopératives de travailleurs collaborent entre eux pour réaliser, par exemple, la production mais ne mutualisent pas l'exercice des tâches de production. Comme mentionné dans la revue de la littérature, la collaboration divise les tâches entre les membres et favorise le travail en silos; les membres se partageant la production se voit confier une partie des tâches nécessaires à la production, mais peuvent ensuite vaquer à leurs fonctions de manière indépendante. Par exemple, l'un des membres est affecté à la planification des semences, un autre à la mise en terre des carottes, un autre à la mise en terre des fines herbes, etc. La mutualisation de la production est plutôt liée aux finances qui sont partagées et au partage de machineries qui ont été achetées ensemble.

Tableau 4.1 : Infrastructures soutenant la mutualisation horizontale logistique et de mise en marché parmi les répondants

<i>Nom de l'initiative collaborative</i>	<i>Entrepôts mutualisés</i>	<i>Camion mutualisé</i>	<i>Équipements mutualisés</i>
Ferme Terre Partagée			
Coopérative au Bout du Rang		X	
Groupe Vegco	X		X
La Ferme Tournesol			
La Pagaillon – coop paysanne			
Les Hautes Herbes – Coop maraîchère			
Ferme Coopérative Agricola	X	X	
La Ferme Trotteuse Coop	X		
Coopérative de solidarité Nord-Bio	X		
Ferme aux petits oignons			
Réseau des fermiers de famille			
La Shop à Légumes			
Entreprise X	X		X

Les résultats du tableau 4.1 confirment que la mutualisation horizontale logistique et de mise en marché n'est pas une stratégie très développée par les initiatives collaboratives maraîchères québécoises.

Ensuite, présentons les éléments déclencheurs, les facteurs facilitants, les facteurs contraignants, les résultats et les facteurs amplifiant et atténuant les résultats rencontrés par les initiatives dans les sections qui viennent.

4.2 Facteurs influençant la mutualisation

Cette section répond à la deuxième question posée dans ce mémoire :

(2) Quels sont les éléments déclencheurs, facteurs facilitants et les facteurs contraignants rencontrés par ces initiatives?

Nous présentons dans les sections qui viennent les éléments déclencheurs, la décision de mutualisation, les facteurs facilitants, les facteurs contraignants, les résultats et les facteurs amplifiant et atténuant les résultats rencontrés par les initiatives. Enfin, le cadre conceptuel sera revisité à la lumière de ces résultats.

4.2.1 Éléments déclencheurs

Il existe une multitude de raisons de vouloir débiter un projet de mutualisation en contexte maraîcher. À la lumière des entrevues menées, nous pouvons les classer en trois catégories : le pouvoir d'influence, un changement de style de vie et ce qui permet d'opérer plus aisément le projet maraîcher.

4.2.1.1 Pouvoir d'influence

D'abord, certains répondants collaborent et forment leur initiative pour avoir un impact concret sur les habitudes de consommation de leur communauté. L'engouement pour les paniers de légumes axés sur une production biologique et responsable est en expansion depuis le lancement de compagnies mercantiles à succès, mais dit-on lors des entrevues que ces entreprises lucratives exploitent le concept sans qu'elles n'aient un lien véritable entre leurs producteurs et la terre. Ainsi, quatre des groupes veulent promouvoir une agriculture respectueuse de la terre et une agriculture proche de ses consommateurs en proposant des paniers de légumes frais chaque semaine aux membres de leur communauté. La promotion de l'agriculture soutenue par la communauté, ou le partenariat entre une ferme et un citoyen comme l'a expliqué le Réseau des Fermiers de Famille, est un moyen de relier le client vers la terre. Le client, par le développement de sa relation avec son producteur, s'expose aux réalités de l'agriculture

Pour quatre autres groupes, il s'agit plutôt de s'éloigner des modèles agricoles existants en ne produisant que ce qui est suffisant pour nourrir leurs clients. « Se détacher d'un système productiviste et passer à quelque chose de plus lié aux besoins réels » pour influencer une consommation plus raisonnable et inspirer une prise de conscience chez les gens par rapport aux enjeux de surconsommation/surproduction et de sécurité alimentaire.

Enfin, une autre raison de collaborer et de mutualiser en maraîchage est pour contribuer à restaurer l'environnement et à faire partie de la solution. Le groupe Vegco, a mis sur pied des techniques innovantes de contrôle d'indésirable en co-crédation avec l'entreprise de rrdseau-conseil Prisme qui ont permis de cesser l'utilisation de pesticides nocifs et la qualitrd des cours d'eau en a rdtd grandement amrdliord. Prisme dessert des utilisateurs multiples mrdme si 90% sont membres de Vegco et est administrrd par des producteurs de la rdgion. Comme le Groupe a une taille considrdable, ils ont eu un pouvoir d'influence suffisamment important pour transformer l'industrie de l'oignon. Dans la littrdature, l'impact sur l'empreinte environnementale est un drcleclencheur rd former un projet collaboratif maraîcher (Chanut et Pachrd, 2012).

En somme, des groupes collaboratifs peuvent se former dans l'optique d'accroître leur influence sur leur communautrd et leur industrie au sujet des pratiques environnementales en agriculture, de consommation responsable alimentaire et de favoriser un rapprochement consommateur-terre nourricièrd. L'rdlrdment drcleclencheur du pouvoir d'influence sur les communautrd et l'industrie n'est pas rdpertori rd dans la littrdature relevrd dans ce mrdmoire. Il s'agit d'un nouvel rdlrdment drcleclencheur rdmergeant des entrevues.

4.2.1.2 Style de vie

Les entrevues ont illustrrd que plusieurs des cooprdatives de travailleurs sont formrdes d'anciens professionnels rd la recherche d'un style de vie diffrdrent pour fuir la rigiditrd d'un boulot de salari rd, typiquement du 9h rd 5h. L'entreprise maraîchère leur permet d'être leur propre patron (3/13) et de jouir de toute leur crrdativitrd (1/13) pour mettre sur un pied un projet d'rdquipe stimulant (3/13). En adrdquation avec l'article de Mundler et al (2017), parmi les deux causes fondamentales expliquant la formation d'initiatives collaboratives se trouve le drcsir de modifier son style de vie en donnant un sens rd son travail (6/13) et que ce dernier soit une continuitrd de ses valeurs personnelles (solidaritrd (2/13), entraide (4/13), environnement (5/13)). Les valeurs d'entraide et de solidaritrd (5/13) ont contribu rd rd la formation des groupes interrogrd. En outre, la nrccessitrd de donner un sens rd son travail et rd sa vie est une raison ayant conduit plus de la moiti rd des participants rd drcmarrer leur

projet collaboratif (7/13). De plus, les groupements maraîchers rencontrés ayant la recherche d'un style de vie axé sur la qualité de vie ont défini le succès de leur démarche par l'atteinte d'une série de métriques visant à mesurer le bien-être et la qualité de vie telles que : des heures travaillées réduites (4/13), un salaire décent (5/13) et une diminution de la charge mentale (9/13).

Également, la création de projets maraîchers collaboratifs peuvent être mis sur pied dans l'optique de créer un réseau de producteurs avec qui partager des connaissances et des expériences (4/13) et qui puisse apporter un support moral (2/13). Ceci est conséquent avec les propos de Laughrea et al. (2018) qui stipulent que la valeur ajoutée d'échanges avec les autres producteurs est une cause de la formation d'initiatives collaborative. L'une des coopératives de producteurs et l'une de travailleurs ont choisi de se relocaliser dans une autre région pour se rapprocher d'autres maraîchers. L'image est assez forte ici : une entreprise maraîchère qui déménage de Saint-Hyacinthe pour la région du Kamouraska afin de s'implanter près d'entreprises concurrentes œuvrant dans le même secteur. Cette coopérative soutient que cette démarche est supportée par le potentiel synergique avec les autres fermes maraîchères, notamment par la possibilité d'acheminer conjointement leurs produits vers les points de vente, de créer des paniers diversifiés, de bénéficier de surplus de plants d'un autre producteur, etc. De plus, il y a eu un vif intérêt et une ouverture du réseau existant à leur projet de relocalisation. La coopérative Nord-Bio, elle, a une autre manière de stimuler son réseau de producteurs. En effet, en plus d'offrir une plateforme partagée de vente à ses membres, elle donne des outils et des services aux membres tels que des ateliers d'auto-construction, des échanges post-mortem à la fin des saisons, ou encore l'organisation de colloques et de conférences.

En somme, des groupes collaboratifs peuvent se former dans l'optique de bâtir un réseau de connaissances, d'expériences, d'entraide et/ou de support moral qui bonifie le travail de chacun des producteurs qui en font partis. Cet élément déclencheur est conséquent avec la revue de la littérature qui présentait le désir de créer et de consolider des liens avec d'autres producteurs. Toutefois, l'élément déclencheur de former une initiative afin d'opérer un changement de carrière avec des métriques de bien-être à atteindre est un élément nouveau qui ne ressortait pas de la littérature.

4.2.1.3 Ressources du projet maraîcher

Tout projet d'agriculture ne peut avoir lieu sans terre à cultiver, sans équipement et force de travail et enfin sans vente. Ces aspects constituent de puissants motivateurs à regrouper des producteurs ou des travailleurs désireux de constituer une ferme maraîchère prospère mais qui n'ont pas les moyens financiers, matériels ou les compétences humaines nécessaires pour y arriver tout seul.

D'abord, il faut une terre sur laquelle démarrer le projet. Rappelons Richard (2021) qui mentionnait le coût croissant d'acquisition des terres cultivables qui réduit l'accessibilité de la profession de producteur à des gens possédant une capacité financière suffisante. Les regroupements peuvent donc se créer pour saisir une opportunité d'acheter de la terre comme les coûts sont divisés entre plusieurs individus. C'est le cas pour 4 des 13 groupes rencontrés. Pour l'un d'eux, un ancien propriétaire souhaitait passer la main à la relève et les quatre personnes intéressées à racheter son terrain se sont rencontrés et ont décidé de saisir la chance qui se présentait pour former une coopérative. « C'était une façon d'accéder à la terre, car les terres valent cher et enfin, d'accéder à l'agriculture en s'associant » résume une autre coopérative rencontrée.

Dans le même ordre d'idée, les coûts des machineries agricoles peuvent être divisées entre les membres du groupe. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'une des coopératives de producteurs rencontrée s'est formée : permettre aux membres de se procurer de la machinerie. Le partage des coûts de la terre peut s'appliquer tant aux groupes de producteurs que de travailleurs tandis que le partage des coûts des équipements semble n'être applicable qu'aux groupes de producteurs, puisque dans le cas de la coopérative de travailleurs tous les membres travaillent sur une unique production. Se faisant, il n'y a pas de nécessité de partager des équipements entre diverses localisations.

Depuis des années, il existe une pénurie de main-d'œuvre dans les fermes et exploitations maraîchères. La situation a été amplifiée par la crise sanitaire de Covid-19 car bon nombre de travailleurs étrangers n'ont pas pu venir combler des postes laissés vacants et car il y a

eu moult éclosions de la maladie qui ont forcé les employés à s'isoler. Les projets collaboratifs unissent plusieurs personnes aux compétences variées et soulagent la pénurie de main-d'œuvre. Pour l'une des initiatives, la gestion collaborative est d'ailleurs un attrait considérable : « les gens peuvent aller travailler n'importe où, surtout qu'en agriculture les salaires ne sont pas élevés, alors il faut qu'il y ait un autre facteur de motivation », au-delà de la gestion participative, la cogestion mise en place dans cette entreprise (et coopérative de travail en devenir) attire parce qu'elle remet une autonomie et un pouvoir décisionnel sans limite aux membres. Ces accès à une machinerie et à une force humaine de travail, correspondent aux avantages de la mutualisation soulevés par Artz et Naeve (2016) qui facilitent la production. Cette étude établit qu'il s'agit d'éléments déclencheurs à former un groupe collaboratif au Québec plutôt que des avantages en découlant.

Ensuite, pour être viable, il faut être en mesure de vendre ses produits. L'accès à des canaux d'écoulement des produits (4/13) est une raison évoquée pour constituer un regroupement maraîcher ce qui rappelle une cause évoquée par Laughrea, Mundler et Royer (2018) qui est de développer une clientèle. La Coopérative Nord-Bio a été mise sur pied spécifiquement pour écouler les surplus des maraîchers qui représentent 85% des ventes de la plateforme. McElwee et Bosworth (2010) avaient identifié l'écoulement des produits comme une cause. Leur éco-marché permet aux membres d'afficher leurs produits et même que certains développent des produits spécifiquement pour le marché et tester les préférences des consommateurs avant de lancer les nouveautés au détail par exemple un membre qui teste des confitures sur la plateforme.

Enfin, la formation d'une initiative collaborative permet aux membres d'alléger leur charge de travail individuelle (10/13). Une exploitation maraîchère œuvrant en vente directe doit s'acquitter de la gestion de la clientèle, la promotion, la confection des paniers/stands, la livraison, la planification de production, la production sans oublier la comptabilité et la tenue des finances, etc. Dans chacune des rencontres, les répondants ont applaudi la distribution des tâches entre plusieurs personnes : leurs journées seraient laborieuses et il faudrait penser à tout, en tout temps. Pouvoir déléguer des tâches et

pouvoir reposer sur les compétences d'une autre personne rend plus accessible le projet maraîcher car un individu n'a pas à devenir habile dans plusieurs champs de compétences pour réussir. Cet élément déclencheur n'avait pas été mentionné dans la revue de la littérature présentée au chapitre 2.

Finalement, il est à noter que les maraîchers rencontrés n'ont pas choisis de se lancer pour une seule des raisons ou des catégories mentionnées dans cette section, mais bien pour plusieurs d'entre elles. Les éléments déclencheurs d'accès à une terre et à une machinerie ainsi que la diminution de la charge mentale sont des éléments qui ne sont pas explicitement soulevés dans la revue de la littérature.

4.2.2 Décision de mutualisation

La décision de mutualiser a été prise par les groupes étudiés. Trois éléments font partie de cette décision : la structure juridique employée pour réaliser leur mutualisation/collaboration, les activités mutualisées et le choix des membres.

4.2.2.1 Structure juridique : pourquoi la coop ?

Dans le cadre théorique élaboré préliminairement aux entrevues, une attention était accordée à la décision de mutualiser ou non, et dans le premier cas, le choix de la fonction à mutualiser. Toutefois, les participants de toutes les entrevues ont abordé en plus les raisonnements et justificatifs liés à leur choix de structure juridique, d'où la pertinence de s'attarder à leurs réponses. Il s'agit d'un nouvel élément qui ne faisait pas partie de la revue de la littérature, mais qui semble important pour les groupes maraîchers du fait qu'il a été discuté par toutes les initiatives dès les premières minutes de l'entrevue. En somme, huit des treize groupes interrogés ont choisi le modèle de coopérative pour organiser leurs opérations dès le départ et deux sont en voie de devenir des coopératives après quelques années d'existence. Au Québec, il existe cinq types de coopératives : de consommateurs, de solidarité, de producteurs, de travail et de travailleurs actionnaires. Parmi les initiatives interrogées, on retrouve des coopératives de travail, de producteurs et une de solidarité.

Les caractéristiques communes de ces trois types comportent un cadre juridique établi, notamment par l'obligation de tenues de réunion annuelle, une responsabilité limitée aux membres en cas de faillite, la mise en commun de ressources et une autonomie qui relève des membres (Gouvernement du Québec, 2022).

La question est donc : pourquoi cette structure juridique est-elle avantageuse et attirante pour les maraîchers? La réponse proposée est tirée des entrevues et est composée des avantages et inconvénients de cette structure populaire parmi les répondants.

Avantages de la coopérative

Les avantages de choisir le modèle coopératif incluent la séparation entre les niveaux personnel et d'entreprise. Ainsi, les membres de la coopérative ne sont pas impliqués personnellement en cas de faillite. Cet aspect évoqué par huit des treize groupes interrogés est le plus évoqué : démarrer une entreprise sans avoir le stress et la peur de faire faillite est un puissant argument pour choisir la coopérative. De plus, la coopérative est un modèle qui favorise le développement de projets dans l'entreprise, tel que le développement des semences, le lancement de nouvelles cultures, etc., parce que c'est la coopérative qui effectue les achats et qui absorbe les pertes. Cet élément mentionné six fois durant les entrevues est un réel incubateur de lancement de projets créatifs parce qu'on souhaite motiver les membres et leur donner une raison de continuer à faire partie du groupe. La notion de constituer une entreprise pour soi, pour pouvoir travailler des projets intéressants est plus facilement réalisée au travers d'une coopérative que dans l'entreprise individuelle.

La coopérative étant une structure définie et prévue par les lois facilite la mise en place de l'entreprise pour quatre des groupes interrogés. Ils évoquent l'obligation de tenir des réunions périodiquement et celle d'avoir une assemblée générale de fondation qui ont participé à la production d'un plan d'affaires réfléchi et l'établissement des valeurs de la coopérative dès le balbutiement du groupe. En somme, la coopérative impose aux membres d'être structurés puisque c'est prévu par la loi et plusieurs groupes apprécient l'encadrement que cela implique.

Former un projet collaboratif, c'est avoir le désir de gérer avec ses partenaires-collaborateurs et la coopérative est le véhicule qui donne le mieux une autonomie dans la prise de décision et un sentiment de responsabilité aux collaborateurs. En effet, l'une des entreprises individuelles en changement vers la coopérative soulève la difficulté à mettre en place la cogestion lorsque les personnes invitées à participer aux décisions ne se sentent pas propriétaire de l'entreprise : leurs décisions ne tiennent pas nécessairement compte de la rentabilité de la ferme, le leadership est peu développé car l'on s'en remet au propriétaire, etc. La coopérative est donc une manière de responsabiliser les décideurs face aux répercussions de leurs positions et en découle une imputabilité.

Enfin, un avantage non négligeable de choisir la coopérative est pour l'obtention de subventions. En effet, quatre répondants ont nommé les subventions de la Financière Agricole, notamment, comme facteur ayant influencé le choix de structure. Il existe des ressources d'accompagnement subventionnées telle que la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) qui offre aux nouvelles coopératives du soutien juridique et financier dans leur établissement.

Inconvénients de la coopérative

Les inconvénients relayés par les participants aux entrevues concernent la complexité légale liée à la structure. En effet, si pour plusieurs groupes la structure définie par la loi de la coopérative agit comme catalyseur dans l'organisation des membres et du projet, pour d'autres, elle signifie la lecture et la compréhension de textes de lois. L'apprentissage du jargon propre à déchiffrer ces textes a été décrit comme énergivore et fastidieux. Une seconde embûche soulevée est le peu de représentativité au Québec de coopératives maraîchères qui fonctionnent pouvant servir de modèle. Conséquemment, certains groupes se sentent désemparés au moment de choisir leur structure juridique parce qu'ils ont le sentiment de n'avoir aucun exemple sur lequel baser leur décision, ou à tout le moins, la faciliter.

Un autre inconvénient nommé est en lien avec les avantages fiscaux, qui sont de moindre importance en coopérative que pour d'autres structures accessibles aux groupes telle que

la société par actions. Enfin, former une coopérative implique bien souvent le désir de voir le projet pérenne, ce qui peut être un inconvénient au moment où l'un des membres souhaite prendre sa retraite. En effet, un maraîcher propriétaire de sa terre peut espérer bâtir un patrimoine intéressant : d'abord avec la valeur du terrain acquise par les travaux effectués et les constructions de bâtiments nécessaires à l'exploitation et ensuite, avec le seul effet du temps qui passe et la valeur grandissante des propriétés tel qu'exposé par Richard (2021). Toutefois, dans le cas de la coopérative, puisque la terre est la propriété du groupe, le maraîcher ne peut plus compter sur la vente de cet actif pour se constituer un fond de retraite et un legs à moins qu'il n'y ait dissolution de la coopérative.

4.2.2.2 Activités mutualisées par les répondants

Les participants à cette étude ne pratiquent pas la mutualisation de la même façon. En effet, il n'y a parmi les treize participants que le Groupe Vegco, la Coopérative de solidarité Nord-Bio, le Réseau des Fermiers de Famille et l'entreprise X qui mutualisent des éléments de production, de massification des productions, de ventes communes (mise en marché) et de promotion (marketing).

Une distinction est à faire en ce qui concerne les activités qu'il est possible de mutualiser au sein d'un groupe de producteurs versus d'un groupe de travailleurs. Lorsqu'il s'agit d'une initiative de producteurs, ce sont les groupes qui mutualisent entre eux pour le bénéfice de plusieurs entreprises. Pour ce qui est d'une initiative de travailleurs, ce sont les membres-maraîchers qui collaborent entre eux pour le bénéfice d'une seule entreprise. Prenons l'exemple de la logistique. Dans le cas des groupes de travail, comme tous les membres travaillent dans le même champ à produire des légumes établis selon le plan de production, on ne peut pas parler de mutualisation d'équipements. Bien que l'un des membres puisse être responsable d'une variété et qu'un autre soit responsable d'une autre variété, le partage d'équipements entre ces membres n'est pas qualifiable de mutualisation car il s'agit de la même entreprise qui rend disponible des outils à ses membres qu'elle a dû acquérir elle-même en entier. La mutualisation d'équipements, par exemple, prend tout son sens lorsque deux membres (ou plus) d'entreprises maraîchères différentes se

coordonnent afin de pouvoir partager l'équipement. Ainsi chacune d'entre elle peut bénéficier de la machinerie sans avoir à déboursier le coût entier d'acquisition.

En somme, cet exemple illustre qu'en mutualisation horizontale, le partage d'équipements peut être réalisé par les initiatives de producteurs, mais difficilement par les initiatives de travailleurs. Cette réflexion peut être transposée aux autres activités de la logistique telles que l'entreposage ou le transport. Toutefois, la mutualisation de la production est à la fois possible pour des groupes de travail et des groupes de producteurs. En effet, dans le premier cas, ce sont les membres-maraîchers qui se partagent la tâche pour en retirer des gains de temps, d'argent et d'efforts afin d'améliorer leurs conditions de travail et obtenir un équilibre plus juste entre la vie professionnelle et la vie personnelle, augmenter le volume produit, etc. Dans le deuxième cas, la production peut être partagée entre plusieurs producteurs afin d'augmenter les volumes produits, permettre à chaque producteur de se concentrer sur sa variété de légumes qu'il réussit le mieux, diminuer le risque en cas de mauvaise récolte chez l'un des membres, etc. Il existe donc des activités à l'intérieur d'une fonction qu'il est possible de voir être partagées tant chez les initiatives de producteurs que de travailleurs.

Marketing

Le groupe Vegco fait la mutualisation d'une identité propre au groupe. En effet, les produits sont étiquetés et commercialisés sous la marque du même nom. C'est un nom qui possède une force et dont la réputation établie facilite la vente des produits sur le marché du détail.

Le Réseau des Fermiers de Famille mutualise également la fonction marketing parce que leur rôle de promotion de l'agriculture soutenue par la communauté et leurs efforts à faire connaître les réalités agricoles au public correspondent à la vocation de communiquer et d'éduquer les consommateurs à l'importance de l'achat local et biologique. Ce groupement est créé en grande partie pour faciliter la communication entre maraîcher de famille et les abonnés/consommateurs.

De plus, plusieurs groupes participent aux fêtes des semences, foires alimentaires et autres évènements en lien avec l'agriculture pour nouer des liens avec leurs clients, promouvoir leur mission et faire découvrir leurs entreprises à de futurs consommateurs.

Technologies de l'information

L'un des deux groupes de producteurs à l'étude mutualise ses technologies de l'information avec les membres de son groupe (horizontalement) mais aussi avec ses distributeurs (verticalement). En effet, il utilise un logiciel permettant aux membres d'inscrire leurs stocks de chacun de leurs légumes et ces informations sont accessibles aux détaillants qui passent leurs commandes en fonction de ce qui est offert en temps réel. Le distributeur reçoit une notification lorsqu'une commande est passée et se rend à l'entrepôt commun du groupe pour y récupérer les produits. Il faut donc que les producteurs dont les produits sont sélectionnés acheminent leurs légumes vers ce lieu mutualisé si ce n'est pas déjà fait. La Coop Nord-Bio utilise aussi les technologies de l'information pour ses opérations considérant que l'offre du groupe s'articule autour d'un site transactionnel sur lequel sont affichés les produits des membres-producteurs sous leur marque respective. La visibilité des petites productions est accrue et bénéficie du trafic de la page (Ginoux, 2021).

Finances

La fonction des finances englobe toutes les décisions relatives à l'établissement d'un budget, du contrôle et de l'approbation des dépenses, de la rétribution salariale et de la distribution des bénéfices et des pertes aux membres du groupe. Une notion de préparation de demande de subvention et, conséquemment, de l'investissement de ces fonds fait également partie des finances. La définition proposée par l'ouvrage la Gestion Financière (Ross et al., 2016) est que la fonction finance d'entreprise cherche à solutionner trois questions : d'abord, quels sont les investissements à prioriser ? Ensuite, comment trouver le financement nécessaire ? Enfin, comment gérer quotidiennement les finances ? Parmi la littérature, cet aspect n'avait pas été abordé tandis que les entrevues ont fait ressortir cette dimension comme étant très importante puisque les finances en elles-mêmes ont été

soit la motivation à concevoir le groupe (pour réduire les dépenses) ou ont permis de créer le groupe (accumuler les fonds nécessaires au lancement de l'entreprise). La gestion des finances devient une raison de choisir de se mutualiser plutôt qu'un avantage à la mutualisation et c'est pour cela qu'à la suite des entrevues elle devient une fonction à part entière. Il est pertinent de l'ajouter puisque les finances ont été abordées dans chacune des treize entrevues, tant au niveau de leur répercussions sur le groupe qu'au niveau de stratégies de gestion des finances.

Logistique

La logistique est un sujet d'intérêt de ce mémoire. Les entrevues ont fait ressortir des pratiques mutualisées attribuables à la production, au transport et à l'entreposage des membres.

Production

Pour ce qui est de la production, seuls 3/13 se partagent la fonction en attribuant à chaque membre une partie de la production qui se trouvent alors sur différentes localisations. Dans les groupes de travail, la fonction production peut être partagée entre les membres en travaillant aux mêmes champs. C'est-à-dire que plusieurs personnes mettent la main à la tâche pour réaliser la production du groupe. Il n'y a alors pas la notion de mutualiser les productions de différents producteurs. La mutualisation réside plutôt en une mise en commun des moyens financiers pour acquérir plus facilement la machinerie de production nécessaire car l'aspect financier est réparti entre plusieurs membres.

Transport

5/13 participants mutualisent des équipements de transport (p. ex., des camions) ou de production (p. ex., des moissonneuse-batteuse). Il y a un système de réservation dans les trois groupes qui permettent de contrôler et/ou de tenir un registre de l'utilisation des équipements par les membres. Il s'agit des deux groupes de producteurs et de deux coopératives de travailleurs. Pour le cas des coopératives de travail, le partage du camion ne se fait pas avec des membres-producteurs dans le groupe, mais plutôt avec des voisins

qui acceptent de partager leur camion. Le transport est une activité coûteuse en temps, en équipements et en essence pour les groupes de travailleurs rencontrés. Ils mentionnent devoir acheter (3/13) ou louer un camion réfrigéré (7/13) pour acheminer leurs produits. Les groupes de travail ont mentionné se charger eux-mêmes du transport de leurs produits.

La Coopérative Nord-Bio bénéficie de la mise en place d'un projet pilote. Ce dernier consiste en un distributeur qui offre à moindre coût d'aller chercher les produits finis chez les producteurs, ou à un point de rencontre, et de les acheminer à l'entrepôt de la coopérative. Il y a donc une externalisation du transport entre les membres et le lieu d'entreposage (Pan, 2017). La question de la répartition de ce coût entre les membres n'a pas été abordée mais elle se pose tout de même : doit-on facturer la même tarification à tous les membres sans tenir compte de la distance ou attribuer les coûts en fonction des kilomètres parcourus ? Toutefois, le transport du lieu d'entreposage vers les points de chute n'est pas assuré par ce distributeur; il convient à la coopérative de mettre un camion sur la route pour assurer ces livraisons. Pour ce qui est des groupes de producteurs (2/13), le transport est remis entre les mains d'un distributeur.

Entreposage

L'entreposage qui était dans la mise en marché dans la littérature a été décrite comme de la logistique par les répondants durant les entrevues.

Bien que la plupart des groupes ait une infrastructure d'entreposage sur leurs sols, il est pertinent de s'intéresser davantage aux groupes qui mutualisent leur(s) entrepôt(s). Il s'agit encore des deux groupes de producteurs. Une différence existe dans leur utilisation de cet espace : si pour l'un il s'agit simplement d'un endroit où les différents producteurs acheminent leur production en attendant qu'elle soit récupérée par un distributeur, pour l'autre il s'agit d'un carrefour d'ajout de valeur. Pour faire court, dans le second cas, le lieu d'entreposage est une véritable fourmilière où plusieurs employés sont embauchés pour faire l'emballage des aliments et monter les palettes pour que tout soit prêt à être chargé une fois l'arrivée du distributeur. De plus, dans le deuxième cas le point de chute

se situe au siège social qui a un emplacement distinct des lieux de production tandis que dans le premier cas, le point de chute se trouve chez un des membres.

Mise en marché

La mise en marché est un sujet d'intérêt de ce mémoire et une présentation des stratégies mutualisées de mise en marché sont présentées par une discussion sur la distribution et le choix de longueur du circuit de commercialisation.

Distribution

La coopérative Nord-Bio est le participant à ce mémoire ayant basé son regroupement sur la mise en marché collective. En effet, les consommateurs peuvent découvrir et ajouter des produits à leur commande sans devoir gérer une énième livraison puisque tout est acheminé en même temps à la date et l'heure de livraison régulière. Le Groupe récupère les produits destinés à la vente sur la plateforme chaque semaine et les conserve dans ses infrastructures, des entrepôts communs. Une fois les commandes passées, les livraisons sont effectuées vers des points de chute hebdomadairement. La commercialisation se fait en circuit court parce qu'il n'y a pas d'intermédiaire entre eux et les consommateurs finaux. Cette mutualisation permet de partager les coûts de mise en marché et de logistique (Labrecque et al., 2020).

Le groupe de producteurs Vegco est aussi basé sur une mise en marché collective. En effet, chacun des membres est responsable de sa production, toutefois, c'est le Groupe qui établit le moment des récoltes et c'est à lui qu'est remis toutes les productions d'oignons et de carottes pour massifier les volumes de production et accéder à des canaux de distribution de hauts volumes. Ce groupe possède des infrastructures d'entreposage et d'emballage. Il opère en circuit long puisqu'il fait affaires avec des distributeurs pour vendre aux détaillants.

Parmi les répondants, seuls deux groupes de producteurs et un de travailleurs utilisent les services d'un distributeur. Le distributeur est un intermédiaire entre le producteur et le client, que celui-ci soit le consommateur final, un détaillant ou une entreprise. Il met à la

disposition du client les biens produits (Allain et Chambolle, 2003). Des trois groupes collaboratifs, il n'y en a qu'un seul qui utilise un système de gestion intégré puisqu'il permet aux distributeurs et aux épiciers desservis de voir les stocks de chaque aliment produit par le groupe. Toutefois, ce partage d'informations est unidirectionnel : les épiciers ne partagent pas leurs niveaux de vente aux membres en aval de la chaîne d'approvisionnement. Ceci peut s'expliquer par la crainte des détails que le producteur pourrait se montrer opportuniste et négocier à la hausse ses prix s'il constate que le détaillant est au bord de la pénurie (Kinsey et Ashman, 2000; Mohtadi, 2008). Il n'y a donc pas en place de stratégie de niveau informationnelle (Véronneau, Pasin et Roy, 2008) pour réduire l'effet *bullwhip* à travers la chaîne. Subséquemment, le producteur affirme qu'il construit son offre par essai-erreur au fil des années et se monte ses propres bases de données pour l'appuyer dans ses décisions de production. Le passage des produits par un distributeur permet aux producteurs de vendre leurs produits plus aisément aux détaillants-épiciers parce que l'accréditation du distributeur est suffisante aux yeux du MAPAQ. De cette manière, le producteur n'a pas à obtenir lui-même une accréditation émise par l'Agence des inspections des aliments pour pouvoir vendre ses produits.

Enfin, sept groupes rencontrés font l'achat et la revente de produits d'autres fermes. Dans le cas d'une coopérative de travailleurs, par exemple, elle affirme que ces achats de produits servent à « offrir d'autres types de produits pour garder intéresser les clients » tandis que pour un autre groupe interrogé c'est parce qu'ils ont « arrêté de produire certains légumes qu'ils réussissent moins et qu'ils achètent maintenant de d'autres producteurs. On se spécialise dans ce qu'on fait bien ». Enfin, l'achat et la revente peuvent combler les années difficiles connues par certains producteurs, comme le rapporte un groupe de producteurs rencontrés.

Circuit court : les raisons derrière ce choix

Pour 10 groupes, le marché de proximité tel que décrit par Équiterre (2016) est préféré : les paniers sont systématiquement nommés comme forme de distribution qui représentent environ 80% de leurs ventes, le kiosque à la ferme et la vente aux marchés publics se partagent les 20% restant (11/13 répondants). Dans une moindre proportion, deux

initiatives approvisionnent parallèlement des épiceries de proximité prônant le zéro déchet pour la ressemblance des valeurs entre les deux entreprises et trois groupes fournissent des restaurants indépendants à proximité de leur exploitation. De plus, l'un des groupes fait la vente en ligne de semences qu'il poste aux consommateurs. La distribution dans ces canaux est de constituer des tournées de points de chute. Concrètement, ces dix groupes conviennent de points de rencontre avec leurs abonnés ou clients et s'y rendent périodiquement à la même heure. De cette façon, il n'y a pas de livraisons directes au domicile des consommateurs finaux. C'est un système qui permet aux groupes de ne pas consacrer plus de leur temps à la livraison et a l'avantage de permettre la création d'un lien entre le producteur et le client (2/13) ce qui soutient le propos de Richard (2021). « L'intérêt d'être dans la vente directe, c'est de rencontrer les gens et pouvoir leur parler; leur montrer notre réalité » dit un des participants. Tous les participants de l'étude ont choisi de ne pas faire de livraison à domicile, d'une part car elle ne permet pas de créer des liens puisque le producteur dépose le panier devant une porte close, bien souvent, et d'autre part parce qu'elle demande trop de temps. En effet, la Ferme les Hautes Herbes effectuait la livraison à domicile d'une quarantaine de paniers et cela prenait une demi-journée les monter et 3h30 effectuer toutes les livraisons.

Les groupes étudiés de petite taille préfèrent la distribution en circuit court qui leur permet de tirer une rétribution plus importante. La longueur du circuit choisi par les différents groupes se doit d'être conséquente avec les objectifs de croissance définis par chacun d'eux. Il est à noter que la commercialisation dans les chaînes d'alimentation ne représente pas une finalité pour tous les groupes agricoles et que certains planifient ne jamais s'y intéresser car elle ne concorde pas avec leur désir de rencontrer les clients. Plusieurs raisons sont à l'origine du choix de la majorité des répondants de privilégier le circuit court pour l'écoulement de leurs produits. D'abord, ils n'ont eu d'autres choix que de s'intéresser aux canaux de vente alternatifs puisque le marché de détail est inaccessible par ses exigences de volumes ainsi que de standardisation des produits sur une période continue et parce que ce mode de distribution impliquerait la participation d'acteurs intermédiaires qui grugent une partie importante de la marge de profits (5/13) laissant aux producteurs de petite taille peu de rémunération.

La combinaison de plusieurs canaux est une stratégie choisie pour faciliter l'écoulement des produits. En effet, si l'on connaît à l'avance le nombre d'abonnements aux paniers de légumes, on ne connaît pas la quantité de chaque légume que les abonnés choisiront (formule de panier libre oblige) et on ne connaît pas la quantité qui sera vendue aux marchés publics. La diversification permet aux producteurs de contrer l'incertitude car ce qui n'est pas vendu dans les paniers de légumes peut être offert à nouveau, cette fois aux consommateurs des marchés ou encore proposé aux restaurants locaux. Ainsi, le développement de nouveaux canaux de distribution est une avenue pour permettre à l'entreprise de croître et de hausser ses niveaux de ventes et de revenus.

Toutefois, la vente directe aux consommateurs exige des producteurs qu'ils dédient beaucoup de temps à préparer leurs étals, se déplacer aux points de chute et aux marchés, à la rencontre de leurs clients. Bien que ce soit gratifiant pour le moral et encourageant de rencontrer des clients satisfaits, il n'en demeure pas moins que le temps qui est consacré à la vente directe ne peut servir à l'acquittement de tâches nécessaires sur le site de production. De plus, il y a plusieurs coûts de gestion découlant de la vente directe qui n'existe pas lorsque l'on fait du volume pour les épiceries : répondre aux courriels des consommateurs individuels, créer des infolettres chaque semaine, embaucher ou non un employé pour la gestion du kiosque, etc.

Circuit long : les raisons derrière ce choix

Les deux regroupements de producteurs ayant participé à l'étude font affaires avec des distributeurs pour la distribution de leurs produits vers les magasins à grandes surfaces ou les chaînes d'alimentation bien connus des consommateurs. Il y a une seule coopérative de travailleurs qui a installé des présentoirs chez des détaillants et ils servent à vendre des semences aux clients de ces magasins. Ces présentoirs sont considérés comme faisant partie du circuit long car ils impliquent un intermédiaire de plus entre le producteur et le client.

Les raisons motivant ces groupes à participer au circuit long commencent par le respect des échéances de paiement par les chaînes comme Costco, Metro, IGA, etc. contrairement

à des chaînes de restauration populaire. Toutefois, vendre à ces détaillants implique la livraison de grandes quantités, et c'est précisément ce que le groupe Vegco recherche : avec leur production de moyenne annuelle de 50 000 tonnes d'oignons, il faut un écoulement stable et prévisible de leurs produits ce qui est en adéquation avec le modèle d'affaires des épiceries qui veulent offrir à leur clientèle des produits constants toute l'année durant. De plus, comme l'expliquait le participant, le positionnement premium de la marque d'oignons et la réputation des produits leur permet de se démarquer et de pouvoir demander une rémunération premium conséquente. Les consommateurs finaux désirent les produits de la marque, alors les détaillants veulent à tout prix s'y approvisionner ce qui diminue l'asymétrie de pouvoir entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. De plus, et ceci est valide tant pour les produits maraîchers que les semences, la vente au détail permet de rejoindre un très grand nombre de consommateurs qui ne veulent qu'acheter une petite quantité à la fois sans que les producteurs n'aient à gérer chaque achat individuel.

Les éléments se trouvant dans cette discussion sur la distribution et la longueur du canal de distribution sont conséquents avec les notions répertoriées dans la revue de littérature.

Enfin, pour un des groupes de producteurs, la mise en marché inclue également la transformation et la préparation des aliments. Dans ce cas, l'ail qui n'est pas assez attirant pour être vendu aux consommateurs est broyé afin d'augmenter la part des récoltes vendues tout en camouflant des imperfections physiques par la transformation des aliments.

4.2.2.3 Choix des membres

Le choix des membres est un élément nouveau qui est ressorti comme étant un ensemble de décision à part entière relevant des initiatives collaboratives. Dans la littérature, le choix des membres faisait référence au leader, mais les entrevues ont mis une importance sur la planification des talents.

Planification des talents : nombre de membres et recrutement

Le projet collaboratif, comme son nom l'indique, repose sur la participation active de membres. Toutefois, l'une des questions à se poser est quel est le nombre de membres idéal? C'est une question qui est restée sans réponse véritable mais pour laquelle les entrevues conduites donnent quelques pistes de réflexions.

D'abord, il faut trouver le niveau de réactivité souhaité de la ferme. La réactivité fait référence à la vitesse à laquelle les décisions peuvent être prises et mises en application. L'un des répondants affirmait que le nombre de membres maximal n'est pas fixé mais est estimé à sept, pour que le processus décisionnel puisse demeurer simple et convivial. Une ferme qui passe d'un contrôle unique à la coopérative, soulève d'ailleurs ce ralentissement des processus décisionnels comme une entrave importante « dans un monde en changements ultra rapides » puisqu'il faut attendre les réunions de comité d'administrateurs pour prendre les décisions. Elle affirme toutefois que les décisions prises gagnent en qualité puisque plusieurs points de vue seront présentés à la table de décision et enrichiront la discussion.

Ensuite, la réponse dépend de la fonction mutualisée. Dans le cas de la coopérative Nord-Bio qui met en œuvre une mise en marché collective par le biais de sa plateforme en ligne, le nombre de membres producteurs ne dépend pas de la réactivité, mais plutôt de l'engouement de la clientèle. La plateforme peut offrir les produits d'autant de membres qu'elle le souhaite, pour le peu que les clients soient prêts à consommer les produits offerts et à se rendre aux points de chute récupérer leur(s) commande(s). Elle opère donc efficacement avec plus d'une quarantaine de membres.

Enfin, pour l'une des initiatives de producteurs, il n'y a pas de nombre idéal de membres pour la coopérative de producteurs, il s'agit plutôt de la volonté des membres. Durant l'entrevue, le répondant a expliqué qu'au fil des années, le nombre de producteurs-membres a diminué, passant d'une cinquantaine à une douzaine aujourd'hui principalement parce que le modèle coopératif ne plaît pas à tout le monde. Cette entreprise repose sur la mise en commun de la production d'oignons et de carottes des

membres et pour certains cela les a brimés dans leur aspiration entrepreneuriale. Cette épuraison fait que les douze membres « sont véritablement des coopérateurs de haut niveau et qu'aucun d'entre nous ne serait dans une situation de se retirer du groupe parce qu'il y a trop d'avantages ». En somme, le regroupement a un nombre de membre basé sur la volonté de ses membres à faire partie du projet.

Une autre question à se poser dans la formation d'un groupe collaboratif est la manière de recruter les membres, ou en d'autres termes, le processus suivi pour ce faire. Une distinction dans les pratiques de recrutement peut être faite en comparant les groupes en phase de démarrage et les groupes établis en phase de croissance ou de maturité. À la suite des entrevues, il est possible de déclarer qu'il y a des attitudes spécifiques au stade où se situe l'entreprise concernant les compétences recherchées par les groupes. En effet, il existe quatre phases d'une entreprise agricole que le Réseau-Agri (date de publication inconnue; consulté en février 2022) nomme comme la naissance, la croissance et le développement, la maturité ainsi que le déclin ou le renouveau. Cette caractérisation des phases de vie d'une entreprise est un modèle théorique classique. Il a été appliqué à la notion de recrutement des membres d'une initiative maraîchère. Les définitions proposées par le Réseau-Agri sont ici adaptées en fonction des informations obtenues lors des entrevues :

1- La naissance de l'entreprise où les membres fondateurs consacrent toutes leurs énergies à opérer l'entreprise. On peut penser que les journées sont consacrées au dur labeur manuel tel que la préparation des sols et des équipements, la définition du calendrier de plantation, etc. Le groupe reçoit le support des proches et amis pour accomplir ces tâches.

2- La croissance et le développement de l'entreprise correspondent à la phase suivant les balbutiements et où les journées commencent à être moins chargées. Les membres peuvent s'adonner à d'autres tâches que la gestion du champ et commencer à embaucher des employés et à leur déléguer certaines responsabilités. Les embauches et/ou les nouveaux membres sont choisis en fonction des compétences interpersonnelles et de la motivation à travailler en équipe. Les membres-fondateurs s'intéressent à la question du

recrutement et envisagent l'implantation d'un processus formel. Le recrutement se fait sur la base du bouche-à-oreille ce qui limite le bassin de candidats potentiels.

3 – La maturité fait référence à la stabilité des opérations, on peut s'attarder à les optimiser plutôt qu'à les développer. La gestion devient plus méthodique et le recrutement est alors un processus établi où les compétences que l'on souhaite acquérir sont maintenant plus techniques. Les nouvelles offres se font sur la base de la valeur ajoutée à l'entreprise et certains groupes se constituent un comité d'experts qui conseilleront les membres. Le recrutement est facilité grâce à la réputation du groupe et les candidats appliquent en plus grand nombre sur les offres d'emploi.

4 – Le déclin ou le renouveau fait référence à la gestion des départs à la retraite ou simplement aux départs des membres du groupe collaboratif. La planification de la relève par la formation de nouveaux membres ou la préparation de la génération subséquente (deuxième, troisième ou plus) sont des stratégies de recrutement assurant la pérennité de l'entreprise.

Les phases présentées ci-dessus sont inspirées des conceptions générales d'une entreprise agricole par le Réseau-Agri expliquées ci-haut et modifiées grâce aux entrevues menées pour le présent mémoire. La figure 4.2 présente les constatations relatives aux phases du groupe collaboratif et du processus de recrutement tirées à la suite des entrevues.

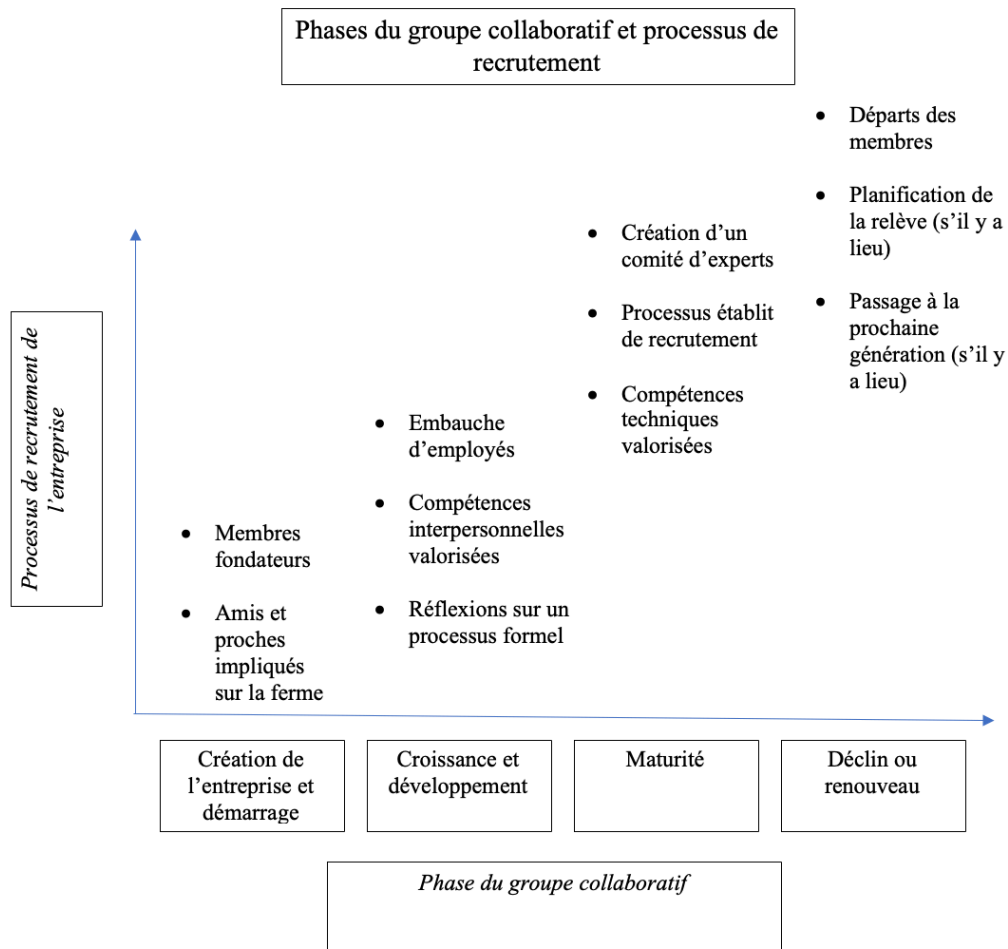


Figure 4.2: Représentation des phases du groupe collaboratif et du recrutement

La figure 4.2 démontre que plus le groupe se trouve dans un stade de vie avancé, plus le processus de recrutement de l'entreprise se complexifie. Par exemple, lors de la création, les membres sont choisis auprès des connaissances des membres fondateurs tandis qu'en phase de maturité, un véritable processus de recrutement et de compétences recherchées est mis en place pour assurer le recrutement.

4.2.3 Facteurs facilitant la mutualisation

Les facteurs facilitant qui ont émergés lors des entrevues sont la présence d'une stratégie commune, le choix des membres, le type de gestion implanté, l'appui d'un réseau de soutien, un leadership partagé et une planification rigoureuse.

4.2.3.1 *Stratégie/vision commune*

Pour commencer, les membres doivent partager des valeurs communes qui orientent les décisions prises par le groupe (5/13). Il peut s'agir de valeurs environnementales, sociales ou d'entreprise. Ces cinq groupes ayant nommé les valeurs communes comme facilitant ont abordé dès le lancement de l'entreprise le sujet « parce que si tes valeurs d'entreprises ne sont pas solides et que les gens avec qui tu as fondé décident qu'ils en font fi, ça va mal ». Pour ces cinq groupes, c'est le point de départ de la création du groupe : « on a commencé vraiment par les valeurs et la vie qu'on voulait. Après on s'est dit comment atteindre cela avec une entreprise et on a choisi le modèle qui nous permet de vivre ça. »

Un facteur facilitant est l'adhésion des membres à la vision promulguée par le groupe. Nommé par neuf répondants, ils sont unanimes : la vision est le point d'ancrage du regroupement et garde les membres unis. On évoque que ce serait la raison de fracture du groupe et même chez Vegco, c'est ce qui détermine la pérennité de l'entreprise. Si au bout de quelques années les répondants s'en détachent ou ni adhèrent plus, il n'y a plus de direction commune dans les actions des différents membres et là commence le morcellement du groupe. Il est à noter qu'il existe plusieurs types de vision chez les répondants de cette étude : parfois la vision fait référence au désir de croissance et d'augmentation des ventes tandis que d'autres fois la vision d'un groupe n'est pas de faire grossir l'entreprise mais plutôt d'offrir une alternative à la vie de salarié typique métro-boulot-dodo par des conditions de vie et de travail agréables. Typiquement, dans le cadre des entrevues réalisées, les groupes ayant des producteurs pour membres entendent la croissance comme une conquête de nouveaux clients et de nouveaux marchés, des ventes en croissance d'années en année et des revenus toujours plus importants, bien que deux coopératives de travailleurs aient ces objectifs eux aussi. Toujours de manière générale, les groupements de travailleurs embrassent plus souvent la deuxième vision : une

croissance les premières années, ensuite une stabilité des ventes pour pouvoir se consacrer davantage à améliorer les opérations et à offrir de meilleures conditions de travail aux membres.

Enfin, il faut une adhésion commune aux règles et méthodes choisies par le groupe (3/13). Cela peut être encouragé par la mise en place de pénalité en cas de défaut aux règlements pour décourager les « personnes qui ont tendance à étirer l'élastique ». Une autre approche consiste au renforcement d'un sentiment de justice et d'équité chez les membres parce que « tout le monde veut que ce soit juste et équitable pour tous donc il y a une adhésion aux règles de l'entreprise ».

4.2.3.2 Membres du groupe

Premièrement, une période d'essai pour les membres potentiels permet de déterminer s'il y a la présence d'un « fit » organisationnel : c'est-à-dire s'il y a une concordance entre les valeurs et les objectifs du membre probant et ceux du groupe. Six des groupes rencontrés ont mis en place une période d'essai se traduisant par une période minimale pendant laquelle un membre doit travailler pour l'entreprise allant d'un à cinq ans afin de tester la relation avant de s'associer. Conséquemment, le membre potentiel montre qu'il est sérieux vis-à-vis son implication, qu'il partage les vision et valeurs du groupe et qu'il a des qualités et des connaissances bénéfiques pour ce dernier. De plus, comme tout nouveau membre doit d'abord compléter une période d'essai, le recrutement se fait en général parmi les employés existants. Ils gagnent en responsabilités chaque saison et s'impliquent dans divers projets avant d'être membres à part entière. Le recrutement peut donc se faire à l'interne de l'entreprise ce qui est moins énergivore que si le groupe devait chercher à pourvoir des positions de membres à l'externe. Deuxièmement, l'ajout de nouveaux membres permet d'accéder à certaines subventions qui ne sont à la portée des groupes que lorsque qu'ils ont un nombre suffisant de membres. C'est ainsi qu'une des coopératives rencontrées a choisi d'ajouter trois nouveaux membres. Troisièmement, l'ajout d'un nouveau membre permet une complémentarité des forces de ce dernier avec celles des autres membres. Un candidat potentiel ayant des aptitudes particulières est intéressant pour les groupes qui ont identifié des lacunes dans leurs connaissances et

compétences. Par exemple, la Ferme Agricola a noté dès les débuts qu'aucun des membres fondateurs ne possédaient des compétences en mécanique des équipements et c'est une compétence qu'elle aimerait retrouver chez un nouveau membre potentiel.

Pour sept répondants sur treize, la valorisation des aptitudes de chacun est un facilitateur crucial. « On se disait que si on peut se partager et jouer avec nos forces, on pourrait mieux faire et mieux vivre ». La complémentarité des membres (6/13) doit être prise en considération pour gérer au mieux les talents des membres. Pour le moment, aucune entreprise collaborative rencontrée n'affirme faire l'adhésion de nouveaux membres sur la base de compétences à aller acquérir mais mentionne la complémentarité comme base de planification. « S'assurer qu'on s'entend bien et complémentaire. Si tous ont les mêmes forces, il y aura un problème sur tout le reste ». C'est d'ailleurs ainsi que les groupes parviennent à pouvoir assumer la plupart des domaines de leur entreprise. Quatre coopératives de travail ont dit n'impartir aucune tâche ou fonction. Parfois les tâches sont attribuées en fonction de l'intérêt et des connaissances existantes (5/13) et d'autres fois par intérêt et l'on mandate le membre de développer ses connaissances (2/13).

4.2.3.3 Type de gestion

Le premier élément de gestion facilitant est la mise en place de suivi. Il n'y a pas de consensus ou de tendance qui ressortent quant à la fréquence que devrait avoir le suivi toutefois on mentionne que plus il y en a, plus les décisions subséquentes auront de la crédibilité puisqu'elles reposent alors sur des données observées. Le suivi peut être qualitatif, comme l'état de la relation avec les clients et le rendement d'un employé, etc. (2/13) ou il peut être quantitatif (5/13) comme le nombre de paniers produits, le respect du budget et de la trésorerie, etc.

Il existe aussi deux approches de travail évoquées comme facilitatrices. D'abord, une approche axée sur le pourquoi : en expliquant les raisons derrière les objectifs fixés, les membres et employés sont plus engagés à y adhérer et à atteindre les cibles. Ensuite, une approche axée sur le résultat : en présentant les résultats escomptés, cela suffit à motiver l'équipe et chacun peut y trouver sa motivation propre. L'élément commun à ces deux

stratégies de gestion, c'est que l'une comme l'autre ne fait appel au « comment ». En effet, les répondants disent avoir confiance que les membres du groupe sont assez autonomes pour prendre les bonnes décisions au jour-le-jour pour parvenir aux objectifs.

Enfin, un dernier facilitateur attribuable à la gestion est l'implantation de mécanismes de suivi. Cela peut se traduire par des réunions fréquentes et par une prise de notes de ces moments de discussion.

4.2.3.4 Développement d'un réseau de soutien

Le soutien prend plusieurs formes chez les répondants. Il peut s'agir d'abord d'avoir recours aux services d'un coach externe au groupe. Le coach en gestion (3/13) « aide à incorporer des pratiques simples et aide à avoir une division claire des rôles et responsabilités de chacun » et il aide à transposer la charge de porter la mission, la vision et la valeur d'une seule personne à l'équipe entière ce qui crée une « forte adhésion d'équipe ».

Un peu plus de la moitié des groupes (6/13) vont chercher le soutien de professionnels non pas pour que ceux-ci prennent des décisions pour le groupe, mais plutôt à titre de consultant pour guider le groupe. Cela peut concerner la promotion et la valorisation de la marque, les opérations ou encore le volet stratégie. Il s'agit de contacts ponctuels qui facilitent une situation ou un évènement en particulier.

De plus, le soutien peut être nourri à l'interne par l'entremise de formations offertes à certains membres (3/13) sur des sujets comme la plantation de micro-pousses suivie auprès d'une autre ferme ou encore dispensée à tout le groupe comme des formations sur la communication non violente. L'accompagnement d'autres coopératives ayant du succès est reconnu par trois groupes comme un facilitant à leur développement et est conséquente avec le facilitateur identifié par Gury (2006). Ce dernier fait la mention qu'un mentorat assumé par une autre coopérative est un facteur facilitant indéniable dans le développement d'une nouvelle coopérative.

Enfin, plusieurs accompagnements sont disponibles pour aider les groupes et peuvent être assortis de subventions. Les entrevues dressent la liste de la Coopérative pour l'Agriculture de Proximité Écologique (CAPÉ) (2/13), le CDRQ (Coopérative de Développement Régional du Québec) (4/13), la Financière Agricole (2/13), le Réseau Agri-Conseil (1/13), le Réseau des Fermiers de Famille (4/13), le MAPAQ (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec) (2/13) et enfin l'UPA (Union des Producteurs Agricoles) (1/13). Ces organismes facilitent la création et l'organisation de groupes collaboratifs maraîchers et les répondants font éloges des conseils prodigués et considèrent que leur soutien est un facilitant très important.

4.2.3.5 Planification

Le plan d'affaires et la conception d'objectifs clairs sont les facteurs facilitants parmi les plus mentionnés au cours des entrevues avec chacun six mentions des groupes. Une réflexion rigoureuse permet aux groupes de projeter leurs aspirations sur le court et moyen termes (plus ou moins 5 ans) et facilitent alors la prise de décision opérationnelle (quotidienne) et stratégique (annuelle). Seules deux coopératives de travail élaborent des plans de contingence en préparant et prévoyant toutes les possibilités. Cela aide à prendre des décisions basées sur des faits et non façonnées par la peur ou la panique.

Les contributions de l'étude vis-à-vis la revue de la littérature se trouvent aux aspects « membres du groupe », « type de gestion » et « planification » qui n'étaient pas abordés dans la littérature.

4.2.4 Facteurs contraignant la mutualisation

Les facteurs qui contraignent la mutualisation ayant émergés lors des entrevues sont la présence de contraintes opérationnelles matérielles, de contraintes financières, de contraintes humaines et une vision discordante du projet entre les membres.

4.2.4.1 Contraintes opérationnelles matérielles

Premièrement, la notion de mutualisation d'équipements implique une gestion de l'emprunt que chacun des membres peut effectuer. Une question cruciale se pose alors :

comment faire la répartition du coût de la machinerie entre un producteur qui ne l'utilise que quelques fois par an versus un autre qui l'emprunte abondamment dans la même année ? Cette question rappelle la contrainte posée par Pan (2010). Un des groupes de producteurs à l'étude explique qu'il y a un système de pénalité qui impute une part des profits redistribués à la fin de l'année à ceux qui ont utilisé davantage la machine et le pétrole nécessaire à son fonctionnement. « Les gens qui minimisent l'utilisation (de la machinerie mutualisée) vont avoir des plus gros profits en fin d'année » explique-t-on durant cette entrevue (2/13). Cela s'explique par le fait que certains producteurs du groupe sont en mesure de produire sans « épuiser leurs sols » contrairement à ceux qui utilisent beaucoup la machinerie.

Deuxièmement, un autre facteur contraignant est la notion de distance (3/13). Dans le cas d'un groupe de producteurs, si la distance entre les membres est trop importante, les exploitations éloignées seront celles dont les coûts de transport sont les plus élevés, à qui devront-on charger ces frais ? Dans le cas d'un groupe dont l'activité principale est la massification des productions pour une mise en marché commune la distance pose comme défi la rencontre avec les transporteurs. Ceux-ci sont peu enclins à se rendre dans les régions les plus reculées pour ne récupérer qu'une partie de la production et il faut donc demander au producteur de « faire un bout de chemin pour aller à la rencontre des transporteurs » . Est-ce la coopérative ou le producteur éloigné qui devrait se procurer le camion nécessaire ? Chez Nord-Bio, le producteur éloigné et le transporteur de la Coop se rejoignent à un point de rencontre, ainsi le producteur doit assumer une partie du transport.

Enfin, dans le cas de groupe de producteurs, un facteur contraignant soulevé est la mutualisation est la culture de différents produits maraîchers irréconciliables, qui soutient le propos de la FNAB (2013). En effet, la production d'ail par exemple est trop différente de celle des tomates pour qu'elles utilisent les mêmes engrais, pesticides, machineries et autres intrants de production. La mutualisation d'équipement est donc très limitée en ces circonstances et peu décourage des producteurs de s'associer. Si la FNAB (2013) mettait en lumière une contrainte liée à des cultures différentes par rapport à des conditions de manutention qui leurs sont propres, cette étude ajoute que des produits différents sont un

frein dès la production. De plus, le participant d'un des groupes de producteurs mentionnait qu'il ne serait pas prêt à laisser sa production singulière de celle des autres membres entre les mains du groupe advenant un congé maladie car il croit fermement que ce dernier ne saurait comment gérer sa production.

4.2.4.2 Contraintes opérationnelles financières

Les finances sont nécessaires aux collaborations pour leur permettre de s'équiper, de démarrer des projets intéressants et de se verser un salaire suffisant. Toutefois, certains éléments comme le financement initial, le rejet du crédit ou la perte de subventions peuvent entraver la situation financière d'un groupe. Un aspect rebutant aux membres qui souhaitent démarrer un projet collaboratif peut être le financement du groupe à sa création. Trois des groupes ont financé le projet à partir de leurs finances personnelles collectant des montants de l'ordre variant entre une dizaine de milliers de dollars à trente mille dollars. Pour certains, il s'agissait d'une importante partie de leurs économies; il y a un certain risque financier personnel à avancer du capital au projet même en ayant la promesse d'être remboursé plus tard. De plus, avant que le groupe ne soit assez profitable pour offrir des conditions salariales intéressantes, « nos conditions au début c'est que tu travailles beaucoup et que n'as pas vraiment de salaire. L'argent est un frein ». Cette citation d'une entrevue illustre le défi : d'une part un membre remet ses économies personnelles et de l'autre ne pas recevoir de salaire dans les premiers temps qui implique d'aller puiser dans ses économies pour régler ses dépenses.

Un autre élément est le rejet du crédit. Deux groupes de travailleurs redoutaient l'utilisation de la dette pour financer leurs projets et activités et n'ont donc pas fait d'emprunt avant la quatrième année dans le premier cas et dans le deuxième le groupe n'a encore jamais contracté de dette depuis sa création en 2018. Cela implique moins de liquidité et plus de difficulté à faire avancer les différents projets des membres. De plus, cela implique que chacun des achats effectués ont été financé par les membres. Le deuxième groupe indique qu'ils peuvent avancer 25 000\$ par an à leur coopérative et n'obtenir remboursement qu'à la fin de l'année lorsque les profits sont distribués.

Enfin, le dernier facteur contraignant financier concerne les subventions. Il existe de nombreuses subventions pouvant être octroyées aux coopératives, comme expliqué à la sous-section des facilitateurs. Toutefois, il faut savoir déchiffrer les conditions qui leurs sont relatives et ce n'est pas une compétence possédée par tous les groupes. L'un d'eux s'est vu refuser une subvention importante pour son groupe puisqu'il « pensait y avoir droit mais en fait non, ça ne fonctionne pas comme ça ».

4.2.4.3 Contraintes opérationnelles humaines

L'une des préoccupations soulevées à quelques reprises lors des entrevues a été la nécessité de porter les chapeaux à la fois du producteur et du vendeur, alors que le cœur de métier du maraîcher est d'abord la production. Le modèle de chaîne d'approvisionnement repose sur la spécialisation de chacun des acteurs qui la composent afin que les différents maillons ajoutent une valeur. De manière classique, le maraîcher a la tâche de produire les légumes et le distributeur de vendre ces légumes aux différents détaillants. Dans le contexte de vente en circuit court qui, rappelons-le, implique tout au plus un intermédiaire entre le maraîcher et le consommateur final, cette difficulté à assumer les deux rôles en simultané est inhérente à une division du temps disponible de travail du maraîcher entre des fonctions diamétralement opposées. Le maraîcher, ou encore son groupement, voit alors son travail se complexifier puisqu'il faut désormais un bon rendement dans deux activités : la production et la gestion des canaux de distribution. Mundler et Jean-Gagnon (2018) rapportent une baisse de la productivité chez les maraîchers opérant en circuit court car la prise en charge de la distribution et de la production est à la fois plus énergivore et contraignante (notamment pour le respect des fenêtres de livraison). Comme la qualité de la livraison est un aspect important pour le consommateur (Crespo de Carvalho et Dias, 2000), le maraîcher ne dispose pas de beaucoup de latitude dans la fixation des fenêtres de livraisons aux points de chute.

Un autre facteur contraignant en lien avec les compétences humaines est la difficulté de constituer une bonne équipe. Quatre des groupes interrogés trouvent ardu de trouver des gens avec qui démarrer : « il faut démarrer avec des gens de confiance qui ne te lâcheront pas quand ça n'ira pas bien », « j'avais toujours eu un intérêt pour les coopératives, mais

je n'avais pas trouvé les gens avec qui le faire », « trouver la bonne équipe n'est pas facile » disent-ils. Certains décident de s'entourer d'amis de confiance et d'autres de parfaits inconnus. En revanche, même lorsque le groupe est constitué la difficulté ne s'évapore pas, il faut alors réussir à travailler en équipe efficacement : « ce n'est pas parce qu'on est amis à la base et qu'on travaille ensemble depuis longtemps qu'on sait nécessairement comment communiquer ensemble ». Tout comme dans la littérature, la distance pose un frein au recrutement des membres d'un groupe. En effet, que ce soit pour le partage d'équipements ou pour massifier la production en des lieux de stockages mutualisés, plus un membre est éloigné, plus il aura à parcourir de kilomètres pour accéder aux ressources. Cela peut être nuisible pour le membre éloigné, qui aura à consacrer du temps précieux de sa journée de travail à conduire ses marchandises ou de l'équipement emprunté. Cela est conséquent avec le facteur contraignant de distance identifié par Noireaux et Ralet (2019) ainsi que par la FNAB (2013). Toutefois, un élément différent de la littérature est ressorti : en plus d'être dommageable au membre, la distance implique aussi que le groupe peut être affecté. Prenons l'exemple d'un groupe de producteurs massifiant leur volume en un lieu commun avant d'expédier le tout. Dans cet exemple, la fenêtre de livraison est de deux heures et les productions de toutes les fermes participantes doivent être acheminées vers l'entrepôt avant le départ du camion. Pour une entreprise se trouvant à dix minutes de l'entrepôt, il y a relativement peu de chance que le trafic soit une cause de retard, tandis que celui qui se trouve à une heure trente du lieu mutualisé voit ses chances augmenter de faire attendre le départ du camion en raison d'impondérables de la route et ainsi retarder tout le groupe. Cette contrainte a été évoquée par les deux regroupements de producteurs participant à l'étude.

Une deuxième contrainte à la sélection de membres est la qualité des états financiers de l'appliquant. Ce facteur s'applique lorsque la candidature envisagée est celle d'une ferme/entreprise plutôt que lorsqu'un individu souhaite joindre un regroupement. Il faut donc que le groupe potentiel ait une bonne situation financière au préalable, de manière à pouvoir participer aux achats du groupe en équipements, ou à être en mesure d'absorber une année désastreuse. En somme, il faut que les membres aient une capacité financière suffisante de telle sorte qu'ils ne s'appuient pas sur la coopérative ou le groupe pour les

tirer d'affaires. Enfin, un facteur contraignant au recrutement de nouveaux membres dans les projets d'agriculture collaboratifs est l'éligibilité à certaines subventions. L'un des participants interrogés a partagé que l'acceptation de membres additionnels pouvait mener à perdre des subventions importantes pour l'entreprise. L'une d'elle est conditionnelle au fait que les membres doivent partager chacun 20% des parts de l'entreprise, or, ajouter des membres dilue le pourcentage détenu par chacun. Dans cette situation, le groupe a choisi de retarder l'entrée de nouveaux membres pour accéder aux subventions cruciales au bon déroulement des activités de l'entreprise.

4.2.4.4 Vision du projet discordante

La vision est un puissant moteur d'action pour les individus. Elle représente des objectifs à atteindre et des manières d'arriver à ces résultats. Pour certains individus, il est plutôt difficile de partager le contrôle sur les décisions et cela représente un défi exprimé par 6 des groupes sur 13. Il peut s'agir d'enjeux de pouvoir entre deux membres ayant un écart d'âge assez important, le plus vieux ayant de la difficulté à accepter le point de vue du plus jeune. Il peut plutôt s'agir aussi d'un « attachement à la capacité de décision », de l'autonomie pour prendre des décisions sans devoir « investir du temps dans la conciliation, dans la discussion ». La transition également de deux des groupes d'une entreprise individuelle à une coopérative amène les anciennes propriétaires uniques à devoir déléguer de plus en plus leur contrôle sur des décisions prises à elle-seules pour de nombreuses années.

Pour sept groupes interrogés, la certification biologique est primordiale pour rejoindre le groupe. En effet, pour Nord-Bio, seuls les producteurs certifiés biologiques peuvent faire partie du groupe et vendre leurs produits sur la plateforme de vente en ligne. Pour le Réseau des Fermiers de Famille, le critère pour être une entreprise membre est d'être déjà certifié ou d'être en cours de certification biologique. Du côté des coopératives de travailleurs, La Shop à légumes, la Coopérative au Bout du Rang et la coopérative les Hautes herbes ont mentionné explicitement l'importance de produire écologiquement et biologiquement tandis que La Ferme Coopérative Tournesol et la Ferme aux petits oignons accordent une importance à cette notion implicitement, puisqu'ils font partie du

Réseau des Fermiers de Famille. Ainsi, ces fermes ou les gens qui les composent doivent avoir une vision d'une agriculture respectant les préceptes de l'agriculture biologique, ce qui écarte des membres potentiels tous ceux qui produisent autrement.

Une contrainte porte également sur la durée envisagée du projet (2/13). Il est difficile de « mettre de l'argent dans la terre, de construire de nouveaux bâtiments, etc. » dans un contexte d'instabilité où les membres n'ont pas la certitude que le projet durera plusieurs années. Comme l'a énoncé Pan (2010), il est difficile de trouver des partenaires-collaborateurs voulant une relation gagnante-gagnante à long terme. Ainsi, l'un de ses groupes préfèrent rester dans le moment présent et adresser la situation chaque année à la manière d'un bail à renouveler au bout d'un an. Pour l'autre groupe, cela signifie de retarder l'entrée de nouveaux membres incertain de vouloir y passer leur carrière pour conserver l'équilibre du groupe actuel composé de membres partageant la même vision. La vision peut aussi concerner la manière de gérer la relation entre les membres. Certains préconisent l'approche autoritaire tandis que d'autres aiment davantage utiliser la cogestion. Il y a un potentiel de conflit important lorsque les membres ne s'entendent pas sur la façon de gérer le projet et les employés qui relèvent d'eux. Les entrevues illustrent que les prises de décisions se font soit par un membre dans son champ de compétence, par démocratie (une voix, un vote).

Enfin, il faut savoir établir la distinction entre ce qui relève du groupe et ce qui relève de la propriété personnelle. Pour certains, cette séparation n'est pas des plus facile à réaliser. Par exemple, dans un groupe de producteurs, l'un des membres a fait l'acquisition de façon personnelle d'une machine ce qui a créé de la jalousie entre les membres. Ces derniers réclamaient qu'elle soit accessible à tous alors que l'acheteur ne souhaitait pas l'incorporer aux actifs de la coopérative. Certains ont une vision de partage qui néglige la propriété individuelle et cela crée des frictions dans le groupe. En conclusion, cette étude est conséquente avec Noireaux et Ralet (2019) qui posent comme facteur contraignant l'absence d'une vision commune.

Parmi ces résultats, les contraintes de distance, de gestion des finances initiales et nécessaire à l'exercice de l'initiative, la difficulté pour un maraîcher de s'occuper de

plusieurs fonctions et celle de constituer une bonne équipe et une vision discordante, sont des nouveaux éléments que vient ajouter cette étude à la littérature.

4.2.5 Résultats de l'emploi de mutualisation horizontale

Il existe plusieurs résultats provenant de la mutualisation horizontale. Nous expliquerons maintenant les principales qui ont été mentionnés par les répondants. Certains groupes ont l'ambition de toujours croître et d'augmenter leurs ventes (croissance), tandis que d'autres souhaitent atteindre un niveau cible et y rester pour se concentrer alors sur la qualité de vie (style de vie). L'une de ces conceptions n'est pas meilleure que l'autre. « Ça a été une de nos forces, de pousser à chaque année pour développer. Je crois que ça a fait une bonne différence » raconte l'un des groupes dont le succès s'est traduit par une croissance d'environ 25% par année depuis sept ans. Cet exemple illustre que pour ce groupe, le succès est synonyme de croissances des ventes. Pour d'autres, il peut s'agir d'avoir pu accorder davantage de fin de semaine de trois jours, ou même des semaines de congé aux membres durant l'été qui est la saison de production, ce qui se rapporterait à un succès défini par le style de vie. Pour cette raison, le succès ne peut être quantifié ou mesuré entre les différentes initiatives sondées parce qu'elles n'ont pas toutes les mêmes objectifs et la même définition de succès.

4.2.5.1 Croissance

Les utilisateurs de la mutualisation horizontale parviennent à décrocher des opportunités d'affaires intéressantes et 7/13 ont comme objectifs la croissance. Pour Vegco, ceci se traduit par la vente de millions de poches d'oignons en épiceries qui est rendue possible par la mise en commun des volumes de production de chacun des membres du Groupe. Ainsi, le volume est critique pour accéder à la vente au détail. Pour la Coopérative Nord-Bio, leur succès vient de la mise en commun des variétés différentes de ses producteurs qui lui a permis de passer d'une fréquence de livraison bimensuelle en un point de chute à une fréquence hebdomadaire en neuf points de chute sept ans plus tard. Conséquemment, la variété est un facteur attirant pour les clients et augmentent l'intérêt des consommateurs envers l'entreprise.

Cet aspect inclue également le développement des marchés de restaurants, d'épiceries zéro déchet et des paniers de légumes qui est grandement facilité par la prise en charge d'un membre pendant que les autres vaquent aux autres nécessités de l'entreprise maraîchère. Le résultat se traduit par un nombre livraison à ces clients croissant d'année en année et par un taux de fidélité cible constant ou croissant.

De plus, la mutualisation s'articulant autour d'un seul ou de deux aliments, comme c'est le cas pour Vegco, permet aux membres-producteurs de se libérer du temps pour optimiser les résultats de leurs autres légumes. Dans ce cas, comme les producteurs sont libérés de toutes les tâches administratives pour la vente de leurs oignons et carottes, ils peuvent mettre le temps qui auraient été dédiés à la promotion, l'emballage, etc. sur d'autres aspects de leur entreprise personnelle.

Sur un même ordre d'idée, la mutualisation horizontale permet aux groupes maraîchers d'offrir une alimentation fraîche aux consommateurs car cette méthode de travail valorise l'heure de travail des membres-producteurs ou des membres-travailleurs sur leur cœur de métier. « Contrairement à des légumes qui ont voyagé de l'international, nous nos légumes sont récoltés la veille ou le matin de leur livraison ».

Enfin, un résultat financier peut être optimisé par l'utilisation de la mutualisation horizontale grâce au partage des dépenses. Bien que la majorité ait évoqué que les dépenses sont assumées par la coopérative ou le groupe, pour les deux groupes de producteurs, elles sont divisées entre les membres. Ceci a permis l'acquisition de machineries et d'infrastructures commune à moindre coût pour chacun des membres. La santé financière d'un groupe ayant une importance dans le résultat d'entreprise, cet aspect n'est pas à négliger.

En somme, les résultats dégagés sont le développement de nouveaux marchés et l'augmentation de la pénétration des marchés existants, la possibilité de développer des projets parallèles profitables grâce au temps dégagé par la mutualisation et une diminution de l'impact financier par des coûts mutualisés.

4.2.5.2 Style de vie

La mutualisation horizontale permet aux membres de bénéficier de conditions de travail et de vie plus avantageuses qu'en étant producteur-propriétaire unique et 6/13 ont la recherche d'un style de vie comme objectif. En effet, la répartition des tâches et des responsabilités génère un environnement de travail plaisant où la charge mentale est fortement diminuée. Six des treize participants ont dit bénéficier d'une meilleure qualité de vie que leurs pairs n'utilisant pas le fonctionnement collaboratif : en comparant leur nombre d'heures travaillées, le nombre de fin de semaine de congé, la possibilité de prendre des vacances durant la saison estivale et même la prise de fin de semaine de trois jours. Si l'avantage est de profiter de conditions de travail moins accablantes, le désavantage pour le membre est qu'il lui faut accorder une pleine confiance à ses partenaires que le travail sera bien fait en son absence. Pour certains, la perte de contrôle est une difficulté et cela représente un défi avec lequel composer.

Elle donne aussi la possibilité aux membres de se réaliser à travers leurs valeurs et d'avoir un réel impact sur l'environnement. Le groupe Vegco, a d'ailleurs mis sur pied des techniques innovantes de contrôle d'indésirable en co-crédation avec l'entreprise de rseau-conseil Prisme qui ont permis de cesser l'utilisation de pesticides nocifs. La qualité des cours d'eau avoisinants en a été grandement améliorée. Prisme dessert des utilisateurs multiples, même si 90% sont membres de Vegco, et est administré par des producteurs de la région. Comme le Groupe a une taille considérable, ils ont eu un pouvoir d'influence suffisamment important pour transformer l'industrie de l'oignon.

La recherche d'un style de vie favorise également le développement de liens sociaux solides entre les producteurs et entre les producteurs et leurs clients. L'expérience humaine entre les abonnés et les maraîchers est une source de bonheur (3/13). Il se crée un attachement des abonnés à l'endroit de leur fermier de famille qui est un gage également de fidélité.

En somme, les bénéfices dégagés sont un rehaussement des conditions de travail, la réalisation de soi par un travail significatif et la création d'un sentiment d'appartenance à la communauté.

La définition du résultat par la recherche de croissance ou pour l'atteinte d'un style de vie est une nouvelle manière de caractériser le succès qui ne se retrouve pas dans la littérature. La littérature traitait notamment de la réduction des coûts, de l'accroissement de l'efficacité et de l'augmentation du taux de service aux clients, qui sont des éléments pouvant faire partie de la recherche de croissance, toutefois, ils n'ont pas été nommés par les répondants.

4.2.6 Amplificateurs des résultats intrinsèques à la mutualisation horizontale

Des facteurs inhérents aux membres, au regroupement ou à leur environnement d'affaires peuvent influencer la performance d'un groupe et amplifier son succès. Les amplificateurs se distinguent des facteurs facilitants la mutualisation : les facilitateurs se présentent à la création d'une initiative collaborative tandis que l'amplificateur survient durant l'opération de l'initiative. Les amplificateurs sont des éléments nouveaux, c'est-à-dire que cette catégorie d'éléments ne figure pas dans la littérature.

4.2.6.1 Caractéristiques du membre

La mutualisation ne peut se faire sans collaboration et sans l'implication de forces humaines compétentes. Il est donc adéquat d'attribuer une part du succès aux employés et aux membres d'un regroupement maraîcher. Des caractéristiques individuelles telles que la motivation, la propension à générer des idées d'amélioration et une approche par objectifs chez les membres engendrent de meilleurs résultats pour le groupe.

D'abord la motivation des membres et des employés, explique-t-on dans les entrevues, provient en partie du sentiment d'apporter à sa communauté et de faire avancer une cause. « Les gens peuvent aller travailler n'importe où et je pense que le sentiment de jouer un rôle dans la société, d'y apporter quelque chose fait partie des facteurs de motivation car les gens se sentent nourris ainsi ». Morin, Gagné et Cherré (2009) concluent que la

perception positive du travail par un employé amène ce dernier à avoir une implication accrue dans son entreprise et qu'il serait davantage prompt à augmenter son rendement. Ces auteurs identifient l'utilité sociale comme un stimuli implicite de motivation. Cette idée est retrouvée chez cinq de nos participants qui qualifient l'envie de nourrir une communauté, lutter contre l'insécurité alimentaire et leur travail en respect de l'environnement comme des sources inépuisables d'énergie à se lever chaque matin pour travailler sur la ferme.

Ensuite, 46% des groupes interrogés disent bénéficier de la créativité de leurs membres et employés pour trouver des solutions aux problèmes d'affaires et pour le développement de méthode de travail plus efficace. La capacité à générer des idées appartient à un individu propre, mais permet au groupe d'en bénéficier. Il faut toutefois que le groupe soit ouvert à accueillir des nouvelles idées : « il y a des échanges intenses entre nous », « une fois par année on fait une séance d'idéation de ce qu'on voudrait faire ». La créativité est donc indispensable pour briser le statu quo et stimuler le changement, deux impératifs à la croissance.

4.2.6.2 Caractéristiques du groupe

Tant des groupes de producteurs que de travailleurs ont mentionné que leur réputation joue un rôle clé dans leur succès. Ils attribuent leur bonne réputation auprès des clients à la fraîcheur et à la qualité de leurs aliments plutôt que découlant de leurs stratégies de gestion et/ou de communication. Pour Vegco, leur réputation incite les clients à demander leurs produits à leurs détaillants ce qui confère au groupe un pouvoir de négociation avec les acheteurs des grandes chaînes. Une étude de CIRANO confirme cette affirmation puisqu'elle soutient que pour « les deux tiers des consommateurs canadiens, la réputation d'une entreprise constitue leur plus grand critère d'achat » (de Marcellis-Warin et Teodoresco, 2012). Ainsi, on peut affirmer que la réputation a une incidence positive pour les résultats d'affaires conséquemment à ce qui a été découvert dans les entrevues.

Si la réputation facilite donc la commercialisation des produits, elle attire aussi les meilleurs talents à travailler pour le groupe qui en jouit. En effet, la Coop Nord-Bio a mis

en place un comité chargé du recrutement, mais soutient que de plus en plus ce sont les producteurs qui viennent au groupe et qui demandent à vendre leurs produits sur la plateforme. Pour la Ferme Tournesol, leur renommée leur épargne bien des maux en lien avec la pénurie de main-d'œuvre qui afflige le secteur maraîcher et de l'agriculture en général. Les conditions de travail offerte et la culture d'un plaisir à travailler sont parmi les incitatifs à vouloir travailler en groupe de maraîchage. Le développement des relations humaines accroît la rétention des talents et incite les membres à se lancer dans des projets diversifiés, qui ultimement sont bénéfiques pour la ferme par exemple le développement d'un projet de commercialisation de semences, le développement d'un canal de vente aux restaurateurs, etc.

Un autre amplificateur des résultats est la décision d'emprunter pour réaliser l'achat d'équipements et d'infrastructures. Une coopérative de travailleurs explique que dans les premières années de l'entreprise, tout achat devait être payable en entier par le groupe pour être considéré et que ceci était « une erreur car c'est un frein au développement ». Elle explique qu'une fois l'emprunt utilisé comme levier d'investissement, le groupe a vu ses revenus grimper en flèches car l'achat de plusieurs nouvelles serres et d'un tracteur ont permis d'augmenter la production en simplifiant le travail pour les membres.

4.2.6.3 Caractéristiques de la clientèle

Bien que la pandémie de Coronavirus ait éteint de nombreuses industries, l'alimentation est parmi celles qui ont obtenu les meilleurs résultats au Québec. La publication en 2020 par le MAPAQ de la hausse de quatre indicateurs de performance tels que les recettes monétaires agricoles (+6,8%), les livraisons en transformation alimentaires (+2,9%), les ventes dans les magasins d'alimentation (+10,2%) et les exportations internationales alimentaires (+11%) (Parent, 2021) en sont la preuve. Les campagnes gouvernementales pour stimuler l'achat local et la mise en ligne du Panier Bleu ont fait beaucoup parler d'elles. À ce propos, l'enquête menée par le CIRANO en février 2021 rapporte que 39% de la population priorise l'achat d'aliments du Québec. De plus, 54% veulent augmenter leur consommation d'aliments québécois et 51% déclarent consommer davantage dans

les commerces de proximité depuis le début de la pandémie (De Marcellis-Warin et Peignier, 2021).

Ces résultats sont conséquents avec les remarques faites au sujet des consommateurs par les répondants. Sept des 13 groupes interrogés ont affirmé avoir constaté une effervescence autour de l'agriculture bio-locale et un soutien des consommateurs à l'achat local qui ont joué en faveur des producteurs. Les abonnements aux paniers de légumes se sont faits rapidement et ont atteint leur capacité en l'espace de quelques mois. Ainsi, la pandémie a eu l'avantage de créer un mouvement de consommation local sans toutefois que les producteurs rencontrés puissent affirmer être un engouement durable. La dernière entrevue ayant été menée à l'automne 2021, la pandémie était bien installée dans la vie des consommateurs et déjà le groupe signifiait voir un retour graduel du niveau d'abonnements pré-pandémique ou en légère hausse de celui-ci.

Ensuite, les caractéristiques de consommation des clients finaux à l'endroit de l'alimentation est favorable à accroître le succès des groupes œuvrant en circuit court de commercialisation. En effet, plus nombreux sont les individus à vouloir s'éduquer sur leurs choix alimentaires, les répercussions de leurs achats et sur les bienfaits de l'achat local par l'établissement d'une relation avec le producteur qui fournit les légumes. Conséquemment, une partie du succès des groupes rencontrés est attribuable à la recherche des clients d'informations sur leurs produits alimentaires (3/13). Une étude sur les perceptions et attitudes des consommateurs de Québec vis-à-vis les aliments locaux qualifie cette soif d'apprendre de 'croyance comportementale' ou « behavioural beliefs » (Fortier, 2019). Fortier a interrogé 299 consommateurs et 31 d'entre eux en focus group et chacun de ces derniers a mentionné vouloir « acquérir des connaissances en interagissant avec les producteurs ».

De plus, des groupes interrogés ont dit des consommateurs qu'ils cherchent une offre diversifiée, flexible à leur préférence. Pour trois des participants, la formule du panier à composition libre et le marché public sont les modèles d'affaires qui permettent le plus de répondre à ces exigences des clients. Ils trouvent un réel avantage à ce que ces attributs de leur offre soient reconnus et salués de leur clientèle. Un répondant explique que «

l'hiver, certains producteurs ne sont pas équipés pour avoir une offre intéressante à livrer à leurs clients, mais si on additionne l'offre de tout le monde alors nous avons une offre très intéressante ». Ceci expliquerait en partie le succès de la plateforme en ligne; la variété devient comparable à ce qu'on retrouverait en épicerie standard.

4.2.7 Atténuateurs des résultats intrinsèques à la mutualisation horizontale

Des facteurs inhérents à la clientèle, au regroupement ou aux méthodes de planification mises en place par un groupe peuvent influencer la performance d'un groupe et atténuer son succès. Les atténuateurs se distinguent des facteurs facilitants la mutualisation : les facteurs contraignants se présentent à la création d'une initiative collaborative tandis que l'amplificateur survient durant l'opération de l'initiative. Les atténuateurs sont des éléments nouveaux, c'est-à-dire que cette catégorie d'éléments ne figure pas dans la littérature.

4.2.7.1 Caractéristiques de la clientèle

En premier lieu, comme la production des maraîchers est limitée par le climat et les hivers du Québec, ils ne peuvent faire autrement que d'offrir des légumes de saison. Or « ça ne convient pas à tout le monde, ni au modèle de distribution qu'on nous a inculqués qui dit qu'à l'épicerie on peut acheter n'importe quel aliment, n'importe quand ». L'offre en légumes des maraîchers, qu'elle soit sous forme de marché public ou de paniers montés ou non, peut ne pas être dans les cordes des consommateurs. Plusieurs consommateurs préfèrent avoir une recette en tête avant d'aller se procurer les ingrédients plutôt que de devoir trouver comment apprêter des légumes qu'ils n'ont jamais cuisinés auparavant.

En deuxième lieu, pour chacun des groupes commercialisant des paniers de légumes, une implication financière en début de saison est demandée aux abonnés ou peut être échelonnée en quelques versements dépendamment du groupe. Ce paiement à l'avance représente tout de même une somme représentant en moyenne 500\$ mais allant de 350\$ à 1000\$ l'année. Rappelons que ce montant ne représente que les achats de produits maraîchers dans le panier du consommateur et qu'il devrait déboursier encore pour se procurer produits laitiers, viandes et toutes autres catégories d'aliments. Ce n'est pas une

option envisageable ou souhaitable pour certains consommateurs d'octroyer une partie de leur budget du poste alimentaire de ce montant.

Enfin, en troisième lieu, tel que mentionné précédemment dans la sous-section logistique, le consommateur doit se déplacer au point de chute des divers groupes puisque qu'aucun n'offre la livraison à domicile. Ceci peut représenter une contrainte importante pour le client comme il doit alors se présenter à un jour et une heure déterminée pour la réception de ses produits. Le déplacement occasionné pour le consommateur peut suffire à le décourager de s'abonner.

4.2.7.2 Caractéristiques du groupe

D'abord, prenons le cas de la Coop Nord-Bio. L'entrevue a mis en lumière une difficulté de croissance attribuable au refus des membres-producteurs de garantir des volumes et ce depuis quatre années parce que ces derniers craignent de ne pas être capable de rencontrer leurs engagements. Conséquemment, le groupe ne peut pas développer des canaux comme la vente au détail parce qu'il n'a pas la certitude qu'il pourra livrer les quantités demandées par les magasins. Ainsi, la décision de ne pas s'engager à produire des quantités limitent les canaux de distribution que peuvent emprunter le groupe.

Ensuite, dans le cas des groupes de producteurs, la difficulté d'attribuer avec justesse les productions à chacun des membres implique parfois que plusieurs fermes décident de produire les légumes les plus payants. Alors se pose un problème de diversité de l'offre pour constituer des paniers attrayants. De plus, comme l'alimentaire de détail est une industrie à flux tirée (motivée par les préférences clients qui se vendent bien), des producteurs ne peuvent décider de produire qu'un seul type de légume et espérer pouvoir pousser leurs produits. Le marché ne sera pas prêt à recevoir une quantité non désirée d'un seul produit, et encore moins si le produit est aimé des producteurs pour le profit qu'il apporte mais dont les consommateurs sont peu intéressés. Ainsi, un groupe de maraîchers doit produire les quantités et les variétés demandés par ses clients (consommateurs finaux ou détaillants) au risque de voir ses résultats diminués.

Enfin, les décisions de s'installer sur une terre louée et celle de s'installer sur une terre ayant déjà des infrastructures ont une incidence sur les résultats. En effet, si la location permet d'immobiliser moins de capital, elle pose une situation épineuse de gestion de la relation avec le propriétaire. Deux groupes interrogés ont mentionné avoir été limité dans leurs activités par des propriétaires peu désireux de leur donner toute l'autonomie nécessaire pour mener à bien des nouveaux projets de culture ou d'infrastructures. De plus, s'installer sur une terre où il y a déjà des installations en place, par exemple un entrepôt, est judicieux jusqu'au moment où la capacité ne suffit plus. Il faut alors soit, accumuler les fonds nécessaires pour la construction d'une nouvelle infrastructure en espérant qu'il y ait assez d'espace sur le terrain pour ne pas devoir démolir celle existante et arrêter les activités du groupe le temps des travaux ou alors accumuler les fonds nécessaires à un déménagement.

4.2.7.3 Enjeux de planification pour le groupe

Le processus de planification et de décision choisi par un groupe peut atténuer grandement les résultats d'un groupe collaboratif. En effet, si le groupe est réactionnaire et modifie/réévalue son plan d'affaires à chaque fois qu'il est confronté à un défi, il perd sa direction et ses efforts sont vains puisque les objectifs changent fréquemment. Une coopérative de travail rencontrée affirme que ce n'est qu'à la réception de « nouvelles informations qu'on se posera des questions ». Le manquement à élaborer des plans de contingence oblige les groupes à réagir promptement sans support sur lequel se reposer. Prenons l'exemple d'une autre coopérative qui dit avoir pris des décisions dans l'urgence en pleine saison et qui s'est créé des surplus de légumes valant plusieurs milliers de dollars par peur d'en manquer. Elle n'avait pas de processus fiable pour l'aider à prendre des décisions basées sur des données et des faits. Ainsi, le manque de préparation à faire face à des situations problématiques implique des réactions motivées par la panique et la peur qui peuvent sérieusement nuire aux résultats du groupe.

4.2.8 Synthèse des entrevues

Le tableau 4.2 est une synthèse de chacune des entrevues. Il y est répertorié **l'élément le plus important** mentionné par les groupes pour chacune des catégories suivantes : éléments déclencheurs, facilitateurs à la mutualisation, freins à la mutualisation, amplificateurs des résultats, atténuateurs des résultats et résultats. L'objet de ce tableau est de donner une vue d'ensemble sur les entrevues qui ont été conduites et qui ont été décortiquées dans le chapitre. Il illustre le caractère singulier de chacune des initiatives. Par exemple, même si une initiative mutualise principalement la production et que son objectif est la recherche d'un style de vie, leurs facteurs facilitants et contraignants, leurs facteurs amplificateurs et atténuateurs ainsi qu'une de leurs métriques de succès sont différents.

Rappelons que le type production doté d'un astérisque (*) signifie que les membres de l'initiative ne s'occupent pas exclusivement de la production et qu'ils ne sont pas organisés autour de la fonction de production. Ce sont des coopératives de travailleurs qui affirment s'occuper elles-mêmes de toutes les fonctions, toutefois il est entendu que la majorité des membres-travailleurs, sino tous les membres, participent au travail au champ faisant de la production la fonction la plus partagée entre les membres.

Tableau 4.2 : Portrait des entrevues et des facteurs de recherche

<i>Nom de l'initiative collaborative</i>	<i>Éléments déclencheurs</i>	<i>Type de mutualisation en place</i>	<i>Facteurs facilitants la mutualisation</i>	<i>Facteurs contraignants la mutualisation</i>	<i>Amplificateurs des résultats</i>	<i>Atténuateurs des résultats</i>	<i>Résultat</i>	<i>Métrique de succès</i>
Les Hautes Herbes – Coop maraîchère	-Opportunité d'accès à la terre	Production *	-Désir de changer de carrière et de reconnecter à la terre	-Enjeux de pouvoir entre les membres	-Générer des idées d'amélioration	-Prévision de la demande basée sur l'incertitude	Style de vie	-Nourrir une communauté en ayant un salaire décent
La Ferme Trotteuse Coop	-Partage de la charge mentale	Production *	-Objectifs communs	-Idée que l'agriculture est un concept familial	-Communication solide entre les membres	-Développement du canal épicerie par essais et erreurs	Style de vie	-Équilibre entre qualité de vie et être rentable
Coopérative au Bout du Rang	-Diminuer la charge mentale	Production *	-Membres qui se connaissent depuis des années	-Ne pas être propriétaire de la terre	-Informations partagées entre les membres	-Limité par les infrastructures en place	Style de vie	-Qualité de vie
Ferme Coopérative Agricola	-Bâtir un projet d'équipe	Production *	-Coach d'entreprise	-Gens intéressés mais pas pour faire une carrière	-Support financier et technique pour les coopératives au Québec	-Décisions de productions prises dans l'incertitude	Style de vie	-Atteindre une altitude de croisière (stabilité)
Ferme Terre Partagée	-Créer un projet collaboratif	Production *	-Période d'essai	-Intérêts trop similaires (tous vouloir s'occuper de la production)	-Équipements et infrastructures existants	-Manque de liquidité pour réaliser la vision	Croissance	-Augmentation de la production et du volume de vente
La Paille – coop paysanne	-Vouloir ce mode de vie	Production *	-Proximité émotionnelle	-Dérresponsabilisation vis-à-vis les tâches des autres	-Démocratiser les connaissances en agriculture avec la communauté	-Espace des réunions	Style de vie	-Qualité de vie en ayant un sens au travail
La Shop à Légumes	-Acquérir de l'expérience/des connaissances	Production *	-Soutien par la CDRQ	-Liquidité	-Engouement de la clientèle pour l'achat local	-Peu de connaissances en agriculture	Croissance	-Développement de nouveaux projets chaque année

Ferme aux petits oignons	-Diminution de la charge mentale	Production *	-Modèle en accord avec les valeurs	-Résistance perte de contrôle	-Meilleure prise de décision	-Délégation amène une dérresponsabilisation	Style de vie	-Valorisation potentiel de chacun
La Ferme Tournesol	-Opportunité d'accès à la terre	Production *	-Formations sur la communication non violente	-Trouver de la main-d'œuvre	-Multiple canaux de distribution	-Difficulté à développer une vision à long terme	Croissance	-Taux de réabonnements
Coopérative de solidarité Nord-Bio	-Valorisation de l'agriculture biologique régionale	Mise en marché - Logistique	-Transparence envers les membres	-Certification biologique exigée	-Gens sont intéressés par la mission de la Coop	-Distance exclu certains groupes intéressés	Croissance	-Augmentation des ventes et des points de chute
Réseau des Fermiers de Famille	-Promouvoir l'agriculture soutenue par les communautés	Marketing	-Complémentarité avec les membres	-Certification biologique exigée des membres	-Fournit des outils de fidélisations de la clientèle aux membres	-Légumes de saison ne conviennent pas à tous les clients	Croissance	-Croissance des ventes/abonnements
Groupe Vegco	-Mise en marché collective	Production – Marketing – Mise en marché	-Membres qui aiment partager leurs connaissances et collaborer	-Résistance à la perte de contrôle	-Réputation	-Membre limité par la distance	Croissance	-Attractivité pour les gros acheteurs
Entreprise X	-Partager les coûts de la machinerie	Production – Mise en marché - Transformation	-Transparence dans la chaîne d'approvisionnement	-Gestion de l'ordonnancement/Logistique	-Produits similaires qui augmentent les volumes offerts	-Jalousie entre les membres	Croissance	-Capacité à s'autofinancer

Le tableau 4.2 illustre que la place de la mutualisation logistique et de mise en marché est très faible dans les initiatives collaboratives maraîchères québécoises. L'un des constats les plus considérables de cette étude est l'opportunité d'optimiser la logistique existante. En effet, la résultante des entrevues est que la fonction est prise en charge par les coopératives de travail par elles-mêmes. Qu'en est-il d'une mutualisation avec d'autres groupes ? Avec des maraîchers voisins ? Sans avoir à concevoir un groupe de producteurs, il y a une opportunité latente à partager des coûts de transport, par exemple. Ces coûts

représentent une partie importante des charges. La mutualisation est une stratégie qui répartit les charges tout en maintenant le cap sur l'objectif du groupe, dans notre exemple, il s'agit de répartir les coûts des camions et du carburant tout en permettant d'effectuer les livraisons.

4.2.9 Retour sur le cadre conceptuel

À la suite de la revue de littérature, un cadre conceptuel, figure 2.4, a été constitué ayant pour hypothèse que le succès (résultat) serait associé à la croissance, ce qui n'est pas toujours le cas. Les entrevues ont fait ressortir qu'il y a deux notions de succès pour les groupes : la croissance et le style de vie. L'idée que le succès est synonyme de croissance a été fermement démentie par les entretiens menés. En effet, six des initiatives sur les treize interrogées sont davantage à la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et travail plutôt qu'attirés vers la croissance des ventes. Ainsi, il faut modifier et présenter un nouveau cadre conceptuel qui incorpore cette conception du succès. Ce cadre est présenté à la figure 4.3.

Le cadre conceptuel initial a aussi été revisité car de nombreux autres éléments qui n'étaient pas évoqués dans la littérature ont été présentés comme résultats. La figure illustre qu'un élément est ressorti comme étant nouveau lors des entrevues lorsqu'il est en majuscules et qu'il se retrouvait à la fois dans les entrevues et dans la littérature lorsqu'il est en minuscule. De cette manière, on note que les raisons de mutualiser qui servent à pallier une problématique de ressources humaines, matérielles ou financières sont des éléments déclencheurs qui se retrouvaient dans la revue de littérature. Dans les facteurs facilitants, on retrouve la stratégie commune de la revue de littérature. Les fonctions, sous décisions de mutualiser, sont identiques sauf pour l'ajout de la fonction finance. Un dernier point commun, est la déclinaison du succès comme la croissance du groupe. On note les contributions de l'étude d'abord au niveau des éléments déclencheurs, par l'ajout des éléments déclencheurs « pouvoir d'influence » et « style de vie ». Si nos résultats ont été conséquents avec la littérature au niveau de l'élément « pallier des ressources humaines, matérielles et financières », les éléments déclencheurs « massifier les

volumes », « augmenter l'attractivité » et « répondre à des pressions sociétales » n'ont pas été mentionnés lors des entrevues.

Ensuite, la décision de mutualiser s'est scindée en trois éléments distincts : la fonction mutualisée comme dans le cadre initial à laquelle la fonction finance s'est ajoutée, mais aussi en une décision de forme juridique à employer et des décisions quant aux choix des membres. Ces deux derniers éléments n'étaient pas mentionnés dans la littérature.

Pour ce qui est des facteurs facilitants la mutualisation, seule la stratégie commune est similaire aux deux cadres. Les membres composant le groupe, le type de gestion, le développement d'un réseau de soutien et une planification rigoureuse sont des facilitants qui proviennent des entrevues. La présence d'un leader connaissant a été infirmé par les entrevues qui soutiennent qu'un leadership partagé est facilitant et la mention de la non-concurrence des produits n'a été nommée qu'une seule fois, ce qui n'en fait pas un élément facilitant primordial.

Les facteurs contraignants du cadre initial, soient la difficulté d'ordonnancement, la difficulté de répartition des coûts et des bénéfices ainsi que la distance entre les membres, ont été abordés dans les entrevues, mais pas de manière assez significative pour constituer les facteurs contraignants à eux seuls. Ils se retrouvent sous les contraintes opérationnelles matérielles, financières et humaines ainsi que sous le facteur contraignant de « vision discordante ».

Un apport significatif de l'étude est l'ajout des amplificateurs et atténuateurs des résultats. Ces éléments ont une incidence sur le résultat obtenu par les initiatives collaboratives tel que démontrés aux sections 4.2.5 et 4.2.6.

Le cadre conceptuel revisité contient en rose les éléments déclencheurs auxquels succèdent parallèlement les décisions de mutualiser en orange ainsi que les facteurs facilitants la mutualisation et les facteurs contraignants la mutualisation en jaune. Suivent ensuite les résultats, en vert, comprenant le succès se déclinant soit comme la croissance ou le style de vie et les facteurs amplificateurs et les facteurs atténuateurs des résultats. Dans le cadre conceptuel, les éléments écrits en majuscules représentent de nouveaux

éléments qui ont émergés à la suite des entrevues. Ceux en lettres minuscules sont des éléments qui se retrouvent également dans le cadre conceptuel initial.

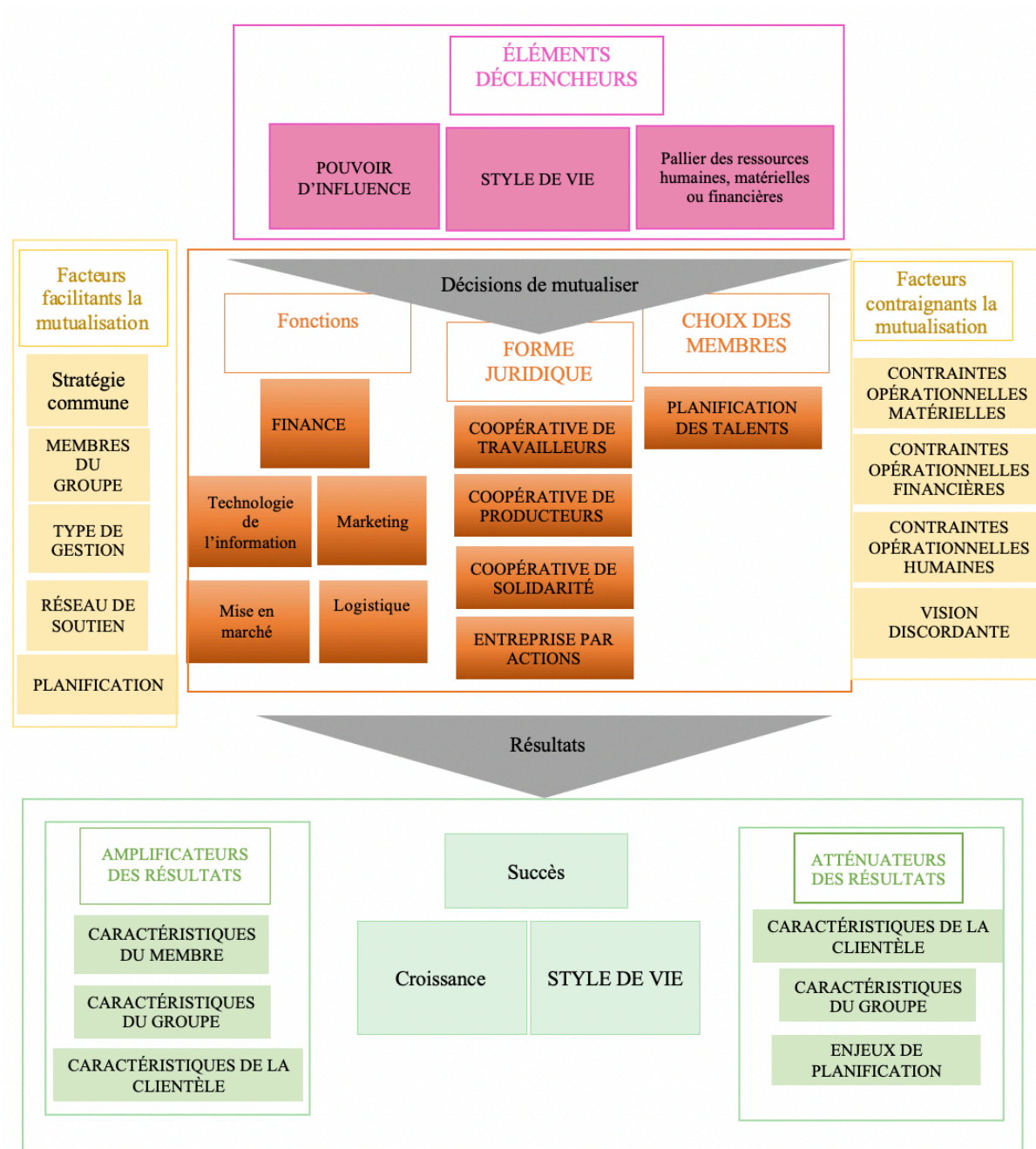


Figure 4.3 : Cadre conceptuel révisé

4.3 Meilleures pratiques et leurs liens avec le résultat

Cette section répond à la troisième question posée dans ce mémoire :

- (3) Quelles sont les meilleures pratiques concernant la mutualisation horizontale chez les maraîchers québécois et quels sont les liens entre ces pratiques et les résultats obtenus par les initiatives ?

Pour répondre à cette question, la section formule d'abord des recommandations basées sur les meilleures pratiques données par les répondants de l'étude. Ces recommandations sont présentées en premier sur les éléments internes à l'entreprise dont il a été question précédemment dans ce chapitre. Puis, d'autres recommandations seront discutées sur les éléments externes à l'entreprise. En effet, elles peuvent être examinées sous l'angle de la théorie de la contingence. Cette théorie affirme qu'une entreprise n'a pas le plein contrôle sur sa performance ou sur les actions qu'elle entreprend, mais que ces dernières sont influencées par des facteurs qui sont internes ou externes à l'entreprise (Boukar, 2009). De plus, cette théorie reconnaît qu'il n'y a pas de modèle applicable à toutes les entreprises : il peut y avoir un éventail de facteurs endogènes ou exogènes à l'entreprise qui expliquent comment s'articule l'entreprise ou ses résultats. « Un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence, directe ou non, sur une ou plusieurs de ses composantes » (Fabi, Garand et Pettersen, 1993). Ainsi, même en isolant une caractéristique de l'interne ou de l'externe et en posant une action concrète, la probabilité que le résultat escompté se produise n'est pas parfaite.

Il est à noter qu'à moins d'indications contraires, les recommandations formulées s'adressent autant aux initiatives qui visent la croissance que celles qui visent l'atteinte d'un style de vie.

4.3.1 Facteurs internes à l'entreprise

4.3.1.1 Forme juridique

D'abord, à la lumière des entrevues, il ne semble y avoir aucun lien entre la forme juridique employée et l'atteinte ou non des objectifs fixés par l'entreprise. En effet, les groupes rencontrés sont constitués de manières diverses : coopérative de travailleurs, coopérative de producteurs, coopérative de solidarité, entreprise individuelle et entreprise par actions et ils estiment tous être en mesure de se fixer et d'atteindre leurs objectifs, i.e. d'avoir du succès. Toutefois, d'un point de vue logistique, il semble que les groupes de producteurs sont ceux qui peuvent bénéficier davantage de la mutualisation horizontale logistique car ils soustraient à leurs membres la nécessité d'acquérir de la machinerie dispendieuse et de faire l'envoi de camion qui ne sont pas en charge complète, par exemples. Ainsi une recommandation pour les entreprises maraîchères est de former des groupes collaboratifs de producteurs si elles veulent se mutualiser d'un point logistique. Pour bénéficier des économies d'échelles, de l'expérience d'autres groupes et d'avoir à moins immobiliser de capital dans l'achat de machineries, il serait pertinent pour les entreprises maraîchères qui poursuivent un résultat de croissance, quelle que soit leur forme juridique de constituer des groupes de producteurs. Par exemple, une coopérative de travail pourrait faire partie d'une coopérative de producteurs.

4.3.1.2 Valeurs d'entreprise

Dans un premier temps, les répondants ont mentionné l'établissement des valeurs de l'entreprise collaborative dès ses balbutiements comme une des meilleures pratiques ayant un impact sur le résultat de la mutualisation. Cela permet de s'assurer que les membres fondateurs du groupe auront une adéquation entre leurs valeurs personnelles et celles qui seront mises en application chaque jour par l'entremise de leur travail. Cette congruence renforce le sentiment de travailler par conviction, qui est un motivateur intrinsèque puissant. De plus, s'entendre sur les valeurs de l'entreprise assure une certaine homogénéité dans la prise de décision. Si les membres sont habilités d'un pouvoir décisionnel autonome dans leur champs d'expertise/de compétence, il y aura une certaine

confiance que les décisions respecteront la direction souhaitée de l'entreprise. Comme cette confiance enlève une charge mentale des uns envers les autres à s'ingérer dans chacune des décisions, plus de temps est redonné aux différents membres pour vaquer à leurs projets. Conséquemment, le processus décisionnel est allégé et la réactivité, ou plutôt la vitesse de réactivité décrite par plusieurs répondants, est augmentée. Ainsi, les discussions sur les valeurs au départ de la création du groupe peuvent avoir une incidence positive sur la réactivité du groupe lorsqu'une menace ou une opportunité se présente.

Dans un deuxième temps, la mise en place de moments dédiés à l'actualisation des valeurs est aussi une recommandation (meilleure pratique) formulée par les répondants (5/13). Ces mises à jour permettent d'actualiser la perception du projet par les membres. Sont-ils toujours aussi impliqués/motivés ? Le modèle d'affaire convient-il toujours ? Par exemple, il se peut qu'un groupe qui commence ait comme valeur de nourrir sa communauté et opère en circuit court pour la réaliser, mais qu'après quelques années, que cela se soit transformé en désir de nourrir le plus de gens possible. Alors, le modèle de circuit court n'est peut-être plus approprié et il faudra revisiter le modèle d'affaires.

4.3.1.3 Buts à atteindre

Les répondants ont aussi souvent mentionné la préparation des buts préalablement aux saisons estivales comme une meilleure pratique améliorant les résultats de la mutualisation. L'été étant la saison de production principale au Québec, il est préférable d'avoir un plan clair établi avant que la saison des beaux jours ne se pointe. Cela diminue la prise de décisions risquées, c'est-à-dire pilotées par la peur ou l'urgence et réduit la charge des membres. Ils n'ont alors qu'à suivre la planification rigoureuse établie durant les mois d'hiver. Pour y parvenir, il faut la tenue de réunions fréquentes. Elles permettent aux membres de partager leurs expériences, les bons coups et les anicroches survenues la saison précédente pour essayer de prévoir pro activement celle à venir.

Afin de prendre les meilleures décisions en regard des buts fixés, une recommandation est d'user de la prise de notes des réunions de l'initiative. Il est ressorti comme inestimable de pouvoir compter sur une collecte de données étoffée pour que le groupe s'améliore

l'année suivante. D'une part, la prise de note agit comme béquille pour la mémoire trop souvent surchargée et d'autre part, elle permet d'élaborer une banque de données historiques. Ces dernières peuvent être compilées et analysées pour optimiser, notamment, les légumes à faire pousser, les routes à emprunter pour se rendre aux points de chute, la détermination de ces points de chute et encore davantage de décisions.

Enfin, une recommandation est d'utiliser le type de gestion qui convient le mieux aux membres car cette étude ne convient pas que l'un est mieux que l'autre. Des méthodes axées sur les résultats escomptés et d'autres axées sur le pourquoi l'on devrait se fixer un objectif sont utilisées par les répondants pour motiver et rendre imputable les membres des différentes initiatives.

4.3.1.4 Réseau de soutien

Les répondants qui ont bénéficié du support d'autres fermes ont attribué une part de leur succès à cette (meilleure) pratique. La recommandation est le développement d'un réseau de soutien parmi d'autres entreprises maraîchères. Ce réseau est un support moral : il est difficile pour une personne qui n'est pas du milieu de saisir la nature du travail maraîcher. S'entourer d'autres groupes ou fermes est une source de conseils et d'accompagnement. En d'autres mots, développer un réseau de contacts qui puisse comprendre la réalité maraîchère permet d'avoir un angle différent sur les problématiques qui peuvent survenir.

4.3.1.5 Finances

La gestion des finances a un lien avec les résultats de l'entreprise : elles permettent plus facilement d'atteindre les objectifs fixés, qu'ils soient en lien avec la croissance ou avec le style de vie. D'abord, la première recommandation est de trouver une méthode de répartition qui soit juste aux yeux des membres. Un sentiment d'iniquité peut amener les membres à moins investir et/ou s'investir dans le groupe ou encore à développer des pratiques visant à regagner l'équité à leurs yeux qui peuvent être dommageables pour le reste des membres. Par exemple, un membre qui trouve injuste sa rétribution des profits

peut tenter de « compenser » le tort qui lui est fait en utilisant les équipements plus qu'il ne le devrait selon l'ordonnancement de l'équipement. Il existe des méthodes fonctionnelles basées sur l'utilisation des équipements mutualisés, d'autres sur la distribution en fonction du nombre d'heures travaillées et enfin une distribution en fonction du positionnement par rapport à des standards de qualité établis. Cette étude ne peut déterminer laquelle est la meilleure, il convient donc aux groupes de déterminer laquelle leur convient le mieux.

La deuxième recommandation financière est de tirer avantage des subventions offertes. La mutualisation est une façon de décrocher des subventions, lorsqu'elle concerne des enjeux comme la mise en marché de proximité (p. ex. les subventions décernées par le programme de subventions Proximité (MAPAQ, 2018)) ou encore le développement de coopérative tels qu'abordés dans des sections précédentes. Il est primordial pour les groupes de faire la demande des subventions auxquels ils sont éligibles pour faciliter la gestion de trésorerie. En effet, la création d'un groupe n'est souvent faite qu'avec une part sociale demandée aux membres et le montant n'est pas faramineux. Les subventions représentent donc une bonne façon d'obtenir de la liquidité pour financer les divers projets du groupe.

La dernière recommandation financière est de faire l'élaboration d'un budget et de le faire adopter par les membres car une gestion saine des liquidités de l'entreprise permet aux membres de bénéficier de salaires/ristournes intéressants et de faire l'embauche d'employés ce qui dégage du temps aux membres pour s'octroyer des congés. Ainsi, les diverses parties prenantes aux décisions sont au fait de la capacité financière de l'entreprise et auront un sentiment de responsabilité financière qui les habitera lors des prises de décisions. Cela peut prévenir des dépenses « inutiles » ou trop coûteuses par rapport à ce qui a été prévu.

4.3.1.6 Rôle actif dans l'environnement d'affaires

En premier lieu, une bonne pratique mentionnée par les répondants est de mesurer la satisfaction des clients. Puisque l'entreprise maraîchère dépend du consommateur final pour s'épanouir, il convient d'en prendre le pouls fréquemment pour répondre le plus adéquatement à ses besoins. Les stratégies des répondants vis-à-vis cette meilleure pratique incluent l'envoi d'un courriel menant à quelques questions de satisfaction et la reconnaissance de la satisfaction directement au contact des clients lors de la remise des paniers de légumes ou encore durant les marchés publics.

D'autres stratégie d'immersion dans l'environnement d'affaires mises en place par les répondants est de participer aux événements publics alimentaires tels que les foires, les fêtes de semences ou tout autre événement pertinent. En augmentant sa visibilité, le groupe attire davantage de clients vers l'entreprise et se bâtit une réputation d'entreprise bien ancrée dans sa communauté. C'est une manière peu coûteuse de nouer des liens avec les consommateurs et d'améliorer l'image de la marque, ce qui a un lien positif avec le résultat de l'entreprise.

4.3.1.7 Ressources humaines

La première recommandation est la nécessité de trouver un compromis entre l'embauche pour les compétences et l'embauche pour le caractère social d'une personne. En contexte maraîcher, il est entendu que les journées de travail sont longues et qu'il est plaisant de travailler avec un collègue avec qui on s'entend bien ce qui rend tout à fait légitime le désir de travailler avec un pair n'ayant pas nécessairement les compétences recherchées mais les attitudes cherchées. Toutefois, il serait pertinent pour les groupes de chercher à embaucher des employés ou à recruter des membres qui possèdent déjà les compétences afin de pouvoir mettre à profit directement les talents de cette personne. Le cas contraire, il faudra offrir de la formation à la personne et patienter jusqu'à ce qu'elle ait une maîtrise suffisante des tâches à accomplir pour bénéficier du résultat de son travail.

La seconde recommandation est la mise en place de rencontres avec des experts-consultants. La taille de l'entreprise peut avoir un impact sur la fréquence de ces rencontres puisqu'un groupe en démarrage ne possède probablement pas les moyens de bénéficier de conseils d'experts chaque semaine. Toutefois, que ce soit une rencontre annuelle ou trimestrielle, il est sans contredit que les groupes bénéficieraient de conseils pour des fonctions qu'ils maîtrisent moins ou dont ils n'ont pas du tout les connaissances. Cela pourrait concerner le marketing, la logistique ou tout autre fonction.

La troisième recommandation porte sur les stratégies de communication. Il est nécessaire d'établir et de renforcer la communication d'une limite entre la propriété des membres personnelle et de celle du groupe pour prévenir des tensions et des comportements de jalousement. De plus, il faut prévoir des mécanismes de communication pour dénouer les tensions et les frustrations des membres inhérents à toutes situations stressantes. Ces deux stratégies de communication veillent au bien-être mental des membres qui est nécessaire au bon fonctionnement du groupe.

La dernière recommandation porte sur le choix des membres-partenaires. Une pratique intéressante mentionnée dans les entrevues est la mise en place d'un siège rotatif pour les membres en-devenir. Cela permet de saisir une partie de la valeur ajoutée de ces candidats potentiels et d'entrevoir si leurs idées sont compatibles avec le plan d'affaires établi. Cette phase de transition entre les statuts d'employés du groupe à membre du groupe diminue les incertitudes qu'il peut y avoir : cet aspirant est-il prêt à s'engager, quelles sont ses forces et ses faiblesses qui ressortent à la table de discussion, comment ajoutera-t-il sa couleur sans déroger de la vision ? Cela revient aux choix des membres constituant le groupe. Ce sont des choix qui sont très importants vis-à-vis le résultat : la propension à collaborer, à susciter et maintenir la motivation de ses pairs et la capacité à trouver des idées innovantes sont toutes des caractéristiques essentielles qu'il faudrait trouver chez les membres. Être en affaires avec des membres-partenaires qui n'ont pas les mêmes objectifs de résultat (de croissance ou de style de vie) se révélerait être une source de conflit inépuisable. Il vaut donc mieux planifier dès le début, et à chaque nouvel ajout de membres si la cohésion du groupe est élevée. De plus, la distance entre les partenaires est

une notion à considérer : avoir une distance trop importante entraîne des coûts de transport supplémentaire, des délais dans la consolidation des stocks, etc. comme mentionné par les répondants.

4.3.2 Facteurs externes à l'entreprise

4.3.2.1 Support d'organismes et d'instances gouvernementales

Une recommandation est l'élaboration d'un document à partir de ce mémoire et de le présenter aux parties influentes de la sphère agroalimentaire, telle que le MAPAQ, le l'APMQ et l'UPA afin de susciter leur intérêt pour la question de la mutualisation de la logistique. Ces entités possèdent une influence considérable sur les pratiques actuelles pour mettre en place des projets visant à faire de la logistique une priorité. Ils peuvent également produire des documents de soutien, des conférences, des colloques ou tout autre médium de soutien qu'ils jugeront nécessaires pour créer chez leurs membres un désir d'optimiser les opérations logistiques. Comme de nombreux appuis (subventions, programmes de mentorat/d'accompagnement, etc.) sont hors de contrôle des initiatives, la bonification des supports offerts est souhaitable pour les soutenir dans le développement de la mutualisation horizontale.

CHAPITRE 5 – CONCLUSION

La culture maraîchère au Québec connaît de l'essor depuis les dernières années avec l'établissement de nouvelles exploitations, principalement des « fermes de famille », qui assure une partie de la relève nécessaire pour remplacer les maraîchers qui prendront leur retraite dans quelques années. Dans un contexte d'affaires où la relève n'est pas suffisante à pourvoir les postes vacants, où le circuit long capture une part importante des profits et exige des volumes trop importants pour les petites exploitations, la mutualisation horizontale est une avenue souhaitable pour les maraîchers. Cette stratégie permet d'atteindre des objectifs de croissance ou de style de vie, selon la vision de l'initiative collaborative. Au regard des treize entrevues menées, la mutualisation horizontale logistique et de mise en marché en contexte maraîcher au Québec n'est pas une pratique couramment utilisée par les initiatives collaboratives. Ce mémoire cherchait à connaître l'utilisation de la mutualisation horizontale par les maraîchers et à identifier les éléments déclencheurs, les facteurs facilitants et les facteurs contraignants rencontrés par les initiatives collaboratives. De plus, il avait pour objectif de déceler les meilleures pratiques concernant la mutualisation horizontale chez les maraîchers québécois et leurs liens avec les résultats obtenus par les initiatives qui mettent en place la mutualisation. Pour répondre à ces questions, treize entrevues semi-dirigées ont été conduites avec des initiatives maraîchères collaboratives québécoise. Leurs propos ont été soumis à une analyse en profondeur et l'analyse de verbatim.

5.1 Contributions de l'étude

La principale contribution de cette étude est l'apport singulier qu'elle amène au corpus de connaissances. La revue de littérature produite en début de ce mémoire illustre que plusieurs éléments dont il a été question dans l'analyse de résultats ont déjà été examinés. Cependant, les articles publiés n'ont pas étudié tous ces éléments lors d'une seule recherche. De plus, l'étude de la mutualisation est relativement nouvelle au Québec, et celle de la mutualisation horizontale l'est encore davantage. Enfin, nous avons trouvé de nouveaux éléments à ajouter aux connaissances sur la mutualisation horizontale en contexte maraîcher québécois. Quelques exemples sont : de nouveaux éléments

déclencheurs relevés par les entrevues sont une recherche d'influence des initiatives sur leur(s) communauté(s) et leur industrie, la création d'une initiative collaborative pour diminuer la charge mentale ainsi que pour opérer un changement de carrière et avoir un accès à de la terre et à de la machinerie. Ou encore, qu'une nouvelle dimension de la mutualisation ait émergé, soit l'aspect financier.

La contribution majeure se rapporte à la qualification du succès des initiatives comme étant soit une croissance soutenue ou l'amélioration perpétuelle des conditions de travail pour l'atteinte d'un style de vie alors qu'elle était au préalable à cette recherche envisagée comme une recherche de croissance soutenue par une réduction des coûts et une hausse de la performance. De plus, il n'est pas négligeable de rappeler que l'étude a illustrée des différences entre l'étude des groupes de travailleurs et des groupes de producteurs présentées dans le chapitre 4. Ces deux types de groupes n'ont pas les mêmes stratégies de mutualisation et leurs opportunités diffèrent.

Ce mémoire donne des réponses aux questions posées : la mutualisation horizontale logistique et de mise en marché n'est pas utilisée abondamment par les initiatives collaboratives québécoises et un portrait des éléments caractéristiques de la mutualisation est dressé dans la section 4.1. Nous avons trouvé qu'il existerait environ 600 groupes maraîchers dans la province et de ce nombre, seuls une soixantaine se présentaient comme candidats potentiels à l'étude de par leur qualification aux critères d'inclusion (production maraîchère, être en opération depuis 2 ans, être une initiative collaborative horizontale). Il est toutefois probable que plusieurs n'aient pas de représentation virtuelle. Cela représente 10% des groupes. De plus, dans ma recherche de groupes potentiels, j'ai discuté avec M. Yvan Roy, Directeur Général adjoint au développement des marchés de l'Association des Producteurs Maraîchers du Québec (APMQ). Il n'a pu me référer que quelques noms de regroupements, qui à son avis, pratiquent la mutualisation horizontale logistique. Il soutenait que ce n'est pas une pratique répandue parmi les producteurs maraîchers de la province. La découverte des caractéristiques de la forme juridique, du choix des membres, des amplificateurs et des atténuateurs des résultats amorce le travail d'analyse de l'environnement de mutualisation. De plus, il renseigne sur les meilleures pratiques à adopter pour un effet positif sur le résultat d'une initiative collaborative.

Enfin, ce mémoire entrevoit l'apport considérable que peut avoir la mutualisation horizontale sur le succès des maraîchers et des maraîchère de la province, notamment par les potentiels de réduction des dépenses financières pour les membres, de dépenses énergétiques et en temps au niveau du transport et en gain de fraîcheur pour les clients. Il se veut un point de départ à l'intérêt pour le sujet et souhaite encourager d'autres chercheurs et chercheuses à approfondir les connaissances soulevées.

5.2 Limites de la recherche

Bien que ce mémoire ait été mené en suivant une méthodologie rigoureuse, il présente quelques limites. D'abord, l'échantillon est relativement petit. De plus, puisque les entrevues ont été menées seulement auprès de volontaires, elles ont été réalisées par opportunisme ce qui amène une faiblesse au niveau de la validité interne car ce ne sont pas toutes les initiatives qui sont prises en compte. Cependant, il est possible de tirer des conclusions des entrevues menées. En effet, même si ce ne sont pas tous les groupes de maraîchers pratiquant une forme de mutualisation horizontale qui ont été interrogés, une certaine saturation des données a été atteinte permettant d'affirmer que la validité des conclusions tirées pour ce type de groupe est assez élevée. On peut donc conclure que les entrevues menées représentent bien la situation des maraîchers en initiatives collaboratives.

Une autre limite de cette recherche est dans le recrutement des participants. La grande proportion de la prospection de candidats potentiels a été faite par le biais de mots-clés tels que « coopérative maraîchère », « coopérative légumes » et « coopérative maraîchère Québec ». La population potentielle se trouve ainsi limitée puisqu'on ne couvre par cette recherche des groupes formés en société de noms collectifs ou en une autre forme juridique. Malgré tout, nous avons rencontré cinq entreprises ayant des formes juridiques qui ne sont pas des coopératives à l'heure actuelle.

5.3 Pistes de recherches futures

D'une part, il serait pertinent d'analyser la portée qu'a la mutualisation horizontale sur un groupe de travailleurs versus un groupe de producteurs de manière plus approfondie. Dans

quel contexte est-ce préférable d'avoir une structure plutôt qu'une autre et quel effet cela a-t-il sur la performance d'un groupe? Une piste de réflexion serait qu'il y a des différences fondamentales dans les buts recherchés par ces différents groupes, mais la taille de l'échantillon de ce mémoire ne peut valider cette affirmation davantage qu'en la posant comme hypothèse de réponse.

D'autre part, ce mémoire a comme conviction que la mutualisation horizontale est une avenue de choix pour les producteurs maraîchers de la province, mais qu'en est-il de l'avis des autres maillons de la chaîne d'approvisionnement? L'industrie alimentaire ayant comme modèle dominant la segmentation de la chaîne entre différents acteurs, typiquement, producteur – transformateur – grossiste/distributeur – détaillant pour rendre accessible un aliment aux consommateurs finaux, il est pertinent de se questionner sur la faisabilité d'un tel projet. Y aurait-il des réfractaires en aval de la chaîne qui pourrait entraver la mutualisation horizontale de se développer au Québec ? Cette recherche permettrait de faire ressortir d'autres points de vue et des résultats complémentaires.

Je recommande aux étudiants et à la communauté universitaire de poursuivre le travail entamé par cette étude afin d'approfondir les connaissances sur la mutualisation horizontale logistique afin de pouvoir soutenir davantage les producteurs de la province. Ce mémoire avait une visée exploratoire et il pourrait y avoir beaucoup d'autres travaux complémentaires d'application. Il serait pertinent d'étudier, par exemple, la mise en place de Food Hub pour organiser et optimiser les processus d'approvisionnement et de distribution chez certains des groupes étudiés (Lefèvre et Audet, 2016). Sans avoir à constituer des groupes de producteurs, les groupes de travailleurs pourraient bénéficier de cette mutualisation avec d'autres producteurs.

De plus, les « Food Hub » pourraient être étudiés sous l'angle du transport. Dans notre cas, si des maraîchers-coopérant s'inspirent du système de transport « PI Hub » tel que vu à la sous-section 2.4.4 pour massifier leurs envois parmi leur groupement, alors il serait impératif que la plateforme soit comprise de tous pour éviter de complexifier davantage la gestion de route. Dans cette optique, plus d'un producteur aurait la charge d'une partie du transport, ce qui peut être bénéfique grâce à l'économie de temps générée ainsi: par

exemple devoir conduire pendant 2h pour rejoindre le prochain hub chez un producteur qui lui se chargera de la dernière portion du voyage de 3h pour rejoindre la destination finale. Évidemment, bien qu'ils puissent s'inspirer de l'idée décrite par cette stratégie, les producteurs peuvent décider de s'en remettre à un transporteur indépendant utilisant cette stratégie de fractionnement du transport.

Enfin, il serait intéressant de discuter avec des groupes dissous pour déterminer quels sont les facteurs qui ont contribué à la cessation des activités du groupe. Malgré des efforts déployés pour obtenir des entrevues avec des groupes n'existant plus aujourd'hui, aucune entrevue n'a pu être menée pour explorer cette perception. Le résultat pourrait alors être la croissance, la recherche d'un style de vie et la dissolution de l'initiative collaborative.

RÉFÉRENCES

Abbad, Hicham (2014). « La gestion mutualisée des approvisionnements: Mythe ou réalités? », *Logistique & Management*, vol. 22, no 2, p. 41-50.

Agence QMI (2020, 19 avril). « Covid-19: la farine et le sucre, victimes de leur popularité. » *Le Journal de Montréal*.

Récupéré de : <https://www.journaldemontreal.com/2020/04/19/covid-19-la-farine-et-le-sucre-victimes-de-leur-popularite>

Aggarwal, Shikha et Manoj Kumar Srivastava (2016). « Nissan: Recovering supply chain operations », no 9B16D013.

Agri-Réseau (2022). « Le cycle de l'entreprise ». Agri-Réseau. Récupéré de : <https://www.agrireseau.net/era/documents/Le%20cycle%20de%20l%27entreprise.pdf>

Allain, Marie-Laure et Claire Chambolle (2003). « I. Qu'est-ce que la distribution? », *Économie de la distribution*, p. 5-20.

Anadón, Marta et Lorraine Savoie-Zajc (2009). « L'analyse qualitative des données », *Recherches qualitatives*, vol. 28, no 1.

APMQ. *Grands dossiers*, 2022. Récupéré le 19 février 2022 de: <https://apmquebec.com/grands-dossiers>

Arsenault-Hétu, Camille, René Audet et Éliane Brisebois (2018). « Pratiques, intérêts et défis de l'approvisionnement alimentaire; étude de faisabilité sur la mise en place d'une mutualisation pour les organismes solidaires et alternatifs de Montréal », *Contribution de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique*, no 4.

Artz, Georgeanne et Linda Naeve (2016). « The benefits and challenges of machinery sharing among small-scale fruit and vegetable growers », *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, vol. 6, no 3, p. 19-35.

Audeband, Luc. Groupe Capitales Médias (2019, 21 novembre). « Qu'est-ce qu'une coopérative de travail ? » *La Presse +*, section DÉBATS, écran 8. Récupéré de : https://plus.lapresse.ca/screens/6f885598-228a-442e-a0a5-bf7c4c0887df_7C_0.html

Ayerbe, Cécile, Audrey Missonier et al (2007). « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, no 2, p. 37-62.

Banque du Canada (2022). *Technologie de l'information*, BDC. Récupéré le 6 mars 2022 de : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/technologie-de-l-information>

Boukar, Hamadou (2009). « Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 237-238, no. 3-4, pp. 75-83.

Bourque, Annie (2020, 13 mars). « Pire que le verglas ». *Journal Metro*,
Récupéré de : <https://journalmetro.com/local/sud-ouest/2429108/pire-que-le-verglas/>

Cabinet Kurt Salomon (2013). « La logistique tour d’horizon », *Service d’études sur les transports, les routes et leurs aménagements*.

Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche (2019),
RLRQ c M-35.1 Récupéré le 3 mai 2022 de : <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/rlrq-c-m-35.1/160361/rlrq-c-m-35.1.html>

Chakir, Mouna, Zineb El Andaloussi, et Meriem Mekkaoui (2021). « Étude de la confiance comme déterminant de la collaboration dans la chaîne logistique portuaire: Cas du port de Casablanca », *Revue Française d’Économie et de Gestion*, vol. 2, no 9, p.1-24.

Cloutier, Jean-Sébastien (2021, 22 mars). « Une autre année record en vue pour les paniers bios au Québec », *Radio-Canada*, Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1779222/paniers-bios-fermes-abonnements-record-pandemie-quebec>

Conseil Système Alimentaire Montréalais (2020). « Projets supra-locaux pour l’aide alimentaire en réponse à la crise ». Récupéré le 17 janvier 2022 de :
https://sam.montrealmetropoleensante.ca/uploads/resources/Espace_Cuisine/Supra-locaux/20201217-Espace_Cuisine_Ateliers_Projets_supra-locaux.pdf

Cruijssen, Frans, Wout Dullaert, et Hein Fleuren (2007). « Horizontal cooperation in transport and logistics: a literature review », *Transportation journal*, vol. 46, no 3, p. 22-39.

De Carvalho, José Mexia Crespo et Eurico Brilhante Dias (2000). « E-Logistics & e-business », Portugal, Edições Sílabo.

Delhommeau, Tiphaine (2019). *Alimentation: circuits courts et circuits de proximité*, , cahier de recherche, Bruxelles, Cahier de la Solidarité, Association sans but lucratif Pour la Solidarité no 20. Récupéré de :
http://ancien.laplateforme.org/IMG/10_04_23_AIDE_ALIM/Circuits%20Courts%20proximite.pdf

De Marcellis-Warin, Nathalie et Serban Teodoresco (2012). « La réputation de votre entreprise : est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger? », rapport bourgogne, *Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)*, 2012RB-02.

Dos Reis, João Gilberto Mendes, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, José Paulo Alves Fusco et al (2014). « Supply chain strategies in the context of an e-commerce chain (e-chain) », *Independent Journal of Management & Production*, vol. 5, no 2, p. 438-457.

Doyon, Maurice et Richard Sanchez (2007). « Les structures de la mise en marché collective doivent-elles être actualisées », *Rapport final Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois*, 67p.

Ertz, Myriam (2020). « Notes d'actualité. La crise pandémique de la COVID-19: catalyseur catalyseur de la reconfiguration des échanges marchands par la consommation responsable? » *Revue Organisations & Territoires*, vol. 29, no 3, p. 91-93.

Fabi, B., D. J. Garand et N Pettersen (1993). « La GRH: contingences davantage qu'universalité? Opérationnalisation d'un modèle de contingence », *In : Universalité et contingence de la GRH*, p. 212-223.

FNAB (2013). « Guide pratique mutualisation logistique », *Institut du Commerce*.

FNAB (2013). « Coopération entre maraîchers bio; Innovation sociale dans les fermes et sur les territoires » *Fédération Nationale d'Agriculture Biologique*.

Fortier, Julie (2019). *Pratiques, perceptions et attitudes des consommateurs de la Communauté métropolitaine de Québec à l'égard des aliments locaux*, (mémoire de maîtrise), Québec, Université Laval.

Frenette Louis-Simon (2020), *Conception d'un réseau de distribution pour les producteurs biologiques de petite culture*, (mémoire de maîtrise), Montréal, HEC Montréal.

Gagnon-Paradis, Iris (2020, 24 mars). « #achetezlocal : notre liste ». *La Presse*.
Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/societe/2020-03-24/achetezlocal-notre-liste.php>

Gaurav, R (2004). « Closed loop transport management », *Logistics & Transport Focus*, vol. 6, no 9, p. 44-7.

Gauthier, Benoît (2003). « Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données », Québec, *Presses de l'Université du Québec*. Récupéré de : https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=ntCBCOBBSIYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Recherche+sociale:+de+la+problématique+à+la+collecte+des+données+&ots=Dboztgl8u&sig=hLcIfUd_2OANT9mbtmosa5uaPd0#v=onepage&q=Recherche%20sociale%3A%20de%20la%20problématique%20à%20la%20collecte%20des%20données&f=false

Ginoux, Sophie (2021, 6 avril). « Arrivage, la plateforme de rencontre entre producteurs et détaillants », Récupéré de : <https://www.detaillantalimentaire.com/Arrivage-la-plateforme-de-rencontre-entre-les-producteurs-et-les-detaillants>

Goupil, Alain (2020, 13 mars). « Les épiceries prises d'assaut », *La Tribune Numérique*, Récupéré de : <https://www.latribune.ca/2020/03/14/les-epiceries-prises-dassaut-36e0973918d1a67db70eccac4bc11f00>

Gouvernement du Québec (2022). *Culture des légumes de champ*, Agriculture, environnement et ressources naturelles, Récupéré le 23 mars 2022 de : <https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/agriculture/industrie-agricole-au-quebec/productions-agricoles/culture-legumes-champ>

Gouvernement du Québec (2022). *La coopérative : un modèle d'affaires à découvrir*, Zone entreprise Gouvernement du Québec. Récupéré le 6 avril 2022 de : <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/infosite?lang=fr&x=2371115552>

Gury, Sandrine (2006). *Création d'une coopérative de production maraîchère*, (Thèse de doctorat), Genève, Haute école de gestion de Genève.

Hobbs, Jill E (2020). « Food supply chains during the COVID-19 pandemic », *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie*, vol. 68, no 2, p. 171-176.

Hohenstein, Nils-Ole, Edda Feisel, Evi Hartmann et al (2015). « Research on the phenomenon of supply chain resilience: a systematic review and paths for further investigation », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 45, no ½, p. 90-117.

Jokar, Mohammad Reza Akbari, Lionel Dupont, et Yannick Frein (2002). « Évolution du concept de logistique », *Revue française de gestion industrielle*, vol. 21, no 3, p. 5-22.

Krief, Nathalie et Véronique Zardet (2013). « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en sciences de gestion*, no 2, p. 211-237.

Labrecque, JoAnne, Patrick Mundler, Ingrid Peignier et al (2020). « Relance de l'économie et autonomie alimentaire - Éléments de réflexions », (collectif de rédaction), *CIRANO*, 2020PR-04. Récupéré de : <https://cirano.qc.ca/files/publications/2020PR-04.pdf>

La Presse Canadienne (2020, 19 novembre). « Le gouvernement Legault veut accroître l'autonomie alimentaire du Québec », *Radio-Canada*. Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1751016/agriculture-fruits-legumes-achats-local-producteurs>

Laughrea, Sophie, Mundler Patrick et Annie Royer (2018). « Les coopératives alimentaires en circuits courts », *Recma*, no 1, p. 111-127.

Le Chatelier, Arnaud (2017). *L'agriculture maraîchère sur petites surfaces au Québec : portrait et impact environnemental*, (mémoire de maîtrise), Sherbrooke, Université Sherbrooke.

Lefèvre, Sylvain et René Audet (2016). « La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal. De la niche d'innovation à une transition du secteur alimentaire? » *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy, no 54.

Leroux, Matthew N., Todd M. Schmit, Monika Roth et al (2010). « Evaluating marketing channel options for small-scale fruit and vegetable producers », *Renewable agriculture and food systems*, vol. 25, no 1, p. 16-23.

Limoges, Vanessa (2021, 18 janvier). « Le nombre de fermes au Québec augmente, une première depuis des décennies », *Le Journal de Québec*,
Récupéré de : <https://www.journaldequebec.com/2021/01/18/le-nombre-de-fermes-au-quebec-augmente-une-premiere-depuis-des-decennies>

Luc, Édith et Meryem Le Saget (2013) « La pratique du leadership partagé: une stratégie gagnante », *Les Presses de l'Université de Montréal*. Récupéré de : <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=cCBaEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=leadership+unique+vs+partagé&ots=ymGEIndP2N&sig=fDmUkAGkSABegT1xQwZdD2jP5kA#v=onepage&q&f=false>

Makaci, Mourad, Paul Reaidy, Karine Evrard-Samuel et al (2017). « Pooled warehouse management: An empirical study », *Computers & Industrial Engineering*, vol. 112, p. 526-536.

Mark, Ken under the supervision of Fraser Joshson (2014). *Apple Inc: Managing a global supply chain*, no W14161.

Martin, Niels, Lotte Verdonck, An Caris et al (2018). « Horizontal collaboration in logistics: decision framework and typology », *Operations Management Research*, vol. 11, no 1, p. 32-50.

Mason, Robert, et al (2007). « Combining Vertical and Horizontal Collaboration for Transport Optimisation », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 187–199.

Maykut, Pamela et Richard Morehouse (1994). « Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide, Taylor & Francis Group », ProQuest Ebook Central.

Ménard, Geoffroy (2013). « Documenter, diffuser et soutenir les producteurs biologiques dans leur mise en marché », *Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité, Programme d'appui à la mise en marché des produits biologiques*, vol.1.

Min, Soonhong, Anthony S Roath, Patricia J Daugherty et al (2005). « Supply chain collaboration: what's happening? », *The international journal of logistics management*, vol 16, no 2, p. 237-256.

Mittal, Anuj, Caroline C Krejci et Teri J Craven (2018). « Logistics best practices for regional food systems: A review », *Sustainability*, vol. 10, no 1, p. 168.

Morin, Estelle M, Charles Gagné et Benoît Cherré (année de publication inconnue). Donner un sens au travail : promouvoir le bien-être psychologique. IRSST. Récupéré de : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-624.pdf>

Moscarola, J. (2006) "Le Sphinx développement, analyse lexicale avec le Sphinx." Manuel d'utilisation.

Mrabti, Nassim, Nadia Hamani et Laurent Delahoche (2020). « Vers un modèle de simulation de la mutualisation logistique 4.0 », *Logistique & Management*, vol. 28, no 1, p. 57-71.

Mukamurera Joséphine, France Lacourse, Yves Couturier (2006). « Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 110-138.

Nagati, Haithem, Claudia Rebolledo et Marie-Hélène Jobin (2009). « Collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique: conditions de succès », *Gestion*, vol. 34, no 1, p. 27-36.

Noireaux, Virginie et Patrick Ralet (2019). « Difficultés des canaux de distribution alimentaire en territoire rural: l'importance du leader », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, no 369, p. 21-39.

Paché, Gilles (2002). « La logistique de distribution du commerce électronique: des défis économiques, managériaux et écologiques à l'horizon », *Gestion*, vol. 27, no 5, p. 39-45.

Pan, Shenle (2010). *Contribution à la définition et à l'évaluation de la mutualisation de chaînes logistiques pour réduire les émissions de CO2 du transport: application au cas de la grande distribution*, (Thèse de doctora), École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Pan, Shenle (2017). *Horizontal Collaboration for Sustainable Transport and Logistics*, (Habilitation thesis), Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis.

Pan, Shenle, Damien Trentesaux, Eric Ballot et al (2019). « Horizontal collaborative transport: survey of solutions and practical implementation issues », *International Journal of Production Research*, vol. 57, no 15-16, p. 5340-5361.

Parent, Marie-Josée (2021, 22 mai). « La pandémie a propulsé la Politique bioalimentaire du Québec », *le Bulletin des agriculteurs*. Récupéré de : <https://www.lebulletin.com/actualites/la-pandemie-a-propulse-la-politique-bioalimentaire-du-quebec-113254>

Patrick, Mundler, Jean-Gagnon Jennifer, Patrick Mundler et al (2017). « La productivité du travail dans les exploitations agricoles en circuits courts », document de communication de recherche dans le cadre des *Journées de recherches en sciences sociales*.

Rakotonarivo Dina, Jesus Gonzalez-Feliu, Abdelkader Aoufi et al (2009). « La mutualisation », *LUMD : Logistique Urbaine Mutualisée Durable*, Chapitre II.

Richard, Dominique (2021). *Le modèle québécois en agriculture : étude sur les perceptions des agriculteurs/agricultrices*, (mémoire de maîtrise), Montréal, UQAM.

ROSS, Stephen A., Bradford D. Jordan, Gordon Sam Roberts, et al (2016). *Gestion financière*. McGraw-Hill Education.

Roy, Jacques, Sylvain Landry et Martin Beaulieu (2006). « Collaborer dans la chaîne logistique: où en sommes-nous ? », *Gestion*, vol. 31, no 3, p. 70-76

Royer, Annie et Frédérique Vézina (2012). *Intégration verticale et contractualisation en agriculture. État de la situation au Québec*, Rapport final, Université Laval.

Ruel, Salomé (2019). « Freins à la mutualisation horizontale: enseignements d'une étude de cas dans le secteur agroalimentaire », *Logistique & Management*, vol. 27, no 2, p. 119-131.

Sauvé, Jasmine (2021). *Analyse de plusieurs modes de coordination en production de fraises à travers le monde*, (mémoire de maîtrise), Québec, Université Laval.

Senkel, Marie-Pascale, Bruno Durand et Thi Le Hoa Vo (2013). « La mutualisation logistique: entre théories et pratiques », *Logistique & Management*, vol. 21, no 1, p. 19-30.

Sylvain, Mickaël (année de publication inconnue), « Le Taylorisme », Récupéré de : https://lecerveau.mcgill.ca/flash/capsules/articles_pdf/taylorisme.pdf?web=1&wdLOR=c06871A16-259E-0040-A1FF-A210486D3D82

Eric, Sucky (2009). « The bullwhip effect in supply chains—An overestimated problem? » *International Journal of Production Economics*, vol. 118, no 1, p. 311-322.

Tchokogué, André (2020), *OPER60515 Chaîne logistique – fondements et tendances*, notes du cours 5 et du cours 7, [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Tremblay, Diane (2018, 12 août). « De plus en plus de marchés publics », *Journal de Québec*, Récupéré de : <https://www.journaldequebec.com/2018/08/12/de-plus-en-plus-de-marches-publics>

Trudel, Roxane (2020, 14 mars). « Coronavirus : plusieurs épiceries sont toujours à sec », *Le Journal de Montréal*, Récupéré de : <https://www.journaldemontreal.com/2020/03/14/des-rangees-toujours-depouillees>

Union des producteurs agricoles (2022). « L'agriculture en chiffres », UPA, 2. Récupéré de : <https://www.upa.qc.ca/fr/statistiques/>

Véronneau, Simon, Federico Pasin et Jacques Roy (2008). « L'information dans la chaîne logistique », *Revue française de gestion*, no 6, p. 149-161.

Yin, Robert K (2015). « Qualitative research from start to finish », New York, Londres, *Guilford publications*.

Yorn, Chakda, Nadine Bachand, Geneviève Puskas et al (2012). *Mangez frais, mangez près*, Analyse transversale sur les circuits courts et les saines habitudes de vie au Québec, Équiterre, p. 9-54

Zhong, Bu, Fan Yan et Yen-Lin Chen (2015). « Information empowers vegetable supply chain: A study of information needs and sharing strategies among farmers and vendors », *Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 117, p. 81-90.

Retrait d'une Annexe contenant des renseignements personnels

ANNEXE 2 : Guide d'entrevue semi-dirigée

Questions sur l'initiative collaborative

1. Nom de l'initiative de collaboration
2. Nombre d'acteurs dans l'initiative et leurs rôles
3. Type de gouvernance mise en place dans l'initiative
4. Longueur du circuit

Questions principales

Question principale	Questions complémentaires
5. Pouvez-vous me parler des raisons qui vous ont incitées à débiter le projet XYZ ? OU Quelles sont les problématiques qui ont déclenché votre désir de collaborer avec d'autres maraîchers ?	5.1 Quelles ressources ou compétences allez-vous chercher grâce à cette initiative initialement ? 5.2 Avez-vous échangé sur vos valeurs communes au balbutiement du projet ?
6. De quels processus ou activités l'initiative XYZ s'occupe-t-elle ?	6.1 Qu'en est-il de la promotion (marketing) ? 6.2 Qu'en est-il de la logistique ?
7. Comment avez-vous sélectionné les membres et le nombre de participants au projet ?	7.1 Qu'en est-il de la distance ?
8. Comment séparez-vous les responsabilités liées au projet entre les membres ?	8.1 Les bénéfices et les risques et les coûts ?
9. Quels sont les facteurs facilitants à l'élaboration d'un projet collaboratif ? OU Ces facteurs évoluent-ils à mesure que le temps passe ? Comment changent-ils ou évoluent-ils ?	9.1 Comment entretenez-vous les liens de confiance entre les membres ? 9.2 Y a-t-il des systèmes d'informations communs à vos exploitations ? 9.3 La position de « leader » est-elle toujours assumée par le même membre ? Si non, comment gardez-vous la stratégie collective vivante ?
10. Quels sont les freins à la conception d'une initiative collaborative ?	10.1 Quel est l'impact de la montée de la vente en ligne sur votre logistique ? 10.2 Comment arrimez-vous les livraisons différentes de chacun des membres (délais, produits) ?

11. Quels conseils donneriez-vous à un maraîcher qui souhaite amorcer une initiative collaborative ?	11.1 Pouvez-vous me donner les 3 meilleures pratiques collaborative selon vous ?
12. Que devrez-vous faire pour que le projet ait une pérennité ou soit un succès ? Il est à noter que tous les projets n'ont pas la vocation d'être pérennes, certains sont ciblés dans le temps/ponctuel. OU Qu'aurait-il fallu faire de différent pour que le projet n'échoue (ne se termine) pas ?	12.1 Quel facteur a le plus grand impact sur le résultat ? 12.2 Est-ce un processus itératif, comment faire des suivis? 12.3 Y a-t-il le développement de nouveaux buts/objectifs communs qui stimulent la raison d'être du projet?
13. Comment déterminez-vous si votre initiative est un succès ? À contrario, qu'est-ce qui en ferait un échec ?	
14. Y a-t-il d'autres éléments concernant votre projet collaboratifs dont il serait pertinent de discuter?	

Retrait d'une Annexe contenant des renseignements personnels

J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise que je dirige.

- ☐ **Oui**
☐ **Non**

J'accepte que le nom de mon entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche.

- ☐ **Oui**
☐ **Non**

Nom du regroupement	
Adresse du regroupement	
Nom et fonction de la personne interrogée	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Signature	

Résumé :

Ce projet de recherche porte sur les initiatives de collaboration existant entre producteurs maraîchers pour simplifier ou optimiser les activités logistiques auxquelles les producteurs font face sur une base régulière. Durant l'entrevue nous discuterons de toutes les difficultés qu'occasionnent les efforts de collaboration, ainsi que les facteurs facilitants la démarche et ceux lui permettant de demeurer pérenne. L'objectif de recherche est d'être en mesure d'outiller et de guider d'autres producteurs qui voudraient se lancer dans la collaboration logistique avec leurs pairs.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

Option 1 :

- ☐ **J'accepte que le nom de mon initiative apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtenir votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Option 2 :

- ☐ **Je ne veux pas que mon initiative apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre initiative ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

-

- ☐ **J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
- ☐ **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom :

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Amina Azrour

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

ANNEXE 4 : Démonstration de la consolidation des « éléments déclencheurs » et liste des codes finaux

Les tableaux suivants illustrent comment les 42 codes initiaux « éléments déclencheurs » ont été agrégés. Par suite de la consolidation des thèmes qui se répètent ou qui se ressemblent, la catégorie des éléments déclencheurs contient 13 codes.

Annexe 4.1 : Liste des codes utilisés pour la catégorie « éléments déclencheurs »

Codes « éléments déclencheurs » initiaux qui ont été attribués au fil du codage des 13 entrevues.

Accès terre	Pas expérience
Avoir accès marché d'écoulement	Projet stimulant
Bâtir un projet d'équipe	Promotion mode paniers autre que mercantile
Besoin de créativité	Promouvoir agri bio régionale
Changement de carrière	Promouvoir ASC
Changer modèle agricole	Qualité de vie
Complémentarité	Rayonner dans la communauté
Conviction	Réalisation perso par l'emploi
Coop pour nous d'abord (pas pour pérennité)	Représentation politique
Création communauté	S'appuyer sur quelqu'un d'autre
Déménager pour être près d'autres fermes	Salaire décent
Diminuer charge mentale	Solidarité
Donner un sens au travail et à la vie	Solution pénurie de main-d'œuvre
Écouler surplus	Soutenir économie locale
Environnement	Unis par une mission
Être son patron	Valorisation lien terre/ferme
Hausser récoltes	Valoriser l'agriculture bio
Marché écoulement coop production	Vocation pérenne
Mise en marché collective	Vouloir ce mode de vie
Modèle en accord avec les valeurs	Vouloir une ferme pas tout seul
Ouverture pour de l'entraide	
Partage des coûts	

Annexe 4.2 : Liste des codes « éléments déclencheurs » après la consolidation

La première étape a été d'attribuer des sous-catégories aux éléments déclencheurs : Influence – Ce qui permet d'opérer – Style de vie. Ces trois catégories se retrouvent dans le chapitre 4 comme étant les éléments déclencheurs de la recherche.

Influence (codes initiaux)

Environnement
Promotion mode paniers
autre que mercantile
Promouvoir agri bio
régionale
Promouvoir ASC
Rayonner dans la
communauté
Représentation politique
Soutenir économie locale
Valorisation lien terre/ferme
Changer modèle agricole
Valoriser l'agriculture bio

Ce qui permet d'opérer (codes initiaux)
--

Accès terre
Avoir accès marché d'écoulement
Besoin de créativité
Complémentarité
Écouler surplus
Hausser récoltes
Mise en marché collective
Partage des coûts
Pas expérience
S'appuyer sur quelqu'un d'autre
Marché écoulement coop production
Vocation pérenne
Vouloir une ferme pas tout seul

Style de vie (codes initiaux)

Bâtir un projet d'équipe Changement de carrière Solidarité Conviction Coop pour nous d'abord (pas pour pérennité) Création communauté Diminuer charge mentale Donner un sens au travail et à la vie Être son patron Modèle en accord avec les valeurs Ouverture pour de l'entraide	Déménager pour être près d'autres fermes Réalisation perso par l'emploi
--	--

Ensuite, la deuxième étape a été de consolider les codes sous chacune de ces sous-sections. Le tableau suivant montre les codes finaux « éléments déclencheurs ».

Influence (codes finaux)

Au sujet de l'environnement
Éduquer sur des modes d'agriculture pour stimuler un lien avec la terre
La communauté et ses achats

Ce qui permet d'opérer (codes finaux)

Accéder à la terre
Accéder à des canaux d'écoulement
Augmenter les volumes
Partager les coûts
Partager les tâches
Solutionner un problème de main-d'œuvre

Style de vie (codes finaux)

Un projet/emploi stimulant
S'entourer et développer un réseau
Avoir une meilleure qualité de vie
Être autonome et créer pour soi
Réaliser ses valeurs

Annexe 4.3 : Liste de tous les codes finaux, leur occurrence respective et leur catégorie

Les tableaux qui suivent répertorient tous les codes finaux tirés des entrevues, qui constituent les éléments discutés dans le chapitre 4.

Catégorie: Éléments déclencheurs		Occurrence
Influence	Au sujet de l'environnement	5/13
	Éduquer sur des modes d'agriculture pour stimuler un lien avec la terre	4/13
	La communauté et ses achats	3/13
Ce qui permet d'opérer	Accéder à la terre	4/13
	Accéder à des canaux d'écoulement	4/13
	Partager les coûts	1/13
	Partager les tâches	10/13
	Solutionner un problème de main-d'œuvre	1/13
Style de vie	Un projet/emploi stimulant	3/13
	S'entourer et développer un réseau	6/13
	Avoir une meilleure qualité de vie	7/13
	Être autonome et créer pour soi	4/13
	Réaliser ses valeurs	6/13

Catégorie: Facteurs facilitateurs		Occurrence
Stratégie commune	Valeurs communes	5/13
	Vision claire	9/13
	Adhésion aux règles et méthodes	3/13
Membres du groupe	Période d'essai	6/13
	Accéder à des subventions	1/13
	Complémentarité des forces et leur valorisation	7/13
Type de gestion	Suivi qualitatif et quantitatif des objectifs	7/13
	Approche basée sur le pourquoi	4/13
	Approche basée sur le comment	5/13
	Réunion fréquente et prise de notes	10/13
Réseau de soutien	Coach externe et consultant	3/13 et 6/13
	Formations	6/13
	Organismes de soutien	16/13 (nommés par tous les groupes et parfois plus d'une fois)
Planification	Plan d'affaires	6/13
	Objectifs clairs	6/13
	Plans de contingence	2/13

Catégorie: Facteurs contraignants		Occurrence
Contraintes opérationnelles matérielles	Répartition de la machinerie entre les membres	2/13
	Distance	3/13
	Productions irréconciliables	2/13
Contraintes opérationnelles financières	Financement du groupe à sa création	3/13
	Rejet du crédit	2/13
	Subventions ardues à obtenir	4/13
Contraintes opérationnelles humaines	Assumer de nouvelles fonctions	5/13
	Difficulté à constituer l'équipe	7/13
Vision discordante	Partager le pouvoir décisionnel	6/13
	Certification exigée	7/13
	Durée du projet	2/13
	Définir la limite entre propriété personnelle ou du groupe	3/13

Catégorie : Décisions de mutualiser		Occurrence
Fonction	Finance	13/13
	Marketing	2/13
	Technologies de l'information	2/13
	Logistique	3 production, 5 transport, 7 location de camion réfrigéré, 2 entreposage
	Mise en marché	3 distribution, 7 achat et revente
Forme juridique	Coopérative de travailleurs	9/13
	Coopérative de producteurs	2/13
	Coopérative de solidarité	1/13
	Entreprise par actions	1/13
Choix des membres	Planification des talents	5/13

Catégorie : Amplificateurs des résultats		Occurrence
Caractéristiques du membre	Motivation et désir de nourrir la communauté	5/13
	Créativité	6/13
Caractéristique du groupe	Réputation	5/13
	Comité de recrutement	3/13
	Réaliser des emprunts	1/13
Caractéristiques de la clientèle	Soutien à l'agriculture bio-locale	7/13
	Désir d'une relation avec le producteur	3/13
	Offre variée intéressante	3/13

Catégorie : Atténuateurs des résultats		Occurrence
Caractéristiques de la clientèle	Offre de légumes de saison	6/13
	Payer au début de saison	7/13
	Déplacement aux points de chute	4/13
Caractéristiques du groupe	Pas de garantie de volumes	1/13
	Industrie tirée et non poussée	3/13
	Gestion de relation avec le propriétaire des terres	2/13
	Infrastructures limitrophes	4/13
Enjeux de planification	Approche réactionnaire	5/13

Catégorie: Succès		Occurrence
Croissance	Décrocher des opportunités d'affaires	7/13
	Développer des projets parallèles	4/13
	Valorisation de l'heure de travail	8/13
Style de vie	Machinerie à moindre coûts	9/13
	Conditions de travail et de vie avantageuses	6/13
	Impact concret sur l'environnement et autres causes	5/13
	Développement liens sociaux	3/13