

# MILIEUX, MODÈLES D’AFFAIRES ET TERRITORIALISATION DES ENTREPRISES : LE CAS DE L’AGROALIMENTAIRE AU QUÉBEC

**Anne-Laure Saives**, Professeure de management, Groupe GEME-Bio, Département  
Management et Technologie, ESG-UQAM<sup>1</sup> (*auteur correspondant*)  
**Robert H. Desmarteau**, Professeur de stratégie, GEME-Bio, Dépt de stratégie, responsabilité  
sociale et environnementale, ESG-UQAM  
(avec la collaboration de **Lamia Kerzazi**, candidate au doctorat, ESG-UQAM).

**Communication AIMS – 1-4 Juin 2010 - Luxembourg**

## **Résumé :**

Cette recherche a pour point de départ deux alertes répétées dans le secteur agroalimentaire québécois, à savoir : 1) le difficile maintien et développement des activités de transformation agroalimentaire en région et 2) la faiblesse chronique de l’innovation, pourtant clé de la pérennité du secteur. Son objectif est de comprendre la complexité des liens entre le territoire et la compétitivité des entreprises via l’observation de la diversité des pratiques stratégiques de territorialisation de l’innovation des firmes agroalimentaires québécoises dépendamment de leur modèles d’affaires et selon divers facteurs de contingence d’ordre technique, culturel et socio-économique afin d’outiller les développeurs locaux du secteur au Québec. Le contenu de ce papier en restitue les résultats en trois temps : dans un premier temps, nous exposons le cadre théorique de la recherche qui emprunte à la stratégie les concepts de modèles d’affaires et de stratégies de territorialisation, au management, les réflexions sur l’organisation et la culture, à l’économie industrielle et régionale, le concept de territoire, et à l’économie de l’innovation, la notion de milieu. Dans un deuxième temps, nous exposons quelques éléments méthodologiques et présentons les résultats de l’analyse thématique des contenus textuels de 64 entrevues semi-directives, menées dans trois régions distinctes (Montréal, Centre-du-Québec, Bas-St-Laurent) auprès des dirigeants d’entreprises du secteur de la transformation agroalimentaire au Québec. Nous identifions en particulier 5 modèles d’affaires et 4 comportements stratégiques d’innovation s’appuyant sur des leviers territoriaux différents au Québec. Enfin, nous mettons en débat notre interprétation des milieux favorisant le développement de la diversité des acteurs québécois selon leur modèle d’affaires, à savoir quatre formes différentes de milieux stratégiques locaux (*milieux industrialisant, typifiant, globalisant et glocalisant*).

**Mots clés :** milieu, modèle d’affaires, territoire, territorialisation, agroalimentaire

---

<sup>1</sup> Nous remercions ici chaleureusement nos collaborateurs au sein du groupe GEME-Bio, à l’ESG-UQAM, M. Ebrahimi, Professeur, L. Kerzazi, Candidate au Doctorat, M. Chaouachi, Candidat à la Maîtrise, C. Fisette, Analyste de l’informatique, & E. Vincent, Professionnel de recherche; ainsi que le MAPAQ (Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec) qui a soutenu financièrement ces travaux.

# MILIEUX, MODÈLES D’AFFAIRES ET TERRITORIALISATION DES ENTREPRISES : LE CAS DE L’AGROALIMENTAIRE AU QUÉBEC

## INTRODUCTION

La Commission sur l’Avenir de l’Agro-alimentaire au Québec (CAAAQ) fit en 2008 un état remarquable des enjeux stratégiques et organisationnels de l’industrie, et, entre autres, du secteur de la transformation agroalimentaire québécoise. Elle a rappelé que la situation critique que vit la majorité des transformateurs provenait des nouvelles attentes des consommateurs, du manque de différenciation des produits, de l’envahissement progressif des produits alimentaires transformés provenant de la Chine, de l’Inde et du Brésil et du faible positionnement des acteurs Québécois dans la chaîne de valeur (en amont : du fait de spécificités de gestion de l’offre de matières premières, en aval : du fait de la concentration des géants de la distribution). Pour surmonter cette situation critique, elle préconisait un virage vers de nouveaux produits qui implique la modernisation des équipements, la R&D et la formation de main d’œuvre qualifiée. En revanche, nombreux sont les problèmes qui entraveraient ce virage, à savoir : les problèmes liés au financement, à l’accès au crédit d’impôt lié à la R&D, le manque de main d’œuvre qualifiée et le manque de soutien ciblé du Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec (MAPAQ) aux transformateurs alimentaires. Ainsi, se pose une question urgente : comment les entreprises québécoises peuvent survivre et croître *au Québec* face aux enjeux économiques, technologiques et sociopolitiques contemporains que rencontrent les filières agroalimentaires au Québec et au Canada ?

Dans ce contexte, cette recherche a pour point de départ deux des alertes précédentes et répétées, à savoir 1) le difficile maintien et développement des activités de transformation agroalimentaire en région et 2) la faiblesse chronique de l’innovation, pourtant clé de la pérennité du secteur. Son objectif est de comprendre la complexité des liens entre le territoire et la compétitivité des entreprises via l’observation de la diversité des pratiques stratégiques de territorialisation des firmes agroalimentaires québécoises selon divers facteurs de contingence d’ordre technique, culturel et socio-économique afin d’outiller les développeurs locaux du secteur au Québec. Ce papier en restitue le contenu en trois temps : dans un premier temps, nous exposons le cadre théorique de la recherche qui emprunte à la stratégie les concepts de modèles d’affaires et de stratégies de territorialisation, au management, les réflexions sur l’organisation et

la culture, à l'économie industrielle et régionale, le concept de territoire, et à l'économie de l'innovation, la notion de milieu. Dans un deuxième temps, nous exposons quelques éléments méthodologiques et présentons les résultats de l'analyse de 64 entrevues menées dans le secteur au Québec. Enfin, nous mettons en débat notre interprétation des milieux favorisant le développement de la diversité des acteurs québécois selon leur modèle d'affaires.

## 1. MODÈLE D'AFFAIRES ET TERRITOIRE : REVUE DE LITTÉRATURE

Observons d'abord que cette recherche s'inscrit dans un contexte marqué par deux axes forts de réflexion dans notre communauté scientifique :

- L'ère de l'*ouverture* (ou l'ère réseau) : l'innovation et les affaires en général ne doivent plus être pensées par l'entreprise en vase clos (Chesbrough, 2003, 2006, 2007) et sans considérer le réseau de valeur sur lequel peut s'appuyer l'entreprise pour créer de la valeur. Les théories de la responsabilité sociale d'entreprise (cf. Pasquero, 2005, pour une synthèse), quant-à-elles interrogent la place des parties prenantes internes et externes (plus ou moins « prenantes », c'est-à-dire ayant plus ou moins la possibilité d'exprimer leurs attentes) dans la conception par les entreprises de la valeur à la fois économique et sociale créée.

- L'ère de la *globalisation* des marchés des produits, des capitaux comme de l'espace des talents : l'ère de l'économie du savoir et le développement des réseaux mondiaux de communication sont les deux principaux moteurs stratégiques qui ont alimenté l'émergence de nouvelles formes d'internationalisation, dont, dans des secteurs industriels intensifs en savoir (Paradas et Torres, 1996 ; Bell *et al.*, 2003, 2004), les firmes dites « nées globales » (McKinsey & Co, 1993). Il convient alors de penser des modèles *pluriels* d'internationalisation des firmes entre « globe-trotters » (modèle étapiste de développement international des activités) et « globalistes » (design organisationnel d'emblée globalisé), modèles activant différents types de proximités (localisée, mondialisée ou globalisée) (Saives *et al.*, 2008).

Dans ce contexte initial, marqué par la nécessaire ouverture (aux savoirs externes pour l'innovation, et aux attentes des parties prenantes pour la formulation d'une performance économique et sociale) et l'internationalisation des activités, comment comprendre le développement stratégique spatialisé des entreprises agroalimentaires ? Notre recherche a puisé dans le champ de la stratégie, les concepts nécessaires à la définition du *modèle d'affaires* d'une part, et importé des sciences régionales, une conceptualisation stratégique du *territoire* de la

firme et de son *milieu local*, d'autre part, pour qualifier les comportements stratégiques territoriaux d'*innovation* des entreprises québécoises bioalimentaires.

## 1.1. MODÈLE D'AFFAIRES ET TERRITORIALISATION DES ENTREPRISES

### 1.1.1. Le modèle d'affaires

Le propos de cet article n'est pas de débattre du concept de *modèle d'affaires* largement exploré par ailleurs dans la littérature récente en stratégie. Il en ressort que le modèle d'affaires constitue un instrument de la stratégie d'une entreprise pour dessiner son exécution en spécifiant d'où viendront la création, la captation et le partage de la valeur (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Osterwalder, 2004 ; Lecocq *et al.*, 2006, 2008 ; Verstraete et Jouison, 2008, 2009 ; Desmarteau et Saives, 2008, 2009). Précisons plutôt que, pour explorer le terrain québécois, nous nous sommes appuyés sur la définition proposée par Desmarteau, Saives *et al.* (2008) selon laquelle un modèle d'affaires traduit explicitement les choix stratégiques d'une entreprise en quatre logiques articulées et évolutives pour créer, capter et partager de la valeur :

- La logique client : l'offre de bénéfices porteurs de valeur pour une clientèle ciblée,
- La logique expertise : l'articulation de ressources et compétences spécifiques,
- La logique réseau : la configuration d'un réseau de partenaires d'alliances, de collaboration, de diverses parties prenantes et l'identification des compétiteurs potentiels,
- La logique génération de revenu : comment l'entreprise gagnera-t-elle de l'argent ?

Le modèle d'affaires est un concept intermédiaire entre la stratégie et son exécution. Sa fonction fondamentale est de représenter la création et la captation de valeur, selon une approche *systémique* se traduisant par la configuration des ressources et des compétences spécifiques (*logique expertise*) adaptées à une proposition de valeur valorisée par un segment bien identifié (*logique client*) et renforcée par les ressources et les compétences spécifiques des partenaires (*logique réseau*), tout en veillant à réaliser une marge bénéficiaire ciblée selon une structure des coûts et des sources de profits (*logique génération de revenus*). De plus, au-delà de ses « composantes », la conceptualisation du modèle d'affaires doit s'orienter vers l'idée d'un processus d'apprentissage, d'adaptation et d'expérimentation en contexte d'incertitude (Chesbrough, 2007). De fait, l'agenda des recherches en stratégie doit aujourd'hui fonder non seulement l'inventaire des composantes systémiques organisées (ou logiques) du modèle d'affaires mais aussi et surtout ses *propriétés dynamiques*. Parmi les propriétés évoquées dans la

littérature en stratégie, on pense à la *viabilité* (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), l'*ouverture* (Chesbrough, 2003), l'*innovation* (Linder et Cantrell, 2001; Amit et Zott, 2001; Tapscott et al, 2000), le *changement* (Linder et Cantrell, 2001; Voelpel et al, 2004; Pateli et Giaglis, 2005; Chesbrough, 2006), l'*inimitabilité* (Linder et Cantrell, 2001; Amit et Zott, 2001). Réfléchir sur son modèle d'affaires, c'est donc pour une entreprise se donner le moyen de comprendre les éléments essentiels de la stratégie, de partager sa compréhension des affaires avec d'autres parties prenantes, d'analyser, gérer, prospecter voire de protéger ses quatre logiques d'affaires (client, expertise, réseau, revenu). Il nous semble pourtant que le concept doit aussi être abordé sous l'angle rarement évoqué de sa spatialité (Lauriol *et al.*, 2008). En quoi les modèles d'affaires sont-ils territorialisés ? Il nous faut pour cela poser une définition stratégique du territoire.

### **1.1.2. Le territoire**

Une lecture multidisciplinaire (géographique, sociologique, économique et politique) nous apprend que le territoire est un espace<sup>2</sup> géographique ayant des spécificités naturelles, culturelles et économiques que des groupes s'approprient en agençant des *ressources* matérielles et symboliques (Raffestin, 1986; Debarbieux, 2003); le territoire est une construction à la fois sociopolitique et économique. En d'autres termes, le territoire est un espace *vécu et approprié*, ou encore un ensemble de lieux « pratiqués » et « signifiés » (Di Méo et Buléon, 2007, p. 85). Di Méo et Buléon (2007, p. 97), en géographie sociale, rappelle que « le territoire témoigne d'une appropriation délibérée, à la fois économique, idéologique et politique de l'espace géographique. Cette appropriation est le fait de groupes sociaux localisés qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité et de leur identité. Le terme territoire signale d'abord un mode de partage et de contrôle de l'espace terrestre garantissant la spécificité et la permanence, la puissance, les ressources (matérielles et symboliques) et la reproduction des entités sociales qui l'occupent ». Si la dimension économique est largement traitée en géographie économique et stratégie internationale, quoique peu sur le long terme (dans l'idée d'une « reproduction pérenne d'entités »), son articulation avec les dimensions politiques et idéologiques, ou encore socio-culturelle, l'est moins, en particulier en stratégie, difficultés méthodologiques d'une approche multiscalaire/multiniveau oblige.

---

<sup>2</sup> Nous ne développerons pas sur la définition même de la notion d'espace qui se caractérise par les notions d'échelle, de métrique/distance, de substance, et de configuration propres à chaque situation (Lussault, 2007, p. 88).

Pour affronter la difficulté méthodologique de sa définition opérationnelle, nous retenons que *l'appropriation* du territoire (bien que le terme fasse plus ou moins consensus (Lussault, 2007)) se concrétise par des projets individuels ou collectifs; ainsi elle revêt les mêmes dimensions que celles du projet, à savoir une dimension *existentielle* et une dimension *opératoire* (Bréchet et Desreumaux, 2006) où les perspectives d'actions de l'individu ou du collectif sont très différentes. Selon la dimension *existentielle*, on s'interroge sur un présent et une histoire pour envisager un futur possible, et ce, en se basant sur des actions qui sont en lien avec une recherche de *sens* (Bréchet et Desreumaux, 2006) et de *légitimité* que cette dernière soit liée à la cause de l'action, à l'action elle-même ou aux moyens mis en œuvre pour l'action (Suchman, 1995; Laufer, 2000 in Gabriel et Cadiou, 2005). Ainsi, la légitimité « territoriale » d'un entrepreneur est : « *d'autant plus forte que l'entrepreneur assume un rôle, remplit une fonction qui répond aux attentes du milieu environnant* » (Marchesnay, 1998, p.101).

Ce détour par la légitimité est central pour les tenants de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Selon eux, il est crucial pour l'entreprise de comprendre les attentes des différents acteurs de son environnement vis-à-vis son comportement et ses activités, pour concevoir l'élaboration de la stratégie qui tend à formuler et réaliser des objectifs acceptables économiquement et socialement. Pérenniser l'entreprise (viabilité et durabilité) (Martinet, 2007), c'est globalement satisfaire voire dépasser les attentes des parties prenantes de l'entreprise, qu'elles s'expriment explicitement ou non (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Or, la société nourrit des exigences nouvelles de responsabilisation envers l'entreprise (Pasquero, 2005 ; et Gervais, Larue et Rastoin (2004) et Rastoin (2006) sur le développement agroalimentaire durable), qu'il s'agisse de besoins sociaux de *crédibilité* dans un monde complexe et incertain, de besoins de *signification* dans un monde équivoque, de besoins d'*identité* dans un monde de plus en plus *ouvert*, mondialisé et menacé d'uniformisation ou de besoins de *coordination* pour la résolution pragmatique des problèmes (Pasquero, 2005). Concrètement, il s'agit de formuler des réponses acceptables à des questions essentielles dont, entre autres : comment l'entreprise conçoit-elle mener ses activités dans le respect et le développement à long terme de sa communauté ?

Comme on l'a déjà avancé, l'appropriation du territoire peut revêtir aussi une dimension *opératoire*, où sont mis en œuvre des moyens afin d'éviter le flou ou l'ambiguïté, d'anticiper et d'atteindre l'objectif visé. Selon cette dimension, les moyens (ressources et compétences) sont

plutôt des fins et les actions visent à faire advenir seulement l'organisation. À cet égard, Bréchet et Desreumaux (2006, p.17) mentionnent que le sens fait parfois cruellement défaut dès lors que l'on prend les moyens pour des fins. En outre, ils précisent que les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune.

### **1.1.3. Territoire et compétitivité : les leviers stratégiques territoriaux**

Nous cherchons à discerner les différentes (co-)constructions stratégiques territoriales pérennes des firmes de transformation agroalimentaire au delà de la plus étudiée récemment dans le secteur (la construction de typicité régionale (produits de terroir)) (Marchesnay, 2003 ; Fort, 2001 ; Polge, 2003; Fourcade, 2005). Dès lors que l'on pense le territoire comme un *construit*, et non seulement comme un panier *donné* de ressources, on passe d'une logique allocative de *Localisation* à une logique d'ancrage de *Territorialisation* (Saives, 2002). Le modèle de la territorialisation consiste à penser les logiques spatiales des firmes comme des processus compétitifs (créateurs de rentes diversifiées) de co-construction et d'activation (plus ou moins complexe) combinatoires et dynamiques de ressources et de compétences territorialisées ; activation facilitée par le contexte des proximités plurielles (Boschma, 2005, Torre & Rallet, 2005; Zimmermann, 2008) des acteurs du territoire de la firme. Le territoire est en ce sens un construit social, vecteur des capacités dynamiques d'interaction et d'apprentissage de la firme localisée<sup>3</sup>. À l'heure de la globalisation des marchés et des facteurs de production, la prédominance de certains modèles de territorialisation plus ou moins nomades (Zimmermann, 1995) sur d'autres se pose toujours crument pour les politiques publiques.

Pour avancer l'analyse du terrain québécois, nous faisons alors ici la proposition que les logiques stratégiques des modèles d'affaires des firmes pourraient être propulsées différemment

---

<sup>3</sup> Dans le cas français, Saives (2002) avait identifié quatre modèles de territorialisation ou encore d'activation et de co-construction de ressources et compétences territoriales. Selon cet auteur, le territoire des firmes agroalimentaires relève de quatre constructions stratégiques contingentes (*—consommation, conservation, contagion, cooptation—*) plus ou moins ancrées (activation de ressources et compétences plus ou moins locales), plus ou moins catalysées par les proximités géographique et organisée, servant différemment la compétitivité (création de rentes) des processus clés des entreprises de transformation agroalimentaire (approvisionnement, production-innovation, logistique, commercialisation, décision). Selon les quatre modes de territorialisation identifiés, tantôt l'entreprise « est » territoire (*conservation* des ressources et des compétences locales et création de rentes de monopole patrimoniales), tantôt l'entreprise « fait » territoire (*contagion*, par la coopération entre entreprises, et construction de capacités dynamiques sur la base d'expertises locales et supra-locales pour encourager l'innovation et le changement), tantôt l'entreprise « prend » territoire (*cooptation* : affectation de ressources et compétences extra-locales et pilotage à distance d'une entreprise située), tantôt l'entreprise « a » (ou loue) territoire (*consommation* de R&C locales sur la base d'un rapport contractuel marchand et d'une minimisation des coûts de transaction).

par le levier territorial, et ce, aux différentes échelles locales, nationales, et supra-locales. Ce levier territorial impliquant une appropriation de l'espace par l'accès à et/ou la construction de ressources (et compétences) économiques, idéologiques et politiques génériques (Colletis et Pecqueur, 1995), singulières voire spécifiques locales et supra-locales.

## 1.2. DE L'INNOVATION LOCALISÉE :

Si l'innovation (comprise simplement ici dans le sens de l'OCDE comme la mise au point et commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des produits objectivement nouveaux ou améliorés) est un processus clé de la création de valeur au cœur des modèles d'affaires dans le secteur agroalimentaire (CAAAQ, 2008) et si le territoire de l'entreprise est co-construction d'acteurs, en quête ou non d'une forme de légitimité et de ressources et compétences clés, comment s'élabore cette construction de l'innovation localisée ? Il nous faut pour cela intégrer dans l'arsenal des outils de la réflexion de quoi caractériser l'environnement de l'entreprise et les acteurs de cette co-construction. Pour cela, nous avons choisi d'aborder le territoire en ce qu'il se manifeste par une organisation et une culture plus ou moins locale et exprimée dans/ou façonnée par un *milieu* (industriel, innovateur ou non). De plus, nous tenterons d'identifier en quoi la *culture* joue sur l'*innovation* dans le cas des firmes agroalimentaires, réputées moins innovantes que leurs consœurs d'autres secteurs.

Selon le GREMI, le milieu se définit comme un ensemble de rapports territorialisés qui réunissent dans un ensemble cohérent un système de production, des acteurs sociaux différents, une culture spécifique et un système spécifique de représentation, qui déclenchent un processus dynamique d'apprentissage collectif (Crevoisier et al., 1989, Ratti et D'Ambrogio, 1989), ou encore comme « une configuration d'agents et d'éléments économiques, socioculturels, politiques, institutionnels, possédant des modes d'organisation et de régulation spécifiques » (Maillat et al., 1992). Le milieu local est ainsi caractérisé par plusieurs éléments qui s'influencent mutuellement, à savoir les *institutions locales*, définies comme « les organisations publiques et privées telles que les universités, les associations d'affaires, gouvernements locaux, des organisations moins formelles telles que les clubs lobbyistes, les sociétés professionnelles et d'autres forums qui créent et soutiennent des modèles réguliers d'interaction sociale dans une région » (Saxenian, 1994, p7), la *culture locale* (multiniveaux), définie comme « les conceptions partagées et les pratiques qui unifient une communauté et qui définissent toute chose, en partant

du comportement du marché de travail jusqu'aux attitudes envers la prise de risque » (Saxenian, 1994, p7), et la *structure des interactions* entre les acteurs locaux, définie comme « la division sociale de la main d'œuvre ou le degré d'intégration verticale, ainsi que l'étendue et la nature des liens entre clients, fournisseurs et concurrents dans un secteur particulier ou dans des secteurs complexes reliés » (Saxenian, 1994, p7). Ces trois variables s'influencent mutuellement pour donner naissance à des *ressources tangibles* (financement local, infrastructure logistique et main d'œuvre) et des *ressources intangibles* spécifiques (information, formation, proximités<sup>4</sup>, etc.) (Julien, 2005 ; GREMI, 2006 ; Saxenian, 1994). Ces ressources vont façonner les comportements stratégiques d'intégration technologique et d'innovation dans les organisations du milieu.

Nous faisons alors la seconde proposition que les comportements d'innovation des entreprises varient aussi selon les caractéristiques de leurs milieux et cultures locales, et se traduit par des configurations organisationnelles d'innovation distinctes.

Le cadre conceptuel développé (cf figure 1) intègre ainsi plusieurs éléments théoriques de façon à répondre à nos deux questions de recherche :

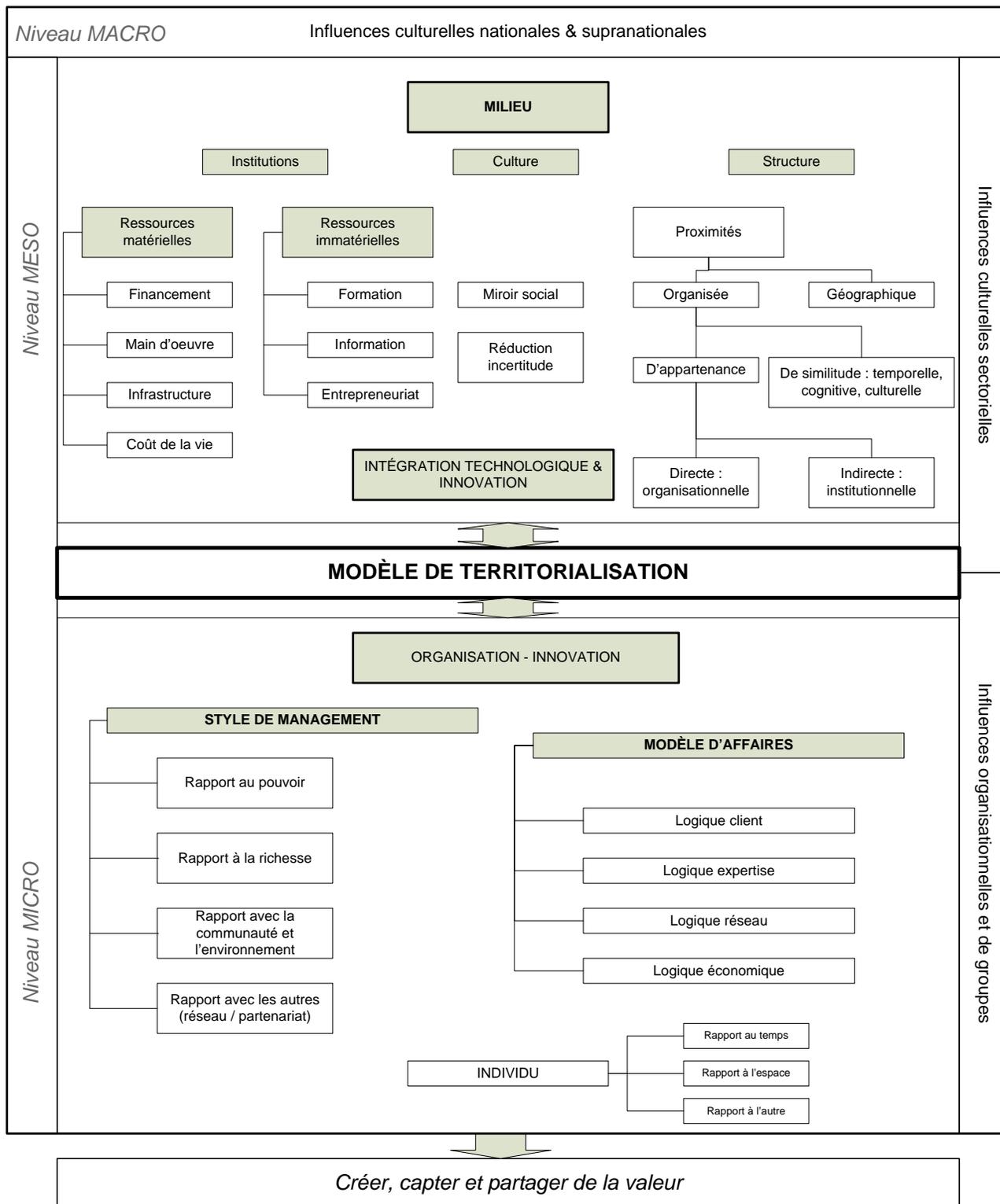
- au Québec, en quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de la transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux ? Comment et quelle part la RSE joue-t-elle dans ces logiques ?
- comment le contexte culturel interagit avec les caractéristiques structurelles et institutionnelles du milieu, pour façonner l'innovation plus ou moins territorialisée dans ces entreprises ?

Il est évident que de telles questions engendrent un défi méthodologique considérable étant donné l'étendue des variables à caractériser tout autant que la difficulté systémique de distinguer l'entreprise de son milieu puisque « *L'entreprise innovante ne préexiste pas aux milieux locaux, elle est sécrétée par eux* » (Aydalot, 1986a, p.10). Notre point de vue disciplinaire (la stratégie) nous conduit cependant à dissocier les deux entités « entreprise » et « milieu » et à nous focaliser sur la réalité vécue par l'entreprise dans son milieu.

---

<sup>4</sup> On parle ici de la proximité *cognitive*, définie comme le partage de connaissances de base, d'expertise et de références communes, tels les métiers régionaux parfois hérités de l'histoire (Julien, 2005; Saxenian, 1994; GREMI, 2006), de la proximité *organisationnelle*, qui favorise l'intensité et la qualité des relations internes (et des transactions) entre les organisations ou externes entre les réseaux, de la proximité *socioculturelle*, c.-à-d. l'encastrement dans un tissu structuré de relations personnelles, qui se fonde sur une histoire commune et le partage de valeurs, de normes et de convention, et permet de comprendre et de renforcer les relations entre les organisations du milieu. On retrouve également la proximité *institutionnelle*, qui renvoie à l'exposition des acteurs locaux aux mêmes lois et normes et l'accès aux mêmes institutions de savoir. La forme la plus évidente est la proximité *géographique* (physique ou spatiale), qui facilite les rencontres informelles et favorise les échanges tacites (Rallet et Torre, 2001) qui stimulent l'innovation par la multiplication des idées, ainsi que les échanges sociaux.

Figure 1 : Représentation du cadre conceptuel de la recherche



## 2. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE ET DES RÉSULTATS

### 2.1. TERRAIN ET MÉTHODE :

Depuis les dernières années, la croissance du secteur agroalimentaire au Québec est demeurée modeste. Cette faible croissance a eu un impact direct sur les emplois, qui ont diminué de 14% entre 2000 et 2006 versus de 9% en Ontario et 11% pour l'ensemble du Canada (AAC, 2007). Par ailleurs, au cours des huit dernières années, les importations ont augmenté plus rapidement que les exportations. Cette situation est problématique car le secteur représente un poids notable dans l'économie québécoise. En effet, le secteur de la transformation alimentaire regroupe au Québec plus de 1 500 entreprises qui emploient près de 70 000 salariés, opérant dans vingt-deux filières. La gamme des produits transformés est très variée : lait de consommation, autres produits laitiers (beurre, yogourt, fromage, etc.), viandes, produits de boulangerie, pâtisseries, confiseries et produits en chocolat, fruits et légumes, jus de fruits, boissons gazeuses, aliments pour animaux et tabac. À cette liste, il faut ajouter la production de bière, d'alcool et de vin. La transformation est dominée par les PME. Selon la CAAAQ (2008), près de 80 % des entreprises ont moins de 50 employés, et seulement 4,5 % en ont plus de 250. Ces grands transformateurs sont responsables à eux seuls de 43,5 % des emplois. Soulignons que le secteur coopératif, très présent dans la transformation (produits laitiers, viandes, alimentation pour animaux et produits de l'érable), est responsable à lui seul de 25 % des livraisons manufacturières. La transformation agroalimentaire est également inégalement distribuée selon les régions au Québec.

Notre analyse qualitative exploratoire du cas agroalimentaire québécois s'appuie sur une collecte de données par entrevue semi-directives auprès d'un échantillon stratifié au tiers des 214 entreprises québécoises recensées dans des régions ciblées (tableau A en annexe), en plus de l'information secondaire traitée, en particulier dans les documents disponibles sur le site du MAPAQ et de la CAAAQ. Soixante quatre entrevues ont été effectuées en deux séries par l'équipe de recherche auprès des directeurs et hauts cadres dirigeants des firmes de la transformation alimentaire de trois régions contrastées (Montréal, Centre-du-Québec, Bas-St-Laurent) choisies au Québec par le MAPAQ. Les entrevues ont eu lieu dans les entreprises, en automne 2007 (première trentaine) et en hiver 2008 (deuxième trentaine) et ont duré en moyenne une heure et demie. Toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites (dans un corpus

d'environ 1500 pages). Elles ont été codées manuellement en unités d'analyses par plusieurs chercheurs ou assistants pour assurer la fiabilité (stabilité et reproductibilité) du codage.

Elles ont été soumises à des analyses thématiques sous ALCESTE (logiciel d'analyse de contenus textuels), un logiciel utilisant des algorithmes de classification multifactorielle pour discerner des classes de discours saillants dans des grands corpus (Reinart, 1999). Deux analyses ont été menées :

- Sur le corpus globalement codé « modèle d'affaires » et quatre sous-corpus du précédent, codés « logique client », « logique expertise », « logique réseau » et « logique revenus »

- Sur les douze sous-corpus du thème « Milieu innovateur-Culture / technologie - innovation » qui comprenait les sous-thèmes : « influences culturelles supranationales », « influences culturelles nationales », « influences culturelles régionales », « influences culturelles sectorielles », « influences culturelles organisationnelles », « influences culturelles professionnelles », « culture locale », « structure locale », « institutions locales », « ressources matérielles », « ressources immatérielles », « technologie et innovation » (cf. tableau B, annexe).

À l'issue de ces analyses thématiques, des analyses de contenu ont permis de faire émerger :

- une typologie en 5 classes des modèles d'affaires territorialisés des firmes (Chaouachi *et al.*, 2009)

- une typologie en 4 classes des comportements (CTI) d'innovation et d'intégration technologique des firmes bioalimentaires et leurs assises culturelles (Kerzazi *et al.*, 2009).

Ces typologies ont enfin été discutées et validées lors de deux focus-groups (8 et 12 personnes) avec les acteurs des milieux industriels et institutionnels (MAPAQ).

## **2.2. RÉSULTATS**

Cinq modèles d'affaires des entreprises bioalimentaires québécoises mobilisent différemment le territoire québécois par le biais de quatre comportements différents d'innovation et d'intégration technologique dans les entreprises, dépendamment de leurs cultures. Le tableau 1 ci-dessous rapproche les cinq modèles d'affaires des quatre principales configurations organisationnelles d'innovation observées et indiquent les leviers et moteurs territoriaux construits par les entreprises selon leur profil.

**Tableau 1 : Modèles d'affaires, comportements d'innovation et territorialisation des firmes agroalimentaires au Québec**

<i>Pourquoi et quoi faire ?</i> <b>Cinq modèles d'affaires</b>	<i>Qui ?</i> <b>4 comportements d'innovation</b>	<i>Où et comment ?</i> <b>Leviers et moteurs territoriaux</b>
<b>1. Internationaliser les produits innovateurs du/au Québec</b> <i>(32% des firmes, 36,9% des emplois)</i>	- Fabricants globalisés (à 46,7%) - Modèles nationaux (à 45,2% des emplois)	Deux dynamiques d' <b>internationalisation</b> : activation des ressources naturelles et agro-climatiques locales + compétences R&D locales et supralocales
<b>2. Miser sur la RSE pour une légitimation locale et supralocale</b> <i>(8%/firmes, 16,1%/emplois)</i>	- Modèles nationaux (100%)	<b>Dynamique de responsabilité sociale</b> : co-construction de compétences singulières locales par la participation citoyenne, l'implication dans le développement local et la protection de l'environnement.
<b>3. Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale</b> <i>(15%/firmes, 3%/emplois)</i>	- Imitateurs combattants (à 45%) - Artistes innovateurs (à 28%)	<b>Dynamique régionale de combat</b> : co-construction de ressources (géostratégie) et compétences singulières locales (cliostratégie (histoire), capital de connaissances, mémoire et volonté collective) pour valoriser les produits régionaux
<b>4. Optimiser la production des produits génériques</b> <i>(20%/firmes, 20,4%/emplois)</i>	- Imitateurs combattants (à 52,7%) - Fabricants globalisés (à 39,6%)	<b>Dynamique de valorisation des employés</b> : co-construction de compétences singulières locales (formation, motivation des employés)
<b>5. Miser sur une niche sophistiquée et l'innovation commerciale</b> <i>(25%/firmes, 23,6%/emplois)</i>	- Fabricants globalisés (à 42,7%) - Artistes innovateurs (à 19,2%)	<b>Dynamique d'ingéniosité</b> : activation de ressources intangibles locales (produits sophistiqués) et activation des avantages locaux et supra locaux pour minimiser les coûts

*(Source : Saives et al., 2009)*

### 2.2.1. Cinq (5) modèles d'affaires agroalimentaires

Cinq modèles d'affaires différemment ancrés caractériseraient le secteur de la transformation alimentaire au Québec.

- D'abord, *l'internationalisation des produits innovateurs au/du Québec* où les entreprises s'ancrent localement pour activer des ressources et des compétences singulières locales (ressources naturelles et agro-climatiques locales telles le sirop d'érable ou encore la canneberge), et des ressources et des compétences singulières locales et supra locales en matière de R&D pour pousser plus loin la recherche de valeur ajoutée (c'est le cas des produits dérivés du lait, des barres alimentaires, etc.).

- Le deuxième modèle d'affaires territorialisé intitulé *miser sur la RSE pour une légitimation nationale*, fait référence aux entreprises, par exemple dans l'industrie laitière, qui

internationalisent elles aussi l'innovation du Québec mais qui, de plus, voient à s'ancrer localement selon une logique de co-construction de ressources et des compétences singulières locales (implication dans le développement local, protection de l'environnement, etc.). Ce sont des entreprises, des acteurs transitionnels, qui s'approprient de plus en plus leur lieu d'activités et ayant une sensibilité et une solidarité vis-à-vis des intérêts locaux (Di Méo et Buléon, 2005)<sup>5</sup>.

- Le troisième modèle d'affaires territorialisé (*combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale*) fait référence aux entreprises (et entrepreneurs endogènes originaires et/ou imprégnés des lieux où ils vivent (Di Méo et Buléon, 2005)) qui s'ingénient à s'ancrer localement pour consacrer la réputation des produits régionaux (ex. : fromageries et boulangeries de spécialité), dans une logique de co-construction de ressources singulières intangibles. Cela dépasse le cas des produits de terroir (Rastoin, 2004), car, ici, il est moins question de la terre que de la *typicité*, au sens de singularité localisée<sup>6</sup>. Selon nos répondants, la variation de la qualité des matières premières agricoles est l'une des causes principales qui entravent la création et la pérennité des indications géographiques protégées (IGP). Une autre cause importe selon nous, à savoir : la fragilité de la logique réseau. En effet, certaines entreprises ne mobilisent pas, peu ou mal l'actif du réseau local, nous y reviendrons.

Finalement, nous rapprochons les deux derniers modèles d'affaires territorialisés du cas de l'alimentation de masse, où les entreprises doivent être en mesure de comprimer leurs coûts au maximum et ce, afin de répondre aux exigences de la grande distribution (Rastoin, 2004) :

- Le quatrième modèle d'affaires, soit l'*optimisation de la production des produits génériques et des marques de distributeurs*, regroupe des entreprises misant sur le volume de production des marques de distributeurs, mais qui se distinguent par la valorisation des employés en veillant à offrir des formations et en gérant au mieux la diversité ethnique (ex. : charcuterie, plats cuisinés et panification industrielle). Bien que ces entreprises soient généralement endogènes au territoire,

---

<sup>5</sup> On rapproche cette logique d'appropriation ici du modèle de territorialisation par contagion où *la construction repose sur une double logique d'ouverture et d'influence (contagion) des firmes par la coopération dans leur environnement local et extra-local pour l'entretien des capacités productives et créatrices localisées* (Saives, 2002, p.344).

<sup>6</sup> D'après Chazoule et Lambert (2004), les produits d'indication géographique protégée (IGP) de même que les attestations de spécificité prévues dans la loi du 23 octobre 1996 n'ont pas ou peu vu le jour encore au Québec. L'explication viendrait du fait qu'il n'y a pas eu jusque récemment de réelle crise alimentaire au Québec, laquelle favoriserait l'émergence des produits certifiés d'origine ou des produits traditionnels (comme ce fût le cas en France). De plus, les crises sanitaires récentes ont eu lieu aussi bien dans les marchés industriels (innovants et/ou de masse) (l'affaire Mapple Leaf) que dans les marchés de produits de terroir (crise des fromages de spécialité), ce qui, de fait, ne favorise pas une confiance particulière envers des produits de terroir.

la recherche continue de compression des coûts risque de les apparenter aux firmes exogènes au territoire, dès lors que cette recherche les amène à considérer le « territoire de leur action d'un œil plus froid, plus utilitariste et plus spéculatif » (Di Méo et Buléon, 2005). Nous assimilons cette logique d'appropriation du territoire au modèle de *consommation* (Saives, 2002), selon lequel les entreprises sont dirigées par des entrepreneurs nomades recherchant plus la compétitivité que la légitimité territoriale.

- Le dernier modèle, la *niche sophistiquée et innovation commerciale*, fait référence aux entreprises s'ancrant localement selon un levier territorial que nous avons qualifié « d'activation de ressource intangible locale » (valorisation de produits sophistiqués pour le consommateur). En effet, outre la recherche des avantages en termes de coûts, ces entreprises s'ingénient à différencier leur offre (ingrédients – pâtisserie –, matières premières de base – café –, recettes – prêt à manger –, découpe – viande –, procédés de torréfaction – café –... lesquels sont tous spécifiques et difficilement imitables).

### 2.2.2. Quatre (4) comportements localisés d'innovation

Les entreprises, adoptant l'un ou l'autre des modèles d'affaires précédent, organisent leur processus d'innovation différemment. On observe quatre comportements distincts :

1) Les *imitateurs combattants* (29% des entreprises, 20,1% des emplois) :

Ces entreprises sont contraintes à des politiques d'optimisation (de réduction) de coûts pour satisfaire une demande peu élastique en termes de prix. Il s'agit d'organisations dont l'activité principale consiste à imiter des produits existants, notamment à travers l'offre de marques de distribution à des grandes surfaces, la fabrication de produits intermédiaires de base pour des transformateurs industriels, ou la fabrication de produits finaux standards à faible valeur ajoutée au moindre coût pour des détaillants. Ces firmes luttent dans des secteurs difficiles, et sont aussi bien fermées sur l'extérieur qu'isolées des réseaux locaux. Elles ont toutefois un recours opportuniste à une main d'œuvre immigrante flexible et au moindre coût. La majorité d'entre elles a saisi l'opportunité de travailler sur des marchés de masse avec des produits industriels à faible valeur ajoutée sous marques de distributeurs pour entretenir des économies d'échelle, et de fait, pérenniser l'activité. La plupart de celles qui survivent ont atteint une taille critique suffisante (en intégrant des réseaux de franchisés par exemple) ou bien ont été absorbées par le distributeur lui-même dans un jeu d'intégration sectorielle. D'autres ont choisi de se positionner

en amont dans la chaîne de valeur pour offrir plutôt une prestation de service technologique à façon (abattage, formulation en meunerie, etc.). D'autres enfin, sont positionnées sur une niche technologique à faible valeur ajoutée comme fournisseur de PAI (produits alimentaires intermédiaires) ((dé)coupe/préparation en viande et fruits et légumes, pâtisserie, confiserie, etc.). Pour réduire le poids de la pression sur les prix, leur force réside dans la flexibilité de leur offre et la réactivité de leur organisation à la demande.

### **Constats et observations sur les *imitateurs combattants***

Dans l'ensemble, ces firmes déplorent dans leur milieu :

- un isolement notoire des réseaux industriels et institutionnels locaux pour supporter leurs (ré)investissements dans des infrastructures technologiques. Seuls 37% des cadres rencontrés sont insérés dans des réseaux sociaux personnels qui leur permettent de « bricoler » des solutions en cas d'urgence technique notamment. Alors que la moyenne de l'échantillon rencontré est de 47%, près de 58% des entreprises considèrent le réseau de développement local inexistant ou indifférent à leur sort.
- une distance géographique aux zones de résidence de leur main d'œuvre (58% des entreprises sont conscientes des difficultés logistiques qui entravent l'accessibilité de leur site, notamment pour la main d'œuvre). Toutefois aucune initiative de recherche collective de solution logistique n'est observée au niveau local.
- une distance culturelle à deux niveaux avec la main d'œuvre : la logique productiviste entraîne peu de fidélisation de la main d'œuvre, majoritairement considérée par ces entreprises comme une « main d'œuvre d'exécution », peu entreprenante. L'absence de vision de long terme ou d'une gestion spécifique du changement et de la diversité culturelle (gestion d'une main d'œuvre immigrante parfois surqualifiée et volatile) sont observées.
- la défaillance enfin de circuits de traitement et recyclage des déchets organiques et des emballages qui participeraient de l'amélioration de la structure des coûts<sup>7</sup>.

Ajouter de la valeur aux produits par l'innovation (y-compris à des produits vendus sous marques de distributeurs) et penser un management différent (capacité d'intégration des nouveaux travailleurs (formation) et gestion de contrats à court-terme (éventuellement collective, en réseau d'industriels pour varier les tâches)) d'une main d'œuvre fortement multiethnique pourraient

---

<sup>7</sup> On retrouve ce même souci chez les *fabricants globalisées* optimisant aussi leurs coûts.

constituer des pistes de réflexion. Un milieu propice serait alors fort de réseaux industriels d'innovation (en partie en partenariat avec les grandes chaînes de distribution et les acteurs du HRI ? et avec les industriels pour la gestion d'une offre par catégorie ?) et de production (partage de ressources technologiques et humaines, création de routines industrielles pour standardiser les produits et en réduire les coûts à force d'économies d'échelle et d'envergure?) et de réseaux institutionnels (pour la formation à la gestion de la diversité par exemple). Les interactions provoquées dans ces réseaux faciliteraient les apprentissages des *imitateurs combattants* pour améliorer leur structure de coûts, routiniser la gestion de la rotation de la main d'œuvre, élargir leur offre de produits, et stabiliser leur insertion dans les réseaux de distribution provinciaux et nationaux.

2) Les *artistes innovateurs* (25% des entreprises, 7,9% des emplois) :

Les firmes *innovatrices artistes (et artisans)* sont des organisations dont la mission est d'offrir des produits nouveaux, fins, de spécialité, en s'appuyant sur de faibles moyens matériels et peu de technologies. En revanche, elles ont accès aux compétences et qualifications leur permettant d'atteindre l'innovation de produit désirée. Ainsi, on peut les comparer à des artistes et des artisans débrouillards : ne possédant pas forcément les moyens économiques ou technologiques les plus sophistiqués, leur richesse provient de leur capital humain, de leur savoir-faire et/ou de leur capacité créative.

Ces artistes innovateurs participent de l'élargissement du modèle du « terroir » traditionnel à un modèle plus large de « typicité » locale. Expliquons-nous : plusieurs acteurs ayant adopté un modèle de « typicité » ne sont pas ancrés dans une logique de valorisation d'un terroir rural, mais plutôt dans la valorisation d'une « clio » stratégie (histoire) (Marchesnay, 2003) fondée sur la valorisation d'un patrimoine culturel situé. Les caractéristiques de l'innovation proposée par les acteurs de ce profil sont des produits santé ou fonctionnels (6%), des produits naturels (6%), des spécialités de qualité organoleptique supérieure (63%), un caractère traditionnel québécois (6%), ou encore un caractère ethnique (6%). Qu'il s'agisse de la charcuterie, fromagerie, ou boulangerie-pâtisserie de spécialité (ethnique ou religieuse), de la cuisine familiale italienne, anglaise, française ou orientale, du café équitable de différents continents, tous ces produits ne sont pas québécois mais faits au Québec par des québécois entrepreneurs (81% des dirigeants de ces entreprises sont endogènes au territoire local).

Ces entreprises de commerce de spécialité doivent passer d'une logique de « quartier » à une logique de « marché » (de masse) ou du moins intégrer la logique de marché dans la logique de quartier et réciproquement. En ce sens, le magasin de proximité n'est qu'une vitrine d'un savoir-faire localisé appelé à rayonner au Québec et ailleurs, dès lors que les standards sont clairement établis et permettent une différenciation réelle pour l'acheteur.

### **Constats et observations sur les *artistes innovateurs***

On constate sur le terrain que les entrepreneurs *artistes innovateurs* (et certains des *imitateurs combattants* qui figurent aussi parmi les entrepreneurs du « terroir ») ne disposent pas d'un milieu à la fois innovant (pour (re)créer des produits spécifiques et réinventer des histoires communes) et typifiant (pour situer, authentifier, entretenir et transmettre spatialement ces histoires et ces connaissances (parfois radicalement nouvelles) certifiées dans des communautés de valeurs et de pratiques) :

- 50% déplorent l'absence de rapports véritables avec la communauté locale, 56% perçoivent le réseau de développement local comme inerte ou indifférent, 31% considèrent le milieu institutionnel local inutile ou défaillant.
- nombre d'entre eux dépendent d'un savoir-faire importé (ex : maître fromager, maître boulanger, etc.) et fragile du fait d'une faible transmission intergénérationnelle actuellement et d'une faible diffusion (notamment dans les milieux de formation). La gouvernance de ces entreprises est encore très familiale et locale. On pourrait imaginer une ouverture de ces conseils à des expertises plus lointaines et diversifiées (scientifiques, historiques, etc.) pour renforcer les compétences distinctives et le capital de connaissances à la manière d'autres secteurs d'activités hautement technologiques (Desmarteau et Saives, 2005) ; pour passer de logiques d'artisans (conservateurs de savoir-faire certifiés) à celles d'artistes (découvreurs de savoir-faire mis en scène dans le temps et l'espace). Curieusement, ces firmes sont également très peu structurées pour puiser à l'externe des compétences d'innovation.

Intéressant de constater que certains *imitateurs combattants* misent sur cette logique communautaire, puisant ainsi et toujours dans les racines de la coopération pour maintenir des coopératives de transformation sur des services technologiques spécialisés (abattage d'espèces rares, ensachage en petites séries en meunerie), etc. Le message est donc à l'effet de questionner tout autant l'esprit « collectif » dans les communautés locales (la « volonté collective » (Marchesnay, 2003)) que l'esprit d'entreprise individuel envers le « collectif ».

3) Les *fabricants globalisés* (16% des entreprises, 34,1% des emplois) :

Les *fabricants globalisés* sont des organisations solides économiquement dont la mission est d'offrir des produits standardisés et globaux, de masse, souvent d'influence culturelle américaine, au moindre prix. Bien des entreprises sont ici des filiales de grands groupes multinationaux dont la logique est essentiellement financière. Celles qui disposent d'un fort pouvoir de négociation vis-à-vis des distributeurs sont ici pour pénétrer des marchés locaux avec des produits « globaux » à marque propre, c'est-à-dire conçus ailleurs et dont la notoriété est d'envergure internationale. Celles qui sont moins connues, pénètrent également sur une même logique de masse les marchés de marques maison, et ce, avec un positionnement plutôt haut de gamme. On parle de manufactures ou de fabricants industriels, qui plus est modernes, ici, car il s'agit souvent de grandes entreprises, très automatisées et très structurées pour innover de façon incrémentale.

Par contre, l'innovation est souvent exogène. Ces entreprises n'activent donc leur milieu que pour apprendre et s'adapter à la spécificité de leur marché (ici, le Québec) (40% des firmes de cette classe développent des produits pour les marchés locaux). Peu de logiques d'interaction (en dehors des frontières de la corporation multinationale) et d'apprentissage sont observées sauf pour parer au discrédit potentiel que des groupes de pression pourraient porter à leur encontre (dangerosité des succédanés de sucre, des gras trans, écologie des emballages dans le domaine des boissons non alcoolisées, pollution des eaux publiques et épuration des déchets organiques, etc.) (60% évoquent des contraintes d'ordre sociopolitique à la croissance de leur secteur d'activité). Finalement, 60% entretiennent des rapports philanthropiques de nature stratégique avec leur communauté locale.

Ces firmes consomment (Saives, 2002) un panier de ressources matérielles (eau, énergie, entre autres) et immatérielles (ressources humaines qualifiées) localement que les municipalités tentent d'entretenir dans des technopoles adaptées. Ces entreprises, bien que parfois très anciennes, sont potentiellement « nomades » (Zimmermann, 1995). Elles ont un dirigeant exogène (10%) ou transitionnel (50%). 90% sont gouvernées par un conseil d'administration essentiellement extra-local et 60% des firmes nourrissent un sentiment d'appartenance qui n'est pas local ni régional (alors que 55% des firmes totales de l'échantillon nourrissent un sentiment « régional »). Notons que plusieurs nous ont laissé entendre que la distribution spatiale des technopoles dans les métropoles du Québec et la conciliation entre tissu résidentiel et tissu industriel devenaient, dans certains cas, problématiques avec le développement urbain récent.

Rappelons que 90% des entreprises de cette classe sont situées en région de Montréal et toutes sont en zone urbaine.

### **Constats et observations sur les *fabricants globalisés***

Ces fabricants face à l'adversité, sont également contraints d'entrer dans une logique d'optimisation de leurs coûts (2<sup>e</sup> modèle d'affaires observé chez ces firmes) via des économies d'échelle localement. En ce sens, leur milieu, que l'on pourrait qualifier de « globalisant », entretient les forces locales (énergie, nœuds logistiques, etc.) qui justifient le choix de l'implantation de cette activité de sa chaîne de valeur par la multinationale.

Intéressant de noter que pour entretenir la croissance, certaines misent aussi sur des niches sophistiquées (60% de ces entreprises estiment aussi avoir une clientèle très volatile qu'il faut régulièrement rattraper par l'innovation); ce qui les rapprochent des modèles nationaux. Il y aurait donc avantage à penser non seulement un écosystème technopolitain (assurant les besoins infrastructurels de base d'une entreprise industrielle de grande taille) mais aussi un milieu innovateur autour des savoir-faire de ces firmes pour mieux innover localement (et collectivement) et pour porter (inter)nationalement des produits créés par le Québec par et avec ces multinationales...

#### 4) Les *modèles nationaux* (29% des entreprises, 37,9% des emplois) :

Les *modèles nationaux* sont des organisations dont l'activité principale consiste à offrir des produits symboliques du territoire québécois tant à l'échelle nationale qu'internationale; des produits réputés de qualité, souvent d'origine européenne. Les *modèles nationaux* sont de deux types :

1) majoritairement, ce sont des firmes d'origine locale, fondées au Québec, souvent issues de la tradition communautaire coopérative ou des entreprises encore sous contrôle familial, qui tentent de s'internationaliser pour dépasser les frontières des marchés locaux et canadiens saturés. Pour cela, elles sont par contre encore peu ouvertes au phénomène de la globalisation des talents : la moitié seulement s'appuie sur une ouverture forte à la main d'œuvre multiethnique par exemple et 79% ont une main d'œuvre exclusivement francophone quand la moyenne de l'échantillon est de 61%. Il s'agit, à partir du local (une matière-première, un savoir-faire, une marque locale, une capacité de R-D, etc.), de développer les activités soit dans une logique de mondialisation (exportation dans plusieurs continents des mêmes produits nationaux) soit dans une logique de globalisation (créer les sites industriels et les unités d'affaires là où les ressources et les marchés

sont aptes à intégrer les savoir-faire de la figure nationale, savoir-faire implantés clé-en-main au sein de véritables milieux innovateurs locaux à l'étranger).

2) réciproquement, et minoritairement, ce sont des firmes d'origine québécoise, rachetées par des investisseurs étrangers qui, pour pénétrer les marchés canadiens, ont choisi un modèle d'ancrage marqué par un style de management singulier et une participation citoyenne dans le souci de préserver la culture et les savoir-faire d'origine pour en faire les tremplins d'une intégration réussie. Il s'agit d'incorporer au « global » (la culture organisationnelle et les routines de la multinationale) les spécificités du local (la culture (la « volonté collective ») communautaire locale par exemple).

Ainsi, 84% des firmes de cette classe ont un sentiment fort d'appartenance à la province québécoise et 68% celui d'être un maillon central de la culture locale. Plus de 80% de ces entreprises développent un rapport organisationnel ou personnel avec la communauté locale quand la moyenne est de 48% ; et 73% de ces entreprises comptent sur un personnel fidèle. Ce mode d'organisation peut être hérité pour certaines de la tradition coopérative (21% des entreprises de cette classe sont des coopératives (moyenne de l'échantillon total 8%); notons néanmoins que le modèle de coopération a du et doit aujourd'hui fortement évoluer pour s'ouvrir à l'expansion internationale et plus encore à la globalisation des marchés de consommation, des marchés des capitaux et des espaces des talents. Selon la terminologie de Filippi (2004), ce modèle est moins modèle de « concentration de l'offre agricole » que modèle de « co-construction des avantages compétitifs » et ce, à une échelle globalisée. Ceci passe notamment par la transformation des modes de gouvernance des structures coopératives. On notera que, dans ce groupe, le conseil d'administration, dans le respect des intérêts des coopérateurs-sociétaires, devient un réseau d'experts de plus en plus ouvert à l'international au-delà des frontières professionnelles.

### **Constats et observations sur les *modèles nationaux***

Ces entreprises signalent quelques contraintes principales à leur développement fondé sur une innovation plutôt proactive, et s'inquiètent de la pérennité de leur vision stratégique en raison de :

- la difficulté à entretenir une capacité d'approvisionnement en matières premières en quantité suffisante (et flexible) et en qualités variées (pour segmenter et différencier l'offre de produits transformés innovants),

- la difficulté d'internationaliser les savoir-faire sans la mise en place d'une mobilité internationale adaptée des cadres gestionnaires québécois. Cette dernière notamment passerait par le renforcement des formations de haut niveau en gestion et marketing international.

Il s'agit d'un cluster intéressant au plan théorique. La littérature abonde sur la caractérisation binaire des comportements d'innovation des entreprises en général opposant des doublets antagonistes, par exemple les imitateurs versus les innovateurs (Boyer, 1943; Risker, 1998; Kremen, 1993), les leaders versus les suiveurs (Heller et al, 1986; Rogers, 2003), les locaux versus les globaux (Fontan et al, 1999; Savy et Veltz, 1995; Staring et al, 1997), les firmes innovant via l'exploitation versus les firmes innovant via l'exploration (Mollard et al, 2007; Debenham et Wilkinson, 2006; Gilsing, 2005). Or, on trouve ici des organisations « ambidextres » à la fois dans leur processus d'innovation (exploitantes de savoir et savoir-faire connus et exploratrices d'idées et de savoirs nouveaux) et dans leur conception de la performance (efficacité économique globale assise localement sur une performance sociale).

### 3. DISCUSSION

L'analyse des acteurs de la transformation québécoise révèle globalement que :

- 1) Plus du tiers des entreprises sont confrontées à l'internationalisation de leurs activités. Deux modèles ou chemins d'internationalisation sont présents au Québec : un modèle « globaliste » (les *fabricants globalisés*) et un modèle « glocaliste » (les *modèles nationaux*).
- 2) Le modèle traditionnel « terroir » est peu adopté par les firmes québécoises (moins de 3% des emplois dans les trois régions), sauf par quelques entreprises innovantes (la moitié des firmes valorisant la « typicité » sont des *artistes innovateurs*). Observons qu'un modèle spécifique de « typicité régionale » porté par les *imitateurs* doit aussi être considéré.
- 3) La plupart des PME agroalimentaires peu innovantes doivent relever un défi de productivité (optimisation de la production et des coûts) tout en conjuguant un style de management participatif pour fidéliser leur main d'œuvre sur des secteurs difficiles mais où l'opportunité des marques de distributeurs peut être relevée avec succès. C'est ce que nous apprend le cas des *imitateurs combattants*.
- 4) Une forte capacité d'innovation et d'intégration technologique doit être doublée d'une forte flexibilité ou « ambidextrie » commerciale (aptitude à aborder tous les circuits possibles de distribution) pour constituer un atout pour les PME innovantes positionnées sur des niches très

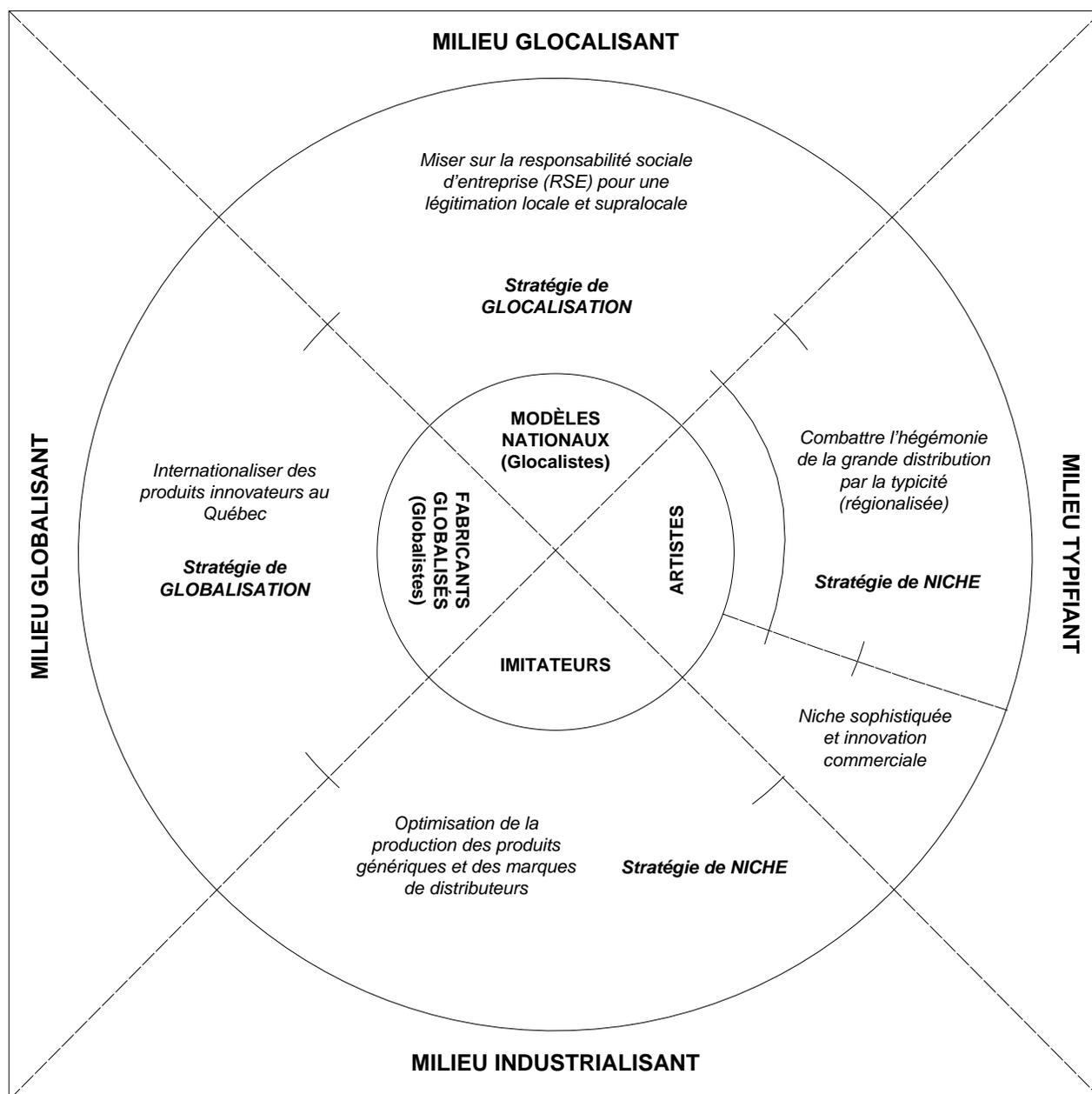
sophistiquées. Les *artistes innovateurs* sont emblématiques de cette problématique sans doute propre au Québec et de façon générale aux territoires (et marchés) de taille restreinte.

5) Une forme d'organisation nouvelle fondée sur la RSE et un arbitrage local/global émerge pour façonner un modèle d'ancrage « glocaliste » incarné par les *modèles nationaux*.

À l'ère de l'innovation « ouverte » et de la globalisation des marchés de consommation, des marchés des capitaux et de l'espace des connaissances, à peu près tous les modèles d'organisation de l'innovation agroalimentaire observés parmi les firmes québécoises étudiées sont hybrides et articulent à la fois le local (un espace québécois vécu par l'entreprise) et le global : le global étant incarné le plus souvent par les marchés de consommation visés, les marchés d'approvisionnement éloignés, mais aussi la « corporation » (l'entreprise multinationale propriétaire) d'appartenance, et parfois l'espace globalisé des connaissances et des cultures des employés. Nos travaux confirment la faiblesse de la structuration de l'innovation dans le secteur québécois et plus encore d'une innovation « ouverte », en réseau. L'analyse des quatre groupes de firmes agroalimentaires plus ou moins innovantes dans trois régions distinctes du Québec permet d'outiller cependant une discussion sur l'accompagnement ciblé du développement de ces entreprises qui passerait selon nous par la réflexion de quatre formes de milieux locaux selon les modèles d'affaires et d'ancrage des entreprises. En effet, les deux dimensions clés d'un milieu (local ou non) d'activité sont l'interaction et l'apprentissage dans la mesure où elles contribuent à renforcer de façon dynamique les aptitudes des entreprises (Fourcade et Torres, 2001; Calmé et Chabault, 2007). Quels milieux faudrait-il alors co-construire pour nos entreprises québécoises selon leur profil et quels moteurs les caractériseraient ?

Ces milieux locaux seraient les foyers à créer et entretenir différemment selon les types de firmes et les modèles d'affaires identifiés au Québec (figure 2 ci-après).

Figure 2 : Cinq modèles d'affaires, quatre comportements d'innovation et quatre milieux stratégiques pour les firmes bioalimentaires québécoises (2008)



Ainsi, les « *imitateurs* », dont le modèle d'affaires relève principalement de l'optimisation de la production de produits génériques et des marques de distributeurs (MDD) (tableau 1) bénéficieraient vraisemblablement de la dynamique d'un réel *milieu industrialisant* (c'est-à-dire permettant les économies d'échelle et la routinisation de la transformation aux normes

industrielles de biens de production ou de consommation en plus ou moins grandes séries). Parmi les moteurs du développement localisé de ces firmes en **milieu « industrialisant »**, signalons, entre autres :

- une innovation (différenciation) sous marques de distributeurs de concert avec les GMS, pour alimenter une croissance par l'envergure de produits,
- un management conjoint (avec d'autres entreprises partenaires locales) de la diversité et de la saisonnalité de la main d'œuvre
- des réseaux industriels pour grouper une offre de produits (sous MDD ou non) par catégorie
- des réseaux industriels d'entraide pour mutualiser les solutions aux problèmes de maintenance, veille technologique, recyclage industriel, logistique des emballages, transport en commun et échange de main d'œuvre temporaire.
- des technopoles rénovées et « vertes » (bâtiments et pépinières aux normes industrielles, circuits de valorisation des déchets et recyclage des emballages).

Les « *artistes* » plus ou moins innovateurs rencontrés adoptent (tableau 1, figure 2) pour certains une stratégie de niche sophistiquée, délaissée par les concurrents et innove commercialement en déployant une capacité caméléonne à se déployer sur plusieurs types de marchés (GMS, HRI, spécialité) ou sur des créneaux spécifiques (routes domicile). Ceux-là sont voués, si leur niche est imitable, à se rapprocher des modalités de développement des *modèles nationaux* par l'envergure de produits (développement de gammes) et de marchés et les économies d'échelle. D'autres adoptent une stratégie de niche spécialisée, moins imitable, portée par la typicité. Nous faisons ici et dans ses termes, le même constat que Marchesnay (2003)<sup>8</sup> : en dehors du seul capital du *sol* (« géostratégie ») —moins pour des raisons pédologiques ou géo-climatiques que pour des raisons logistiques et/ou surtout agrotouristiques—, il faut pouvoir mettre en valeur une *histoire* (« cliostratégie ») —incarnée par l'origine culturelle des produits fabriqués et perpétrée par la mémoire collective périodiquement réinventée avec la diversification ethnique—, un *capital dynamique de connaissances*, —issu de la transmission historique d'un savoir-faire et de sa réinterprétation permanente dans le corpus des savoirs (et des besoins) contemporains pour

---

<sup>8</sup> Comme le dit Marchesnay (2003, p. 7) avec grande sagacité : « pour que « l'histoire prenne », il importe que soient présentes conjointement les trois conditions suivantes : une réelle originalité des conditions spatiales, une histoire commune, créant un habitus pérenne, et, enfin, un état d'esprit entrepreneurial. Or, cette coexistence ne peut exister que dans des circonstances, sinon exceptionnelles, du moins non ordinaires ».

innover— avec la force d'une *volonté collective* (« entrepreneuriale ») qui, par endroits, au Québec, fait grandement défaut. Cette volonté collective devrait émerger d'un encastrement des entrepreneurs (chefs d'entreprise) dans des réseaux sociaux de ressources et de relations de proximités plurielles qui accréditent et facilitent l'établissement de standards reconnus, de cahiers des charges partagés, la construction et le partage d'un récit (une histoire commune) et la volonté comme la capacité dynamique de le faire exister sur le long terme<sup>9</sup>. À cette absence localisée de volonté collective constatée, s'ajoute le défi de la distribution dans et à partir des régions éloignées et peu peuplées.

Quels qu'ils soient, ces *artistes* (artisans ou non) devraient donc profiter de l'effet d'entraînement d'un **milieu innovateur typifiant** où nous identifions parmi quelques moteurs stratégiques :

- la spécification et la standardisation de la typicité (harmonisation des cahiers des charges, stabilisation des savoir-faire, des matières premières et des produits)
- la recherche scientifique sur les caractéristiques de la typicité (fonctionnalités organoleptiques, physiologiques, symboliques, etc.)
- la co-construction d'une visibilité locale pour le global (marketing, certification, labellisation) par la conception de réseaux (schèmes) cognitifs, de savoirs communs et d'ancrages partagés dans la mémoire affective individuelle et collective pour conférer une identité non seulement aux produits créés mais aussi à leurs milieux locaux (et réciproquement).
- la promotion de dynamiques entrepreneuriales collectives pour la gestion de projets « typiques et typifiants » par le biais d'une ouverture mutuelle de la gouvernance territoriale locale et de la gouvernance corporative (de(s) l'entreprise(s))

Les *fabricants globalisés* ou encore les « globalistes » s'implantent prioritairement dans une logique d'envergure de marché sur le territoire québécois, dans la poursuite d'une stratégie de globalisation (tableau 1, figure 2). Ces entreprises optimisent la répartition géographique de leurs activités au plan mondial et ont décelé au Québec des capacités productives ou un panier de ressources adaptées à leur modèle productif. Elles s'ancrent donc dans des **milieux « globalisants »**, – c'est-à-dire des milieux qui participent de cette optimisation planétaire et

---

<sup>9</sup>La myopie conservatrice pouvant parfois hypothéquer la viabilité du projet

dynamique des arrangements organisationnels des chaînes de valeur des multinationales –, où nous repérons, parmi les tremplins stratégiques de développement :

- la présence de technopoles industrielles et vertes,
- la disponibilité de main d'œuvre qualifiée
- la disponibilité de main d'œuvre flexible pour des tâches standardisées mais saisonnières,

Dès lors que ces entreprises cherchent à renouveler depuis le Québec leur gamme de produits, on peut aussi réfléchir à un milieu innovant disposant de capacités de R&D reliées aux savoirs spécifiques de ces firmes (modèle de l'industrie pharmaceutique). Ceci les rapprocherait alors des *modèles nationaux*. Il s'agirait d'ajouter à la logique d'internationalisation au Québec (implantation sur les marchés québécois) une logique d'internationalisation du Québec (innovation locale pour le compte de multinationales et de marchés internationaux à partir de savoir-faire industriels ou scientifiques locaux).

Enfin, les *modèles nationaux* ont adopté une stratégie de « glocalisation ». À partir de produits à forte consonance locale et d'organisations à fort ancrage local, ces firmes globalisent leurs activités et leurs marchés. On s'interroge alors sur la nature véritable du milieu d'implantation de ces entreprises pour favoriser leur internationalisation. Un milieu internationalisant (Fourcade et Torres, 2001) permettrait aux entreprises qui s'y trouvent de « bénéficier d'un avantage concurrentiel face aux exigences et contraintes, mais aussi opportunités, d'un environnement internationalisé ». Il doit remplir quatre conditions : 1) fournir des infrastructures de communications rapides, 2) posséder des ressources spécifiques pour l'apprentissage relationnel entre acteurs au sein de véritables réseaux internationaux de portage de projets, 3) proposer des prestations de services de qualité en management international et 4) être structuré par la présence de nombreux organismes publics et privés de soutien au commerce extérieur.

La particularité des firmes de cet ensemble est de conjuguer l'ancrage local via la participation citoyenne et une globalisation de leurs activités. Un milieu internationalisant « glocalisant » permettrait de conjuguer le local (les ressources spécifiques et compétences d'innovation locales, la culture organisationnelle et participation citoyenne territoriale) avec une expansion à l'échelle globale des activités des entreprises (et un financement internationalisé de leurs activités). Cette dernière requiert notamment une aptitude à la détection des opportunités de développement à l'international, une capacité de gouvernance renouvelée pour intégrer les

intérêts de nouveaux types d'actionnaires, ainsi qu'un bassin de cadres gestionnaires et technologues d'envergure internationale. Certaines entreprises ont signalé que le changement est en cours pour franchir ce cap culturel. En effet, elles s'appuient sur des actifs spécifiques locaux pour renforcer une croissance qui passe par l'internationalisation. Mais la plupart n'ont pas encore la taille ou l'organisation critique pour supporter cette internationalisation. Nous identifions alors le **milieu « glocalisant »** – c'est-à-dire un milieu internationalisant qui intègre le global dans le local et propulse du local vers le global – comme un environnement propice à leur développement, et parmi les tremplins stratégiques possibles :

- une ouverture de leur structure de gouvernance (jusqu'ici familiale ou coopérative) à l'expertise internationale (financière, stratégique, scientifique, etc.) : saisir les opportunités globales de développement, renforcer les capacités locales d'orientation scientifique et stratégique de l'innovation et des technologies,
- des réseaux industriels et institutionnels forts et spécialisés d'innovation technologique,
- des réseaux de formation de cadres gestionnaires d'envergure internationale
- la mise en place de réseaux industriels et institutionnels internationaux de mondialisation des marchés et de globalisation des activités industrielles (internationalisation des financements notamment)
- une ouverture à la main d'œuvre multiethnique et à la gestion de la diversité
- une innovation de produits concertée, en réseau, avec le développement de filières solides (quantité, qualité, délais) d'approvisionnement pour des matières premières nouvelles ou spécifiques et des filières de recyclage et valorisation des déchets et emballages.
- une concertation forte entre gouvernance corporative, gouvernance territoriale et gouvernance économique mondiale (négociation OMC).

En proposant ainsi de poursuivre une réflexion sur quatre formes de milieux locaux, réflexion dont nous convenons qu'elle n'est ici qu'exploratoire, nous cherchons moins à proposer une nouvelle typologie des milieux innovateurs (GREMI, 1989 et après) qu'une mise en lien des types de milieux avec les types de modèles d'affaires des entreprises pour instruire le lien stratégie/territoire. Ainsi, nous abondons dans le sens des réflexions les plus récentes du GREMI (2006), à savoir que 1) le concept de milieu, plus ou moins auto-organisateur, producteur de complémentarités, et d'interdépendance productives (Mattéaccioli et Tabariés, 2006), s'applique

à la conceptualisation d'ensembles territorialisés indépendamment du contenu technologique de l'innovation (puisque nos travaux révèlent qu'elle peut aussi être organisationnelle ou sociale) ; 2) que l'approche « éthique » par le biais de la dimension de « l'identification collective », que traduit le tissu des représentations collectives (dont une méta-stratégie commune), le système complexe des appartenances, et la culture locale mérite une attention particulière à l'heure de la responsabilisation sociale des entreprises et de la globalisation (se traduisant par des modèles de glocalisation) et 3) que la viabilité du milieu passe par une capacité dynamique collective et projective à l'ouverture (aux marchés des produits, des capitaux comme des talents).

## CONCLUSION

Après 64 entrevues semi-directives en profondeur avec des cadres dirigeants d'entreprises agroalimentaires de trois régions ciblées du Québec (Région de Montréal, Centre du Québec, Bas-St-Laurent), nous avons découvert cinq modèles d'affaires territorialisés porteurs de valeur dont un misant clairement sur la participation citoyenne au sens de Pasquero (2005) et quatre configurations organisationnelles de l'innovation et de l'intégration technologique (*imitateurs, artistes, fabricants globalisés, modèles nationaux*) qui nous amènent à caractériser quatre milieux propices à leur développement (*industrialisant, typifiant, globalisant et glocalisant*).

À l'ère de l'ouverture et de la globalisation, les connivences territorialisées passent surtout par la densification des réseaux multiples des entreprises, réseaux de création de valeur plus horizontaux que verticaux (filière) : réseaux cognitifs (réseaux des idées et des connaissances d'ici et d'ailleurs qui forgent et façonnent une identification collective des produits québécois dans le contexte multiculturel contemporain), réseaux organisationnels, industriels et institutionnels d'innovation et d'internationalisation, réseaux de produits (repenser en partenariat une offre par catégorie pour les distributeurs), et réseaux de gouvernance interne globalisés et articulés sur une gouvernance territoriale localisée.

Il y auraient ainsi place au Québec pour une pluralité d'espaces industriels pour des produits « *nés au Québec* » (*born in Québec*) (Modèles nationaux), « *fabriqués au Québec* » (*made in Québec*) (Fabricants mondialisés), « *reproduits au Québec* » (*copied in Québec*) (Imitateurs) et « *créés au Québec* » (*designed in Québec*) (Artistes).

Devant la complexité de l'objet traité, nous n'avons d'autre prétention que d'avoir proposé une contribution exploratoire à une recherche théorique et méthodologique pour

construire une grille d'analyse de la compétitivité à base territoriale des entreprises qui, de plus, incorpore, par le biais de la RSE, la dimension représentationnelle de l'identification collective de l'entreprise dans, créée et perçue par son milieu. La richesse de l'échantillon au tiers constitué permet de généraliser les observations aux trois régions étudiées. Ces travaux sont aussi porteurs d'une méthodologie et d'outils de collecte de données qualitatives (tableau B en annexe) et de caractérisation pour alimenter le portrait d'autres régions pour fins de comparaison. D'autres secteurs industriels (ex. : secteurs high-tech comme la biopharmacie) pourraient aussi servir de points de comparaison pour avancer plus loin dans la réflexion des milieux innovant et *glocalisant* proposés. Évidemment, ces travaux pourraient être enrichis de la perception des autres acteurs que le seul cadre dirigeant pour mieux cerner l'articulation des spatialités individuelles et organisationnelles dans ces entreprises, et raffiner notre appréciation de l'ancrage local. Ces travaux n'excluent pas non plus l'hypothèse que « trop de réseautage tue le réseautage » bien qu'ils n'abordent pas directement les effets de congestion et les effets paradoxaux de l'encastrement dans des réseaux sociaux trop fermés (Uzzi, 1997). Une enquête reste aussi à faire auprès des acteurs des milieux industriels et institutionnels mentionnés par nos interlocuteurs pour croiser les perceptions recueillies. Le diagnostic multi-niveaux de la réalité et de la vitalité des réseaux sociaux industriels, d'innovation et institutionnels reste ainsi à parfaire.

## RÉFÉRENCES

- Agriculture and Agri-Food Canada, 2007. "An Overview of the Canadian Agriculture and Agri-Food System". En ligne. 182p. <[http://www4.agr.gc.ca/resources/prod/doc/pol/pub/sys/pdf/sys\\_2007\\_f.pdf](http://www4.agr.gc.ca/resources/prod/doc/pol/pub/sys/pdf/sys_2007_f.pdf) >. Consulté le 30 Juin 2007.
- Amit, R., & Zott, C., 2001. "Value creation in e-business". *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520.
- Aydalet, P., 1986. *Milieux Innovateurs en Europe*, Ph. Aydalet (Ed.), GREMI.
- Bell, J., et al., 2003. « Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation », *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4):339-362.
- Bell, J., et al., 2004. "Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK", *International Small Business Journal*, 22(1):23-56.
- Boschma, R., 2005. "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, Feb., Vol. 39, Issue 1, pp. 61-74.
- Boyer, R. et al., 1943. "*Between imitation and innovation : the transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry*". Oxford, England ; New York: Oxford University Press, 1998.
- Bréchet, J-P., & Desreumaux, A., 2006. « Le projet dans l'action collective ». In : Allouche J., Bernoux P., Gazier B., Huault I. (Eds), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (2ème édition) (pp 1015-1024). Paris : Vuibert .

- Calmé, I., & Chabault, D., 2007. « Les pôles de compétitivité: renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés? », *Actes de la XVIème conférence internationale de management stratégique*, Montréal, 6-9 juin.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : Alternatives économiques – La Découverte.
- Chaouachi, M., Saives, A-L., Desmarteau, R.H., (2009), « Scruter l'ancrage territorial des firmes de transformation alimentaire au Québec via les logiques de leurs modèles d'affaires », *Actes de la conférence de l'ASAC*, Ontario, Niagara Falls, 6-9 juin.
- Chazoule, C., et R. Lambert, 2004. « Les appellations réservées et les produits de terroir : un outil de développement régional et d'assurance de qualité pour les consommateurs du Québec ». In *Actes du colloque international AIEA2 et Ateliers de la SCAE*, Québec 23-24 août, Université Laval.
- Chesbrough, H. W., 2003a. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W., 2003b. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W., 2006. *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W., 2007a. "Why Companies Should Have Open Business Models". *MIT Sloan management review*, 48(2), 22.
- Chesbrough, H., et R. S. Rosenbloom. 2002. "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies". *Industrial and Corporate Change*. vol. 11, no 3, pp.529-555.
- Chesbrough, H.W., W. Vanhaverbeke et J. West. 2006. *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, xvii, 373p.
- Colletis G., Pecqueur B., 1995. « Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques », in *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, pp.445-463.
- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ), 2008. « Assurer et bâtir l'avenir ». En ligne. 274p.  
<<http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Dossiers%2012%20fevrier/Rapport%20CAAAQ%20anglais.pdf>>. Consulté le 1 février 2008.
- Crévoisier, O., M. Fragomichelakis et D. Maillat., 1989. *Know-how, innovation and regional development*. IRER-ISSP, Cambridge, 1989, 23 pages
- Debarbieux, B., 2003. "Territoire" in J. Lévy & M. Lussault (eds.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris : Belin, 910-912pp.
- Debenham, J. & I. Wilkinson, 2006. "Exploitation versus Exploration in Market Competition". *Industry and Innovation*. Sydney: Sep 2006. Vol. 13, Iss. 3; p. 263 (27 pages).
- Demil, B., Lecocq, X., 2008. "(Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique », *Revue Française de Gestion*, Vol.2, n°181, pp. 113-122.
- Desmarteau R. et Saives A-L., 2005. « Les PME de biotechnologie sont-elles contre-nature ? Le cas des entreprises des bio-industries au Québec (Canada) ». *Actes du Colloque annuel de l'Association Canadienne de Sciences Administratives*, Toronto, Canada, 28-31 mai
- Desmarteau, R. H., & Saives, A. L., 2008. « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires: cas des entreprises de biotechnologie au Québec ». In *Actes de la XVIIe conférence internationale de management stratégique*, AIMS. Nice.
- Di Méo, G. 1996. *Les territoires du quotidien*. Paris : L'Harmattan. 208p.
- Di Méo, G., et P. Buléon, 2005. *L'espace social: une lecture géographique des sociétés*. Paris : Colin. 303p.
- Filippi, M., 2004. "Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale", *Économie Rurale*, 280, mars-avril, pp. 42-58.
- Fontan, Jean-Marc; Juan-Luis Klein; Diane-Gabrielle Tremblay, 1999. *Entre la métropolisation et le village global: les scènes territoriales de la reconversion*. PUQ, 325 pages.

- Fort, F., 2001. *Le concept de terroir dans la stratégie des pme agroalimentaire. Le cas du Languedoc-Roussillon*. Montpellier: UMR-MOISA, séminaire de recherche INRA-ENSA.
- Fourcade, C., 2005. « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, octobre, n°167, pp. 183-201.
- Fourcade C. et Torres O., 2001. "Proximité et stratégies d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants", *communication présentée aux 3èmes Journées de la Proximité "Nouvelles croissances et Territoires "*, Paris, 13 - 14 décembre.
- Gabriel, P., et C. Cadiou, 2005. « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : Vers de nouveaux modes de gouvernance ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°211-212, pp. 127-142
- Gervais J-P., Larue B., Rastoin J-L. (eds), 2004. « Développement durable et globalisation dans l'agroalimentaire », *Actes du colloque international de l'AIEA2 et des ateliers SCAE*, Université Laval, Québec, 23-24 Août.
- Gilsing, V., 2005. *The Dynamics of Innovation and Interfirm Networks: Exploration, Exploitation and Co-evolution*. Edward Elgar Publishing, 197 pages.
- GREMI, 2006. *Milieux innovateurs: Théorie et politiques*. Textes réunis par Camagni et Maillat. Economica Anthropos.
- GREMI, 1989. *Milieux innovateurs et réseaux transnationaux*, Colloque du GREMI.
- Heller, T., J. Van Til & L. A. Zurcher, 1986. *Leaders and Followers: Challenges for the Future*. JAI Press. 279 pages
- Jouison, E., et T. Verstraete, 2008. Business model et création d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Février, 34 (181), pp. 175-197.
- Julien, P.-A., 2005. *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*. Québec, Presses de l'Université du Québec, Collection PME et entrepreneuriat, 2004, 395 p.
- Kerzazi, L., Saives, A-L., Ebrahimi, M., (2009), « Les cultures de l'intégration technologique et de l'innovation : cas du secteur agroalimentaire québécois », *Actes de la conférence de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*, Ontario, Niagara Falls, 6-9 juin.
- Kremen, M., 1993. "Imitation versus innovation: Lessons to be learned from the Bolton". *Organizational Dynamics*. New York: Winter 1993. Vol. 21, Iss. 3; p. 30 (16 pages)
- Lauriol, J., Perret V., Tannery, F., 2008a, "Stratégies, espaces et territoires, une introduction sous un prisme géographique", *Revue Française de Gestion*, Vol.4, n°184, pp. 91-103.
- Lauriol, J., Perret V., Tannery, F., 2008b, "L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie", *Revue Française de Gestion*, Vol.4, n°184, pp. 181-198.
- Lecocq, X., Demil, B. & Warnier, V., 2006. « Le business Model, un outil d'analyse stratégique ». *L'expansion Management Review*, 123, 96-108.
- Linder, J. C., & Cantrell, S., 2001. "Five business-model myths that hold companies back". *Strategy and Leadership*, 29(6), 13-18.
- Lussault, M., 2007. *L'homme spatial, la construction sociale de l'espace humain*, Paris : Seuil.
- Maillat, D., Crévoisier, O., Vasserot, J.-Y., 1992. « Innovation et district industriel : l'Arc jurassien suisse », In : Maillat, D., Perrin, J.-C. (Eds.), *Entreprises innovatrices et développement territorial*. GREMI, EDES, Neuchâtel, pp. 105-126.
- Maillat, D., Quévit, M., & Senn, L., 1993. *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*. GREMI, EDES.
- MAPAQ, 2004. *Profil régional de l'industrie bioalimentaire du Québec, estimations pour 2002*.
- Marchesnay, M., 2003. « Les PME de terroir entre « géo » et « clio » stratégies », *ERFI*, Montpellier.
- Marchesnay, M., 1998. « Confiances et logiques entrepreneuriales ». *Économie et société*, 8(9), 99-117.
- Martinet, A-C., 2007. « Gouvernance et management stratégique : « fin de l'histoire » ou régénération du politique ? », chapitre 5 in Martinet A-C., (coord.). *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris : Vuibert, pp. 85-112.
- Matteaccioli A., Tabariés M. (2006), « Historique du GREMI- Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation », in *Milieux innovateurs - Théorie et politiques*, textes réunis par R. Camagni et D. Maillat, Economica, Anthropos, pp. 3-19.

- McKinsey & Co., 1993. *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added manufacturing Exporters*, Melbourne : McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.
- Mollard, A., E. Sauboua et M. Hirczak, 2007. *Territoires et enjeux du développement régional*. Editions Quae, 2007. 240 pages.
- OCDE, 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition.
- Osterwalder, A., 2004. "The Business Model Ontology-a proposition in a design science approach". *Dissertation Universitaire, Université de Lausanne, École des Hautes Études Commerciales*.
- Paradas, A., et Torres O., 1996. « Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale », *Revue Internationale PME*, 9(3/4).
- Pasquero, J., 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique ». In M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111
- Pateli, A.G., et G.M.Giaglis, 2005. "Technology innovation-induced business model change: a contingency approach". *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, n°2, pp.167-183.
- Polge, M., 2003. « Petite entreprise et stratégie de terroir ». *Revue française de gestion*, 3 (144), p. 181-193.
- Raffestin, C., 1986. « Ecogenèse territoriale et territorialité » in Auriac F., Brunet R. (dir.), *Espaces, jeux et enjeux*, Paris, Fayard, 173-185pp.
- Rallet A., Torre A., 2001. « Proximité géographique ou proximité organisationnelle ? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation », *Économie Appliquée*, tome LIV, 1, pp. 147-171.
- Rallet, A., & Torre, A., 2004. « Proximité et localisation ». *Économie rurale*, 280, 25-41.
- Rastoin, J-L., 2006. *Le système alimentaire mondial est-il soluble dans le développement durable ? dans C. I. CIHEAM-IAMM, UMR MOISA : marchés, organisations, institutions et stratégies d'acteurs*. Montpellier : Supagro, IRD
- Rastoin, J-L., 2004. « Quelle stratégie pour les produits de terroir dans un contexte de globalisation des marchés ? » In *Actes des Cafés débat de Marciac. Mission d'Animation des Agrobiosciences. Marciac*.
- Ratti R., D'Ambrogio F., 1992. « Processus d'innovation et intégration locale dans une région périphérique », in D. Maillat et J-C. Perrin (éds), *Entreprises innovatrices et développement territorial*, Neuchâtel, GREMI, EDES, pp.167-192.
- Reinart, M., 1999. « Quelques interrogations à propos de l'"objet" d'une analyse de discours de type statistique et de la réponse "Alceste" ». *Unpublished manuscript, Paris*.
- Riskier, C. D., 1998. "Toward an Innovation Typology of Entrepreneurs", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 15, n° 2, p. 27-41.
- Rogers, E. M., 2003. *Diffusion of Innovations*. Free Press, 551 pages.
- Sack, R.D., 1986. *Human Territoriality. Its Theory and History*. New York: Cambridge University Press. xi, 256 p.
- Saives, A. L., 2002. *Territoire et compétitivité de l'entreprise: territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des pays de la Loire*. Paris : L'Harmattan.
- Saives, A.-L. & Desmarteau, R.H., 2005. « Comprendre l'ancrage territorial d'une bio-industrie : le cas de la grappe bio-pharmaceutique de la région de Montréal (Canada) ». *Revue Internationale PME*, 18(2), pp. 75-108.
- Saives, A.-L., Desmarteau, R.H. & Schieb-Bienfait, N., 2008. « Des proximités localisée, mondialisée et globalisée. Cas des TPE de biotechnologie du pôle atlantopolitain ». *Dans A. Jaouen et O. Torrès (Eds), Les très petites entreprises, un management de proximité*. Paris, Hermès Lavoisier, 269-303.
- Saives, A-L. (dir.), Desmarteau R.H. (coll.), Ebrahimi, M. (coll), 2009. Modèles d'affaires et ancrage territorial des entreprises bioalimentaires québécoises, *Rapport de recherche du projet #505077*, programme de recherche technologique en bioalimentaire, MAPAQ, GEME-Bio, ESG-UQAM, 2 mars, 103p. (hors annexes).
- Savy, M. et P. Veltz, 1995. *Economie globale et réinvention du local*. DATAR, 1995. 189 pages.

- Saxenian, A. L., 1994. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.
- Staring R., M. van der Land, H. Tak, 1997. *Globalization/Localization: Paradoxes of Cultural Identity*. Stichting Focaal.
- Suchman, M.C., 1995. "Managing legitimacy: strategic institutional approaches", *Academy of Management Journal*, vol. 20, n°3, pp. 571-610.
- Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll D., 2000. *Digital capital harnessing the power of business webs*. Harvard Business School Press.
- Torre, A., 2008. "On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission", *Regional Studies*, July, Vol. 42, Issue 6, pp. 869-889.
- Torre, A., Rallet, A., 2005. « Proximity and Localization », *Regional Studies*, Feb., Vol. 39, Iss.1, p. 47-59.
- Torres, O., 2002. « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation ». Communication à la *Xième Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique*, Paris, 5-7 Juin 2002.
- Uzzi, B., 1997. "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67
- Verstraete, T., Jouison-Laffitte, E., 2009. *Business Model pour entreprendre. Le Modèle GRP : théorie et pratique*, Petites Entreprises & Entrepreneuriat, Bruxelles: De Boek.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B., 2004. "The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors", *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276.
- Zimmermann, J-B., 1995. « Dynamiques industrielles : le paradoxe du local ». In *Économie industrielle et économie spatiale*, 147-168.
- Zimmermann, J-B., 2008. « Le territoire dans l'analyse économique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n°184, pp. 105-118.

## ANNEXES

**Tableau A : Classification multifactorielle des firmes bioalimentaires des trois régions étudiées (Montréal, Centre-du-Québec, Bas St-Laurent) et caractéristiques de notre échantillon**

<i>Classe</i>	<i>Caractéristiques saillantes</i>	<i>% du total</i>	<i>Nombre total d'entreprises</i>	<i>Entreprises vues en 2007</i>	<i>Entreprises ciblées en 2008</i>
<b>Classe 1</b>	Centre du Québec, en ZIM Filière abattage	12.86%	<b>27</b>	2	6
<b>Classe 2</b>	Bas St Laurent, zone rurale Alimentation animale	6.67%	<b>14</b>	1	3
<b>Classe 3</b>	Filières Beurre / Fromage	9.52%	<b>20</b>	1	5
<b>Classe 4</b>	Zone urbaine PME, 5M\$<CA<10M\$ Filières Chocolat / Confiserie	9.52%	<b>20</b>	5	2
<b>Classe 5</b>	TPE, CA < 1 M\$	3.81%	<b>8</b>	0	0
<b>Classe 6</b>	TPE/PME, zone urbaine Marque privée 1M\$<CA<5M\$	21.43%	<b>45</b>	12	3
<b>Classe 7</b>	TGE >1000 employés, CA > 50M\$	2.38%	<b>5</b>	2	0
<b>Classe 8</b>	PME Zone urbaine Filière Aliments Congelé 25M\$<CA<50M\$	11.43%	<b>24</b>	4	3
<b>Classe 9</b>	PME Filière laitière 25M\$<CA<50M\$	8.57%	<b>18</b>	4	1
<b>Classe 10</b>	GE (200 à 1000 employés), CA>50M\$ Zone urbaine	13.81%	<b>29</b>	2	8
<b>Total</b>			<b>210</b>	<b>33</b>	<b>31</b>

(Source : Saives et al., 2007, « Scruter l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des entreprises bioalimentaires québécoises à l'aide des types de gouvernance exercés et des modèles d'affaires déployés », *présentation d'avancement du Projet CORPAQ*, 26 Octobre, Montréal, GEME-Bio. (un extrait de ce document figure en Annexe 0 à la fin de ce rapport))

**Tableau B : Intitulés des variables qualitatives identifiées à partir des classes de discours liant culture, innovation et intégration technologique dans le secteur agroalimentaire québécois**

<b>Influences culturelles supra/nationales</b>	<b>Ressources immatérielles</b>
1. Ouverture aux marchés internationaux	32. Fidélité de la main d'œuvre manufacturière
2. Ouverture à la multiethnicité de la main d'œuvre	33. Flexibilité de la main d'œuvre manufacturière
3. Influence culinaire dominante dans l'offre de l'entreprise	34. Perception de la disponibilité locale de main d'œuvre qualifiée
<b>Influences culturelles sectorielles</b>	35. Capacité d'intégration de la nouveauté ou complexité technique
4. Principales contraintes de croissance dans le secteur	36. Fidélité de la clientèle et des partenaires de distribution
5. Stratégies de croissance sectorielle	37. Réceptivité perçue du réseau de développement local
<b>Influences culturelles organisationnelles</b>	<b>Ressources matérielles</b>
6. Orientation primaire de l'organisation	38. Perception de l'accessibilité des matières premières clés
7. Orientation secondaire de l'organisation	39. Perception de l'accessibilité des infrastructures logistiques
8. Orientation tertiaire de l'organisation	40. Poids de l'approvisionnement local en matières premières clés
9. Perception de la finalité des technologies utilisées	41. Perception de l'accessibilité locale de main d'œuvre générique
10. Capacité d'anticipation	42. Perception de l'accessibilité de financement
11. Origine du dirigeant de la firme	43. Valorisation des déchets organiques et emballages par la firme
12. Stratégie de développement de l'entreprise	44. Perception des circuits locaux de valorisation des déchets
13. Caractéristiques de l'organe de gouvernance de l'entreprise	<b>Technologies</b>
14. Langue dominante dans l'organisation	45. Importance d'utilisation des technologies par la firme
15. Sentiment d'appartenance de l'organisation	46. Originalité de la technologie principale
16. Importance de la production des marques de distribution	47. Origine géographique de la technologie principale
17. Degré d'intégration intrafiliale	<b>Innovation de produit</b>
<b>Culture locale</b>	48. Intensité de l'innovation de produit
18. Conceptions et pratiques locales relatives à la main d'œuvre	49. Structure d'innovation en interne
19. Perception locale de la firme comme maillon de l'économie locale	50. Structure d'innovation avec l'externe
20. Perception locale de la firme comme maillon de la culture locale	51. Caractéristique principale de l'innovation
<b>Structure des interactions locales</b>	52. Caractéristique secondaire de l'innovation
21. Rapport de la firme avec la communauté locale	53. Caractéristique tertiaire de l'innovation
22. Perception de la compétition intrasectorielle pour l'accès aux marchés	54. Comportement de l'organisation face à l'innovation
23. Perception de la compétition intrasectorielle pour l'accès aux ressources	<b>Autres caractéristiques sociodémographiques de la firme</b>
24. Origine de la compétition économique	55. Taille d'entreprise
25. Spécificité du mode de distribution de l'organisation	56. Filière de l'entreprise
26. Caractéristiques de la gestion de la livraison par l'organisation	57. Localisation de l'établissement visité
27. Rapport de l'entreprise avec le milieu industriel local	58. Age de l'entreprise
28. Rapport de l'entreprise avec le milieu institutionnel local	59. Capitalisation de l'entreprise
29. Structure industrielle du secteur	60. Taux de chômage par ZIM
<b>Caractéristiques des institutions locales</b>	61. Zones d'influence des régions métropolitaines
30. Perception des appellations et des standards industriels	62. Localisation du siège social
31. Proximité institutionnelle avec le syndicat	