

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**CONSTRUCTION ET RÉGULATION DE LA QUALITÉ DES PRODUITS  
AGROALIMENTAIRES :**

**PERCEPTIONS ET STRATÉGIES D'ENTREPRENEURS FROMAGERS  
QUÉBÉCOIS SITUÉS EN RÉGIONS NON MÉTROPOLITAINES**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en développement régional

en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR

© STÉPHANIE DUBÉ

**Juin 2015**



**Composition du jury :**

**Geneviève Brisson, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Mario Handfield, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-José Fortin, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Patrick Mundler, examinateur externe, Université Laval**

Dépôt initial le 9 février 2015

Dépôt final le 29 juin 2015



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



## ***REMERCIEMENTS***

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à la collaboration de nombreuses personnes et organisations que je vais prendre le temps de remercier. D'abord, je tiens sincèrement à remercier mon directeur de recherche, M. Mario Handfield, et ma codirectrice, Mme Marie-José Fortin, pour leur présence, leur rigueur, ainsi que la confiance qu'ils m'ont manifestée en m'impliquant dans leur projet de recherche. L'expérience acquise à leurs côtés m'accompagne dans ma présente vie professionnelle.

Je ne peux passer sous silence l'appui de mon gestionnaire, M. Gérard Bédard, qui m'a constamment encouragée à terminer ma maîtrise. Sans la libération de temps qu'il m'a accordée pour compléter la rédaction de mon mémoire, je ne l'aurais peut-être jamais déposé.

Je suis également très reconnaissante des bourses de recherche de la ville de Rimouski, offertes par l'entremise de la Fondation de l'UQAR, ainsi que de l'appui financier de la Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial. Ces aides financières m'ont permis de me consacrer entièrement à mes études pendant près de deux ans.

Évidemment, je remercie les entrepreneurs fromagers qui ont accepté de participer au projet de recherche dirigé par Mme Marie-José Fortin et M. Mario Handfield, auquel j'ai été mise à contribution et dont j'ai utilisé les données. Malgré un horaire chargé, ils ont pris le temps de bien vouloir nous accorder un entretien. Leur passion a été une source de motivation tout au long de la rédaction.

Enfin, un merci particulier à Mireille McGrath pour son aide ainsi qu'à mon entourage pour les nombreux encouragements et tout le soutien apporté.



## *RÉSUMÉ*

Les produits agroalimentaires de qualité spécifique connaissent un engouement croissant depuis le début des années 1990. Au Québec, alors que des entreprises fabriquant de tels produits tentent de se démarquer sur le marché pour survivre et se développer, le gouvernement les considère comme des outils de développement pour dynamiser les milieux ruraux. La qualité se trouve au cœur de ces enjeux, mais comment est-elle définie et mise en valeur ? L'objectif de la recherche est d'apporter un éclairage nouveau à la notion de qualité au Québec en étudiant la perception, la construction et la régulation de la qualité auprès de huit entrepreneurs fromagers situés dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de Chaudière-Appalaches. L'analyse stratégique de Michel Crozier et Enhard Friedberg a permis de documenter les définitions et perceptions de la qualité agroalimentaire, d'analyser le lien entre le territoire et la qualité des produits, de recenser 25 stratégies employées pour faire connaître et reconnaître la qualité et de mieux comprendre les attentes des entrepreneurs face aux institutions publiques. Bien que les résultats soient de nature exploratoire, ils révèlent notamment que le lien entre la qualité et les territoires est principalement symbolique et utilisé dans une perspective de marketing. Ils démontrent également que le discours dominant sur les « terroirs » est différent de celui des entrepreneurs, qui sont plutôt modernes dans leurs pratiques.

Mots clés : produit de spécialité, qualité agroalimentaire, territoire, stratégie, entrepreneurs, développement régional.



## ***ABSTRACT***

Specific quality agri-food products have been enjoying growing enthusiasm since the early 1990's. In Quebec, while the companies that make these types of products attempt to differentiate themselves on the marketplace in order to survive and expand, the government considers them as tools for boosting rural community development and vitality. The notion of quality is at the heart of these ambitions, but how is it truly defined and showcased? The purpose of this research is to shed new light on the notion of agri-food quality in Quebec by studying quality perception, construction and control by eight different cheese makers located in the Bas-Saint-Laurent and Chaudière-Appalaches regions. Michel Crozier's and Enhard Friedberg's strategic analysis was used to document definitions and perceptions of agri-food quality, to analyse the link between territory and the quality of products, to census 25 strategies used to promote and acknowledge quality, and finally to better understand the entrepreneur's expectations towards Quebec public institutions. While our results are of exploratory nature, they nonetheless reveal that the link between quality and territory is mainly of symbolic nature and is used for marketing purposes. They also show that the main discourse regarding "territories" is different than that of the entrepreneurs that are rather modern in their approach.

Keywords : specific quality product, agri-food quality, territory, strategies, entrepreneurs, regional development.



## **TABLE DES MATIÈRES**

REMERCIEMENTS .....	VII
RÉSUMÉ.....	IX
ABSTRACT .....	XI
TABLE DES MATIÈRES.....	XIII
LISTE DES TABLEAUX .....	XVII
LISTE DES FIGURES .....	XIX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	XXI
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CONSTRUCTION DE LA QUALITÉ AGROALIMENTAIRE : PORTRAIT SOMMAIRE DES PRODUITS RÉGIONAUX AU QUÉBEC .....	3
INTRODUCTION .....	3
1.1    UNE DEMANDE CROISSANTE ET UNE OFFRE QUI S'ORGANISE.....	3
1.2    LA CERTIFICATION PUBLIQUE DE LA QUALITÉ DITE « SPÉCIFIQUE ».....	6
1.3    AUTRES TYPES RELATIFS D'INTERVENTION DE L'ÉTAT AUX PRODUITS DE SPÉCIALITÉ.....	9
1.4    L'INSATISFACTION D'ENTREPRENEURS À L'ÉGARD DU GOUVERNEMENT.....	12
1.5    ÉTAT DE LA RECHERCHE : SYSTÈME PRODUCTIF ET CONSTRUCTION SOCIALE.....	12
1.5.1  L'hypothèse d'une économie de la qualité.....	12
1.5.2  La qualité : construction, dimensions et territoire.....	15
1.6    QUESTION GÉNÉRALE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	20
1.7    PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE L'ÉTUDE .....	21
CONCLUSION PARTIELLE .....	25

<b>CHAPITRE 2 L'ANALYSE DE LA QUALITÉ AGROALIMENTAIRE COMME ENJEU D'ENTREPRISE .....</b>	<b>29</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>29</b>
2.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUE ET GÉOGRAPHIQUE : LE RAPPORT ENTRE QUALITÉ ET TERRITOIRE .....	30
2.1.1 Les districts industriels, les SPL et les Syal .....	30
2.1.2 Les ressources « spécifiques », « différenciées » .....	31
2.1.3 L'économie des conventions .....	33
2.2 PERSPECTIVES SOCIOLOGIQUE ET POLITIQUE : LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS .....	33
2.3 L'ANALYSE STRATÉGIQUE APPLIQUÉE À L'ÉTUDE DE LA QUALITÉ COMME ENJEU..	35
2.4 LES LIMITES DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE .....	39
2.5 LA PROBLÉMATIQUE ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	40
2.6 LES CONCEPTS DE LA RECHERCHE .....	43
2.7 LES QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE.....	46
2.8 L'ANALYSE.....	48
<b>CONCLUSION PARTIELLE .....</b>	<b>50</b>
<b>CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE : CIBLER LES ENTREPRENEURS FROMAGERS ..</b>	<b>53</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>53</b>
3.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LA PROVENANCE DES DONNEES SECONDAIRES .....	54
3.1.1 La population de l'enquête mère .....	54
3.1.2 Le terrain de recherche de l'enquête mère.....	56
3.1.3 Les principales caractéristiques de la population de l'enquête mère.....	56
3.1.4 L'échantillon de l'enquête mère .....	59
3.2 L'ANALYSE DES DONNEES SECONDAIRES.....	63
3.2.1 Justification et pertinence des données secondaires.....	63
3.2.2 La population d'enquête et le terrain de notre recherche .....	63
3.2.3 L'échantillon.....	65
3.2.4 La source des données secondaires .....	67
3.2.5 La procédure d'analyse des données .....	70

3.2.6 Les principales considérations éthiques de la recherche.....	71
CONCLUSION PARTIELLE.....	71
<b>CHAPITRE 4 ENTREPRENEURS ET QUALITÉ AGROALIMENTAIRE: QUELQUES RÉSULTATS DESCRIPTIFS.....</b>	<b>73</b>
INTRODUCTION .....	73
4.1 PROFILS DES ENTREPRENEURS FABRIQUANT DES FROMAGES DE SPECIALITE .....	74
4.1.1 Rôles au sein de l'entreprise : une direction familiale.....	74
4.1.2 Situation sociale et professionnelle : apprendre le métier dans l'action .....	76
4.1.3 Principales caractéristiques de l'entreprise : taille et âge.....	77
4.1.4 Motivations pour créer une entreprise et fabriquer du fromage de spécialité.....	80
4.2 PERCEPTIONS DE LA QUALITE DES PRODUITS AGROALIMENTAIRES.....	82
4.2.1 Discours et pratiques en regard de la qualité intrinsèque.....	82
4.2.2 Discours et pratiques en regard de la qualité extrinsèque .....	89
4.2.3 Les caractéristiques de la qualité à retenir .....	93
4.3 PERCEPTIONS ET UTILISATION DES MECANISMES DE RECONNAISSANCE DE LA QUALITE .....	95
4.3.1 Les mécanismes de reconnaissance privés.....	96
4.3.2 Les mécanismes de reconnaissance publics.....	101
4.4 PERCEPTIONS DU ROLE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES EN REGARD DE LA QUALITE .....	105
4.4.1 L'évaluation du travail des institutions publiques selon les entrepreneurs.....	105
4.4.2 Les attentes des entrepreneurs face aux institutions publiques.....	107
4.4.3 La reconnaissance de la qualité : opinions sur la réglementation .....	109
4.5 LES FACTEURS QUI CONDITIONNENT LES CHOIX STRATEGIQUES DES ENTREPRENEURS .....	111
4.5.1 Les problèmes .....	112
4.5.2 Les buts .....	117
4.5.3 Les ressources .....	119
4.5.4 Les enjeux .....	122
4.5.5 La qualité : l'élément qui transcende tous les facteurs .....	125

CONCLUSION PARTIELLE .....	125
CHAPITRE 5 INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS SELON L'ANALYSE STRATÉGIQUE.....	131
INTRODUCTION.....	131
5.1 RAPPEL DU CADRE THÉORIQUE : LE SYSTÈME D'ACTION CONCRET .....	131
5.2 CATÉGORISATION DES MÉCANISMES DE RECONNAISSANCE DE LA QUALITÉ.....	134
5.2.1 Développer des stratégies de marketing territorial.....	136
5.2.2 Choisir les bons lieux de vente.....	140
5.2.3 Collaborer avec d'autres entreprises.....	145
5.2.4 Miser sur le plaisir des sens pour séduire le consommateur.....	148
5.2.5 Opter pour des activités de visibilité et de reconnaissance .....	151
5.2.6 Obtenir une mention particulière : marque et certification.....	156
5.2.7 Mettre en valeur les activités secondaires de l'entreprise .....	159
5.3 DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	162
5.3.1 L'hypothèse d'une économie de la qualité.....	162
5.3.2 La construction de la qualité.....	165
5.3.3 La qualité territoriale .....	166
CONCLUSION PARTIELLE .....	168
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	171
ANNEXE I.....	179
ANNEXE II.....	183
BIBLIOGRAPHIE .....	187

## ***LISTE DES TABLEAUX***

Tableau 1 : Initiatives gouvernementales qui concernent les produits de spécialité .....	11
Tableau 2 : Principales distinctions entre fordisme et postfordisme .....	14
Tableau 3 : Les fondements de l'analyse stratégique .....	36
Tableau 4 : Questions de l'analyse descriptive.....	47
Tableau 5 : Grille d'analyse stratégique .....	49
Tableau 6 : Grille d'analyse systémique.....	49
Tableau 7 : Identification de produits de spécialité selon les filières de ressources.....	55
Tableau 8 : Nombre d'entreprises recensées par région .....	57
Tableau 9 : Indice de développement des municipalités où sont situées les entreprises .....	58
Tableau 10 : La population d'enquête selon la région et la filière de ressources .....	60
Tableau 11 : Échantillon réel.....	62
Tableau 12 Les entreprises fabriquant des fromages de spécialité : les critères de sélection et le nombre de produits .....	67
Tableau 13 : Questions tirées de la grille d'entretien .....	68
Tableau 14 : Relation entre le nombre d'employés et l'année de création des produits .....	79
Tableau 15 : Relation entre le nombre d'employés et la production de la ressource .....	79
Tableau 16 : Relation entre le nombre d'employés et le chiffre d'affaires de l'entreprise ..	79
Tableau 17 : Caractéristiques de la qualité nommées par les répondants.....	94
Tableau 18 : Les mécanismes de reconnaissance de la qualité .....	104
Tableau 19 : Les facteurs de l'analyse stratégique .....	133

Tableau 20 Les catégories de mécanismes de reconnaissance de la qualité .....	134
Tableau 21 : Résumé de l'analyse systémique appliquée au marketing territorial .....	140
Tableau 22 : Résumé de l'analyse systémique appliquée au choix des bons lieux de vente .....	144
Tableau 23 : Résumé de l'analyse systémique appliquée à la collaboration avec les autres entreprises .....	148
Tableau 24 : Résumé de l'analyse systémique appliquée au plaisir des sens .....	151
Tableau 25 : Résumé de l'analyse systémique appliquée aux activités de visibilité .....	155
Tableau 26 : Résumé de l'analyse systémique appliquée à l'obtention d'une mention.....	159
Tableau 27 : Résumé de l'analyse systémique appliquée à la mise en valeur des activités secondaires .....	161

## ***LISTE DES FIGURES***

Figure 1 : L'analyse stratégique et systémique.....	43
Figure 2 : Le conditionnement des choix stratégiques des entrepreneurs .....	46
Figure 3 : Répartition des entreprises de la population au sein des filières de ressources ...	59



## ***LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES***

AECG	Accord économique et commercial global
AO	Appellation d'origine
AOC	Appellation d'origine contrôlée
AS	Appellation de spécificité
AST	Appellation de spécificité traditionnelle
CAAQ	Conseil d'accréditation des appellations du Québec
CAAAQ	Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois
CARTV	Conseil des appellations réservées et des termes valorisants
CLD	Centre local de développement
CRÉA	Centre de recherche en économie agroalimentaire de l'Université Laval
IGP	Indication géographique protégée
MAMR	Ministère des Affaires municipales et des Régions
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
OCQV	Organisme de Certification Québec Vrai
SPL	Système productif localisé
Syal	Système agroalimentaire localisé
UPA	Union des producteurs agricoles



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les produits agroalimentaires de spécialité connaissent un engouement grandissant au Québec comme en témoigne la popularité des marchés publics, des routes gourmandes et des émissions culinaires où ils figurent en vedette (Brunet et al., 2007; Chazoule et al., 2006; Sauriol, 2007). Ces produits doivent toutefois prendre leur place au sein d'un marché compétitif composé d'une multitude de produits alimentaires de tout genre et tenter de se démarquer par leurs qualités distinctives. La reconnaissance de la qualité par le consommateur devient donc un enjeu de pérennité pour les entreprises qui fabriquent ces produits. Parallèlement, les produits de spécialité sont perçus comme porteurs d'espoir pour le développement des milieux ruraux qui ont besoin de se dynamiser. En effet, le gouvernement du Québec adopte depuis au moins une dizaine d'années des lois, des politiques et des mesures pour soutenir la fabrication et la mise en marché de tels produits, dans l'objectif de soutenir entre autres le développement économique des régions (CAAAQ, 2008; CARTV, 2009; MAMROT, 2011; MAMROT, 2010; MAMROT, 2007; MAPAQ, 2013; MAPAQ, 2009b). Les produits agroalimentaires de qualité spécifique doivent donc répondre à une double mission : celle de permettre aux entreprises qui les fabriquent de se maintenir sur le marché et celle de dynamiser les milieux ruraux. La qualité se trouve au cœur de ces enjeux, mais comment est-elle définie et surtout comment est-elle mise en valeur dans les projets d'entreprises ?

Cette recherche tente d'apporter un éclairage nouveau à la notion de la qualité agroalimentaire au Québec en étudiant les perceptions et les stratégies d'entrepreneurs fromagers situés en région non métropolitaine. Dans un objectif exploratoire, elle vise à documenter la définition d'un produit agroalimentaire de qualité, à répertorier et à comprendre les stratégies de reconnaissance de la qualité utilisées par des entrepreneurs, à

étudier la présence de lien ou non entre la qualité agroalimentaire et le territoire, ainsi qu'à clarifier le rôle attendu des entrepreneurs à l'égard de la qualité par les institutions publiques.

Pour commencer, afin de bien cerner le contexte et les éléments de la problématique de recherche, le premier chapitre dresse un portrait sommaire des enjeux relatifs aux produits régionaux au Québec. Il précise la question générale de recherche, les objectifs poursuivis de même que les pertinences sociale et scientifique de l'étude.

Ensuite, le chapitre deux présente quelques approches qui pourraient avoir un intérêt pour effectuer notre analyse, puis précise le cadre théorique choisi, soit l'analyse stratégique. Les questions spécifiques de recherche sont établies en fonction du choix du cadre théorique.

Le troisième chapitre a pour but de préciser la méthodologie utilisée afin de cibler les entrepreneurs fromagers interrogés dans le cadre de notre enquête. Le choix d'étudier le secteur fromager et le moyen d'établir notre échantillon de recherche sont expliqués en détail.

Les données recueillies auprès des entrepreneurs fromagers font l'objet du chapitre quatre. Nous découvrons, entre autres, le profil de ces entrepreneurs, les principales caractéristiques de leurs entreprises, leurs perceptions de la qualité agroalimentaire, leurs stratégies pour faire reconnaître la qualité de leurs produits et leurs attentes face aux institutions publiques.

Enfin, le dernier chapitre vise à expliquer le comportement des entrepreneurs fromagers dans leur système selon l'approche de l'analyse stratégique. Les résultats obtenus tentent d'apporter un éclairage nouveau sur la construction et la régulation de la qualité agroalimentaire au Québec afin de mieux comprendre les enjeux qui y sont associés.

# CHAPITRE 1

## CONSTRUCTION DE LA QUALITÉ AGROALIMENTAIRE : PORTRAIT SOMMAIRE DES PRODUITS RÉGIONAUX AU QUÉBEC

### INTRODUCTION

Ce premier chapitre introduit la problématique de recherche. Il informe le lecteur de l'intérêt porté par les consommateurs et par les fabricants du Québec aux produits agroalimentaires de « qualité ». Il précise le travail du gouvernement du Québec quant au contrôle et à la reconnaissance de ce type de produits. Il vise également à faire le point sur la recherche scientifique concernant la notion de qualité en agroalimentaire, plus spécifiquement sur l'hypothèse d'une « économie de la qualité » et sur la « construction sociale de la qualité ». Finalement, nous précisons la question générale de recherche retenue, les objectifs poursuivis ainsi que la pertinence sociale et scientifique de l'étude.

### 1.1 UNE DEMANDE CROISSANTE ET UNE OFFRE QUI S'ORGANISE

Les produits de « terroir », artisanaux, biologiques et autres produits locaux et régionaux suscitent, depuis le début des années 1990, un intérêt grandissant de la part des consommateurs comme des experts et scientifiques (Aurier, Fort et Siriex, 2005; Brunet et al., 2007; Chazoule et al., 2006). Au Québec, la popularité des émissions culinaires telles *Du cœur au ventre*, *À la di Stasio*, *Ricardo*, *Par-dessus le marché* ou *Curieux Bégin*, mettant en vedette des produits de spécialité<sup>1</sup>, témoigne de tout l'intérêt qu'ils suscitent. Il

---

<sup>1</sup> Nous considérons les expressions « produit de spécialité », « produit de qualité », « produit de qualité spécifique » et « produit distinctif » comme des synonymes dont la définition est la suivante : tous produits

faut aussi souligner le succès grandissant des marchés publics au Québec, alors que les producteurs peinent à satisfaire à la demande des consommateurs (Sauriol, 2007). Certains parlent même d'un « mouvement », d'une « révolution gourmande » ou encore d'une « gastronomisation de l'alimentation » (Chazoule et Lambert, 2007; Riopel, 2004; SRQ, 2005). En effet, il semble que les habitudes alimentaires des Québécois aient évolué très rapidement alors que les produits distinctifs se sont multipliés tout aussi hâtivement sur le marché en seulement une quinzaine d'années (Riopel, 2004). Le rapport de la *Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois* note d'ailleurs que « [l]a capacité de répondre à une demande à la fois généralisée et nettement éclatée de produits alimentaires différenciés et spécifiques » constitue un des grands défis du secteur agroalimentaire pour les prochaines années (CAAAQ, 2008 : 21).

Face à une demande croissante pour les produits de spécialité et à une forte concurrence sur les marchés, les entrepreneurs du secteur agroalimentaire semblent avoir compris l'intérêt de faire connaître et de distinguer leurs produits auprès des consommateurs. Ils usent donc de différentes stratégies pour répondre à ces objectifs. Entre autres, depuis la fin des années 1990, de nombreuses routes agrotouristiques et gastronomiques ont vu le jour partout au Québec (Chazoule et Lambert, 2007). Pensons, à titre d'exemple, au *Circuit du paysan* de la Montérégie; à la *Route des fromages, canneberges et trouvailles gourmandes* du Centre-du-Québec, au *Circuit des arômes et saveurs* du Saguenay-Lac-Saint-Jean ou encore à la *Route des vins* des Cantons-de-l'Est. Certains circuits sillonnent le Québec en entier, telle la *Route gourmande des fromages fins du Québec*, alors que d'autres se déploient à plus petite échelle, comme la *Route gourmande de Lotbinière*, dans la région de Chaudière-Appalaches.

Outre les routes touristiques, les entrepreneurs font aussi appel à d'autres stratégies afin de faire connaître la qualité spécifique de leurs produits, que ce soit en s'associant avec différents acteurs du milieu ou en identifiant leurs produits à une marque ou à un label. À

---

agroalimentaires se distinguant, par une valeur ajoutée, des produits de consommation de masse ou génériques.

titre d'exemple, *Aliments du Québec* est un label visant à identifier l'origine des produits, en occurrence le Québec (Aliments du Québec, 2010), comme *Gaspésie Gourmande* à l'échelle régionale. Il existe également des marques privées comme *Fromages de pays*, déposée par le distributeur alimentaire *Plaisir Gourmet*, qui regroupent plusieurs artisans-fromagers québécois. L'objectif de ce regroupement collectif de mise en marché est de faire connaître aux consommateurs la qualité des fromages fins et d'en assurer l'authenticité (La semaine verte, 2007). Les entrepreneurs agroalimentaires ont donc recours à de multiples moyens pour faire reconnaître la qualité auprès des consommateurs en quête de produits « distinctifs ».

Parallèlement, certains grands industriels tentent de développer et commercialiser des produits suggérant des caractéristiques similaires à celles généralement attribuées aux produits de spécialité, même s'il s'agit de produits de masse fabriqués à la chaîne (Valceschini, 2003). L'enjeu ne se limite pas à la confusion chez le consommateur, mais il se prolonge jusqu'à une concurrence déloyale vécue par les producteurs qui estiment fabriquer de « vrais » produits distinctifs. Parfois, la pression vécue par les entreprises commercialisant des produits de spécialité est trop forte, au point où elles sont vendues à de grands industriels qui désirent occuper une part des marchés de niche. Pensons notamment à la fromagerie Cayer vendue à Saputo parce qu'elle était, selon son ancien propriétaire, « un trop petit joueur dans un marché de grands » (Denis Cayer, dans Turcotte, 2009).

De même, une entreprise de petite taille qui fabrique des produits de spécialité peut se voir contrainte d'augmenter sa production pour demeurer concurrentielle sur le marché. Cette augmentation pourrait avoir comme conséquence des changements dans le mode de fabrication du produit et, du coup, un impact sur les caractéristiques distinctives dudit produit de spécialité. Ainsi, la demande croissante pour les produits de qualité engendre de nombreux enjeux et défis dans le secteur agroalimentaire, particulièrement pour les entreprises productrices. L'action publique peut aider, en proposant quelques réponses.

## 1.2 LA CERTIFICATION PUBLIQUE DE LA QUALITE DITE « SPECIFIQUE »

Le gouvernement du Québec joue un rôle d'encadrement et de soutien auprès de l'industrie agroalimentaire. Une de ses premières responsabilités à l'égard de l'alimentation consiste à protéger la santé publique en garantissant la qualité hygiénique des aliments dédiés à la consommation. Au Québec, avec la *Loi sur les produits alimentaires*, le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a pour mandat d'inspecter la chaîne bioalimentaire dans son intégrité en vue de garantir une grande qualité sanitaire des aliments (MAPAQ, 2009a). Ce contrôle législatif de la qualité s'applique à tous les produits, génériques ou spécifiques. Pour ces derniers toutefois, certaines mesures particulières ont été mises en place.

L'intérêt public pour les produits de qualité dite « spécifique » est un événement récent qui a été concrétisé dans la province en 1996, avec la *Loi sur les appellations réservées*. Il s'agit de la première loi nord-américaine visant à certifier la qualité spécifique de produits agroalimentaires par des pouvoirs publics (Chazoule et Lambert, 2005). Autrement, en Amérique du Nord, la qualité sanitaire est la seule forme de qualité réglementée par l'État (Mormont, 2003; Valceschini et Torre, 2002). Ceci est différent du contexte européen où certains pays, comme la France, adoptent des politiques publiques pour protéger la qualité spécifique des aliments depuis environ une centaine d'années (Chazoule et Lambert, 2005; Valcheschini et Mazé, 2000, dans Chazoule et Lambert, 2007). À titre d'exemples, les appellations d'origine contrôlée françaises (AOC) et les indications géographiques protégées européennes (IGP) sont des politiques publiques adoptées relativement à des régions de production. Le Québec rejoint ce mouvement, qui fait encore figure de figure d'exception en Amérique du Nord, en adoptant une loi dont l'objectif « n'est pas tant de certifier une plus grande qualité sanitaire que de garantir "aux produits de qualité spécifique une plus grande crédibilité" » (CAAQ, 2004, cité dans Chazoule et Lambert, 2005 : 3).

La *Loi sur les appellations réservées* a été copiée sur la base du règlement 2081/92 de la Communauté européenne (Chazoule et Lambert, 2007). Cette loi, comme le règlement européen, met en place trois types d'appellation : l'appellation biologique, les indications concernant les régions de production (ex. : AOC et IGP européennes), ainsi que les attestations de spécificité (Chazoule et Lambert, 2005). Cette loi prévoit également la constitution d'un Conseil d'accréditation des appellations du Québec (CAAQ) chargé de définir les conditions d'accréditation des appellations et de reconnaître et certifier les organismes de certification (ex. : Organisme de Certification Québec Vrai (OCQV), Ecocert Canada, etc.). La *Loi sur les appellations réservées* poursuit trois buts : (1) garantir aux consommateurs la spécificité des produits, (2) protéger les producteurs de la contrefaçon et de la concurrence déloyale, (3) faire des produits de qualité spécifique des outils de développement rural (CAAQ, 2004, dans Chazoule et Lambert, 2005).

Suite à la mise en application de la loi, seule l'appellation biologique a fait l'objet de certification. En 2003, malgré la mise en place par le gouvernement, dès 1998, de la *Mesure de soutien aux produits de terroir*<sup>2</sup>, aucune appellation liée à l'origine ni attestation de spécificité n'avait encore fait l'objet de certification. Ces constats amenaient alors différents acteurs à se questionner sur l'impopularité des appellations d'origine auprès des producteurs et transformateurs québécois.

La même année, un débat prenait place dans le milieu agroalimentaire concernant la certification publique de la qualité. Le MAPAQ a été mandaté par le gouvernement pour réfléchir à la définition et à la certification de la notion de « terroir ». Afin de pourvoir à cette tâche, il créa un groupe de travail présidé par Anne Desjardins, chef propriétaire du restaurant « L'eau à la bouche ». Ce groupe de travail a émis, dans un document couramment nommé le « Rapport Desjardins », des recommandations au gouvernement en vue notamment de rendre la *Loi sur les appellations réservées* « mieux adapté[e] de façon à répondre aux besoins exprimés par les promoteurs régionaux » (Desjardins, 2003 : 23). La

---

<sup>2</sup> Il s'agissait d'un programme gouvernemental dont la gestion a été confiée à Solidarité rurale du Québec (SRQ) et qui avait pour objectif de soutenir les entreprises souhaitant développer de nouveaux produits de terroir.

principale recommandation du rapport consistait à abandonner les signes d'appellation d'origine (AO) et les indications géographiques protégées (IGP), puis réserver une appellation « produit de terroir » (Chazoule et Lambert, 2007). Ainsi, les appellations importées d'Europe, mal connues au Québec, auraient été complètement mises de côté. À cette époque, plusieurs acteurs du milieu avaient largement approuvé cette recommandation, à l'exception du MAPAQ, qui tenait à conserver les appellations de type européen (*idem*). Au moins trois projets de loi ont été proposés par le gouvernement avant d'obtenir un consensus avec les acteurs du milieu agroalimentaire. La nouvelle *Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants* a donc été votée en 2007.

L'objectif de cette nouvelle loi, entrée en vigueur dès 2008, est mot pour mot le même que le précédent : « protéger et valoriser les produits agro-alimentaires *sic* qui abordent un signe de qualité supérieure » (CAAQ, 2004 dans Chazoule et Lambert, 2005; CARTV, 2009). Les trois principaux buts ciblés demeurent inchangés; les appellations réservées se veulent une assurance d'authenticité pour les consommateurs, une protection juridique pour les producteurs et un moteur de croissance économique pour les milieux ruraux (CARTV, 2009). Elle comporte toutefois, selon Chazoule et Lambert (2007), trois nouveautés :

1. Le nom de la catégorie qui chapeaute les AO et les IGP a été modifié : les appellations d'origine deviennent des appellations de lien au terroir. Ce changement a été effectué afin de faire comprendre, selon le gouvernement, que les AO et les IGP sont « d'authentiques produits de terroir » (Chazoule et Lambert, 2007 : 37).
2. La notion « termes valorisants » a été introduite pour caractériser les notions de « fermier » et « artisanal ».
3. Le Conseil d'accréditation des appellations du Québec (CAAQ) a été remplacé par le Conseil des appellations réservées et des termes valorisants (CARTV). Ce changement de nom n'a que légèrement modifié les responsabilités du Conseil.

Finalement, le système à l'européenne demeure celui entériné par le gouvernement du Québec à quelques modifications près. Les termes « terroir », « artisanal » et « fermier »

n'ont pas été « réservés », mais plutôt intégrés au sein des appellations existantes. Cela signifie que ces différentes notions ne sont toujours pas réglementées par la nouvelle loi et peuvent être utilisées sans aucune contrainte par qui le souhaite.

Nous pouvons alors nous questionner à savoir si les différents changements apportés à la loi permettront aux appellations réservées et aux termes valorisants de connaître plus de succès. Alors que le Québec compte quatre catégories d'appellations reconnues, deux d'entre elles font, en 2014, l'objet de certification : « l'appellation biologique », obligatoire pour toutes les entreprises qui vendent des produits identifiés biologiques, et « l'indication géographique protégée » (IGP), incarnée par « l'Agneau de Charlevoix », le « Cidre de glace du Québec » et le « Vin de glace du Québec ». Au début de l'année 2010, aucune demande n'était adressée pour « l'appellation d'origine » (AO) et « l'attestation de spécificité » (AS) (CARTV, 2009). Cependant, une demande de certification a été déposée depuis pour une *AS-Fromage de vache canadienne*, de même qu'une autre pour une *AST-Volaille Chantecler de tradition* (CARTV, 2014). Enfin, une quatrième demande de certification pour une IGP a été déposée en 2014 pour le maïs sucré de Neuville. Selon Rémy Lambert, du Centre de recherche en économie agroalimentaire de l'Université Laval (CRÉA), « [le gouvernement] du Québec [avec les appellations réservées et les termes valorisants] nous offre un outil tout à fait approprié pour appuyer le milieu innovateur agroalimentaire des régions » (Lambert, 2009). Il affirme que le succès de cet outil dépendra de la capacité des individus et organisations à les utiliser. En 2013, le MAPAQ a d'ailleurs mis en place le *Programme d'appui au développement des appellations réservées et des termes valorisants* dans le but d'appuyer les entreprises dans la mise en œuvre de leurs projets de certification de la qualité (MAPAQ, 2014).

### **1.3 AUTRES TYPES RELATIFS D'INTERVENTION DE L'ÉTAT AUX PRODUITS DE SPECIALITE**

L'intérêt pour les produits de qualité spécifique s'est aussi manifesté au sein d'autres ministères que le MAPAQ. En 2007, dans ses efforts de soutien au développement

régional, le gouvernement du Québec s'est doté de la *Politique nationale de la ruralité 2007-2014*, portée par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMROT). L'objectif d'une telle politique était « [d']assurer le développement des communautés rurales en misant sur leur diversité et leurs particularités et [de] garantir l'occupation dynamique du territoire québécois » (MAMROT, 2010). Une des principales mesures de la politique concernait les produits dits de « spécialité ». Cette *mesure pour stimuler le développement de produits de spécialité* cherchait à « soutenir l'occupation dynamique et durable [du] territoire et la diversification de l'économie des collectivités rurales » en plus de « faire appel aux savoirs, aux savoir-faire et aux capacités d'innovation des promoteurs et des artisans ruraux » (MAMR, 2007 : 5).

Cependant, il faut souligner que cette mesure n'a pas été reconduite lors du renouvellement de la *Politique nationale de la ruralité 2014-2024*. Le gouvernement du Québec prévoit-il d'autres moyens pour soutenir le développement des produits de spécialité? Il s'agit d'une hypothèse plausible considérant les recommandations formulées par le groupe de travail sur la mise en marché des produits de spécialité créé par le MAMROT afin d'évaluer la *mesure pour stimuler le développement des produits de spécialité*. En effet, le rapport recommande au gouvernement l'adoption d'une *Politique nationale de l'artisan*, qui aurait une portée plus large que l'ancienne mesure et dont l'objectif serait principalement la reconnaissance du travail des artisans (MAMROT, 2011). Selon ce rapport, l'artisan se définit comme le chef d'une « petite » entreprise rurale qui a « peu de moyens » et qui commercialise ses produits de « qualité » spécifique dans un marché de « proximité ». L'artisan posséderait une identité qui lui est propre, qui le distingue d'un entrepreneur « anonyme » principalement par son ancrage à un territoire et au caractère spécifique de ses produits.

Par ailleurs, la société québécoise semble ressentir le besoin de redéfinir les voies empruntées par l'industrie agricole et agroalimentaire comme en témoigne la *Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois* (CAAAQ), dont le rapport, connu sous le nom de *Rapport Pronovost*, a été rendu public au début de l'année 2008

(CAAAQ, 2008). En réaction aux recommandations contenues dans ce rapport, le gouvernement s'est doté d'une nouvelle *Vision gouvernementale d'avenir pour l'agriculture et l'agroalimentaire québécois* et d'une *Politique de souveraineté alimentaire* (MAPAQ, 2009b; MAPAQ, 2013). Cette dernière comprend quatre axes dont « l'identité des aliments du Québec » et « l'occupation dynamique du territoire ». Le gouvernement reconnaît ainsi la contribution du secteur agroalimentaire au développement des régions du Québec. Le tableau suivant résume les initiatives gouvernementales à l'égard de la qualité spécifique des produits agroalimentaires mentionnées au cours des dernières lignes.

Tableau 1 : Initiatives gouvernementales qui concernent les produits de spécialité

<b>Initiatives</b>	<b>Dates</b>
- <i>Loi sur les appellations réservées</i>	1996
- Mesure de soutien aux produits de terroir	1998
- Mise en place d'un groupe de travail pour réfléchir à la définition et à la certification de la notion de « terroir »	2003
- <i>Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants</i>	Adoptée en 2007 En vigueur en 2008
- Mesure pour stimuler le développement des produits de spécialité (dans le cadre de la politique nationale de la ruralité 2007-2014)	2007
- Rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois	2008
- Vision gouvernementale d'avenir pour l'agriculture et l'agroalimentaire québécois	2009
- Politique de souveraineté alimentaire	2013
- Programme d'appui au développement des appellations réservées et des termes valorisants	2013

#### **1.4 L'INSATISFACTION D'ENTREPRENEURS A L'EGARD DU GOUVERNEMENT**

Le gouvernement, par le biais de différents ministères, démontre une volonté de soutenir et d'encadrer le développement des produits de qualité. Pourtant, certains entrepreneurs en agroalimentaire discréditent le travail effectué par les institutions publiques, et ce, à plusieurs égards. Par exemple, dans le cas de la crise de la listériose, des artisans fromagers et groupes de défense de la ruralité ont estimé que le gouvernement a fait reculer d'une décennie les « terroirs » du Québec (Deglise, 2009a). Certains rappels effectués par le MAPAQ pour des conserves « artisanales » fabriquées par des entreprises québécoises ont également soulevé l'indignation des transformateurs concernés (Deglise, 2008; Lamontagne, s.d.; Morin, 2008). Selon certains entrepreneurs, le discours du gouvernement en faveur des produits de spécialité serait incohérent par rapport aux actions posées. Parfois, les institutions publiques entraveraient leur travail et menaceraient même la survie de leur entreprise. D'ailleurs, la fromagerie de Côte-de-Beaupré a dû fermer ses portes suite à la crise de la listériose, car elle ne répondait plus aux nouvelles normes exigées par le MAPAQ. Une mise aux normes aurait exigé des investissements trop importants (Radio-Canada, 2010a). Nous pouvons alors nous questionner sur les formes de soutien public souhaitées par les entrepreneurs pour contribuer au développement de leurs produits de spécialité et de leur entreprise.

#### **1.5 ÉTAT DE LA RECHERCHE : SYSTEME PRODUCTIF ET CONSTRUCTION SOCIALE**

##### **1.5.1 L'hypothèse d'une économie de la qualité**

Depuis les années 80, la qualité est devenue un thème qui a fortement contribué à « l'innovation théorique » de champs disciplinaires comme la sociologie et l'économie (Callon, 2002; Musselin et Paradeise, 2002). C'est d'ailleurs au cours de cette période que l'idée de la qualité a été appliquée à l'étude du marché des produits pour une première fois par un économiste français, soit F. Eymard-Duvernay, bien connu pour sa contribution à l'analyse économique des conventions (Musselin et Paradeise, 2002). De même,

l'hypothèse de « l'économie de la qualité » a été formulée dans un texte « fondateur » par le sociologue L. Karpik, à la fin des années 80 (Karpik, 1989). L'approche par la qualité est donc récente, s'applique à des objets de recherche très variés (personnes, biens, services) et tend à unifier économie et sociologie (Karpik, 2002; Musselin et Paradeise, 2002). Selon Mormont (2003), l'économie de la qualité ferait partie d'un courant de recherche européen en plein développement, soit la « socio-économie politique de la qualité », qui comprend également des travaux sur la construction sociale des marchés et le rôle de l'État.

Pour illustrer l'émergence de l'économie de la qualité, Allaire (2002 : 161) affirme que « [d]ans un contexte qui devient plus compétitif, la source de valeur n'est plus dans l'extension des technologies de masse, mais dans la différenciation des services ». L'économie de la qualité, appliquée au secteur de l'agroalimentaire, serait alors un nouveau système productif centré sur la différenciation par la qualité, et ce, en opposition au système productiviste, c'est-à-dire au mode de production industriel, à la chaîne, donnant lieu à des produits standards et génériques. Ce nouveau système productif serait apparu en réaction aux nombreuses limites du système fordiste, caractérisé par une « crise des qualités génériques », et incapable de s'ajuster aux demandes de nature « immatérielle » des consommateurs (Allaire, 2002). De plus, ce système postfordiste reconnaîtrait le rôle multifonctionnel de l'agriculture, ainsi que les enjeux globaux qu'il sous-tend, tels que la sécurité alimentaire, la protection de l'environnement et l'aménagement du territoire (Allaire, 2002; Allaire et Sylvander, 1997). Au sein de ce système productif, les territoires seraient appelés à jouer un nouveau rôle; les entreprises, dorénavant soucieuses de la demande des consommateurs, doivent adapter leur production aux marchés qui réclament de plus en plus de produits aux qualités immatérielles, symboliques et faisant appel à la notion d'espace (produits locaux, régionaux, de terroir) (Allaire, 2002; Mormont, 2003). Le tableau 2, présenté ci-bas, illustre les principales distinctions entre le système fordiste et le système postfordiste, c'est-à-dire entre le système productiviste et l'économie de la qualité.

Tableau 2 : Principales distinctions entre fordisme et postfordisme

<b>Système fordiste : productivisme de masse</b>	<b>Système postfordiste : économie de la qualité</b>
- Produits standards	- Produits différenciés
- Peu de préoccupation face à la demande : « nous vendons ce que nous produisons »	- Anticipation de la demande : « nous produisons ce qu'on nous demande »
- Qualité intrinsèque	- Qualité extrinsèque
- Offre homogène	- Offre hétérogène
- Le produit n'a pas d'identité	- Le produit a une identité
- Peu d'intérêt de la part du consommateur pour la qualité, assurée par l'État	- Intérêt du consommateur pour la qualité

Sources : Allaire (2002); Mormont (2003)

Selon la lecture faite par Allaire du texte « fondateur » de l'économie de la qualité de Karpik (1989), quatre traits généraux se distinguent :

(i) les produits sont définis par un univers de qualité et les prix ne sont pas les seuls signaux de qualité, d'autres mécanismes sociaux permettent de former des jugements sur les produits et d'établir la confiance dans les échanges ; (ii) une primauté est accordée par le client à la qualité ; (iii) un affaiblissement de la contrainte prix dans la formation des choix ; (iv) il y a des enjeux sociaux forts autour de la qualité et des coûts (privés et sociaux) associés à la quête de qualité. (Allaire, 2002 : 162)

Ainsi, au sein de ce système productif centré sur la différenciation par la qualité, apparaissent des mécanismes, tels des regroupements, des normes et des signes, qui permettent aux consommateurs de reconnaître la qualité des produits et aux entrepreneurs de tirer profit des nouvelles opportunités qu'offre le marché. Ces mécanismes sont mis en place par différents « opérateurs » publics, privés, individuels ou collectifs (Allaire, 2002). Le développement de l'économie de la qualité impliquerait aussi le développement d'une « économie contractuelle et de réseaux » qui aurait pour rôle de segmenter les marchés et de mettre en place de « nouveaux dispositifs de coordination », comprenant des « clauses de qualité » et surtout des « dispositifs d'apprentissage collectif » (Allaire, 2002 : 165).

Finalement, il semble que les produits issus d'une économie de la qualité ne seraient pas exclusivement des produits différenciés au sens de « locaux », « biologiques », « artisanaux » ou de « terroir ». Il pourrait également s'agir de produits conséquents à la « révolution biotechnologique », comme les aliments « médicalisés » (ex. : produits « oméga 3 » et « probiotique »). Ces deux composantes de l'économie de la qualité, souvent présentées dans la littérature comme deux contradictions, sont perçues par Allaire (2002) comme un « phénomène d'hybridation ». Selon cet auteur, le postfordisme dans le secteur agroalimentaire est constitué de ces deux logiques d'innovation : (1) la diversification de la composition fonctionnelle des produits, et (2) des produits à caractère identitaire (traditionnel, culturel). Ces deux logiques de la qualité apparaissent comme deux formes distinctes de construction de la qualité agroalimentaire.

## **1.5.2 La qualité : construction, dimensions et territoire**

### **1.5.2.1 La construction de la qualité**

Les recherches actuelles permettent de cerner quelques aspects de la qualité, parfois contradictoires. D'abord, les travaux précurseurs sur la qualité incluant ceux de P. Naville, F. Eymard-Duvernay, L. Boltanski et L. Thénévot, et plus récemment de M. Callon, C. Meadel ainsi que V. Rabeharisoa, proposent que la qualité ne soit « ni unique, ni immanente mais multiple et construite » (Musselin et Paradeise, 2002 : 259). Au sein de la littérature scientifique portant sur le secteur agroalimentaire, plusieurs travaux conçoivent d'ailleurs la qualité comme une construction sociale (Allaire et Sylvander, 1997; Cerdan et Sautier, 2001; Chazoule et Lambert, 2007). Pour Cerdan et Sautier, la qualité se construirait selon « un ensemble de pratiques, de représentations, d'itinéraires techniques des différents acteurs de la filière et des institutions publiques qui définissent une partie des règles du jeu » (2001: 140). Ils posent d'ailleurs l'hypothèse que la qualité des produits agroalimentaires « peut avoir un rôle moteur dans le développement territorial par la création d'un processus d'apprentissage collectif et la mise en place de nouvelles formes de coordination au sein de la filière » (*ibid.* : 140). Les concepts de système productif localisé

(SPL) et de système agroalimentaire localisé (Syal) sont souvent utilisés par les chercheurs afin d'analyser la dimension collective de la construction de la qualité (Perrier-Cornet, 2009).

Pour comprendre comment se construit la qualité, la notion « d'incertitude », bien que contestée par certains auteurs, occupe une place centrale dans les processus d'identification et d'évaluation de cette même qualité. Dans les prochains paragraphes, nous distinguerons les deux principales « traditions » de la notion d'incertitude pour éclairer celle de qualité.

La première tradition de la notion d'incertitude est la plus développée (Callon, 2002). Elle intervient dans la construction de la qualité en deux temps. Selon Musselin et Paradeise (2002), le premier processus de construction de la qualité est celui de l'identification, c'est-à-dire que les produits échangés sur le marché doivent faire l'objet de « qualification-requalification ». Plus précisément, l'identification consiste à la « construction d'accords, de nomenclatures, de conventions qui engendrent une définition située des attributs de la qualité », rendant ainsi l'échange des biens sur le marché possible (Musselin et Paradeise, 2002 : 258). Cependant, le fait qu'un produit soit identifié sur le marché ne réduit pas « l'incertitude » liée au jugement des consommateurs quant aux attributs du produit.

Le deuxième processus, qui a été développé par L. Karpik, consiste alors à réduire l'incertitude en évaluant le produit par des « dispositifs de jugement et d'engagement fondés sur la confiance personnelle et impersonnelle, pour rendre possible l'échange » (Musselin et Paradeise, 2002 : 259). Pour Karpik, ces « dispositifs de jugements », qui permettent de « construire le lien et les rétroactions entre offre et demande », peuvent être des réseaux, des appellations, des classements, des guides, des réputations, des marques, des groupements professionnels (Karpik, 2002; Musselin et Paradeise, 2002 : 259). Ils ont pour objectif de « produire les connaissances adéquates aux jugements des consommateurs » (Karpik, 2002 : 282). Il existe aussi des « dispositifs de promesse » qui,

« par la confiance portée aux dispositifs de jugement, instaurent la prévisibilité de l'échange » (Karpik, 2002 : 282). En résumé, pour Karpik, le fonctionnement du marché de la qualité est tributaire des « relations entre les formes d'engagement des producteurs et des intermédiaires qui façonnent l'offre de produits de qualité, les dispositifs de marché et les modes d'engagement des consommateurs » (Karpik, 2002 : 283).

Au sein de cette première tradition de la notion d'incertitude, qui façonne celle de qualité, les dispositifs d'intermédiation, c'est-à-dire ceux qui construisent un lien entre l'offre et la demande, sont très variés (appellations, marques, regroupements, etc.). Pour Musselin et Paradeise), « [c]ette variété invite cependant à des interrogations supplémentaires sur la question de leur design, qui reste inexplorée : comment intermédiaires et formes d'intermédiaires se conjuguent-ils en dispositifs [...] ? » (2002 : 260). En d'autres mots, nous pensons que la question pourrait se poser ainsi : comment les acteurs, en se regroupant, arrivent-ils à élaborer des dispositifs qui permettent aux consommateurs d'identifier et de reconnaître la qualité de leurs produits?

La deuxième tradition de la notion d'incertitude est surtout développée par M. Callon, à partir des travaux de E.H. Chamberlin (Callon, 2002). Alors que, pour Karpik, ce sont les réseaux personnels et la confiance qui réduisent les incertitudes sur la qualité des produits, pour Callon, la notion d'incertitude n'existe pas. La qualité des produits serait plutôt déterminée par « l'individualisation », c'est-à-dire par un processus dans lequel la qualité d'un bien a été ajustée à son destinataire, ce qui rend l'échange possible sur le marché (Callon, 2002). Cette approche de la qualité serait associée à l'anthropologie économique, où « l'univers des attachements et des enchevêtrements » prédominerait aux notions d'utilité et de jugement : « un acheteur paye pour devenir propriétaire d'un bien dont les propriétés ont été ajustées à son monde et qu'il transforme ainsi en son bien propre » (Callon, 2002 : 262). Lors de l'achat d'un produit par le consommateur, tous les groupes qui ont contribué à la « qualification » de ce dernier sont indirectement concernés. En effet, l'attachement du consommateur au bien consommé découle de certains aspects du travail effectué en amont de l'achat (emballage du produit, relation avec le vendeur, marques,

labels), qui a contribué au processus d'individualisation du bien. Nous pourrions illustrer cette idée ainsi : un consommateur se procure de la confiture biologique parce que le petit pot est attrayant, le producteur est sur place pour le lui faire déguster et, de plus, il porte le logo *Gaspésie Gourmande*. Ce consommateur, soucieux du respect de l'environnement, aimant les produits locaux et souhaitant contribuer au développement économique des régions du Québec se procure ainsi un produit « individualisé » grâce au travail de groupes qui lui a permis de reconnaître le petit pot de confiture.

Finalement, les deux traditions de la notion d'incertitude s'intéressent à la reconnaissance de la qualité comme condition de la transaction marchande. Cependant, pour la première, c'est le risque d'incertitude sur la qualification des biens qui compromet la transaction marchande alors que, pour la seconde, c'est plutôt le risque d'absence du processus d'individualisation par le consommateur. Dans les deux cas, les formes d'intermédiation, tels des regroupements et des labels, favorisent la transaction sur le marché.

### **1.5.2.2 Les deux dimensions partagées de la qualité agroalimentaire**

La majorité des auteurs s'entendent pour souligner la complexité de la notion de qualité appliquée aux produits agroalimentaires. En fait, quelles sont les formes de qualité pouvant être attribuées à ce type de produit? Les chercheurs distinguent généralement deux dimensions : l'une intrinsèque et l'autre extrinsèque (Cerdan et Sautier, 2003; Dedeire, 2002; Lacroix, Mollard et Pecqueur, 2000; Valceschini, 2003). La qualité intrinsèque fait référence aux composantes internes d'un produit et concerne particulièrement la qualité hygiénique, la qualité d'usage, la qualité organoleptique ou encore nutritionnelle (Dedeire, 2002). Cette dimension de la qualité est souvent associée aux produits standardisés, issus d'une production industrielle normalisée.

L'économie de la qualité, surtout associée à la dimension extrinsèque, s'ajoute aux normes de qualité standard : « [e]n particulier, les normes publiques de la qualité de base se maintiennent et prennent même de l'importance. Mais l'économie de la qualité vient

s'ajouter à ces normes, et les transformer en même temps » (Mormont, 2003 : 2). La qualité extrinsèque réfère à la qualité symbolique attribuée à un produit. Elle peut être d'ordre éthique ou encore, liée au temps et à l'espace (produits équitables, respectueux du bien-être animal, de tradition ancestrale ou encore provenant d'un territoire évoquant des images et des sentiments). Cette catégorie « subjective » de la qualité serait produite socialement (Dedeire, 2002). Les produits « locaux », « artisanaux », de « terroir », « authentiques » et les autres s'y apparentant font référence (mais pas uniquement) à la dimension extrinsèque de la qualité.

### 1.5.2.3 La qualité territoriale

La qualité territoriale d'un produit peut être associée à l'une ou l'autre des dimensions de la qualité (Lacroix, Mollard et Pecqueur, 2000). En effet, la qualité spécifique d'un produit, dans sa composition, pourrait être attribuable au rôle d'un territoire comme « signal », c'est-à-dire que « la qualité est spécifique du fait du rôle du terroir [...] au sein du processus de production » (*ibid.*, 2000 : 684). Ainsi, il devient impossible pour quiconque de reproduire dans un autre milieu un produit qui tire sa spécificité d'un territoire, et ce, à cause de conditions géophysiques (sol, climat, etc.) ou encore de tradition et savoir-faire locaux. Cependant, le territoire peut aussi porter la fonction « d'attribut », alors que le produit se distingue symboliquement par sa provenance. Un enjeu important a été relevé par certains auteurs à propos de l'usage de la réputation territoriale pour valoriser un produit. En effet, un produit qui ne comporte aucune caractéristique intrinsèque liée au territoire, dont la réputation est pourtant fondée sur le « lieu », amène certains chercheurs à se questionner sur la « pérennité du processus de développement territorial amorcé » (Angeon et Vollet, 2008 : 593). En d'autres mots, cela signifie que la production pourrait être délocalisée sans affecter les caractéristiques du produit, comme son goût ou son apparence. Ainsi, une entreprise associée à un territoire pourrait, sans compromettre la qualité intrinsèque de ses produits, déménager et poursuivre ses activités sur un autre territoire. L'aspect symbolique de la qualité serait certes à reconstruire, mais la délocalisation est possible. Il faut toutefois demeurer prudent quant à l'interprétation de ces

travaux car ceux-ci s'intéressent à des cas européens, où les dynamiques collectives entre les acteurs semblent différentes de celles retrouvées au Québec.

## 1.6 QUESTION GÉNÉRALE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

La qualité des produits agroalimentaires est un sujet qui intéresse de nombreux acteurs, pour de multiples raisons. Alors que la demande pour les produits distinctifs croît de façon continue au Québec depuis les années 1990, les fabricants développent de nouveaux produits et usent de différents moyens pour les positionner sur le marché. Le gouvernement, intéressé par ce nouvel engouement, particulièrement à cause de l'espoir qu'il suscite pour dynamiser l'économie des milieux ruraux, joue un rôle d'encadrement et de soutien auprès d'entreprises agroalimentaires commercialisant des produits de spécialité.

Or, tel que le précise le *Conseil des appellations réservées et des termes valorisants*, la qualité est en elle-même un « concept quelque peu subjectif » (CARTV, 2009). Cette idée est d'ailleurs partagée par plusieurs chercheurs qui considèrent la qualité comme une notion complexe et construite socialement (Allaire et Sylvander, 1997; Cerdan et Sautier, 2001; Chazoule et Lambert, 2003; Dedeire, 2002). En effet, la perception de la qualité peut différer d'une organisation à une autre (ex. : ministères, distributeurs alimentaires, entreprises, etc.) et d'un individu à l'autre (ex. : consommateurs, entrepreneurs, fonctionnaires, etc.). Alors que la certification publique de la qualité se met graduellement en place au Québec et que les signaux de qualité privés, tant individuels que collectifs, se multiplient sur le marché, il apparaît pertinent de faire le point sur les pratiques des entrepreneurs agroalimentaires quant à leur travail touchant la « qualité ». En fait, nous nous interrogeons sur la façon dont est construite la qualité des produits agroalimentaires par les entrepreneurs fromagers québécois qui commercialisent des produits de spécialité. De même, selon ces entrepreneurs, quels devraient être les rôles des institutions publiques à l'égard de la reconnaissance et de la régulation de cette qualité? Nous avons choisi de mener notre recherche auprès de fabricants de fromage car le Québec connaît une longue tradition de production laitière et de transformation fromagère. De plus, la compétitivité du

secteur fromager, avec la présence de grands industriels comme *Saputo* et *Agropur*, pose inévitablement l'enjeu de la distinction des produits. La justification du choix de cette filière sera davantage détaillée au chapitre trois, portant sur la méthodologie.

Ainsi, la recherche vise à faire le point sur les discours et pratiques de ces entrepreneurs agroalimentaires quant à leur travail touchant la « qualité ». Elle a pour objectifs :

1. de décrire les entrepreneurs fromagers et de dresser un portrait de leur entreprise;
2. de documenter les différentes perceptions et définitions de la qualité des produits agroalimentaires chez les entrepreneurs fromagers situés en régions non métropolitaines, qui fabriquent et commercialisent des produits de spécialité;
3. d'éclairer le travail de valorisation de la qualité effectué par ces entrepreneurs afin de vendre leurs produits (étape de la commercialisation);
4. d'explorer comment la présence d'un lien entre la qualité agroalimentaire et le territoire est considérée (ou non) par les entrepreneurs;
5. de clarifier les rôles attendus des institutions publiques par les entrepreneurs pour encadrer, soutenir et certifier les produits agroalimentaires de qualité spécifique.

## **1.7 PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE L'ETUDE**

Les produits distinctifs font régulièrement l'objet de débats publics au Québec. Tel que le précisent Chazoule et al. (2006), des centaines d'articles de journaux informent chaque année les Québécois sur l'actualité du secteur agroalimentaire et plusieurs émissions diffusées à la radio ou à la télévision se chargent de mettre en scène des chefs, des artisans et des producteurs racontant le « terroir » à leur façon. Cette couverture médiatique importante d'un secteur agroalimentaire « qualitatif » en émergence témoigne de tout l'intérêt porté par la population à la question des produits de « terroir », encore mal définie et en construction. De plus, selon le rapport de la *Commission sur l'avenir de*

*l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois* (2008), la demande pour des produits différenciés est à la hausse et ira en s'accroissant. Il semble que les producteurs, transformateurs et distributeurs devront, pour répondre aux besoins des consommateurs, être en mesure d'offrir des produits différenciés de « qualité », sans cesse renouvelés (CAAAQ, 2008).

Adoptée en 2009, la *vision gouvernementale d'avenir pour l'agriculture et l'agroalimentaire québécois* propose que la fabrication, par de petites et moyennes entreprises, de produits « différenciés de qualité », valorisant la « spécificité » du Québec, soit un levier au développement permettant la « revitalisation des milieux ruraux » (MAPAQ, 2009b). Le gouvernement du Québec avait d'ailleurs mis en place, avant même la formulation de cette nouvelle vision, différentes mesures, notamment celle dans le cadre de la *Politique nationale de la ruralité 2007-2014*, pour soutenir les entreprises désireuses de commercialiser des produits de spécialité. Les efforts et les discours des instances publiques à l'égard de tels produits témoignent de tout l'espoir dont ils sont porteurs afin de dynamiser les régions éloignées qui connaissent de multiples difficultés. Il s'agit toutefois d'un secteur en émergence, dont les impacts pour les territoires sont encore mal connus au Québec, et dont l'intérêt pour le développement régional provient essentiellement d'études européennes où les produits « de terroir » ne semblent pas porter la même connotation, sauf quelques exceptions (Chazoule et al., 2006; Chazoule et Lambert, 2007; Chazoule et Lambert, 2005; Fortin et Handfield, 2013).

Suite au rapport de la *Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois*, le gouvernement a adopté une nouvelle *Politique de souveraineté alimentaire* qui tient compte des produits de spécialité et des entrepreneurs qui les fabriquent (MAPAQ, 2013). De même, le succès de la certification de la qualité au Québec, c'est-à-dire celle mise en place par la *Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants*, selon la CAAAQ, « passera par des engagements communs des producteurs, des transformateurs et du gouvernement » (CAAAQ, 2008 : 108). À ce jour, les entrepreneurs en agroalimentaire s'approprient peu cet outil de reconnaissance de la

qualité. Il y a donc lieu de se questionner quant à la pertinence de ce dernier. En effet, est-il adapté aux besoins et aux réalités des différentes entreprises qui fabriquent des produits de spécialité?

Au plan international, Allaire (2002) affirme que la question de la définition des qualités alimentaires est, tout comme celle de l'environnement, concernée par la globalisation. En effet, la qualité des produits agroalimentaires est un sujet d'actualité faisant l'objet de discordes entre certains États. Pensons notamment à la France, accusée par les États-Unis d'utiliser des mesures protectionnistes en adoptant des politiques publiques certifiant l'origine des produits (appellations d'origine contrôlées, indications géographiques protégées). De même, la présence d'OGM dans l'alimentation soulève de nombreux débats au point où certains États refusent l'importation de telles denrées. Selon Murdoch, Marsden et Banks (2000), « [d]e la façon dont sont et seront tranchées ces questions [de qualité] dans les négociations européennes et internationales dépend et dépendra une nouvelle "géographie alimentaire" » (dans Allaire, 2002 : 162). Les attributs de la qualité, particulièrement ceux en relation avec le territoire (IGP), font d'ailleurs l'objet de difficiles négociations au sein de l'OMC entre Européens et Américains (Marie-Vivien et Thévenod-Mottet, 2007). Au Canada, en octobre 2013, une entente de principe a été conclue avec l'Union Européenne concernant un nouvel accord de libre-échange, connu sous le nom d'accord économique et commercial global (AECG). Cet accord devrait entrer en vigueur en 2015-2016 et pourrait avoir des impacts significatifs sur l'industrie laitière québécoise, car le quota de fromages européens admis sans droits tarifaires passera de 20 000 tonnes par an à 37 000 tonnes par an (Carabasse, 2013). Selon Yvon Simard, président de l'Union des producteurs agricoles (UPA) du Saguenay-Lac-Saint-Jean « [les] fromagers [québécois] auront une compétition déloyale, ça va les mettre en péril », car l'industrie laitière européenne est davantage subventionnée et, par conséquent, les fromages de spécialité européens risquent d'être vendus moins chers que ceux fabriqués au Québec (Radio-Canada, 2013). Ainsi, les fromagers québécois devront faire face à une compétition étrangère accrue et trouver des moyens afin de préserver leurs parts de marché.

Également, à notre connaissance, il existe de nombreuses études s'intéressant à la construction de la qualité des produits agroalimentaires en Europe et en Amérique latine, mais très peu traitent de la réalité québécoise, où l'institutionnalisation des signes de qualité est un événement récent. Les études québécoises portant sur les produits de « terroir » sont souvent orientées vers les habitudes alimentaires des consommateurs (Charbonneau, 2008; Coulombe, 2005; Riopel, 2004). Nous connaissons peu de littérature instigant le travail des producteurs et des entrepreneurs qui commercialisent des produits de spécialité. Pourtant, le Québec est perçu par certains auteurs comme un « véritable laboratoire » pour étudier l'émergence d'un système de certification des produits de qualité spécifique ainsi que la construction des liens entre les produits, les territoires et les acteurs (Chazoule et al., 2006). Quelques études dirigées principalement par C. Chazoule et R. Lambert (2007; 2006; 2005) documentent l'émergence des dénominations géographiques ainsi que la construction de la qualité au Québec. Cependant, tel que le suggère l'une d'entre elles, il est essentiel de poursuivre les recherches sur les produits de « terroir » au Québec « à intervalle régulier afin de mieux comprendre les mutations profondes [des dynamiques agroalimentaires] » (Chazoule et al., 2006 : 25).

Une littérature abondante porte sur les produits de terroir, de qualité, artisanaux ou autres produits locaux et régionaux. Cependant, il n'y a pas de consensus quant aux définitions données à ces différents produits qui, rappelons-le, suscitent l'intérêt des chercheurs depuis seulement le début des années 1990 (Aurier, Fort et Siriex, 2005). Un produit de qualité est une construction sociale et peut se définir différemment pour les uns et les autres. Pour certains chercheurs, elle est presque impossible à définir considérant qu'elle est « mouvante en fonction des périodes et des institutions et non exempte de subjectivité » (Nicolas et Valceschini, 1993 dans Chazoule et Lambert, 2003 : 1). Ainsi, il semble toujours pertinent d'apporter un éclairage nouveau à la notion de « qualité » des produits agroalimentaires. Notre recherche menée en 2009 vise à répondre à ce besoin en s'intéressant aux points de vue et à l'expérience d'entrepreneurs fromagers, afin de mieux comprendre les enjeux qui y sont associés.

## CONCLUSION PARTIELLE

Depuis le début des années 1990, l'engouement croissant pour les produits agroalimentaires de qualité spécifique est indéniable : les émissions culinaires ont la cote, la popularité des marchés publics ne cesse de croître et de nombreuses stratégies de mise en marché sont utilisées par les fabricants pour faire connaître leurs produits distinctifs.

Parallèlement, en plus d'encadrer la qualité hygiénique des produits alimentaires, le gouvernement du Québec a entrepris différents moyens pour soutenir le développement des produits de spécialité, comme la mise sur pied d'une nouvelle forme de certification de la qualité en adoptant la *Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants*. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi en 2007, peu d'appellations ont fait l'objet d'une accréditation. En 2013, le gouvernement du Québec a également adopté la *Politique de la souveraineté alimentaire* pour donner une plus grande place aux produits alimentaires du Québec dans l'assiette des Québécois, et ce, dans le but avoué de soutenir le développement des régions. Malgré ces efforts, certains entrepreneurs sont plus ou moins satisfaits du travail des institutions publiques à l'égard de l'encadrement de la qualité, comme relevé durant et après la période de la crise de la listériose en 2008 (Morin, 2008).

Cet engouement pour les produits de qualité semble prendre place au sein d'un nouveau système productif nommé par plusieurs chercheurs « économie de la qualité ». Ce dernier succèderait au système fordiste caractérisé par les économies d'échelle donnant lieu à des produits standards et génériques. L'économie de la qualité reconnaîtrait le rôle multifonctionnel de l'agriculture et serait capable de répondre aux demandes de nature immatérielles des consommateurs (notamment celles en relation avec la provenance des aliments). D'ailleurs, plusieurs auteurs (Allaire et Sylvander, 1997; Cerdan et Sautier, 2001; Musselin et Paradeise, 2002) affirment que la qualité est une construction sociale qui peut se décliner de multiples façons, selon les acteurs et le temps. Un tel système serait composé de nouveaux mécanismes de reconnaissance de la qualité (ex. : normes,

regroupements, signes) qui permettraient aux consommateurs de reconnaître sur le marché les produits désirés et ainsi de rendre la transaction marchande possible.

L'économie de la qualité serait caractérisée par la dimension extrinsèque de la qualité, qui fait référence aux aspects symboliques et subjectifs des produits. Il existe aussi une deuxième dimension, celle de la qualité intrinsèque. Cette forme de qualité fait référence aux composantes internes d'un produit, par exemple la qualité hygiénique. Dans la littérature, cette dimension de la qualité est souvent attribuée aux produits industriels. La qualité territoriale d'un produit peut être associée aux deux dimensions de la qualité. À ce sujet, Lacroix, Mollard et Pecqueur (2000) distinguent deux rôles imputables au territoire pour qualifier la qualité territoriale : celui de « signal » et celui « d'attribut ». La qualité comme « signal » signifie que le produit comporte une spécificité intrinsèque liée au territoire, alors que la qualité comme « attribut » est plutôt symbolique. Cette distinction est intéressante, car un produit qui ne présente aucune caractéristique intrinsèque en relation avec le territoire de production pourrait compromettre le processus de développement du territoire en question (Angeon et Vollet, 2008). En effet, selon ces travaux européens, cela signifie que la production pourrait être délocalisée sans influencer le goût et l'apparence du produit car le territoire permet de distinguer le produit symboliquement. Il faut toutefois préciser le contexte de l'action collective avant de poser des conclusions trop hâtives sur les processus de développement du territoire d'où proviennent des produits dont la qualité est considérée comme intrinsèque ou extrinsèque.

Considérant la complexité associée à la définition de la qualité agroalimentaire dans un contexte où les produits de spécialité, de plus en plus populaires, sont perçus par le gouvernement du Québec comme un levier intéressant pour dynamiser l'économie des régions, il apparaît pertinent de faire le point sur les pratiques des entrepreneurs agroalimentaires quant à leur travail touchant la qualité. Dans le cadre de cette étude exploratoire, nous souhaitons étudier la construction de la qualité agroalimentaire au Québec, selon le point de vue d'entrepreneurs fromagers qui commercialisent des produits de spécialité. La recherche poursuit cinq objectifs : 1) décrire les entrepreneurs fromagers et

dresser un portrait de leur entreprise, 2) documenter les différentes perceptions et définitions de la qualité, 3) éclairer le rôle de valorisation de la qualité, 4) explorer la présence d'un lien (ou non) entre la qualité agroalimentaire et le territoire, puis 5) clarifier le rôle attendu des institutions publiques par les entrepreneurs à l'égard de la qualité. Alors qu'il existe peu d'études s'intéressant à la construction de la qualité au Québec, ce mémoire devrait permettre d'apporter un éclairage nouveau et ainsi de mieux comprendre les enjeux qui y sont associés.

Afin de camper les bases de l'étude, le prochain chapitre présentera l'angle d'analyse priorisé afin de documenter les cinq objectifs de recherche fixés. Il approfondira également la question générale de recherche en fonction du cadre d'analyse choisi.



## **CHAPITRE 2**

### **L'ANALYSE DE LA QUALITÉ AGROALIMENTAIRE COMME ENJEU D'ENTREPRISE**

#### **INTRODUCTION**

Il existe de multiples approches pour étudier la qualité agroalimentaire. Celles associées aux perspectives économiques et géographiques sont utilisées par plusieurs chercheurs qui s'intéressent à l'apport du secteur agroalimentaire pour le développement des territoires (Cerdan et Sautier, 2001; Chazoule et Lambert, 2007; Coissard et Pecqueur, 2007; Fortin et Handfield, 2013; Fortin, Handfield avec la coll. de Rezelman, 2010; Kebir et Crevoisier, 2004; Perrier-Cornet, 2009). Plus rarement, les questions concernant la qualité agroalimentaire dans une approche de développement régional sont étudiées sous l'angle des perspectives sociologiques et politiques. Les prochaines lignes dresseront un bref portrait des approches susceptibles d'être privilégiées pour effectuer notre analyse, puis présenteront le cadre théorique qui nous apparaît le plus approprié. Ensuite, en fonction du cadre théorique choisi, nous précisons les questions spécifiques de recherche, en fonction des objectifs établis dans le premier chapitre.

## **2.1 PERSPECTIVES ECONOMIQUE ET GEOGRAPHIQUE : LE RAPPORT ENTRE QUALITE ET TERRITOIRE**

### **2.1.1 Les districts industriels, les SPL et les Syal**

En science régionale, depuis trois décennies, semble émerger un nouveau paradigme du développement, soit celui du développement « territorial » (Lafontaine, 2005). Dès les années 1980, Philippe Aydalot, jugeant les théories classiques et néoclassiques « très réductrice[s] de la dimension spatiale du développement » et incapables de rendre compte des nouvelles dynamiques apparues dans les années 1970-1980, a initié les premiers travaux sur l'économie territoriale (Lamara, 2009 : 2). Inspirés d'Alfred Marshall, des théories institutionnalistes des coûts de transactions ainsi que des théories évolutionnistes du changement, plusieurs travaux s'attardant aux dimensions territoriales du développement se sont multipliés : les districts industriels en Italie, les systèmes productifs localisés (SPL) et les milieux innovateurs en France, ainsi que les clusters aux États-Unis (Lamara, 2009). Dans le domaine agroalimentaire, les SPL ont donné lieu à des systèmes agroalimentaires localisés (Syal), qui se veulent une « déclinaison » sectorielle des premiers (Perrier-Cornet, 2009 : 50). Ces différents travaux ont tous en commun de centrer leur objet d'étude sur le territoire, ce dernier apparaissant comme un « construit » créé par la coordination et l'organisation de différents acteurs en mesure de « révéler » et « d'activer » des ressources ancrées territorialement.

Les travaux portant sur les Syal octroient un rôle central à la coordination entre les acteurs, ainsi qu'à la valorisation de la « ressource », « à partir [de laquelle] peuvent être interrogées les différentes formes de construction de la qualité des produits » (Perrier-Cornet, 2009 : 50). Par exemple, les Syal, vus comme un « système », permettent de questionner tant l'interaction et l'organisation entre les acteurs que les problèmes sectoriels selon les filières de production, ainsi que les relations aux lieux en termes d'ancrage, d'appartenance et de proximité géographique (Perrier-Cornet, 2009).

Cependant, cette approche apparue dans les années 1990 révèle ses premières limites. D'abord, cette théorie, principalement développée en Europe, n'est pas nécessairement adaptée aux réalités du Québec, dont les notions de tradition, de « terroir » et d'identité culturelle ne sont pas les mêmes, étant donné sa jeune histoire (Fortin et Handfield, 2013). De même, les particularités québécoises, notamment les dynamiques d'acteurs différentes de celles observées dans le contexte européen, la faible densité de la population à l'extérieur des centres urbains, de même que la notion de la distance, rendent difficile l'application de la théorie des Syal, dont la coordination entre les acteurs occupe une place centrale (Fortin et Handfield, 2013). Également, selon Perrier-Cornet, beaucoup de travaux sur les Syal reposent sur des postulats discutables, auxquels les chercheurs associent des « vertus idéales », comme le fait que le développement endogène a nécessairement des impacts positifs et peu d'impacts négatifs en matière d'économie, de cohésion sociale et d'équité (Perrier-Cornet, 2009 : 62). De plus, ils négligent l'aspect conflictuel, c'est-à-dire « les conflits nés de la proximité ou les effets négatifs produits par un excès de communication » (Rallet, 2002 dans Perrier-Cornet, 2009 : 63). Enfin, il semble que les travaux sur les Syal s'intéressent peu, en matière d'organisation collective, aux alternatives qui s'offrent aux acteurs, différentes de celles liées à la proximité géographique. Or, il serait pertinent de « discuter l'intérêt de privilégier la proximité géographique et le territoire versus l'engagement dans une organisation en réseau, sans ancrage territorial fort, mais reposant sur d'autres valeurs et ressources » (Perrier-Cornet, 2009 : 62).

### **2.1.2 Les ressources « spécifiques », « différenciées »**

Au sein de ce nouveau paradigme du développement, soit le développement territorial, les approches portant sur les « ressources » se renouvellent et donnent lieu à une littérature abondante. Alors que l'approche néoclassique considère les ressources comme « données » et caractérisées par l'effet de rareté, l'approche institutionnaliste décrit les ressources comme un « construit » qui s'opérationnalise par un processus dynamique relationnel, c'est-à-dire que les ressources sont secrétées par la mobilisation et la

coordination entre des acteurs (Kebir et Crevoisier, 2004). Dans le domaine agroalimentaire, ce regard porté sur la ressource serait conséquent à la période postfordiste qui, au lieu de favoriser un mode de production de masse standardisé, régulé par les prix du marché, propose un nouveau système articulé sur la différenciation de l'offre et sur les signaux de qualité (Mollar, Pecqueur et Moalla, 2001, dans Lamara, 2009 : 11). Cette période postfordiste, aussi qualifiée « d'économie de la qualité » et mettant de l'avant l'idée de « différenciation », serait une demande sociale face au système capitaliste mondialisé dans lequel « les sociétés locales ne se retrouvent pas » et où le consommateur, sensibilisé aux effets indésirables du système productiviste, désire des produits différenciés reflétant une « culture » ou encore un « territoire » (Allaire et Sylvander, 1997; Lamara, 2009).

Sur le plan théorique, il semble que les ressources différenciées puissent s'attacher au concept « d'avantages différenciatifs » de la nouvelle théorie du commerce international. Cette théorie apparaît pour répondre aux failles de celle sur les avantages comparatifs, de David Ricardo, qui ne permettait plus d'expliquer, selon Coissard et Pecqueur (2007 : 2), l'évolution des échanges internationaux. Depuis les années 1980, la mondialisation de l'économie, dans un contexte de renforcement des concurrences, prendrait de plus en plus en compte la « différenciation », cette dernière s'insérant dans une logique de développement territorial et local : « [I]es nouveaux produits se vendent parce qu'ils sont différents [...] et difficilement voire non reproductibles » (Coissard et Pecqueur, 2007). Ainsi, cette différenciation pourrait être associée au territoire, qui confère aux produits des caractéristiques particulières à cause de sa nature spécifique : les aspects matériels (climat, composition du sol, etc.) et les aspects humains (culture, connaissances, savoir-faire) (*ibid*, 2007). Cependant, pour qu'une ressource « différenciée » se retrouve sur le marché, elle doit d'abord être « révélée », c'est-à-dire identifiée sur le territoire, puis déterminée comme « générique » ou « spécifique ». Les ressources « spécifiques » seraient construites par des stratégies d'acteurs pour des usages particuliers (Pecqueur, 2005, dans Coissard et Pecqueur, 2007 : 8). Donc, le travail et la coordination entre les acteurs sont essentiels afin d'activer les « ressources spécifiques », ces dernières étant du coup des « avantages

différenciatifs » pour les territoires. Coissard et Pecqueur (2007) interprètent justement la coopération entre les acteurs comme une démarche de gouvernance territoriale.

### **2.1.3 L'économie des conventions**

L'économie des conventions est une approche qui a été développée dans les années quatre-vingt par F. Eymard-Duvernay, O. Favereau, A. Orléan, R. Salais et L. Thévenot. Plusieurs chercheurs s'intéressant à la construction sociale de la qualité utilisent cette théorie comme cadre d'analyse (Cerdan et Sautier, 2001; Chazoule et Lambert, 2007). Elle permettrait, dans le contexte d'une convention définie par plusieurs acteurs, de déterminer un « accord sur la qualité » (Sylvander, 1995, dans Chazoule et Lambert, 2007 : 26). Il s'agit en fait d'un « processus long de discussion et de négociation, durant lequel les acteurs et les institutions s'attellent ensemble ou individuellement à construire un jugement sur ce que doit être la qualité des produits » (Boltanski et Thévenot, 1991, dans Chazoule et Lambert, 2007 : 26). Ainsi, la théorie des conventions devrait permettre de comprendre les représentations de la qualité par les différents acteurs, d'identifier les points convergents et divergents, puis d'établir des recommandations quant aux actions à privilégier pour arriver à un consensus.

L'économie des conventions est, selon Cerdan et Sautier (2001), un cadre théorique qui a fait ses preuves dans l'étude de la construction de la qualité agroalimentaire. Même au Québec, où à notre connaissance les travaux portant sur la construction de la qualité se font rares, des chercheurs ont privilégié ce cadre d'analyse (Chazoule et Lambert, 2007).

## **2.2 PERSPECTIVES SOCIOLOGIQUE ET POLITIQUE : LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS**

Alors que le thème de la « qualité » agroalimentaire est particulièrement abordé au sein de la littérature actuelle sous des angles économique et géographique, nous nous sommes questionnée sur l'éclairage que pourrait apporter une perspective sociologique et

même politique à notre problème de recherche. Nous avons ainsi noté qu'en sociologie des organisations l'analyse stratégique pourrait contribuer à fournir des éléments théoriques intéressants afin de comprendre comment se construit la qualité par les acteurs, particulièrement en fonction du choix stratégique que font ces derniers pour faire reconnaître la qualité de leurs produits agroalimentaires.

L'analyse stratégique est considérée comme le troisième grand modèle s'inscrivant dans la sociologie des organisations, succédant aux théories rationalistes et aux théories des relations humaines (Foudriat, 2007). Aussi connue sous le nom de la théorie de la rationalité limitée et de l'acteur stratège, les fondements de l'analyse stratégique ont été développés en France, au cours des années soixante, par Michel Crozier dans un ouvrage nommé *Le phénomène bureaucratique* (1963). Plus tard, soit en 1977, Michel Crozier et Enhard Friedberg publieront *L'acteur et le système*, dans lequel se confortera le modèle théorique de l'analyse stratégique. Au début, des chercheurs avaient recours à cette théorie pour analyser les dynamiques d'acteurs dans des organisations traditionnelles. En effet, Crozier utilisait ce modèle afin d'étudier les mouvements ouvriers, le syndicalisme et l'organisation du travail dans les entreprises. Aujourd'hui, l'analyse stratégique sert aussi à analyser les contextes d'action : « [elle] permet de passer de l'analyse de l'organisation à l'analyse de l'action organisée » (Rouleau, 2007 : 124). Par exemple, on l'utilise particulièrement dans les disciplines administratives comme le management et la gestion des entreprises, mais aussi pour étudier la gouvernance des villes, le développement territorial et le travail en réseau (Foudriat, 2007).

Contrairement à l'approche fonctionnaliste de la bureaucratie de Max Weber, l'analyse stratégique de Crozier considère que l'acteur, dont la rationalité est limitée, est « capable de construire des compromis, des coopérations, en situation d'interdépendance avec d'autres », donc d'user de « stratégies » afin d'atteindre ses propres objectifs (Scieur, 2005 : 83). En résumé, l'analyse stratégique, qui se veut une analyse des relations de pouvoir au sein d'un système d'action, « consiste [...] à tenter de repérer, pour chacun des acteurs impliqués dans une situation donnée, les stratégies qu'il met de l'avant » pour

arriver à ses fins (Rouleau, 2007 : 122). Lorsque les problèmes, les buts, les ressources et les enjeux sont identifiés, il est possible de reconnaître les stratégies des acteurs (Dupuis, dans Rouleau, 2007). Dans le cadre de notre objet d'étude, l'analyse stratégique apparaît comme une approche intéressante afin de documenter le travail effectué par les entrepreneurs en agroalimentaire à l'égard de la reconnaissance de la qualité et, par conséquent, de sa construction.

### **2.3 L'ANALYSE STRATEGIQUE APPLIQUEE A L'ETUDE DE LA QUALITE COMME ENJEU**

Comment appliquer le cadre théorique de l'analyse stratégique à notre problématique de recherche? Les prochaines lignes tenteront de répondre à cela en prenant soin d'expliquer le plus clairement possible les rouages de l'analyse stratégique, tels que proposés par Crozier et Friedberg. Dans un premier temps, il convient de préciser que l'analyse stratégique n'est jamais utilisée seule; elle se double de l'analyse dite « systémique ». Ces deux formes d'analyse sont indissociables. En effet, l'acteur prend place au sein d'un « système » comportant ses propres règles et donnant lieu à des relations avec d'autres acteurs. Le système dans lequel est enraciné l'acteur, pouvant être qualifié de « contrainte organisationnelle », aura nécessairement des impacts sur les stratégies que ce dernier adoptera (Scieur, 2005 : 87). Si nous voulions décrire en deux mots l'analyse stratégique et systémique, nous pourrions affirmer qu'il s'agit d'une analyse des rapports de pouvoir encastés dans un réseau de relations situées au sein d'un contexte organisationnel, dit le « système d'action concret ». Les problèmes que tentent de résoudre les acteurs sont perçus comme des enjeux de pouvoir, alors que les jeux que ces derniers entretiennent entre eux sont plutôt vus comme des sources de pouvoir. Dans le langage propre à cette théorie, le tableau suivant résume les éléments que nous devons connaître pour bien comprendre l'analyse stratégique et systémique (selon Durand, 2006; Rouleau, 2007; Scieur, 2005).

Tableau 3 : Les fondements de l'analyse stratégique

- L'acteur est pourvu d'une rationalité limitée et de situation : « [I]es actions et les projets des acteurs ne sont pas toujours clairs et cohérents, mais ils ne sont jamais absurdes » (Rouleau, 2007 : 121).
- Malgré les contraintes organisationnelles auxquelles il fait face (règles du jeu, zone d'incertitude), l'acteur détient toujours une marge de liberté pour agir.
- **L'analyse stratégique** permet de décrire une réalité en fonction des perceptions de cette même réalité par l'acteur.
- Les concepts clés de l'analyse stratégique sont : buts, ressources, enjeux et stratégies des acteurs.
- « L'organisation n'est pas un donné naturel, elle est le résultat de l'action humaine et collective » (Rouleau, 2007 : 125).
- **L'analyse systémique** permet de comprendre les rapports de pouvoir entre les acteurs au sein d'un système d'action.
- L'acteur prend place au sein d'un système d'action concret qui se définit comme « l'ensemble des régulations de système qui contraignent l'action des acteurs qui se retrouvent dans une situation donnée ou qui cherchent à résoudre un problème spécifique » (Rouleau, 2007 : 123).
- Les jeux d'acteurs ont pour enjeu la quête de pouvoir.
- Les concepts clés de l'analyse systémique sont : système d'action concret, règles, zones d'incertitude et relations entre les acteurs.

En résumé, Foudriat (2007 : 3) décrit ainsi le modèle développé par Crozier et Friedberg :

Dans ce modèle, le contexte organisationnel est, pour l'individu qui lui appartient, un ensemble de contraintes qu'il ne peut ignorer et en fonction desquelles il doit s'adapter; d'autre part, ce contexte génère un système de jeux de pouvoir où les comportements des acteurs sont considérés comme des stratégies.

Considérant notre objet de recherche, dont l'objectif principal est de faire le point sur les pratiques des entrepreneurs fromagers quant à leur travail touchant la qualité, nous nous inspirerons de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg afin de construire notre cadre d'analyse. Cette théorie nous semble la plus appropriée, dans une démarche de nature exploratoire, pour décrire et comprendre les réalités vécues par les entrepreneurs en agroalimentaire quant à leur travail touchant la reconnaissance de la qualité des produits. Ainsi, nous répondrons aux questions qui nous préoccupent, découlant **des objectifs de recherche** présenté dans le premier chapitre :

- Qui sont les entrepreneurs fromagers et quel est le profil de leur entreprise?
- Comment les entrepreneurs fromagers situés en région non métropolitaine perçoivent-ils et définissent-ils la qualité des produits agroalimentaires?
- Comment valorisent-ils la qualité de leurs produits à l'étape de la commercialisation?
- Comment le lien entre la qualité agroalimentaire et le territoire est-il considéré?
- Quels devraient être les rôles des institutions publiques, selon les entrepreneurs, à l'égard de l'encadrement, du soutien et de la certification des produits de qualité spécifique?

Le cadre théorique choisi et la méthodologie utilisée dans le cadre de ce projet de recherche permettront d'apporter des connaissances de nature empirique qui répondront plus généralement à deux questions aussi fondamentales que celles-ci : comment se régule actuellement la qualité agroalimentaire au Québec et quels facteurs expliquent le choix des entrepreneurs ?

En effet, selon Rouleau, (2007 : 124)

[u]ne fois que l'on a compris quelles étaient les stratégies et les relations entre les acteurs à un moment particulier, l'observation de la manière dont elles varient dans le temps renforce la profondeur de l'analyse. Partant de là, l'observateur peut

suggérer des comportements possibles, que les acteurs sont susceptibles de privilégier.

Deux éléments doivent être retenus de cet extrait. Premièrement, l'analyse stratégique permet de « suggérer des comportements possibles ». Deuxièmement, elle permet de figer dans le temps et même de montrer des évolutions dans le comportement des acteurs : en 2009, les entrepreneurs fromagers fabriquant des fromages de spécialité pensaient de cette façon, travaillaient avec cette méthode, etc. Or, elle suggère du coup une limite qui pourrait aussi être considérée comme une ouverture : étudier la variation dans le temps des comportements des acteurs pour « renforce[r] la profondeur de l'analyse » (Rouleau, 2007 : 124), ce qui dépasse cependant le cadre de ce mémoire.

Contrairement à l'analyse par les Syal, qui s'intéresse surtout à l'effet de proximité comme facteur favorisant l'action collective, l'analyse stratégique permettra de connaître l'éventail des alternatives pouvant avoir un intérêt pour les acteurs, qu'elles soient déployées seules ou en groupes. De plus, alors que les aspects conflictuels et négatifs engendrés par l'effet de proximité sont peu considérés dans l'analyse par la perspective des Syal (Perrier-Cornet, 2009), l'analyse stratégique, caractérisée comme une analyse des relations de pouvoir, serait plus en mesure de les révéler.

En choisissant d'aborder notre objet de recherche sous l'angle de la sociologie politique, nous ne rejetons pas la perspective territoriale de notre analyse. Au lieu d'utiliser une approche comme les Syal, qui insiste principalement sur la proximité géographique pour expliquer la coordination entre les acteurs, nous préférons étudier le « territoire » au sein des différentes stratégies élaborées par ces derniers. En effet, nous pensons que le territoire devrait être révélé par les acteurs au cours de l'analyse, que ce soit en termes de *problèmes*, de *enjeux*, de *ressources*, de *buts* ou encore de *stratégies*.

De plus, la qualité ne semble pas être un construit nécessairement territorial, particulièrement dans le contexte agroalimentaire québécois qui, contrairement à certains pays européens, ne connaît pas une longue tradition de certification liée à l'origine des

produits (ex. : appellations d'origine contrôlées (AOC), indicateurs géographiques protégés (IGP), etc.) (Fortin et Handfield, 2013). Par contre, nous supposons que le territoire a un impact sur les formes de regroupements collectifs qui tendent à valoriser la qualité ou la spécificité de certains produits. À ce sujet, Sylvander et Marty (2000 : 502) affirment : « on peut remarquer que les entreprises prennent de plus en plus en compte la dimension territoriale pour fonder leurs stratégies, mais surtout qu'elles le font en accentuant leur intégration dans des réseaux institutionnels non marchands ».

#### **2.4 LES LIMITES DE L'ANALYSE STRATEGIQUE**

Malgré la pertinence de l'analyse stratégique pour comprendre le fonctionnement des organisations, cette théorie, comme toute autre, comporte certaines limites. Dans le cadre de notre problématique de recherche, nous estimons que l'analyse stratégique devrait permettre d'apporter une contribution originale à la compréhension de la construction de la qualité agroalimentaire au Québec. En effet, ce cadre théorique n'a jamais été utilisé pour documenter une problématique de recherche semblable à la nôtre. Cependant, nous sommes conscients que l'adaptation d'un tel cadre à notre problématique représente un défi. De même, nous savons que ce cadre d'analyse ne permettra pas d'étudier en profondeur l'ensemble des stratégies des acteurs. Toutefois, il s'agit d'un outil intéressant afin de dresser un portrait global des pratiques des entrepreneurs à l'égard de la qualité.

Dans une perspective plus large, on reproche à l'analyse stratégique de délaissier l'aspect de la « culture », au sens de « l'identité » des acteurs, dans les diverses stratégies qu'ils façonnent. Pour Renaud Sainsaulieu, « les jeux de pouvoir ne sont pas indépendants des représentations, des valeurs et des croyances des individus » (dans Rouleau, 2007 : 126). La culture de l'individu devrait donc être une dimension importante des stratégies des acteurs. Sainsaulieu illustre le problème ainsi : « [L]e pouvoir à prendre sous forme d'incertitude à contrôler est-il toujours pris quel que soit l'âge, le sexe, l'expérience, la qualification, l'origine sociale, le niveau hiérarchique, la culture, la classe... » (Sainsaulieu, 1980 : 132, dans Dion, 1982 : 100). Selon Dion, ne pas tenir compte de ce jeu des

représentations donne lieu à une analyse qui « reste biaisée par l'hypothèse d'un pouvoir pour tous, d'une sorte d'anthropologie sociale unique et universelle » (Dion, 1982 : 100).

Finalement, notons que certaines critiques sont formulées à l'égard de la place trop importante qu'occupent les relations de pouvoir dans l'analyse stratégique au détriment, par exemple, des relations de confiance qui existent et qui peuvent contribuer à unir les individus entre eux (Smets, 2005 : 38). D'ailleurs, au sujet de la « confiance », plusieurs adeptes de l'économie spatiale et du développement territorial, lorsqu'ils s'intéressent à la coordination entre les acteurs, relèvent la pertinence de cet aspect pour expliquer les dynamiques au sein des relations, particulièrement celles ancrées territorialement et déterminées par un effet de « proximité » (Dupuy et Filippi, 2000). Cependant, une approche comme celle des Syal ne révèle pas toujours les effets négatifs engendrés par un excès de proximité entre les acteurs (Rallet, 2002, dans Perrier-Cornet, 2009) et semble moins bien adaptée au contexte québécois (Fortin et Handfield, 2013). L'analyse stratégique présente l'avantage de ne pas se limiter à l'étude des dynamiques entre les acteurs sur un territoire donné, mais bien d'avoir une vue d'ensemble sur le développement de la filière.

## 2.5 LA PROBLEMATIQUE ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE

En empruntant le langage de l'analyse stratégique de Michel Crozier, nous pourrions affirmer que les entreprises qui transforment et commercialisent des produits de spécialité ne peuvent agir seules; elles prennent place au sein d'un *système d'action concret*. Ce système d'action concret peut se définir comme « l'ensemble des régulations de système qui contraignent l'action des acteurs qui se retrouvent dans une situation donnée ou qui cherchent à résoudre un problème spécifique » (Rouleau, 2007 : 123). Dans le cadre de cette recherche, le *système d'action concret* correspond au « système entreprise », c'est-à-dire que nous étudions l'entrepreneur et son entreprise. En effet, plusieurs « systèmes » influencent les entreprises. Par exemple, les règles, les normes et les lois imposées par l'État, notamment en ce qui concerne la salubrité des aliments et l'exportation des denrées

alimentaires, ont des impacts sur le travail effectué par les entrepreneurs, de même que les contraintes du marché ou encore l'emplacement géographique de l'entreprise. Donc, les entreprises individuelles sont soumises aux contraintes de nombreux systèmes. Cependant, dans le cadre de cette recherche, le *système d'action concret* est celui de l'entrepreneur et de son entreprise, lesquels se définissent à l'intérieur de multiples autres « systèmes » présentant des contraintes et des opportunités.

À l'intérieur de ce système d'action, les entrepreneurs doivent trouver des moyens de faire connaître et reconnaître la qualité de leurs produits par les consommateurs. En effet, sur un marché concurrentiel, la reconnaissance de la qualité est essentielle à l'entreprise qui mise sur la différenciation de ses produits pour survivre et se développer. Les acteurs, en l'occurrence les *entrepreneurs* fromagers, sont dotés d'une marge de liberté, aussi minime soit-elle, pour agir au sein du système. Ainsi, en fonction de leurs *problèmes*, des *buts* qu'ils poursuivent, des *ressources* dont ils disposent et des *enjeux* associés à leurs décisions, les entrepreneurs optent pour le *choix stratégique* qui devrait permettre d'optimiser leur situation. Ils choisissent donc, parfois, d'avoir recours à certains *mécanismes de reconnaissance de la qualité* collectifs pour leurs produits, telles l'utilisation des labels ou encore l'intégration d'une route touristique. Parfois, ils utilisent uniquement des stratégies individuelles, comme une marque privée. Nous pouvons en ce sens nous questionner quant aux facteurs qui conditionnent leurs *choix stratégiques* pour l'un ou l'autre de ces types, collectifs ou individuels, privés ou publics.

La figure 1, présentée à la page suivante, propose l'emboîtement du cadre d'analyse choisi en fonction de notre problématique de recherche. D'une part, les entrepreneurs en agroalimentaire font partie d'un système d'action concret régi par ses propres règles (*règles du jeu*). Les entrepreneurs, dotés d'une rationalité limitée et de situation, possèdent, malgré les contraintes organisationnelles auxquelles ils font face, une marge de liberté leur permettant d'agir au sein de ce système. Cette marge de liberté se caractérise par les *zones d'incertitude* desquelles ils peuvent saisir une opportunité de quête de pouvoir. Ainsi, en fonction des *problèmes*, des *buts*, des *ressources* et des *enjeux* perçus par les entrepreneurs,

ces derniers détermineront une stratégie à privilégier pour augmenter leur part de pouvoir. Concernant notre objet de recherche, ces *stratégies* correspondent aux *mécanismes de reconnaissance de la qualité* que décident de se donner les entrepreneurs dans le but de faire reconnaître la qualité de leurs produits.

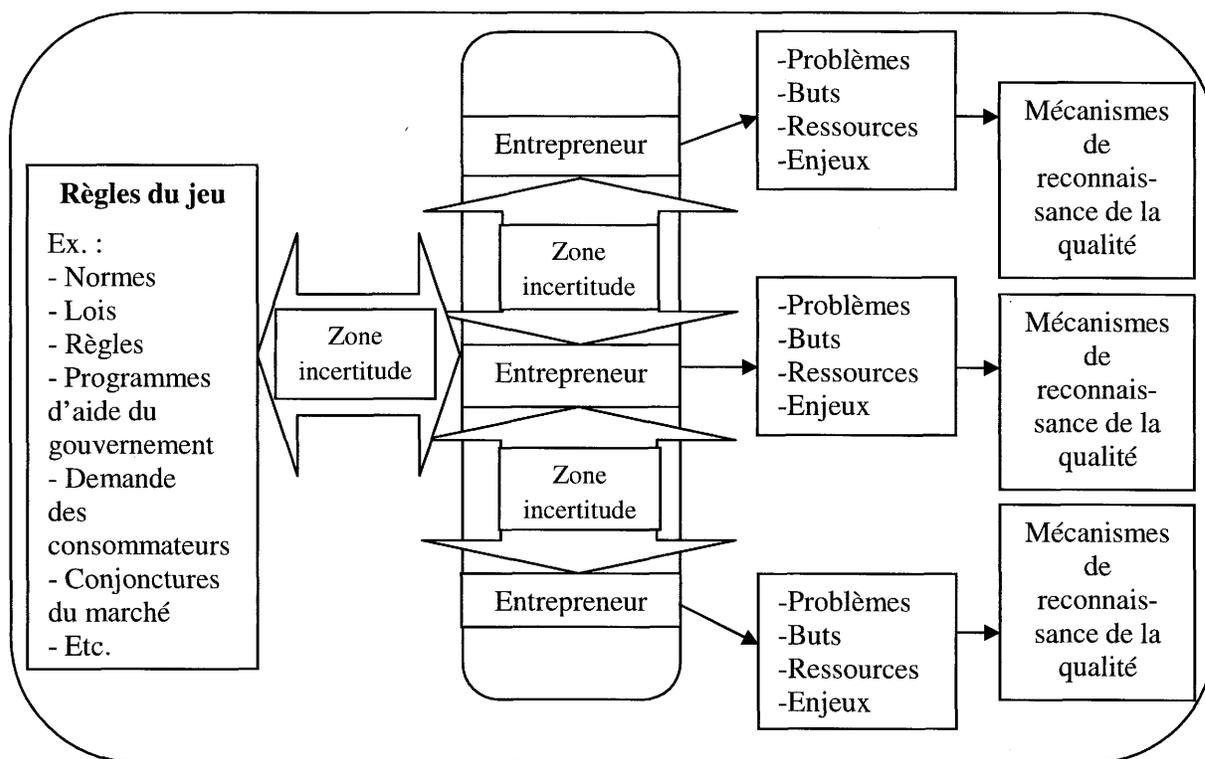


Figure 1 : L'analyse stratégique et systémique

## 2.6 LES CONCEPTS DE LA RECHERCHE<sup>3</sup>

Le concept central de ce projet de recherche est celui de la *qualité des produits*. En effet, nous nous intéressons au construit social de la qualité des produits agroalimentaires par les entrepreneurs qui fabriquent et commercialisent des produits de spécialité. Nous avons déjà exposé brièvement l'état de la recherche en relation avec la notion de qualité, dans lequel nous avons noté deux déclinaisons possibles, soit des caractères intrinsèques et extrinsèques. Rappelons que la qualité intrinsèque désigne une qualité « standard », répondant à des critères comme l'hygiène (non-toxicité, sécurité alimentaire), la nutrition (alimentation équilibrée), la qualité organoleptique (sensations que procure le produit) et la facilité d'usage (aptitudes d'un produit à l'usage par le consommateur) (Dedeire, 2002).

<sup>3</sup> Voir la fiche de conceptualisation à l'annexe I

Les produits de masse et génériques sont habituellement associés à cette dimension de la qualité. En contrepartie, la dimension extrinsèque réfère à la qualité symbolique attribuée à un produit. Elle peut être d'ordre éthique, ou encore, liée au temps et à l'espace. Cette catégorie « subjective » de la qualité serait produite socialement (Dedeire, 2002). Elle fait référence aux valeurs, à l'espace et au temps. Les produits « locaux », « artisanaux », de « terroir », « authentiques » et les autres s'y apparentant font souvent référence à la dimension extrinsèque de la qualité. Cependant, il convient de souligner que les produits de spécialité commercialisés sur le marché, souvent tributaires de la dimension extrinsèque de la qualité, doivent également répondre aux normes de la qualité standard, comme la qualité hygiénique. Par conséquent, Mormont (2003) considère, la qualité extrinsèque comme un prolongement de la qualité intrinsèque.

Le second concept désigne les acteurs dont nous étudions les choix stratégiques : les *entrepreneurs*. Ils sont désignés comme propriétaires d'une entreprise, la fromagerie, fabriquant et commercialisant au moins un produit de spécialité. Nous avons choisi de définir l'entrepreneur en fonction de deux groupes de caractéristiques : celles liées à l'entreprise (ex. : nombre d'employés, statut juridique) et celles liées à des considérations personnelles, comme la situation sociale et professionnelle (ex. : état matrimonial, âge, scolarité).

Quant au concept des *facteurs qui conditionnent les choix stratégiques* des entrepreneurs, il fait directement référence au langage de l'analyse stratégique. En effet, pour comprendre les mécanismes de reconnaissance de la qualité choisis par les entrepreneurs, il faut identifier ces facteurs. Ils font référence aux *problèmes* tels que construits par les entrepreneurs, aux *buts* qu'ils se sont fixés pour résoudre ces problèmes, aux *ressources* dont ils disposent ainsi qu'aux *enjeux* perçus associés aux décisions qu'ils prennent. Ainsi, observer les facteurs qui conditionnent les choix stratégiques des acteurs devrait nous permettre de mieux comprendre ce qui les pousse à choisir ou non une forme de mécanisme de reconnaissance de la qualité.

Les *mécanismes de reconnaissance de la qualité*, quatrième concept, correspondent aux stratégies utilisées par les entrepreneurs pour faire reconnaître la qualité de leurs produits. Par exemple, ces mécanismes peuvent être des associations, des organisations, des marques, des labels, ou toutes autres formes d'institution ou de certification permettant d'une manière quelconque la reconnaissance de la qualité. Par conséquent, ils peuvent être d'ordre public ou privé, individuel ou collectif.

En guise de dernier concept mobilisé dans le cadre de cette problématique, les *institutions publiques* jouent un rôle d'encadrement et de soutien auprès des entreprises. Les entrepreneurs ont leurs propres perceptions et attentes à l'égard des institutions publiques, déterminées en fonction de leurs expériences. Ces perceptions et attentes se mesurent notamment par des procédures administratives, des normes, de la réglementation, des programmes ou encore des services conseils qui forment en partie le contexte de l'action des entrepreneurs.

La figure 2 illustre les liens entre les cinq concepts composant notre problématique de recherche sur la construction et la régulation de la qualité des produits agroalimentaires. Les caractéristiques des entrepreneurs viendront moduler les facteurs conditionnant les choix stratégiques (identification des problèmes, des buts, des ressources et des enjeux) ainsi que la qualité des produits (définition des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques). À leur tour, ils viendront déterminer les mécanismes de reconnaissance de la qualité adoptés ou développés, ainsi que les perceptions et attentes face aux rôles d'encadrement et de soutien des institutions publiques. Également, les perceptions et les attentes des entrepreneurs face aux rôles des institutions publiques peuvent influencer leurs choix d'adopter certains mécanismes de reconnaissance de la qualité.

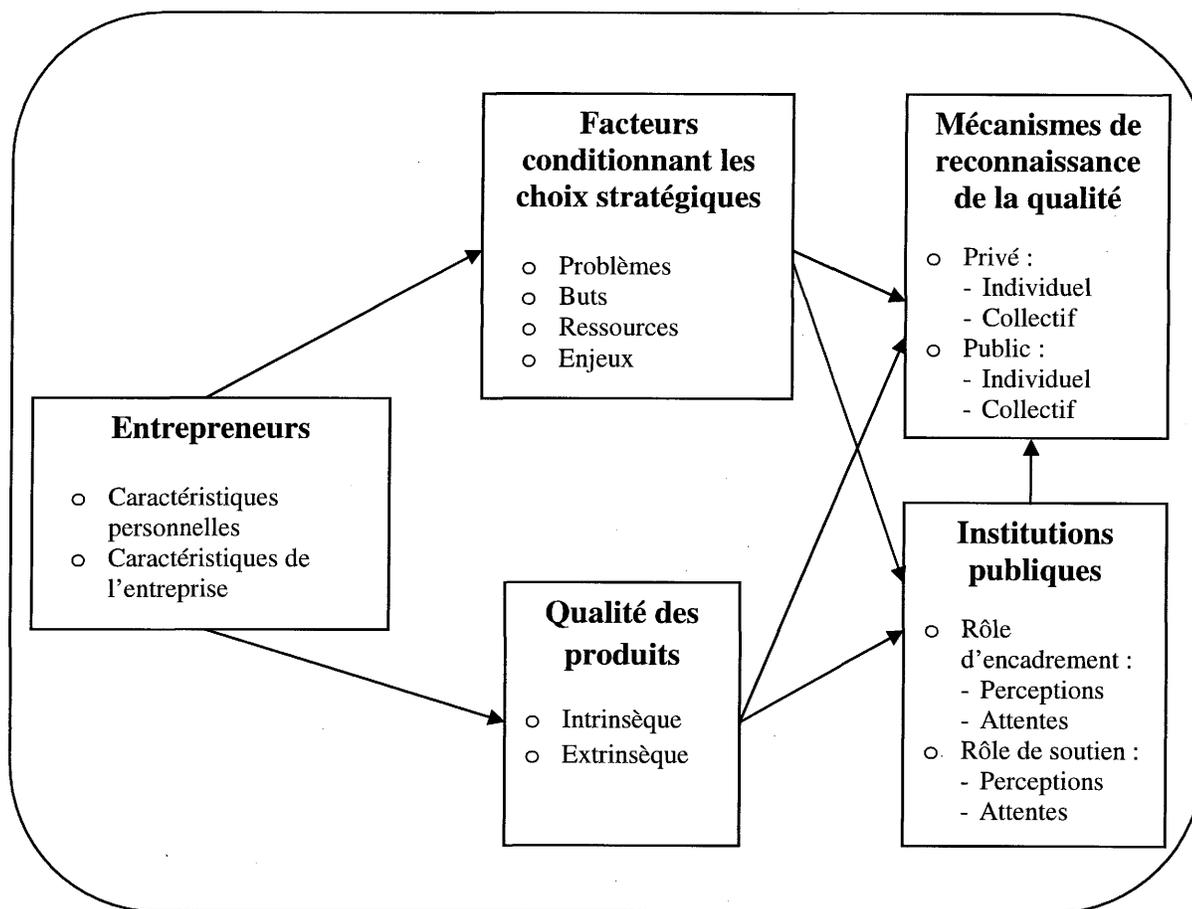


Figure 2 : Le conditionnement des choix stratégiques des entrepreneurs

## 2.7 LES QUESTIONS SPECIFIQUES DE RECHERCHE

De ces liens conceptuels résultent les questions spécifiques de recherche qui orienteront notre analyse descriptive. Cette dernière vise à cerner les réalités des entrepreneurs, certaines objectives, d'autres subjectives, conditionnant leurs choix stratégiques. Le tableau 4 présente ces questions.

Tableau 4 : Questions de l'analyse descriptive

<p>QS1. Quelles sont les principales caractéristiques qui définissent l'entrepreneur?</p> <p>QS1a. Quelles sont les caractéristiques qui définissent l'entrepreneur par rapport à sa situation sociale et professionnelle?</p> <p>QS1b. Quelles sont les principales caractéristiques de l'entreprise?</p> <p>QS2. Comment les entrepreneurs définissent-ils la qualité des produits?</p> <p>QS2a. Quelles sont les composantes de la qualité intrinsèque que valorisent les entrepreneurs dans leurs discours, leurs pratiques et leurs stratégies de marketing?</p> <p>QS2b. Quelles sont les composantes de la qualité extrinsèque que valorisent les entrepreneurs dans leurs discours, leurs pratiques et leurs stratégies de marketing?</p> <p>QS3. Quels sont les facteurs qui conditionnent les choix stratégiques adoptés par les entrepreneurs?</p> <p>QS3a. Quels sont les problèmes identifiés par les entrepreneurs?</p> <p>QS3b. Quels sont les buts que se fixent les entrepreneurs?</p> <p>QS3c. Quelles sont les ressources dont disposent les entrepreneurs?</p> <p>QS3d. Quels sont les enjeux auxquels sont confrontés les entrepreneurs?</p> <p>QS4. Quels sont les mécanismes de reconnaissance de la qualité adoptés par les entrepreneurs?</p> <p>QS4a. Quels sont les mécanismes de reconnaissance de la qualité de nature privée adoptés par les entrepreneurs?</p> <p>QS4a1. Quels sont les mécanismes de reconnaissance de la qualité de nature individuelle?</p> <p>QS4a2. Quels sont les mécanismes de reconnaissance de la qualité de nature collective?</p> <p>QS4b. Quels sont les mécanismes de reconnaissance de la qualité de nature publique adoptés par les entrepreneurs?</p>
--

QS4a1. Quels sont les mécanismes de reconnaissance de la qualité de nature individuelle?

QS4a2. Quels sont les mécanismes de reconnaissance de la qualité de nature collective?

QS5. Quelles sont les perceptions et les attentes des entrepreneurs à l'égard des rôles tenus par les institutions publiques concernant la qualité agroalimentaire?

QS5a. Comment se traduit le rôle d'encadrement des institutions publiques selon les entrepreneurs?

QS5a1. Quelles sont les perceptions des entrepreneurs à l'égard du rôle d'encadrement des institutions publiques?

QS5a2. Quelles sont les attentes des entrepreneurs à l'égard du rôle d'encadrement des institutions publiques?

QS5b. Comment se traduit le rôle de soutien des institutions publiques selon les entrepreneurs?

QS5b1. Quelles sont les perceptions des entrepreneurs à l'égard du rôle de soutien des institutions publiques?

QS5b2. Quelles sont les attentes des entrepreneurs à l'égard du rôle de soutien des institutions publiques?

## 2.8 L'ANALYSE

Pour mener à bien notre analyse, nous avons emprunté les grilles d'analyse stratégique et systémique construites par Jean-Pierre Dupuis de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC) (dans Rouleau, 2007 : 122). La grille d'analyse stratégique, représentée par le tableau 5, décline ce que nous avons identifié au préalable comme les comportements des acteurs, soit le problème, les buts et les ressources pour finalement en arriver aux stratégies choisies par ces derniers.

Tableau 5 : Grille d'analyse stratégique

	<b>Acteur 1</b>	<b>Acteur 2</b>	<b>Acteur 3</b>	<b>Acteur 4</b>
<b>Problème</b>				
<b>Buts</b>				
<b>Ressources</b>				
<b>Enjeux</b>				
<b>Stratégies</b>				

*Source : Dupuis, 1993 : 21-22, dans Rouleau, 2007 : 122.*

Pour sa part, la grille d'analyse systémique, présentée au tableau 6, vise à illustrer le système d'action concret dans lequel se trouve l'acteur en identifiant les règles du jeu, les zones d'incertitude, les jeux ainsi que les relations avec les autres acteurs. La superposition de ces deux grilles devrait nous permettre de mieux comprendre la réalité telle que vécue et perçue par les entrepreneurs.

Tableau 6 : Grille d'analyse systémique

<b>Système d'action concret</b>	
<b>Règles du jeu</b>	
<b>Zones d'incertitude</b>	
<b>Jeux</b>	
<b>Relations entre les acteurs</b>	

*Source : Dupuis, 1993 : 21-22, dans Rouleau, 2007 : 122.*

## CONCLUSION PARTIELLE

Les chercheurs intéressés à comprendre l'apport du secteur agroalimentaire au développement des territoires utilisent généralement un cadre théorique issu de perspectives économiques et géographiques comme les districts industriels, les Syal, les ressources « différenciées » ou encore l'économie des conventions, pour n'en nommer que quelques-unes. Ces théories comportent leurs avantages. Par exemple, une approche comme les Syal permet de mieux comprendre les différentes interactions entre les acteurs sur un territoire et de révéler certaines formes de construction de la qualité. Cependant, elle ne permet pas de regarder les dynamiques dans leur ensemble : d'autres facteurs que la proximité territoriale pourraient avoir un impact sur les dynamiques entre les acteurs ainsi que sur le développement de la filière. Également, la théorie des conventions apparaît pertinente pour étudier un cas particulier de mise en place d'une marque collective ou d'une certification. Elle constitue un outil intéressant pour effectuer une analyse de cas en profondeur. Cependant, la théorie des conventions n'est pas appropriée dans le cadre de notre étude exploratoire, dont l'objectif est de dresser un portrait global de l'ensemble des pratiques à l'égard de la construction de la qualité.

Afin d'analyser notre problématique de recherche, nous avons plutôt choisi une avenue originale, soit l'analyse stratégique de Michel Crozier et Enhard Friedberg. Nous croyons que l'étude de la construction de la qualité agroalimentaire au Québec, vue sous l'angle d'une perspective sociologique et politique, pourrait apporter une contribution intéressante à cet objet de recherche. En effet, l'analyse stratégique nous semble appropriée, dans le cadre d'une démarche de nature exploratoire, pour comprendre les perceptions et les stratégies des entrepreneurs agroalimentaires à l'égard de la qualité et, potentiellement, le rôle de l'État. Les connaissances de nature empirique ainsi acquises devraient favoriser une meilleure compréhension de la réalité des entrepreneurs fromagers en 2009 ainsi que des comportements qu'ils adoptent à l'égard de la reconnaissance de la qualité de leurs produits.

Opérationnellement, l'analyse stratégique permet de reconnaître les *stratégies* des acteurs en révélant les *problèmes*, les *buts*, les *ressources* et les *enjeux* qui composent leur environnement. Doublé à l'analyse systémique, ce cadre théorique permet de comprendre les comportements des acteurs au sein d'un *système d'action concret* qui comporte des *règles* et des *enjeux*, donnant lieu à des *choix stratégiques* et à des *relations avec d'autres acteurs*. Plus précisément, selon l'objet de recherche, les *stratégies* des entrepreneurs correspondent aux *mécanismes de reconnaissance de la qualité* qu'ils utilisent dans le but de faire reconnaître la qualité de leurs produits. Ces résultats de recherche apporteront un éclairage nouveau à la construction de la qualité agroalimentaire au Québec.

Le prochain chapitre expliquera la provenance des données et la procédure d'analyse priorisée en fonction du cadre d'analyse choisi.



## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE : CIBLER LES ENTREPRENEURS FROMAGERS**

#### **INTRODUCTION**

Afin de répondre à notre question de recherche visant à documenter le travail d'entrepreneurs fromagers à l'égard de la qualité de leurs produits, nous avons utilisé les données secondaires issues de deux projets de recherche<sup>4</sup> auxquels nous avons participé. Ces deux projets étaient dirigés par Marie-José Fortin, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et appuyés par une équipe de chercheurs, notamment Mario Handfield, d'étudiants et de collaborateurs. Il convient de souligner que les projets ont été dirigés conjointement : ils sont constitués de la même population d'enquête, du même échantillon et partagent les données recueillies à l'aide de la même grille d'entretien.

Le présent chapitre est divisé en deux sections. La première a pour objectif de présenter la provenance des données secondaires : population d'enquête, terrain de recherche et échantillon de l'enquête mère. La deuxième partie précise les données que nous retiendrons, dans le cadre de notre recherche, aux fins d'analyse.

---

<sup>4</sup> Les projets avaient pour titre « De la production au cadre de vie, le territoire comme ressource construite dans l'industrie agroalimentaire : Étude de cas comparés d'entreprises de l'Est-du-Québec » et « Développement territorial et dynamiques agroalimentaires en région : les facteurs déterminants de la réussite d'entreprises de produits de spécialité ». Ils ont été financés par le MAMR (2008-2010) et le MAPAQ (2008-2011).

### **3.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LA PROVENANCE DES DONNEES SECONDAIRES**

#### **3.1.1 La population de l'enquête mère**

Les deux projets de recherche d'où proviennent nos données secondaires partagent l'objectif de comprendre les rapports entre les entreprises agroalimentaires et leur territoire. Ainsi, la population d'enquête ciblée se compose d'entreprises situées en région non métropolitaine et commercialisant au moins un produit agroalimentaire de spécialité. Les entreprises situées en région non métropolitaine se définissent comme des entreprises dont le siège social est établi dans une région québécoise qualifiée de « centrale » ou de « périphérique », en opposition aux régions « métropolitaines », telles Montréal et Québec. La caractéristique dominante de la population d'enquête concerne la commercialisation, par les entreprises, d'au moins un produit agroalimentaire de spécialité, c'est-à-dire un produit transformé se caractérisant par une valeur ajoutée qui le distingue des produits de masse ou génériques. Plus spécifiquement, un produit de spécialité doit se différencier selon au moins un des critères suivants : sa composition (particularité de la ressource transformée), son procédé de fabrication (savoir-faire, recette, tradition) ou une certification non obligatoire et reconnue (biologique, HACCP) (voir Fortin et Handfield, 2010, point 2.1.1). Dans le cadre de l'enquête, les différents produits de spécialité ont été regroupés en fonction de leur filière de ressources, c'est-à-dire de la ressource principale transformée par l'entreprise. Le tableau suivant donne quelques exemples de produits de spécialité selon les neuf différentes filières de ressources identifiées.

Tableau 7 : Identification de produits de spécialité selon les filières de ressources

<i>Filières de ressources</i>	<i>Exemples de produits de spécialité</i>
<b>Cacao</b>	Variété de chocolats fins (aux amandes, au caramel, truffes, etc.), sirop de chocolat, chocolat aux fruits
<b>Miel</b>	Hydromel, gelée au miel, bonbons au miel, miel de sapin, miel de bleuets
<b>Céréale</b>	Bière artisanale, farine artisanale biologique moulue sur pierre, jus d'herbe de blé
<b>Farine</b>	Pain artisanal, pain biologique, pâtisserie fine, miche canneberges et amandes, croissant amandes-noisettes
<b>Érable</b>	Gelée à l'érable, beurre d'érable, suçon à l'érable, chocolat à l'érable, vinaigrette à l'érable, boisson alcoolisée à l'érable
<b>Fruits et légumes</b>	Cidre de glace, tarte maison aux fraises, vinaigre de cassis, vin de framboises, beurre de pommettes, gelée de piment rouge
<b>Lait</b>	Variété de fromages fins (vache, chèvre, brebis), crème glacée artisanale, yogourt de chèvre, fromage aux probiotiques
<b>Poisson et fruits de mer</b>	Variété de poissons fumés (saumon, esturgeon, truite, anguille, etc.), saucisse de fruits de mer fumée, beurre de moule fumée
<b>Viande</b>	Terrine de gibier à l'hydromel, creton maison, bloc de foie gras à l'armagnac, bacon fumé, saucisse de wapiti, saucisson artisanal sec

*Source : Données extraites de l'enquête de Fortin et Handfield (2009)*

### 3.1.2 Le terrain de recherche de l'enquête mère

Le terrain de recherche est composé de trois régions de l'Est-du-Québec, soit Chaudière-Appalaches, Bas-Saint-Laurent et Gaspésie (excepté les Îles-de-la-Madeleine). Ce choix est justifié par la proximité et la continuité géographique, historique et institutionnelle de ces régions. Aussi, la région de la Chaudière-Appalaches, qui se distingue par sa proximité avec celle de la Capitale-Nationale, est considérée comme « centrale » alors que les deux autres sont qualifiées de « périphériques ». De plus, les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie ont été parmi les premières au Québec à se doter d'une structure de promotion régionale de leurs produits, soit Gaspésie Gourmande et les Saveurs du Bas-Saint-Laurent.

Au total, 405 entreprises fabriquant au moins un produit alimentaire de spécialité ont été recensées en 2008 dans les régions à l'étude. La base de données regroupant ces entreprises a été élaborée spécialement pour l'enquête avec l'aide d'intervenants du milieu (Tables de concertation agroalimentaires, Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Gaspésie Gourmande) et d'informations publiques disponibles sur Internet (Registre des entreprises, répertoire du MAPAQ, etc.). Cette base de données ne peut cependant prétendre à l'exhaustivité; les entreprises inconnues des intervenants du milieu et dont aucune information sur les activités de production n'était affichée sur Internet risquent de ne pas être comptabilisées. De même, elle comporte seulement les entreprises en opération avant le 1<sup>er</sup> septembre 2008. Toutes les entreprises créées après cette date se trouvent systématiquement exclues de la base de données puisque la base de données a été établie à cette date.

### 3.1.3 Les principales caractéristiques de la population de l'enquête mère

Rappelons que les données secondaires que nous utilisons proviennent de deux projets de recherche co-dirigés par Fortin et Handfield et s'intéressent à comprendre les

rapports existants entre les entreprises et leur territoire. Dans cette optique, trois variables indépendantes ont été dégagées : la région de localisation de l'entreprise, l'indice de développement de la municipalité où se situe l'entreprise, ainsi que la filière de ressources dans laquelle s'inscrivent les activités de l'entreprise.

### 3.1.3.1 La région de localisation

Les 405 entreprises fabriquant des produits de spécialité recensées ne sont pas réparties également entre les trois régions à l'étude. Tel que montré dans le tableau 8, près de la moitié (49,1%) de ces entreprises sont localisées dans la région de Chaudière-Appalaches. On en retrouve un peu plus du tiers (37,8%) sur le territoire administratif du Bas-Saint-Laurent, alors qu'à peine plus d'un dixième (13,1%) d'entre elles sont établies en Gaspésie.

Tableau 8 : Nombre d'entreprises recensées par région

Région	Nombres d'entreprises	Pourcentage
Chaudière-Appalaches	199	49,1
Bas-Saint-Laurent	153	37,8
Gaspésie	53	13,1
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête de Fortin et Handfield (2010 : 20)

### 3.1.3.2 L'indice de développement

L'indice de développement a été élaboré par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire (MAMROT) pour distinguer les dynamiques de développement propres aux municipalités rurales du Québec. Il est établi à partir de données de recensement de Statistique Canada. Les données utilisées dans le cadre des projets de recherche auxquels nous nous intéressons proviennent du recensement de 2006. L'indice de développement prend en considération sept variables socio-économiques à l'échelle locale, telles que le taux d'évolution de la population de la municipalité, le taux de

chômage, le rapport entre l'emploi et la population de 15 ans et plus, le revenu moyen des ménages, etc.<sup>5</sup>

Le tableau 9 distingue où sont situées les entreprises de la population d'enquête en fonction de leur catégorie d'indice de développement. Nous remarquons, entre autres, que plus d'une entreprise sur deux (51,6%) se retrouve dans une catégorie d'indice de développement positif, soit supérieur à 0,01.

Tableau 9 : Indice de développement des municipalités où sont situées les entreprises

Indice de développement des municipalités (MAMROT)	Nombre d'entreprises	Pourcentage
-6,91 ou moins	34	8,4
-6,90 à -1,57	73	18,0
-1,56 à 0	63	15,6
0,01 à 1,24	51	12,6
1,25 à 3,71	81	20,0
3,72 ou plus	77	19,0
Lévis	26	6,4
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête de Fortin et Handfield (2010 : 21)

### 3.1.3.3 Les filières de ressources

Tel que représenté dans la figure 3, le quart (24,5%) des entreprises de la population d'enquête transforme une ressource de la filière « érable ». Suit la filière « fruits et légumes » à laquelle est également associé presque le quart (22,2%) des entreprises. À elles seules, ces deux filières regroupent environ la moitié (47%) de toutes les entreprises commercialisant des produits de spécialité situées dans les régions à l'étude. En contrepartie, les filières « céréales » et « cacao » totalisent ensemble moins de 5% des entreprises de la population d'enquête, ce qui en fait les deux filières les moins présentes.

<sup>5</sup> MAMROT, *Régions et ruralité; Ruralité – Portraits socio-économiques*, [En ligne], adresse URL : [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/regions/regi\\_rura\\_port.asp](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/regions/regi_rura_port.asp) (Pages consultées le 8 juin 2009)

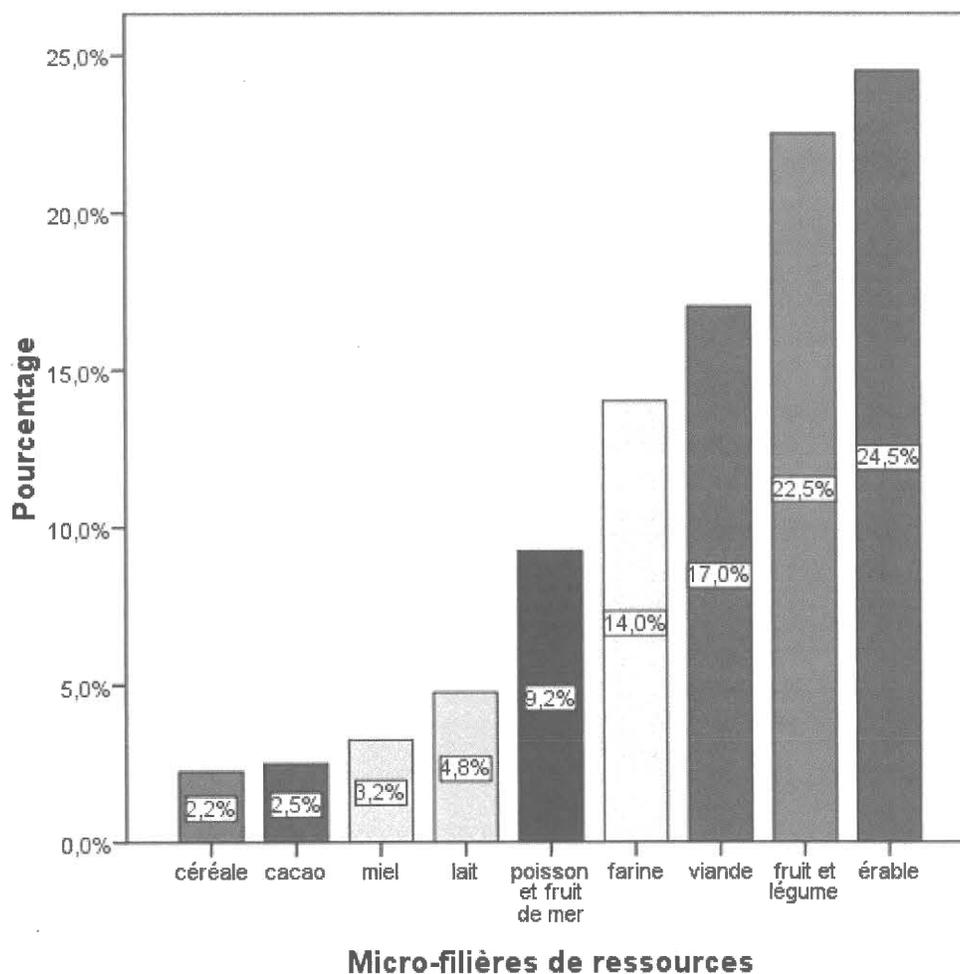


Figure 3 : Répartition des entreprises de la population au sein des filières de ressources

Source : Données non publiées de l'enquête Fortin et Handfield (2008)

### 3.1.4 L'échantillon de l'enquête mère

À partir de la base de données comprenant 405 entreprises, un portait géo-référencé a été créé. Ce dernier a permis de sélectionner les entreprises de l'échantillon en considérant la répartition entre les différentes régions, les indices de développement et les neuf filières de ressources. Les entreprises ont été sélectionnées en fonction de leurs caractéristiques distinctives et selon plusieurs critères très précis tels que le lieu de localisation, l'année de

fondation, la structure juridique, la taille économique, le type de produit régional de spécialité, et ce, pour assurer une diversité de cas reflétant la réalité. En procédant de cette façon, l'hétérogénéité de l'échantillon est maximisée; tant les jeunes, les plus anciennes, les petites et les grandes entreprises se trouvent représentées. Notons également que l'échantillon est composé de cinq des neuf filières de ressources identifiées au sein de la population d'enquête, ce qui totalise 311 entreprises. Ces filières, ainsi que la proportion d'entreprises pour chacune d'elles, sont présentées dans le tableau 10.

Tableau 10 : La population d'enquête selon la région et la filière de ressources

Régions de localisation	Filières de ressources						Total
	Fréquences	Érable	Fruits et légumes	Lait	Poisson et fruits de mer	Viande	
Chaudière-Appalaches	Effectifs	54	47	12	2	41	156
	%	55,1%	52,2%	66,7%	5,4%	60,3%	50,2%
Bas-Saint-Laurent	Effectifs	40	31	6	19	22	118
	%	40,8%	34,4%	33,3%	51,4%	32,4%	37,9%
Gaspésie	Effectifs	4	12	0	16	5	37
	%	4,1%	13,3%	0%	43,2%	7,4%	11,9%
Total	Effectifs	98	90	18	37	68	311
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : *Enquête de Fortin et Handfield (2010 : 26)*

L'échantillon théorique se compose de 73 entreprises agroalimentaires de produits régionaux de spécialité sélectionnées parmi les 311 entreprises représentées dans le tableau ci-haut. Cependant, le taux de participation à l'enquête fut de 89%, établissant la composition de l'échantillon réel à 65 entreprises. Tel qu'illustré dans le tableau 11, l'échantillon réel compte finalement 24 entreprises de la région de Chaudière-Appalaches, 29 du Bas-Saint-Laurent et 12 de la Gaspésie. Proportionnellement aux 311 entreprises composant la population de l'échantillon, 15,4% des entreprises de la région de Chaudière-

Appalaches, 24,6% de celles du Bas-Saint-Laurent et 32,4% de celles de la Gaspésie ont été interrogées au cours de l'enquête.

En résumé, la population d'enquête compte 405 entreprises réparties dans neuf filières de ressources. L'échantillon de l'enquête mère est composé de cinq filières de ressources, ce qui représente 311 entreprises. Parmi ces 311 entreprises, l'échantillon théorique en retient 73. Finalement, avec un taux de participation à 89 %, l'échantillon réel est composé de 65 entreprises.

Tableau 11 : Échantillon réel

Répartition des entreprises par filière de ressource, selon les catégories d'indice de développement, pour chaque région étudiée						
Effectifs : (n=65)						
Régions		Catégories d'indices de développement <sup>6</sup>				
		-1.57 ou moins	-1.56 à 1.24	1.25 ou plus	Total	
Chaudière-Appalaches	Filières					
	Érable	2	2	3	7	7 (29,2%)
	Fruits et légumes	1	2	4	7	7 (29,2%)
	Lait	0	2	2	4	4 (16,7%)
	Poisson et fruits de mer	0	1	0	1	1 (4,2%)
	Viande	2	1	2	5	5 (20,8%)
	Total	5 (20,8%)	8 (33,3%)	11 (45,8%)	24	24 (100%)
Bas-Saint-Laurent	Filières					
	Érable	3	3	2	8	8 (27,6%)
	Fruits et légumes	2	2	2	6	6 (20,7%)
	Lait	2	0	3	5	5 (17,2%)
	Poisson et fruits de mer	1	2	2	5	5 (17,2%)
	Viande	1	2	2	5	5 (17,2%)
	Total	9 (31%)	9 (31%)	11 (37,9%)	29	29 (100%)
Gaspésie	Filières					
	Érable	1	0	-	1	1 (8,3%)
	Fruits et légumes	3	2	-	5	5 (41,7%)
	Lait	-	-	-	0	0 (0%)
	Poisson et fruits de mer	3	1	-	4	4 (33,3%)
	Viande	1	1	-	2	2 (16,7%)
	Total	8 (66,7%)	4 (33,3%)	-	12	12 (100%)

Source : Enquête de Fortin et Handfield (2010 : 22-26)

<sup>6</sup> Le découpage en trois catégories d'indices de développement permet une meilleure lecture de la répartition des entreprises selon leur filière (Fortin et Handfield, 2010).

## **3.2 L'ANALYSE DES DONNEES SECONDAIRES**

### **3.2.1 Justification et pertinence des données secondaires**

Les données dont il a été question dans les lignes précédentes répondent aux besoins de notre projet de recherche. D'abord, la notion de « produit de spécialité », au cœur des projets dirigés par Marie-José Fortin, avec la collaboration notamment de Mario Handfield, rappelle explicitement celle de la « qualité des produits », concept central de notre recherche. De plus, les répondants sont les propriétaires d'entreprises fabriquant et commercialisant de tels produits. En ce sens, l'utilisation de données secondaires, dont l'objectif premier est de documenter les relations entre les entreprises commercialisant des produits de spécialité et leur territoire, nous apparaît très pertinente aux fins de notre analyse.

Plus spécifiquement, les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs, près du récit de vie. Elles se prêtent alors à une analyse de type qualitatif. Nous pourrons donc, par analyse inductive, documenter le travail des entrepreneurs à l'égard de la qualité de leurs produits. De même, ces données s'harmonisent avec notre cadre théorique, soit l'analyse stratégique et systémique.

### **3.2.2 La population d'enquête et le terrain de notre recherche**

Notre population d'enquête correspond aux entreprises de la filière du lait, c'est-à-dire à une sous-population de l'enquête mère. Elle est composée de 9 entreprises réparties en Chaudière-Appalaches et au Bas-Saint-Laurent. Notons qu'en privilégiant cette filière, la région de la Gaspésie n'est pas représentée dans notre population d'enquête puisqu'elle ne compte aucune entreprise qui transforme le lait.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de nous limiter à l'étude d'une seule filière de ressources afin de gagner en profondeur dans l'analyse de contenu. La filière « lait » nous a semblé la plus appropriée pour étudier la construction de la qualité des produits agroalimentaires, et ce, à cause de multiples facteurs contextuels, structurels et conjoncturels qui caractérisent ce secteur. En premier lieu, le contexte agroalimentaire québécois connaît une longue tradition de production laitière. En effet, dès la fin des années 1800, l'industrie laitière, fortement stimulée par le gouvernement fédéral, est devenue la principale activité agricole de la province (Dupont, 2009). Une partie de la production laitière était dès lors transformée en beurre et en fromage. Le mouvement coopératif agricole québécois est d'ailleurs directement lié à la croissance de l'industrie laitière, qui nécessite un minimum de coordination pour assurer un approvisionnement suffisant et de qualité (*ibid.*, 2009). À titre d'exemple, les premiers regroupements de transformation fromagère ont vu le jour à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans les Cantons-de-l'Est.

Plus récemment, l'industrie laitière québécoise a vu apparaître et croître la production d'une grande variété de fromages de spécialité. En 1985, grâce à l'explosion de la disponibilité d'un lait propice à la production de fromage et de yogourt<sup>7</sup>, de petites fromageries artisanales ont commencé à voir le jour (La semaine verte, 2010). Au début des années 1990, la part du Québec dans le marché des fromages fins au Canada est passée de 35% à 50% (*ibid.*, 2010). Ce développement rapide a cependant tôt fait de semer quelques embûches : en 1996, un projet de loi fédéral visant à interdire les fromages au lait cru au Canada a été déposé. Du coup, la « bataille du lait cru », très médiatisée, a mobilisé ensemble les petits artisans fromagers du Québec et les grands importateurs de fromages au lait cru. En quelques mois à peine, le fédéral a retiré ce projet de loi. Cet événement a néanmoins permis aux artisans de travailler ensemble pour une cause commune, celle de défendre la qualité de leurs fromages. Puis, dans les années suivantes, le Québec a vu croître de façon impressionnante sa production de fromages fins.

---

<sup>7</sup> Dans les années 1970 ont été mis en place au Québec des troupeaux de vaches de couleurs (Canadienne, Jersey) dont le lait serait propice à la production fromagère, contrairement au lait de vaches tachetées (Holstein et Ayrshire) favorable à la consommation.

En deuxième lieu, plusieurs facteurs structurels désignent la filière « lait » comme intéressante pour notre recherche. D'abord, devant la réussite du secteur des fromages fins, de grands industriels comme Saputo, Damafro et Agropur se sont empressés de faire l'acquisition de petites fromageries artisanales afin de tirer, eux aussi, leurs parts du marché (*ibid*, 2010). L'arrivée de ces grands joueurs dans la production de fromages fins, aux côtés des petites entreprises artisanales, nous questionne sur les enjeux associés à la distinction des produits par la qualité, notamment sur les « images » de la qualité. Aussi, la filière lait, particulièrement avec les fromages, compte plusieurs regroupements et associations de producteurs. Pensons notamment au *Conseil des industries laitières du Québec*, à la *Route des fromages du Québec*, à la *Société des fromages du Québec* ou à l'*Association des artisans fromagers du Québec*. Certains de ces regroupements comptent déjà quelques années à leur actif (ex. : Société des fromages du Québec), alors que d'autres sont récents (ex. : Association des artisans fromagers).

Finalement, la conjoncture actuelle dans laquelle baigne l'industrie laitière nous intéresse. En effet, la crise de la listériose, qui a frappé de plein fouet plusieurs petites fromageries québécoises à la fin de l'été 2008, est lourde de conséquences pour le secteur : fermetures de fromageries, nouvelles normes de contrôle sanitaires imposées aux producteurs, plusieurs abandons de la transformation fromagère au lait cru, perte de confiance anticipée des consommateurs, etc. (Deglise, 2009a; Deglise, 2009b). Cette crise, dont la gestion par le MAPAQ a été fortement critiquée et médiatisée, tend aujourd'hui à redéfinir un secteur fragilisé dont l'enjeu principal constitue la reconnaissance de la qualité auprès des consommateurs.

### 3.2.3 L'échantillon

L'échantillon de notre recherche se compose de huit des neuf entreprises de la filière du lait. Par souci d'uniformité, le principal critère auquel devait répondre une entreprise afin d'être retenue dans notre échantillon était la fabrication d'au moins un fromage de

spécialité. Si une entreprise transformait du lait afin de fabriquer d'autres types de produits laitiers que du fromage (ex. : yogourt, crème glacée, beurre), elle était systématiquement exclue de notre échantillon, à moins de fabriquer au moins un fromage de spécialité parmi sa gamme de produits. Ce fut d'ailleurs le cas d'une seule entreprise parmi notre population d'enquête.

Les entreprises de l'échantillon ont été sélectionnées sur la base de trois critères précis afin de déterminer s'il s'agissait bien de fromageries fabriquant des fromages de spécialité : (1) la composition particulière du produit, (2) un procédé de fabrication ou un savoir-faire particulier, (3) une certification attestant de la qualité spécifique d'un produit. Le tableau 12 présente, pour chacune des entreprises de l'échantillon, le nombre de produits de spécialité identifiés par l'entreprise et les critères particuliers leur étant associés. Il faut retenir que le nombre maximum de produits identifiés par les entreprises lors des entretiens était de cinq, ce qui signifie qu'il est possible que certaines en produisent plus que cinq.

Tableau 12 Les entreprises fabriquant des fromages de spécialité : les critères de sélection et le nombre de produits

<b>Entreprises</b>	<b>Nombre total de produits de spécialité</b>	<b>Critère : composition (nombre de produits)</b>	<b>Critère : procédé de fabrication (nombre de produits)</b>	<b>Critère : certification (nombre de produits)</b>
1	5	5	5	0
2	4	1	3	0
3	5	5	5	5
4	5	0	5	0
5	5	2	5	0
6	5	5	5	0
7	1	1	1	0
8	4	4	4	0

*Source : Données extraites de l'enquête Fortin et Handfield (2009)*

### 3.2.4 La source des données secondaires

Les données secondaires que nous utilisons pour notre recherche ont été recueillies à l'aide d'une grille d'entretien divisée en six sections :

1. Profil de l'entreprise;
2. Profil du répondant;
3. Identification des caractéristiques des produits de spécialité;
4. Approvisionnement, fabrication, distribution et commercialisation;
5. Réseaux et regroupements;
6. Difficultés, soutien institutionnel, perspective d'avenir.

Parmi celles-ci, nous avons identifié les questions présentant un intérêt pour notre projet de recherche. Les sections 1 et 2 sont en mesure de nous fournir certaines informations de base concernant l'entreprise et son propriétaire (ex. : raison sociale, année de création, statut juridique, chiffre d'affaires, rôle joué au sein de l'entreprise, formation académique, expériences professionnelles, etc.) Nous pourrions ainsi décrire brièvement le profil de chacun des entrepreneurs. Nous avons également ciblé plusieurs questions

susceptibles de porter implicitement ou explicitement sur la qualité des produits agroalimentaires. Ces questions sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Questions tirées de la grille d'entretien

<b>Section 3</b>	<b><i>Identification des caractéristiques des produits de spécialité</i></b>
<b>3.2</b>	Identification des produits de spécialité de votre entreprise
<b>3.3</b>	Pourquoi avez-vous choisi de développer ces produits de spécialité?
<b>3.4</b>	Comment avez-vous choisi le ou les noms de vos produits de spécialité?
<b>3.5</b>	Ces produits de spécialité utilisent-ils une mention ou une référence (termes, image) à un ou plusieurs lieux(x) (territoire géographique, historique, institutionnel ou autre) ?
<b>3.6</b>	Le ou les produits de spécialité principaux de votre entreprise utilisent-ils une mention ou une référence (termes, image) à un ou plusieurs personnages (historique, mythique, familial, autre) ?
<b>Section 4</b>	<b><i>Approvisionnement, fabrication, distribution et commercialisation</i></b>
<b>4.18</b>	Concernant le ou les principaux produits de spécialité fabriqués par votre entreprise, trouve-t-on sur le marché des produits assez semblables offerts par des concurrents ?
<b>4.19</b>	À votre avis, pour quelles raisons les consommateurs achètent-ils vos produits ?
<b>4.20</b>	Le ou les produits de spécialité principaux de votre entreprise sont-ils destinés à des clientèles ayant des besoins particuliers ?
<b>4.21</b>	Votre entreprise a-t-elle réalisé une ou plusieurs démarches pour obtenir une certification (ex. Bio, HACCP, ISO) ou une marque collective (ex. Saveurs BSL, Gaspésie Gourmande, Aliments du Québec, autres) (obtenues ou pas ?)
<b>4.22</b>	D'ici les trois prochaines années, envisagez-vous entreprendre une ou plusieurs démarches de certification ou d'association à une marque

collective ?

- 4.23** Votre entreprise fait-elle partie d'une route ou d'un circuit touristique (ex. route des fromages, route des vins, route de l'érable, circuit champêtre, etc.) ?

**Section 5** *Réseaux et regroupements*

- 5.1** Êtes-vous (ou avez-vous été) impliqué-e dans des échanges avec d'autres personnes provenant d'entreprises, d'associations ou d'institutions de votre région pour amorcer des discussions autour des tendances et des enjeux dans votre secteur d'activité ?
- 5.2** Faites-vous partie d'un regroupement ou d'une association (producteurs, transformateurs, distributeurs, autres) lié(e) aux produits agroalimentaire de spécialité ?

**Section 6** *Difficultés, soutien institutionnel, perspective d'avenir*

- 6.1** Au cours des trois dernières années, indiquez les difficultés ou obstacles qui ont freiné la production des produits de spécialité de votre entreprise. (Présentation d'un choix de réponses.)
- 6.4** Selon vous, comment le gouvernement pourrait-il soutenir le développement de produits agroalimentaires de spécialité ?
- 6.5** Êtes-vous d'accord avec les actions accomplies par le gouvernement au cours des dernières années pour encadrer le développement de produits agroalimentaires de spécialité commercialisés ?
- 6.6** Selon vous, est-il pertinent que le gouvernement réglemente le développement de produits agroalimentaires de spécialité utilisant des mentions (*appellations*) de lieux ?
- 6.7** Selon vous, est-il pertinent que le gouvernement réglemente le développement de produits agroalimentaires de spécialité utilisant des mentions de qualité (ex. biologique, naturel) ?

*Source : Grille d'entretien. Extraits de Fortin et Handfield (2009 : annexe 1)*

Afin de recueillir les informations fournies pour chacune des questions, nous avons eu accès aux transcriptions des entretiens effectués auprès des entreprises composant notre échantillon. Ces transcriptions présentent une version synthétisée des informations recueillies au cours des entretiens; il ne s'agit pas d'un véritable verbatim. En cas de besoin, nous avons cependant eu accès aux enregistrements originaux des entretiens.

Notons qu'il n'est pas apparu nécessaire d'effectuer un retour sur le terrain pour une deuxième entrevue avec les producteurs fromagers car les données secondaires étaient d'une grande richesse. Les entretiens, près du récit de vie, ont permis de couvrir abondamment le thème de la qualité agroalimentaire. En effet, les questions tirées de la grille d'entretien présentées dans le tableau 13 ont permis de recueillir des données pertinentes et complètes pour répondre à nos questions de recherche.

### 3.2.5 La procédure d'analyse des données

Notre cadre théorique, soit l'analyse stratégique et systémique de Michel Crozier et Enhard Friedberg, favorise l'analyse qualitative et inductive. L'accès aux transcriptions intégrales des entretiens nous permet justement d'analyser les données par induction. De même, la richesse des informations recueillies favorise une analyse de cas en profondeur. Plus précisément, notre analyse se décompose en trois temps. Premièrement, une fiche descriptive pour chacun des cas étudiés a été préparée<sup>8</sup>. Chacune de ces fiches dresse le profil de l'entreprise et de l'entrepreneur. Deuxièmement, nous avons eu recours à la grille d'analyse stratégique dans laquelle ont été notés le problème, les buts, les ressources, les enjeux et les stratégies de chacun des cas étudiés. Troisièmement, nous avons procédé à l'analyse systémique à l'aide d'une grille dans laquelle nous avons noté les règles du jeu, les zones d'incertitude, les jeux et les relations entre les acteurs. Ces grilles ont préalablement fait l'objet d'une présentation dans le chapitre 2 (section 2.8). Enfin, nous

---

<sup>8</sup> Voir le modèle de fiche descriptive en Annexe II

comparons les résultats obtenus à ceux de différents chercheurs qui se sont intéressés à la construction de la qualité agroalimentaires dans leurs travaux.

### 3.2.6 Les principales considérations éthiques de la recherche

Comme mentionné précédemment, les données utilisées proviennent des projets de recherche de Fortin et Handfield (2010 et 2012). Puisque notre projet de recherche traite des données secondaires, il n'y a pas eu lieu de demander un certificat éthique. Cependant, nous avons pris différents dispositifs afin de garantir l'anonymat des répondants. Les transcriptions utilisées pour recueillir les données étaient « codées ». Ainsi, le nom des entreprises ne figurait pas dans les transcriptions. Dans le présent mémoire, nous avons également pris soin de codifier les huit entreprises (E1 à E8) sans préciser de quelle région proviennent exactement chacune d'entre elle. Cette mesure permet d'éviter des recoupages qui auraient pu permettre d'identifier les répondants. Également, aucune typologie des acteurs n'a été réalisée afin d'éviter d'identifier les entreprises participantes.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Notre projet de recherche utilise les données secondaires de deux études portant sur les rapports entre les entreprises agroalimentaires fabriquant des produits de spécialité et leur territoire.

La population d'enquête ciblée dans le cadre de ces deux projets de recherche est composée d'entreprises situées en région non métropolitaine et commercialisant au moins un produit agroalimentaire de spécialité, c'est-à-dire un produit transformé se caractérisant par une valeur ajoutée qui le distingue des produits de masse ou génériques. Les différents produits ont été catégorisés parmi neuf filières de ressources. Le terrain de recherche comprend trois régions administratives, soit Chaudière-Appalaches, Bas-Saint-Laurent et Gaspésie (à l'exception des Îles-de-la-Madeleine). Au total, 405 entreprises ont été

répertoriées dans ces régions. L'échantillon théorique est composé de 73 entreprises, alors que l'échantillon réel établit le nombre d'entreprises participantes à 65.

Considérant que la notion de « produit de spécialité » est étroitement liée à celle de la « qualité » des produits, objet central de notre recherche, il nous apparaît pertinent d'utiliser les données secondaires des projets co-dirigés par Marie-José Fortin et Mario Handfield. De plus, nous nous intéressons aux perceptions de la qualité par les entrepreneurs et les données secondaires ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs auprès de propriétaires d'entreprises. Ce type de données se prête bien à l'analyse par induction et au cadre théorique privilégié, soit l'analyse stratégique et systémique.

Cependant, nous avons choisi de nous limiter à l'étude d'entreprises fromagères. Ce secteur nous apparaît le plus approprié pour étudier notre problématique de recherche à cause de multiples facteurs contextuels, structurels et conjoncturels. En effet, le Québec connaît une longue tradition de production laitière et la fabrication de fromage de spécialité n'a cessé de croître depuis les années 80. Aujourd'hui, les fromages fins québécois occupent 50 % des parts du marché canadien. Parallèlement, la croissance de ce marché attire les gros joueurs de l'industrie qui tentent de tirer leur épingle du jeu en attribuant à leurs produits des « images » de la qualité habituellement associées à de plus petites entreprises. De plus, la récente crise de la listériose a fragilisé un secteur dont l'enjeu principal constitue la reconnaissance de la qualité auprès des consommateurs.

Ainsi, en limitant l'étendue de notre recherche au secteur des fromages, notre échantillon se compose de huit entreprises. À défaut d'obtenir des résultats de recherche généralisables à l'ensemble des fromageries québécoises, notre étude devrait permettre de documenter plus en profondeur les questions qui nous intéressent. Le prochain chapitre a d'ailleurs pour objectif de décrire les données d'enquête recueillies, puis d'amorcer l'analyse en fonction du cadre théorique choisi.

## **CHAPITRE 4**

### **ENTREPRENEURS ET QUALITÉ AGROALIMENTAIRE: QUELQUES RÉSULTATS DESCRIPTIFS**

#### **INTRODUCTION**

Qui sont les entrepreneurs fromagers rencontrés? Quelles sont les principales caractéristiques de leurs entreprises? Qu'entendent-ils par qualité agroalimentaire? Comment perçoivent-ils le rôle des institutions publiques dans leur travail? Voici en rafale quelques-unes des questions auxquelles le présent chapitre apporte de premières réponses. En quelques points, nous déclinons le profil des entrepreneurs rencontrés, leurs perceptions de la qualité des produits agroalimentaires et des institutions publiques de même que les stratégies qu'ils adoptent pour faire connaître et reconnaître leurs produits auprès des consommateurs. Ensuite, en regard de l'analyse stratégique de Michel Crozier et Enhard Friedberg, nous décrivons les différents facteurs (problèmes, buts, ressources et enjeux) qui conditionnent les entrepreneurs à avoir recours ou non à des mécanismes de reconnaissance de la qualité. La discussion des résultats aura lieu dans le chapitre suivant.

Afin de faciliter la compréhension entre les cinq objectifs de la recherche et la description des données, il convient de préciser ceci : l'objectif 1 (décrire les entrepreneurs fromagers et dresser un portrait de leur entreprise) est en relation avec le point 4.1, l'objectif 2 (documenter les différentes perceptions et définitions de la qualité) correspond au point 4.2, l'objectif 3 (éclairer le rôle de valorisation de la qualité) est traité au point 4.3, l'objectif 5 (clarifier le rôle attendu des institutions publiques par les entrepreneurs à l'égard de la qualité) est abordé au point 4.4. Il est important de préciser que l'objectif 4

(explorer la présence d'un lien (ou non) entre la qualité agroalimentaire et le territoire) ne fait pas l'objet d'une section particulière dans le présent chapitre. La question de la présence d'un lien entre la qualité agroalimentaire et le territoire est traitée de façon transversale.

#### **4.1 PROFILS DES ENTREPRENEURS FABRIQUANT DES FROMAGES DE SPECIALITE**

Quelles sont les principales caractéristiques qui définissent les entrepreneurs rencontrés? Il importe de rappeler que ce sont tout d'abord des propriétaires ou dirigeants d'une entreprise fabriquant un ou des produits de spécialité (voir chapitre 3, point 3.1.1)<sup>9</sup>. Nous nous intéresserons donc, dans un premier temps, aux rôles qu'occupent les entrepreneurs au sein de leur entreprise. Ensuite, nous décrirons leur situation sociale et professionnelle, puis nous terminerons par une présentation des caractéristiques générales des entreprises elles-mêmes.

##### 4.1.1 Rôles au sein de l'entreprise : une direction familiale

Les trois quarts des individus interrogés ont participé à la création de l'entreprise. Il importe de souligner que l'ensemble des entrepreneurs rencontrés ne sont pas les uniques propriétaires de l'entreprise; dans tous les cas, ils sont au moins deux à détenir des parts, souvent dans la famille immédiate (conjoint, parent). De plus, la famille occupe une place considérable dans le projet d'entreprise, car tous ont mentionné l'implication d'un conjoint ou encore d'un membre de la famille immédiate (père, mère, enfants). D'ailleurs, trois entrepreneurs sur quatre affirment que l'entreprise est un projet de couple : « c'est un projet de couple à toutes les étapes » (E8), « on est très complémentaire » (E7). Dans quelques situations, le projet semblait d'abord l'idée d'un individu, mais il nécessitait tout de même

---

<sup>9</sup> La notion d'entreprise fabriquant un produit de spécialité est définie selon trois caractéristiques opératoires soit : (1) incorporation d'ingrédients originaux, (2) mise en œuvre d'un savoir-faire particulier, (3) faire l'objet d'une certification volontaire. (Fortin et Handfield, 2010 : 18).

l'appui ou l'implication du conjoint<sup>10</sup> : « il voulait sa fromagerie » (E6), « j'ai pris un sans solde pour l'aider » (E8), « au début, c'était vraiment mon entreprise, mon activité, mon idée » (E3). Pour plusieurs, le conjoint devait s'impliquer lors de la phase de démarrage de l'entreprise, puis se retirer. Dans l'ensemble de ces situations, les conjoints ont finalement continué à travailler au sein de l'entreprise, parfois en cumulant un emploi à l'extérieur.

Le conjoint est donc grandement impliqué dans le projet d'entreprise, parfois même plus que le répondant. En effet, certains répondants affirment occuper un emploi à temps plein à l'extérieur de l'entreprise. Dans ces cas précis, le conjoint du répondant travaille à temps plein dans l'entreprise. Le travail à l'extérieur, particulièrement lors des premières années de fonctionnement, semble permettre d'assurer un revenu familial minimum et de soutenir le développement de l'entreprise : « je prenais mon salaire et je payais mes employés avec » (E6), « cela rapportait un revenu extérieur » (E8). Dans d'autres cas, les deux individus qui forment un couple travaillent uniquement dans l'entreprise à temps plein. Ils n'ont pas de revenu associé à un travail à l'extérieur.

Dans l'ensemble, les entrepreneurs cumulent de multiples rôles au sein de l'entreprise. Voici des regroupements de leurs principales activités :

1. gestion, administration, comptabilité (finances, ressources humaines, etc.);
2. production animale (le lait);
3. transformation du lait (fabrication des fromages);
4. distribution et commercialisation;
5. promotion et marketing.

Généralement, les tâches sont divisées entre le répondant et le conjoint. Par exemple, l'un s'occupe de la production animale et de la distribution, alors que l'autre se concentre sur la transformation du lait et la promotion des produits. La division s'établirait selon « les capacités et les intérêts » de chacun (E7). La majorité des entrepreneurs estiment que leur projet d'entreprise exige beaucoup de temps : « une fromagerie demande du temps

---

<sup>10</sup> Conjoint est utilisé ici au sens générique et désigne autant un homme qu'une femme.

24 heures sur 24, 7 jours sur 7 » et « chaque employé qui rentre pas, c'est toi qui est là » (E6). En plus de cumuler différentes tâches spécifiques, ils doivent faire face aux imprévus, notamment ceux occasionnés par les ressources humaines. Il importe aussi de souligner que les entrepreneurs semblent passer beaucoup de temps à travailler avec les institutions publiques, que ce soit pour obtenir du financement (subventions, crédits d'impôt, ressources humaines) ou pour se conformer à des normes : « On est des passionnés. [...] On n'a pas le caractère facile, mais c'est normal. Si on l'avait facile, on l'aurait pas partie [l'entreprise]! Parce qu'on est tout le temps à se battre, tout le temps. Pis si on ne se bat pas, on crève! » (E6). Notons que lors de l'enquête, en 2009, l'industrie fromagère faisait l'objet d'une attention soutenue de la part du gouvernement du Québec, suite à un incident de listériose dans deux fromageries québécoises.

#### 4.1.2 Situation sociale et professionnelle : apprendre le métier dans l'action

La moyenne d'âge des entrepreneurs interrogés est de 44 ans. Ils sont tous en couple et ont des enfants. Plusieurs d'entre eux ne se prédestinaient pas à opérer une fromagerie. En effet, la moitié des entrepreneurs n'avaient ni formation, ni expérience dans le domaine agroalimentaire avant de démarrer leur entreprise : « Mon rôle, c'était d'abord d'apprendre. Fallait apprendre à faire du fromage aussi. On savait même pas faire du fromage. On est parti vraiment de zéro » (E1).

Pour apprendre le métier de fromager, les entrepreneurs ont eu recours à différents moyens. La moitié d'entre eux détenaient une formation initiale<sup>11</sup> en agroalimentaire avant de démarrer l'entreprise. Certains se sont inscrits à des cours de formation continue à l'extérieur de la région, comme ceux offerts à l'Institut de technologie agroalimentaire

---

<sup>11</sup> Nous entendons par *formation initiale* les programmes d'étude reconnus par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, comme les diplômes d'études professionnelles (DEP), les diplômes d'études collégiales (DEC), les baccalauréats (BAC), etc. Nous ne reconnaissons pas les formations obligatoires exigées par le gouvernement afin de démarrer une entreprise ainsi que les cours et formations donnés par un consultant externe comme de la formation initiale. Nous reconnaissons ces différentes formations comme de la *formation continue*.

(ITA) de Saint-Hyacinthe. D'autres ont fait appel à des consultants externes. Le recours au parrainage, sans encadrement formel (étatique ou institutionnel), est aussi un moyen utilisé : « On avait un parrain d'affaires. Il nous a accueillis dans sa fromagerie » (E6). Plusieurs entrepreneurs sont conscients que le métier de fromager ne s'apprend pas en quelques mois seulement : « on ne s'improvise pas fromagère » (E3). « Nous ne sommes pas encore fromagers. Cela va prendre 20 ans, 25 ans. [...] On acquiert toujours de l'expérience » (E8).

Finalement, un entrepreneur sur quatre n'avait aucune expérience en agroalimentaire avant de démarrer son entreprise. Qu'ils aient ou non un diplôme en poche, les entrepreneurs nous ont confié être très autodidactes : « Cela va avec des essais. On fait plusieurs sortes de fromage, essais, erreurs. On a la bonne recette, on la garde » (E8).

#### 4.1.3 Principales caractéristiques de l'entreprise : taille et âge

L'ensemble des entreprises avait au moins 10 ans d'existence au moment de l'enquête menée à l'été 2009. Cependant, certaines ont commencé à fabriquer des fromages de spécialité quelques années après leur création. En effet, dans certains cas, la vocation première de l'entreprise est la production de lait, la transformation étant plutôt un moyen de valoriser la ressource produite. Dans ces cas, les activités fromagères ont donc débuté quelques années après la création ou la reprise de la ferme. D'ailleurs, une entreprise sur deux de notre échantillon produit la ressource transformée. Certaines d'entre elles dissocient juridiquement la ferme et la fromagerie, bien que les activités qui y sont pratiquées soient complémentaires. Dans d'autres cas, la production du lait a été abandonnée, au fil du temps, au profit uniquement de la transformation des fromages.

La taille des entreprises est une variable intéressante à considérer dans le cadre de notre recherche. Afin de dresser le portrait de la taille des entreprises, le nombre d'employés salariés, à l'exception des propriétaires, est un premier indicateur. Les tableaux 14, 15 et 16, présentés ci-bas, mettent en relation la taille des entreprises avec trois autres

variables : l'année de création des produits de spécialité, la production ou non de la ressource transformée et le chiffre d'affaires.

Tableau 14 : Relation entre le nombre d'employés et l'année de création des produits

		Année de création des produits de spécialité			
		avant 1990	de 1991 à 2000	de 2001 à aujourd'hui	Total
Nombre d'employés	de 1 à 5	0	0	3	3
	de 6 à 25	1	1	0	2
	plus de 25	1	2	0	3
	Total	2	3	3	8

Tableau 15 : Relation entre le nombre d'employés et la production de la ressource

		Producteurs du lait transformé		
		oui	non	Total
Nombre d'employés	de 1 à 5	3	0	3
	de 6 à 25	1	1	2
	plus de 25	0	3	3
	Total	4	4	8

Tableau 16 : Relation entre le nombre d'employés et le chiffre d'affaires de l'entreprise

		Chiffre d'affaires			
		moins de 1M\$	1M\$ et plus	non disponible	Total
Nombre d'employés	de 1 à 5	2	0	1	3
	de 6 à 25	1	1	0	2
	plus de 25	0	3	0	3
	Total	3	4	1	8

La mise en relation de ces différentes variables nous permet d'émettre les constats suivants :

- les entreprises qui ont le moins d'employés, soit de 1 à 5, sont celles dont la fabrication de produits de spécialité est récente dans le temps, c'est-à-dire depuis moins de 10 ans;
- les entreprises qui produisent la ressource transformée sont celles qui ont le moins d'employés (1 à 5), alors que celles qui ont plus de 25 employés ne produisent pas de lait;
- les entreprises qui ont plus de 25 employés ont un chiffre d'affaires de 1 million de dollars et plus, alors que celles qui ont entre 1 et 5 employés ont un chiffre d'affaires de moins de 1 million de dollars.

#### 4.1.4 Motivations pour créer une entreprise et fabriquer du fromage de spécialité

Les raisons de création d'une entreprise fromagère sont multiples et variées. Certains ont créé une entreprise afin de travailler en relation avec leur domaine d'étude : « on est deux diplômés en agriculture » (E7). La création d'une entreprise était donc l'occasion de mettre à profit une formation académique. Plusieurs ont évoqué le sens de l'entrepreneuriat et la volonté d'être leur propre patron. Pour d'autres, il s'agissait de poursuivre une tradition familiale, que ce soit la reprise d'une ferme laitière ou encore la continuité d'une forme de culture fromagère inculquée par leurs parents : « On en faisait chez nous du fromage, pour notre consommation. Vraiment juste pour nous, de façon personnelle, chez nous, à la ferme, en petite quantité » (E8). Le goût de « vivre de la terre » (E3) ou encore l'idée de mettre en place un projet de couple sont également des raisons nommées par les répondants. Finalement, la passion pour les fromages est la raison la plus partagée par les entrepreneurs pour justifier leur choix d'avoir démarré une fromagerie plutôt qu'un autre type d'entreprise : « c'est une passion » (E8), « je suis amatrice de fromage » (E6).

Alors que les raisons qui justifient la création d'une entreprise sont multiples, celles qui expliquent le choix de fabriquer des produits de spécialité le sont tout autant. Pour les quatre entrepreneurs qui produisent le lait transformé, trois principaux éléments conditionnent cette décision: valoriser la ressource (le lait), écouler la production et diversifier les revenus de la ferme. Certains évoquent des préoccupations concernant le développement régional pour justifier la transformation du lait : « nous, on s'est dit que de cette façon-là le lait va rester ici » (E8). Adapter la production agricole aux spécificités du territoire est même un élément nommé par un répondant afin d'expliquer son choix de produire du lait et de le transformer. Dans l'esprit de diversification des activités et des formes de revenus de la ferme, un entrepreneur a aussi soulevé la question de la relève : « On voulait diversifier les revenus par rapport au lait. Et pour la famille aussi; des besoins futurs, en tant que travail pour plus tard, si un des enfants veut prendre la ferme » (E8).

Autant pour les producteurs de la ressource transformée que pour ceux qui ne produisent pas de lait, « répondre à une demande du marché » constitue la principale raison de fabriquer des produits de spécialité: « La demande était là, elle était déjà existante. C'était naturel de faire ça » (E1). Ils semblent tous sensibles aux besoins des consommateurs : « C'était notre désir de produire quelque chose de différent, de donner la chance aux consommateurs d'avoir une variété pis d'avoir des goûts » (E6). Il semble également que les fromages fins permettent aux producteurs d'obtenir de meilleures marges de profit et de fidéliser plus facilement la clientèle, selon leurs dires. De même, assurer la qualité des produits vendus en magasin est un autre élément mentionné lors des entretiens.

Finalement, il convient de souligner que les entrepreneurs appliquent une forme de raisonnement lorsqu'ils choisissent de fabriquer un type de fromage plutôt qu'un autre (ex. : pâte ferme, pâte molle, cheddar, croûte fleurie, faible en gras, etc.). Par exemple, pour certains, la conservation du fromage est un facteur important : il doit être « facilement transportable » (E7) et « facile à garder dans les paramètres d'innocuité » (E7). Pour d'autres, le produit doit se distinguer sur le marché : « On voulait pas faire ça [des pâtes fermes] parce qu'on trouvait que ça faisait comme tout le monde. Un moment donné, les

gens savent même pas c'est quoi la différence, à part de dire que ça vient de ma région » (E6). Une logique de production peut également donner lieu à un produit de spécialité. Par exemple, le surplus de crème qui n'est pas utilisé pour produire un fromage pourrait entrer dans la fabrication d'un autre fromage : « chacun [des fromages] a son rôle, c'est pour ça que j'ai différents types de fromage » (E3). Pour certains, la production d'un produit moins distinctif, plus générique, permet à l'entreprise d'assurer sa viabilité et de développer des fromages fins. Il y a donc parfois une complémentarité qui s'effectue entre deux types de production fromagère : un produit plus standard, comme le cheddar, et un fromage fin.

## **4.2 PERCEPTIONS DE LA QUALITE DES PRODUITS AGROALIMENTAIRES**

Nous avons abordé, dans le premier chapitre de ce mémoire, les deux dimensions partagées de la qualité agroalimentaire : intrinsèque et extrinsèque (Cerdan et Sautier, 2003; Dedeire, 2002; Lacroix, Mollard et Pecqueur, 2000; Valceschini, 2003) (voir chapitre 1, point 1.5.2.2). Rappelons que la notion de qualité intrinsèque fait référence à la composition d'un produit, plus précisément aux éléments suivants : hygiène, usage, sensation organoleptique et nutrition. La qualité extrinsèque est plutôt associée à une dimension symbolique, socialement construite, dans laquelle on retrouve des valeurs éthiques ainsi que des notions pouvant référer au temps et à l'espace. Nous utiliserons ces deux catégories pour classifier les discours et les pratiques des entrepreneurs en regard de la qualité agroalimentaire.

### **4.2.1 Discours et pratiques en regard de la qualité intrinsèque**

Lors des entretiens, les répondants ont fait mention de différents éléments que nous pouvons associer à la qualité intrinsèque d'un produit : la composition des fromages, le plaisir de goûter, le procédé de fabrication utilisé, la qualité hygiénique ou encore des aspects nutritionnels. Cette sous-section de chapitre résume, à partir des discours et des pratiques des entrepreneurs, les caractéristiques dominantes de la qualité intrinsèque.

#### 4.2.1.1 La composition : la qualité du lait, un incontournable

Le lait utilisé pour la fabrication du fromage est un élément déterminant de la qualité pour la majorité des entrepreneurs fromagers. Par contre, la définition d'un lait de qualité est variable de l'un à l'autre. Par exemple, pour certains, la qualité du lait semble être attribuable à un élément distinctif, en amont de la production, comme la race de vache productrice (ex. : Holstein, Jersey, Canadienne), l'alimentation particulière des animaux (ex. : fourrage, type de céréales, etc.) ou les conditions d'élevage (ex. : animaux en liberté, au pâturage, etc). Le type de lait (chèvre, brebis ou vache) et l'état du lait utilisé (pasteurisé ou cru) sont aussi des facteurs caractérisant la qualité, selon certains entrepreneurs. Dans le cas du lait de vache, la spécificité est souvent attribuée à une race en particulier, ce qui n'est pas nécessairement le cas avec le lait de brebis ou le lait de chèvre. En effet, trois entrepreneurs ont attribué une spécificité à leur fromage en regard de la race de vache laitière productrice, alors qu'aucun n'a précisé une race de chèvre ou de brebis en particulier. Par conséquent, ces deux derniers types de lait semblent être considérés comme plus distinctifs par nature.

Aussi, un répondant sur deux affirme que le fromage doit être composé de lait « pur à 100% », c'est-à-dire sans lait en poudre, ni substances laitières modifiées ou agents de conservation : « il n'y a pas d'autres substances laitières de *shootées* et aucun chlorure de calcium ou des choses comme ça pour augmenter le rendement, nous n'en avons pas » (E8). La fabrication du fromage avec du lait « pur », sans produits ajoutés, serait un élément distinctif sur le marché : « ce que l'on retrouve en industrie, c'est plus du fromage, c'est un caillé qui est emballé dans du plastique où on met des substances laitières, donc on met beaucoup d'autres choses dedans » (E3).

Selon les quatre entrepreneurs qui produisent eux-mêmes le lait entrant dans la composition des fromages, l'activité de production leur permet d'assurer un contrôle sur la qualité du produit : « notre fromage, c'est juste notre lait [...] c'est plus facile d'avoir une constance dans le goût parce qu'on contrôle toutes les étapes de production » (E8). Un

répondant affirme même que la qualité du lait constitue la base de son entreprise. Il s'est déjà approvisionné chez un autre producteur de lait et « ça a été une catastrophe sur la qualité du lait » (E7). Ainsi, les producteurs ont le contrôle sur toutes les étapes de production et ils s'assurent que le lait est conforme à leur besoin. D'ailleurs, la moitié des producteurs de la ressource transformée fabriquent des fromages au lait cru (lait non pasteurisé).

La provenance « locale » des ingrédients entrant dans la fabrication du fromage est une préoccupation partagée par quelques entrepreneurs. Le lait de provenance locale ou régionale semble perçu comme un élément distinctif de même que l'utilisation d'autres ingrédients (alcool, assaisonnements, etc.) produits à proximité de l'entreprise pour fabriquer le fromage : « Nous, on dit aux gens, il n'y a pas ça à Montréal, ça se peut pas. Il ne pourra pas goûter la même chose, à moins qu'ils achètent [les produits de la région] » (E8), « ça prend notre lait pour faire le même fromage » (E8). Ainsi, certains ingrédients qui composent le fromage sont intrinsèquement liés au territoire, ce qui peut rendre difficile la délocalisation de la production sans modifier le produit, notamment son goût.

Finalement, un seul des entrepreneurs rencontrés croit que l'utilisation d'intrants certifiés « biologiques » pour fabriquer les fromages est un gage de qualité. Par contre, bien que la plupart des répondants n'accordent pas d'importance à la certification biologique, cela ne signifie pas qu'ils n'ont pas certaines préoccupations pour l'environnement, la santé humaine et animale : « pour nous [le développement durable], c'est plus important qu'être bio parce que c'est un ensemble social qu'on met en route » (E7).

#### **4.2.1.2 Les références organoleptiques : l'importance du goût**

Les références organoleptiques désignent ce qui a un intérêt pour les sens : le goût, le toucher, l'ouïe, l'odorat, la vue. Les entrepreneurs rencontrés font parfois mention de l'étiquette des fromages comme un élément qui attire visuellement le consommateur et le pousse à se procurer le produit. Par contre, selon la majorité des répondants, le goût est l'élément essentiel qui permet de reconnaître la qualité d'un fromage : « mon fromage [...]

goûte le fromage » (E1), « selon moi, c'est le goût » (E6), « quand les gens y goûtent pour une première fois, c'est rare qu'ils ne reviennent pas » (E7), « c'est aussi le plaisir de manger » (E4). La dégustation devient donc un moyen privilégié pour faire connaître les produits aux consommateurs.

Il semble que le goût du fromage relève de facteurs situés en amont de la transformation, comme le lait utilisé (race de vache laitière, alimentation du troupeau, etc.) ou encore la recette de fabrication : « Les autres de la compétition souvent, c'est très, très salé. C'est leurs agents de conservation. Nous autres [le fromage] se conserve un petit peu moins, mais les gens le savent. [...] On a opté vraiment pour la qualité par rapport au goût que les autres ont » (E1). La fraîcheur du produit, qui se reconnaît par le goût, est aussi un élément distinctif nommé par un entrepreneur sur quatre : « Ici, moi, j'ai jamais de fromage de la veille. C'est toujours frais du matin. Les gens qui viennent ici savent que c'est frais du jour, automatiquement » (E1).

Il apparaît donc que le goût du fromage permet d'évaluer la qualité des produits entrant dans la composition. La qualité du lait et le goût sont notamment deux caractéristiques interdépendantes dans le discours des entrepreneurs.

#### **4.2.1.3 Le procédé de fabrication : recette « unique » et constance dans la production**

Toutes les entreprises affirment utiliser un ou des procédés de fabrication particuliers : fromages fabriqués manuellement, lait non écrémé, pasteurisation et homogénéisation minutieuse du lait, temps de maturation (vieillesse) des fromages précis, procédé de fabrication artisanal, recettes uniques, fromage moulu à la main et à la louche, procédé d'affinage particulier, production à petite échelle, etc. À ce sujet, un entrepreneur reconnaît que le procédé de fabrication particulier des fromages a un impact direct sur le marketing. Faire preuve d'innovation pour créer de nouveaux produits semble aussi une préoccupation partagée par les chefs d'entreprises : « on l'a mis au point avec notre consultant [...] on est les seuls au Canada à le produire » (E8), « [il s'agissait d'un]

produit d'une grande originalité à l'époque où il est sorti » (E6). L'ensemble des entrepreneurs a recours aux services de consultants externes, de firmes de recherche et de développement ou encore d'universités pour mettre au point certains fromages. Cependant, lorsqu'ils ont été questionnés sur les caractéristiques particulières de leurs produits, l'innovation a été nommée explicitement par un seul répondant. La majorité fait plutôt référence à l'idée d'une méthode de fabrication, d'une recette particulière ou d'un souci de distinction. L'ensemble des entrepreneurs considèrent toutefois implicitement, dans leur discours, l'innovation comme un enjeu au développement de leur entreprise.

La constance du produit est un élément nommé comme important par la moitié des répondants : « si on ne parvient pas à diminuer la variabilité, le taux de rejet augmente » (E2). Plusieurs ont affirmé que les exigences des consommateurs pour les produits artisanaux sont aussi strictes, en termes de constance, que les produits industriels, de masse et génériques : « Les gens là, ils sont exigeants envers la micro-fromagerie à la même mesure qu'ils sont exigeants pour les grandes multinationales. Idéalement, la majorité des gens voudrait retrouver toujours le même produit en tablette exactement pareil » (E6). La production artisanale n'a donc pas, nécessairement, une connotation positive. Du moins, les critères pour juger de la qualité du fromage industriel semblent marquer encore largement le jugement sur les produits artisanaux. Afin d'écouler les produits, malgré la variabilité des lots, un entrepreneur affirme connaître les attentes des différents distributeurs et ajuster les commandes dans le but de les satisfaire. Un autre s'assure d'informatiser l'ensemble des étapes de la production afin d'utiliser la même méthode pour chacun des lots produits : « Tu peux pas faire des à-peu-près. La température est importante. Ensuite le temps dans tes étapes. Le client s'en rendra peut-être pas compte; moi, je m'en rends compte » (E5).

Cependant, pour plusieurs répondants, la fabrication de fromage industriel n'est pas un gage de qualité : « Eux autres [les grandes entreprises], ce qu'ils veulent, c'est du rendement. Eux autres, avec mille litres de lait, s'ils peuvent faire 140 kilos de fromage, ils vont le faire. Fait qu'ils vont rajouter de la poudre de lait, ils vont rajouter des protéines » (E1), « Ils n'arrivent pas à faire des produits comme on a. C'est une logique de production.

Ils ne peuvent pas faire les petits produits. Ils ajoutent d'autres substances laitières. Ça va être différent » (E8). Des entrepreneurs déplorent le fait que les grandes entreprises, pour occuper une part du marché des produits de spécialité, vont jusqu'à acheter de petites fromageries artisanales; après quoi, elles changent les méthodes de fabrication tout en conservant la notoriété : « ils marquent [sur le produit] un fromage fermier, mais ce n'est plus un fromage fermier » (E8), « la qualité de leurs produits n'est plus vraiment là » (E1). Un autre répondant se désole de constater que la distinction d'un produit se caractérise par son opposition à la production générique: « dans notre société, ce que fait l'industrie ça devient la norme et ce que les gens font devient un produit de spécialité, un produit de terroir » (E3). En bref, les intrants dans la composition du fromage et les procédés de fabrication utilisés semblent, chez la majorité des répondants interrogés, s'opposer aux méthodes de fabrication privilégiées par la grande industrie.

Alors que les fromages de spécialité sont reconnus pour leurs caractéristiques particulières par rapport aux fromages standards et génériques, les consommateurs exigent la même constance du goût et de l'apparence pour les deux types de produits. Ainsi, les transformateurs de fromages de spécialité sont aux prises avec une tension : le consommateur exige un produit différent de celui de la grosse industrie, mais tout aussi stable. Cette « différence stabilisée », recherchée par la clientèle, pose un sérieux défi aux transformateurs de fromages de spécialité.

#### **4.2.1.4 La qualité hygiénique : une grande préoccupation**

Dans l'ensemble des critères intrinsèques et extrinsèques associés à la qualité, l'hygiène constitue la préoccupation première de l'ensemble des répondants : « c'est important de faire de l'hygiène et de la salubrité » (E5). Même si cette forme de qualité est souvent associée aux produits industriels, elle est aussi considérée très importante pour les entreprises qui produisent de plus petits volumes. En effet, un « parfait contrôle » de l'atmosphère de l'usine et des « règles d'hygiène particulièrement strictes » (E2) semblent constituer des conditions de production incontournables. Les moyens pour garantir la

qualité hygiénique sont nombreux : cahier des charges détaillé, production assistée par ordinateur, choix de consultants compétents pour guider l'entreprise, pasteurisation régulière du pasteurisateur lui-même (afin de prévenir la contamination), ajustement par une entreprise indépendante des thermomètres utilisés pour la fabrication, etc. Un répondant affirme distribuer lui-même son produit dans un souci de contrôle de la qualité : « c'est un produit frais, c'est de l'alimentation, on ne veut pas qu'il soit travaillé ou manipulé par d'autres » (E1). Pour les producteurs laitiers, la production de la ressource principale serait un gage de qualité; la petite taille de la ferme familiale permettrait de mieux contrôler la qualité du lait.

Pour certains, la pasteurisation du lait garantit la qualité hygiénique des fromages, alors que pour d'autres le lait cru, transformé dans le respect de paramètres d'innocuité stricts, est un gage de qualité supérieure. Plusieurs entrepreneurs pasteurisant leur lait se sont sentis sécurisés lors de la crise de la listériose : « On a informé les gens. On n'a pas un fromage au lait cru, on a un fromage pasteurisé » (E8). Un autre choisit de transformer des fromages « faciles à garder dans les paramètres d'innocuité » (E7) afin d'éviter des problèmes relatifs à l'hygiène et à la constance des produits.

Les répondants usent parfois de certaines certifications ou normes pour garantir la qualité hygiénique. Par exemple, des répondants ont affirmé que la certification biologique ou encore HACCP, qui exigent de répondre à un cahier des charges strict, seraient garantes d'une meilleure qualité hygiénique. Les normes gouvernementales garantiraient aussi la qualité sanitaire des produits. Une fromagerie opérant au Québec doit obligatoirement répondre aux normes provinciales. Cependant, les fromageries québécoises peuvent aussi, volontairement, se conformer aux normes fédérales. Selon certains entrepreneurs, les normes fédérales sont plus strictes et s'y conformer exige des investissements importants et des inspections plus fréquentes. Par contre, ils se disent ainsi plus confiants de la qualité hygiénique de leurs produits.

#### **4.2.1.5 La qualité nutritionnelle : l'aspect intrinsèque le moins présent**

La qualité nutritionnelle est un aspect moins présent dans le discours des entrepreneurs. D'ailleurs, Allaire (2002) identifie deux composantes de l'économie de la qualité : la diversification de la composition fonctionnelle (ex. : les aliments médicalisés comme les « oméga 3 ») et ceux à caractère identitaire. Est-ce que la qualité nutritionnelle, appartenant à la première composante de l'économie de la qualité, serait davantage une marque de distinction utilisée par les industriels, alors que le caractère identitaire des produits serait plutôt associé aux entreprises de plus petite taille fabriquant des produits de spécialité? Les données recueillies dans le cadre de notre enquête abondent en ce sens.

Cela étant dit, un entrepreneur a tout de même développé un produit « médicalisé », soit un fromage contenant des probiotiques. Deux autres fabriquent un fromage faible en gras. La préoccupation de produire des fromages peu salés comparativement à ceux de la concurrence a aussi été mentionnée : « on sale moins [...] t'sais les autres de la compétition souvent, c'est très, très salé » (E1). Un répondant a également affirmé que ses produits sont plus facilement digestes, dû au type de lait utilisé. Finalement, un seul entrepreneur associe la certification biologique à des produits « sains », exempts de produits chimiques, nocifs pour la santé des gens et l'environnement.

#### **4.2.2 Discours et pratiques en regard de la qualité extrinsèque**

La qualité extrinsèque, plus suggestive que celle qui est intrinsèque, est une dimension de la qualité partagée et même exploitée par les répondants. Dans les prochaines sections, nous verrons notamment comment le territoire intervient dans la construction de la qualité, telle que perçue par les entrepreneurs.

#### 4.2.2.1 Les références à l'espace : un facteur identitaire et de marketing

Il existe un lien entre le territoire, la perception de la qualité et la commercialisation des produits. Un entrepreneur prend l'exemple de la région de Charlevoix, qui serait favorisée quant à la perception projetée de la qualité : « ça fait partie du romantisme du terroir québécois » (E6). Selon ce dernier, il serait difficile pour les produits provenant de régions moins valorisées sur le plan des perceptions de la qualité agroalimentaire de percer sur les marchés situés à l'extérieur de ces mêmes régions. Malgré cette remarque, l'emplacement de l'entreprise en région plus éloignée permettrait, selon plusieurs, de valoriser les produits qui en proviennent en les distinguant sur le marché.

Le lien au territoire est souvent véhiculé dans le nom du produit : « en plus de nous faire connaître, on est en train de faire connaître [notre région] » (E6). Un répondant affirme avoir été influencé par les appellations de l'Europe, qui font référence à des régions et à des pays, pour nommer ses produits. D'ailleurs, sept entrepreneurs sur les huit rencontrés ont donné à au moins un de leurs fromages un nom se référant au territoire. Plusieurs raisons peuvent justifier ce choix : donner une « âme » au fromage à l'étape de la commercialisation, rendre hommage à l'histoire du territoire ou encore à des personnes qui en proviennent, faire connaître ou reconnaître certaines caractéristiques d'un lieu, etc. Tout comme les noms, les étiquettes apposées sur les fromages réfèrent souvent à un élément du paysage, à la géographie du territoire. D'ailleurs, une entreprise sur deux a fait participer la communauté au choix des noms des produits et même, dans certains cas, à l'élaboration de l'étiquette. Le nom des fromages et le visuel de présentation sont des aspects importants de la commercialisation pour l'ensemble des entrepreneurs lorsqu'il s'agit de vendre un produit : « 50% du produit est visuel pour le consommateur, alors c'est important d'avoir quelque chose d'accrocheur » (E7).

L'idée du lien entre le fromage de spécialité et le territoire apparaît assez forte. Les répondants font souvent référence au caractère identitaire du produit et, par extension, au milieu. En effet, les fromages de spécialité seraient aussi un sujet de fierté dans la

communauté : « on voit que les gens se sont accaparés [le(s) produit(s)] en peu de temps » et ils disent : « ça c'est le fromage de mon coin de pays » (E7). Un répondant affirme que les acteurs du développement socioéconomique, qui interviennent par différents moyens (encadrement ou soutien) auprès de l'entreprise, sont aussi très fiers des produits de la fromagerie.

En amont de la production, les répondants ont le souci de développer des fromages qui se distinguent sur le marché. Certains visent à produire des fromages commercialisés sur le marché local et régional, d'autres visent une échelle plus large : provinciale, nationale ou même internationale. Ces choix d'échelle de distribution semblent être associés aux valeurs des entrepreneurs et à la taille de leur entreprise. Commercialiser les produits dans la région de production est important pour plusieurs d'entre eux : « Moi, je veux vendre régionalement, je ne veux pas un fromage qui soit disponible partout. Je veux faire plusieurs fromages qui sont disponibles dans la région » (E3). De même, certaines fromageries souhaitent vendre leurs produits dans des boutiques spécialisées et non dans les supermarchés. Selon eux, les supermarchés réduisent le caractère distinctif des fromages et rendent impersonnel le produit : « les gens veulent voir l'artisan, sinon ça ne fait pas terroir » (E6). Parmi les entreprises enquêtées, celles dont le chiffre d'affaires est le plus élevé et comptant le plus grand nombre d'employés (comparées aux autres) semblent davantage intéressées à développer un marché à plus large échelle.

#### **4.2.2.2 Les références au temps : le territoire prédomine sur la tradition et l'histoire**

Tout comme la référence au territoire, certains aspects de la qualité semblent liés à des composantes historiques et traditionnelles. Cependant, alors que sept entreprises sur huit commercialisent des produits sous des noms se référant au territoire, cette proportion n'est que d'une sur deux pour les noms en relation avec la temporalité. L'effet du temps se traduit généralement par des indications relatives au patrimoine culturel et à l'histoire, par exemple un personnage qui a marqué un lieu ou une époque.

Nonobstant les références au temps dans le nom des produits, l'idée du savoir-faire et de la tradition se retrouvent de façon marquée dans le discours d'un seul répondant. Il semble donc que les entrepreneurs fassent référence au patrimoine et à l'histoire dans une perspective de marketing. L'idée de perpétuer un savoir-faire traditionnel ou encore celle d'utiliser des méthodes de fabrication ancestrales ne font pas partie des préoccupations de la majorité des répondants, peut-être à cause notamment de la rupture historique qui a entraîné la perte de savoir-faire suite à un déclasserment des fromages québécois au cours du siècle dernier. Cela aurait en quelque sorte obligé à réapprendre à faire du fromage et à réinventer des spécificités.

#### **4.2.2.3 Les références à l'éthique et aux valeurs : l'aspect le moins valorisé**

La majorité des huit entrepreneurs font peu mention de valeurs ou encore de références à l'éthique pour justifier la qualité des produits. Par contre, deux répondants semblent préoccupés par cet aspect. Le développement durable, la production biologique et le développement régional sont les éléments, en relation avec les valeurs et l'éthique, qui ont été mentionnés. Par exemple, la mise en pratique de méthodes de développement durables dans la production est valorisée par un répondant : « Pour nous, c'est plus important qu'être bio parce que c'est un ensemble social qu'on met en route. On a fait beaucoup d'avancées environnement[ales] ici, sur l'entreprise » (E7). Pour un autre, le respect de l'environnement et de la santé humaine passe nécessairement par la fabrication et la consommation de produits locaux et biologiques. Selon cette perspective, les produits vendus par la grande industrie seraient nocifs pour la santé, en opposition aux produits fabriqués par une petite entreprise certifiée biologique : « Qu'est-ce qu'on fait avec les produits chimiques? [...] On est en train d'empoisonner les gens avec d'autres produits qui n'ont rien à faire là, juste pour l'industrie » (E3). L'idée du « vrai », du « naturel » et « d'être unique » serait synonyme de qualité : « mettre en valeur des vraies choses [...] on est tellement devenu artificiel, on ne sait plus d'où vient tout » (E3). Finalement, certains sont préoccupés par l'occupation du territoire et le développement de leur milieu : « moi je veux vendre régionalement » (E3), « le lait va rester ici » (E8).

#### 4.2.3 Les caractéristiques de la qualité à retenir

Tel que mentionné à maintes reprises, les auteurs consultés s'entendent pour distinguer deux dimensions de la qualité : intrinsèque et extrinsèque. En étudiant le discours des entrepreneurs, nous avons identifié cinq caractéristiques représentatives de leurs perceptions de la qualité dans sa dimension intrinsèque : la composition du produit (particulièrement la qualité du lait), le goût, le procédé de fabrication unique, la qualité hygiénique et la qualité nutritionnelle. Du côté de la dimension extrinsèque, trois éléments ont fait l'objet d'une préoccupation variable : référence au temps, à l'espace et aux valeurs. Le tableau 17 regroupe l'ensemble des informations recueillies auprès des répondants au sujet des caractéristiques de la qualité et identifie le nombre d'entre eux qui en ont fait mention dans leur discours.

Parmi l'ensemble des composantes de la qualité intrinsèque et extrinsèque, cinq éléments préoccupent davantage les entrepreneurs : le souci de contrôle de la qualité hygiénique, les recettes particulières, le goût, le nom des produits se référant au territoire et le souci de distinction des produits (surtout par rapport à ceux des grands industriels). L'innovation, très présente dans le discours des répondants, a été nommée explicitement par un seul d'entre eux. Cependant, les caractéristiques associées à l'innovation, comme des activités de recherche et de développement ou l'embauche d'un consultant externe pour élaborer des recettes, se retrouvent dans le discours de tous les répondants. Habituellement, ils faisaient référence aux caractéristiques associées à l'innovation lorsqu'ils expliquaient leurs recettes particulières et leur souci de distinguer leurs produits.

Ces différentes caractéristiques de la qualité agroalimentaire sont toutes issues de la dimension intrinsèque de la qualité, à l'exception de celle portant sur la référence au territoire dans le nom du produit. La référence au territoire dans le nom des fromages semble être utilisée comme un élément de marketing afin d'attirer l'attention du consommateur sur le produit.

Tableau 17 : Caractéristiques de la qualité nommées par les répondants

Caractéristique de la qualité	Nombre d'entrepreneurs qui en ont fait mention dans leur discours (sur une possibilité de huit)
<b>QUALITÉ INTRINSÈQUE</b>	
<b>Référence à la composition</b>	
Ingrédients purs (sans additifs chimiques)	4
Constance du produit	4
Lait particulier (troupeau)	3
Lait de la ferme	3
Lait cru	1
Ingrédients particuliers	1
Biologique	1
<b>Référence au procédé de fabrication</b>	
Recettes particulières	7
Artisanal	1
Recettes traditionnelles	1
Petits volumes	1
Innovation	1
<b>Référence à l'hygiène (sécurité alimentaire)</b>	
Souci de contrôle de la qualité hygiénique	8
Certification HACCP	4
Règles d'hygiènes strictes	3
Normes fédérales	1
Lait pasteurisé	1
<b>Référence organoleptique</b>	
Goût	7
Souci de distinction	6
Fraîcheur	2
Plaisir de manger	1
<b>Référence à la santé et à la nutrition</b>	
Faible en gras	2

<b>Caractéristique de la qualité</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs qui en ont fait mention dans leur discours (sur une possibilité de huit)</b>
Qualité digestive	1
Probiotiques	1
Naturel	1
<b>QUALITÉ EXTRINSÈQUE</b>	
<b>Référence à l'espace</b>	
Nom du produit se référant au territoire	7
Identité/fierté	4
Ingrédient provenant d'un territoire de proximité	3
« Terroir »	2
Régionalisme	2
<b>Référence au temps</b>	
Nom de produit se référant à l'histoire	4
Tradition, authenticité	2
<b>Référence aux valeurs et à l'éthique</b>	
Respect de l'environnement	2
Produits fermiers, petite ferme	1
Produits sains	1

#### **4.3 PERCEPTIONS ET UTILISATION DES MECANISMES DE RECONNAISSANCE DE LA QUALITE**

Afin de faire connaître et reconnaître la qualité de leurs produits auprès des consommateurs, les entrepreneurs utilisent une multitude de stratégies. Certaines sont de nature privée, d'autres de nature publique. Parfois elles sont uniques à l'entreprise, parfois elles sont partagées collectivement. Les prochaines lignes dressent le portrait des différentes formes de mécanismes de reconnaissance de qualité adoptées par les répondants en fonction des catégories ci-haut mentionnées : privée ou publique, individuelle ou collective.

Nous pouvons définir les mécanismes de reconnaissance privés par opposition à ceux de nature publique. Tous les moyens développés par l'entreprise elle-même, comme l'élaboration d'une marque, et toutes les adhésions à des regroupements collectifs comme des associations, des corporations, etc., sont considérés comme privés. Il convient toutefois de mentionner que la ligne entre le privé et le public est parfois difficile à tracer. Par exemple, plusieurs regroupements collectifs sont partiellement financés par les institutions publiques. Aussi, plusieurs organisations publiques sont parfois membres ou encore partenaires de ces regroupements (ex. : MAPAQ, Centre local de développement, etc.). Dans le cadre de cette étude, lorsqu'une structure est mise en place par l'État, nous considérons qu'elle est de nature publique. Autrement, il s'agit de mécanismes privés, même si des institutions publiques sont partenaires ou associées.

#### 4.3.1 Les mécanismes de reconnaissance privés

Les prochaines lignes résument les stratégies privées utilisées par les entrepreneurs fromagers pour faire connaître et reconnaître la qualité de leurs produits.

##### 4.3.1.1 Des stratégies individuelles

Les noms des fromages peuvent donner lieu à différentes stratégies originales de commercialisation. Par exemple, un entrepreneur a confié avoir remporté le concours d'une chaîne télévisée portant sur les plus beaux noms de fromages québécois. La participation de la communauté dans le choix du nom ou encore dans l'élaboration de l'étiquette d'un fromage est également une stratégie courante. Ce moyen permet à l'entreprise de connaître ce qui accroche le consommateur, de développer le sentiment d'appartenance dans la communauté et de faire connaître le produit. L'usage de noms référant au territoire est la stratégie individuelle la plus populaire auprès des répondants rencontrés.

Outre le nom des fromages, l'élaboration d'une marque est un moyen peu commun, mais tout de même mentionné par un répondant afin de fidéliser la clientèle. L'entreprise

mise alors sur le nom de la fromagerie pour distinguer ses fromages. Elle tente, par différents moyens, comme la publicité, de se doter d'une image de marque. Cette orientation de l'entreprise serait issue des résultats d'une enquête qu'elle a menée au sujet de la fidélisation de la clientèle.

Nous avons déjà mentionné que le goût est une caractéristique importante de la qualité. Il n'est donc pas étonnant de constater que la dégustation est un moyen populaire utilisé par les entrepreneurs pour atteindre la clientèle et faire connaître leurs produits : « le meilleur moyen d'atteindre les gens, c'est par la dégustation » (E6). Cependant, la dégustation est une stratégie intéressante à condition qu'elle soit utilisée correctement, comme le soulignent certains entrepreneurs qui affirment ne pas pouvoir confier cette tâche à n'importe qui. Il semblerait que les consommateurs apprécient le contact direct avec le « vrai » producteur : « les gens veulent voir l'artisan, sinon ça ne fait pas "terroir" » (E6), « je discute directement avec la clientèle pis y en reviennent pas que je sois directement installé à Montréal pendant une journée pis que je viens [de loin], c'est moi le fromager. Fait que là je les attache pis j'en fais des clients réguliers après » (E7). De même, il semble difficile de trouver des employés capables de promouvoir les fromages avec autant de passion que les producteurs. La présence requise de l'entreprise lors des dégustations peut être un frein à l'utilisation de ce moyen. Certains offrent gratuitement du fromage lors d'événements particuliers (ex. : festivals) afin de le faire découvrir : « nous, on ne peut pas se déplacer à Montréal à toutes les fins de semaine, alors c'est un choix qu'on a fait et on essaie de rejoindre les gens par ce moyen » (E6). La dégustation serait aussi un moyen de se faire connaître auprès de plus gros acheteurs, comme des distributeurs et des épiciers : « On est allé à [une] exposition [...] on a fait déguster [...] on a donné notre carte d'affaires. La semaine d'après, les épicerie, [nous ont contactés]. [...] Vous allez vers le client qui eux vont pousser l'épicerie. » (E8).

Les différents lieux de vente où se retrouvent les fromages font l'objet d'une variété de réflexions de la part des entrepreneurs. Certains valorisent la vente sur place, car ce moyen sécuriserait les consommateurs qui peuvent observer, par eux-mêmes, les

installations où sont fabriqués les produits. D'autres optimisent leur présence au sein de marchés publics et dans des événements comme des salons, des expositions et des fêtes gourmandes. Ces différents lieux permettent également de faire connaître les produits par la dégustation et d'avoir un contact privilégié avec la clientèle. Certaines fromageries commercialisent leurs produits uniquement dans les boutiques spécialisées, alors que d'autres tentent de pénétrer les supermarchés. Lorsque les produits sont vendus en supermarchés, d'autres stratégies sont parfois développées pour distinguer le produit sur les tablettes : « On a fait des affiches dans les marchés au-dessus des comptoirs pour écrire « nouveau », etc. C'est nous qui avons pensé à ça » (E8). D'ailleurs, certains entrepreneurs vendent dans leur boutique des produits fabriqués par d'autres entreprises. Souvent, il s'agit de produits provenant d'autres filières (ex. : produits céréaliers, poissons et fruits de mer, etc.), mais parfois il s'agit aussi de fromages de spécialité. Ainsi, les entrepreneurs peuvent conclure des ententes gré à gré entre eux, afin de vendre leurs produits.

Le contact direct auprès des clients, tant les consommateurs que les commerçants où se retrouvent en vente les fromages, permet aux entrepreneurs de prendre le « pouls » du milieu : « C'est pour avoir un lien aussi, pour savoir, bon c'est quoi la perception là. Comment l'épicier le voit mon produit quand je vais lui porter, pis qu'est-ce qu'il me dit, pis tout ça. Sinon, quand tu passes par le distributeur tu l'as jamais ce canal-là ou très peu. T'as juste sa version à lui » (E7). Le contact direct auprès des commerçants et des employés qui travaillent dans ces commerces permettrait de trouver des complices pour vendre les produits. Par exemple, la relation directe avec les commerçants permettrait une meilleure présentation des fromages dans les comptoirs de vente. Même si la majorité des répondants font affaire avec un ou plusieurs distributeurs, ils tentent, dans plusieurs cas, de distribuer par eux-mêmes une petite part de leur production: « entre [nom de municipalité] et [nom de municipalité], mon distributeur ne se met pas les pieds là. C'est convenu. C'est moi directement parce que ça fait partie du concept de... d'identité, d'avoir un produit de niche pis qui devienne un produit d'appartenance à une région » (E7). La distribution à l'échelle locale devient alors, pour le transformateur, un moyen de développer l'identité des produits, ce qui aurait un impact sur la qualité perçue par les consommateurs. Notons

également que le « bouche-à-oreille » est considéré par plusieurs entrepreneurs comme une façon importante de rejoindre la clientèle.

La participation à des concours et à plus forte raison lorsqu'on y remporte des prix est une stratégie utilisée par plusieurs entrepreneurs pour obtenir de la reconnaissance et une occasion pour faire connaître la qualité des fromages qu'ils fabriquent : « ah ben, c'est de plus en plus facile [l'accès aux marchés], parce qu'on est de plus en plus connu, ça fait trois ans qu'on est finaliste comme meilleur fromage au Québec, ça fait que ça nous aide ça aussi » (E1). Tous les répondants rencontrés participent à des concours dont le plus populaire est la *Sélection Caseus, le concours des fromages fins du Québec*. Les retombées en publicité, générées par les prix remportés, représentent des sommes importantes que les petites entreprises n'auraient probablement pas les moyens d'investir pour se faire connaître. D'ailleurs, notons que les médias sont reconnus par les entrepreneurs comme une façon privilégiée de joindre la clientèle; les articles publiés dans les magazines gastronomiques, la couverture médiatique lors du lancement d'un fromage et la représentation à la télévision lors d'émissions culinaires auraient des impacts directs sur la demande pour les produits. En parallèle à cette présence médiatique tant recherchée, toutes les entreprises enquêtées dans le cadre de notre recherche sont présentes sur le web (ex. : page web) et la plupart ont leur propre site Internet.

Enfin, certains entrepreneurs font preuve d'innovation dans leurs stratégies de marketing. Par exemple, des gestes considérés comme philanthropiques permettent parfois de faire connaître l'entreprise : s'associer à une cause sociale, donner du fromage à des familles à faible revenu, etc. D'autres vont utiliser des modes de production novateurs et utiliseront cet argument pour se faire connaître et se distinguer sur le marché. Il faut rappeler qu'une seule entreprise étudiée dans le cadre de l'enquête est certifiée biologique. Aussi, certains mettent en place des projets agrotouristiques pour faire connaître l'entreprise et fidéliser la clientèle.

#### 4.3.1.2 Des stratégies collectives

Toutes les entreprises enquêtées sont membres de quelques associations ou corporations qui regroupent différents acteurs en agroalimentaire. Parfois, il s'agit d'organisations qui font la promotion des produits agroalimentaires régionaux, comme les *Saveurs du Bas-Saint-Laurent* et la *Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches*; d'autres fois, il s'agit de regroupements spécifiques aux fromages de spécialité, comme l'*Association des fromagers artisans du Québec*, la *Société des fromages du Québec*, etc. Plusieurs raisons motivent les entrepreneurs à rejoindre les rangs de ce type de structure : partager des informations et des idées avec d'autres personnes du milieu, avoir accès à des formations, pouvoir apposer des logos distinctifs (ex. : Aliment du Québec) sur les produits, se faire connaître auprès des consommateurs et obtenir de la crédibilité, notamment face aux institutions publiques. Certains entrepreneurs affirment adhérer à différentes organisations reconnues comme des signaux de qualité par les consommateurs afin de ne pas se discréditer par rapport aux entreprises qui sont membres de telles organisations: « Au niveau de la population, pour eux, ils disent : ça c'est de la qualité, c'est [nom de l'organisation]. Fait que si tu l'es pas [membre], t'es terni par ricochet » (E6). Ne pas être membre d'une organisation pourrait être mal perçu non seulement par les consommateurs, mais également par les différentes institutions publiques qui interviennent afin de soutenir les entreprises agroalimentaires qui fabriquent des produits de spécialité. La qualité perçue est un facteur qui conditionne l'adhésion volontaire des entrepreneurs à différents regroupements.

En plus d'adhérer à différentes formes de regroupements, la majorité des entrepreneurs participent à des événements promotionnels comme des salons. Parfois, ce type d'activité s'organise au niveau local ou régional; d'autres fois, il s'agit d'événements provinciaux, nationaux et même internationaux. Nonobstant l'échelle à laquelle se déroule l'activité, l'objectif poursuivi est le même : faire découvrir les fromages aux consommateurs et ainsi espérer développer de nouveaux marchés. Intégrer l'entreprise à une route touristique ou agroalimentaire, comme le circuit de l'*Association touristique régionale* ou

encore la *Route des fromages fins du Québec*, est également un moyen très répandu. Ainsi, l'entreprise figure au sein de brochures, dépliants, affiches et sites Web, ce qui assure son rayonnement auprès des touristes notamment. Selon certains répondants, en plus d'être une initiative à faible coût, les routes permettent de tisser une forme d'entraide promotionnelle entre les différents membres : « tout le monde amène les cartes d'affaires à tout le monde » (E8).

Deux répondants ont mentionné que la mise en place d'une marque collective est un moyen gagnant afin de faire connaître les produits sur le marché. Il est possible de distinguer deux « types » de marque dans le discours des entrepreneurs : l'une de nature « territoriale », où la région devient l'élément de référence, alors que l'autre se concentre sur la filière de production (fromage de spécialité), sans égard à la provenance territoriale. Dans les deux cas, la notion d'identité semble susciter l'adhésion des membres. Dans le cas de la marque collective qui regroupe des fromages de spécialité, la vision des membres et leur philosophie quant à la production fromagère seraient les éléments liants. Dans l'autre cas, la marque collective s'adresse à l'ensemble des produits agroalimentaires fabriqués dans la région. Cependant, les objectifs visés pour l'un ou l'autre sont les mêmes : favoriser la visibilité de l'entreprise, faire connaître les produits sur le marché, et ce, à moindre coût. Cette stratégie collective présente une valeur ajoutée pour les transformateurs qui y adhèrent : ensemble, les bénéfices retirés sont plus grands que la somme des parties. Parmi ces bénéfices, un entrepreneur note les relations de confiance et d'amitié qui s'établissent avec les autres transformateurs, en plus d'un meilleur positionnement sur le marché pour faire face aux plus gros concurrents comme Saputo et Agropur.

#### 4.3.2 Les mécanismes de reconnaissance publics

Comme mentionné en introduction du point 4.3, la ligne entre les mécanismes de reconnaissance publics et privés est difficile à tracer. Nous avons choisi de considérer comme un mécanisme de reconnaissance public uniquement les structures mises en place

par l'État. En considérant cette définition, nous constatons qu'il existe très peu de mécanismes de reconnaissance publics.

#### **4.3.2.1 Des stratégies individuelles**

Il existe peu de mécanismes de reconnaissance publics de nature individuelle. Ceux que nous connaissons sont issus de la *Loi sur les appellations contrôlées et les termes valorisants* ou encore de certaines normes gouvernementales dont l'objectif est de favoriser une meilleure salubrité alimentaire.

Deux entrepreneurs rencontrés ont mentionné s'intéresser à la démarche de certification pour une appellation contrôlée ou encore un terme valorisant. La motivation d'un entrepreneur à vouloir obtenir une telle marque se résume ainsi : distinguer le produit sur le marché afin d'éviter qu'il ne soit imité et assurer la traçabilité des produits aux consommateurs. Pour cet entrepreneur, la certification souhaitée serait de nature individuelle, c'est-à-dire que seule son entreprise posséderait cette marque de distinction; il ne s'agit pas d'une initiative de groupe où plusieurs entreprises se partageraient la mention. De plus, un seul produit de l'entreprise serait ciblé. Ce produit est d'ailleurs, malgré ses particularités, le plus générique parmi la gamme proposée par l'entreprise. En fait, il s'agit du produit pour lequel la concurrence sur le marché est la plus forte. Une certification reconnue par le gouvernement deviendrait donc un moyen permettant aux consommateurs de reconnaître la particularité du produit sur le marché.

Pour un autre entrepreneur, qui caractérise son entreprise de fromagerie fermière, l'obtention du terme valorisant « produit fermier » pourrait garantir aux consommateurs la « vraie » nature des produits. Sur le marché, plusieurs entreprises utiliseraient la mention « fermier » alors que ce n'est pas nécessairement le cas. Ainsi, l'entreprise qui obtiendrait ce terme valorisant dans le cadre d'une certification publique se verrait reconnaître ces caractéristiques particulières sur un marché qui compte un bon nombre de faux produits fermiers. Cependant, ce même répondant affirme que le système mis en place au Québec n'est pas comparable actuellement à celui de la France pour faire reconnaître les produits. Il

affirme utiliser, dans le moment, les qualités distinctives de ses produits comme argument de vente (lait produit à la ferme, fromage fermier). Il est toutefois ouvert à obtenir une certification lorsque le système d'appellations sera mieux implanté au Québec.

Finalement, plusieurs entrepreneurs se conforment ou souhaitent se conformer au programme HACCP, dont le contrôle est assuré par l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Selon ces répondants, HACCP serait une forme de certification qui aurait plusieurs avantages au plan de la qualité sanitaire : une meilleure garantie de la sécurité alimentaire en cas de crise sanitaire, une augmentation de la capacité de contrôle de la qualité des produits, ainsi qu'une constance dans la production malgré la rotation du personnel, et ce, grâce à un cahier des charges rigoureux. Ce type de certification apporterait une forme de protection à l'entreprise en termes de sécurité alimentaire.

#### **4.3.2.2 Des stratégies collectives**

En fonction des différentes catégories de mécanismes de reconnaissance de la qualité que nous avons établies, c'est-à-dire de nature privée ou publique, individuelle ou collective, nous n'avons relevé aucune stratégie publique collective dans le discours des entrepreneurs fromagers rencontrés. C'est pourquoi il convient de rappeler qu'il n'est pas toujours facile de tracer la ligne entre ce qui pourrait être considéré comme une stratégie publique ou encore privée. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les institutions publiques sont souvent associées à des regroupements collectifs. Cependant, dans le cadre de notre étude, nous avons choisi une catégorisation pour laquelle nous ne pouvons identifier de stratégies publiques collectives dans le discours de nos répondants.

Enfin, le tableau 18 fait état des 25 mécanismes de reconnaissance de la qualité identifiés dans le discours des répondants. Ceux-ci sont classés en ordre décroissant, des plus populaires au moins populaires. Le nombre d'entrepreneurs ayant recours à chacune des stratégies est identifié dans la colonne de droite.

Tableau 18 : Les mécanismes de reconnaissance de la qualité

<b>Mécanisme de reconnaissance de la qualité</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs qui ont nommé la stratégie (sur les huit interrogés)</b>
Assurer une présence de l'entreprise sur le Web	8
Devenir membre d'organisations ou de corporations qui regroupent des acteurs dans le domaine agroalimentaire (organismes renommés)	8
Participer à des concours et y remporter des prix	8
Donner aux produits des noms se référant à un territoire	7
Faire déguster les produits	7
Commercialiser les produits dans les supermarchés	6
Vendre les produits sur les lieux de production	6
Intégrer une route touristique ou agroalimentaire	5
Obtenir une certification connue (HACCP, biologique)	5
Vendre directement les produits aux consommateurs (favoriser les circuits courts)	5
Commercialiser les produits uniquement dans les boutiques spécialisées	4
Étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire	4
Exposer des produits lors de salons, de festivals et d'événements divers	4
Faire parler de l'entreprise (bouche-à-oreille)	4
Offrir du fromage en commandite	4
Publiciser l'entreprise et ses produits dans les médias	4
Solliciter la participation de la communauté pour choisir le nom d'un produit et élaborer une étiquette	4

<b>Mécanisme de reconnaissance de la qualité</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs qui ont nommé la stratégie (sur les huit interrogés)</b>
Fréquenter les marchés publics	3
Mettre en place une marque (privée ou collective)	3
Vendre des produits fabriqués par d'autres entreprises	3
Envisager d'entreprendre une démarche de certification de la qualité émise par le gouvernement	2
User de stratégies philanthropiques	2
Confier seulement une partie de la distribution à un distributeur et en effectuer l'autre partie soi-même	1
Offrir à la clientèle des activités agrotouristiques	1
Promouvoir des modes de production novateurs	1

#### **4.4 PERCEPTIONS DU ROLE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES EN REGARD DE LA QUALITE**

Les institutions publiques interviennent auprès des entreprises pour de multiples raisons et par différents moyens. Les prochaines lignes ont pour objectif d'explorer les perceptions qu'entretiennent les entrepreneurs fromagers à l'égard du travail des institutions publiques concernant la qualité.

##### **4.4.1 L'évaluation du travail des institutions publiques selon les entrepreneurs**

L'appareil gouvernemental joue un rôle d'encadrement et de soutien auprès des entreprises agroalimentaires. Généralement, les répondants ont tendance à percevoir négativement le travail des instances publiques. En voici les principales raisons.

#### 4.4.1.1 Le rôle d'encadrement

De façon générale, les entrepreneurs rencontrés considèrent les procédures administratives lourdes et les normes très contraignantes, particulièrement pour la petite entreprise. La perception à l'égard du travail des institutions publiques est souvent négative : « on a toujours l'impression que [les fonctionnaires] sont là pour nous prendre en défaut » (E8). Le travail des institutions publiques à l'égard de la qualité agroalimentaire est abordé globalement dans le discours des répondants. Par exemple, ils font référence aux normes gouvernementales strictes pour assurer l'innocuité des aliments. Autrement, la question de la qualité, de façon très précise, est peu abordée dans le cadre du travail de l'État.

Il convient de souligner que plus de la moitié des répondants ont spécifié leur mécontentement quant à la gestion de la crise de la listériose par le gouvernement provincial. Ils sont principalement dérangés par la décision du MAPAQ de jeter tous les fromages sans les avoir préalablement analysés. Ainsi, une grande quantité de fromages sains a été jetée. Plusieurs répondants affirment s'être sentis « abandonnés » lors de la crise. Aujourd'hui, l'industrie fromagère doit vivre avec les conséquences de cette crise. Par exemple, le MAPAQ a resserré la fréquence et le volume de ses contrôles de qualité hygiénique : « il est passé de la position où les producteurs n'étaient pas obligés de faire des tests, à faire des tests sur tous les lots [de fromage] » (E4). Il y aurait de nouveaux programmes, de nouvelles normes et de nouveaux papiers à remplir, ce qui compliquerait le travail de certains entrepreneurs : « Comment pensez-vous qu'on a le temps pour avancer dans les dossiers quand ils nous en ajoutent tout le temps? » (E8). Cependant, d'autres perçoivent des éléments positifs dans la mise en place de ces normes plus strictes : une meilleure garantie de la qualité aux consommateurs et une épuration sur le marché des entreprises les moins compétitives. Les entrepreneurs qui partagent ce point de vue ont une entreprise de plus grande taille par rapport à l'ensemble de celles représentées dans notre échantillon. Ce sont ces entreprises qui, par exemple, s'intéressent au développement du marché au canadien et international.

#### 4.4.1.2 Le rôle de soutien

Le rôle de soutien, au même titre que le rôle d'encadrement, fait l'objet de plusieurs critiques de la part des répondants. Par contre, certains ont reconnu quelques actions favorables dans le travail des institutions publiques. Un entrepreneur affirme avoir reçu de l'information sur les produits de spécialité et du support pour trouver le nom de ses produits et concevoir des étiquettes. Un autre dit percevoir des efforts de marketing de la part du gouvernement : « Depuis deux ans, il se passe de quoi de positif. Y a beaucoup de publicité » (E1).

Malgré ces commentaires, plusieurs entrepreneurs sont également insatisfaits du soutien qu'ils ont obtenu. Par exemple, un répondant affirme avoir grossi rapidement son entreprise dans le but d'obtenir un soutien financier étatique. Cette décision l'aurait finalement mis en difficulté : la ferme laitière, qui devait approvisionner la fromagerie, a dû être abandonnée afin de permettre aux activités de transformation de se poursuivre. D'autres affirment ne pas avoir été soutenus par certaines institutions publiques lors de la réalisation du projet d'entreprise : « Lorsqu'on est allé au MAPAQ et qu'on leur a dit qu'on voulait faire notre affaire, bien non, il n'y a pas de programmes, il n'y a plus d'enveloppes, il y a assez de fromageries dans le coin » (E6). Ainsi, en amont de la production de fromage de spécialité, il a semblé difficile pour certains entrepreneurs d'obtenir du support public pour mettre en place non seulement leur projet d'entreprise, mais leur propre modèle d'affaires.

#### 4.4.2 Les attentes des entrepreneurs face aux institutions publiques

Les attentes des entrepreneurs face aux institutions publiques dépassent largement la sphère de la qualité. Toutefois, plusieurs recommandations émises touchent de près ou de loin cette notion.

La majorité des répondants semblent mal informés des programmes d'aide du gouvernement de même que des organisations qui pourraient les soutenir dans la commercialisation de leurs produits. Ils souhaitent obtenir de l'information plus facilement : « des fois, c'est pas clair du tout ce qu'on sait qu'ils sont capables de faire » (E4). L'idée de mettre en place un service de guichet unique gouvernemental pour soutenir les entreprises a été nommée par plusieurs entrepreneurs. Selon eux, ce type de structure permettrait une meilleure cohérence entre les programmes et les normes gouvernementales qui s'appliquent ou pourraient s'appliquer à leur entreprise. Cela pourrait également avoir l'effet de diminuer la lourdeur administrative dénoncée par l'ensemble des entrepreneurs interrogés.

Les entrepreneurs souhaitent également être mieux soutenus dans leurs projets de développement, tant sur le plan de la conception de nouveaux produits que sur celui de la conquête des marchés. Concernant la pénétration des marchés, différentes initiatives ont été mentionnées, comme le financement public de campagnes publicitaires du type « achetons Québec » pour valoriser les produits de terroir, encourager la mise sur pied de marchés publics et aider financièrement les entrepreneurs pour des activités de dégustation. Un entrepreneur reconnaît que le gouvernement fait parfois de bons coups pour soutenir les entreprises, comme le programme appelé « les 100 jours ». Ce dernier aurait été mis sur pied en situation de crise (celle de la listériose) et aurait permis aux producteurs de faire déguster leurs produits. Selon ce répondant, les impacts auraient été importants sur le plan des ventes et il souhaiterait le retour de ce type de programme.

Finalement, plusieurs entrepreneurs souhaiteraient que le gouvernement adopte des politiques et des normes qui favoriseraient le développement du domaine agroalimentaire en région. Par exemple, il pourrait encadrer différemment le marché afin que les règles soient mieux adaptées aux petites entreprises et à leurs spécificités. Il pourrait aussi exiger que le lait produit en région soit transformé en région. Plusieurs entrepreneurs affirment que les programmes de soutien du gouvernement favorisent les grandes entreprises qui sont préoccupées par le volume de production et non par la qualité : « Moi, j'aimerais ça qu'il y

ait [...] des pointages à des critères de notoriété, d'image, de prestige de produits de marque vers l'étranger. Le Canada, le Québec en a de besoin de ça. Pis ça, ça ne compte pas » (E6).

#### 4.4.3 La reconnaissance de la qualité : opinions sur la réglementation

Comme souligné au premier chapitre, les mentions de lieux et de qualité sont des moyens principalement adoptés en Europe, et plus récemment au Québec, afin de permettre aux consommateurs de reconnaître des éléments distinctifs des produits. Il s'agit d'un type de certification régi par l'État. Dans le cadre de la recherche, la question a été directement posée aux entrepreneurs afin de connaître leurs opinions sur ce type de certification. Les prochaines lignes résument les commentaires recueillis en deux temps : les mentions de lieux, puis celles de qualité.

##### 4.4.3.1 Les mentions de lieux

Les opinions sur la mise en place des mentions de lieux sont mitigées. Plus de la moitié des entrepreneurs sont en accord avec de telles mentions, mais généralement à certaines conditions. Pour quelques-uns d'entre eux, ce type de mention permet de bien distinguer la région sur le marché : « C'est pas mauvais, ça identifie bien que c'est local de un. Pis la région, si t'aimes une région, normalement tu vas aimer ce qui se fait dans la région. Je trouve que ça met en valeur la région » (E1). Par contre, les entrepreneurs ont des préoccupations de différents ordres : la procédure de certification ne doit pas être « longue et laborieuse » (E2), l'accent doit être mis sur la qualité et le produit doit avoir des caractéristiques distinctives associées au territoire. Au sujet de la distinction, un entrepreneur affirme aimer l'idée des mentions de lieux mais ne pas être en accord avec la gestion du système d'appellation d'origine contrôlée et d'indicateur géographique mis en place au Québec : « C'est triste parce qu'il y a des régions qui sont allées chercher une appellation [...] de lieu, [...] pis quand tu regardes la définition du produit, la définition du

cahier de charges, je m'excuse, mais ce qui a été entériné par le gouvernement, moi, je l'aurais jamais accepté parce que n'importe quelle région pourrait faire le même *christie* de produit » (E7). Un autre croit que si une entreprise triche sur sa localisation, ce sera découvert tôt ou tard. Il ne croit pas que les mentions de lieu soient utiles à l'échelle régionale. Par contre, ce même entrepreneur serait favorable à la mise en place d'un système de mention de lieu à l'échelle provinciale : « les appellations à l'échelle plus nationale, le Québec en tant que tel peut devenir la référence du fromage en Amérique du Nord, ça c'est un beau projet pour le gouvernement du Québec » (E4). Donc, même les plus favorables aux mentions de lieux émettent certaines réserves. D'autres ne prennent pas position. Par exemple, l'un d'entre eux considère que « c'est un truc de marketing » et il ne se sent pas concerné (E3).

Finalement, quelques entrepreneurs ne sont pas favorables à la réglementation du CARTV. Un entrepreneur croit que le Québec n'est pas mûr pour ce type de certification : « Comment peux-tu réglementer quelque chose d'aussi... on s'entend même pas sur c'est quoi un terroir » (E6). De plus, ce même répondant craint de voir ce type de certification servir les grosses entreprises qui ne font pas de véritables produits de terroir : « [les grosses entreprises] ont ben beau faire n'importe quoi pis créer des illusions, mais que le gouvernement embarque là-dedans, [...] s'il légifère pis s'ils mettent ça sur papier, ils vont permettre à Saputo d'encore dire que c'est un produit de terroir » (E6). De même, il ne faudrait pas que les mentions de lieux bénéficient uniquement aux territoires déjà reconnus (ex. : Charlevoix): « ils vont aller accréditer ce qui est reconnu du public déjà » (E6).

#### **4.4.3.2 Les mentions de qualité**

Tout comme pour les mentions de lieux, les mentions de qualité ne font pas l'unanimité auprès des répondants rencontrés. Certains y sont favorables, d'autres moins ou encore pas du tout. Les raisons qui soutiennent la mise en place de telles mentions sont variées : mieux identifier et distinguer les aliments « biologiques » de ceux qui pourraient être qualifiés de « naturels », bien informer le consommateur, permettre aux entreprises de

faire reconnaître la qualité de leurs produits. Toutefois, la majorité des entrepreneurs favorables aux mentions de qualité le sont à certaines conditions. Il faudrait limiter et choisir les termes sujets à une certification et s'assurer que ces derniers respectent les normes qui y sont associées : « il faut qu'il y ait une limite à ça aussi [...] Même le biologique là, y est pas évident aujourd'hui » (E1). De même, le gouvernement devrait favoriser la mise en place d'organismes de certification afin d'encadrer l'utilisation de mentions de qualité. Les entrepreneurs en accord avec ce type de mention semblent souhaiter un processus de certification à la fois rigoureux et simple « d'utilisation ». Il ne faudrait pas que le processus administratif de la certification soit trop lourd.

Environ la moitié des répondants ne sont pas favorables à la mise en place de mentions de qualité, à l'exception de certains qui sont en accord avec la certification biologique. Selon plusieurs, les mentions de qualité pourraient ne pas être bénéfiques aux entreprises qui font de « vrais » produits de qualité : « Mettre cette appellation, c'est vouloir mettre des normes et permettre à certaines entreprises qui sont dans une zone grise de cadrer dedans [...] les vraies fromageries fermières ne vont pas demander d'appellation, car elles n'en ont pas besoin » (E3). Un entrepreneur affirme qu'il y a des priorités beaucoup plus urgentes à gérer : « Ça, je trouve que c'est du brassage de crayons pour rien. [...] Y a des places ben plus criantes que ça, selon moi » (E6). Pour un autre, les mentions de qualité ne permettront pas de mieux informer les consommateurs, bien au contraire : « c'est une multitude d'informations, le consommateur va se perdre totalement » (E7).

#### **4.5 LES FACTEURS QUI CONDITIONNENT LES CHOIX STRATEGIQUES DES ENTREPRENEURS**

Le choix des entrepreneurs d'avoir recours à des mécanismes de reconnaissance de la qualité est conditionné par une multitude de facteurs. L'analyse stratégique de Michel Crozier et Enhard Friedberg en distingue quatre types : les problèmes identifiés par les entrepreneurs, les buts qu'ils se sont fixés, les ressources dont ils disposent et les enjeux

auxquels ils sont confrontés. Les prochaines lignes font état des principaux facteurs en relation avec la qualité des produits agroalimentaires évoqués par les entrepreneurs dans leur discours.

Mentionnons d'emblée que la distinction entre un problème, un but, une ressource et un enjeu n'est pas toujours simple. Par exemple, le désir de maintenir l'entreprise « à dimension humaine » (en opposition à la taille d'une entreprise industrielle) est un but partagé par plusieurs entrepreneurs interrogés. Du même coup, la taille de l'entreprise est également un enjeu concernant la qualité des produits : est-ce que l'expansion de l'entreprise pourrait compromettre la qualité des produits de spécialité (ex. : abandonner la production de lait au profit du développement de la fromagerie, utiliser un procédé de fabrication mécanique plutôt qu'artisanal, etc.) ? Cet exemple montre qu'il est difficile de créer des catégories mutuellement exclusives étant donné que les différents facteurs de l'analyse stratégique se chevauchent. Nous sommes alors consciente que certaines catégorisations pourraient être discutables.

#### 4.5.1 Les problèmes

Le discours des entrepreneurs relève plusieurs problèmes auxquels ils sont confrontés. Nous avons tenté de cibler ceux qui ont, de près ou de loin, un impact sur l'objet de notre recherche, c'est-à-dire la qualité agroalimentaire. De façon générale, sept problèmes ont pu être identifiés : la mauvaise gestion gouvernementale de l'éclosion de la listériose et ses conséquences, des aides gouvernementales inappropriées aux réalités des petites entreprises et des régions éloignées, la lourdeur des démarches administratives gouvernementales, le manque de ressources, la concurrence de la grande industrie de même que la connaissance et la reconnaissance de l'entreprise et de ses produits.

*La mauvaise gestion gouvernementale de l'éclosion de listériose et ses conséquences*

Il convient de rappeler que les entretiens avec les répondants se sont déroulés principalement à l'été et à l'automne 2009, soit après une éclosion de listériose au Québec, qui est communément appelée « la crise de la listériose ». Bien que les répondants n'aient pas été directement questionnés au sujet de cet événement, ils l'ont tous abordé lors de l'entretien. Dans un premier temps, ils estiment que le MAPAQ a mal géré la situation : trop de fromages ont été jetés sans avoir été préalablement testés. Dans un deuxième temps, plusieurs entrepreneurs dénoncent les conséquences engendrées par la crise, car, depuis, le gouvernement a resserré les contrôles de qualité hygiénique. Les répondants dont l'entreprise est de petite taille se sentent particulièrement brimés par ces nouvelles mesures, car ils croient que les échantillons prélevés pour des analyses ont un impact sur la qualité des fromages et la quantité qui peut être vendue : « [Je] fabrique 30-35 fromages par lot [et] quand je viens [de] prendre cinq [échantillons] dedans, faut que j'me trouve un marché pour vendre des meules à moitié coupées. Pas évident » (E7). Ainsi, les impacts pour les entreprises produisant un grand volume seraient, selon certains répondants, moins dommageables que pour celles produisant un petit volume. Mentionnons qu'un entrepreneur percevait un aspect positif à la crise : elle permettrait peut-être « d'épurer » le marché en balayant certaines petites entreprises non concurrentielles. Ainsi, il semble que la taille de l'entreprise et le type de lait utilisé pour la fabrication des fromages (lait cru, lait tamisé ou lait pasteurisé) auraient un impact sur la vulnérabilité des entreprises en temps de crise sanitaire.

*Des aides gouvernementales inappropriées aux réalités des petites entreprises et des régions éloignées*

Les répondants reprochent au gouvernement de ne pas adapter les normes (l'encadrement) et les programmes (le soutien) à leur réalité. Ils décomposent cette réalité en deux éléments : celui de la taille de l'entreprise et celui de sa localisation. Parfois, certains répondants semblent confondre ces deux aspects (ex. : l'entreprise a une petite taille parce qu'elle est située en région éloignée).

Selon les entrepreneurs, l'aide gouvernementale serait adaptée aux besoins des grandes entreprises et répondrait peu, voire pas du tout, aux réalités des petites entreprises : « on en crée des produits de spécialité, on en crée encore, pis on n'est pas capable de rentrer dans leurs critères » (E6). Les programmes seraient conçus en fonction de préoccupations de volume et non de qualité. Aussi, les exigences gouvernementales sont les mêmes pour les petites et les grandes entreprises : « on veut stimuler l'économie rurale, mais là ils mettent des contraintes, des règlements tellement rigides, faits pour des grands » (E3), « une fromagerie comme ça, même si elle est petite, c'est minimum 400 000 \$ pour mettre ça au monde. C'est parce que les normes sont tellement élevées » (E7). Ainsi, alors que l'entreprise défraie des sommes considérables pour se conformer aux normes, elle doit aussi maintenir accessible le prix du fromage sur le marché « parce que le consommateur va arrêter d'acheter » (E7). Selon les entrepreneurs, l'accessibilité à l'aide financière gouvernementale pour les entreprises de petite taille est difficile, tandis que les entreprises de plus grande taille semblent en obtenir plus facilement.

La localisation de l'entreprise en milieu rural ou encore en région éloignée comporte des avantages (point 4.5.3), mais aussi des inconvénients. Étant donné que leur entreprise se situe loin des grands centres et, par conséquent, des bassins de clientèles, plusieurs répondants estiment que le gouvernement devrait les soutenir davantage et mieux adapter les normes et politiques aux réalités des régions : « tu veux faire quelque chose en région, mais tu as des obstacles à chaque fois » (E3). Un répondant reprochait entre autres au gouvernement de ne pas mettre en place de véritables politiques et mesures pour soutenir le développement régional; les mesures existantes seraient assorties de procédures longues et laborieuses.

#### *La lourdeur des démarches administratives gouvernementales*

Généralement, les répondants entretiennent un discours négatif sur les démarches administratives publiques. Ils considèrent passer beaucoup de temps à compléter des « papiers », alors que leur horaire de travail est déjà surchargé. De même, les délais de

traitement (ex. : demande de financement, obtention d'un permis, etc.) seraient trop longs : « un moment donné, il faut avancer nous autres là » (E1). Ils dénoncent également un manque de coordination entre les différents services et ministères du gouvernement et un problème de disponibilité financière pour les programmes de soutien : « Y ont pas de sous là-dedans. Ils t'écœurent avec un formulaire pour pas te dire qu'ils ont pas d'argent pis tu résistes, pis t'arrives au bout pis y a pas d'argent » (E6). Les expériences négatives vécues par certains entrepreneurs pourraient peut-être causer un préjudice défavorable à un nouveau programme étatique, comme celui de la certification publique de la qualité. En effet, une telle initiative gouvernementale pourrait ne pas intéresser les entrepreneurs qui craignent devoir traverser un processus administratif long et laborieux.

*Le manque de ressources : temps, financement et expertise*

Le manque de ressources est un problème qui affecte tous les entrepreneurs. Ils sont par conséquent confrontés à faire des choix (ex. : moyens de distribution des produits, activités de formation, etc.) La conciliation travail-famille est un défi soulevé par plusieurs d'entre eux. Notons que les répondants rencontrés ont plusieurs responsabilités au sein de l'entreprise et ils comptent, pour la plupart, peu d'employés à leur service. Ainsi, ils passent beaucoup de temps au sein de l'entreprise et ils doivent se libérer au moindre problème (ex. : absence d'un employé, défectuosité des équipements, etc.).

Tous les entrepreneurs rencontrés ont accès à au moins une source d'expertise : « parrain » d'affaires, consultant externe, centre de recherche, université, etc. Malgré l'accès à ces différentes formes de connaissance, plusieurs souhaiteraient faire davantage d'activités de recherche et de développement. Souvent, ce sont des contraintes financières qui limitent ce type d'activités : « je n'ai pas les moyens pour ça » (E3).

Le manque de ressources pourrait forcer les entrepreneurs à réfléchir à des moyens alternatifs pour atteindre leurs buts, comme par exemple être membre de regroupements collectifs pour réaliser des activités de distribution ou de commercialisation.

*La concurrence de la grosse industrie*

Les répondants reconnaissent comme un problème le « copiage » de l'image des produits de spécialité par les « gros joueurs ». Ils dénoncent notamment les campagnes publicitaires de l'industrie, comme Saputo : « [Ils] essayent d'imiter, parce qu'il y a un engouement énorme pour les fromages artisanaux depuis cinq ans [...] Pis là ils vous présentent une belle publicité [...] avec un gros bonhomme barbu, la petite calotte sur le côté à la française, pis qui parle tellement. Pis quand t'arrives là, y a 1 500 employés dans l'usine, des *trucks* de 45 pieds y en rentrent aux demi-heures, pis c'est plein de produits pour homogénéiser le lait » (E7). Plusieurs entrepreneurs nous ont confié avoir reçu des offres d'achat provenant d'entreprises industrielles. Ils estiment que ces offres d'achat témoignent de la volonté des grosses entreprises agroalimentaires d'occuper des parts de marché du fromage de spécialité. La capacité des plus petites entreprises à distinguer leurs produits dans un marché composé de grands industriels est essentielle à leur survie.

*La connaissance et la reconnaissance de l'entreprise et de ses produits*

Faire connaître l'entreprise et ses produits aux consommateurs est sans doute le plus grand défi que nous avons identifié dans le discours des entrepreneurs rencontrés. Selon eux, il est très difficile de se faire connaître au moment du démarrage de l'entreprise. À la suite de la mise en œuvre de nombreux efforts de commercialisation, cela s'améliore. Cependant, nous avons remarqué, avec surprise, que certaines entreprises ont de la difficulté à se faire reconnaître dans leur propre milieu : « lorsque les gens de la place organisent un souper-bénéfice, ils préfèrent aller chercher leurs trucs au *Club Price* » (E3). Un autre répondant affirme ne pas avoir d'aide de la municipalité pour améliorer le système d'eau, ou même pour mettre en place un kiosque touristique : « c'est ça je veux dire dans le sens... quand tu demandes un peu de support, on se sent seul ». Souvent, les clients de l'entreprise proviennent, en majorité, d'une autre région (ex. : marché Atwater à Montréal, touristes en visite à la boutique). Si les produits sont peu reconnus dans leur milieu, ceci

explique peut-être la volonté de certaines entreprises de commercialiser leurs produits à plus large échelle (nationale et internationale).

Également, il semble plus difficile de faire connaître et de distinguer sur le marché des types de fromage plus répandus, comme le cheddar, disponible facilement sur le marché et en grande quantité. En effet, plusieurs cheddars industriels sont accessibles à faible coût dans les supermarchés. De même, « entrer dans les épiceries » est nommé comme une étape difficile par les entrepreneurs. Les détaillants semblent avoir une mince marge de manœuvre afin de « faire entrer » dans leurs magasins des produits autres que ceux fournis par le centre d'approvisionnement de leur bannière. Face à cette difficulté, les fabricants de fromage de spécialité n'ont d'autres choix que d'envisager des alternatives aux épiceries pour écouler leur production.

#### 4.5.2 Les buts

Les facteurs qui conditionnent les buts poursuivis par les entrepreneurs sont multiples : les valeurs, la situation familiale, la santé financière, etc. Nous avons identifié quatre buts principaux dans le discours des répondants : maintenir et développer l'entreprise, fabriquer un produit distinctif de qualité, choisir un mode de vie et respecter ses valeurs, ainsi que vendre les produits à un prix concurrentiel.

##### *Maintenir et développer l'entreprise : la recherche nécessaire de la rentabilité*

L'objectif fondamental poursuivi par les répondants est de vivre à partir des revenus générés par leur entreprise. Le maintien et le développement de leur affaire devient donc le but ultime, dont en découlent plusieurs autres. Pour les producteurs de la ressource transformée, la valorisation du lait pour fabriquer des fromages de spécialité permet d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Aussi, l'accès aux marchés devient un objectif incontournable pour les entrepreneurs. Certains ont l'ambition de développer leur entreprise

en accédant à des marchés de plus en plus éloignés au plan national et international. D'autres préféreront consolider les acquis et se concentrer sur le marché local.

#### *Fabriquer un produit distinctif de qualité*

Les répondants interrogés sont très soucieux de la qualité de leurs produits. Ils mettent tout en œuvre pour fabriquer le meilleur produit possible : contrôles serrés de la qualité hygiénique, utilisation d'un procédé de fabrication particulier, transformation d'un lait spécifique (ex. : lait de vache de race jersey), etc. Ils tentent de créer des produits qui se démarqueront par leur qualité sur le marché : « Je pense qu'on s'en va de plus en plus vers des produits de qualité et non des produits de volume. Je pense que tous les petits qui vont avoir des produits de qualité comme ça vont survivre » (E1).

#### *Choisir un mode de vie et respecter ses valeurs*

La passion pour les fromages est la principale raison pour laquelle les entrepreneurs rencontrés ont souhaité devenir fromagers. Plusieurs manifestaient le désir de vivre de cette passion dans leur localité ou encore dans une région qu'ils aiment. Ce choix semble s'effectuer sur la base de différentes valeurs : « vivre de la terre », élever une famille, poursuivre une tradition familiale, contribuer au développement des régions du Québec, rechercher une qualité de vie, etc. Outre le désir de vivre dans un milieu précis, les orientations de l'entreprise semblent souvent en relation avec les valeurs des individus. Parfois, ces mêmes valeurs conféreront aux produits des caractéristiques spécifiques. Par exemple, pour un répondant, il est important que les fromages fabriqués soient « sains », dépourvus de produits chimiques nocifs pour la santé des gens et de l'environnement. Pour d'autres entrepreneurs, le développement de leur milieu est important ; ils souhaitent transformer un lait qui est lui-même produit en région, puis commercialiser leurs produits au niveau local ou régional. On observe donc souvent une réflexion éthique, en relation avec les valeurs propres aux entrepreneurs, en amont des activités commerciales de l'entreprise. Est-ce que qu'il existe un lien entre ces valeurs et l'enracinement d'une

entreprise à son territoire ? Nous posons l'hypothèse qu'il existe un lien entre les valeurs profondes des entrepreneurs et le choix de localisation de l'entreprise.

#### *Vendre les produits à un prix concurrentiel*

Le prix de vente des fromages est une préoccupation partagée par plusieurs répondants. Il est reconnu que le fromage de spécialité peut être vendu plus cher que le fromage standard : « C'est les fromages fins qui nous intéressent le plus parce que les marges [de profit] sont meilleures et c'est là qu'on attache aussi plus le client à une marque. Le fromage en grains, la compétition est très féroce » (E4). Par contre, même s'il s'agit de produits de spécialité, le prix de vente doit demeurer concurrentiel. Selon un répondant, les fromages sont vendus généralement trop chers au Québec. Les distributeurs perçoivent une marge de profit importante sur le prix de vente : « mon frein réel là, c'est ben plus le prix que mon fromage est vendu à Montréal ou à Québec [dans les boutiques de spécialités] » (E7). Plusieurs répondants tentent de faire leur possible, en fonction des moyens dont ils disposent, pour vendre un fromage de qualité au meilleur prix pour le consommateur. Une des stratégies pour y arriver est de favoriser la mise en marché par circuits courts (ex. : vente directe aux consommateurs, un seul intermédiaire dans le réseau de distribution, etc.).

#### 4.5.3 Les ressources

Pour atteindre leurs buts, les entrepreneurs utilisent de multiples ressources. Nous avons identifié cinq types de ressources, en relation avec la qualité agroalimentaire, lors des entretiens avec les répondants : le territoire, l'originalité et l'innovation, les institutions publiques par le soutien qu'elles apportent, le bagage de connaissances et la famille par son implication dans l'entreprise.

### *Le territoire*

Le lieu géographique où se situe l'entreprise peut être un avantage. Souvent, l'entreprise est localisée près d'une route principale et d'infrastructures touristiques (parcs nationaux, pistes cyclables, etc.). Elle est donc facilement accessible et devient même un lieu touristique à visiter.

Aussi, la renommée d'un territoire confère au produit une identité. Dans la filière de production étudiée, soit le fromage, l'ensemble des entrepreneurs utilise le territoire dans ses stratégies de marketing, notamment en donnant aux produits un nom ou une image (étiquette, logo) en relation avec des caractéristiques géographiques, historiques, culturelles ou artistiques de leur milieu.

Bien que certains répondants nous ont confié avoir de la difficulté à se faire reconnaître dans leur propre milieu, pour d'autres, la proximité favorise la création de liens et le réseautage : « Vu [que mes fournisseurs] sont proches, ils peuvent être tout petits et je trouve un avantage parce qu'on a beaucoup d'échanges personnels, je les connais tous. Ils sont proches et je les appelle et ils viennent » (E3). Plusieurs entreprises favorisent la commercialisation de leurs produits auprès de réseaux de distribution existant sur leur territoire de proximité, que ce soit au sein d'autres petites entreprises ou encore des magasins et coopératives locales ou régionales.

### *L'originalité et l'innovation*

Les éléments qui octroient aux produits une singularité peuvent être considérés comme des ressources : recette unique, procédé de fabrication particulier, ingrédient spécial. La créativité et l'esprit d'innovation sont des « atouts » qui contribuent au développement de l'entreprise : « Qu'est-ce qui va faire que dans dix ans t'es encore là? C'est ton innovation, c'est ta capacité à évoluer » (E6). D'ailleurs, les répondants reconnaissent l'accès à de l'expertise et à des consultants comme un avantage qui permet à l'entreprise d'innover. Le savoir-faire qui distingue les produits de spécialité des autres

types de produits semble, chez tous les répondants, être attribué à une logique d'innovation. Cette hypothèse est intéressante dans la mesure où nous nous attendions à ce que le savoir-faire valorisé par les entrepreneurs soit davantage en relation avec des racines historiques : une méthode de fabrication ancestrale, une recette de grand-mère, etc. Or, au lieu de se tourner vers des méthodes de fabrication du passé, les entrepreneurs mènent des activités de recherche et développement pour aller de l'avant et innover.

#### *Les institutions publiques par le soutien qu'elles apportent*

Même si l'ensemble des entrepreneurs critique, à différents égards, le travail des institutions publiques, paradoxalement, ils reconnaissent le soutien qu'elles leur apportent. Par exemple, plusieurs apprécient l'aide financière provenant de différentes institutions publiques : « si y avait pas été là [l'institution publique], j'pas sûr qu'on aurait parti » (E1). « Si on vit là, si on n'est pas dans le rouge, c'est ça [les crédits d'impôts]. » (E6) Donc, malgré un discours négatif concernant le travail de soutien et d'encadrement de l'État, les répondants ont nommé, lors des entretiens, des initiatives ou des programmes publics dont ils ont bénéficié.

#### *Le bagage de connaissances*

Les expériences professionnelles et éducatives des répondants constituent des connaissances transférables dans les fonctions qu'ils occupent au sein de leur entreprise. La formation acquise dans le réseau scolaire ou par autodidaxie, les expériences de travail en agroalimentaire ou en gestion et le bagage de vie en général des répondants guident les décisions qu'ils prennent pour leur entreprise. Par exemple, un répondant reconnaît que le succès de son entreprise provient de sa propre capacité à innover qui, elle, s'est acquise à l'université. Ainsi, l'entrepreneur, avec la formation et les expériences qui ont façonné l'individu qu'il est devenu, est une ressource importante pour l'entreprise (soit une ressource humaine).

### *La famille par son implication dans l'entreprise*

Comme mentionné plus tôt (point 4.1.1), la famille occupe une place significative dans le projet d'entreprise. Dans tous les cas, un conjoint ou un membre de la famille immédiate est impliqué. Cette proximité permet aux entrepreneurs d'obtenir du support dans leur projet d'entreprise : le salaire « externe » du conjoint, l'aide des enfants aux kiosques de vente l'été, le support de la mère pour la comptabilité.

#### 4.5.4 Les enjeux

Le maintien et le développement de l'entreprise semblent inévitablement dépendre de la qualité des produits. Ainsi, la reconnaissance de la qualité devient l'enjeu ultime pour l'ensemble des entreprises enquêtées. Nous avons également identifié chez les répondants trois autres enjeux en relation avec la qualité : l'éducation des consommateurs, la capacité de l'entreprise à innover et la taille de l'entreprise.

#### *La reconnaissance de la qualité : l'enjeu ultime*

La capacité de l'entreprise à fabriquer des produits de qualité, et ensuite, à les faire connaître et reconnaître auprès des consommateurs, est déterminante pour sa viabilité sur le marché. En effet, les entrepreneurs misent sur la distinction par la qualité afin de faire connaître leurs produits sur le marché et, par conséquent, de vendre la production et d'encaisser un revenu. La reconnaissance de la qualité a un impact sur la viabilité financière de l'entreprise et sa survie.

#### *L'éducation des consommateurs*

La reconnaissance de la qualité exige du consommateur de posséder les outils qui lui permettent de distinguer cette même qualité. L'éducation des consommateurs devient alors un « sous-enjeu » à celui de la reconnaissance de la qualité. Pour faire le choix de se procurer un fromage de spécialité, le consommateur doit apprécier certaines

caractéristiques du produit. Cette appréciation peut survenir à partir du moment où le consommateur possède les connaissances requises pour distinguer le produit. Plusieurs répondants se sentent concernés par l'éducation du consommateur : « [il faut] aider les gens à faire les bons choix, conscientiser les gens, être au service de la population » (E3). De même, le fromage est un aliment vivant (présence de bactéries) qui change et évolue dans le temps : il n'est pas le même à 30 jours, à 40 jours et à 60 jours. Plusieurs entrepreneurs affirment que le consommateur recherche un produit stable. Or, la stabilité d'un fromage est très difficile à obtenir lorsqu'il s'agit de production à petite échelle : le lait ne présente pas toujours les mêmes caractéristiques, le produit évolue dans le temps, etc. Aux dires des entrepreneurs, alors que les produits de spécialité sont de plus en plus recherchés, les exigences du consommateur pour ce type de produit semblent être les mêmes que pour les produits industriels. Il s'agit d'un paradoxe avec lequel doivent conjuguer les entrepreneurs. L'éducation des consommateurs devient donc un enjeu important de la reconnaissance de la qualité.

#### *La capacité de l'entreprise à innover*

La distinction par la qualité n'est pas acquise; elle peut se perdre en se généralisant. Par exemple, les premiers fromages québécois au lait de brebis étaient très originaux à l'époque où ils sont apparus sur le marché. Cependant, la popularisation des fromages de brebis a pour effet de les rendre plus « communs », moins « spéciaux ». Afin de se maintenir sur le marché, l'entreprise doit offrir de nouveaux produits distinctifs à la clientèle et surtout, être en mesure de faire reconnaître aux consommateurs cette distinction.

#### *La taille de l'entreprise*

Nous pouvons distinguer deux principaux enjeux relatifs à la taille de l'entreprise : le maintien de la qualité du produit et le maintien de petites entreprises qui fabriquent des produits de spécialité sur le marché.

La popularité des produits de spécialité a pour effet de faire croître la demande. L'augmentation de la production, pour répondre à une demande qui s'accroît, pose l'enjeu de la taille de l'entreprise : comment augmenter la production et étendre ses parts de marché tout en maintenant la qualité du produit? Alors que la qualité permet au produit de se distinguer sur le marché et d'être reconnu auprès des consommateurs, des changements dans le procédé de fabrication pourraient avoir l'effet de le modifier, et ainsi transformer un produit artisanal en produit industriel. Lorsque l'entreprise atteint un certain stade dans son développement, le propriétaire est alors confronté au choix d'augmenter ou non la production. S'il décide d'augmenter la production, la qualité du produit pourrait être modifiée, mais également le mode de vie de l'entrepreneur lui-même. Par exemple, un répondant affirme que devenir plus gros « ça devient compliqué avec les employés » et il souhaite « garder le cachet unique et traditionnel » (E3).

Aussi, la part de marché occupée par les petites entreprises fabriquant des produits de spécialité semble devenir gênante pour les plus gros joueurs de l'industrie. Des répondants nous ont confié que la tendance actuelle tend aux regroupements des petites fromageries ou à leur rachat par des grands groupes. La grande industrie est très sensible à l'engouement récent des consommateurs pour les produits de spécialité et elle tente de s'immiscer dans les marchés destinés aux produits de niche qui, pourtant, se définissent en opposition aux produits industriels. Cette volonté de la grande industrie d'occuper des parts du marché des produits de spécialité compromet l'existence des petites entreprises, soit en tentant de les imiter, soit en les rachetant.

Considérant le discours des répondants concernant l'enjeu de la taille, nous posons l'hypothèse que le stade d'évolution d'une entreprise (particulièrement l'évolution de sa taille) pourrait avoir un impact sur la construction de la qualité. Par exemple, les plus petites entreprises misent sur le savoir-faire, le procédé de fabrication particulier du fromage, la qualité du lait utilisé, etc. L'entreprise plus grosse semble avoir d'autres types de préoccupations à l'égard de la qualité; le type d'intrants utilisés pour confectionner les fromages semble moins important (ex. : utilisation de poudre de lait dans la fabrication des

fromages). Cependant, cette hypothèse dépasse les objectifs visés par notre recherche exploratoire et pourrait faire l'objet d'une autre étude.

#### 4.5.5 La qualité : l'élément qui transcende tous les facteurs

La qualité est à la fois un problème, un but, une ressource et un enjeu. Elle peut être considérée comme un problème, car le maintien et la reconnaissance de la qualité exigent beaucoup de travail pour un entrepreneur. Cette qualité tant recherchée est tributaire d'une multitude de facteurs tels que l'accès à des ressources et de l'expertise, la capacité à se conformer à une norme ou à un programme de soutien gouvernemental, la rigueur du transformateur et des employés qui œuvrent à la fabrication, la distribution (conditions de transport, de mise en marché), le marketing, etc. Bref, toute la gestion en amont de la production d'un fromage de qualité cache certains problèmes, tout aussi variés les uns que les autres. De même, la qualité est un but : les transformateurs de fromage usent de multiples stratégies afin de mettre au point un produit de grande qualité. Cette qualité devient par la suite un gage de succès de l'entreprise. Ensuite, elle est également une ressource ; la recette particulière utilisée pour concocter « le » fromage si spécial, le lait produit à la ferme familiale avec des méthodes spécifiques (troupeau nourri au foin de batture, vache de race jersey, etc.) et l'expertise d'un maître fromager européen sont tous des exemples de ressources, synonymes de qualité, dont disposent certains entrepreneurs. Finalement, la qualité est de toute évidence un enjeu. Un produit de qualité permet à l'entreprise de se démarquer sur un marché compétitif. À l'inverse, un produit de moins bonne qualité, ou encore un produit plus standard ou générique, devient de plus en plus difficile à maintenir sur le marché tout en demeurant concurrentiel.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

Le présent chapitre avait l'objectif de décrire les principales données recueillies lors de l'enquête dans le but de faire le point sur les pratiques d'entrepreneurs fromagers quant à

leur travail touchant la « qualité ». Il convient de rappeler qu'il s'agit d'une étude exploratoire qui vise à apporter un éclairage nouveau sur la notion de « qualité » des produits agroalimentaires telle que vécue et perçue par les entrepreneurs fromagers québécois à l'heure où un engouement pour les produits de « terroir » ou de « spécialité » émerge au Québec (CAAAQ, 2008; Chazoule et Lambert, 2007; Chazoule et al., 2006). Il existe d'ailleurs une littérature abondante sur le sujet en Europe, mais très peu d'écrits traitent de la réalité québécoise.

Plus spécifiquement, rappelons que la recherche vise à répondre à cinq objectifs (voir chapitre 1, point 1.6) : (1) décrire les entrepreneurs fromagers et dresser un portrait de leur entreprise (2) documenter les différentes perceptions et définitions de la qualité des produits agroalimentaires, (3) éclairer le travail de valorisation de la qualité, (4) explorer la présence ou non d'un lien entre la qualité agroalimentaire et le territoire, (5) clarifier les rôles attendus des institutions publiques par les entrepreneurs pour encadrer, soutenir et certifier les produits agroalimentaires de qualité spécifique.

Dans un premier temps, nous avons voulu savoir qui étaient les entrepreneurs interrogés. Ils ont en moyenne 44 ans et ils sont en couple avec des enfants. Pour l'ensemble des entreprises enquêtées, au moins deux personnes en détiennent des parts. De même, au moins un membre de la famille immédiate (conjoint, parent) est impliqué dans le projet d'entreprise. Tous les répondants cumulent de multiples tâches telles que la gestion des ressources humaines, la fabrication du fromage, la distribution dans les points de vente, etc. Seulement la moitié d'entre eux détenaient une formation en agroalimentaire avant de démarrer: ils apprennent par essais et erreurs et consultent différentes sources de documentation. La principale raison de création de l'entreprise est la passion pour les fromages. Les raisons qui ont ensuite poussé les entrepreneurs à fabriquer des fromages de spécialité sont multiples : valoriser la ressource produite (le lait), diversifier les revenus de la ferme, répondre à une demande des consommateurs, désirer fabriquer des produits différents de ceux déjà offerts sur le marché, etc. Notons que la majorité des entreprises enquêtées ont en moyenne un peu plus de dix ans.

Dans un deuxième temps, nous avons identifié la façon dont les entrepreneurs perçoivent la qualité selon deux dimensions : intrinsèque et extrinsèque. Concernant la qualité intrinsèque, il apparaît que la qualité hygiénique constitue le plus grand souci de l'ensemble des répondants. Ils sont très préoccupés par la sécurité alimentaire et utilisent différents moyens pour assurer l'innocuité de leurs fromages. Ils semblent également juger la qualité en fonction du goût. Nécessairement, un fromage de qualité « goûte bon ». Cette caractéristique serait attribuable à tout le travail en amont de la production du fromage (qualité du lait, procédé de fabrication particulier, etc.). Pour ce qui est de la qualité extrinsèque, les références à l'espace et au temps permettent de donner une identité, une « âme » aux produits. Le territoire, la culture et les arts sont utilisés par les entrepreneurs dans une perspective de marketing : ils permettent d'influencer la perception de la qualité du consommateur.

Dans un troisième temps, nous avons identifié 25 mécanismes de reconnaissance de la qualité utilisés par les répondants. Presque l'ensemble des stratégies mises en œuvre sont de nature privée. Certaines sont individuelles (choix du nom d'un fromage, participation à un concours, dégustation, etc.), d'autres sont collectives (route gourmande, marque collective, etc.). Les mécanismes de reconnaissance publique, comme les appellations contrôlées et les termes valorisants, encadrés par une loi provinciale, ne sont pas privilégiés par les entrepreneurs. Rappelons toutefois qu'il a été très difficile de tracer la ligne entre les stratégies de nature privée et celles de nature publique. La catégorisation établie pourrait être discutée et inclure, notamment, davantage de mécanismes de reconnaissance publics.

Dans un quatrième temps, nous nous sommes intéressée aux perceptions entretenues par les entrepreneurs concernant le travail des institutions publiques pour soutenir ou encadrer la qualité agroalimentaire. En général, les répondants entretiennent une image plutôt négative du travail des instances publiques. Entre autres, ils considèrent les procédures administratives lourdes, les normes très strictes et inadaptées aux réalités de la petite entreprise ainsi que les programmes d'aide financière difficilement accessibles. En contrepartie, ils souhaiteraient être mieux informés des différentes formes de support

auxquelles ils sont admissibles (programmes gouvernementaux, organisations, regroupements, etc.), bénéficier d'aide pour pénétrer de nouveaux marchés et se soumettre à des formes d'encadrement (règles, normes, lois) mieux adaptées aux réalités des petites entreprises et des régions éloignées. Finalement, leur opinion sur la réglementation de la qualité est mitigée. Environ la moitié des répondants sont en accord avec la réglementation du CARTV, mais à certaines conditions.

Dans un cinquième temps, en prenant pour appui l'analyse stratégique de Michel Crozier et Enhard Friedberg, nous avons tenté de comprendre, en fonction de quatre types de facteurs (problèmes, buts, ressources, enjeux), le choix des entrepreneurs d'avoir recours à des mécanismes de reconnaissance de la qualité. Sept problèmes ont pu être identifiés : la mauvaise gestion gouvernementale de l'éclosion de la listériose et ses conséquences, des aides gouvernementales inappropriées aux réalités des petites entreprises et des régions éloignées, la lourdeur des démarches administratives gouvernementales, le manque de ressources, la concurrence de la grosse industrie de même que la connaissance et la reconnaissance de l'entreprise et de ses produits. Le but principal poursuivi par l'ensemble des répondants est le maintien et le développement de l'entreprise. Pour y arriver, ils fabriquent un produit distinctif de qualité, qu'ils tentent de vendre à un prix concurrentiel. Nous avons trouvé intéressant de constater que les valeurs des entrepreneurs peuvent se refléter dans un fromage sous la forme de caractéristiques spécifiques. De même, en amont de la fabrication de fromage de spécialité, le choix de démarrer une entreprise en région semble un projet de vie pour la majorité des répondants. Pour atteindre leurs buts, les répondants usent de différentes ressources : le territoire, l'originalité et l'innovation, le soutien des institutions publiques, le bagage de connaissances et l'implication de la famille. Ils sont également confrontés à différents enjeux. La reconnaissance de la qualité est l'enjeu ultime pour l'ensemble des répondants, car la rentabilité de l'entreprise y est intimement liée. Nous avons également repéré trois autres enjeux qui ont un impact important sur la qualité agroalimentaire : l'éducation des consommateurs, la capacité de l'entreprise à innover et la taille de l'entreprise.

Enfin, le chapitre quatre nous a permis de mieux connaître les entrepreneurs rencontrés dans le cadre de notre recherche et de faire état de leur travail ainsi que de leurs perceptions concernant la qualité agroalimentaire. Nous avons également introduit quelques éléments de l'analyse stratégique de Michel Crozier et Enhard Friedberg. Le chapitre suivant se consacrera à l'interprétation et à la discussion des résultats, en regard du cadre théorique choisi.



## **CHAPITRE 5**

### **INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS SELON L'ANALYSE STRATÉGIQUE**

#### **INTRODUCTION**

Comme le suggère l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, l'acteur, doté d'une rationalité limitée, prend place au sein d'un système d'action concret. Ce dernier se définit comme « l'ensemble des régulations de système qui contraignent l'action des acteurs qui se trouvent dans une situation donnée ou qui cherchent à résoudre un problème spécifique » (Rouleau, 2007 : 123). Dans le cadre de cette recherche, le système d'action concret correspond à celui de l'entrepreneur et de son entreprise, lesquels sont influencés par de multiples autres systèmes (ex. : les lois de l'État, les marchés internationaux, etc.). Ainsi, les entrepreneurs fromagers, dont les comportements se caractérisent par des buts, des problèmes, des ressources et des enjeux, évoluent dans un environnement qui influence les stratégies adoptées pour faire reconnaître la qualité des produits auprès des consommateurs. Le chapitre cinq cherche à expliquer les comportements des entrepreneurs fromagers dans leur système afin de mieux comprendre comment se construit et se régule la qualité agroalimentaire au Québec dans ce secteur.

#### **5.1 RAPPEL DU CADRE THEORIQUE : LE SYSTEME D'ACTION CONCRET**

L'analyse stratégique se décrit comme l'analyse des relations de pouvoir. Tel que décrit par Rouleau, « les relations de pouvoir sont [...] des relations permanentes de négociation où chacun cherche à accroître la marge d'imprévisibilité par rapport aux autres. » De même, le cadre théorique de l'analyse stratégique considère que les acteurs

sont dotés d'une rationalité limitée: les stratégies des acteurs ont toujours un sens dans le contexte où elles sont déployées. Dans le cadre de notre objet de recherche, notre quête est de comprendre le sens qui oriente les décisions, les choix stratégiques des acteurs. Pour y parvenir, nous devons décortiquer les environnements dans lesquels se situent les répondants. Nous le ferons à l'aide de la grille d'analyse systémique présentée plus tôt, au point 2.8. Cette grille prévoit quatre éléments d'analyse :

- les règles du jeu : règles sociales formelles ou informelles (elles ne sont jamais immuables et font constamment l'objet de négociation);
- les zones d'incertitude : interprétation des règles qui donne lieu à des jeux de pouvoir entre les acteurs (perte ou gain de pouvoir);
- les jeux : le choix stratégique des acteurs;
- les relations entre les acteurs : collaboration, hostilité, indifférence, etc.

La trame de fond de l'ensemble de l'analyse demeure la qualité agroalimentaire, c'est-à-dire que nous nous intéressons à l'analyse systémique en relation avec la qualité. Il est possible de faire quelques parallèles entre la grille d'analyse systémique et les facteurs de l'analyse stratégique (problèmes, buts, ressources, enjeux) décrits dans le chapitre précédent, au point 4.5 (réf. tableau 19, page suivante) :

- les « stratégies », c'est-à-dire les mécanismes de reconnaissance de la qualité déployés par les acteurs, sont synonymes des « jeux » dans l'analyse systémique;
- les « problèmes » peuvent souvent être associés aux « règles », mais pas exclusivement;
- les « buts » et les « ressources » guident les « jeux » qui, eux, prennent place dans un environnement où il existe des « règles » et des « zones d'incertitude »;
- les « zones d'incertitude » et les « enjeux » sont similaires.

Tableau 19 : Les facteurs de l'analyse stratégique

<p><b>Problèmes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la mauvaise gestion gouvernementale de l'éclosion de listériose et ses conséquences;</li> <li>• des aides gouvernementales inappropriées aux réalités des petites entreprises et des régions éloignées;</li> <li>• la lourdeur des démarches administratives gouvernementales;</li> <li>• le manque de ressources;</li> <li>• la concurrence de la grosse industrie;</li> <li>• la connaissance et la reconnaissance de l'entreprise et de ses produits.</li> </ul> <p><b>Buts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maintenir et développer l'entreprise;</li> <li>• fabriquer un produit distinctif de qualité;</li> <li>• choisir un mode de vie et respecter ses valeurs;</li> <li>• vendre les produits à un prix concurrentiel.</li> </ul> <p><b>Ressources :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le territoire (lieu géographique, renommé, effet positif de la proximité);</li> <li>• l'originalité et l'innovation (talent et créativité de l'entrepreneur);</li> <li>• le soutien des institutions publiques (aide financière)</li> <li>• le bagage de connaissances (expériences professionnelles et éducatives des entrepreneurs)</li> <li>• l'implication de la famille (support du conjoint et de membres de la famille)</li> </ul> <p><b>Enjeux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la reconnaissance de la qualité;</li> <li>• l'éducation des consommateurs;</li> <li>• la capacité de l'entreprise à innover;</li> <li>• la taille de l'entreprise.</li> </ul>
--

Cependant, malgré les comparaisons entre la grille d'analyse stratégique et la grille d'analyse systémique, cette dernière est plus riche et complexe que les constats tout juste

émis. Les prochaines lignes analyseront plus en profondeur l'ensemble des éléments qu'elle contient.

## 5.2 CATEGORISATION DES MECANISMES DE RECONNAISSANCE DE LA QUALITE

Dans le chapitre précédent, au point 4.3, nous avons fait état des mécanismes de reconnaissance mentionnés dans le discours des fromagers afin de faire connaître et reconnaître la qualité de leurs produits. Ainsi, 25 mécanismes différents ont été identifiés. On peut les regrouper en sept catégories de jeux stratégiques, lesquels seront déclinés et analysés dans les prochaines lignes. Le tableau ci-bas présente chacune de ces catégories et les mécanismes de reconnaissance de la qualité qui leur sont associées.

Tableau 20 Les catégories de mécanismes de reconnaissance de la qualité

Catégorie	Mécanisme de reconnaissance de la qualité <sup>12</sup>
1) Développer des stratégies de marketing territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner aux produits des noms se référant au territoire;</li> <li>• Étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire;</li> <li>• Solliciter la participation de la communauté pour choisir le nom d'un produit et élaborer une étiquette.</li> </ul>
2) Choisir les bons lieux de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendre les produits sur les lieux de production;</li> <li>• Commercialiser les produits uniquement dans les boutiques spécialisées;</li> <li>• Commercialiser les produits dans les supermarchés;</li> <li>• Exposer les produits lors de salons, de festivals et d'événements divers;</li> <li>• Fréquenter les marchés publics;</li> </ul>

<sup>12</sup> Quatre mécanismes de reconnaissance de la qualité appartiennent simultanément à deux catégories : (1) devenir membres d'organisations ou de corporations qui regroupent des acteurs dans le domaine agroalimentaire (organismes renommés), (2) étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire, (3) exposer les produits lors de salons, de festivals et d'événements divers, (4) mettre en place une marque (privée ou collective).

Catégorie	Mécanisme de reconnaissance de la qualité <sup>12</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendre directement les produits aux consommateurs (favoriser les circuits courts);</li> <li>• Confier seulement une partie de la distribution à un distributeur et en effectuer l'autre partie soi-même.</li> </ul>
3) Collaborer avec d'autres entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une marque collective;</li> <li>• Vendre des produits fabriqués par d'autres entreprises;</li> <li>• Devenir membres d'organisations ou de corporations qui regroupent des acteurs dans le domaine agroalimentaire (organismes renommés).</li> </ul>
4) Miser sur le plaisir des sens pour séduire le consommateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire déguster les produits;</li> <li>• Étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire.</li> </ul>
5) Opter pour des activités de visibilité et de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir du fromage en commandite;</li> <li>• Faire parler de l'entreprise (bouche à oreille);</li> <li>• Exposer des produits lors de salons, de festivals et d'événements divers;</li> <li>• Devenir membre d'organisations ou de corporations qui regroupent des acteurs dans le domaine agroalimentaire;</li> <li>• Participer à des concours et y remporter des prix;</li> <li>• Intégrer une route touristique ou agroalimentaire;</li> <li>• Assurer une présence de l'entreprise sur le Web;</li> <li>• Publiciser l'entreprise et ses produits dans les médias.</li> </ul>
6) Obtenir une mention particulière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager d'entreprendre une démarche de certification de la qualité émise par le gouvernement;</li> <li>• Obtenir une certification (HACCP, biologique);</li> <li>• Mettre en place une marque (privée ou collective).</li> </ul>
7) Mettre en valeur les activités secondaires de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir des modes de production novateurs;</li> <li>• Offrir à la clientèle des activités agrotouristiques;</li> <li>• User de stratégies philanthropiques.</li> </ul>

### 5.2.1 Développer des stratégies de marketing territorial

En référence *aux règles du jeu* de l'analyse systémique, profitant (ou favorisant la création) d'un contexte où la popularité des produits de spécialité au Québec est en croissance, les entrepreneurs utilisent le territoire comme élément de marketing. Cette stratégie permettrait de concurrencer les grosses entreprises qui peuvent plus difficilement prétendre à l'utilisation d'une mention territoriale (locale ou régionale) particulière, bien qu'elles utilisent tout de même un vocabulaire promotionnel plus générique comme « recette ancestrale », « produit local », « savoir-faire de chez nous », qui semble avoir pour but de stimuler l'imaginaire des consommateurs. Le marketing territorial devient donc un outil de distinction intéressant pour les entrepreneurs rencontrés, qui permettrait de faire connaître et reconnaître leur entreprise et ses produits. Notons qu'il serait pertinent, dans le cadre d'une autre recherche, de comparer le vocabulaire associé à la promotion des produits commercialisés par les gros joueurs de l'industrie par rapport à de plus petites entreprises qui fabriquent des produits de spécialité.

Alors que l'hygiène et l'innovation<sup>13</sup> sont les deux composantes de la qualité les plus préoccupantes pour les répondants, ces derniers utilisent plutôt le territoire (*zone d'incertitude*) pour faire reconnaître la qualité de leurs produits auprès des consommateurs. En d'autres mots, les répondants considèrent importantes des caractéristiques de la qualité intrinsèque, comme l'hygiène et l'innovation, mais ils misent sur un aspect particulier de la qualité extrinsèque pour distinguer leurs produits sur le marché, soit le territoire. Ceci s'avère particulièrement intéressant considérant que la qualité hygiénique et l'innovation sont habituellement associées, dans la littérature, aux entreprises industrielles. D'ailleurs, les entrepreneurs misent en général assez peu sur ces deux composantes pour promouvoir la qualité de leur produit, sauf peut-être dans des contextes particuliers, comme celui de la crise de la listériose. En contrepartie, peu de produits semblent être dotés d'une véritable

---

<sup>13</sup> Tel que mentionné au point 4.2.1.3, l'innovation n'est pas explicitement nommée par les répondants lorsqu'ils sont directement questionnés au sujet de la spécificité de leur produit. Cependant, dans leur discours, tous les répondants sont préoccupés par l'innovation.

distinction intrinsèque en relation avec le territoire de provenance. Certes, il en existe quelques-uns, mais, dans la plupart des cas, une délocalisation de la production apparaît possible. Par conséquent, le territoire est principalement utilisé pour son aspect symbolique et identitaire, caractéristique de la composante extrinsèque de la qualité (réf. : point 1.5.2.2).

Trois *jeux* sont principalement utilisés par les acteurs pour mettre en scène le territoire :

1. donner aux produits des noms se référant au territoire;
2. étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire;
3. solliciter la participation de la communauté pour choisir le nom d'un produit et élaborer une étiquette.

Rappelons que ce premier *jeu* est la stratégie de reconnaissance de la qualité la plus utilisée par les fromagers rencontrés dans le cadre de notre projet de recherche. Est-ce que l'association d'un produit à un territoire, concrétisée dans le nom donné au produit, serait une stratégie particulière à la filière des fromages? Selon les résultats d'une recherche menée par Fortin et Handfield (2010 : iv), les dimensions symboliques des territoires sont peu utilisées par la plupart des dirigeants d'entreprise ciblés dans leur enquête. Il convient de spécifier que les répondants de cette enquête provenaient de cinq filières de ressource : érable, fruits et légumes, lait, poissons et fruits de mer, viandes. Pourquoi la filière fromagère se comporte-t-elle différemment des autres? Serait-ce à cause de sa maturité? Il convient de rappeler que les fromages fins comptent parmi les premiers produits de spécialité commercialisés au Québec, dont la popularité s'est véritablement accrue dans les années quatre-vingt (Dupont, 2009).

L'utilisation d'un nom se référant au territoire pour identifier un produit rappelle les signes de distinction de la qualité européens comme les appellations d'origine contrôlée et les appellations d'origine protégée. En Europe, donner à un fromage le nom d'un lieu est fréquent et officialiser le lien entre le lieu et le produit l'est tout autant grâce à un système

de certification publique de la qualité bien établi. Ce système vise principalement à protéger des savoir-faire qui prennent racine en un lieu spécifique, dans l'esprit de préserver le patrimoine. Dès 1996, le Québec a voulu copier les appellations européennes en adoptant la *Loi sur les appellations réservées* (réf. point 1.2). En 2013, malgré cette volonté gouvernementale de reconnaître publiquement la qualité des produits de qualité spécifique, une seule certification en lien avec un territoire de production est reconnue. Aucun fromage ne fait l'objet d'une mention de qualité particulière.

Par contre, plusieurs fromages de spécialité québécois, tout comme en Europe, portent un nom associé à un territoire. Au Québec, l'engouement pour les produits de spécialité est récent, la notion de tradition est différente et celle de l'innovation est considérée importante par les entrepreneurs rencontrés. D'ailleurs, en 2003, la définition de produit de terroir élaborée par un groupe de travail mis en place par le MAPAQ et dirigé par Anne Desjardins (chef cuisinière au restaurant l'Eau à la bouche) reconnaissait les « savoirs émergents », ce qui n'est pas le cas en Europe (Chazoule et Lambert, 2007). En effet, en Europe, il semble que les différents éléments qui façonnent un territoire (conditions géophysiques, tradition et savoir-faire des habitants) se retrouvent intrinsèquement dans un produit. Au Québec, le territoire est surtout utilisé symboliquement pour créer une identité au produit et ainsi répondre aux besoins de nature « immatérielle » des consommateurs qui accordent une importance aux aspects plus subjectifs de la qualité (ex. : valeurs, éthique, etc.). Comme mentionné dans le chapitre 1 (point 1.5.2.3), l'utilisation du nom d'un territoire pour promouvoir un produit qui ne comporte aucune caractéristique intrinsèque de ce territoire est questionnable à long terme comme processus de développement (zone d'incertitude) (Angeon et Vollet, 2008). En effet, la délocalisation de la production pose inévitablement la question de la pérennité de l'entreprise sur un territoire. Cependant, est-ce que les raisons qui ont conduit les entrepreneurs de notre étude à établir leur entreprise dans un lieu précis pourraient influencer le processus de développement? Considérant que le projet d'entreprise répond au but des entrepreneurs de choisir un mode de vie et de respecter leurs valeurs, nous croyons que le processus de développement pourrait l'être. En effet, la logique économique d'une

grande entreprise qui cherche à produire au meilleur coût possible n'est pas celle appliquée par la majorité des entrepreneurs fromagers qui souhaitent avant tout bénéficier d'un cadre de vie agréable pour eux et leur famille.

D'ailleurs, utiliser le territoire comme stratégie de marketing pour faire connaître les produits d'une entreprise permettrait, selon les entrepreneurs, de faire connaître leur région et de rendre hommage à l'histoire d'un lieu ou à des personnes qui en proviennent. Ainsi, le produit présente un aspect identitaire fort qui peut se traduire (mais pas dans tous les cas) par le développement d'un sentiment de fierté dans la communauté et même devenir un critère d'achat pour des consommateurs provenant ou non du territoire « identifié » (*relation entre les acteurs*). En effet, le consommateur se procure un produit auquel il s'identifie ou pour lequel il entretient un sentiment positif à l'égard du territoire de provenance. Quelques répondants ont développé davantage l'aspect identitaire en impliquant directement la communauté dans le choix du nom des produits et du visuel de l'étiquette. Selon un répondant, des régions pourraient être plus avantagées que d'autres au plan du « marketing territorial »<sup>14</sup>, comme Charlevoix : « ça fait partie du romantisme du terroir québécois » (E6). Malgré le fait que certains territoires québécois semblent avoir acquis une notoriété sur le plan agroalimentaire, la grande majorité des répondants que nous avons rencontrés estiment que le marketing territorial est une stratégie gagnante. La distinction par le territoire et l'aspect identitaire que cette stratégie comporte peut se poursuivre dans le choix du lieu de vente des produits par les entrepreneurs, par exemple en favorisant la commercialisation dans des boutiques spécialisées régionales. Le prochain sous-point de ce chapitre s'intéresse d'ailleurs à ce sujet.

---

<sup>14</sup> Dans le cadre de ce mémoire, l'expression « marketing territorial » fait référence à l'utilisation du territoire (ex. : son nom, sa réputation, son histoire, sa géographie, etc.) comme élément promotionnel d'un produit.

Tableau 21 : Résumé de l'analyse systémique appliquée au marketing territorial

Règles du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la popularité des produits de spécialité au Québec;</li> <li>• Marché concurrentiel où les entreprises industrielles tentent de copier les caractéristiques habituellement associées aux produits de spécialité fabriqués par de plus petites entreprises.</li> </ul>
Zones d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reconnaissance et l'identification (ou non) par les consommateurs de la qualité d'un produit;</li> <li>• L'utilisation du nom d'un territoire pour promouvoir un produit qui ne comporte aucune caractéristique intrinsèque de ce territoire est questionnable à long terme comme processus de développement.</li> </ul>
Jeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner aux produits des noms se référant au territoire;</li> <li>• Étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire;</li> <li>• Solliciter la participation de la communauté pour choisir le nom d'un produit et élaborer une étiquette.</li> </ul>
Relations entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'aspect identitaire du produit peut engendrer (mais pas toujours) un sentiment de fierté auprès de la population qui se reconnaît dans le nom du produit ou le visuel de son étiquette;</li> <li>• La communauté est parfois impliquée dans le choix du nom ou du visuel de l'étiquette;</li> <li>• Le consommateur se procure un produit auquel il s'identifie ou pour lequel il entretient un sentiment positif;</li> <li>• Des entreprises situées dans d'autres régions utilisent la même stratégie et certaines d'entre elles ont développé une forte notoriété sur le plan agroalimentaire.</li> </ul>

### 5.2.2 Choisir les bons lieux de vente

Les entreprises fromagères prennent place au sein d'un marché concurrentiel qui se compose d'une multitude de lieux de vente, de la ferme aux magasins à grande surface. Ainsi, le même produit de qualité spécifique peut se retrouver en vente à la fois dans des lieux associés au marché de niche, comme les boutiques spécialisées, et à ceux associés au

marché de masse, comme les supermarchés. Afin de tirer leur épingle du jeu, les entreprises ont recours à différentes tribunes pour exposer et vendre leurs produits dans ce marché segmenté (*règle du jeu*). Le choix des lieux de vente devient même une stratégie de reconnaissance de la qualité qui permet d'atteindre les différents objectifs que peuvent poursuivre les entrepreneurs, comme maintenir et développer l'entreprise, choisir un mode de vie et respecter ses valeurs, vendre le produit à un prix concurrentiel, etc.

Le discours des entrepreneurs comprend deux orientations dominantes, sans être nécessairement partagées, à l'égard des marchés : la volonté d'intégrer les supermarchés pour avoir accès à un grand bassin de clientèle et, à l'opposé (*jeu*), le désir de commercialiser le produit à de plus petites échelles auprès de clientèles cibles (*jeu*). Il convient toutefois de mentionner que ces deux orientations ne sont pas antinomiques : certaines entreprises s'attaquent à plusieurs types de marché, alors que d'autres vont prioriser des clientèles en fonction des objectifs poursuivis. Par ailleurs, le choix du lieu de vente peut avoir un impact sur la perception de la qualité entretenue par les consommateurs (*zone d'incertitude*). En effet, un consommateur recherchant un produit de qualité spécifique pourrait s'attendre à retrouver ce type de produit au comptoir de vente de l'entreprise, dans des boutiques spécialisées ou au marché public (*jeux*) plutôt que dans un supermarché. Cependant, choisir un lieu de vente spécifique aux produits de niche exige du consommateur un minimum d'éducation en la matière (*zone d'incertitude*). D'ailleurs, l'éducation des consommateurs a été ciblée plus tôt comme un enjeu considérable pour faire connaître et reconnaître la qualité d'un produit (point 4.5.4). Les supermarchés offrent par ailleurs accès à un important bassin de consommateurs, ce qui peut séduire l'entrepreneur qui souhaite faire connaître ses produits. De même, offrir les produits dans les magasins à grande surface pourrait permettre une forme de démocratisation des produits de niche, plus accessibles à l'ensemble de la population. Certains répondants qui écoulent une partie de leur production dans les supermarchés affirment mettre en place des moyens stratégiques afin de faire connaître et reconnaître leur produit sur les tablettes : « On a fait des affiches dans les marchés au-dessus des comptoirs pour écrire "nouveau", etc. C'est nous qui avons pensé à ça » (E8). La vente dans les supermarchés peut donc s'accompagner

de stratégies qui visent à sensibiliser le consommateur pour qu'il puisse ensuite être plus en mesure d'identifier les produits dans les étalages.

Les buts poursuivis par les entrepreneurs influencent leurs stratégies de commercialisation. Par exemple, viser les marchés internationaux et souhaiter vendre les produits dans des supermarchés sont des objectifs qui pourraient avoir un impact sur le volume de production et possiblement sur la taille de l'entreprise. À leur tour, ces impacts pourraient avoir des répercussions sur la qualité des produits (*zone d'incertitude*). En effet, on peut penser que l'augmentation de la quantité de fromage fabriquée pourrait nécessiter des modifications dans le mode de production et ainsi se répercuter sur le produit final et même sur la qualité de vie de l'entrepreneur lui-même. L'augmentation de la taille de l'entreprise apporte son lot de modifications en termes de gestion des ressources humaines, des ressources matérielles, de la distribution, des investissements financiers, etc. On s'éloigne donc du modèle de la très petite et de la petite entreprise, avec l'ensemble des responsabilités que cela engendre. Certains entrepreneurs aspirent à ce changement, alors que d'autres souhaitent demeurer tels qu'ils sont, principalement pour maintenir la qualité de leurs produits et leur propre qualité de vie.

D'ailleurs, le mode de vie et les valeurs privilégiés par les entrepreneurs influencent aussi leurs stratégies de développement de marché (*zones d'incertitude*). Certains sont préoccupés par le développement de leur communauté et les impacts environnementaux reliés à la distribution des produits et souhaitent donc commercialiser leurs produits sur le marché local et régional uniquement (*jeux*). Ils vont alors privilégier les modèles alternatifs de distribution et les circuits courts (ex. : marchés publics, fêtes et événements régionaux, coopératives de producteurs, paniers de produits, etc. (*jeux*)). Ces entrepreneurs favoriseront les contacts directs avec la clientèle et les ventes par le moins d'intermédiaires possibles (*relation avec les acteurs*). La proximité avec les consommateurs et même avec les distributeurs (*relation avec les acteurs*) permettrait d'avoir une meilleure lecture du marché, et ainsi de fabriquer des produits qui correspondent à leurs attentes. Également, la confiance dégagée par l'effet de proximité pourrait rassurer la clientèle, notamment en ce

qui concerne la qualité hygiénique des aliments. Selon un entrepreneur, une visite directement à la fromagerie et le fait de voir les installations (*jeu*) auraient un impact sur la perception de la qualité d'un produit auprès des consommateurs. Certains développent même des partenariats avec d'autres entreprises afin de faire connaître et vendre les produits de spécialité (*relation avec les acteurs*). Par exemple, en se regroupant, les fromagers peuvent vendre leurs produits et ceux de leurs partenaires dans leur boutique, ce qui multiplie les lieux de vente où sont commercialisés les différents fromages. D'ailleurs, ce type de stratégie mérite qu'on s'y attarde davantage, car elle dépasse la notion de « lieu de vente » : la collaboration avec d'autres entreprises est aussi une stratégie composée de multiples facettes.

Tableau 22 : Résumé de l'analyse systémique appliquée au choix des bons lieux de vente

Règles du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché concurrentiel où les lieux de vente se déclinent en une multitude de modèles (supermarché, vente à la ferme, boutique spécialisée, marché public, commande de paniers, etc.) et où les consommateurs tentent de combler différents besoins;</li> <li>• Faire connaître et reconnaître le produit par le choix judicieux du bon lieu de vente.</li> </ul>
Zones d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le lieu de vente peut avoir un impact sur la qualité perçue d'un produit par le consommateur, donc de la reconnaissance de sa qualité;</li> <li>• Le choix du lieu de vente (ex. : marché public ou supermarché) et celui de la capacité de l'entreprise à répondre à la demande (volume de la production) ont un impact sur le développement de l'entreprise et, par conséquent, sur sa taille;</li> <li>• Les valeurs de l'entrepreneur influencent les segments de marché privilégiés pour la vente des produits.</li> </ul>
Jeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendre les produits sur les lieux de production;</li> <li>• Commercialiser les produits uniquement dans les boutiques spécialisées;</li> <li>• Commercialiser les produits dans les supermarchés;</li> <li>• Exposer les produits lors de salons, de festivals et d'événements divers;</li> <li>• Fréquenter les marchés publics;</li> <li>• Vendre directement les produits aux consommateurs (favoriser les circuits courts);</li> <li>• Confier seulement une partie de la distribution à un distributeur et en effectuer l'autre partie soi-même.</li> </ul>
Relations entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher un contact direct avec le consommateur;</li> <li>• Rechercher un contact direct avec les commerçants qui commercialiseront le produit (ex. : épiceries, boutiques spécialisées, etc.);</li> <li>• Développer des partenariats avec d'autres entreprises de produits de spécialité pour faire connaître et vendre les produits.</li> </ul>

### 5.2.3 Collaborer avec d'autres entreprises

Les fromagers rencontrés dans le cadre de notre recherche ont évoqué à plusieurs reprises la férocité avec laquelle les gros joueurs de l'industrie s'attaquent au développement des marchés (*règle du jeu*). Ces derniers prennent les moyens nécessaires afin de déployer des stratégies de marketing d'envergure, qui exploitent souvent des concepts liés à l'identité (ex. : territoire, savoir-faire, tradition), ce qui concurrence directement les plus petites entreprises qui fabriquent des produits de spécialité.

En plus de devoir faire face à cette forte concurrence, les fromagers doivent relever plusieurs défis de commercialisation. Lors des premières années de vie d'une entreprise, il est difficile de trouver un distributeur (*règle du jeu*); le développement de nouveaux marchés passe inévitablement, pour plusieurs entreprises, par un distributeur de confiance, qui saura dénicher des lieux de vente pour écouler la production. En parallèle, le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur fait augmenter le prix de vente du fromage, ce qui pourrait restreindre l'accessibilité, particulièrement auprès des consommateurs sensibles à cette variable (*règle du jeu*).

Prenant place au sein de ce *système* aux multiples contraintes, l'entrepreneur se questionne : est-ce que le détaillant qui vendra directement son produit auprès de la clientèle en prendra bien soin? Plus précisément, est-ce que le produit sera bien visible dans les comptoirs? Sera-t-il bien préservé? Autrement, la qualité du produit pourrait être affectée et les conséquences sur la réputation du produit et de l'entreprise elle-même pourraient être en jeu. La confiance entretenue par le fabricant à l'égard des distributeurs et détaillants est donc primordiale dans le processus de commercialisation (*zone d'incertitude*). De même, afin de faire face aux *contraintes systémiques*, l'entrepreneur réfléchit aux collaborations possibles à établir avec des partenaires, comme d'autres entreprises. Il évalue ce qu'il peut perdre ou gagner de telles collaborations (*zones d'incertitude*). Au bout du compte, toutes les entreprises perçoivent au moins un avantage à collaborer avec d'autres, parmi les *jeux* suivants :

1. élaborer une marque collective;
2. vendre des produits fabriqués par d'autres entreprises;
3. devenir membres d'organisations ou de corporations qui regroupent des acteurs dans le domaine agroalimentaire (organismes renommés).

L'élaboration d'une marque collective n'est pas un moyen très populaire auprès des entrepreneurs interrogés. Cependant, l'un d'entre eux a mentionné faire partie d'un regroupement d'entreprises qui a élaboré une marque collective et il n'y voit que du positif (*jeu*). Dans ce cas précis, il s'agit d'un regroupement au sein de la filière, mais il existe aussi des regroupements du même type basé sur la proximité territoriale. En effet, il semble que la commercialisation des produits sous une marque collective permettrait d'être plus concurrentiel sur le marché, notamment face aux gros joueurs de l'industrie. De même, les campagnes de promotion sont prévues à court terme, ce qui permet d'être constamment « au goût du jour ». L'idée d'unir les forces de chacun permettrait de faire mieux, ensemble, que ce qui est difficile ou impossible de faire seul, faute de ressources suffisantes. Ainsi, l'adhésion à une marque collective aurait l'avantage de favoriser la visibilité de l'entreprise et de ses produits, à moindre coût, et de multiplier les points de vente pour tous.

Il n'est pas obligatoire que les entreprises adhèrent à une marque collective pour vendre les produits des autres. En effet, il est très fréquent d'observer des échanges de services entre les transformateurs, que ce soit au sein de la même filière ou encore au sein du même territoire (localité, MRC ou région administrative). Ainsi, le comptoir de vente d'une fromagerie peut également offrir les fromages d'une autre entreprise, ou encore, d'autres produits agroalimentaires régionaux (*jeu*). Cette stratégie permet de diminuer le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur, ce qui rend le prix du fromage plus accessible. De même, il s'agit d'un autre moyen de faire connaître les produits et de développer la fidélité de la clientèle.

Il existe également des organisations et des corporations qui regroupent des acteurs du secteur agroalimentaire, dont des entreprises (*jeu*). Devenir membre de ces regroupements présente certains avantages comme le partage d'information et d'idées, l'accès à des formations, l'intégration à une route touristique ou encore l'utilisation d'une image de marque distinctive. Le plus grand gain mentionné par les fromagers rencontrés serait la reconnaissance de l'entreprise, tant de la part des consommateurs que des organismes subventionnaires. Cette idée de la reconnaissance sera développée au point 5.2.5, alors qu'il sera question des activités de visibilité et de reconnaissance.

En regard à l'ensemble de ces *jeux* de collaboration, les entrepreneurs soulignent le développement de *relations* de confiance et d'amitié basées sur l'entraide. Cette entraide semble se construire autour du principe où tous ont à gagner dans la collaboration, surtout pour faire face aux plus gros concurrents de l'industrie. Certains regroupements partagent une philosophie commune et tous les membres travaillent à réaliser leurs aspirations entrepreneuriales dans la même direction (ex. : utilisation de lait pur pour fabriquer les fromages, souci du développement durable, etc.)

Tableau 23 : Résumé de l'analyse systémique appliquée à la collaboration avec les autres entreprises

Règles du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un marché composé de plusieurs joueurs, dont de plus grosses entreprises qui détiennent les moyens de déployer des stratégies de marketing d'envergure;</li> <li>• La commercialisation des produits peut exiger la présence de plusieurs intermédiaires, ce qui a pour conséquence d'augmenter le prix de vente;</li> <li>• Lors des premières années de vie d'une entreprise, plusieurs éprouvent des difficultés à trouver un distributeur de confiance.</li> </ul>
Zones d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La confiance établie entre le fabricant et le détaillant pour la mise en valeur et la préservation de la qualité du produit;</li> <li>• Les pertes et les gains associés au travail en collaboration.</li> </ul>
Jeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une marque collective;</li> <li>• Vendre des produits fabriqués par d'autres entreprises;</li> <li>• Devenir membres d'organisations ou de corporations qui regroupent des acteurs dans le domaine agroalimentaire (organismes renommés).</li> </ul>
Relations entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de relations de confiance et d'amitié;</li> <li>• Identification d'une cause commune (ex. : concurrencer Saputo);</li> <li>• Partage d'une philosophie commune;</li> <li>• Entraide selon la filière de production ou la provenance territoriale.</li> </ul>

#### 5.2.4 Miser sur le plaisir des sens pour séduire le consommateur

La qualité passe par le plaisir des sens. Dans le cas du fromage, deux sens sont particulièrement sollicités pour l'apprécier: le goût et la vue. Ce qui semble important en matière de plaisirs organoleptiques, ce sont les réponses à ces deux questions : est-ce que le

fromage capte visuellement l'attention du consommateur et est-ce qu'il goûte bon (*règle du jeu*)? Sur le marché, il existe de nombreux fromages, vendus dans des emballages tout aussi variés et qui, à leur façon, tentent d'éveiller l'intérêt du client. De même, parmi l'ensemble des composantes de la qualité nommées dans le discours des répondants, le goût est un des éléments qui les préoccupent davantage (réf. : point 4.2.3).

Le goût peut être déterminé par plusieurs facteurs : la qualité du lait utilisé, le type de lait, les ingrédients intégrés dans la production, les agents de conservation, la fraîcheur, l'utilisation de poudre de lait, le procédé de fabrication, etc. Donc, en principe, le goût permettrait de reconnaître la qualité. Par exemple, selon certains entrepreneurs interrogés, les produits fabriqués avec du lait pur seraient de qualité supérieure à ceux qui contiennent des substances lactières modifiées. Certains de ces facteurs semblent être associés à de petites entreprises, alors que d'autres sont généralement associés aux plus gros joueurs de l'industrie (*règle du jeu*). Est-ce que le consommateur peut goûter cette différence ? L'appréciation du goût est variable d'une personne à l'autre : il s'agit d'un concept subjectif. Également, les consommateurs exigeraient du produit « artisanal » la même constance que le produit industriel. Il s'agit d'une contradiction. L'éducation des consommateurs, en matière d'alimentation, pourrait donc avoir un impact sur l'appréciation du goût (*zone d'incertitude*). Et, pour les entrepreneurs, l'éducation passe entre autres par la dégustation (*jeu*).

En effet, pour les fromagers, fiers de leurs produits, la dégustation demeure le meilleur moyen de faire connaître les fromages, à condition que l'activité soit réalisée dans les règles de l'art. Les producteurs favoriseront les activités de dégustation qui permettent un contact direct avec la clientèle et tenteront le plus possible de présenter eux-mêmes leurs produits. Pour plusieurs, la transmission de la passion, lors de la dégustation, est déterminante pour convaincre les consommateurs d'acheter les produits. Il semble difficile de trouver des employés en mesure de vendre les fromages avec autant de détermination que l'entrepreneur lui-même. Autrement, la dégustation pourrait nuire à la réputation de l'entreprise plutôt que lui être bénéfique (*zone d'incertitude*). De plus, le consommateur

apprécierait le contact direct avec le vrai producteur. En fait, pour le consommateur, la dégustation deviendrait le prétexte à un moment d'échange avec le producteur, moment qui interviendrait dans la construction identitaire d'un produit (*relation entre les acteurs*). En effet, le contact établi lors de l'activité de dégustation contribue à donner un visage, une âme au produit. Pour le consommateur, la dégustation présenterait un double avantage : s'assurer de la qualité intrinsèque du produit par le goût et également mieux apprécier les caractéristiques identitaires, associées à la qualité extrinsèque.

Dans le meilleur des mondes, l'entrepreneur souhaite faire déguster lui-même son produit. Cependant, le manque de temps et les distances à parcourir pour faire déguster les produits dans différents lieux de vente sont des contraintes importantes aux activités de dégustation. Pour y remédier, certains offrent du fromage en commandite, lors d'événements particuliers (*jeu*). Parfois, cette stratégie gustative permet indirectement de rejoindre de plus gros acheteurs et distributeurs (*relation entre les acteurs*), à la demande des clients qui ont goûté les produits.

Outre le goût, l'aspect visuel des produits, et tout particulièrement leur emballage, a un impact sur la reconnaissance de la qualité par le consommateur. Comme mentionné au point 5.2.1, l'ensemble des entrepreneurs rencontrés utilise des stratégies de marketing territoriales. Souvent, ils étiquettent leurs produits avec un visuel représentant un territoire (*jeu*). Ainsi, le consommateur qui accorde une importance aux caractéristiques extrinsèques de la qualité, notamment celles de nature identitaire, est en mesure de mieux reconnaître le produit et de se le procurer. Les entrepreneurs affirment que les clients sont souvent très fiers de se procurer un produit fabriqué chez eux, dans leur région (*relation entre les acteurs*).

Tableau 24 : Résumé de l'analyse systémique appliquée au plaisir des sens

Règles du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les deux sens particulièrement sollicités pour apprécier un fromage sont le goût et la vue;</li> <li>• Le goût peut être déterminé par plusieurs facteurs dont certains semblent être associés à de petites entreprises (ex. : utilisation de lait pur à 100 %), alors que d'autres sont généralement associés à de plus grosses entreprises (ex. : utilisation de substances laitières modifiées);</li> <li>• Présence sur le marché de nombreux fromages qui tentent de se distinguer par un emballage visuellement attractif auprès du consommateur.</li> </ul>
Zones d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'appréciation du goût est un concept subjectif et l'éducation des consommateurs (en matière d'alimentation) pourrait avoir un impact sur l'appréciation du goût;</li> <li>• Une activité de dégustation peut avoir un impact positif sur les ventes, mais également un impact négatif si elle n'est pas bien effectuée.</li> </ul>
Jeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire déguster les produits;</li> <li>• Étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire.</li> </ul>
Relations entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un moment d'échange qui intervient dans la perception identitaire que le consommateur entretient à l'égard du produit;</li> <li>• Un sentiment de fierté est partagé par le consommateur, heureux de se procurer un produit régional, et l'entrepreneur, satisfait de l'appréciation de son client à l'égard du produit.</li> </ul>

### 5.2.5 Opter pour des activités de visibilité et de reconnaissance

Le volet des communications est important pour toutes les entreprises, peu importe leur taille. Un plan de visibilité permet de faire connaître l'entreprise et ses produits aux consommateurs, souvent en exploitant une image ou un thème rappelant la qualité (ex. :

référence à un territoire, à un savoir-faire, au goût, etc.) Parmi les activités de communication, la publicité est identifiée comme un moyen efficace, mais onéreux. D'ailleurs, les entrepreneurs rencontrés dénonçaient les stratégies publicitaires des plus gros joueurs de l'industrie qui auraient tendance à copier certaines caractéristiques habituellement attribuées aux produits de spécialité fabriqués par de plus petites entreprises. Les répondants usent donc de multiples stratégies plus abordables pour tirer leur épingle du jeu et retenir l'attention des consommateurs (*règle du jeu*).

Huit mécanismes de reconnaissance de la qualité composent la présente catégorie regroupant les activités de visibilité et de reconnaissance. Cependant, pour mieux comprendre les différentes stratégies des acteurs, il convient de diviser cette catégorie en trois sous-catégories :

1. les stratégies basées sur la reconnaissance acquise de la qualité;
2. l'exploitation de l'univers des perceptions;
3. le choix du message et de l'image à véhiculer.

*Les stratégies basées sur la reconnaissance acquise de la qualité* misent sur la réputation de l'entreprise et sur la conviction que le fromage goûte bon. En effet, le bouche-à-oreille est considéré comme une stratégie efficace (*jeu*). D'un premier coup d'œil, cette stratégie semble nécessiter peu d'interventions de la part des entrepreneurs. Pourtant, ce n'est pas le cas. Le bouche-à-oreille peut être identifié comme une stratégie, mais il s'agit également d'un résultat en aval de l'ensemble des activités de communication réalisées. Cette stratégie est gagnante dans la mesure où la réputation de l'entreprise est bonne et que le message qui circule auprès des potentiels clients est positif (*zone d'incertitude*). Autrement, les conséquences du bouche-à-oreille pourraient avoir un effet négatif sur les ventes d'une entreprise (ex. : rumeurs, faux scandales, déformation des propos concernant une situation qui implique l'entreprise, etc.). De même, offrir du fromage en commandite (*jeu*) peut être une activité de visibilité intéressante en permettant d'avoir accès à des clients potentiels. Cette stratégie remplacerait en quelque sorte les activités de dégustation qui demandent beaucoup de temps aux producteurs. Cependant, l'offre de fromage en

commandite est une stratégie gagnante à condition que les potentiels clients apprécient le goût du fromage. Servi dans un plateau au centre d'une table lors d'une activité, le fromage est « nu », sans étiquette et sans accompagnateur pour en vanter les aspects particuliers. Le goût devient à peu près la seule caractéristique qui permet d'attirer l'attention du potentiel consommateur.

D'ailleurs, bien que le goût soit considéré par les entrepreneurs rencontrés comme la principale caractéristique de la qualité, ils sont très conscients que la qualité perçue est déterminante au moment de mettre en vente un produit. Ceci nous conduit à explorer la deuxième sous-catégorie, soit *l'exploitation de l'univers des perceptions*. Tous les entrepreneurs rencontrés sont membres d'au moins une organisation ou corporation qui regroupe des acteurs dans le domaine agroalimentaire (*jeu*). Certes, il s'agit d'une tribune pour faire connaître l'entreprise, mais surtout d'une stratégie pour assurer le *sérieux* et la *crédibilité* de l'entreprise auprès des instances gouvernementales et des consommateurs. L'idée de la qualité perçue serait importante, car ne pas être membre d'une organisation reconnue pourrait nuire à l'entreprise, par ricochet (*zone d'incertitude*). Par exemple, pour obtenir un support financier gouvernemental, il serait bénéfique, voire nécessaire, d'être membre d'organisations reconnues dans le milieu agroalimentaire et régional. Également, ces organisations émettent un signal de qualité; elles permettent aux consommateurs de mieux identifier les produits de qualité spécifique (*relation entre les acteurs*). Certains répondants nous ont confié adhérer à ces organisations uniquement pour l'aspect de la qualité perçue, sans entrevoir d'autres avantages.

D'autres stratégies font partie de l'univers des perceptions, comme la présence des entreprises lors de salons, festivals et événements divers (*jeu*), qui mettent en valeur les fromages ou encore les produits régionaux. La participation à des concours et y remporter des prix (*jeu*) est également une stratégie répandue pour faire connaître la qualité des produits, mais également pour faire parler de l'entreprise dans les médias et ainsi bénéficier de publicité gratuite. Tout comme pour l'adhésion à des organisations et corporations, l'intégration d'une route touristique et agrotouristique (*jeu*) est un moyen populaire et

efficace pour augmenter la visibilité de l'entreprise. En plus de profiter de l'image associée à ce type de regroupement, cette stratégie permet de rejoindre une clientèle touristique qui, de retour dans leur propre région, pourrait être intéressée à se procurer le fromage dégusté pendant les vacances.

D'ailleurs, la troisième sous-catégorie identifiée, soit *le choix du message et de l'image à véhiculer*, comprend des stratégies qui exploitent le concept de la qualité perçue, mais en contrôlant véritablement le contenu à diffuser. Par exemple, les répondants assurent la présence de leur entreprise sur le Web (*jeu*), tribune utilisée pour faire connaître aux consommateurs plusieurs informations, dont les spécificités de l'entreprise et de ses produits. Parfois, ils vont également diffuser une campagne de promotion dans les médias (*jeu*). Le message et les images transmises aux consommateurs par ces deux stratégies de communication font souvent référence aux qualités spécifiques des fromages (provenance territoriale, qualité du lait, mode de production, etc.). Le véritable défi lors des campagnes de promotion consiste, pour l'entrepreneur, en la capacité de véritablement distinguer ses fromages, alors que les plus gros joueurs de l'industrie usent de stratégies similaires (*zone d'incertitude*). Dans le cadre d'une autre recherche, il serait d'ailleurs intéressant d'étudier les liens entre la promotion des produits et les images représentant un territoire dans l'ensemble des stratégies de marketing d'entreprises de différentes tailles.

Tableau 25 : Résumé de l'analyse systémique appliquée aux activités de visibilité

Règles du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le volet des communications est important pour toutes les entreprises, peu importe leur taille;</li> <li>• La publicité coûte cher; les entrepreneurs doivent trouver des moyens moins onéreux pour faire connaître leur entreprise.</li> </ul>
Zones d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bouche-à-oreille peut être positif dans la mesure où le message qui circule est positif;</li> <li>• L'offre de fromage en commandite est une stratégie intéressante, mais incomplète, car uniquement basée sur le goût.</li> <li>• L'idée de la qualité perçue serait importante, car ne pas être membre d'une organisation reconnue pourrait nuire à l'entreprise par ricochet;</li> <li>• Le véritable défi lors des campagnes de promotion consiste en la capacité des entrepreneurs de véritablement distinguer leurs fromages, alors que les plus gros joueurs de l'industrie usent de stratégies similaires.</li> </ul>
Jeux	<p>Les stratégies basées sur la reconnaissance acquise de la qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir du fromage en commandite;</li> <li>• Faire parler de l'entreprise (bouche-à-oreille).</li> </ul> <p>L'exploitation de l'univers des perceptions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposer des produits lors de salons, de festivals et d'événements divers;</li> <li>• Devenir membre d'organisations ou de corporations qui regroupent des acteurs dans le domaine agroalimentaire;</li> <li>• Participer à des concours et y remporter des prix;</li> <li>• Intégrer une route touristique ou agroalimentaire.</li> </ul> <p>Le choix du message et de l'image à véhiculer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une présence de l'entreprise sur le Web;</li> <li>• Publiciser l'entreprise et ses produits dans les médias.</li> </ul>
Relations entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exploitation de la qualité perçue permet aux instances gouvernementales et aux consommateurs de mieux reconnaître la qualité.</li> </ul>

### 5.2.6 Obtenir une mention particulière : marque et certification

Il existe au Québec deux types de réseaux commerciaux desquels se décline une multitude de combinaisons : le marché de masse et le marché de niche (Chazoule et Lambert, 2005). Cette distinction a d'ailleurs fait l'objet d'une attention particulière au point 5.2.2, alors qu'il était question de *choisir les bons lieux de vente*. Le marché de masse assure la qualité hygiénique aux produits et le marché de niche propose, en plus, des produits distinctifs. Ainsi, les consommateurs peuvent s'approprier les produits qu'ils désirent en fonction du type de marché auquel ils font affaire (*règles du jeu*). Afin de mieux reconnaître les produits de niche, il existe de nombreuses stratégies, dont l'utilisation de marques et de certifications (*jeux*). Les entrepreneurs rencontrés dans le cadre de cette recherche ont évoqué les marques et certifications suivantes (*jeux*), parfois pour justifier leur adhésion, mais souvent pour expliquer la raison pour laquelle ils n'utilisent pas ce type de mention :

1. envisager d'entreprendre une démarche de certification de la qualité émise par le gouvernement;
2. obtenir une certification (HACCP, biologique);
3. mettre en place une marque (privée ou collective).

En fonction des informations recueillies dans la revue de littérature exploratoire et scientifique, nous supposons d'emblée qu'une faible proportion des répondants poursuivait l'objectif d'obtenir une certification de la qualité émise par le gouvernement. Cependant, les raisons pour justifier cette approche demeuraient hypothétiques. Maintenant, nous savons que l'opinion des entrepreneurs est partagée au sujet des certifications publiques, et surtout que l'adhésion éventuelle à ce type de mention est assortie de multiples considérations. Pour les fromagers, le coût associé aux démarches de certification de même que le temps exigé pour compléter celles-ci, versus les bénéfices appréhendés, sont un frein à leur utilisation (*zone d'incertitude*). Mais avant tout, la notoriété accordée par les consommateurs aux certifications publiques de la qualité est déterminante dans la décision

de ne pas effectuer les démarches nécessaires à leur obtention. En d'autres mots, les produits n'ont pas besoin d'afficher une mention particulière comme une certification publique de la qualité pour se vendre. Selon la majorité des répondants, ceci est également applicable pour les produits biologiques. En effet, parmi les huit entrepreneurs rencontrés, un seul était convaincu de l'importance de fabriquer des produits biologiques et d'obtenir une certification pour le prouver. Plusieurs autres fromagers adoptent des pratiques qu'ils considèrent respectueuses de l'environnement, sans ressentir le besoin de se procurer une certification biologique. Ils sont cependant prêts à s'ajuster aux besoins du consommateur : si une pression est ressentie afin de changer les pratiques, ils seraient prêts à s'adapter.

Tel que mentionné au point 4.2.1.4, l'hygiène est l'aspect de la qualité le plus important aux yeux des entrepreneurs. Pour s'assurer de fabriquer un produit répondant à de hauts standards en termes de sécurité alimentaire, certaines entreprises répondent aux normes HACCP et d'autres sont en voie de le faire. Considérant l'opposition entre marché de masse et marché de niche, documentée dans la littérature exploratoire et scientifique, nous supposons que les normes HACCP étaient davantage associées aux entreprises de type industriel. Nous supposons également que les entreprises fabriquant des produits de spécialité souscrivaient à des certifications mettant en valeur un savoir-faire particulier, une tradition ou un territoire. Or, ce n'est pas le cas. Certaines entreprises étudiées dans le cadre de notre recherche répondent ou sont en voie de répondre à des standards élevés et facultatifs en matière de qualité hygiénique, telles que les normes HACCP et les normes fédérales pouvant s'appliquer aux fromageries. Comme mentionné plus tôt, parmi les huit entreprises ciblées dans notre recherche, une seule détient une certification associée à une forme de qualité plus spécifique, soit la certification biologique. Également, les marques ne sont pas un moyen très populaire : deux entreprises seulement ont recours à cette stratégie. La majorité des entrepreneurs misent sur la réputation de leur entreprise et non sur une marque de commerce.

Parmi la multitude de stratégies possibles pour faire connaître et reconnaître l'entreprise et ses produits, les répondants sont généralement informés des mentions

existantes comme les marques et les certifications. Il semble important pour eux de répondre à des normes rigoureuses en matière de qualité hygiénique et ils s'intéressent peu aux certifications de la qualité spécifique. En contrepartie, ils utilisent d'autres stratégies pour faire connaître leurs produits, dont il a été abondamment question dans le présent chapitre. Il apparaît que les entrepreneurs ont besoin de moyens pour faire connaître leurs produits, mais qu'ils n'ont pas nécessairement besoin de faire certifier la qualité de leurs produits pour qu'ils soient reconnus. Selon Chazoule et Lambert (2005), la confiance permettrait les échanges sans avoir recours à de véritables mentions particulières (*relation entre les acteurs*). En Europe, la rupture de la confiance, suite à des épisodes de crise sanitaire ou encore à la présence de concurrence frauduleuse sur les marchés, serait à l'origine de la popularité de la certification de la qualité.

Au Québec, la distinction des produits serait assurée pour le moment par le marché de niche, qui bénéficie d'une crédibilité pour les consommateurs québécois. Il faudrait que la confiance établie soit remise en cause pour justifier l'intérêt d'avoir recours à une appellation réservée (Chazoule et Lambert, 2005). Les producteurs ne subissent pas encore au Québec une concurrence frauduleuse, contrairement par exemple à certaines expériences françaises. Pour le moment, les consommateurs ont confiance en leur « pacte alimentaire » soutenu par les deux types de marché (de masse et de niche) et les producteurs bénéficient déjà d'une rente attribuée à la distinction de leurs produits (*relation entre les acteurs*). Les appellations sont peut-être aujourd'hui « en avance sur les besoins de protection et d'assurance des consommateurs et des producteurs québécois... » (Chazoule et Lambert, 2005 : 11). Cependant, la réalité pourrait changer, car certains marchés québécois « sont un véritable festival de qualités [et] sont années après années plus nombreux, plus développés et plus anarchiques » (Chazoule et Lambert, 2005 : 12).

Tableau 26 : Résumé de l'analyse systémique appliquée à l'obtention d'une mention

Règles du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché est segmenté en deux principaux groupes : le marché de niche et le marché de masse.</li> </ul>
Zones d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les démarches de certification peuvent être laborieuses et coûteuses;</li> <li>• La multiplication des mentions de qualité sur le marché peut provoquer de la confusion chez le consommateur.</li> </ul>
Jeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager d'entreprendre une démarche de certification de la qualité émise par le gouvernement;</li> <li>• Obtenir une certification (HACCP, biologique);</li> <li>• Mettre en place une marque (privée ou collective).</li> </ul>
Relations entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La confiance permet des échanges sans avoir recours à de véritables mentions particulières.</li> </ul>

### 5.2.7 Mettre en valeur les activités secondaires de l'entreprise

Tel que mentionné au chapitre 1, la popularité des produits de spécialité au Québec est croissante auprès des consommateurs. L'intérêt marqué pour des émissions culinaires qui mettent en valeur les produits de qualité spécifique de même que la fréquentation croissante des marchés publics sont des signes tangibles de cette popularité. La sensibilité d'une catégorie de consommateurs à la consommation responsable n'est probablement pas étrangère à la demande croissante pour les produits de niche. En effet, certains consommateurs recherchent des produits fabriqués dans le respect des humains, des animaux et de l'environnement. De même, ils croient aux retombées positives de l'achat local et régional pour le maintien et le développement des petites collectivités. Pour certains, le développement social devient donc un critère d'achat (*règle du jeu*).

Mettre en valeur les activités secondaires de l'entreprise devient un moyen intéressant pour faire connaître davantage un produit aux consommateurs en misant sur des aspects qui

font référence aux valeurs, au goût d'apprendre et de découvrir, par exemple. Ainsi, trois stratégies ont été mentionnées dans le discours des entrepreneurs rencontrés (*jeux*) :

1. promouvoir des modes de production novateurs;
2. offrir à la clientèle des activités agrotouristiques;
3. user de stratégies philanthropiques.

Les entrepreneurs rencontrés qui appliquent des principes de développement durable sont fiers de le dire (*jeu*). Il s'agit pour eux de fabriquer du fromage de façon responsable. Les pratiques de l'entreprise en ce sens n'attribuent pas nécessairement aux fromages des qualités intrinsèques particulières, mais influencent certains aspects de la qualité extrinsèque recherchés par un type de consommateur. Les producteurs de la ressource transformée vont par exemple promouvoir des pratiques de saine gestion du troupeau et de fertilisation des sols dans le respect de l'environnement. Les transformateurs ajouteront qu'ils recyclent l'eau utilisée dans la production, revalorisent le lactosérum en alimentant d'autres animaux comme le porc, économisent l'énergie en utilisant des caves d'affinage sous terre, etc. Ces informations ne sont pas inscrites sur les fromages retrouvés dans l'assiette des consommateurs. La promotion de ces différents moyens et initiatives peut toutefois influencer l'acte d'achat auprès des consommateurs qui partagent des valeurs de développement durable. L'éducation devient alors une condition essentielle au fonctionnement de cette stratégie : le consommateur averti, qui reconnaît l'importance d'une production alimentaire responsable, se sentira interpellé par des produits qui respectent ce principe (*zone d'incertitude*). Ainsi, les valeurs communes partagées par le consommateur et le producteur peuvent intervenir indirectement dans le processus de vente d'un produit (*relation entre les acteurs*).

La promotion de modes de production novateurs est une stratégie s'adressant spécifiquement à une clientèle avisée. En contrepartie, certains répondants offrent une expérience agrotouristique (*jeu*) s'adressant à un large éventail de consommateurs, des moins connaisseurs aux plus avisés. L'exploitation d'un volet agrotouristique dans l'entreprise permet d'avoir accès à une clientèle qui pourrait autrement être difficile à

atteindre, comme les touristes qui, par définition, proviennent d'un autre milieu. En effet, les touristes ne recherchent pas nécessairement un fromage de spécialité, mais souvent une activité à faire pendant les vacances. L'agrotourisme présente l'avantage de faire connaître une région et parfois la vie à la ferme, ce qui peut favoriser le rapprochement entre le milieu urbain et le milieu rural. Il s'agit également d'une tribune pour faire connaître les produits de spécialité et surtout d'une occasion privilégiée pour sensibiliser et transmettre de l'information éducative aux consommateurs (*zone d'incertitude*). De plus, le contact direct entre le producteur et le consommateur favorise le développement de l'aspect identitaire du produit par le souvenir de la visite de l'entreprise et de la rencontre des personnes qui y travaillent (*relation entre les acteurs*).

Finalement, en plus de poser un beau geste, les stratégies philanthropiques (*jeu*) permettent une forme de visibilité positive de l'entreprise, comme offrir du fromage pour compléter des paniers de Noël destinés à des familles plus démunies. Ces types de geste renvoient une image altruiste dans la communauté (*relation entre les acteurs*), ce qui peut être déterminant dans le choix de se procurer un produit pour un consommateur préoccupé par le développement social.

Tableau 27 : Résumé de l'analyse systémique appliquée à la mise en valeur des activités secondaires

Règles du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popularité croissante des produits de spécialité au Québec;</li> <li>• Sensibilité d'une certaine catégorie de consommateurs pour l'achat de produits responsables.</li> </ul>
Zones d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éducation des consommateurs.</li> </ul>
Jeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir des modes de production novateurs;</li> <li>• Offrir à la clientèle des activités agrotouristiques;</li> <li>• User de stratégies philanthropiques.</li> </ul>
Relations entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs communes permettant l'acte d'achat;</li> <li>• Contact direct qui favorise le développement de l'aspect identitaire du produit;</li> <li>• Image positive des consommateurs face à l'entreprise qui fait preuve de générosité envers sa communauté.</li> </ul>

### **5.3 DISCUSSION DES RESULTATS**

Au chapitre 1, le point 1.5 brossait un bref portrait de l'état de la recherche concernant la qualité selon trois thèmes : l'hypothèse d'une économie de la qualité (Allaire, 2002; Allaire et Sylvander, 1997; Karpik, 1989; Mormont, 2003; Musselin et Paradeise, 2002), la construction de la qualité (Allaire et Sylvander, 1997; Callon, 2002; Cerdan et Sautier, 2001; Chazoule et Lambert, 2007; Karpik, 2002; Musselin et Paradeise, 2002) et la qualité territoriale (Angeon et Vollet, 2008; Lacroix, Mollard et Pecqueur, 2000). Nous reprendrons chacun de ces thèmes afin de discuter des résultats du projet de recherche.

#### **5.3.1 L'hypothèse d'une économie de la qualité**

L'économie de la qualité est un courant de recherche européen en plein développement apparu vers la fin des années 1980 avec le texte « fondateur » de Karpik (1989). Selon Allaire (2002), l'économie de la qualité se situe en opposition au système productiviste fordiste, caractérisé par la production de masse et générique. La principale caractéristique de l'économie de la qualité serait la « différenciation » des produits et services par la qualité. Ce système postfordiste, appliqué au domaine agroalimentaire, permettrait de répondre aux demandes de nature immatérielle des consommateurs et accorderait de l'importance au rôle multifonctionnel de l'agriculture et aux enjeux tels que la sécurité alimentaire, l'occupation du territoire et la protection de l'environnement (Allaire, 2002). Cette hypothèse de l'émergence d'une économie de la qualité tend à se confirmer dans le cadre de notre projet de recherche dans la mesure où les répondants usent de multiples stratégies pour tenter de répondre aux besoins de nature immatérielle des consommateurs. Par exemple, ils développent des stratégies de marketing territorial afin de donner une identité aux produits qui, à leur tour, sont recherchés par le consommateur. Ainsi, le territoire est utilisé par sept répondants sur huit pour son aspect symbolique et identitaire à l'étape de la commercialisation des produits.

Cependant, les aspects de la protection de l'environnement et de l'aménagement du territoire, nommés par Allaire (2002) pour appuyer sa définition de l'économie de la qualité, se retrouvent de façon moins marquée dans le discours des entrepreneurs que ceux relatifs à la qualité territoriale. Ils sont davantage préoccupés par la sécurité alimentaire (contrôle de la qualité hygiénique), le goût et les caractéristiques distinctives de leurs produits sur le marché que par certaines valeurs associées à la dimension extrinsèque de la qualité, à l'exception du territoire.

Afin d'approfondir l'analyse sur l'hypothèse d'une économie de la qualité en relation avec les cas étudiés dans le cadre de ce mémoire, il convient de rappeler les quatre traits généraux du texte fondateur de Karpik (1989) présenté au chapitre 1 :

(i) les produits sont définis par un univers de qualité et les prix ne sont pas les seuls signaux de qualité, d'autres mécanismes sociaux permettent de former des jugements sur les produits et d'établir la confiance dans les échanges ; (ii) une primauté est accordée par le client à la qualité ; (iii) un affaiblissement de la contrainte prix dans la formation des choix ; (iv) il y a des enjeux sociaux forts autour de la qualité et des coûts (privés et sociaux) associés à la quête de qualité. (Allaire, 2002 : 162)

En regard aux pratiques des entrepreneurs, certaines peuvent être associées à l'émergence d'une économie de la qualité. Par exemple, plusieurs « mécanismes sociaux permettent de former des jugements sur les produits et d'établir la confiance dans les échanges » (Allaire, 2002 : 162) comme :

- donner aux produits des noms se référant au territoire;
- étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire;
- faire participer le consommateur au choix du nom et du visuel de l'étiquette;
- être présent lors de salons, de festivals et d'événements divers;
- devenir membre d'organisations et de corporations qui regroupent des acteurs dans le domaine agroalimentaire;
- participer à des concours et y remporter des prix;
- intégrer une route touristique ou agroalimentaire;

- entreprendre une démarche de certification publique de la qualité;
- obtenir une certification;
- mettre en place une marque privée ou collective.

Ainsi, certains de ces mécanismes tentent de créer un lien de confiance en associant un territoire, doté d'une identité et d'une réputation, à un produit (ex. : étiqueter les produits avec un visuel représentant un territoire). D'autres visent plutôt à établir la confiance dans les échanges en misant sur la reconnaissance (ex. : une certification, devenir membre d'un regroupement reconnu, etc.).

Dans une économie de la qualité, Karpik affirme également que le consommateur accorde en tout premier lieu une grande importance à la qualité. Afin de rejoindre les clients à la recherche de produits de spécialité, plusieurs entrepreneurs ciblent des lieux de vente pour les atteindre, comme la vente sur place, au sein de boutiques spécialisées ou encore au marché public, habituellement associés à la qualité. Ils favoriseront également des activités comme la dégustation pour séduire le consommateur moins sensible au prix, qui recherche avant tout de bons produits.

Le dernier trait du texte fondateur de Karpik affirme qu'il y a des « enjeux sociaux forts autour de la qualité et des coûts (privés et sociaux) associés à la quête de qualité ». Ceci semble se confirmer, tant en termes de coûts privés que publics, dans notre projet de recherche. En effet, au chapitre 1, nous avons fait état du soutien gouvernemental accordé au développement des produits de spécialité. Un des trois buts poursuivis par la *Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants* est de faire des produits de qualité spécifique des outils pour développer les milieux ruraux. Le gouvernement avait même mis en place une *mesure pour stimuler le développement de produits de spécialité* dans la poursuite de ce même objectif (MAMR, 2007). La relation entre la qualité et l'enjeu social du développement des milieux ruraux semble aller dans le sens de l'hypothèse d'une économie de la qualité au Québec. Parallèlement, dans le secteur privé, des répondants affirment être membres de plusieurs regroupements et associations pour gagner de la

crédibilité face au gouvernement. Être membre d'organisations reconnues serait un gage de « sérieux » et de « crédibilité » pour les institutions gouvernementales qui ont le pouvoir de soutenir les entreprises à l'aide de programmes et mesures diverses. Ainsi, la « quête de qualité » serait un enjeu au développement des milieux ruraux de même qu'au développement des entreprises.

Enfin, Allaire (2002) distingue deux logiques d'innovation dans l'économie de la qualité : (1) la diversification de la composition fonctionnelle des produits (ex. : aliments médicalisés comme les probiotiques) et (2) des produits à caractère identitaire. Dans notre recherche, c'est plutôt la deuxième logique d'innovation qui était présente dans le discours des répondants. D'ailleurs, un seul d'entre eux a mentionné mettre en marché un fromage caractérisé par un aspect de la composition fonctionnelle, et ce, malgré le fait que tous les entrepreneurs ont recours à des services professionnels comme des consultants externes et des firmes de recherche pour mettre au point certains fromages. Devant cette observation, nous pouvons nous demander si la logique d'innovation fonctionnelle serait davantage associée aux produits industriels. Cette question pourrait sans doute faire l'objet d'une recherche éventuelle.

### **5.3.2 La construction de la qualité**

Certains auteurs (Callon, 2002; Karpik, 2002; Musselin et Paradeise, 2002) utilisent la notion d'incertitude pour comprendre le processus d'identification et d'évaluation de la qualité. Il existe deux principales « traditions » de la notion d'incertitude. Comme mentionné au point 1.5.2.1, la première défend l'idée selon laquelle la réduction de l'incertitude passe nécessairement par des « dispositifs de jugement et d'engagement fondés sur la confiance personnelle et impersonnelle, pour rendre possible l'échange » (Musselin et Paradeise, 2002 : 259). Ce sont ces dispositifs de jugement qui permettraient de construire les rétroactions entre l'offre et la demande. En d'autres mots, une marque ou une certification, par exemple, permettrait au consommateur de disposer de connaissances pour juger de la qualité d'un produit, et ainsi avoir suffisamment confiance pour se procurer

le produit en question. La deuxième tradition de la notion d'incertitude, développée par Callon (2002), défend plutôt l'idée selon laquelle cette notion n'existe pas. La qualité serait déterminée par un processus « d'individualisation », c'est-à-dire que la qualité est ajustée à son destinataire : « un acheteur paye pour devenir propriétaire d'un bien dont les propriétés ont été ajustées à son monde et qu'il transforme en son bien propre » (Callon, 2002 : 262). Par exemple, un consommateur de produits biologiques peut facilement repérer un produit certifié biologique et en faire l'achat, simplement parce que le produit correspond à ce qu'il recherche et que le processus d'identification du produit lui a permis de le reconnaître. En résumé, les deux traditions de la notion d'incertitude s'intéressent à la qualité comme condition de transaction marchande.

Dans le cadre de notre recherche, les entrepreneurs rencontrés considèrent les deux traditions de la notion d'incertitude, selon notre analyse. En effet, devenir membre d'un regroupement comme *Les Saveurs du Bas-Saint-Laurent*, pour obtenir de la reconnaissance et de la crédibilité, répond à la première tradition de la notion d'incertitude. Parallèlement, devenir membre d'un tel regroupement offre à l'entreprise une visibilité qui permet, par exemple, aux individus sensibles à la consommation de produits régionaux de mieux identifier les produits qui correspondent à ce critère d'achat. Cet exemple répond à la deuxième tradition de la notion d'incertitude.

En bref, une même stratégie peut répondre aux deux notions d'incertitude et, dans les deux cas, elle favorise la transaction sur le marché. En fonction des résultats de notre recherche, il apparaît que la construction de la qualité peut s'expliquer par l'une ou l'autre des traditions d'incertitude : celle de Karpik (2002) et de Musselin et Paradeise (2002) ou celle de Callon (2002).

### **5.3.3 La qualité territoriale**

La qualité territoriale d'un produit peut être associée à la dimension intrinsèque ou à la dimension extrinsèque de la qualité. Selon Lacroix, Mollard et Pecqueur (2002), la

qualité spécifique d'un produit pourrait être associée directement aux particularités d'un territoire ; les conditions géophysiques ou encore les traditions et savoir-faire locaux confèrent aux produits un caractère distinctif et non reproductible. Dans ces cas, le territoire aurait un rôle de « signal », car la spécificité d'un produit lui serait imputable. Le territoire peut aussi porter la fonction « d'attribut », c'est-à-dire qu'un produit se distingue symboliquement par sa provenance. Ainsi, la production pourrait être délocalisée sans changer l'aspect et le goût des produits.

Dans le cadre de cette recherche, tel que mentionné au point 5.3.3, le territoire est principalement utilisé par les entrepreneurs pour sa fonction « d'attribut », dans une perspective de marketing. En effet, donner aux fromages un nom se référant au territoire est une stratégie populaire utilisée par sept des huit entrepreneurs rencontrés. Ils exploitent consciemment l'aspect symbolique du territoire pour séduire la clientèle. Cependant, peu d'entrepreneurs défendent l'idée selon laquelle leurs produits tireraient leur spécificité du territoire de production. La plupart sont soucieux de la qualité du lait utilisé pour fabriquer leurs fromages, mais seulement trois entrepreneurs sur les huit rencontrés ont mentionné que la qualité distinctive d'au moins un de leurs fromages était attribuable au lait utilisé.

Selon les travaux d'Angeon et Vollet, réalisés dans un contexte européen, la possibilité de délocaliser une production qui tire sa spécificité de la fonction « d'attribut » d'un territoire pose la question de la « pérennité du processus de développement amorcé » (2008 : 593). Bien que ces travaux soient intéressants, ils ont étudié des cas européens où les produits mis en valeur étaient appuyés par une démarche collective des acteurs. Le contexte québécois est différent et ne présente pas, en général, une logique collective. En effet, les actions entreprises pour faire reconnaître la qualité sont la plupart du temps de nature individuelle. Cette différence de contexte ne nous permet pas de tirer des conclusions entre les travaux sur la qualité territoriale (Angeon et Vollet, 2008; Lacroix, Mollard et Pecqueur, 2002) et notre recherche.

Cependant, un élément permet d'apporter un éclairage concernant l'ancrage territorial des entreprises à leur milieu. Au chapitre 4, l'analyse stratégique a permis d'étudier les buts poursuivis par les entrepreneurs dans leur choix de fabriquer des produits de qualité spécifique. Un des buts poursuivis est de « choisir un mode de vie et respecter ses valeurs ». Les entrepreneurs rencontrés ont fait le choix de s'établir et de mettre en place un projet d'entreprise dans un lieu spécifique. Pour certains, il s'agissait de l'endroit où était établi la ferme familiale ou encore leur domicile. Pour d'autres, il s'agit de la volonté de vivre en région, dans un environnement paisible. Ainsi, pour ce type d'entreprises, la délocalisation pour une question de rentabilité semble moins probable que pour des entreprises qui auraient comme critère de produire au plus faible coût possible, peu importe la localisation géographique (faible ancrage au territoire). En effet, plusieurs entrepreneurs rencontrés affirmaient vivre de multiples difficultés attribuables à leur positionnement géographique : être situé loin des marchés, frais de livraison plus élevés des marchandises utiles au fonctionnement de la fromagerie, etc. Cependant, malgré ces difficultés, ils ont choisi de demeurer là où ils se trouvent afin, principalement, de préserver leur qualité de vie.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

L'objectif du chapitre 5 était d'expliquer les comportements des entrepreneurs fromagers dans leur système afin de mieux comprendre la construction et la régulation de la qualité agroalimentaire au Québec.

Un rappel du cadre théorique choisi a permis de repositionner le système d'action concret dans l'analyse stratégique de Michel Crozier et Enhard Friedberg. Le système d'action concret constitue l'environnement dans lequel prennent place les acteurs. Les choix stratégiques adoptés par ceux-ci sont conditionnés par le système dans lequel ils se trouvent. La grille d'analyse systémique a permis de documenter quatre éléments du système : les règles du jeu, les zones d'incertitude, les jeux et les relations entre les acteurs. Afin de faciliter l'analyse, les 25 mécanismes de reconnaissance de la qualité identifiés

dans le discours des entrepreneurs rencontrés ont été regroupés en sept catégories de jeux stratégiques auxquelles a été appliquée la grille d'analyse systémique : développer des stratégies de marketing territorial, choisir les bons lieux de vente, collaborer avec d'autres entreprises, miser sur le plaisir des sens pour séduire le consommateur, opter pour des activités de visibilité et de reconnaissance, obtenir une mention particulière et mettre en valeur les activités secondaires de l'entreprise. Ainsi, chacune des catégories de jeux stratégiques analysées a donné lieu à sept courtes « histoires » qui apportent un éclairage nouveau sur la construction et la régulation de la qualité au Québec.

Enfin, l'émergence d'une économie de la qualité (Allaire, 2002; Allaire et Sylvander, 1997; Karpik, 1989; Mormont, 2003; Musselin et Paradeise, 2002) tend à se confirmer dans notre projet de recherche dans la mesure où les répondants usent de multiples stratégies pour tenter de répondre aux besoins de nature immatérielle des consommateurs. De même, la construction de la qualité, selon l'approche des deux traditions d'incertitude dont l'objectif est de permettre la transaction marchande, s'applique aux cas étudiés (Allaire et Sylvander, 1997; Callon, 2002; Cerdan et Sautier, 2001; Chazoule et Lambert, 2007; Karpik, 2002; Musselin et Paradeise, 2002). Finalement, la qualité territoriale, à laquelle Lacroix, Mollard et Pecqueur (2002) proposent d'attribuer au territoire le rôle de « signal » ou celui « d'attribut », semble s'exprimer sous forme d'attribut dans le cadre de notre projet de recherche. Cependant, il faut demeurer vigilant lorsqu'on prête ces concepts à la réalité québécoise car cette dernière ne présente pas, en général, une logique collective comme celle observée en Europe.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

La qualité est une notion subjective variable en fonction du temps, des individus et des organisations (Nicolas et Valceschini, 1993 dans Chazoule et Lambert, 2003). Le projet de recherche avait pour objectif de documenter la perception, la construction et la régulation de la qualité auprès d'entrepreneurs fromagers québécois situés en régions non métropolitaines et fabriquant des produits de spécialité. L'étude de la notion de la qualité prend son sens dans le fait qu'elle représente un enjeu de pérennité pour les entreprises qui misent sur la spécificité de leurs produits pour se démarquer sur le marché. De même, la présence de ce type d'entreprises dans les milieux ruraux serait perçue comme une clé au développement socioéconomique des territoires. Dans ce contexte, apporter un éclairage nouveau aux dynamiques liées à la qualité agroalimentaire au Québec pourrait permettre de mieux adapter les programmes et les mesures qui visent à supporter le développement des produits de spécialité.

Le projet de recherche a permis de documenter de façon générale les perceptions des entrepreneurs et leur travail quant à la qualité agroalimentaire. Il a aussi permis d'apporter **cinq contributions plus spécifiques**.

### **1. Valeurs, qualité et occupation du territoire**

La première de ces contributions concerne l'association entre les valeurs des entrepreneurs et la qualité. En effet, plusieurs raisons poussent les entrepreneurs à démarrer une fromagerie et à y fabriquer des fromages de spécialité, mais un aspect se démarque plus particulièrement : la volonté des entrepreneurs de respecter leurs valeurs dans leur projet entrepreneurial. Tous les entrepreneurs rencontrés impliquaient au moins un membre de leur famille immédiate dans leur projet. Ils ont choisi d'établir leur entreprise dans une

localité en région parce qu'ils en sont originaires ou parce qu'ils ont choisi ce mode de vie. Pour l'ensemble d'entre eux, la passion pour les fromages a été déterminante dans le choix de se lancer en affaires en tant que fromager. Les orientations des entreprises et les caractéristiques distinctives des produits semblent souvent en relation avec les valeurs des individus : ils souhaitent développer des produits sains sans additifs chimiques, transformer un lait produit dans la région, commercialiser les fromages localement ou régionalement, prévoir la relève familiale en favorisant la fabrication d'une variété de produits qui assurera la viabilité de l'entreprise à long terme, etc. Il y a donc une réflexion éthique et des raisons bien personnelles (importance de la famille, volonté de s'établir en région, vivre de sa passion, etc.) qui teintent la qualité telle que perçue par les entrepreneurs. L'idée qu'il existe un lien entre la qualité et les valeurs pourrait avoir un impact sur le développement des territoires. Les entreprises étudiées dans le cadre de notre recherche semblent ancrées de façon plus permanente sur un territoire comparativement aux entreprises soumises à une logique productiviste, qui cherchent à s'implanter là où les coûts de production sont les plus avantageux (donc plus susceptibles de se délocaliser). Cette idée explorée dans notre étude nécessiterait d'être validée dans la littérature et dans le cadre d'une autre recherche. Cependant, il nous apparaît que les valeurs entrepreneuriales ont un impact sur le choix de localisation de l'entreprise et, par conséquent, sur l'occupation du territoire.

## **2. Un discours dominant sur les « terroirs » teinté de romantisme**

Le discours dominant sur les « terroirs » et la perception de la qualité des produits par les entrepreneurs présentent plusieurs différences. En effet, la littérature populaire associe généralement les produits de « terroir », « locaux » ou « régionaux » à des caractéristiques comme « traditionnelle », « artisanale » et dont l'accent est souvent mis sur le « savoir-faire ». En regard aux témoignages des répondants, ceci est vrai, mais incomplet. Dans le cadre de notre recherche, nous nous attendions à ce que ces caractéristiques soient les plus fréquentes dans le discours des répondants pour définir leurs perceptions de la qualité. Or, il s'est avéré que des termes, des mots et des expressions habituellement associés aux

produits industriels se retrouvent dans le discours des répondants : innovation, recherche et développement, constance dans la production, consultant, université, informatisation des procédés de production, qualité hygiénique, norme HACCP, etc. Pour obtenir un fromage de qualité, tous les entrepreneurs rencontrés mènent des activités de recherche et développement et tentent de faire preuve d'innovation lorsqu'ils mettent au point un nouveau produit. Ils sont également très soucieux de la qualité hygiénique et plusieurs utilisent des technologies modernes afin de limiter les dangers de contamination et stabiliser la production. Pourtant, malgré une préoccupation partagée par les répondants à l'égard de l'importance de créer des produits novateurs, un seul d'entre eux a nommé directement l'innovation comme une caractéristique de la qualité en décrivant son produit. En effet, lorsque les entrepreneurs ont été invités à présenter les caractéristiques particulières de leurs produits, l'innovation n'était pas une caractéristique distinctive nommée d'emblée.

Derrière un discours dominant teinté de romantisme sur les produits de « terroir » se trouvent donc des produits présentant des caractéristiques et des préoccupations modernes. Les qualités distinctives associées au temps et à l'espace s'additionnent à des préoccupations comme celle de l'innovation, plus généralement associée aux produits industriels. Cependant, lorsque le moment est venu de mettre en marché les produits, les entrepreneurs rencontrés choisissent de mettre en avant-scène les caractéristiques qui distinguent réellement leurs produits de ceux des grands industriels et tentent ainsi de stimuler l'imaginaire des consommateurs.

### **3. La qualité territoriale : stimuler l'imaginaire des consommateurs**

La recherche a permis de démontrer que le territoire est principalement utilisé comme un outil de marketing pour démarquer les produits sur le marché. Les aspects symboliques et identitaires des territoires stimulent l'imaginaire des consommateurs qui s'identifient à ces territoires ou qui se procurent des produits en relation avec leur mode de vie et leurs

valeurs, comme la volonté de soutenir le développement régional. Selon certains entrepreneurs rencontrés, des territoires seraient avantagés par rapport à d'autres du point de vue des perceptions qu'ils dégagent auprès des consommateurs. Une réputation de qualité est parfois associée à un territoire qui a acquis une notoriété dans le domaine, comme Charlevoix. Cependant, les répondants semblent avoir un avantage à exploiter le territoire dans leur stratégie de marketing, car sept d'entre eux donnent à au moins un de leurs produits un nom associé au territoire. Il s'agit même d'une stratégie de reconnaissance de la qualité des plus populaires.

Plusieurs répondants étaient préoccupés par la relation entre la qualité d'un produit et l'image d'un territoire : un produit peut se vendre plus facilement en étant associé à un territoire, mais s'il est de mauvaise qualité, les ventes diminueront. Les entrepreneurs croient qu'un certain type de consommateur préférera se procurer des produits « de terroir », à condition qu'ils soient de bonne qualité (bon goût, constance dans la production, etc.). La référence au territoire changerait lorsque la qualité des produits est atteinte. Le territoire ne semble pas être un gage de qualité, mais plutôt un élément de marketing intéressant pour capter l'attention des consommateurs. Peu d'entrepreneurs misent sur une caractéristique intrinsèque à un territoire pour valoriser leurs produits. Ceci n'est probablement pas étranger au fait que le Québec, contrairement à l'Europe, ne connaît pas une longue tradition de fabrication de produits « de terroir » ni d'organisations collectives pour faire reconnaître la qualité des produits. La popularité des produits de spécialité est récente et les entrepreneurs misent sur l'innovation plutôt que sur la tradition pour développer et mettre en marché leurs produits.

#### **4. La certification publique de la qualité est jugée non essentielle**

Un des principaux objectifs de la recherche était de documenter le travail de valorisation de la qualité effectué par les entrepreneurs, en 2009. Ainsi, 25 stratégies de reconnaissance de la qualité ont été répertoriées. Parmi celles-ci, la certification de la qualité nous intéressait particulièrement, dans le contexte où le gouvernement du Québec a ciblé les produits de qualité spécifique comme levier au développement des milieux ruraux. Parallèlement, cette stratégie est encore peu utilisée au Québec et il semble intéressant d'apporter un éclairage à cette situation.

La moitié des entrepreneurs interrogés sont en accord avec la certification publique de la qualité, mais à plusieurs conditions. De même, la majorité d'entre eux seraient ouverts à entreprendre des démarches pour obtenir une telle certification si les consommateurs l'exigeaient. Or, cela ne semblait pas être le cas en 2009. Parmi les huit fromagers rencontrés, un seul avait obtenu la certification biologique pour ses produits. Les autres jugeaient que la certification aurait peu d'impact sur le choix des consommateurs de se procurer leurs produits : ils considèrent que leur entreprise se distingue déjà par rapport à la plus grande entreprise et ils misent sur d'autres moyens pour faire connaître leurs produits.

Cependant, comme Chazoule et Lambert (2007) l'ont démontré, le pacte de confiance au Québec n'a pas été mis aussi fortement à l'épreuve qu'en France, notamment lors de certaines crises sanitaires. Cela étant dit, la situation pourrait être appelée à changer au Québec. En effet, la part croissante occupée par les produits de niche sur le marché de même que l'entrée en vigueur du nouvel accord de libre-échange avec l'Union européenne, soit l'Accord économique et commercial global, pourraient stimuler la popularité de la certification publique de la qualité pour mieux distinguer les produits offerts sur le marché. Il serait pertinent de réévaluer la situation dans quelques années.

## **5. La qualité perçue : un enjeu important au développement des entreprises**

Projeter une image de qualité qui répond aux perceptions des consommateurs et des institutions publiques constitue un enjeu au développement des entreprises fromagères. Quelques entrepreneurs ont affirmé être devenus membres d'organisations faisant la promotion de produits agroalimentaires afin de ne pas subir de discrédit, voire de représailles. Les entreprises peuvent difficilement se passer d'être membres d'une organisation qui est perçue comme un signe qualité par les consommateurs et les institutions publiques : ce type d'organisation ou regroupement donne de la crédibilité aux entreprises qui en sont membres. Ne pas être membre pourrait avoir par exemple des conséquences négatives lorsque vient le temps de demander un soutien aux institutions publiques qui elles, reconnaissent comme un signe de qualité l'adhésion à ces regroupements. Faire connaître et reconnaître la qualité exige de la part des entrepreneurs de prendre en compte l'univers des perceptions de leur clientèle et de leurs collaborateurs.

### **Les limites de la recherche**

Cette recherche a permis d'apporter un éclairage nouveau sur la notion de qualité agroalimentaire au Québec et au travail effectué par les entrepreneurs fromagers pour faire connaître et reconnaître la qualité de leurs produits. Cependant, il s'agit d'une analyse qualitative basée sur le discours de huit entrepreneurs : notre échantillon d'enquête n'est pas représentatif de l'ensemble des fromagers québécois. Nous pouvons certes généraliser les résultats aux entreprises des régions de Chaudière-Appalaches et du Bas-Saint-Laurent, desquelles proviennent nos entreprises participantes, mais les résultats ne sont pas représentatifs du Québec dans son ensemble, ni de la réalité des autres filières de transformation de ressources bioalimentaires. Par contre, les résultats obtenus permettent d'explorer un sujet encore peu étudié au Québec et ainsi, d'ouvrir la voie à de futures recherches.

Également, l'analyse porte sur les perceptions des entrepreneurs et non pas sur des données objectives. Le sujet étudié permet de documenter le point de vue des entrepreneurs uniquement. Même si nous traitons des institutions publiques, ces dernières n'ont pas été rencontrées. Les données dont nous disposons nous permettent de regarder le travail des institutions publiques selon le point de vue des entrepreneurs. Dans le cadre d'un autre projet de recherche, il serait pertinent de faire le point sur le travail des institutions publiques concernant l'encadrement et le soutien au développement des produits de spécialité au Québec, particulièrement dans le contexte de la mondialisation et de la multiplication des accords de libre-échange, qui propulse inévitablement en avant-scène des enjeux relatifs à la qualité agroalimentaire, à la souveraineté alimentaire et au développement territorial.



**ANNEXE I**

**FICHE DE CONCEPTUALISATION**

<b>CONCEPT</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>S-DIMENSIONS</b>	<b>SS-DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
Qualité des produits	Intrinsèque	Hygiène (sécurité alimentaire)		- Rappel des produits - Nombre d'intoxications alimentaires
		Nutrition (santé)		Étiquetage du tableau d'information alimentaire et des ingrédients
		Usage (commodité)		- Durée de conservation - Complexité de l'emballage du produit - Facilité à cuisiner
		Organoleptique (plaisir)	Goût	Perception différenciée du goût
	Texture		Perception différenciée de la texture	
	Odeur		Perception différenciée de l'odeur	
	Extrinsèque	Éthique/valeurs	Équitable	Inscription lisible sur le produit (ex. : certification « produit équitable »)
			Respect de l'environnement	Inscription lisible sur le produit (ex. : certification biologique)

CONCEPT	DIMENSIONS	S-DIMENSIONS	SS-DIMENSIONS	INDICATEURS
		Espace	Respect des animaux	Inscription lisible sur le produit
			Occupation du territoire	Favoriser l'achat de produits ruraux
			Produits locaux/régionaux	Provenance des produits
			Environnement naturel	Référence au paysage, au lieu
		Environnement culturel	Référence au patrimoine, à la culture	
		Temps	Tradition	Recettes, mode de production
			Savoir-faire	Recettes, mode de production
Entrepreneurs	Caractéristiques personnelles			- Âge - Sexe - État matrimonial - Niveau de scolarité
	Caractéristiques de l'entreprise			- Nombre d'employés - Chiffre d'affaires - Statut juridique
Facteurs qui conditionnent les choix stratégiques	Problèmes			Problèmes identifiés
	Buts			Buts poursuivis
	Ressources			Ressources disponibles
	Enjeux			Enjeux identifiés
Mécanismes de reconnaissance de la qualité	Privés	Individuels		- Marque, label - Modes de commercialisation - Lieux de vente - Publicité, promotion

CONCEPT	DIMENSIONS	S-DIMENSIONS	SS-DIMENSIONS	INDICATEURS	
		Collectifs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marque, label</li> <li>- Regroupement</li> <li>- Modes de commercialisation</li> <li>- Lieux de vente</li> <li>- Publicité, promotion</li> </ul>	
		Publics	Individuels		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marque, label</li> <li>- Modes de commercialisation</li> <li>- Lieux de vente</li> <li>- Publicité, promotion</li> </ul>
			Collectifs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marque, label</li> <li>- Regroupement</li> <li>- Modes de commercialisation</li> <li>- Lieux de vente</li> <li>- Publicité, promotion</li> </ul>
Institutions publiques	Rôles d'encadrement	Perceptions		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures administratives</li> <li>- Normes, réglementation</li> <li>- Programmes</li> <li>- Services conseils</li> </ul>	
		Attentes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Procédures administratives</li> <li>- Normes, réglementation</li> <li>- Programmes</li> <li>- Services conseils</li> </ul>	
	Rôles de soutien	Perceptions		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures administratives</li> <li>- Normes, réglementation</li> <li>- Programmes</li> </ul>	

<b>CONCEPT</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>S-DIMENSIONS</b>	<b>SS-DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
				- Services conseils
		Attentes		- Procédures administratives - Normes, réglementation - Programmes - Services conseils

## *ANNEXE II*

### MODÈLE DE FICHE DESCRIPTIVE

---

**Analyse entreprise #**

**Fiche descriptive**

<b>Entrepreneurs</b>
----------------------

\*Caractéristiques qui définissent l'entreprise et l'entrepreneur.

**Caractéristiques de l'entrepreneur :**

- **Participation à la création de l'entreprise :**
- **Rôles au sein de l'entreprise :**
- **Travail à l'extérieur de l'entreprise :**
- **Travail à l'intérieur de l'entreprise :**
- **Âge :**
- **Formations :**
- **Expériences professionnelles en lien avec l'entreprise:**
- **Implication du conjoint :**
- **Projet de couple ? :**
- **Implication des enfants :**
- **Nombre d'enfants :**
- 

**Caractéristiques de l'entreprise :**

- **Année de création :**
- **Créateur de l'entreprise :**
- **Raison de création de l'entreprise :**

- Statut juridique :
- Nombre de propriétaire de l'entreprise :
- Division des parts :
- Nombre de personnes salariées :
- Chiffre d'affaires :
- Producteur de la ressource transformée :
- Type de produits fabriqués :
- Raisons de la transformation de produits de spécialité :
- Cahier de charges :

<b>Institutions publiques</b>
-------------------------------

\*Institutions publiques nommées par l'entrepreneur accompagnées du rôle de celle-ci.

**Institutions/Rôles :**

**Perception du rôle et du travail du gouvernement (de façon générale) :**

**Ce que pourrait faire le gouvernement pour soutenir le développement des produits de spécialité selon le répondant :**

**En accord ou en désaccord avec les appellations de lieux :**

**En accord ou en désaccord avec les mentions de qualité :**

<b>Qualité</b>
----------------

\*Éléments pouvant contribuer à définir la qualité selon l'entrepreneur.

**Caractéristiques de la qualité intrinsèque :**

**Caractéristiques de la qualité extrinsèque :**

<b>Stratégies (de reconnaissance de la qualité)</b>
---

\* Il s'agit des moyens employés par l'entrepreneur pour faire connaître et reconnaître la qualité de ses produits.

**Notes analytiques :**

**Quelques remarques :**



## BIBLIOGRAPHIE

- ALIMENTS DU QUÉBEC. <http://www.alimentsduquebec.com/index.php> [site consulté le 26 janvier 2010].
- ALLAIRE, Gilles et Bertil SYLVANDER. 1997. « Qualité spécifique et innovation territoriale », *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 44 : 29-59.
- ANGEON, Valérie et Dominique VOLLET. 2008. « Spécificité des produits et développement territorial. L'exemple paradoxale du panier de biens en émergence de l'Aubrac », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 4 : 591-615.
- AURIER, Philippe, Fatiha FORT et Lucie Sirieix. 2005. « Exploring terroir product meanings for the consumer », *Anthropology of Food*, [En ligne] <http://aof.revues.org/document187.html#tocto3> [page consultée le 2 mars 2008].
- BRUNET, Nicolas et al. 2007. *Passons à l'action et consommons de façon responsable! Étude sur les facteurs amenant les consommateurs à choisir des produits responsables dans le secteur de l'alimentation*, Équiterre, 82 p.
- CABASSE, Mathieu. 2013. « Canada-UE : ce que l'accord de libre-échange va changer », *L'Actualité*, édition du 7 novembre 2013, [En ligne] <http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/canada-ue-ce-que-laccord-de-libre-échange-va-changer/> [page consultée le 3 janvier 2014].
- CALLON, Michel. 2002. « Pour en finir avec les incertitudes », *Sociologie du travail*, 44 : 261-267.
- CERDAN, Claire et Denis SAUTIER. 2001. « Réseau localisé d'entreprises et dynamique territoriale; Le bassin laitier de Gloria (Nordeste Brésil) », *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 32 : 131-144.
- CERDAN Claire et Denis SAUTIER. 2003. « Construction territoriale de la qualité des produits de l'élevage dans le Nordeste brésilien » dans *Les systèmes agroalimentaires localisés : produits, entreprises et dynamiques locales*, Montpellier (France), 16-18 octobre 2002. [Cd-Rom]. CIRAD-TERA. Colloque International sur les Systèmes Agroalimentaires Localisés (SYAL).

- CHARBONNEAU, François. 2008. « Étude sur la perception de la consommation alimentaire responsable au Québec ». Mémoire de maîtrise en administration des affaires (MBA recherche), Montréal : Université du Québec à Montréal, 232 p.
- CHAZOULE, Carole et Rémy LAMBERT. 2003. « Les signes de la qualité en France : du consensus aux controverses », *Série Recherche des Cahiers du CRÉA*, Québec : Université Laval, Centre de recherche en économie agroalimentaire, Avril, 17 p.
- CHAZOULE, Carole et Rémy LAMBERT. 2005. « Les appellations réservées et les produits du terroir : un outil de développement régional et d'assurance de qualité pour les consommateurs du Québec? », Actes du Colloque international AIEA2 et SCEA *Développement durable et globalisation dans l'agroalimentaire*, 16 p.
- CHAZOULE, Carole et al. 2006. « L'émergence des indications géographiques au Québec : regard sur l'appropriation de la notion de terroir en Amérique du nord », *Comunicacion aceptada por el Comité Científico del III Congreso Internacional de la Red SIAL Alimentacion y Territorios*, 18 au 21 octobre 2006, 27 p.
- CHAZOULE, Carole et Rémy LAMBERT. 2007. « L'émergence des appellations d'origine au Québec; Naissance d'une nouvelle convention de qualité », *Économie rurale*, 299 : 24-41.
- COISSARD Steven et Bernard PECQUEUR. 2007. « Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs : une approche par le territoire » dans *Les dynamiques territoriales : débats et enjeux des différentes approches disciplinaires*, XLIII<sup>e</sup> Colloque de l'ASRDLF, Grenoble et Chambéry (France) 11-12 et 13 juillet, 16 p.
- COULOMBE, Caroline. 2005. « Entre l'art et la science : la littérature culinaire et la transformation des habitudes alimentaires au Québec », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 58 (4) : 507-533.
- DEDEIRE, Marc. 2002. « Informations, perceptions et connaissances dans les agricultures se référant à l'origine géographique », dans *Colloque SYAL : Les systèmes agroalimentaires localisés : produits, entreprises et dynamiques locales* ; 16-18 octobre 2002, Montpellier (France), 17 p.
- DEGLISE, Fabien, 2008. « De cons et de conserves », *Le Devoir*, 1<sup>er</sup> et 2 mars, [En ligne] <http://www.ledevoir.com/2008/03/01/178364.html> [page consultée le 14 octobre 2009]
- DEGLISE, Fabien. 2009a. « Recul de dix ans pour les produits du terroir; Les groupes de défense de la ruralité dénoncent l'indifférence de Québec », *Le Devoir*, 15 février, [En ligne] <http://www.ledevoir.com/2009/01/15/227506.html> [page consultée le 14 octobre 2009]

- DEGLISE, Fabien. 2009b. « Le MAPAQ augmentera ses inspections – Les fromageries artisanales crient au harcèlement », *Le Devoir*, jeudi 5 mars, [En ligne], adresse URL : <http://www.ledevoir.com/2009/03/05/237339.html> [page consultée le 14 octobre 2009]
- DESJARDINS, Anne et al. 2003. *Rapport- Groupe de travail sur les appellations contrôlées réservées et les produits du terroir*, MAPAQ, 17 p. [En ligne] [http://www.solidarite-rurale.qc.ca/documents/335/Rapport%20Desjardins%20 Oct %202003.pdf](http://www.solidarite-rurale.qc.ca/documents/335/Rapport%20Desjardins%20Oct%202003.pdf) [document consulté le 22 janvier 2010]
- DION, Stéphane. 1982. « Pouvoir et conflits dans l'organisation : grandeur et limites du modèle de Michel Crozier », *Revue canadienne de science politique*, 15 (1) : 85-101
- DUPONT, David. 2009. *Une brève histoire de l'agriculture au Québec; De la conquête du sol à la mondialisation*, Québec : Fides, 222 pages.
- DUPUY, Claude et Maryline FILIPPI. 2000. « Marchés d'organisations, territoires et confiance : le cas des réseaux de producteurs dans le domaine alimentaire », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3 : 519-534
- DURAND, Jean-Pierre. 2006. « Chapitre 8. L'analyse stratégique » dans Durand, Jean-Pierre et Robert Weil (dir.). 2006. *Sociologie contemporaine*, 3<sup>e</sup> éd., Paris : Éditions Vigot, p.222-237
- FORTIN, Marie-José et Mario HANDFIELD. 2013. « La production bioalimentaire distinctive en région québécoise : des territoires de ressources évoluant au rythme du cycle de vie de l'entreprise », *Revue d'Économie Urbaine et Régionale*, 1 : 63-92.
- FORTIN, Marie-José et Mario HANDFIELD, avec la coll. d'Olivier Riopel. 2012. *De la ressource bioalimentaire au produit distinctif: dynamiques entrepreneuriales et accompagnement public en Chaudière-Appalaches, au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie*. Rapport de recherche non publié remis au MAPAQ. Rimouski : Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial, UQAR, CRDT, 139 p. et annexes.
- FORTIN, Marie-José et Mario HANDFIELD, avec la coll. d'Abigaïl REZELMAN. 2010. *Le territoire comme ressource construite dans l'industrie bioalimentaire : de la production au milieu de vie. Étude de cas comparés d'entreprises établies au Bas-Saint-Laurent, en Chaudière-Appalaches et en Gaspésie (Québec, Canada)*. Rapport remis au MAMROT. Rimouski : Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial, UQAR, CRDT, 97 p. et annexes.

- FOUDRIAT, Michel. 2007. *Sociologie des organisations*, Paris : Pearson Éducation, 333 p.
- KARPIK, Lucien. 2002. « Que faire des singularités ? », *Sociologie du travail*, 44 : 279-284.
- KÉBIR, Leila et Olivier CREVOISIER. 2004. « Dynamiques des ressources et milieux innovateurs » dans Camagni, R., D. Maillat et A. Matteaccioli (dir.), *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*, Neuchâtel (Suisse) : GREMI et EDES, p.261-290
- LACROIX A., A. MOLLARD et B. PECQUEUR. 2000. « Origine et produits de qualité territoriale : du signal à l'attribut? », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 4 : 683-706.
- LAFONTAINE, Danielle. 2005. « Le développement régional et territorial un nouveau paradigme? » dans Lafontaine D. et B. Jean. *Territoires et Fonction, tome 1, Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*, Rimouski : GRIDEQ et CRDT, UQAR, p.354-403
- LAMARA, Hadjou. 2009. « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales », *Développement durable et territoires*, [En ligne], <http://developpementdurable.revues.org/index8208.html> [page consultée le 23 novembre 2009]
- LAMBERT, Rémy. 2009. « Le territoire comme outil de développement régional », Actes de l'Université rurale québécoise *Ensemble vers une collectivité durable*, Saguenay-Lac-Saint-Jean, 14 au 18 septembre 2009.
- LAMONTAGNE, Dominic. s.d. « Petite chronique en quatre temps d'un cauchemar made in Québec », [En ligne], <http://www.lenakedlunch.com/mapaq/CauchemarMadeInQuebec.pdf> [document consulté le 14 octobre 2009]
- MARIE-VIVIEN, Delphine et Erik THÉVENOD-MOTTET. 2007. « Une décision de l'organe de règlement des différends de l'OMC. Quels impacts pour la protection internationale des indications géographiques ? », *Économie rurale*. 299 : 58-69, [En ligne], <http://economierurale.revues.org/index226.html> [page consultée le 9 février 2010]
- MORIN, Annie. 2008. « Petits producteurs du terroir sous tension », *Le Soleil*, 22 février, [En ligne], <http://www.lenakedlunch.com/mapaq/LeSoleil.pdf> [page consultée le 14 octobre 2009]
- MORMONT, Marc. 2003. « Vers une politique de qualité des produits de terroir? », Communication au Carrefour des productions animales : *L'avenir des filières de qualité*, Centre de recherche agronomique de Gembloux, 22 janvier, 10 p.

- MUSSELIN, Christine et Catherine PARADEISE. 2002. « Le concept de qualité : où en sommes-nous? », *Sociologie du travail*, 44 : 256-260.
- PERRIER-CORNET, Philippe. 2009. « Les systèmes agroalimentaires localisés sont-ils ancrés localement? Un bilan de la littérature contemporaine des Syal », dans Aubert F., V. Piveteau ET B. Schmitt, coord. (2009) *Politique agricoles et territoires*, Éditions Quae, p.49-68
- QUÉBEC. Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ). 2008. *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir. Propositions pour une agriculture durable et en santé*, Rapport, sous la présidence de J. Pronovost, Québec : MAPAQ, 272 p.
- QUÉBEC. Conseil des appellations réservées et des termes valorisants (CARTV). <http://www.cartvquebec.com/> [site consulté le 3 mars 2009].
- QUÉBEC. Conseil des appellations réservées et des termes valorisants (CARTV). « Demandes de reconnaissance en cours d'examen », [En ligne], <http://www.cartv.gouv.qc.ca/demandes-reconnaissance-appellation-en-cours-examen> [page consultée le 29 décembre 2014].
- QUÉBEC. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ). 2014. [En ligne], <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/PADARTV.pdf> [document consulté le 30 décembre 2014].
- QUÉBEC. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ). 2013. Politique de la souveraineté alimentaire, 48 p. [En ligne], [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Politique\\_Souverainete\\_alimentaire.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Politique_Souverainete_alimentaire.pdf) [document consulté le 30 décembre 2013].
- QUÉBEC. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ). 2010a. *Stratégie de soutien à la transformation alimentaire; Programme de soutien au développement des appellations réservées*, 6 p. [En ligne], [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/C0BFD1E0-5938-4A59-B95F-0DA1C91F1E4F/0/PR\\_soutiendeveloppementappellationsreservees.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/C0BFD1E0-5938-4A59-B95F-0DA1C91F1E4F/0/PR_soutiendeveloppementappellationsreservees.pdf) [document consulté le 22 janvier 2010].
- QUÉBEC. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ). 2009a. « Inspection des aliments », [En ligne], <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Consommation/Qualitedesaliments/securitealiments/guideconsommateur/inspection/inspection> [page consultée le 20 janvier 2010].

- QUÉBEC. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ). 2009b. *Une vision gouvernementale d'avenir pour l'agriculture et l'agroalimentaire québécois*, 1 p. [En ligne], [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/8E1C6D10-71D3-412B-98B25A83C87EFF9A/0/Vision\\_gouvernementale.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/8E1C6D10-71D3-412B-98B25A83C87EFF9A/0/Vision_gouvernementale.pdf) [document consulté le 22 janvier 2010]
- QUÉBEC. Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire (MAMROT). 2011. *Groupe de travail sur la mise en marché des produits de spécialité; Rapport déposé au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire; Tome 1 Mandat, synthèse et recommandations*, 90 p. [En ligne], [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/developpement\\_regional/ruralite/groupe\\_travail/rapport\\_emporium\\_tome\\_1.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/developpement_regional/ruralite/groupe_travail/rapport_emporium_tome_1.pdf) [document consulté le 30 décembre 2013]
- QUÉBEC. Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire (MAMROT). 2010. « Entente de partenariat rural – Politique nationale de la ruralité 2007-2014 », [En ligne], [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/regions/regi\\_rura\\_poli.asp](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/regions/regi_rura_poli.asp) [page consultée le 20 janvier 2010]
- QUÉBEC. Ministère des Affaires Municipales et des Régions (MAMR). 2007. *Politique nationale de la ruralité 2007-2014; Mesure pour stimuler le développement de produits de spécialité*, Gouvernement du Québec, 16 p. [En ligne], [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/regions/ruralite/produits\\_specialite.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/regions/ruralite/produits_specialite.pdf) [document consultée le 22 janvier 2010]
- RADIO-CANADA. 2007. *La Semaine Verte*, diffusé le 16 septembre à 06:07:51. [En ligne], <http://www.radio-canada.ca/audio-video/pop.shtml#idMedia=0&urlMedia=/Median/et/2007/CBF/LaSemaineVerte200709160607.aspx> [page consultée le 26 janvier 2010]
- RADIO-CANADA. 2010a. « Le comptoir de vente de la fromagerie ferme ses portes », [En ligne], [http://www.radio-canada.ca/regions/quebec/2010/11/03/002-fromagerie\\_sainte\\_anne.shtml](http://www.radio-canada.ca/regions/quebec/2010/11/03/002-fromagerie_sainte_anne.shtml) [page consultée le 03 décembre 2013]
- RADIO-CANADA. 2010b. « L'histoire des fromages fins au Québec », *La semaine verte*, diffusé le 2 janvier, épisode 16. [En ligne], <http://www.tou.tv/la-semaine-verte/S2009E16> [page consultée le 08 avril 2010]
- RADIO-CANADA. 2013. « Libre-échange Canada-Europe : inquiétudes des producteurs de fromage », [En ligne], <http://www.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2013/10/17/002-fromage-libre-echange-boivin-lebel.shtml> [page consultée le 3 janvier 2014]

- RIOPEL, Olivier. 2004. « Comment mange-t-on au Québec? », Communication présentée au XVIIème congrès de l'AISLF *Sociologie et anthropologie de l'alimentation*, Tours, juillet 2004, 6 p. [En ligne], [http://www.lemangeur-ocha.com/fileadmin/images/sciences\\_humaines/08\\_Riopel\\_conference\\_aislf.pdf](http://www.lemangeur-ocha.com/fileadmin/images/sciences_humaines/08_Riopel_conference_aislf.pdf) [document consulté le 26 janvier 2010]
- ROULEAU, Linda. 2007. *Théories des organisations; Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec, 263 p.
- SAURIOL, Frédéric. 2007. *Les marchés publics et leurs réalités intérieures*, [En ligne], <http://unionpaysanne.com/content/view/75/50/> [page consultée le 18 janvier 2007]
- SCIEUR, Philippe. 2005. *Sociologie des organisations*, Paris : Armand Colin, 180 p.
- SMETS, Patrick. 2005. *La légitimité au quotidien : L'idéologie dans le discours managérial*, Thèse de doctorat en sciences sociales, politiques et économiques, Université Libre de Bruxelles, 358 p.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (SRQ). 2005. *Les appellations : un enjeu de développement durable pour les territoires*, Nicolet : SRQ, 19 p. [En ligne], <http://www.solidarite-rurale.qc.ca/documents/118/appellations.pdf> [document consulté le 26 janvier 2010]
- SYLVANDER Bertil et Fabrice MARTY. 2000. « Logiques sectorielles et territoriales dans les AOC fromagères : vers un compromis par le modèle industriel flexible », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3 : 501-518
- TURCOTTE, Claude. 2009. « Un conte de fées...au lait de chèvre », *Le Devoir*, 13 octobre 2009, p.B3
- VALCESCHINI, Egizio. 2003. « La politique de la qualité peut-elle participer à la désintensification de l'agriculture ? », *Dossier de l'environnement de l'INRA*, 24 : 103-110.
- VALCESCHINI, Egizio et André TORRE. 2002. « Politique de la qualité et valorisation des terroirs », dans J.-P. Sylvestre (dir.) *Agriculteurs, ruraux et citoyens : les mutations des campagnes françaises*, Éditions Educagri, p.273-290

