

**Programme de soutien à l'innovation en agroalimentaire**

**« Rapport final »**

**De la ressource bioalimentaire au produit distinctif:  
dynamiques entrepreneuriales et accompagnement public  
en Chaudière-Appalaches, au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie**

**No. 807030**

**Marie-José FORTIN**

**et**

**Mario HANDFIELD**

**UQAR**

**13 juin 2012**

**Responsable de l'institution de recherche**  
**François Deschênes**  
**Doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche**  
**UQAR**

# FICHE DE TRANSFERT

## Fabriquer des produits alimentaires distinctifs en région, une réalité entrepreneuriale émergente et complexe

Marie-José Fortin<sup>1</sup> et Mario Handfield<sup>2</sup>, avec la collaboration d'Olivier Riopel<sup>3</sup>

Durée : 02/2008 – 06/2012

### FAITS SAILLANTS

Cette étude a d'abord permis de saisir l'ampleur et la complexité du phénomène entrepreneurial autour de la fabrication de produits alimentaires misant sur la distinction, qui prend de l'ampleur depuis quelques années. En lien avec une proposition conceptuelle misant sur des aspects de distinction touchant le contenu et les modes de fabrication des produits (et non leur commercialisation), un exercice exhaustif a permis de recenser 405 entreprises présentes dans les trois régions étudiées, en 2009. La caractérisation de 65 d'entre elles montre qu'il s'agit, pour la plupart, de PME familiales, où les membres de la famille élargie apportent un soutien essentiel à la vie de l'entreprise. La plupart sont producteurs de la ressource qu'ils transforment et c'est même cette création de valeur ajoutée qui assure la pérennité de l'entreprise. On note aussi que le projet d'entreprise s'inscrit souvent dans un projet de vie plus large, qui renvoie notamment au désir d'habiter un lieu connu et apprécié. L'analyse détaillée des pratiques des entrepreneurs montre quant à elle une variété de réalités et de nombreux défis. Celui du maintien de la qualité apparaît central parce qu'il fonde la distinction du produit alimentaire. Le portrait sommaire situe les entreprises et montre une variété de cas de figures, depuis la petite entreprise ayant moins de cinq employés, voire aucun, jusqu'à celle de taille plus importante ayant un chiffre d'affaires de plusieurs millions de dollars, exportant sur les marchés internationaux. De nombreux intervenants soutiennent les entrepreneurs et leurs projets. Plus de 135 organismes ont été identifiés dans les trois régions. L'enquête menée auprès de professionnels montre que les pratiques sont structurées autour de quatre formes d'accompagnement : guide, conseil, concertation et normalisation. On note aussi que cette offre publique évolue, de nouveaux acteurs y prenant place, ce qui oblige les uns et les autres à ajuster ou du moins à préciser leur rôle et mandat respectif.

### OBJECTIF(S) ET APERÇU DE LA MÉTHODOLOGIE

La recherche vise à apporter une connaissance fine sur les dynamiques entrepreneuriales émergentes dans des régions non métropolitaines, soit celles touchant la transformation de ressources bioalimentaires en produits distinctifs. Sur le plan empirique, un objectif est de dégager les défis que pose ce contexte régional particulier qui a été peu étudié et de saisir l'ampleur de ce phénomène. Sur le plan conceptuel, il s'agit de préciser les notions de «produits distinctifs» et d'«accompagnement» par rapport aux réalités québécoises qui diffèrent du contexte européen où ces notions ont été conçues. Au cœur de la méthodologie qualitative, une enquête a été conduite en deux temps, soit des entretiens auprès de 65 entrepreneurs actifs en Chaudière-Appalaches, au Bas-Saint-Laurent ou en Gaspésie (2009), et avec 45 représentants d'organismes publics accompagnant ce type d'entrepreneurs (2011).

### RÉSULTATS SIGNIFICATIFS POUR L'INDUSTRIE OU LA DISCIPLINE

- Dans les trois régions concernées, 405 entreprises fabriquant au moins un produit alimentaire distinctif ont été recensées, surtout des PME. Les deux tiers produisent, élèvent ou cultivent la ressource qu'elles transforment, révélant un modèle d'entreprise verticalement très intégré.
- Les 65 entreprises enquêtées conçoivent, fabriquent et commercialisent ainsi plus de 250 produits distinctifs. Ces produits constituent un élément stratégique pour l'entreprise car, dans nombre de cas,

---

<sup>1</sup> Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial, UQAR

<sup>2</sup> Département Sociétés, territoires et développement, UQAR

<sup>3</sup> Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial, UQAR

ils permettent de donner une valeur ajoutée à la ressource produite et ainsi assurer la pérennité des activités.

- Selon les entrepreneurs, la distinction repose plus sur la qualité de ces produits que sur les critères théoriques établis autour de leur contenu (ingrédients) ou de leur mode de fabrication (méthode, recette). Elle réfère très peu à l'apparence du produit, contrairement à ce qui est soutenu dans la littérature européenne : entre autres, seulement le tiers des entreprises ont recours à une stratégie de marketing territorial en attribuant un nom à leur produit qui fasse un lien à une dimension symbolique du territoire.
- Cette notion devient transversale dans leur discours et leurs pratiques : la qualité du produit est la raison d'être en affaire, elle fonde la compétitivité de l'entreprise et son maintien est un enjeu constant dans les activités courantes de l'entreprise comme dans son positionnement sur les marchés. La qualité renvoie donc autant au contrôle des activités de conception et de fabrication qu'au choix des fournisseurs et à la qualité de vie du propriétaire et de sa famille. La tension entre qualité et quantité renvoie fréquemment à l'idée de la «taille idéale» de l'entreprise et cela, peu importe sa maturité.
- De plus en plus d'organismes publics investissent ce champ d'activité. Plus de 135 ont été identifiés dans les trois régions comme offrant une forme d'accompagnement : guide, conseil, concertation, normalisation. Dans la plupart des cas, l'accompagnement de ce type particulier d'entreprises occupe cependant une place secondaire dans l'ensemble de la pratique. Aussi, la majorité des professionnels rencontrés expriment une connaissance et une vision partielles de cette économie émergente, même s'ils voient généralement son potentiel. Dans cette offre, dans laquelle nombre d'entrepreneurs peinent à trouver leur chemin, certains organismes adoptent des démarches pour mieux coordonner leurs efforts et leurs compétences.

### **APPLICATIONS POSSIBLES POUR L'INDUSTRIE ET/OU SUIVI À DONNER**

Les résultats de la recherche intéresseront particulièrement les nombreux acteurs publics qui conçoivent des politiques et mesures pour soutenir les entrepreneurs dans ce créneau d'activité émergent, de même que ceux qui les accompagnent. Ils y trouveront des repères pour mieux comprendre cette réalité complexe et les défis qui se posent aux entrepreneurs actifs dans des régions non métropolitaines, et ainsi situer et ajuster leurs actions. Ils pourront aussi un peu mieux situer leur propre action par rapport à celles d'autres organismes, de plus en plus nombreux, qui interviennent dans ce champ d'activité croissant.

### **POINTS DE CONTACT POUR INFORMATION**

Marie-José Fortin

Tél. : (418) 723-1986 p. 1396

Télécopieur : (418) 724-1525

Courriel : [marie-jose\\_fortin@uqar.ca](mailto:marie-jose_fortin@uqar.ca)

Mario Handfield

Tél. : (418) 723-1986 p. 1558

Télécopieur : (418) 724-1525

Courriel : [mario\\_handfield@uqar.ca](mailto:mario_handfield@uqar.ca)

### **AUTRES TRAVAUX DE L'AUTEUR / RÉFÉRENCES SUR LE MÊME SUJET**

FORTIN, M-J. et M HANDFIELD «Territoires et produits bioalimentaires distinctifs: des ressources pour l'installation, l'action et l'avenir de l'entreprise en région non métropolitaine au Québec», *Revue d'économie régionale et urbaine* (accepté, à paraître).

FORTIN, M-J. et M HANDFIELD, avec la coll. d'A. REZELMAN (2010) *Le territoire comme ressource construite dans l'industrie bioalimentaire : de la production au milieu de vie*. Rapport de recherche déposé au MAMROT. Rimouski : Chaire DRT / CRDT/ UQAR. 96 p. et ann. ([www.uqar.ca/developpement-territorial](http://www.uqar.ca/developpement-territorial) )

### **REMERCIEMENTS AUX PARTENAIRES FINANCIERS**

L'équipe de recherche tient à remercier le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation pour son soutien financier, sans lequel le projet n'aurait pu se concrétiser.

## Activités de diffusion et de transfert aux utilisateurs

Plusieurs stratégies de diffusion ont été adoptées pendant la réalisation de la recherche, permettant de rejoindre des publics variés :

- Quatre réunions ont été tenues avec cinq intervenants, issus d'organismes clés dans les trois régions concernées, lors d'étapes clés de la recherche : établissement de la population d'entreprises, conception du questionnaire, résultats préliminaires d'analyse. Il s'agit de représentants de chacune des trois Tables de concertation agroalimentaire, d'un conseiller du MAPAQ et d'une représentante de l'organisme des Saveurs du Bas-Saint-Laurent.
- Une lettre résumant les résultats issus de la première phase d'analyse a été envoyée à tous les entrepreneurs ayant accordé un entretien (novembre 2010).
- Une seconde lettre résumant les résultats issus de la deuxième phase d'analyse sera envoyée à tous les entrepreneurs ayant accordé un entretien (à venir, août 2012).
- Une présentation des résultats de recherche préliminaires a été faite au conseil d'administration de la *Table agroalimentaire du Bas-Saint-Laurent*, Rimouski, le 19 février 2010. Le c.a. réunit des intervenants provenant de plusieurs organismes et acteurs du milieu agroalimentaire.
- Deux communications ont été présentées à l'Université rurale québécoise, lors de l'édition tenue en Gaspésie, qui rassemblait des acteurs variés du milieu du développement provenant de plusieurs régions du Québec :
  - FORTIN, M.-J. (2011) « De la ressource à la filière : accompagner le développement au rythme du milieu », dans le cadre de l'atelier *L'environnement et l'utilisation des ressources naturelles* lors de l'Université rurale québécoise, édition Baie-des-Chaleurs/Les Plateaux, 13 septembre, Paspébiac.
  - HANDFIELD, M. (2011) « Fabriquer des produits alimentaires de spécialité en région : défis et enjeux pour les entreprises » dans le cadre de l'atelier *L'environnement et l'utilisation des ressources naturelles* lors de l'Université rurale québécoise, édition Baie-des-Chaleurs/Les Plateaux, 14 septembre.
- Deux articles de vulgarisation ont été produits dans des ouvrages destinés au grand public :
  - FORTIN, M.-J. et M. HANDFIELD (2010) « Les produits agroalimentaires régionaux » dans *Le Guide des tendances 2010* (I Quentin éd.). Boisbriand : Guides IQ. p. 74-76.
  - FORTIN, M.-J. et M. HANDFIELD (2010) « Devenir gros ou petit : le dilemme de l'entrepreneur bioalimentaire », cahier spécial La ruralité plurielle. Du journal *Le Mouton Noir*, Rimouski, Les éditions du Berger blanc, Vol. XVI, n° 2 : n.p.
- Six étudiants associés aux trois niveaux de programmes en développement régional (UQAR) qui visent à former des analystes et experts dans le domaine, ont été impliqués comme assistants de recherche.
- Deux étudiantes ont réalisé leur mémoire de maîtrise en lien avec la recherche :
  - Francoeur, Julie (2011) « La construction de la qualité alimentaire dans la proximité relationnelle. Le cas du marché public de Rimouski au Québec »
  - Dubé, Stéphanie (prévu 2012) « Construction et régulation de la qualité agroalimentaire : perceptions et stratégies d'entrepreneurs fromagers situés en région non métropolitaine »

## Activités de diffusion scientifique (documentation en annexes)

- FORTIN, M.-J., M. HANDFIELD, D. LAFONTAINE et B. JEAN, « Territoires et produits agroalimentaires de spécialité : regard sur les dynamiques entrepreneuriales de trois régions du Québec (Canada) », « communication au colloque annuel de l'Association de science régionale de langue française (ASRDLF), Clermont-Ferrand (France), 5 juillet 2009.
- FORTIN, M.-J. et M. HANDFIELD (2010) « Ressources, territoires et entreprises bioalimentaires de qualité : production et habitat comme facteurs de localisation et d'ancrage en région non métropolitaine au Québec (Canada) », communication au colloque annuel de l'Association de science régionale de langue française (ASRDLF), Aoste (Italie), 22 septembre. <http://asrdlf2010.let.fr/php/papiers.php>
- HANDFIELD, M. et FORTIN, M.-J. (2010) présentation de la démarche de recherche au séminaire méthodologique du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), 11 février 2010, Québec
- FORTIN, M.-J. et M. HANDFIELD (2010) présentations de résultats de recherche lors du colloque conjoint du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)/MAMROT, 12 février 2010, Québec
- FORTIN, M.-J. et M. HANDFIELD (2012) « Territoires et produits bioalimentaires distinctifs: des ressources pour l'installation, l'action et l'avenir de l'entreprise en région non métropolitaine au Québec », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine (RERU)* (accepté, à paraître).

## Table des matières

<b>FICHE DE TRANSFERT .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES ACRONYMES.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>XIV</b>
<b>LISTE DES ENCADRÉS.....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE .....</b>	<b>4</b>
1.2 PERSPECTIVES THÉORIQUES : RESSOURCES CONSTRUITES ET SYSTÈMES PRODUCTIFS .....	4
1.2.1 Les systèmes agroalimentaires localisés .....	5
1.2.2 Particularités du contexte québécois.....	6
1.3 LES OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE TRAVAIL.....	7
<b>2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>9</b>
2.1 ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES.....	9
2.1.1 Les produits bioalimentaires dans l'économie de la distinction : des termes variés .....	9
2.1.2 Détermination de la population-cible .....	11
2.1.2.1 <i>Caractéristiques de la population et définitions opératoires.....</i>	<i>11</i>
2.1.2.2 <i>Sources, limites et types de données secondaires sur les entreprises.....</i>	<i>13</i>
2.1.2.3 <i>Portrait sommaire des entreprises fabriquant des produits de spécialité.....</i>	<i>14</i>
2.1.3 Constitution de l'échantillon de recherche.....	17
2.1.3.1 <i>Sélection des filières de ressources et des strates d'indices de développement .....</i>	<i>17</i>
2.1.3.2 <i>Critères de sélection des entreprises et taille de l'échantillon théorique .....</i>	<i>19</i>
2.1.3.4 <i>Portrait sommaire de l'échantillon réel final.....</i>	<i>20</i>

2.1.4	Réalisation de l'enquête et analyse des données .....	22
2.1.4.1	<i>Méthode de recherche, outil d'enquête et éthique en recherche</i> .....	22
2.1.4.2	<i>Traitement, perspectives et limites de l'analyse</i> .....	23
2.1.5	Points saillants sur les notions opératoires, la population et la méthodologie de l'enquête faite auprès des entrepreneurs .....	26
2.2	ENQUÊTE AUPRÈS DES INSTITUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT .....	27
2.2.1	L'accompagnement selon quatre formes .....	27
2.2.2	La population à l'étude.....	30
2.2.2.1	<i>Critères de sélection pour la population cible</i> .....	31
2.2.2.2	<i>Portrait de la population</i> .....	32
2.2.3	Constitution de l'échantillon de recherche.....	33
2.2.4	Outil et conduite de l'enquête.....	34
2.2.5	Échantillon final et profil des répondants.....	34
2.2.5.1	<i>Les répondants</i> .....	35
2.2.6	Points saillants sur la méthodologie, la population et l'échantillon de l'enquête réalisée auprès des intervenants .....	37
<b>3</b>	<b>RÉSULTATS D'ENQUÊTE</b> .....	<b>38</b>
3.1	CROISEMENT DU PROJET D'AFFAIRES ET DU PROJET DE VIE : PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR-HABITANT .....	38
3.1.1	Statut juridique et création d'entreprise .....	38
3.1.2	La famille comme partenaire d'affaires .....	39
3.1.3	Lieu de résidence antérieur au lieu de l'entreprise.....	41
3.1.4	Implication communautaire ou sociale .....	42
3.1.5	Points saillants sur les liens entre projet d'entreprise et projet de vie .....	43
3.2	ACTIVATION DES RESSOURCES DANS LE TERRITOIRE DE PROXIMITÉ .....	44
3.2.1	Activation des ressources naturelles .....	44
3.2.1.1	<i>Caractères distinctifs des produits bioalimentaires de spécialité</i> .....	44

3.2.1.2	<i>Stratégies de conception, de fabrication et de mise en marché de produits régionaux distinctifs</i> .....	46
3.2.1.3	<i>Critères pour choisir un fournisseur de biens ou services</i> .....	56
3.2.2	Activation du capital symbolique pour l'identité du produit alimentaire : le nom des produits distinctifs.....	58
3.2.2.1	<i>Stratégies différenciées selon la taille d'entreprise et le type de produits</i> .....	59
3.2.2.2	<i>Les raisons de nommer des produits</i> .....	59
3.2.2.3	<i>Des noms misant sur le territoire géographique, historique et social</i> .....	60
3.2.3	Marchés d'écoulement des produits et développement des marchés par des stratégies spécifiques .....	61
3.2.3.1	<i>Clientèles des fabricants de produits bioalimentaires distinctifs</i> .....	61
3.2.3.2	<i>Moyens utilisés pour la distribution des produits bioalimentaires de spécialité</i> .....	62
3.2.4	Points saillants sur l'activation des ressources .....	65
3.3	INSERTION ET ANCRAGE PROFESSIONNEL DE L'ENTREPRENEUR : INTERACTIONS AVEC D'AUTRES ACTEURS DE LA FILIÈRE.....	68
3.3.1	Partenariats d'affaires : des réseaux activés, des relations construites.....	68
3.3.1.1	<i>Les partenaires de financement des projets de produits alimentaires distinctifs</i> .....	68
3.3.1.2	<i>Critères pour choisir un fournisseur de biens ou services</i> .....	70
3.3.2	Participation à des initiatives collectives visant la mise en valeur des entreprises fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs .....	72
3.3.2.1	<i>Certification et labellisation des produits bioalimentaires distinctifs</i> .....	72
3.3.2.2	<i>Participation à des circuits touristiques et routes gourmandes</i> .....	74
3.3.3	Implication dans des regroupements professionnels et des initiatives collectives concernant les produits agroalimentaires.....	75
3.3.3.1	<i>Adhésion à des associations et regroupements professionnels</i> .....	75
3.3.3.2	<i>Échanges et initiatives avec d'autres acteurs concernant les tendances et enjeux du secteur</i> .....	78
3.3.4	Points saillants sur l'insertion professionnelle et la mise en réseau.....	80
3.4	LE SOUTIEN GOUVERNEMENTAL ET L'ACCOMPAGNEMENT .....	82
3.4.1	Les contributions des entreprises perçues .....	82

3.4.2	Le soutien gouvernemental selon les entrepreneurs .....	86
3.4.2.1	<i>Les difficultés rencontrées par les entrepreneurs</i> .....	86
3.4.2.2	<i>Les réalités du soutien financier obtenu</i> .....	88
3.4.2.3	<i>L'encadrement et le soutien gouvernemental actuels</i> .....	91
3.4.2.4	<i>L'encadrement de l'utilisation des mentions de qualité</i> .....	92
3.4.2.5	<i>L'encadrement des mentions de lieux</i> .....	94
3.4.2.6	<i>Le soutien gouvernemental souhaité</i> .....	97
3.4.2.7	<i>Points saillants sur le soutien et l'encadrement par le gouvernement selon les entrepreneurs</i> .....	101
3.4.3	Le soutien gouvernemental selon les accompagnateurs .....	103
3.4.3.1	<i>Les démarches et outils d'évaluation de projets</i> .....	103
3.4.3.2	<i>Les qualités d'un projet susceptible de réussir</i> .....	108
3.4.3.2	<i>Les formes d'accompagnement dans la pratique</i> .....	112
3.4.3.3	<i>Les services offerts : des modulations organisationnelles et régionales</i> .....	114
3.4.3.5	<i>Le travail avec les autres organismes de l'accompagnement</i> .....	118
3.4.3.6	<i>Points saillants sur les pratiques d'accompagnement selon les professionnels</i> .....	125
<b>CONCLUSION</b>	<b>.....</b>	<b>127</b>
	Une démarche méthodologique qualitative .....	127
	Une première caractérisation à partir de la ressource bioalimentaire .....	128
	Lier projet d'affaires et projet de vie : défi de l'entrepreneur-habitant.....	129
	L'activation des ressources symboliques du territoire .....	129
	Les partenaires d'affaires : la qualité d'abord, la proximité ensuite .....	130
	Insertion professionnelle et mise en réseau .....	131
	L'accompagnement : un environnement riche et en évolution .....	132
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>.....</b>	<b>136</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>.....</b>	<b>140</b>

## LISTE DES ACRONYMES

AOC	: appellation d'origine contrôlée
BAPE	: Bureau des audiences publiques sur l'environnement
BSL	: Bas-Saint-Laurent
CA	: Chaudière-Appalaches
CAAAQ	: Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Québec
CARTV	: Conseil des appellations réservées et des termes valorisants
CIRAD-SAR	: Centre de coopération international en recherche agronomique pour le développement – systèmes agroalimentaire et rural
CLD	: Centre local de développement
CLE :	: Centre local d'emploi
CRDT	: Centre de recherche sur le développement territorial
CPTAQ	: Commission de protection du territoire agricole du Québec
GIS SYAL	: Groupe d'intérêt scientifique «systèmes agro-alimentaires localisés»
GREMI	: Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs
GRIDEQ	: Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement, de l'Est du Québec
HACCP	: <i>hazard analysis critical control points</i>
ICRIQ	: (site Internet du) centre de recherche industrielle du Québec
IGP	: indication géographique protégée
ITA	: Institut de technologies agroalimentaires
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
MRC	: municipalité régionale de comté
PME	: petite et moyenne entreprise
R&D	: recherche et développement
SADC	: Société d'aide au développement des collectivités
SAQ	: Société des alcools du Québec
SPL	: système productif localisé
SYAL	: système agroalimentaire localisé
TPE	: très petite entreprise
TRANSAQ	: Transformation alimentaire Québec
UQAR	: Université du Québec à Rimouski

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.2 - Répartition des entreprises selon les filières de ressources étudiées .....	17
Tableau 2.3 - Répartition des entreprises des filières étudiées selon les catégories d'indice de développement .....	18
Tableau 2.4 - Répartition des filières de ressource selon la catégorie d'indices de développement regroupés .....	18
Tableau 2.5 - Répartition des entreprises par région de localisation et par filière de ressource.....	20
Tableau 2.6 - Répartition des entreprises par catégorie d'indices de développement des localités regroupés et par filière de ressource.....	20
Tableau 2.7 – Caractéristiques liées aux ressources et produits de la population et de l'échantillon, et répartition par région .....	21
Tableau 2.8 – Quatre formes d'accompagnement.....	29
Tableau 2.8 – Les types d'organismes au sein de la population cible.....	32
Tableau 2.9 – Types d'organismes de l'échantillon .....	35
Tableau 2.10 – Échelle d'intervention des organismes.....	35
Tableau 2.11 – Profil de formation des professionnels au sein des organismes d'accompagnement enquêtés selon les régions .....	36
Tableau 3.1– Répartition des types de propriétaires selon le pourcentage de parts ou d'actions détenu et selon le fait d'avoir participé ou non à la création de l'entreprise.....	39
Tableau 3.2 – Caractéristiques générales des entreprises de la population et de l'échantillon, et répartition par région .....	40
Tableau 3.3 – Types d'implication des fabricants de produits alimentaires distinctifs dans des sphères non directement rattachées aux activités productives.....	42
Tableau 3.4 – Exemples de produits distinctifs fabriqués à partir d'une ressource transformée .....	45
Tableau 3.5 – Facteurs distinctifs des produits.....	46
Tableau 3.6 - Analyse des étapes de production confiées à d'autres entreprises, selon les filières de ressources transformées .....	49
Tableau 3.6 - Analyse des étapes de production confiées à d'autres entreprises, selon la région de localisation des entreprises.....	52

Tableau 3.7 - Analyse des étapes de production confiées à d'autres entreprises, selon les zones de localisation des entreprises, par indices de développement regroupés .....	54
Tableau 3.8 - Critères établissant le choix d'une entreprise fournissant le bien ou le service d'une tâche de production confiée à l'externe .....	56
Tableau no 3.9 - Stratégie retenue pour nommer au moins un produit distinctif .....	60
Tableau 3.10 – Nombre et proportion de fabricants de produits distinctifs par type de clientèle .....	61
Tableau 3.11 – Nombre et proportion de fabricants de produits bioalimentaires distinctifs par type de moyen de vente et de distribution .....	64
Figure 3.1 – Proportion de financement personnel en pourcentage, en fonction du chiffre d'affaires des entreprises.....	69
Tableau 3.12 - Critères établissant le choix d'une entreprise fournissant le bien ou le service d'une tâche de production confiée à l'externe.....	70
Tableau 3.13 – Nombre et proportion de fabricants de produits bioalimentaires distinctifs s'impliquant dans des associations et regroupements professionnels .....	75
Tableau 3.14 – Répartition des entrepreneurs bioalimentaires selon le rayon d'action des organisations professionnelles dans lesquelles ils sont impliqués.....	75
Tableau 3.15 – Proportion des fabricants de produits bioalimentaires distinctifs selon les principaux types de regroupements professionnels .....	76
Tableau 3.16 – Répartition des fabricants de produits selon les fonctions des associations et regroupements professionnels.....	77
Tableau 3.17 – Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations à s'impliquer dans les organisations professionnelles dont ils font partie.....	77
Tableau 3.18 – Contributions régionales les plus fréquemment nommées par les entrepreneurs et les professionnels en accompagnement.....	83
Tableau 3.19 – Contributions apportées par les entreprises bioalimentaires de produits de spécialité au développement des régions, selon les entrepreneurs .....	83
Tableau 3.20 – Difficultés ou obstacles ayant freiné la production des produits bioalimentaires transformés de spécialité, selon les entrepreneurs .....	88
Tableau 3.21 – Organismes publics ou parapublics ayant fourni du soutien financier .....	89
Tableau 3.22 – Total d'organismes publics ayant soutenu financièrement l'entreprise .....	90
Tableau 3.23 – Types de soutien public autres que de nature financière .....	90
Tableau 3.24 - Raisons expliquant l'opinion des entrepreneurs sur l'action gouvernementale...	91

Tableau 3.25 – Répartition des répondants présentant des arguments favorables aux mentions de qualité et à leur réglementation .....	93
Tableau 3.26 – Répartition des répondants présentant des arguments défavorables aux mentions de qualité et à leur réglementation .....	93
Tableau 3.27 – Répartition des répondants présentant des arguments favorables aux appellations de lieux et à leur réglementation .....	95
Tableau 3.28 – Répartition des répondants présentant des arguments défavorables aux appellations de lieux et à leur réglementation .....	97
Tableau 3.29 – Démarches et outils d'évaluation des projets .....	103
Tableau 3.30 – Démarches et outils adoptés par les professionnels des trois régions .....	107
Tableau 3.31 – Qualités associées à la réussite des projets .....	108
Tableau 3.32 – Répartition régionale des qualités facilitant la réussite des projets .....	112
Tableau 3.33 - Formes d'accompagnement dispensé par les organismes enquêtés .....	112
Tableau 3.34 – Types de mesures et programmes d'aide-conseil offerts .....	114
Tableau 3.35 – Proportion d'organismes d'accompagnement en fonction du ratio de dossiers en agroalimentaire et en transformation agroalimentaire .....	115
Tableau 3.36 – Statistiques relatives au nombre de collaborateurs détenus par les organismes d'accompagnement, selon les régions.....	119
Tableau 3.37 – Organismes nommés comme collaborateurs .....	120

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 2.1 - LOCALISATION DES ENTREPRISES DE LA POPULATION SELON LA RESSOURCE TRANSFORMÉE.....	15
FIGURE 2.2 – LOCALISATION DES ENTREPRISES DE LA POPULATION SELON L’INDICE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MUNICIPALITÉ.....	16
FIGURE 3.1 – PROPORTION DE FINANCEMENT PERSONNEL EN POURCENTAGE, EN FONCTION DU CHIFFRE D’AFFAIRES DES ENTREPRISES.....	69
FIGURE 3.2 – RÉPARTITION DES TYPES DE FINANCEMENT NON PUBLIC SELON LES ZONES D’INDICE DE DÉVELOPPEMENT DES MUNICIPALITÉS DE LOCALISATION DES ENTREPRISES.....	70

## LISTE DES ENCADRÉS

ENCADRÉ NO 1.1 - QUELQUES DÉFINITIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT .....	28
ENCADRÉ NO 3.1 – LA LOCALISATION DES ENTREPRISES : D'ABORD MOTIVÉE PAR LE MILIEU DE VIE .....	41
ENCADRÉ 3.2 – EXEMPLES DE CONTRIBUTIONS APPORTÉES PAR LES ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES CITÉES PAR DES PROFESSIONNELS DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	84
ENCADRÉ NO 3.3 – LA MISSION DU MAPAQ : UNE INTERPRÉTATION ÉCONOMICISTE .....	122

## INTRODUCTION

Le monde agroalimentaire vit des transformations profondes, comme souligné lors de la *Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire*. Nombre de facteurs sont à l'origine de ces transformations : mondialisation des échanges, ouverture des marchés internationaux, redéfinition du rôle de l'État, établissement de normes, préoccupations pour la santé et l'environnement, défis de cohabitation d'usages, etc. Un tel contexte pose tout l'enjeu du développement durable de l'industrie bioalimentaire québécoise.

Sous certains aspects, ce contexte est aussi favorable pour questionner, voire repenser les façons de faire, autant dans la production que la transformation et la promotion des produits. C'est notamment ainsi que l'on peut interpréter l'émergence de nouveaux produits, qui comprend autant la production biologique qu'artisanale et autres produits dits « du terroir », « régionaux », « de spécialité », etc. La diversité des terminologies est révélatrice d'un contexte dynamique que l'on cherche à clarifier (Solidarité rurale, 2002; GTARPT, 2003).

Au-delà du débat sémantique, ces produits ont comme particularité de chercher à se démarquer par rapport à d'autres plus standardisés, souvent fabriqués en volume important<sup>4</sup>, en misant entre autres sur un niveau de transformation élevé. Ce type de production permet d'ajouter une valeur à des produits qui peuvent alors se positionner dans des segments de marché spécifiques répondant aux besoins de clientèles ciblées. Cette différenciation passe aussi par la construction d'une identité du produit faisant référence au patrimoine local, à l'environnement, à l'histoire et aux paysages régionaux. Les pratiques de marketing territorial, axées sur les caractéristiques symboliques du territoire de production, constitueraient même une caractéristique de ces produits (Requier-Desjardins, 2007).

Un important potentiel se situerait dans ce type de production agroalimentaire pour le développement futur des régions non métropolitaines (Fleury et al., 2005; Jean, 2004). D'ailleurs, nombre de petites et moyennes entreprises émergent dans plusieurs régions du Québec depuis la fin des années 1990. Leurs produits bioalimentaires, issus autant de l'agriculture que de la pêche ou même de la forêt et ses produits non ligneux<sup>5</sup>, s'inscrivent dans des filières nouvelles de produits à « valeur ajoutée », comme les fromages fins ou les boissons alcoolisées, tout comme dans d'autres plus traditionnelles, associées aux poissons et fruits de mer ou à la sève d'érable. Divers ministères misent déjà sur ce potentiel<sup>6</sup>.

Selon plusieurs spécialistes, de tels produits participent d'une nouvelle économie, dite de la différenciation (Pecqueur, 2006), aussi qualifiée en France et ailleurs en Europe de « virage vers la qualité » (Allaire et Sylvander, 1997). Une particularité de cette économie serait son lien plus fort avec le territoire dans lequel sont fabriqués les produits. Le territoire est vu comme offrant nombre de ressources potentielles aux entreprises, tant celles plus classiques comme la

---

<sup>4</sup> Cela n'est cependant pas exclusif; comme souligné dans les aspects méthodologiques (chapitre 2), de grandes entreprises agroalimentaires utilisent aussi ces termes pour promouvoir leurs produits standardisés.

<sup>5</sup> C'est d'ailleurs pourquoi la notion de « bioalimentaire » sera préférée à celle d'« agroalimentaire » : la première est plus inclusive, désignant les produits alimentaires issus de ressources tant agricoles que forestières ou halieutiques, ressources qui prennent de l'importance dans l'économie alimentaire au Québec.

<sup>6</sup> Pensons notamment au plan stratégique MAPAQ (2005-2008) ou à la Politique nationale de la ruralité du MAMROT.

matière première qui y est transformée et la main-d'œuvre qualifiée disponible, que d'autres plus récemment valorisées, comme le soutien fourni par les institutions publiques (organismes de développement, centres de R & D) et par la communauté locale (réseaux, capital social) et enfin les ressources symboliques mises en valeur dans l'identité du produit.

La recherche s'intéresse à cette économie fondée sur la différenciation, en portant attention à ces dynamiques entrepreneuriales axées sur la transformation bioalimentaire. Il est postulé que ces dynamiques sont influencées par le contexte territorial dans lequel elles se situent. En d'autres termes, créer et développer une entreprise de transformation agroalimentaire en Gaspésie poserait des défis différents que de le faire dans la région du Centre-du-Québec par exemple. Toute situation géographique, historique et sociale pose ainsi à l'entrepreneur un lot de contraintes et de possibles qui lui sont propres.

Cette façon de concevoir les territoires puise dans diverses propositions théoriques, résumées au chapitre un. Celles sur la construction des ressources et sur les systèmes agroalimentaires localisés (SYAL) ont en commun de porter le regard sur les relations entre l'entreprise et le territoire, ce dernier étant toujours entendu comme un lieu recelant des ressources particulières qui nourrissent l'activité de production. Ces analyses prennent toutefois une distance marquée par rapport aux théories classiques sur la localisation, dans la mesure où elles insistent sur l'idée que ces ressources ne seraient pas déterminées une fois pour toutes : elles pourraient être modifiées par le travail des acteurs. Dans cette perspective, de nouvelles ressources (Perrier-Cornet, 2009) apparaissent dans certaines régions, y compris dans celles délaissées par les acteurs du système agroalimentaire dominant et celles plus éloignées des grands centres urbains et de leurs marchés. Le pari serait alors de mettre en valeur ces ressources dans le but de créer une identité alimentaire forte et de distinguer les produits dans un marché hautement concurrentiel.

Pour tester ces théories, une enquête a été conduite en deux temps soit en 2009, auprès de 65 entrepreneurs actifs dans trois régions, puis en 2011, auprès de professionnels qui œuvrent dans 45 organismes publics d'accompagnement. La démarche méthodologique est décrite de façon détaillée au chapitre deux, incluant la constitution des deux populations à l'étude et des deux échantillons qui en ont été tirés.

Les résultats d'analyse sont exposés au chapitre trois. Ils répondent à trois grandes questions touchant les activités internes des entreprises : quelles sont les ressources utilisées dans l'entreprise ? D'où proviennent-elles ? Lesquelles apparaissent stratégiques dans le cycle de vie de l'entreprise ? Notre recherche vise à apporter une première connaissance empirique sur le contexte québécois, tout en rejoignant certains questionnements soulevés dans la littérature, par exemple : jusqu'à quel point les ressources construites dans la proximité parviennent-elles à contrebalancer les contraintes liées à l'éloignement géographique relatif de certaines ressources (Gilly et Torre, 2000) ? En lien avec les particularités du contexte québécois, peu étudié à ce jour<sup>7</sup>, nous insistons particulièrement sur des ressources liées à la famille et au milieu de vie, moins considérées dans la littérature, mais qui apparaissent déterminantes dans le parcours de l'entreprise. Les résultats valident une des hypothèses soutenues dans la recherche, à savoir que le dirigeant de ce type d'entreprise doit être considéré tant comme un producteur que comme un habitant. Cette conclusion conduit à valoriser dans l'analyse

---

<sup>7</sup> Parmi les rares travaux recensés, mentionnons ceux de Chazoule et Lambert (2007; 2011), de Saives (2004), avec Desmarteaux (2011).

certaines ressources « non productives » du territoire, liées à la qualité du milieu de vie (famille, tissu social, cadre de vie, etc.).

Enfin, nous remercions chaleureusement les diverses personnes et institutions qui ont permis la réalisation de la recherche, à commencer par le MAPAQ qui a assuré son financement et son représentant, monsieur Jean-Guy Parent. Nous soulignons aussi la contribution essentielle apportée par les entrepreneurs et les professionnels d'organismes qui ont accepté d'accorder du temps pour répondre à nos questions. Nous avons aussi pu bénéficier des connaissances et de la passion de cinq personnes travaillant dans le domaine bioalimentaire, soit Nathalie Bélanger, Jean-Michel Bordron et Johanne Michaud, représentants des trois Tables de concertation agroalimentaire des régions étudiées, Annie Saint-Laurent, alors en poste aux Saveurs du Bas-Saint-Laurent, et Raymond Martel, conseiller au MAPAQ (région Bas-Saint-Laurent). Au fil des rencontres, ils ont permis d'enrichir notre travail à chacune des étapes de la recherche. Évidemment, les différentes étapes n'auraient pu être franchies sans l'investissement soutenu des membres de l'équipe de recherche, qui ont parfois dû concilier leur propre agenda avec celui de la recherche. Nous pensons à la professeure Danielle Lafontaine, aux professionnels de recherche Abigaïl Rezelman et Olivier Riopel, ainsi qu'aux assistants de recherche Mylène Blanchette, Xavier Bosco, Stéphanie Dubé, Marine Dalvard, Julie Francoeur, Catherine Thériège.

# 1. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE<sup>8</sup>

La vaste question des rapports entre entreprises et territoires fait l'objet d'une littérature abondante. Les travaux s'inscrivent dans des approches théoriques variées. Nous évoquons brièvement les plus influentes, en dégagant les postulats sous-jacents à ces approches et en insistant sur celles qui nous semblent plus pertinentes pour notre travail. Sont ensuite posées les hypothèses retenues dans la recherche.

## 1.2 PERSPECTIVES THÉORIQUES : RESSOURCES CONSTRUITES ET SYSTÈMES PRODUCTIFS

Pour l'essentiel, la recherche puise dans deux ensembles de travaux associés à l'économie territoriale. D'abord, la théorie des ressources postule que toute ressource est issue du travail coordonné et concerté d'acteurs (Kébir, 2006; Kébir et Crevoisier, 2004). Y sont distinguées les notions de « ressource générique » et de « ressource spécifique ». Tout le défi pour les acteurs territoriaux serait de travailler à faire en sorte qu'une ressource générique, c'est-à-dire que l'on peut trouver dans plusieurs lieux concurrents, devienne spécifique au territoire où elle se situe. Il peut s'agir de ressources matérielles, humaines ou immatérielles. Par exemple, il ne suffirait plus de considérer la disponibilité d'une main-d'œuvre à bas salaire, mais de voir également les capacités des travailleurs en termes de savoirs spécialisés continuellement actualisés grâce à la présence et à l'implication d'établissements d'enseignement et de recherche, tout comme leur créativité pour résoudre des problèmes productifs, etc. La ressource spécifique deviendrait ainsi un avantage concurrentiel ou comparatif de ces territoires, un « actif » difficilement transférable ailleurs et susceptible d'attirer et d'ancrer des entreprises.

C'est en ce sens que la ressource, liée au territoire, est considérée comme un construit. Traditionnellement conçues comme objectives et « données », les **ressources** naturelles – et depuis peu culturelles – seraient plutôt issues d'un processus relationnel entre des acteurs productifs et un objet donné (Kébir, 2007). Un tel processus serait directement relié aux capacités des acteurs et aux dynamiques endogènes de développement local (Roux et Dos Santos, 2007). En effet, il sous-tend une attitude créative de la part des acteurs qui doivent reconnaître la ressource, la qualifier et formuler une intention de production. Peyrache-Gadeau et Pecqueur (2004) décrivent ce processus d'activation des ressources comme étant une conversion de potentiels génériques disponibles dans un espace donné en « actifs spécifiques ». Selon la perspective retenue, le territoire devrait être considéré comme le résultat d'un travail dynamique de co-construction par un ensemble d'acteurs. L'emphase est ainsi mise sur le rôle des acteurs et leurs capacités réflexives (Storper, 1997). La proximité serait un facteur déterminant des dynamiques d'acteurs : proximité géographique, liée à la concentration spatiale d'un tissu industriel, mais aussi « institutionnelle », c'est-à-dire liée à un ensemble de règles qui facilitent et régulent l'échange de savoir-faire et de connaissances utiles pour la production (Saives et Desmarteaux, 2011; Torre et Zuindeau, 2007). Lorsque les pratiques d'échange sont encadrées et régulées par un ensemble stable de conventions, formelles et informelles, elles peuvent s'inscrire dans un système d'organisation et de coordination original de l'action collective, dit système productif local, deuxième corpus théorique sur lequel s'appuie la recherche.

---

<sup>8</sup> Ce chapitre reprend de larges extraits d'un article scientifique qui paraîtra dans la Revue d'Économie Régionale et Urbaine (RERU) (Fortin et Handfield, à paraître).

Les travaux sur les « systèmes productifs localisés » (SPL) insistent sur le travail collectif mené par un ensemble d'acteurs autour de la construction de ressources. L'objet d'étude devient alors l'effort de coordination entre différents acteurs, privés et publics, qui ont en commun un « problème productif inédit » à résoudre (Colletis et *al.*, 1997 : 128). Selon cette perspective, les avantages comparatifs des régions « gagnantes » seraient fondés sur d'autres éléments que ceux reconnus classiquement (proximité des marchés, ressources naturelles et main-d'œuvre). La concentration géographique de plusieurs entreprises et d'autres agents économiques qui coordonnent leur travail, à travers un ensemble de règles stables, tacites ou formelles (normes, conventions, culture, proximités), accompagnés par des institutions, parviendraient ainsi à dégager un effet de « rente territoriale » et à créer un milieu attractif, voire un « système » pour une production donnée (Courlet, 2002). Un autre élément important à souligner dans cette littérature sur les systèmes localisés est l'idée que l'agent économique est un acteur socialement situé, et que son activité serait influencée par ses relations sociales et les interactions qui se déroulent autour des activités productives. Les relations entre acteurs qui prennent place en dehors du marché, telles la réciprocité et la collaboration, pourraient générer des externalités et constituer un facteur de compétitivité économique pour les petites et moyennes entreprises (Benko et Lipietz, 1999 ; Pyke et *al.* 1990). Les relations sociales, l'appartenance territoriale et l'identité locale seraient alors autant d'atouts et de contraintes potentiels pour l'activité productive (Billette et Carrier, 1995; Callois, 2004; Palard et Berthet, 1997).

### **1.2.1 Les systèmes agroalimentaires localisés**

Selon leurs influences théoriques, les chercheurs utilisent les termes de « districts industriels », « clusters », « milieux innovateurs » ou encore « systèmes régionaux d'innovation ». Dans le domaine qui nous intéresse, il est question de « systèmes agroalimentaires localisés » (SYAL). L'étude par les SYAL offre des potentiels théoriques originaux pour comprendre les rapports entre ressources, territoires et acteurs. Requier-Desjardins soutient que « l'analyse des SYAL fait apparaître une relation spécifique au territoire, à travers notamment les processus de qualification des produits agroalimentaires et la relation au développement durable » (2007 : 1). Ce processus de construction d'une « qualité spécifique » permet de distinguer le produit régional d'autres produits de « qualité générique » (Barham, 2006). Dans la perspective du SYAL, un tel processus repose sur diverses stratégies d'action (Fourcade, 2006; Trognon, 2005). Certaines touchent les pratiques de production, comme celles d'« entrepreneurs écologiques » qui proposent des modes alternatifs de gestion des ressources (Marsden et Smith, 2005). D'autres concernent des aspects symboliques du territoire que des acteurs de l'industrie cherchent à mettre en valeur, par exemple ceux associés à une identité et à un patrimoine naturel et culturel. Ce processus vise à rejoindre des consommateurs qui reconnaissent et valorisent les qualités attribuées au produit et, plus encore, à établir un rapport de confiance avec eux.

Nombre de travaux s'intéressent au jeu des acteurs dans ce secteur particulier et à leurs dynamiques de négociation pour stabiliser des ententes et des règles, autant en France qu'au Brésil<sup>9</sup>. Pour certains auteurs, comme Requier-Desjardins (2007), les entreprises agroalimentaires seraient ancrées plus fortement dans le territoire que d'autres types d'entreprises, en raison notamment de la nature de l'activité agricole, qui sous-tend un rapport à un territoire (disponibilité de la ressource, qualité des sols, etc.). Cette dépendance à la

---

<sup>9</sup> Sans prétendre à l'exhaustivité, mentionnons : Allaire et Sylva (1997); Cerdan et Sautier (2001); Fleury et *al.* (2005); Muchnik et *al.* (2008); Pecqueur (2001); Trognon (2005).

ressource matérielle soulèverait plus directement des questions liées à sa pérennité et aux conditions entourant sa production. Ce point de vue n'est toutefois pas dominant dans la littérature. Comme le fait remarquer Perrier-Cornet, les ressources matérielles, même si elles sont prises en compte dans les études, « apparaissent en général comme plus secondaires » (2009 : 56), comparativement aux deux autres types de ressources (humaines, immatérielles).

D'autres chercheurs, comme Vollet et *al.* (2008), se sont penchés sur le travail individuel ou collectif d'acteurs visant à mettre en valeur les ressources immatérielles du territoire, telles que ses paysages, son image, sa réputation et d'autres dimensions symboliques. Nombre de travaux font le postulat que si les entrepreneurs, par leurs pratiques individuelles ou collectives de marketing territorial, parviennent à mobiliser ces ressources immatérielles dans la commercialisation de leurs produits, ils créeront une identité forte pour ces derniers, facteur de différenciation dans des marchés très compétitifs.

Dans leurs formes les plus abouties, ces stratégies et démarches d'action collective ont fait naître diverses institutions reconnues qui régulent les pratiques mariant savoir-faire, ressources matérielles et immatérielles. Pensons aux appellations d'origine contrôlées (AOC) en France, qui inspirent nombre d'initiatives publiques ou privées depuis quelques années, en Europe et au Québec, ou encore aux indications géographiques protégées (IGP). Tout comme son lien avec la ressource matérielle transformée, une telle dépendance entre le produit et son territoire de production, au sens où l'identité du produit passe par la « qualification par l'origine » (Requier-Desjardins, 2007 : 9), suppose un ancrage des SYAL plus fort que celui d'autres SPL.

### **1.2.2 Particularités du contexte québécois**

Les modèles théoriques, développés principalement à partir de cas étudiés en France et en Europe, ne sont pas forcément adaptés à tous les contextes. Entre autres, les territoires ne sont pas dotés également des nouvelles ressources immatérielles jugées particulièrement importantes dans les processus de valorisation des produits agroalimentaires : certaines régions ne possèdent ni traditions du terroir, ni identité culturelle forte (et positive) (Watts et *al.*, 2005) qui pourraient aider à forger une identité aux produits. En d'autres termes, même si l'on insiste sur le caractère construit des ressources, il faut admettre que le travail des acteurs s'inscrit toujours dans des contextes particuliers de contraintes et de potentialités.

Dans le cas qui nous intéresse, la notion même de « terroir », telle qu'elle est évoquée en France, revêt une connotation différente du fait de la jeune histoire du Québec. De même, alors que le travail autour des ressources symboliques du territoire est très valorisé dans la littérature, le terrain québécois semble moins se prêter à un tel examen. En effet, lors de l'enquête, nous avons dû constater que seule une minorité des entrepreneurs interrogés utilisent une stratégie de marketing territorial dans le nom d'un de leurs produits.

Un deuxième aspect concerne l'investissement de l'État et d'autres acteurs publics pour soutenir et encadrer les initiatives entourant les produits se voulant distinctifs par rapport aux produits plus standardisés issus du système agroalimentaire dominant. Contrairement aux expériences observées en Europe autour des AOC, IGP et autres labels, les premiers efforts pour stimuler et réguler les pratiques à travers des modèles collectifs ont débuté au Québec il y a moins de dix ans. En outre, les cadres institutionnels proposés ne sont que peu réappropriés par les entrepreneurs, et avec difficulté, comme l'ont montré Chazoule et Lambert (2007) pour l'agneau de Charlevoix, premier cas d'IGP au Québec. La dynamique d'acteurs apparaît donc très différente du contexte européen, plus près peut-être de celles observées dans les travaux sur les SYAL en Amérique latine où l'État central apparaît moins présent (Muchnik et *al.*, 2008).

Enfin, un troisième élément retient l'attention dans le cas québécois, soit le fait qu'à l'extérieur des grands centres urbains, le territoire est caractérisé par un peuplement de faible densité. Certes, Muchnik et *al.* (2008) indiquent que la « densité spatiale » ne constitue pas l'élément déterminant d'un SYAL. Néanmoins, il nous semble pertinent de souligner ce trait qui distingue le contexte québécois du contexte français qui, pour beaucoup, a nourri la littérature. En effet, cette faible densité se reflète forcément sur différents aspects de la réalité quotidienne des entrepreneurs. Pensons au nombre restreint d'entreprises appartenant à une même filière dans un rayon de proximité et, en corollaire, au nombre restreint d'acteurs privés et publics qui gravitent autour d'elles. Toute la question de la coordination et, par extension, de l'environnement institutionnel, souvent au cœur des travaux sur les SYAL, prend ici une couleur particulière.

De même, le facteur plus classique de la « distance » semble toujours pertinent à considérer. Il est admis que les ressources immatérielles issues du territoire local touchant les dimensions symboliques des produits bioalimentaires prennent de l'importance et pourraient devenir un avantage concurrentiel. Toutefois, il nous semble impératif de considérer les ressources matérielles et humaines plus traditionnelles de la production parmi les facteurs déterminants des dynamiques d'entreprises. Or, nombre des ressources jugées stratégiques dans l'économie du savoir sont situées dans les centres urbains : personnel qualifié, centres de recherche, maisons d'enseignement, grandes institutions publiques, marchés de consommateurs, etc.

Face à ces particularités québécoises, il est difficile de centrer l'analyse sur la valorisation des ressources symboliques, ou sur « des problèmes d'interactions, de coordination, de coopération entre des acteurs ou agents économiques » (Perrier-Cornet, à savoir 2009 : 50). Du moins est-ce vrai dans un premier effort de recherche. Il semble en effet souhaitable de se pencher d'abord sur les dynamiques internes de l'entreprise avant d'ouvrir progressivement sur l'action collective et le travail des institutions formant potentiellement un « système ». À titre d'exemple, nous avons segmenté le travail de production en différentes opérations constitutives afin d'identifier à chaque étape les liens de collaboration établis par l'entreprise avec l'extérieur, en essayant de saisir l'étendue spatiale de ces liens. Cette optique est compatible avec celle posée par Perrier-Cornet centrée sur « des problèmes liés à la répartition des fonctions et des activités entre les protagonistes engagés dans ces filières (...) » (2009 : 50). L'entrée privilégiée dans ce rapport porte donc sur l'action contextualisée d'entrepreneurs et des professionnels de l'accompagnement.

### **1.3 LES OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE TRAVAIL**

Sur la base de cette littérature, les entreprises agroalimentaires de produits régionaux de spécialité s'inscrivent non seulement dans un tissu économique, mais aussi dans des dynamiques d'acteurs. Certaines sont « territorialisées » et d'autres sont articulées dans des réseaux qui se déploient à différentes échelles. L'objectif principal de la recherche est d'esquisser les conditions d'existence des dynamiques entrepreneuriales associées à l'économie de la distinction émergente dans le contexte particulier de régions non-métropolitaines du Québec. IL est précisé dans quatre objectifs spécifiques :

1. Recenser et caractériser le profil des entreprises fabriquant des produits distinctifs,
2. Cerner les ressources valorisées dans la fabrication de produits distinctifs, particulièrement celles liées au territoire;

3. Décrire les stratégies d'activation des ressources adoptées par les entrepreneurs;
4. Situer le rôle et les pratiques d'accompagnement public dans ces dynamiques entrepreneuriales.

Cinq facteurs sont au cœur de notre investigation, car identifiés comme étant susceptibles d'influencer les dynamiques entrepreneuriales. Ils sont articulés dans des hypothèses qui servent à guider le travail, sans qu'il s'agisse forcément de les valider<sup>10</sup>. Il s'agit :

1. du croisement entre les projets d'affaires des entrepreneurs et leurs projets de vie (valeurs, modes de vie, famille), susceptible de favoriser l'ancrage territorial;
2. des stratégies de conception, de transformation et de mise en marché de produits régionaux de spécialité qui révèlent des capacités de mettre en valeur et en synergie des ressources disponibles dans le territoire de proximité;
3. du processus d'activation du capital symbolique dans la création d'une « identité alimentaire » du produit (ex. : références au patrimoine historique et paysager);
4. des interactions et pratiques développées avec d'autres acteurs de la filière agroalimentaire, fixées dans des relations stables (règles, normes, conventions);
5. du rôle et des contributions d'acteurs accompagnant les entrepreneurs, notamment sur le plan de la circulation de l'information et de la connaissance.

L'entreprise agroalimentaire s'inscrit dans un territoire particulier qui offre une diversité de ressources « génériques » potentielles. Le processus de conversion de ces dernières en « actifs spécifiques », adaptés au produit de spécialité, constitue un facteur-clé de la réussite de l'entreprise. Or, ce processus est entre autres lié à la capacité de l'entrepreneur de développer et de maintenir des relations avec un nombre important d'acteurs, en amont et en aval de la filière (agents de soutien, chercheurs), comme en parallèle (élus, populations), et ce, dans un ensemble de réseaux qui s'articulent à différentes échelles.

L'étude de l'interaction de ces facteurs, qui renvoient autant à la dynamique interne qu'externe de l'entreprise et autant à des facteurs tangibles que symboliques, constitue une première originalité de la recherche. De même, l'attention aux processus d'activation des ressources permettra d'enrichir les premiers efforts faits pour distinguer les enjeux propres aux différentes phases de développement du produit. Enfin, le croisement de deux perspectives d'analyse au cœur de la littérature sur les SYAL, verticale (filiale) et horizontale (territoire), offre un point de vue innovant, utilisé dans divers pays mais encore peu au Québec, pour comprendre les dynamiques agroalimentaires émergentes.

---

<sup>10</sup> En effet, il s'agit d'abord d'une recherche exploratoire, dont la méthodologie est de type qualitatif, misant sur une démarche inductive (voir chapitre deux).

## 2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La recherche comporte deux volets : un premier réalisé auprès de propriétaires ou de dirigeants d'entreprises bioalimentaires transformant une ressource principale en produits distinctifs ou dits « de spécialité » dans les régions de Chaudière-Appalaches, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie; et un second réalisé auprès d'intervenants des divers milieux institutionnels qui offrent des services d'accompagnement aux entreprises de transformation du secteur agroalimentaire. Dans le premier cas, 65 entrepreneurs ont été rencontrés pour réaliser des entretiens dirigés substantiels (cf. le questionnaire d'enquête en annexe 1). Dans le second cas, 45 représentants de milieux d'intervention ont été rencontrés sur l'ensemble du territoire couvert pour réaliser des entretiens semi-directifs (cf. la grille d'entretien en annexe 2).

### 2.1 ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES

Dans le cadre de la présente étude exploratoire visant à mieux connaître les différentes réalités auxquelles font face les entrepreneurs transformateurs fabriquant des produits de spécialité, il importait de diversifier le plus possible l'échantillon de recherche. Les prochaines sections présentent les étapes de la méthode employée pour déterminer la population de départ jusqu'à la constitution d'un échantillon théorique de la recherche, ainsi que l'échantillon réel obtenu.

#### 2.1.1 Les produits bioalimentaires dans l'économie de la distinction : des termes variés

Produits du terroir, produits locaux et régionaux et autres suscitent, depuis le début des années 1990 (Aurier, Fort et Siriex, 2005), un intérêt grandissant. Cet essor s'accompagne d'une difficulté à distinguer et à définir les termes et expressions employés pour désigner ces types de produits. Or, pour la recherche, il apparaît nécessaire de préciser le terme qui sera retenu et le sens accordé. À cette fin, 25 textes ont été sélectionnés et analysés parmi 90 titres recensés dans trois moteurs de recherche (*ProQuest, Francis et Google Scholar*).

Rapidement, on remarque la variété des expressions utilisées par les divers auteurs (voir tableau 1) pour parler des produits alimentaires. Pour l'analyse de contenu thématique, elles ont été regroupées dans sept grandes catégories :

1. les produits standards, industriels, génériques et de masse;
2. les produits biologiques, fermiers et de niche;
3. les produits locaux et régionaux;
4. les produits de qualité;
5. les produits de terroir;
6. les produits authentiques, traditionnels, artisanaux et patrimoniaux;
7. les produits associés à la typicité, typicalité, spécificité et spécialité.

**Tableau 2.1 - Les auteurs et les termes qu'ils utilisent**

Auteurs	Principaux termes utilisés
ALLAIRE, G. et B. SYLVANDER (1997)	Produits de qualité, produits de spécificité, produits de spécialité, produits de qualité spécifique, système d'innovation, système productiviste.
AMILIEN, V. (2005)	Produits locaux, produits de terroir, « local food », « typical food », « regional food », « regional heritage ».
AURIER, P., F. FORT et L. SIRIEIX (2005)	« Terroir products », « typicality ».
BARHAM, E. (2006)	« Regionally-specific food product », « distinctive local cuisine », « regionally specific production », « locally specific cuisine », « local food ».
BAUDOIN, P. (2003)	Typicité, type, atypique, originalité, typicité, standard, hétérogénéité, standardisation.
BÉRARD, L. et P. MARCHENAY (2000)	Produit de terroir, ressources agricoles alimentaires locales, productions localisées, productions locales, patrimoine.
BERARD L. et P. MARCHENAY (2004)	Produits de terroir, produits locaux, productions agricoles et alimentaires locales et traditionnelles, produits fermiers, produits artisanaux.
CASABIANCA, F., B. SYLVANDER, Y. NOËL, C. BÉRANGER, J.B. COULON, F. RONCIN (2005)	Terroir, typicité.
CERDAN C. et D. SAUTIER (2002)	Qualité des produits, produits traditionnels, produits génériques, produit artisanal, production fermière de produits traditionnels.
CHAZOULE, C. et R. LAMBERT (2007)	Produits de terroir, produits fermiers, produits traditionnels, produits authentiques, produits de spécificité, produits locaux, cuisine régionale spécifique, produits artisanaux locaux, produits d'origine, produits régionaux, produits alimentaires de créneaux.
COURVOISIER, F.H. et F-A. COURVOISIER. 2007	Produits de terroir, produits régionaux, produits standardisés, produits mondialisés, produits génériques de masse, marché de niche, produits agricoles et semi-industriels régionaux dits « du terroir ».
DEDEIRE, M. (2002)	Un bien, produits originaires de l'espace rural, produit rural, produit de qualité, produit standard, produits agricoles de terroir, produits artisanaux.
FONTGUYON, G., É. GIRAUD-HÉRAUD, L. ROUACHED et L-G. SOLER (2003)	Marchés de produits génériques.
JACQUES, L-S., J. NOLET et J-F. FOREST (2006)	Biologique, produits de niches, produits de masse.
MOITY-MAÏZI, P., C. de SAINTE MARIE, P. GESLIN, J. MUCHNIK et D. SAUTIER (2001)	Produit de terroir, produits traditionnels, « qualité de produit traditionnel », ressources locales, spécification.
RASTOIN, J-L. (2007)	Modèle agro-industriel, industrialisation de l'alimentation, produit de masse, produit de terroir, marchés captifs de niche, système alimentaire localisé, entreprises de terroir.
SCHEFFER, S. et F. RONCIN (2000)	AOC, qualification.
TÉCHOUEYERS, I. et V. AMILIEN (2005)	Produit de terroir, produit local, produit régional, « local food », produit fermier.
TROGNON, L. (2005)	Produits typiques, produits de qualité spécifique ou particulière, produits alimentaires de terroir, produits gourmands.

Source : Dubé, Fortin et Handfield (2012)

Les définitions des types de produits avancées par les auteurs, de façon explicite ou implicite, ont ensuite été analysées à partir de diverses caractéristiques. Certaines touchent l'origine territoriale des ressources et l'univers de la production (procédé et méthode de fabrication), d'autres la qualité du produit (intrinsèque ou extrinsèque), et enfin les marchés (de masse ou de niche), les stratégies de marketing (référence au territoire ou non) et les prix de vente (généralement bas ou élevé)<sup>11</sup>.

Pour nos enquêtes, nous utilisons au départ l'expression « produit de spécialité » dans un sens que l'on voulait englobant et « neutre », mais qui différait quelque peu du sens donné par le MAMROT (voir point 2.1.2.1). C'est pourquoi cette expression apparaît encore çà et là dans ce rapport. On voulait éviter ainsi de choisir une expression au détriment d'une autre; par exemple, la notion de « produit de qualité » qui revenait régulièrement dans la littérature et qui fait référence à ce qu'on appelle l'économie de la qualité aurait pu être un choix sensé, mais la qualité reste un construit social qui a été autant employé pour parler des produits industriels transformés que des produits artisanaux, en mettant l'accent cependant sur des aspects distincts, parfois opposés. Au fil de nos enquêtes, nous en sommes graduellement venus à l'idée de la distinction pour caractériser ces produits transformés qui cherchent à se démarquer des produits standardisés. C'est pourquoi nous utilisons souvent l'expression « produits distinctifs ».

## **2.1.2 Détermination de la population-cible**

### **2.1.2.1 Caractéristiques de la population et définitions opératoires**

Nous avons d'abord cherché à circonscrire, par des définitions opératoires permettant de dégager leurs caractéristiques communes, les entreprises régionales fabriquant des produits alimentaires distinctifs qui allaient ainsi constituer la population de départ de laquelle nous allions tirer notre échantillon de recherche.

Les caractéristiques communes aux entreprises définissant notre population-cible ont trait à la transformation, faite en région, et procurant une valeur ajoutée au produit. Pour qu'une entreprise fasse partie de cette population, son siège social devait être situé dans l'une ou l'autre des trois régions suivantes : Chaudière-Appalaches, Bas-Saint-Laurent ou Gaspésie (moins les Îles-de-la-Madeleine), où elle devait aussi fabriquer au moins en partie ses produits de spécialité. Le choix des régions s'est imposé pour des raisons pratiques d'accessibilité, mais surtout parce que leur continuité géographique permet de couvrir des réalités territoriales différentes (région centrale et régions périphériques, traduisant un éloignement graduel des grands marchés québécois de consommation de Montréal et de Québec), dont on suppose qu'elles ont des effets sur les réalités des entreprises et les pratiques des entrepreneurs.

La fabrication des produits consiste en la transformation d'une ressource spécifique à laquelle ce processus procure une valeur ajoutée. S'intéressant uniquement aux produits transformés, les entreprises fabriquant et commercialisant des produits simplement cueillis, cultivés ou élevés et vendus à l'état brut ou n'ayant subi qu'une transformation sommaire (mise en pot ou en sac « nature », congélation, pasteurisation, découpe, cuisson ou autre, sans ajout

---

<sup>11</sup> Les résultats de cette revue de littérature sont décrits de façon détaillée dans un rapport (Dubé, Fortin et Handfield, 2012).

d'ingrédients) se trouvent exclues. De plus, les entreprises comprises dans la population-cible doivent commercialiser ces produits de spécialité; les produits domestiques consommés à l'intérieur de la famille ou échangés avec de la parenté, des amis ou des voisins ne les qualifient pas pour la recherche. Par contre, les entreprises du secteur tertiaire qui font aussi parfois des produits transformés ne sont pas incluses dans la population parce que leurs logiques pourraient davantage être orientées par la distribution et la vente des produits qui fondent la raison principale d'existence de leur entreprise. Les épiceries et autres petits magasins d'alimentation, les restaurants et les traiteurs sont donc exclus de la population mère.

Dans la gamme de produits alimentaires de chaque entreprise, il devait y en avoir au moins un pouvant être qualifié de « produit de spécialité » ou de « produit distinctif ». Selon notre définition opératoire, un produit bioalimentaire distinctif devait rencontrer au moins deux critères parmi les trois suivants<sup>12</sup> pour qu'il soit considéré dans notre étude :

- incorporation d'ingrédients originaux (car inhabituels, rares, anciens, novateurs, etc.) à comparer aux produits standards ou combinaison originale d'ingrédients;
- mise en œuvre d'un savoir-faire particulier (ex. : une recette, une méthode de cuisson, un procédé de fabrication, etc.), comparé aux produits génériques ou de masse fabriqués en usine, selon des procédés industriels<sup>13</sup>;
- faire l'objet d'une certification volontaire (ex. : HACCP, biologique, IGP, AOC, etc.).

Ces caractéristiques ont donc trait au contenu du produit, sans égard à sa présentation, son emballage ou son étiquette. En effet, c'est justement sur ces dernières caractéristiques que les produits industriels standardisés jouent pour tenter de se tailler une place sur les marchés de la qualité, ce qui n'en fait pas pour autant des produits distinctifs. En outre, le produit de spécialité pourrait plus fréquemment que le produit de masse semblable être fabriqué en plus faible quantité et présenter un prix plus élevé. Cependant, ces deux caractéristiques n'ont pas été considérées comme déterminantes, car un produit industriel aurait pu dans certains cas être considéré comme un produit de spécialité, par exemple s'il avait incorporé des ingrédients le distinguant des autres de sa gamme et qu'il avait été certifié biologique.

Les entreprises sont souvent catégorisées par types de produits finis (par exemple : confitures, gelées et coulis; boissons alcoolisées; boissons non alcoolisées; marinades et ketchups; condiments, soupes et sauces) sur les différents sites Internet qui les répertorient (MAPAQ, TRANSAQ, etc.). Plutôt que de catégoriser les entreprises ainsi, nous avons choisi de le faire à partir de la principale ressource qu'elles mettent en valeur, donnant lieu à un éventail de produits finis. Nous parlons donc de filières de ressources plutôt que de filières de produits. Bien que reflétant davantage une approche territoriale de l'entreprise, cette catégorisation ne signifie pas pour autant une obligation que la ressource transformée soit produite dans la région; qu'elle y soit transformée nous suffisait. C'est ainsi que nous avons défini neuf grandes filières de ressources transformées : cacao, céréales, érable, farines, fruits et légumes, lait, miel, poissons et fruits de mer, viandes.

---

<sup>12</sup> En pratique, 120 produits ont été identifiés par les fabricants comme étant distinctifs sur la base d'un seul critère, 118 sur la base de deux critères, et 20 sur la base des trois critères.

<sup>13</sup> À noter cependant que, pour nous, des produits fabriqués selon des procédés industriels peuvent être considérés comme étant des produits de spécialité s'ils répondent aux deux autres critères.

### 2.1.2.2 Sources, limites et types de données secondaires sur les entreprises

L'identification des entreprises pour constituer la population à l'étude s'est en très grande partie faite par la consultation d'intervenants du milieu<sup>14</sup> et de multiples sites Internet :

- Saveurs du Bas-Saint-Laurent;
- Gaspésie gourmande;
- Répertoire de la Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches;
- MAPAQ;
- CARTV (Conseil des appellations réservées et des termes valorisants)
- Tables et relais du terroir certifiés (Agricotours);
- Agrotourisme Québec;
- Aliments du Québec;
- Guide découverte de produits régionaux du Réseau des SADC.

Toutes les entreprises recensées ont systématiquement fait l'objet de vérifications sur différents sites, afin de trianguler les informations et de confirmer leur existence en date du 1<sup>er</sup> août 2009. Ont ainsi été consultés les répertoires et sites Internet suivants :

- Registre des entreprises du Québec;
- ICRIQ (Centre de recherche industrielle du Québec)
- TRANSAQ (Transformation alimentaire Québec)
- Profile Canada
- Sites Internet des entreprises (s'il y a lieu)

Diverses sources ont permis de compléter le répertoire d'entreprises et d'informations sur celles-ci : guides touristiques des régions ou des MRC, sites Internet des routes ou circuits agrotouristiques, ainsi que des articles de journaux.

Les données recueillies à partir de ces sources publiques sont somme toute assez restreintes dans la mesure où il nous fallait retenir les informations les plus largement diffusées, afin de pouvoir tirer un échantillon sur la base de cette connaissance. Or, plusieurs informations n'étant disponibles que pour une minorité d'entreprises (ex. : chiffre d'affaires), il a fallu se rabattre sur celles qui étaient disponibles pour une majorité d'entreprises, en essayant autant que faire se peut de trianguler les informations obtenues de sources différentes pour s'assurer au mieux possible de leur validité. Les informations ainsi recueillies sur les entreprises sont les suivantes : localité du siège social de l'entreprise, forme juridique, année de création, nombre de propriétaires, nombre d'employés, production de la ressource principale transformée, exportation des produits, rayon maximal de distribution, canaux de vente, inscription dans des routes ou circuits agrotouristiques, présence et types d'activités agrotouristiques, certifications décernées.

---

<sup>14</sup> Nous remercions les représentants des Tables de concertation de chacune des régions étudiées, ainsi que ceux du MAPAQ (région Bas-Saint-Laurent), de Gaspésie Gourmande et des Saveurs du Bas-Saint-Laurent pour l'aide qu'ils nous ont apportée lors de cette première étape.

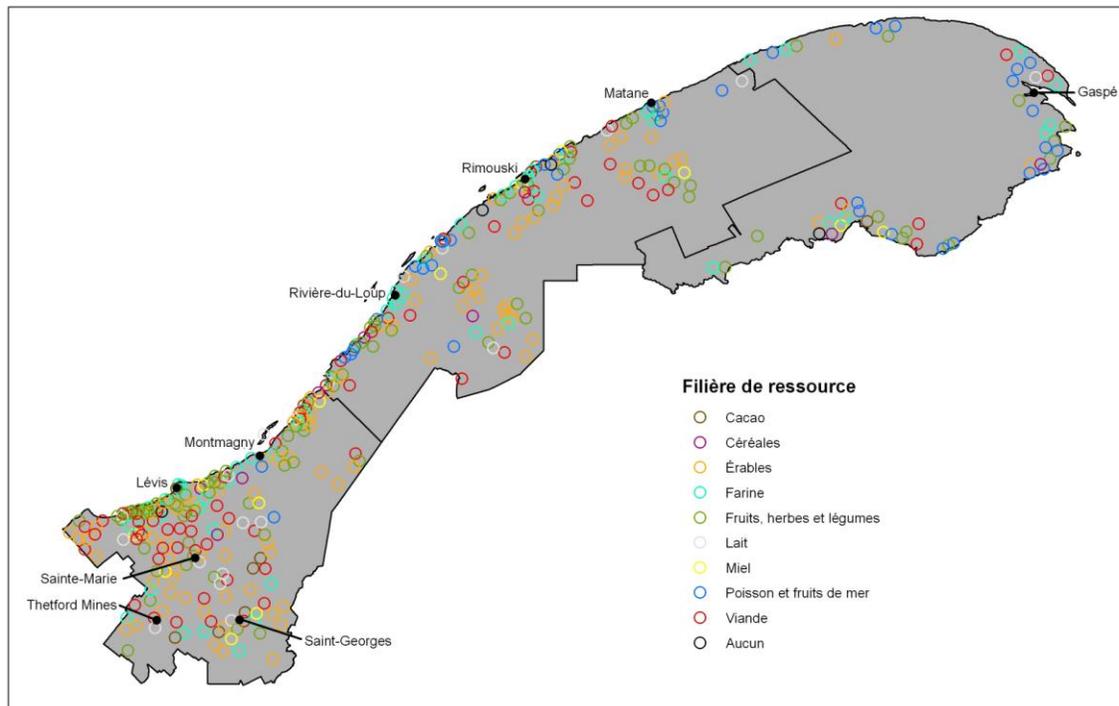
La nature de ces données secondaires limitait également le degré de précision que l'on pouvait conserver pour caractériser les entreprises de notre population de départ. En effet, afin d'obtenir l'information de manière la plus universelle possible, il a fallu se rabattre sur le plus petit dénominateur commun de l'ensemble des principales sources d'information. Par exemple, les catégories du nombre d'employés ont dû être ramenées à celles-ci : aucun employé, de un à cinq employés, de 6 à 25 employés, plus de 25 employés.

Ces informations sur les entreprises s'ajoutaient à celles de la région administrative de localisation, de la principale filière de ressource transformée, ainsi que de l'indice de développement du MAMROT. Ce dernier indice, développé par ce ministère à partir d'une série d'indicateurs socio-économiques pour chaque localité, nous a permis d'associer à chaque entreprise l'indice de développement (version 2006) correspondant à la localité du siège social de l'entreprise.

### **2.1.2.3 Portrait sommaire des entreprises fabriquant des produits de spécialité**

Au total, ce sont 405 entreprises qui ont été répertoriées pour l'ensemble des trois régions étudiées : 199 en Chaudière-Appalaches, 153 au Bas-Saint-Laurent et 53 en Gaspésie. La distribution spatiale des entreprises montre aussi des différences entre les régions. Ainsi, on ne trouve pratiquement aucune entreprise transformant des poissons et fruits de mer en Chaudière-Appalaches, alors qu'on trouve très peu d'entreprises transformant les ressources lait ou érable en Gaspésie (voir figure 2.1). De même, les entreprises bioalimentaires fabriquant des produits de spécialité et situées en Chaudière-Appalaches s'installent surtout dans les zones où l'indice de développement est positif (plus de 8 entreprises sur 10), tandis que celles de la Gaspésie s'installent surtout dans les zones où l'indice de développement du MAMROT est négatif (plus de 9 entreprises sur 10), alors que le Bas-Saint-Laurent présente un profil d'installation des entreprises se trouvant à peu près entre ces deux extrêmes (voir figure 2.2). Ceci est en partie tributaire du fait qu'il y a moins de localités dont l'indice de développement est négatif en Chaudière-Appalaches et qu'il y a peu de municipalités gaspésiennes dont l'indice de développement est positif.

**Figure 2.1 - Localisation des entreprises de la population selon la ressource transformée**

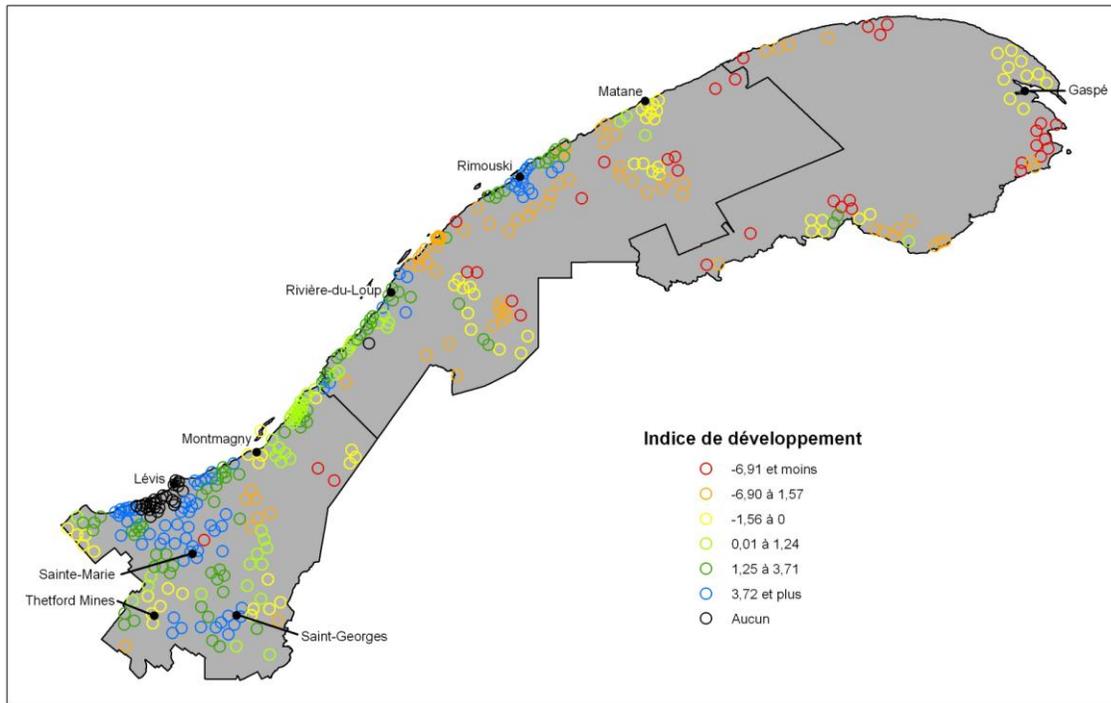


Cartographie : Marie-Élaine Banville

Pour résumer les caractéristiques des entreprises fabriquant des produits de spécialité (neuf filières) recueillies à partir des sources d'information publiques, on observe que près d'une entreprise sur deux (46 %) est constituée en société par actions ou en compagnie. Les entreprises existent en moyenne depuis 12 ans (écart-type de 10 ans), la plus âgée existant depuis 87 ans. Près d'une entreprise sur deux n'a qu'un seul propriétaire (46 %) et près du tiers sont la propriété de deux personnes (32 %). Un peu plus de la moitié des entreprises comptent cinq employés ou moins (52 %). Si moins du quart des entreprises n'ont aucune main-d'œuvre salariée (22 %), on note cependant qu'une entreprise sur cinq embauche de 6 à 25 employés.

On constate que trois entreprises sur cinq produisent elles-mêmes la ressource principale qu'elles transforment. Par ailleurs, bien que nous n'ayons pas pu systématiquement recueillir les informations concernant le chiffre d'affaires, les activités d'exportation et le marché d'écoulement des produits le plus éloigné, les données qui ont pu être compilées à partir des sites Internet indiquent que le chiffre d'affaires de plus de la moitié des entreprises (54 %) est inférieur à 500 000 \$, mais que près du quart des entreprises génèrent un chiffre d'affaires oscillant entre un et cinq millions de dollars. Les filières de ressources les plus rémunératrices, c'est-à-dire celles dont le chiffre d'affaires se situe au-dessus d'un million de dollars, et ce pour plus de la moitié des entreprises de la filière, sont : le cacao, l'érable, le lait et les céréales.

**Figure 2.2 - Localisation des entreprises de la population selon l'indice de développement de la municipalité**



Cartographie : Marie-Élaine Banville

Toutes régions confondues, les produits des entreprises sont vendus sur des marchés québécois inter-régionaux dans près du tiers des cas (32 %), et c'est dans une proportion à peine inférieure (29 %) que d'autres entreprises écoulent leurs produits au sein même de la région administrative où elles se trouvent. Par ailleurs, si l'on constate que les deux tiers des entreprises fabriquant des produits de spécialité ne les exportent pas, il y en a déjà 16 % qui le font et 18 % qui aspirent à ouvrir des marchés à l'extérieur du Canada pour leurs produits dans l'ensemble des trois régions étudiées. Chacune des régions se distingue à sa façon : c'est au Bas-Saint-Laurent qu'on trouve la plus forte proportion d'entreprises qui écoulent leurs produits exclusivement sur le marché local (28 %), alors qu'en Chaudière-Appalaches, plus d'une entreprise sur trois vend ses produits à l'échelle régionale (36 %), tandis que les entreprises de la Gaspésie sont près d'une sur deux à écouler leur production dans d'autres régions québécoises (46 %) et près d'une sur trois à exporter leurs produits sur des marchés étrangers (29 %). On peut penser ici qu'il existe un effet de filière de ressource. En effet, les deux filières dont les produits transformés sont les plus présents sur les marchés internationaux sont celles de l'érable et des poissons et fruits de mer. Sur les marchés canadiens, la filière qui se démarque des autres est celle des produits transformés du cacao. Sur les marchés inter-régionaux québécois, les produits distinctifs de plusieurs filières font belle figure; on y retrouve principalement ceux produits à partir des céréales, des fruits et légumes, du miel, des poissons et fruits de mer, ainsi que des viandes. Les produits transformés à base de farines ou à base de lait sont ceux qui sont le plus fréquemment écoulés dans la région de localisation de l'entreprise.

## 2.1.3 Constitution de l'échantillon de recherche

### 2.1.3.1 Sélection des filières de ressources et des strates d'indices de développement

Parmi les neuf filières de ressources principales transformées distinguées (cf. point 2.1.1.), nous avons voulu étudier celles qui étaient les plus présentes sur le territoire, selon les catégories d'indices de développement. Pour ce faire, nous les avons distribuées par strates d'indices de développement (sept strates) et, à l'intérieur de chacune des strates, nous avons donné un poids de 0 (si la filière est inexistante) à 9 à chaque filière, puis avons cumulé le pointage ainsi obtenu pour obtenir un score de classement final. Les quatre filières de ressources transformées ayant obtenu les scores les plus importants sont, en ordre décroissant, celles des poissons et fruits de mer, du lait, de la sève d'érable et des fruits et légumes. Mais une autre filière arrivée au 6<sup>e</sup> rang des scores a été ajoutée à la demande des collaborateurs pour lesquels il apparaissait que le secteur des viandes transformées allait devenir une filière en développement au cours des prochaines années. Ce sont ainsi 312 entreprises des 405 de la population de départ constituée qui ont été retenues parce qu'elles appartenaient à l'une ou l'autre de ces cinq filières de ressources. De ces 312 entreprises, 156 se trouvent en Chaudière-Appalaches, 118 au Bas-Saint-Laurent et 38 en Gaspésie. Le tableau suivant présente la répartition des entreprises de la population pour les cinq filières étudiées.

**Tableau 2.2 - Répartition des entreprises selon les filières de ressources étudiées**

Filières de ressources	n	%	% cumulatif
érable	98	31,4	31,4
fruits et légumes	90	28,8	60,3
lait	19	6,1	66,3
poisson et fruits de mer	37	11,9	78,2
viande	68	21,8	100
total	312	100	

Une fois déterminées les filières de ressources retenues pour l'étude, il nous restait à répartir les entreprises de chaque région selon les indices de développement de leur localisation. Ayant utilisé les indices du MAMROT de 2006 rendus disponibles pour l'ensemble des municipalités tout juste avant le début de l'enquête, au printemps 2009, nous avons suivi la méthode suivante pour dégager les strates d'indices de développement. Dans un premier temps, nous avons déterminé pour chacune des trois régions l'indice de développement le plus faible, l'indice le plus élevé et le point milieu de cet intervalle à partir des indices de développement de toutes les localités présentes sur le territoire, que des entreprises fabriquant des produits de spécialité y soient présentes ou non, de manière à dégager des échelles « théoriques ». Dans un deuxième temps, nous avons superposé les échelles ainsi obtenues en vue de dégager des strates communes aux trois régions, c'est-à-dire où au moins une localité de chaque région pouvait se trouver dans les sous-intervalles, sans égard toutefois au fait qu'il y ait ou non des entreprises de la population-cible dans cet intervalle d'indices de développement. L'indice « 0 » a aussi été retenu comme seuil pour déterminer des sous-intervalles étant donné qu'il marque le passage du degré négatif au degré positif de développement. Enfin, les villes se sont vu attribuer l'indice de leur secteur rural lorsqu'une distinction était faite dans les indices du MAMROT, sauf Lévis pour laquelle aucun indice n'était disponible, ce qui en a fait une catégorie à part. Le tableau

no 2.3 présente la répartition de l'ensemble des entreprises des cinq filières étudiées, selon les strates d'indices de développement définies.

**Tableau 2.3 - Répartition des entreprises des filières étudiées selon les catégories d'indice de développement**

intervalles d'indices de développement	n	%	% cumulatif
-6,91 ou moins	28	9	9
-6,90 à -1,57	63	20,2	29,2
-1,56 à 0	47	15,1	44,3
0,01 à 1,24	40	12,8	57,1
1,25 à 3,71	63	20,2	77,3
3,72 ou plus	53	17	94,3
Lévis	18	5,8	100
total	312	100	

En regroupant les indices de développement de la manière suivante : -1,57 ou moins; 1,56 à 1,24; et 1,25 ou plus (incluant Lévis), on observe que les entreprises de chaque micro-filière de ressource sont concentrées dans la catégorie des indices les plus positifs (1,25 ou plus) dans le cas des filières « fruits et légumes », « lait » et « viande », alors que les entreprises de la filière « poissons et fruits de mer » se concentrent dans la catégorie d'indices les plus négatifs (-1,57 ou moins), tandis que la filière de l' « érable » est la seule qui soit répartie à peu près également entre les trois strates. En se rappelant que les deux tiers des entreprises de transformation cueillent, cultivent ou élèvent elles-mêmes la ressource principale qu'elles transforment en produits de spécialité, on peut se demander si, dans les deux derniers cas, la localisation des entreprises dépendrait davantage de celle de la ressource à transformer, alors que dans les trois premiers cas, les entreprises bénéficieraient de plus de souplesse pour se localiser davantage dans des milieux plus dynamiques, la ressource étant moins intrinsèque au territoire. Le tableau no 2.3 qui suit indique le détail de la répartition des entreprises fabriquant des produits de spécialité selon leur micro-filière de ressource respective et par strate d'indices de développement des localités où elles sont situées.

**Tableau 2.4 - Répartition des filières de ressource selon la catégorie d'indices de développement regroupés**

		Filières de ressource					Total
		érable	fruits et légumes	lait	poissons et fruits de mer	viande	
Indices de développement regroupés	-1,57 ou moins	29 29,6 %	21 23,3 %	4 21,1 %	20 54,1 %	17 25 %	91 29,2 %
	-1,56 à 1,24	34 34,7 %	20 22,2 %	4 21,1 %	11 29,7 %	18 26,5 %	87 27,9 %
	1,25 ou plus	35 35,7 %	49 54,4 %	11 57,9 %	6 16,2 %	33 48,5 %	134 42,9 %
Total		98 100 %	90 100 %	19 100 %	37 100 %	68 100 %	312 100 %

### 2.1.3.2 Critères de sélection des entreprises et taille de l'échantillon théorique

Pour prétendre bien couvrir l'éventail des réalités et des besoins des entreprises, il fallait s'assurer, dans l'échantillon, d'une représentation la plus complète des différentes entreprises de la population d'enquête constituée des 312 entreprises des cinq filières retenues. Ce principe de diversification permet d'atteindre un degré de saturation satisfaisant des différentes réalités vécues ou s'imposant aux entreprises fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs, dans les trois régions enquêtées, pour les filières de ressources transformées étudiées et dans chacune des strates d'indices de développement de localité.

Pour déterminer quelles allaient être les entreprises à inclure dans l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur le critère de diversification afin d'optimiser les chances de couvrir l'ensemble des réalités auxquelles sont confrontées les entreprises fabriquant des produits de spécialité. Dans cet exercice de sélection, certaines variables ont d'emblée été écartées, soit parce que peu de variation existait sur celles-ci, ce qui ne permettait pas de distinguer les entreprises entre elles dans chaque région ou dans chaque filière (ex. : nombre de propriétaires et obtention de certifications), soit parce que le nombre d'entreprises pour lesquelles nous disposions d'information était trop faible (ex. : chiffre d'affaires, exportation des produits et rayon maximal de distribution). Pour sélectionner les entreprises, les variables suivantes ont finalement été retenues parce qu'elles présentaient plusieurs caractéristiques permettant de distinguer les entreprises dans une même filière, dans une même région et dans la même strate d'indice de développement :

- principalement :
  - le nombre d'employés
  - la forme juridique de l'entreprise
  - l'âge de l'entreprise
  
- marginalement :
  - la production de la ressource principale transformée
  - l'inscription dans un circuit agrotouristique
  - la diversification par des activités agrotouristiques

En retenant l'entreprise la plus distinctive pour chacune des six strates d'indice de développement dans chacune des trois régions d'enquête et pour chacune des cinq filières étudiées, on aurait pu théoriquement obtenir un échantillon de 95 entreprises, Lévis constituant une strate à part s'ajoutant aux autres dans la région Chaudière-Appalaches. Cependant, il n'existe pas d'entreprises fabriquant des produits de spécialité dans les localités figurant dans les strates dont l'indice de développement est égal ou supérieur à 1,25, d'une part, et d'autre part, certaines filières sont quasiment inexistantes dans certaines régions (les filières « lait » et « érable » en Gaspésie, la filière « poissons et fruits de mer » en Chaudière-Appalaches). L'échantillon théorique comptait donc 14 entreprises localisées en Gaspésie, 30 entreprises au Bas-Saint-Laurent et 29 situées en Chaudière-Appalaches, pour un total de 73 entreprises. À cela s'ajoutait une réserve d'entreprises substitués (11 en Gaspésie, 31 entreprises au Bas-Saint-Laurent et 23 en Chaudière-Appalaches) en cas de refus ou d'impossibilité de participer à la recherche pour les premières.

### 2.1.3.4 Portrait sommaire de l'échantillon réel final

Au final de l'enquête de terrain, les propriétaires ou les principaux dirigeants et dirigeantes<sup>15</sup> de 65 entreprises ont été rencontrés. En effet, à la suite de la diversification maximale de l'échantillon qui prenait appui sur la détermination des entreprises les plus distinctives, dans le cadre exploratoire de la recherche visant à mieux connaître les différentes réalités des entreprises fabriquant en région des produits distinctifs, près de huit entreprises sur dix déterminées comme premier choix ont accepté de participer à l'enquête, les autres étant des entreprises substituts, c'est-à-dire les plus distinctives en second lieu. On peut donc dire que la représentation de la diversité des entreprises est excellente, ce que les deux tableaux suivants illustrent en présentant la répartition finale des entreprises par région ou par strate d'indice de développement, selon la filière de ressource.

**Tableau 2.5 - Répartition des entreprises par région de localisation et par filière de ressource**

		Régions de localisation			Total
		Chaudière-Appalaches	Bas-Saint-Laurent	Gaspésie	
Filières de ressource	érable	7 29,2 %	8 27,6 %	1 8,3 %	16 24,6 %
	fruits et légumes	7 29,2 %	6 20,7 %	5 41,7 %	18 27,7 %
	lait	4 16,7 %	5 17,2 %	0 0 %	9 13,8 %
	poissons et fruits de mer	1 4,2 %	5 17,2 %	4 33,3 %	10 15,4 %
	viande	5 20,8 %	5 17,2 %	2 16,7 %	12 18,5 %
Total		24 100 %	29 100 %	12 100 %	65 100 %

**Tableau 2.6 - Répartition des entreprises par catégorie d'indices de développement des localités regroupés et par filière de ressource**

		indices de dév. regroupés			Total
		-1,57 ou moins	de -1,56 à 1,24	1,25 ou plus	
filières de ressource	érable	6 27,3 %	5 23,8 %	5 22,7 %	16 24,6 %
	fruits et légumes	6 27,3 %	6 28,6 %	6 27,3 %	18 27,7 %
	lait	2 9,1 %	2 9,5 %	5 22,7 %	9 13,8 %
	poissons et fruits de mer	4 18,2 %	4 19 %	2 9,1 %	10 15,4 %
	viande	4 18,2 %	4 19 %	4 18,2 %	12 18,5 %
Total		22 100 %	21 100 %	22 100 %	65 100 %

<sup>15</sup> Pour alléger le texte, nous utiliserons la forme masculine et singulière pour parler du dirigeant de l'entreprise, tout en sachant que selon les cas il pouvait y avoir plusieurs personnes impliquées, femmes ou hommes. Le genre du répondant sera tout de même conservé dans les extraits d'entretiens rapportés.

À partir des données publiques colligées, le profil des entreprises enquêtées indique que près d'une sur deux compte entre un et cinq employés à son service (48 %); que les deux tiers sont constituées en sociétés par actions ou compagnie; que l'âge moyen des entreprises est de 13 ans (avec un écart-type de 9,5 ans); et qu'un peu plus des deux tiers (69 %) sont productrices de la ressource principale qu'elles transforment. Près d'une entreprise sur deux appartient à un propriétaire unique (48 %), tandis que la même proportion se divise à peu près également entre les entreprises qui comptent deux propriétaires et celles qui en comptent trois. Par ailleurs, bien qu'un peu plus de deux entreprises sur cinq (44 %) n'exportent pas leurs produits dans d'autres pays, près du tiers aspirent à développer des marchés à l'international (31 %) et environ le quart des entreprises sont déjà actives sur ces marchés.

**Tableau 2.7 – Caractéristiques liées aux ressources et produits de la population et de l'échantillon, et répartition par région**

POPULATION <sup>16</sup> (entreprises des 5 filières)	pop. totale = 312	sous-pop. Chaudière- Appalaches = 156	sous-pop. Bas- Saint-Laurent = 118	sous-pop. Gaspésie = 38
filières de ressources :				
fruits et légumes	28,8 %	30,1 %	26,3 %	32,4 %
lait	6,1 %	7,7 %	5,1 %	0 %
érable	31,4 %	34,6 %	33,9 %	10,5 %
poissons et fruits de mer	11,9 %	1,3 %	16,1 %	42,1 %
viande	21,8 %	26,3 %	18,6 %	13,5 %
principal producteur de la ressource transformée	oui : 77,4 %	79,4 %	79 %	63,3 %
ÉCHANTILLON <sup>17</sup> (entreprises des 5 filières)	échant. total = 65	sous-échant. Chaudière- Appalaches = 24	sous-échant. Bas-Saint-Laurent = 29	sous-échant. Gaspésie = 12
filières de ressources :				
fruits et légumes	27,7 %	29,2 %	20,7 %	41,7 %
lait	13,8 %	16,7 %	17,2 %	0 %
érable	24,6 %	29,2 %	27,6 %	8,3 %
poissons et fruits de mer	15,4 %	4,2 %	17,2 %	33,3 %
viande	18,5 %	20,8 %	17,2 %	16,7 %
principal producteur de la ressource transformée	oui : 66,7 %	73,7 %	61,5 %	66,7 %

Cette description sommaire permet de mettre en perspective les entreprises de l'échantillon réel avec celles de la population de laquelle elles proviennent et dont la description a été présentée plus haut (voir 2.1.3). La comparaison nous permet de conclure que la représentation qualitative de l'échantillon est excellente en regard de la population. En regard donc des données de la population-cible des 312 entreprises des cinq filières de ressources étudiées, le principe de diversification appliqué, tel qu'expliqué plus haut, a permis de constituer objectivement (donc sans orientation par des personnes-ressources, par la connaissance ou la préférence personnelles) un échantillon final qui ressemble à la population mère dont il a été tiré. En effet,

<sup>16</sup> Selon les données publiques recueillies sur le Web

<sup>17</sup> Selon les données recueillies par enquête auprès des entreprises

lorsque la sélection individuelle faite sur la base de certains critères choisis est bien réalisée, elle doit tout de même permettre de retrouver les principales caractéristiques observées sur l'ensemble de la collectivité étudiée, ce qui est le cas ici.

Dans l'échantillon, il faut bien voir que les entreprises de Chaudière-Appalaches représentent 15,4 % (24/156) des entreprises de leur région, que celles du Bas-Saint-Laurent comptent pour 24,6 % (29/118) de celles de cette région, et que les entreprises de la Gaspésie, malgré leur nombre moindre, représentent 31,6 % (12/38) des entreprises de cette région. Ainsi, en termes de valeur relative, la Gaspésie est un peu plus représentée et la Chaudière-Appalaches l'est un peu moins.

## **2.1.4 Réalisation de l'enquête et analyse des données**

### **2.1.4.1 Méthode de recherche, outil d'enquête et éthique en recherche**

Cette recherche se situant dans une démarche exploratoire qui vise à mieux connaître les réalités et les besoins des entreprises fabriquant des produits de spécialité, dans l'enquête réalisée auprès des dirigeants de ces entreprises, nous avons opté pour des entretiens dirigés permettant de cerner beaucoup d'aspects de ces entreprises, de manière systématique. Le questionnaire d'enquête comptait six sections portant sur :

- les caractéristiques de l'entreprise;
- le profil du répondant ou de la répondante;
- les produits de spécialité fabriqués par l'entreprise;
- les partenariats et les pratiques d'affaires (approvisionnement et fournisseurs, conception et fabrication, distribution et clientèles, promotion et commercialisation);
- la participation à des réseaux et regroupements professionnels et sociaux;
- le soutien et l'encadrement institutionnels ainsi que les difficultés actuelles et les perspectives d'avenir.

Trois pré-tests ont permis de resserrer le questionnaire d'entrevue et de stabiliser la méthode d'entretien. Étant donné la densité importante d'informations à colliger, nous avons opté pour la réalisation des entretiens par équipes de deux dans cette enquête réalisée auprès des entrepreneurs. Une personne interrogeait les répondants en complétant le questionnaire avec eux, alors que l'autre notait sur ordinateur portable les commentaires et informations qualitatives. Les entretiens étaient généralement enregistrés, avec l'accord des répondants à qui on garantissait la protection de leur anonymat et la confidentialité des informations recueillies. Un certificat éthique avait d'ailleurs été obtenu auprès du comité d'éthique en recherche de l'UQAR (no CÉR-54-225). De plus, deux formulaires identiques étaient signés lors de la rencontre : l'un par les répondants comme preuve de leur consentement libre et éclairé à participer à la recherche, l'autre par celle ou celui qui dirigeait l'entrevue comme preuve de l'engagement des chercheurs à préserver l'anonymat et la confidentialité, copie qui était remise aux répondants. Les questionnaires complétés et les enregistrements sont conservés par les deux chercheurs principaux pour fins d'analyse.

La taille de l'échantillon et la méthode de recherche choisie ont obligé à recourir à plusieurs personnes pour conduire les entretiens, qui se sont déroulés sur environ cinq mois à l'été et l'automne 2009. Plus le nombre d'assistants augmente, plus le risque que les entretiens soient menés de manière différente augmente aussi, tant par la manière de créer et d'entretenir le contact avec les répondants que dans la façon de comprendre, de formuler et d'exemplifier parfois les questions. Pour limiter les conséquences de ces distorsions sur la qualité des données, deux formations ont été données collectivement aux assistantes et assistants de recherche, notamment sur la manière de conduire l'entrevue, la prise des notes, etc. Un suivi individuel a été fait par les directeurs de la recherche pour stabiliser les méthodes de transcription des entretiens. Il s'est agi d'une transcription-synthèse avec insertion d'extraits verbatim lorsque le contenu était plus dense en informations.

En outre, la vastitude du territoire d'enquête a posé des difficultés pour organiser les déplacements sur deux ou trois jours en Gaspésie et en Chaudière-Appalaches, notre point d'attache étant situé à Rimouski, au Bas-Saint-Laurent, en termes de disponibilité des assistants et assistantes de recherche pour composer les équipes en fonction de leurs rôles (conducteurs, interviewers, rapporteurs), mais aussi pour combiner des entreprises sur un circuit d'entretiens réaliste compte tenu des distances à parcourir d'une entreprise à l'autre et du temps nécessaire pour réaliser les entretiens, s'alimenter et se reposer. Une difficulté qui ajoutait à la possibilité de constituer des grappes d'entretiens sur des circuits spatio-temporels logiques découlait du type même de filière de ressource transformée par les entreprises, les périodes de production et de transformation variant beaucoup en intensité selon les saisons.

#### **2.1.4.2 Traitement, perspectives et limites de l'analyse**

Toute recherche comporte ses limites; l'important est d'être conscient de celles propres à la sienne afin de ne pas sur-interpréter les résultats et généraliser outre mesure. Rappelons que l'exploration d'un sujet ne vise pas la vérification d'hypothèses pointues établies sur la base d'une connaissance relative établie par d'autres recherches et d'un modèle théorique achevé. Le propre de la démarche exploratoire étant de couvrir une vaste étendue d'aspects de la réalité étudiée, la profondeur de l'investigation faite de chacun de ceux-ci reste inégale. La conception de l'outil d'enquête oblige alors à faire des choix, certains aspects étant couverts par des questions fermées qui donnent une information précise mais « décontextualisée », alors que d'autres sont cernés par des questions ouvertes procurant une masse d'informations qui déborde souvent l'aspect que l'on voulait aborder. La longueur de l'entretien reste importante pour conserver l'intérêt des répondants, tout en recueillant suffisamment d'information. Il a donc fallu s'ajuster à la disponibilité des entrepreneurs, certains nous ayant accordé plus de trois heures d'entretien, alors qu'il a fallu procéder en une heure dans certains cas, car ce don que les entrepreneurs nous ont fait a été le plus souvent pris sur leur temps de travail déjà très chargé.

Il n'est jamais simple non plus d'arbitrer entre faire parler les répondants dans une approche d'interrogatoire directif et laisser les répondants parler au gré de leur cohérence propre dans l'ordonnement des éléments de leur histoire. Les deux façons peuvent nous faire passer à côté d'éléments essentiels que l'on n'aura pas investigués ou que les répondants auront évité de traiter. De plus, une enquête par entretiens exige de recourir à la mémoire des répondants ainsi qu'à leur capacité d'expression de leur vécu, de leurs actions et de leurs pensées. De même, l'analyse de ces entretiens reste toujours teintée d'une certaine interprétation des propos à la fois en regard du cadre théorique de la recherche, de son cadre référentiel personnel et des liens que l'analyste établit entre des éléments du discours des répondants et entre des faits que ceux-ci rapportent. Néanmoins, la recherche qualitative par entretiens

demeure une excellente manière de saisir la réalité humaine parce qu'elle fournit une richesse de données que l'on pourrait difficilement recueillir par d'autres méthodes d'enquête et qu'elle permet de reconstituer la complexité de la réalité sociale étudiée.

Sur le plan technique, la transcription des entretiens posait le problème pour chaque rapporteur de trouver l'équilibre entre la méthode *verbatim* et le résumé-synthèse, certains pouvant parfois faire preuve de trop de synthèse, alors qu'une démarche exploratoire implique une connaissance induite et donc la nécessité de ne pas trop synthétiser *a priori* parce que l'utilité d'un élément du discours n'est pas donnée, mais devient intelligible à l'analyse détaillée de l'entretien. Autrement dit, on ne peut retrouver le tout et son sens global que par l'analyse des parties et de leurs interrelations qui prennent sens au fur et à mesure de l'appropriation par les chercheurs des contenus exprimés par les répondants dans un processus de déconstruction-reconstruction du discours. Car il s'agit ici de comprendre les réalités telles que vécues, perçues et exprimées par les répondants, qui deviennent des faits sociologiques pour les chercheurs. L'art de l'analyse qualitative exige, d'une part, de ne pas projeter dans le processus ses propres logiques de compréhension, ses préjugés personnels et ses présuppositions et, d'autre part, de ne pas surinterpréter les discours en se gardant de faire dire plus que les répondants ne disent, et de voir trop loin au-delà des « non-dits » et des implicites contenus dans les discours. Les impressions personnelles, le « senti » et l'intuitif peuvent servir de guides pour explorer des pistes, mais ne peuvent constituer l'analyse proprement dite qui, elle, exige des preuves à trouver dans les paroles des répondants ainsi que dans les interrelations qui existent entre les faits exposés dans la narration du propos.

La place du quantitatif dans une recherche de nature qualitative doit être bien circonscrite pour ne pas donner à penser que les proportions ou relations statistiques trouvées soient automatiquement généralisables à l'ensemble de la population de laquelle l'échantillon a été tiré, bien qu'elles demeurent toujours vraies pour cet échantillon. L'utilité de l'analyse quantitative de base (analyse des fréquences et des contingences), dans le cadre d'une recherche qualitative, se situe d'abord sur le plan de la description de l'échantillon, voire de sa caractérisation. Ensuite, l'analyse quantitative permet d'obtenir des photos de l'échantillon de manière à soulever des hypothèses pour interpréter la réalité à laquelle la question posée se réfère, tout en invitant à poser de nouvelles questions au corpus et à y chercher les paroles qui permettraient d'enrichir qualitativement et de manière compréhensive les observations quantitatives faites. Le quantitatif apparaît donc ici comme une méthode d'analyse complémentaire, pas une finalité. N'étant pas dans une démarche explicative de vérification d'hypothèses prétendant généraliser ses résultats statistiques à l'ensemble de la population-cible, le recours aux méthodes quantitatives de base doit demeurer un soutien à l'analyse qualitative pour aider les chercheurs à pousser plus loin la compréhension de la réalité observée. Il en est de même pour les lecteurs qui ne doivent pas tirer des généralisations hâtives sur la base des proportions et relations statistiques trouvées dans le cadre d'une recherche de nature qualitative, exploratoire par surcroît, bien que les chiffres présentent quelque chose de plus sécurisant, de moins ambigu que les mots. Les chiffres laissent moins de place à l'interprétation individuelle, mais peuvent pourtant masquer des réalités fort complexes et conduire à des décisions malencontreuses, voire nuisibles. Le lecteur devra donc voir dans les statistiques présentées l'intention d'indiquer des nuances ou des tendances, dont plusieurs resteraient à vérifier et à approfondir par des approches plus systématiques, plutôt que d'affirmer des variations impliquant des liens de causalité.

Par ailleurs, la multiplicité des informations recueillies nous a fait bénéficier d'une richesse de données qui a permis de recomposer différentes facettes d'une même réalité, mais chacune avec ses limites. Par exemple, nous avons saisi en un tableau les multiples fournisseurs de

biens ou de services avec qui les entrepreneurs font affaire (cf. questionnaire à l'annexe 1, question 4.1). On y distingue une vingtaine de tâches effectuées par un nombre plus ou moins important de fournisseurs qui sont répertoriés selon le niveau territorial de localisation de chacun. Les données ainsi constituées peuvent permettre différentes possibilités de traitement et d'analyse, mais chacune contient ses limites dues au degré de précision des données et au type d'information qu'elles portent. Par exemple, ce tableau peut permettre :

- d'identifier le principal fournisseur, mais alors il y a perte d'information sur les autres fournisseurs de ce type de tâche, sans compter le nombre élevé de valeurs manquantes qui affecte la fidélité de la mesure;
- de relever tous les niveaux territoriaux de fournisseurs, mais alors il y a perte du « poids » des fournisseurs sur chaque niveau territorial, comme si tous les échanges étaient de même « valeur », et on ne sait pas combien de fournisseurs différents comporte chaque niveau, n'ayant pas comptabilisé le nombre de fournisseurs pour une même tâche sur un même niveau territorial;
- d'identifier le rayon le plus grand jusqu'où l'entrepreneur va pour trouver le bien ou le service selon la qualité recherchée et l'existence de fournisseurs, mais alors cette mesure ne tient pas compte du fait qu'il peut y avoir d'autres partenaires avec qui l'entrepreneur fait des affaires sur des niveaux territoriaux inférieurs;
- d'agréger les tâches en catégories, mais alors la synthèse ne permet pas d'attribuer un « poids » aux fournisseurs car on ne sait pas si ce sont ou non les mêmes pour chaque tâche constitutive de la catégorie constituée, ni combien de fournisseurs différents cela représente puisque la mesure prise concerne l'existence ou non de fournisseurs pour une tâche donnée sur chacun des niveaux territoriaux.

Enfin, l'analyse qualitative par induction apparaît plus simple comme méthode, mais elle est pourtant plus difficile à maîtriser car, plus qu'une technique, ce type d'analyse exige plusieurs compétences. En effet, faire émerger la connaissance fine d'un phénomène à partir d'un amoncellement de propos tenus par différents répondants sur des questions données ne correspond pas du tout à dégager une impression générale que nous donneraient ces entretiens. Au contraire, cela exige une analyse systématique du contenu des réponses reçues dans le cadre des entretiens. L'analyse doit intégrer l'ensemble des propos, ce qui conduit à valider ou à déconstruire, à reconstruire ou à nuancer la compréhension que l'on se fait de la réalité observée chaque fois qu'on intègre de nouvelles unités de sens au corpus de données à analyser. Une autre difficulté consiste à constituer ce corpus de données car, malgré que la grille d'entretien prévoit un ordonnancement en sections et par question pour guider les répondants dans leur narration, ces derniers anticipent parfois certaines questions ou reviennent sur des questions posées en cours d'entretien. Il faut donc arbitrer entre rapporter le plus exhaustivement les éléments épars concernant la question dans le corps des entretiens et s'en tenir strictement à ceux énoncés en réponse directe à la question posée. Un jugement est nécessairement fait par l'analyste sur les propos du répondant quand il décide d'exclure ou d'inclure un élément de discours dans l'analyse d'une question spécifique, se demandant alors pourquoi le répondant n'a pas parlé de cet aspect quand on lui a posé telle question plus tôt et pourquoi il a traité de tel autre aspect qui nous apparaît moins lié à la question posée, plutôt que d'en traiter à tel autre moment de l'entretien. Il n'est pas facile non plus de travailler à partir d'un corpus recueilli par fragmentation (chaque question posée appelle une réponse « indépendante » jusqu'à un certain point des réponses données aux autres questions) pour retrouver le sens plus global des questions de fond que les chercheurs se posent, ayant trait ici

par exemple aux motivations, aux aspirations, aux attentes, aux difficultés, aux enjeux, aux défis, etc. des entrepreneurs fabriquant des produits de spécialité. De même, il n'est pas simple en bout d'analyse du corpus constitué pour chaque question d'arriver à construire des catégories de synthèse (réduction des catégories construites sur une question donnée) en même temps que des catégories transversales, visant à « aligner » l'analyse des différents corpus sur des questions complémentaires, qui fassent sens pour l'ensemble de ces dernières.

### **2.1.5 Points saillants sur les notions opératoires, la population et la méthodologie de l'enquête faite auprès des entrepreneurs**

- La population-cible est composée des entreprises bioalimentaires des régions de Chaudière-Appalaches, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie qui *transforment* à un second degré une ressource que les entrepreneurs cultivent, élèvent ou cueillent eux-mêmes ou qu'ils achètent à d'autres producteurs.
- Plutôt que de définir les catégories d'entreprises selon les produits alimentaires finis qu'elles fabriquent, nous les avons déterminées à partir de l'ingrédient ou la *ressource principale* qu'elles transforment. Nous avons identifié neuf filières de ressources principales transformées, dont cinq sont étudiées ici : le lait, la sève d'érable, les fruits et légumes, les poissons et fruits de mer, ainsi que les viandes.
- Par transformation, on entend généralement une seconde transformation incorporant une *valeur ajoutée* par une combinaison d'ingrédients, un savoir-faire spécifique ou une certification volontaire. C'est donc à la nature du produit, à son contenu que l'on s'intéresse, plutôt qu'aux éléments mis en valeur sur l'étiquette ou le contenant du produit pour définir ce qui est ou n'est pas un produit bioalimentaire distinctif.
- La détermination de la population-cible, soit les entreprises fabriquant des produits de spécialité dans les trois régions étudiées (plus de 400 entreprises au départ), a nécessité un long travail de *recensement* réalisé principalement en consultant de multiples sources électroniques publiques qui ont constitué nos banques d'informations, ainsi que d'intervenants du milieu bioalimentaire.
- Dans l'échantillon, il faut bien voir que les entreprises de Chaudière-Appalaches représentent 15,4 % (24/156) des entreprises de leur région, que celles du Bas-Saint-Laurent comptent pour 24,6 % (29/118) de celles de cette région, et que les entreprises de la Gaspésie, malgré leur nombre moindre, représentent 31,6 % (12/38) des entreprises de cette région. Ainsi, en termes de valeur relative, la Gaspésie est un peu plus représentée et la Chaudière-Appalaches l'est un peu moins.
- L'échantillonnage a été rigoureusement réalisé suivant des principes méthodologiques reconnus en recherche qualitative : la *diversification* des entreprises visant à s'assurer d'une *représentation* la plus complète possible, c'est-à-dire l'atteinte d'une *saturation* des principaux cas de figure de la réalité analysée.
- L'analyse quantitative doit servir de soutien dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire; elle ne peut conduire à généraliser les résultats d'un point de vue statistique puisque l'échantillon n'est pas construit selon les règles à suivre en ce cas, mais elle permet néanmoins de dégager des tendances, qui restent certes à vérifier par

une démarche hypothético-déductive, mais que l'analyse exploratoire a cependant permis de mettre au jour.

- L'analyse qualitative procure un enrichissement indéniable de la compréhension que l'on peut avoir de la réalité étudiée, pour autant qu'elle soit basée sur une méthode systématique et rigoureuse d'analyse du corpus de données. Dans le cadre d'une démarche de recherche exploratoire, justifiée ici par le fait que la connaissance sur la réalité québécoise des entrepreneurs fabriquant des produits de spécialité est mince, l'analyse qualitative permet de saisir de l'intérieur, par leur vécu, la réalité de ces entreprises.

## **2.2 ENQUÊTE AUPRÈS DES INSTITUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT**

Notre recherche s'intéresse également aux acteurs accompagnant le développement des entreprises fabricant un produit bioalimentaire distinctif. Elle suppose qu'ils ont une influence sur les dynamiques entrepreneuriales. L'objectif est donc de comprendre les rôles et les pratiques des organismes offrant un « accompagnement » aux entrepreneurs. Nous définissons ici les contours de la notion d'accompagnement, la démarche retenue pour délimiter la population à l'étude, ainsi que celle pour constituer l'échantillon.

### **2.2.1 L'accompagnement selon quatre formes<sup>18</sup>**

Le terme d'accompagnement semble récent dans le langage institutionnel. Il n'est cependant pas si nouveau sous l'angle de la pratique. L'accompagnement renvoie en effet à un champ d'intervention de l'action publique qui s'est beaucoup développé autour de l'aide et du soutien aux entreprises. Au Québec, pensons aux nombreux programmes mis sur pied pour appuyer le démarrage de projets et administrés par les CLD et les SADC notamment. Nous concevons l'accompagnement de façon encore plus large, soit en considérant aussi les pratiques et mesures touchant l'encadrement des activités des entreprises.

Pour définir conceptuellement la notion, nous nous inspirons de divers auteurs qui ont travaillé sur cette thématique en France. Les quelques définitions recensées (voir encadré no 1.1) montrent une variété de conceptions touchant des échanges entre un entrepreneur et un professionnel attaché à une organisation publique ou privée autour d'un projet. Selon les auteurs, ces échanges ont un caractère plus ou moins soutenu dans le temps, permettant de construire une relation entre les deux d'une intensité variable, de réaliser des apprentissages, de renforcer les capacités de l'entrepreneur et son autonomie (*empowerment*) et, au final, d'influencer l'orientation du projet dans le sens d'une amélioration.

À partir des caractéristiques soulevées dans la littérature consultée ainsi que des types d'organismes présents dans le territoire à l'étude, nous distinguons quatre formes d'accompagnement qui sont structurées autour de quatre dimensions : 1) la durée d'implication

---

<sup>18</sup> Le contenu de ce point s'inspire du travail réalisé par Marine Dalvard (2011), lors d'un stage réalisé à la Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial à l'été 2011, sous la supervision de Mario Handfield.

de l'accompagnateur, 2) la fréquence des interactions avec l'entrepreneur, 3) l'espace d'action par rapport au projet, et 4) le niveau d'influence de l'accompagnement sur l'orientation du projet (cf. tableau 2.8).

Le guide et l'orientation constitue la première forme d'accompagnement. Cela intègre le fait d'informer et de référer les entrepreneurs aux ressources appropriées, de les orienter et de les conseiller afin qu'ils puissent avoir accès aux ressources adéquates en fonction des modalités de leur projet d'affaires. Ce type d'action se caractérise par une faible implication du conseiller au sein du projet d'affaires de l'entrepreneur : la durée d'intervention est courte, la fréquence des relations est ponctuelle et répond à la demande de l'entrepreneur, le professionnel d'accompagnement reste à la marge du projet et son influence sur ce dernier est faible. Soulignons que le professionnel analyse succinctement la requête de l'entrepreneur et, en ce sens, ce type d'action n'est pas simplement une remise d'information objective. L'accompagnement s'inscrit dans un processus visant à comprendre et à répondre à un besoin formulé par l'entrepreneur qui, ensuite, de façon autonome, resitue cette information dans le processus de conception de projet et décide des suites à donner ou non.

### Encadré no 1.1 - Quelques définitions de l'accompagnement

« Les dispositifs d'accompagnement à la mise en place d'une activité ont pour objectif d'aider le créateur à mener à bien son projet, dans les meilleures conditions possibles, en lui permettant de bénéficier d'un appui qui peut être technique, méthodologique, relationnel, et en l'introduisant dans le monde professionnel auquel il va s'identifier par la suite » (Tallon et Tonneau, 2009 : 3).

« Il est basé sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet » (Cuzin et Fayolle, 2004 : 79).

Maela Paul, dans *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* (2007), conçoit l'accompagnement essentiellement par les deux composantes *guider* et *conduire*. *Conduire* dans le sens d'acquiescer, par une ligne directrice donnée, un résultat. Alors que *guider* amène une notion de choix. Être conseillé sur ce qui existe comme possibilités afin de choisir sa propre voie, ce qui peut notamment amener des erreurs dans la mise en place de projet.

« Il ne s'agit pas de trouver la meilleure solution, mais de se donner les moyens de prendre en charge au mieux les incertitudes de la situation examinée en commun, [...] d'enrichir le processus de prise de décision [...] que ce soit sous son aspect technique (information, qualité technique des actions entreprises...) ou sous son aspect sociologique (plus grande concertation, renforcement du pouvoir de l'acteur dans la décision...). [...] Il s'agit de proposer un accompagnement évolutif, itératif et continu ». (Collectif Commod, 2005 : 167)

Source : extraits cités dans Dalvard (2011 : 6)

La deuxième forme d'accompagnement se caractérise par l'aide-conseil. Ce type d'action plus soutenu de l'organisme, via un conseiller ou un consultant externe, aura des répercussions concrètes dans le projet d'affaires de l'entrepreneur : il amène un résultat intellectuel ou pratique dans l'orientation du projet d'affaires. Ce type d'accompagnement est ainsi caractérisé par une implication temporelle variant de moyenne à longue dans l'élaboration du projet (en fonction du type d'intervention). De plus, la fréquence des échanges est aussi plus soutenue. Le soutien apporté peut être de nature variée, que ce soit sur le plan technique, financier ou organisationnel (ex. : touchant la fabrication, la mise en marché). Le conseiller étant plus présent au sein du projet, son influence sera plus élevée.

**Tableau 2.8 – Quatre formes d’accompagnement**

<b>Forme d’accompagnement / Dimensions</b>	<b>Guide</b>	<b>Aide – conseil</b>	<b>Insertion-concertation</b>	<b>Normalisation</b>
<b>Niveau d’accompagnement</b>	Micro (individu)	Micro (entreprise)	Méso (milieu)	Macro (environnement)
<b>Principaux types d’interventions</b>	Informar, définir les besoins, orienter, guider	Résoudre, contribuer, conseiller, exécuter, financer	Animer, mettre en réseau, concerter	Contrôler, certifier, structurer, réguler
<b>Durée de l’accompagnement</b>	Courte	Moyenne ou longue	Courte ou moyenne	Courte
<b>Fréquence des relations</b>	Ponctuelle	Ponctuelle ou continue	Ponctuelle	Ponctuelle
<b>Intensité des relations</b>	Faible	Moyenne à élevée	Faible à moyenne	Élevée
<b>Espace d’action par rapport au projet</b>	À la marge du projet	Au sein du projet	À l’extérieur	À la marge du projet
<b>Influence de l’intervenant sur le projet</b>	Faible	Élevée	Faible à moyenne	Élevée
<b>Exemple...</b> <i>Un producteur de viande veut vendre ses nouvelles terrines au Nouveau-Brunswick</i>	<i>Une rencontre de 30 minutes sur les programmes offerts en soutien à la salubrité alimentaire et à l’exportation</i>	<i>Une consultation d’un expert pour concevoir un emballage scellé afin de maximiser la durée de vie du produit</i>	<i>La participation à une délégation de producteurs pour faire du démarchage dans les Maritimes</i>	<i>Une inspection afin d’obtenir une certification HACCP</i>

© Fortin, Handfield et Riopel, à partir de Collectif Commod (2005), Cuzin et Fayolle (2005), Dalvard (2011), Paul (2007) et Tallon et Tonneau (2009)

La troisième forme d'accompagnement relève de l'insertion et de la concertation. Dans ce cas, l'action touche non pas le projet directement mais la place de l'entrepreneur dans son milieu professionnel et d'affaires, et la structuration de ce dernier. Elle renvoie ainsi à l'organisation territoriale d'un réseau, d'une filière ou d'un secteur d'activité. Sous l'angle de l'insertion, ce type d'accompagnement vise, d'une part, à aider l'entrepreneur à tisser des liens professionnels avec d'autres entrepreneurs ou avec des membres d'organisations concernées ce qui, d'autre part, favoriserait le maillage territorial ou sectoriel et la constitution de réseaux d'affaires et institutionnels plus ou moins organisés. Par diverses interventions ponctuelles, et de courte durée, l'accompagnateur se situe à l'extérieur du projet d'affaires. Quant à la concertation, elle ne touche pas forcément les entrepreneurs comme entités individuelles, mais certains de leurs représentants qui se réunissent avec des acteurs institutionnels, associatifs et privés, pour aborder des dossiers, partager des connaissances et des points de vue et construire une vision plus partagée des défis et visées de la filière ou du secteur d'activité. L'accompagnateur travaille alors dans un horizon temporel de plus longue durée, à l'animation de démarches, à l'organisation d'événements et, potentiellement, la mise en place de structures dans le but de coordonner les acteurs de la filière bioalimentaire.

La normalisation constitue la quatrième et dernière forme d'accompagnement définie. L'accompagnateur intervient afin que l'entrepreneur puisse s'adapter aux normes et aux différentes réglementations touchant surtout la production et la mise en marché (étiquetage), donc à l'environnement normatif, réglementaire, juridique, fiscal, etc. qui régit son type d'entreprise et son secteur de production. La normalisation constitue une forme distincte car elle renvoie à un code de connaissances et de normes particulier, généralement formalisé, et elle permet – ou non – à l'entrepreneur de baliser et poursuivre son projet d'affaires en fonction des règlements notamment liés à la salubrité et l'hygiène. L'intervention est le plus souvent de courte durée et la fréquence demeure ponctuelle, lors d'une inspection par exemple. L'accompagnant reste à la marge du projet, en ce sens qu'il n'intervient pas de façon volontaire dans le projet, lors de sa conception ou son orientation, mais *a posteriori*. L'influence de son action demeure toutefois élevée du fait qu'elle peut conduire à l'acceptation ou au refus du projet, du moins dans la forme proposée.

### **2.2.2 La population à l'étude**

Pour délimiter la population à l'étude, la lunette a été mise d'emblée sur les organisations publiques qui interviennent de près ou de loin dans la filière agroalimentaire au Québec, en offrant un service, un programme, une aide, etc.

Afin de constituer une liste des plus exhaustives pour déterminer la population-cible, plusieurs sources d'information différentes ont été croisées. Une première liste a été dressée à partir des organismes énumérés par les entrepreneurs rencontrés en entretien. Puis, comme notre recherche s'intéresse, dans les faits, principalement aux petites et moyennes entreprises de produits alimentaires distinctifs, nous avons axé notre recension sur l'accompagnement des PME et l'accompagnement en agroalimentaire pour enrichir la première liste. Pour ce faire, nous avons consulté les répertoires d'organismes régionaux d'Info-Entrepreneurs ainsi que ceux des directions régionales du MAPAQ afin de constituer notre population. Ces deux sources ont été

validées par une recherche Internet exhaustive sur les sites des organisations. Enfin, des représentants institutionnels ont été consultés pour confirmer certaines informations<sup>19</sup>.

Suite à cet inventaire, un total de 341 organisations, publiques surtout, ont été recensées. Le profil de ces organisations est très large et compte notamment des centres de recherche, des organismes de développement économique, des organismes de valorisation, des agences et ministères provinciaux et fédéraux d'agriculture et de développement économique, des organismes parapublics, des institutions financières, des associations ou syndicats de producteurs et des entreprises de distribution.

Un premier constat ressort d'emblée : la grande majorité de ces organisations sont actives dans le développement d'entreprises œuvrant dans divers secteurs d'activité, et pas seulement en agroalimentaire. De plus, rares sont celles qui se consacrent principalement aux entreprises de fabrication bioalimentaire. C'est donc dire que le monde de l'accompagnement qui soutient et encadre le développement des entreprises fabriquant des produits alimentaires distinctifs est très varié.

### **2.2.2.1 Critères de sélection pour la population cible**

C'est à travers un vaste groupe d'intervenants dans le domaine agroalimentaire que la population cible a été déterminée. Pour circonscrire le choix de retenir ou non une organisation, des balises plus spécifiquement établies en lien avec notre problématique ont été déterminées. En effet, puisque la recherche tente de comprendre les éléments facilitant le développement des entreprises de transformation bioalimentaire en région, nous avons retenu les organisations susceptibles de travailler avec elles dans l'une des trois régions étudiées. Les critères retenus sont les suivants :

- L'organisation doit fournir au moins un des trois premiers types d'accompagnement visant à soutenir l'entrepreneur dans le cheminement de ses projets (ce qui conduit à exclure les régulateurs de normes, les certificateurs ou les chambres de commerce fournissant du référencement, par exemple);
- L'organisation doit offrir ses services dans une des trois régions étudiées (présence d'un bureau ou prévu dans son mandat);
- L'organisation doit être « désintéressée » de l'entrepreneur au sens où elle ne doit pas bénéficier directement de sa croissance économique (excluant ainsi les distributeurs par exemple) et où elle doit avoir un rapport « neutre » avec l'entrepreneur (excluant ainsi les organisations syndicales);
- L'organisation doit intervenir en transformation agroalimentaire, même si cela ne constitue pas son créneau principal;
- L'organisation doit idéalement entrer en lien direct avec les entrepreneurs (exception faite des tables agroalimentaires régionales et de quelques rares autres).

---

<sup>19</sup> Notamment pour confirmer si l'organisme intervient dans l'une de nos trois régions et en transformation bioalimentaire.

### 2.2.2.2 Portrait de la population

Au final, notre population comporte 134 organismes (unités). La plupart ont des bureaux dans une ou plusieurs des régions concernées (ex. : les différentes directions régionales du MAPAQ). Quelques organismes sont localisés à l'extérieur mais offrent leurs services aux entrepreneurs régionaux (ex.: Transaq). Ce nombre peut inclure une organisation à travers un réseau de bureaux ou centres de services régionaux (ex. : MAPAQ).

Les organisations se spécialisent généralement dans l'un des quatre types d'accompagnement définis, en fonction de leur mission spécifique. La moitié est active en développement local et régional, comme les CLD, les SADC et les CLÉ (voir tableau 2.8). Présents dans une vaste majorité de MRC québécoises, ces organismes se caractérisent par leur mandat de dynamiser le développement économique sur le territoire, en stimulant l'entrepreneuriat (agroalimentaire, tourisme, culture, etc.) et l'implication communautaire des citoyens, en favorisant l'aide à l'emploi ou en soutenant des projets faisant rayonner la MRC. Bien qu'ayant des missions très semblables, ces organismes de développement local peuvent tout de même configurer leur offre de services de façon différente d'une MRC à l'autre. Elles constituent une des premières portes d'entrée plus générale pour les entrepreneurs qui démarrent en affaires ou qui débute un projet. Dix-neuf organismes axent leurs interventions dans le champ de la promotion alimentaire, de la valorisation et la certification, notamment les organismes soutenant l'exportation et la mise en marché de produits régionaux, par exemple. Seize ministères et agences ministérielles, aux niveaux provincial et fédéral, à travers différentes directions régionales et bureaux de service, sont présents dans les trois régions concernées. Le territoire des trois régions est aussi bien desservi par une quinzaine de centres de recherche et établissements de formation, offrant notamment des incubateurs pour entreprises bioalimentaires, des instituts de recherche universitaire et d'enseignement spécialisés ainsi que des CCTT. Douze organismes se spécialisent exclusivement dans le financement, notamment dans le financement agricole ou dans le capital de risque. Enfin, dans chacune des trois régions, on trouve une table de concertation agroalimentaire ayant un mandat régional.

**Tableau 2.8 – Les types d'organismes au sein de la population cible**

Type d'organisme	Nombre	Exemples
<b>Organismes de développement local</b>	<b>68 (50,7 %)</b>	<b>CLD, SADC, CLE</b>
Organismes de promotion, de valorisation et de certification	19 (14,2 %)	Gaspésie Gourmande, Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Club Export Agroalimentaire, Développement PME Chaudière-Appalaches, Corpex BSL, Gimxport Aliments Québec, Fourchette Bleue, Agence Canadienne d'inspection des aliments, Ecocert
Ministères et agences ministérielles	16 (11,9 %)	MAPAQ, MAMROT, MDEIE, DEC, TRANSAQ, EMPLOI QC
Centres de recherche et institutions d'enseignement spécialisés	16 (11,9 %)	MERINOV, CDBQ, ITA, CNRC, Agrinova Cintech, CDBQ, Merinov, Ag Bio Centre
Organismes de financement	12 (9 %)	Financement Agricole Canada, Financière Agricole, BDC
Organismes de concertation dans le milieu bioalimentaire	3 (2,2 %)	Tables régionales de concertation agroalimentaire du Bas-Saint-Laurent, de Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie
<b>Total</b>	<b>134</b>	

Sources : sites Internet d'organismes publics (consultés en août 2011)

### **2.2.3 Constitution de l'échantillon de recherche**

Afin de constituer notre échantillon pour l'enquête, nous avons délibérément restreint la population cible sous deux angles. D'abord, nous avons misé sur un « préjugé régional favorable ». Plusieurs organismes distincts ont sensiblement le même mandat ou la même mission, mais certains offrent des services à distance, à partir de leurs bureaux situés dans de grands centres urbains (Québec, Montréal, Ottawa). Face à de telles situations, l'organisme situé dans une de nos trois régions a été privilégié.

La « vitalité » des MRC a servi de deuxième critère de sélection, dans le but d'examiner une diversité de situations. Dans chacune des trois régions, nous avons examiné la répartition spatiale des entreprises fabriquant un produit distinctif en 2009, en ciblant les secteurs géographiques, plus exactement les MRC, où elles sont concentrées. Le postulat était qu'il était plausible de croire que les organisations d'accompagnement présentes dans ces secteurs aient travaillé auprès du type d'entreprises étudiées. Dans l'objectif de montrer une diversité de situations, nous avons ensuite retenu quatre MRC montrant des réalités différentes sous l'angle de 1) l'indice de développement développé par le MAMROT; 2) le niveau d'urbanisation (rural vs urbain) et 3) la proximité d'un centre urbain. Résumons les caractéristiques de ces quatre MRC.

#### **Une MRC dans Chaudière-Appalaches**

- Une partie de la région de Chaudière-Appalaches est sous forte influence urbaine, particulièrement les MRC à proximité de Québec. La MRC retenue, quoique rurale, est notamment caractérisée par cette « pression urbaine ».
- Elle compte une bonne proportion (17 %) des entreprises recensées dans la région.
- La grande majorité (82,4 %) des localités de cette MRC ont un indice de développement élevé, à l'image de la région.
- Cette MRC est à la frontière entre des localités montrant des indicateurs de développement élevés – à l'ouest – et d'autres affichant des indicateurs plus faibles – à l'est.

#### **Deux MRC au Bas-Saint-Laurent**

- La région du Bas-Saint-Laurent est caractérisée par deux tendances de développement : des localités à indice négatif ainsi que d'autres à indice plus élevé.
- Les deux MRC choisies sont à cette image : la majorité (60 %) des localités de la première MRC a un indice de développement négatif, tandis que la majorité (68 %) des localités de la deuxième MRC a un indice de développement élevé.
- Les MRC choisies comptent une assez bonne proportion des entreprises de la région (respectivement 13 % et 16,3 %).

#### **Une MRC en Gaspésie**

- La région de la Gaspésie est caractérisée par un indice de développement négatif. L'indice de développement de la MRC choisie est à l'image de la région.
- Cette MRC compte 80 % des entreprises présentes dans des localités à indice de développement négatif.
- Étant donné le faible taux de population de la région, la MRC choisie a l'avantage de concentrer plusieurs cas (28 %) et incidemment les organismes régionaux y sont davantage représentés.
- La MRC est la plus dynamique du point de vue agroalimentaire.

Dans ces quatre MRC, réparties dans les trois régions du Bas-Saint-Laurent, de Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie, un total de 49 organismes mercéens, régionaux, provinciaux et fédéraux offrent des services et des formes diverses d'accompagnement aux entrepreneurs bioalimentaires.

## **2.2.4 Outil et conduite de l'enquête**

L'entretien semi-dirigé a été retenu comme outil d'enquête. Le questionnaire comptait six sections portant sur :

- les caractéristiques de l'organisme;
- l'accompagnement au sein de l'organisme;
- les types de soutien et d'action au sein de l'organisme;
- l'évaluation, la pérennité et le succès des projets accompagnés;
- l'accompagnement à travers un réseau plus large;
- les perspectives d'avenir.

Huit pré-tests ont été réalisés à la fin du printemps 2011 afin de resserrer le questionnaire d'entretien et de stabiliser l'ordonnancement des questions. Les entretiens ont été conduits en face à face, pendant une durée moyenne d'une heure et vingt minutes. Suite à un accord signé par les participants, garantissant notamment l'anonymat et la confidentialité, les entrevues ont été enregistrées. Cette pratique est conforme aux énoncés émis dans le protocole no CÉR-66-377 obtenu de la part du comité éthique de l'UQAR.

Pour faciliter la coordination des entretiens sur le terrain, l'enquête a été menée par un professionnel de recherche qui planifiait les rencontres et qui a mené seul toutes les entrevues. Tous les répondants ont été rencontrés en personne (sauf une exception par entretien téléphonique) à travers les trois régions. En outre, la coordination des entretiens se devait d'être très serrée, compte tenu des déplacements sur un vaste territoire, de la Beauce à Gaspé. Les déplacements se faisaient surtout sur trois jours, en tentant de regrouper les entretiens planifiés avec les répondants en fonction de leur disponibilité.

Tous les entretiens ont été retranscrits sous forme de verbatim intégral par une équipe d'auxiliaires de recherche<sup>20</sup> qui ont signé une entente de respect de confidentialité. La coordination de cette étape était dirigée par le professionnel de recherche. L'enquête s'est déroulée de la mi-octobre jusqu'au début décembre 2011.

## **2.2.5 Échantillon final et profil des répondants**

Sur 49 organismes contactés, 45 organismes distincts ont accepté de participer à l'enquête et constituent notre échantillon final, pour un taux de réponse exceptionnel de 92 %. Il s'agit essentiellement de ministères, de leurs agences régionales ainsi que d'organismes parapublics supportés par ces ministères<sup>21</sup> (voir tableau 2.9). La majorité relève du gouvernement provincial, soit 36 organisations sur 45, par rapport à 8 attachées au gouvernement provincial. Notre échantillon ne compte qu'un seul organisme privé.

---

<sup>20</sup> Nous en profitons pour les remercier : Mylène Blanchette, Simon Lévesque et Julie Raymond.

<sup>21</sup> Ce dénombrement s'est effectué seulement en regardant le lien financier des organismes avec le gouvernement; cela n'implique pas pour autant que le gouvernement intervienne dans la structuration de ces organismes.

**Tableau 2.9 – Types d’organismes de l’échantillon**

Type d’organisme	Échantillon
Ministères et agences ministérielles	13 (28,9 %)
Organismes de développement local	10 (22,2 %)
Organismes de promotion, de valorisation et de certification	8 (17,8 %)
Organismes de financement	6 (13,3 %)
Centres de recherche et institutions d’enseignement spécialisé	5 (11,1 %)
Tables régionales de concertation agroalimentaire	3 (6,7 %)
<b>Total</b>	<b>45</b>

La majorité des organismes rencontrés interviennent à une échelle régionale (tableau no 2.10). Les autres organismes interviennent soit au niveau des MRC<sup>22</sup>, soit au niveau provincial. Les organismes ayant un mandat provincial couvraient, cependant, assez rarement tout le territoire québécois, leur rayon d’action étant plus souvent un ensemble de régions limitrophes. Les centres de recherche sont un bon exemple : les mandats peuvent provenir de partout dans la province, mais plus généralement, ils sont issus de la région proche de l’établissement. Quant aux organismes intervenant à une échelle nationale, certains avaient été retenus dans notre échantillon préliminaire mais n’ont pu participer à la recherche pour diverses raisons.

**Tableau 2.10 – Échelle d’intervention des organismes**

échelle d’intervention	nombre
mercéenne	10
régionale	25
provinciale	10
total	45

### 2.2.5.1 Les répondants

Concernant le profil des répondants, plus de trois sur cinq étaient des conseillers au sein de l’organisme (en services aux entreprises, en développement économique, en information et recherche des affaires, en recherche stratégique, en innovation agroalimentaire, en transformation, en développement des affaires, en financement agricole, en exportation), et avaient un mandat relatif au domaine agroalimentaire. Les deux tiers des répondants occupaient des postes de conseiller et l’autre tiers était composé de personnes occupant des fonctions de direction. Deux cas n’avaient aucun dossier en cours au moment de l’entretien. Pour la grande majorité, les répondants étaient les personnes attirées aux dossiers bioalimentaires – s’il y avait des interventions sectorielles au sein de l’organisme – ou du moins avaient des dossiers dans le domaine. Dans cinq cas, les entretiens ont eu lieu avec deux répondants, généralement le directeur de l’organisme ainsi que la personne responsable des dossiers bioalimentaires.

<sup>22</sup> Pour la majorité de ces dernières, l’échelle d’intervention est la MRC d’établissement. Pour quelques cas, l’organisme avait un mandat couvrant deux MRC à la fois, pour des cas où les MRC étaient moins peuplées.

Concernant la formation académique de l'équipe d'accompagnement au sein des organismes enquêtés, on peut distinguer trois grands profils au sein des organisations, qui sont plus ou moins présents selon les régions (voir tableau 2.11). Le profil d'accompagnateur le plus répandu (43 %) concerne celui formé en sciences administratives et de la gestion (MBA, finances, commerce international, marketing, gestion, ventes, administration, comptabilité, management, relations industrielles, ressources humaines). Ce profil est d'ailleurs plus présent au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie, représentant la moitié des répondants des organisations enquêtées (contre un peu plus du tiers en Chaudière-Appalaches).

Un deuxième profil regroupe des professionnels ayant une formation spécialisée, souvent de niveau universitaire, et proche du domaine agroalimentaire, comme l'agronomie, l'agroéconomie, les sciences et technologies des aliments, la nutrition, la microbiologie et les techniques agricoles. Ils composent le quart des équipes des organisations enquêtées. On observe cependant une différenciation régionale importante sur ce point, alors qu'ils sont plus présents en Chaudière-Appalaches (35 %) comparativement aux deux autres régions (14 et 17 %). Cette particularité régionale peut peut-être s'expliquer par la proximité de plusieurs établissements postsecondaires spécialisés dans la région de Québec.

Quant au troisième profil, il s'agit de professionnels ayant reçu une formation académique non reliée directement au domaine et associée à des horizons disciplinaires très variés : géographie, sciences physiques, mathématiques, génie, communications, biologie, sciences politiques, anthropologie, développement régional, urbanisme, sciences de l'éducation, informatique, technologies de l'information, relations internationales, langues et développement international. Pratiquement le tiers des accompagnateurs actifs au sein des organismes enquêtés ont un tel profil de formation.

**Tableau 2.11 – Profil de formation des professionnels au sein des organismes d'accompagnement enquêtés selon les régions**

<b>profils de formation</b>	<b>Chaudière-Appalaches</b>	<b>Bas-Saint-Laurent</b>	<b>Gaspésie</b>	<b>Total</b>
gestion et administration	8 (34,8 %)	6 (50 %)	7 (50 %)	23 (42,9 %)
agroalimentaire	8 (34,8 %)	2 (16,7 %)	2 (14,3 %)	12 (24,5 %)
autres (variées)	7 (30,4 %)	4 (33 %)	5 (35,7 %)	16 (32,7 %)
Total	23 (100 %)	12 (100 %)	14 (100 %)	49 <sup>23</sup> (100 %)

<sup>23</sup> Le total est de 49 intervenants rencontrés pour 45 organismes puisque dans quatre cas, ils étaient deux à participer au même entretien.

## **2.2.6 Points saillants sur la méthodologie, la population et l'échantillon de l'enquête réalisée auprès des intervenants**

- La majorité des organisations qui font de l'accompagnement d'entreprises agroalimentaires accompagnent aussi des entreprises d'autres secteurs d'activité et rares sont celles qui se consacrent principalement aux entreprises de fabrication bioalimentaire.
- Les CLD, CLÉ et SADC constituent une des premières portes d'entrée plus générale pour les entrepreneurs agroalimentaires qui démarrent en affaires ou qui débute un projet.
- Pour bien refléter l'accompagnement des entreprises bioalimentaires de produits distinctifs, la diversification des organismes d'accompagnement échantillonnés a entre autres été faite sur la base de leur localisation dans une MRC de la région Chaudière-Appalaches, dans deux MRC de la région du Bas-Saint-Laurent et dans une MRC de la Gaspésie, en fonction de la majorité des indices de développement des municipalités de ces MRC : deux MRC à indices majoritairement positifs, deux MRC à indices majoritairement négatifs.
- Les deux tiers des accompagnateurs ayant participé à la recherche occupaient des postes de conseiller et l'autre tiers était composé de personnes occupant des fonctions de direction; la grande majorité étaient les personnes attirées aux dossiers agroalimentaires au sein de l'organisation.
- Les intervenants présentent trois grands profils de formation : ceux formés en sciences administratives et de la gestion (43 %), ceux ayant une formation spécialisée proche du domaine agroalimentaire (environ 25 %), ceux ayant reçu une formation académique non reliée directement au domaine et associée à des horizons disciplinaires très variés (environ 32 %).

### **3 RÉSULTATS D'ENQUÊTE**

Les résultats d'enquête et les analyses sont rapportés en quatre points intégrant cinq facteurs issus de la littérature et qui sont considérés comme influençant les dynamiques entrepreneuriales (voir chapitre 1). Il s'agit du lien entre le projet d'affaires et le projet de vie du propriétaire (point 3.1), du travail d'activation de ressources matérielles et symboliques (point 3.2), des stratégies adoptées par l'entrepreneur pour s'insérer dans des réseaux professionnels (point 3.3) et de l'accompagnement offert par des intervenants publics (point 3.4).

#### **3.1 CROISEMENT DU PROJET D'AFFAIRES ET DU PROJET DE VIE : PARCOURS DE L'ENTREPRENEUR-HABITANT**

Diverses caractéristiques relevées concernant les entreprises enquêtées montrent comment, à toutes les phases d'évolution et de diverses façons, le projet est porté par l'entrepreneur et ses proches, notamment des membres de la famille proche et élargie. Mais d'abord, jetons un œil sur divers aspects touchant la création de l'entreprise et sa forme juridique.

##### **3.1.1 Statut juridique et création d'entreprise**

Au moment de créer l'entreprise, la question de sa constitution juridique se pose. Dans les cas enquêtés, on note la prépondérance de formes collectives retenues par les fondateurs. Ainsi, on compte principalement des entreprises juridiquement fondées en société par actions ou en compagnie dans trois cas sur cinq. C'est de loin la forme juridique la plus présente. Imposant une distinction entre les propriétaires et leur entreprise, cette forme juridique a pour effet de mettre à l'abri les avoirs personnels contre les faillites. De ce point de vue, on peut y voir aussi une séparation de la sphère privée et de la sphère publique. Néanmoins, une entreprise sur cinq est une entreprise individuelle dite à propriétaire unique et une sur dix est constituée en tant que société en nom collectif. Ainsi, dans près du tiers des entreprises (32,3 %), les sphères privée et publique sont perméables sur le plan juridique. Enfin, quatre entreprises sont exploitées sous la forme coopérative. Globalement, quatre entreprises sur cinq doivent donc être vues comme des projets collectifs (société par actions/compagnie, société en nom collectif, coopérative).

Deux entreprises sur cinq appartiennent à un propriétaire unique; la moitié d'entre elles sont des entreprises dites individuelles sur le plan juridique, l'autre moitié est composée d'entreprises constituées en société par actions ou compagnie. Un peu plus du quart des entreprises comptent deux propriétaires (28,6 %) et on trouve environ autant d'entreprises comptant de trois à dix propriétaires (27 %). Dans ces deux cas, on trouve principalement des entreprises constituées en société par actions ou en compagnie (respectivement 66,1 % et 82,2 %). Trois entreprises comptent, quant à elles, plus de 50 propriétaires et elles sont toutes trois constituées sous forme coopérative.

Parmi les entrepreneurs interrogés, quatre sur cinq ont participé à la création de l'entreprise, les autres se sont insérés par la suite, ont racheté une entreprise existante ou ont repris une entreprise familiale (voir tableau 3.1). Un peu plus du quart des répondants propriétaires détiennent des parts minoritaires (27,4 %); 16,1 % détiennent la moitié des parts ou actions; environ un sur dix est propriétaire majoritaire (11,3 %) et un peu plus du tiers sont propriétaires uniques, détenant la totalité des parts ou actions. Au moment de l'enquête, six répondants ne

détenaient aucune part ou action de l'entreprise. Cinq d'entre eux ont cependant participé à la création de l'entreprise. Une seule personne n'a donc pas participé à la création de l'entreprise et ne possède ni parts ni actions de l'entreprise.

**Tableau 3.1– Répartition des types de propriétaires selon le pourcentage de parts ou d'actions détenu et selon le fait d'avoir participé ou non à la création de l'entreprise**

Type de propriétaire selon le nombre d'actions ou parts groupé	Participation à la création de l'entreprise		Total
	non	oui	
Non propriétaire	1 8,3 %	5 10 %	6 9,7 %
Copropriétaire minoritaire	4 33,3 %	13 26 %	17 27,4 %
Copropriétaire à 50 %	3 25 %	7 14 %	10 16,1 %
Copropriétaire majoritaire	0	7 14 %	7 11,3 %
Propriétaire unique	4 33,3 %	18 36 %	22 35,5 %
total	12 100 %	50 100 %	62 <sup>24</sup> 100 %

En regard des filières de ressources principales transformées, on remarque certaines différences importantes par rapport à la moyenne. Les propriétaires uniques se concentrent davantage dans les filières de transformation des fruits et légumes ainsi que des poissons et fruits de mer (62,5 % et 50 %). Les copropriétaires minoritaires sont plus importants dans les entreprises fabriquant des produits distinctifs à partir du lait (55,6 %).

### **3.1.2 La famille comme partenaire d'affaires**

Que ce soit sous l'angle juridique ou autrement, la famille est très présente dans les entreprises étudiées. Outre les cas de reprise d'entreprise familiale ou de démarrage avec des parents (père, mère, oncle, etc.), on observe que les conjointes ou conjoints s'impliquent dans l'entreprise dans un peu moins des trois quarts des cas (71,9 %). De même, dans plus de deux cas sur cinq, les enfants sont impliqués dans l'entreprise (43,8 %), souvent en y travaillant.

Le partenariat familial s'observe aussi dans l'organisation du travail et des sources de revenus du ménage, entre le/la propriétaire et son/sa conjoint/e. Souvent, l'emploi à l'extérieur de l'entreprise compte, permettant d'assurer un revenu stable, particulièrement dans une entreprise en démarrage. Dans les cas étudiés, une minorité de propriétaires, soit moins d'un sur cinq, occupe aussi un emploi à l'extérieur de son entreprise de transformation. Il faut dire que les deux tiers des entrepreneurs produisent eux-mêmes la ressource principale qu'ils transforment. Ainsi, de ces derniers, seulement environ un sur cinq (21,9 %) occupe un emploi à l'extérieur de l'entreprise en plus de produire et de transformer la ressource en produits bioalimentaires distinctifs. C'est donc dire que la forte majorité consacre son temps à son entreprise et en tire son revenu.

<sup>24</sup> L'information est manquante pour trois répondants.

Par contre, cela n'est possible pour plusieurs d'entre eux que grâce aux conjointes ou conjoints qui travaillent à l'extérieur de l'entreprise et qui rapportent ainsi un salaire qui fait vivre la famille, et parfois soutient des projets de l'entreprise (voir aussi la sous-section 3.3.1 à ce sujet). De ce nombre, plus de la moitié occupe cet emploi même si l'entreprise de transformation est aussi l'entreprise de production de la ressource principale transformée (56,2 %). On peut donc penser que, dans ces cas, si le ou la propriétaire doit renoncer à occuper un emploi extérieur, le revenu de la conjointe ou du conjoint reste nécessaire, ce que tend à confirmer le fait que les deux tiers de ces entreprises dégagent un chiffre d'affaires de moins de 100 000 \$. Ainsi, le dynamisme du milieu de vie, sous l'angle des possibilités offertes pour l'emploi notamment, favorise le maintien d'une partie des entreprises en offrant aux propriétaires ou aux conjoint(e)s un emploi dans la communauté ou dans les environs.

**Tableau 3.2 – Caractéristiques générales des entreprises de la population et de l'échantillon, et répartition par région**

<b>POPULATION<sup>25</sup></b> (entreprises des 5 filières)	pop. totale = 306	sous-pop. Chaudière-Appalaches = 145	sous-pop. Bas-Saint-Laurent = 122	sous-pop. Gaspésie = 39
nombre de propriétaires	1 : 43,4 %	40,3 %	47,5 %	43,8 %
nombre d'employés	1 à 5 : 52,8 %	43,5 %	66 %	50 %
âge moyen des entreprises (ans)	12,3 ans (éc.-type = 10,5 ans)	12,4 ans (éc.-type = 11,1 ans)	11,8 ans (éc.-type = 10,1 ans)	13,5 ans (éc.-type = 10 ans)
forme juridique	société par actions : 53,3 %	47,7 %	54,1 %	72,7 %
<b>ÉCHANTILLON<sup>26</sup></b> (entreprises des 5 filières)	échant. total = 65	sous-échant. Chaudière-Appalaches = 24	sous-échant. Bas-Saint-Laurent = 29	sous-échant. Gaspésie = 12
nombre de propriétaires	1 : 39,7 %	33,3 %	40,7 %	50 %
nombre d'employés	1 à 5 : 49,2 %	50 %	55,2 %	33,3 %
âge moyen des entreprises (ans)	16,5 ans (éc.-type = 11,6 ans)	14,7 ans (éc.-type = 10 ans)	18,1 ans (éc.-type = 13,8 ans)	16,3 ans (éc.-type = 8,8 ans)
forme juridique	compagnie/ société par actions : 61,5 %	58,3 %	72,4 %	41,7 %
chiffre d'affaires ( \$ )	moins de 100 000 \$ : 33,9 %	26,1 %	40,7 %	33,3 %
aide financière institutionnelle reçue	oui : 82 %	80 %	85 %	80 %
travail externe du propriétaire	non : 78,1 %	79,2 %	78,6 %	75 %
implication du/de la conjoint/e	oui : 71,9 %	79,2 %	82,2 %	33,3 %

L'implication de la famille est possiblement aussi liée à l'âge des entrepreneurs interrogés qui est, en moyenne, de 48,8 ans (avec un écart-type de 9,6 ans), pour une étendue allant de 30 à 74 ans. Il n'y a pas de différences significatives entre les groupes d'âge (moins de 40 ans, de 40 à 59 ans, 60 ans ou plus) et l'époque où a été créée l'entreprise (avant les années 1990, durant les années 1990, durant les années 2000). On trouve naturellement plus de jeunes s'étant installés sur leur entreprise dans les années 2000 et plus de propriétaires plus âgés s'étant établis avant les années 1990.

<sup>25</sup> Selon les données publiques recueillies sur le Web

<sup>26</sup> Selon les données recueillies par enquête auprès des entreprises

### **3.1.3 Lieu de résidence antérieur au lieu de l'entreprise**

La localisation des entreprises constitue un facteur considéré comme critique, dans la littérature, par rapport aux dynamiques entrepreneuriales. À partir des critères économiques classiques, les régions éloignées des centres urbains sont vues comme défavorisées, devant entre autres faire face à des contraintes de distance pour rejoindre les marchés. Les données montrent cependant que les entrepreneurs ne s'arrêtent pas à ces considérations pour choisir où établir leur entreprise.

D'abord, au moment de l'enquête, on observait que quatre entrepreneurs sur cinq habitaient dans la même localité que leur entreprise. Les autres habitaient une autre localité de la même MRC de localisation ou une municipalité d'une autre MRC de la même région. Surtout, il faut noter que près des trois quarts des dirigeants d'entreprise habitaient déjà dans leur localité de résidence quand l'entreprise a été fondée, rachetée ou reprise par eux. Dans 15 % des cas, cela les a conduit à s'installer là où ils sont maintenant au cours de la même année et, dans un cas sur dix, il a fallu un an ou quelques années avant qu'ils ne s'installent à l'endroit où ils vivent aujourd'hui.

Ainsi, on sait que les trois quarts des dirigeants d'entreprise avaient déjà un lien avec le milieu dans lequel ils ont fondé, repris ou racheté l'entreprise (voir encadré suivant). C'est donc le milieu de vie qui devient ensuite un milieu d'affaires dans la majorité des cas, alors que ce dernier contribue à fixer le lieu de résidence dans un cas sur quatre<sup>27</sup>.

#### **Encadré no 3.1 – La localisation des entreprises : d'abord motivée par le milieu de vie**

Les motifs pour expliquer le choix du lieu de résidence ont trait, de façon quasi exclusive (sauf pour un cas), à la figure de l'entrepreneur-habitant et au milieu de vie (axe D). Dans les trois quarts des cas étudiés, le lieu de résidence a été établi dans une localité qui était déjà connue du propriétaire de l'entreprise et avec laquelle il avait déjà développé un lien, issu d'une expérience vécue personnellement ou non (par le conjoint ou la conjointe), avant même de lancer son projet d'entreprise.

Les raisons de choisir un lieu de résidence sont en forte majorité liées au parcours personnel de l'entrepreneur (trois fois sur quatre), touchant autant ses attaches familiales propres comme celles de son conjoint ou de sa conjointe, que le fait d'y avoir occupé un emploi avant de lancer son propre projet d'entreprise.

Le choix peut être d'ordre plus pragmatique, comme la reprise d'un patrimoine immobilier ou d'une entreprise familiale, ou d'ordre plus sensible comme le choix pour un mode de vie particulier (« vivre à la campagne ») et l'attachement à un milieu de vie et à une région.

Source : extrait de Fortin, Handfield et Rezelman (2010 : 49)

<sup>27</sup> Cette question sur les liens entre le lieu de résidence et le lieu d'activité de l'entreprise a été développée plus en détail dans une autre recherche complémentaire (voir point 3.1 dans Fortin, Handfield et Rezelman, 2010).

### **3.1.4 Implication communautaire ou sociale**

Les données précédentes soulignent que le milieu de vie a été généralement choisi par les entrepreneurs. Jusqu'à quel point s'y investissent-ils cependant? Leurs implications sociales et communautaires dans les cinq années antérieures ont été considérées. Au total, on note que l'implication dans des associations à caractère communautaire ou social, ou dans des organismes de développement local ou régional de toutes natures, est relativement fréquente, soit pour environ trois entrepreneurs sur cinq (61,9 %). Les réponses entremêlent parfois diverses réalités : l'implication du répondant et celle du conjoint ou de la conjointe; l'implication liée à l'entreprise et celle liée au répondant personnellement; l'implication présente et l'implication passée.

Quelques répondants ont mentionné s'impliquer moins maintenant que par le passé, le plus souvent faute de temps. Cette raison est aussi celle qui revient largement dans les propos de ceux qui ne sont pas impliqués dans leur communauté, sur le plan social ou dans des organismes liés au développement local et régional. Le manque de temps est aussi mis en lien avec la somme de travail qu'exige l'entreprise, que ce soit en termes de rythme de production, d'aléas de la nature à suivre, d'activités de commercialisation, etc.

Chez ceux qui s'impliquent dans des sphères sociales, communautaires ou liées au développement local ou régional, on a pu dégager quatre champs d'implication : dans les organisations touristiques (comités organisateurs de festivals, carnivals et fêtes locales; offices, associations et comités liés au tourisme local, mercéen ou régional), dans des organismes et associations d'affaires ou à caractère économique, financier, entrepreneurial (conseils d'administration de caisses populaires, c.a. des CLD ou des SADC, chambres de commerce, regroupements d'affaires, organismes de support à l'entrepreneuriat, etc.); dans des instances ou organisations décisionnelles ou d'influence municipales, locales ou scolaires (conseil municipal, comité local de développement, comité environnemental, commissaire d'école, comité de parents, etc.); et dans des associations ou organismes participant à la vie sociale et communautaire (Club Optimiste, organisations de loisirs ou de sport, activités dans des milieux éducatifs, pompiers volontaires, pastorale, etc.) (voir tableau no 3.3).

**Tableau 3.3 – Types d'implication des fabricants de produits alimentaires distinctifs dans des sphères non directement rattachées aux activités productives**

<b>Champs d'implication</b>	<b>Genre d'organisme</b>	<b>n/45</b>	<b>%</b>
tourisme	associations, offices, comités de tourisme	16	35,6
	comités org. de festivals, carnivals, fêtes	5	11,1
affaires et économie	chambres de commerce et ass. d'affaires	13	28,9
	org. de support à l'entrepreneuriat	4	8,9
	c.a. des CLD ou des SADC	5	11,1
	c.a. caisses pop. et autres org. financières	4	8,9
municipal, local et scolaire	conseil municipal/ comités urbanisme/dév.	5	11,1
	comités de parents/commissaire	5	11,1
	comités de défense ou de protection	4	8,9
social et communautaire	clubs sociaux	7	15,6
	loisirs, sports	5	11,1
	animation, formation (milieux éducatifs)	4	8,9
	pompiers/ambulanciers volontaires	4	8,9
	autres : pastorale, œuvres caritatives	3	6,7

On retrouve souvent l'idée de réseautage des entrepreneurs et des entreprises dans les différents champs d'implication qui ne relèvent pas directement de leur univers professionnel de producteurs et de transformateurs agroalimentaires. On pense ici à l'implication dans les associations touristiques régionales et les chambres de commerce. Il y a aussi la volonté de faire connaître ses produits par l'implication dans l'organisation de festivals ou dans l'organisation d'activités d'animation ou de formation dans les écoles. On observe également une volonté chez certains de défendre les intérêts ou de faire reconnaître les besoins des producteurs et des transformateurs de ressources bioalimentaires en investissant les organes du monde municipal, les chambres de commerces et associations d'affaires, les conseils d'administration des CLD, des SADC et des caisses populaires, voire des comités environnementaux.

Dans la majorité des types d'implication relevés, il y a donc un dosage entre la part redonnée à la communauté qui soutient d'une façon ou d'une autre les entrepreneurs, leurs entreprises et leurs produits, et la part que le dirigeant d'entreprise va chercher en se faisant connaître et apprécier par sa communauté qui, ainsi, peut mieux saisir les besoins et enjeux qui se posent aux fabricants de produits bioalimentaires d'une part, ainsi que les intérêts mutuels des entrepreneurs et de la communauté d'autre part.

### **3.1.5 Points saillants sur les liens entre projet d'entreprise et projet de vie**

- Quatre entreprises sur cinq peuvent être vues comme des projets collectifs sous l'angle de leur constitution juridique (société par actions/compagnie, société en nom collectif, coopérative) ;
- La famille est très impliquée dans le projet d'entreprise, par le biais des conjoints ou des enfants, les premiers étant copropriétaires et assurant un revenu au ménage dans la moitié des cas ;
- Le projet d'entreprise contribue à fixer le choix pour un milieu de vie qui était, dans trois cas sur quatre, déjà connu par les propriétaires d'entreprises avant de se lancer en affaires. En ce sens, la localisation de ces entreprises, souvent des PME familiales, est fortement influencée par ce désir pour un milieu de vie particulier affiché par le propriétaire. Dans ces cas, le projet d'entreprise devient un moyen pour réaliser un projet de vie, souvent vécu et conçu en couple.
- La majorité des entrepreneurs, presque trois sur cinq, s'impliquent dans leur milieu de vie, que ce soit dans des associations à caractère communautaire ou social, ou dans des organismes de développement local ou régional. Cet investissement repose sur un échange vu comme bénéficiant tant aux entrepreneurs qu'aux communautés.
- En définitive, on peut parler du propriétaire de ce type d'entreprises axées sur la fabrication de produits distinctifs comme étant un « entrepreneur-habitant » qui cherche à concilier deux univers, celui du monde des affaires et celui de la sphère privée et de la vie domestique.

## **3.2 ACTIVATION DES RESSOURCES DANS LE TERRITOIRE DE PROXIMITÉ**

Ce chapitre s'intéresse au travail des entrepreneurs touchant la mise en valeur de ressources naturelles par l'activation de ressources humaines dans une dynamique synergique, ainsi que par l'activation de ressources matérielles et immatérielles, dont des ressources symboliques.

### **3.2.1 Activation des ressources naturelles**

L'activation des ressources bioalimentaires naturelles en vue de les faire passer d'un état générique à un état distinctif en construisant leurs attributs spécifiques nécessite pour l'entrepreneur de développer et de mobiliser le capital humain et matériel : sa propre créativité, l'expertise de chercheurs, le savoir-faire d'employés, des biens et services de qualité, de bonnes relations d'affaires, des clientèles particulières, des moyens de distribution et de vente originaux, des réseaux professionnels et sociaux, etc.

#### **3.2.1.1 Caractères distinctifs des produits bioalimentaires de spécialité**

La distinction des produits bioalimentaires appelle à la créativité certes, mais exige parfois des niveaux d'innovation que l'entrepreneur seul ne peut développer sans mobiliser des ressources spécialisées. Deux entreprises sur cinq ont fait appel à des personnes ou organisations spécialisées dans des activités de recherche et développement (42,6 %), soit à l'interne (personnel spécialisé), soit à l'externe (ex. : consultant, expert-conseil, institution publique). De même, un fabricant sur deux dit avoir mis au point au moins un produit distinctif s'adressant à une clientèle spécifique (allergies ou intolérances alimentaires, aliments fonctionnels et produits nutraceutiques<sup>28</sup>, etc.). L'activation des ressources naturelles passe donc en bonne partie par l'activation de ressources humaines.

La distinction des produits bioalimentaires, que l'on a établie sur la combinaison originale d'ingrédients, sur des procédés de fabrication particuliers et sur la certification volontaire, nécessite une stabilisation de ces caractères distinctifs. En ce sens, on n'est pas surpris qu'un peu plus des trois quarts des entreprises aient défini ou utilisent individuellement ou collectivement des cahiers de charges (77,4 %). Par contre, seulement le quart des entreprises enquêtées recourent à une main-d'œuvre permanente détenant une formation ou des compétences particulières pour assurer les opérations liées à la conception et à la fabrication de leurs produits distinctifs.

---

<sup>28</sup> Santé Canada définit les aliments fonctionnels par le fait que leurs composés bioactifs procurent des bienfaits physiologiques démontrés ou réduisent le risque de maladie chronique, et les produits nutraceutiques comme ayant un effet physiologique bénéfique ou une capacité de protéger contre les maladies chroniques prouvé par des études. (site web d'Agriculture et agroalimentaire Canada)

Quatre grands ensembles de motifs sont évoqués pour justifier le développement de produits distinctifs<sup>29</sup> :

- 1) sur la base d'une logique interne à l'entreprise (54,7 % : écouler la production, utiliser les surplus de la ressource, éviter les pertes, diversifier pour avoir une activité plus régulière ou annualisée, assurer la rentabilité de l'entreprise, etc.);
- 2) sur la base d'une logique orientée vers les clientèles (42,2 % : répondre à une demande des clients, fidéliser la clientèle, atteindre de nouvelles clientèles, faire découvrir et valoriser la ressource auprès de la clientèle, etc.);
- 3) sur la base d'une logique orientée vers les concurrents (37,5 % : se distinguer des concurrents, s'aligner sur un modèle concurrent, se positionner sur un marché peu ou moins concurrentiel, etc.);
- 4) sur la base d'une logique propre à l'entrepreneur (valoriser une compétence personnelle, répondre à un intérêt personnel ou professionnel, etc.)

Le tableau suivant présente des exemples de produits distinctifs que des entreprises de transformation bioalimentaire ont développés pour répondre à ces logiques.

**Tableau 3.4 – Exemples de produits distinctifs fabriqués à partir d'une ressource transformée**

Filières de ressource principale	Exemples de produits distinctifs <sup>30</sup>
Fruits et légumes	boissons alcoolisées tirées de fruits gelée ou confitures de fruits sauvages choucroute incorporant légumes et gingembre confit de légumes et d'agrumes
Lait	fromages affinés ou vieillis fromages incorporant des amandes ou herbes boules de fromage de chèvre dans l'huile crème glacée maison aromatisée
Érable	caramel d'érable gelée d'érable et pomme alcool à l'érable chocolat à l'érable
Poisson et fruits de mer	poisson fumé à l'érable poisson fumé aromatisé de citron, ail ou aneth mousse ou rillettes de poisson fumé et crevettes fruits de mer fumés et confits
Viande	terrines de volaille et alcool ou noix saucisses incorporant légumes ou fromage ou vin foie gras et champignons, alcool ou sirop d'érable viande fumée aromatisée d'herbes, alcool ou érable

<sup>29</sup> Cette question a été développée dans une autre recherche (Fortin, Handfield et Rezelman, 2010).

<sup>30</sup> Il s'agit ici d'illustrer des types de produits qui marquent une distinction face aux produits standardisés ou génériques; les noms des produits et les ingrédients qui auraient permis de reconnaître des entreprises ne sont donc pas précisés.

Des 258 produits<sup>31</sup> pour lesquels nous détenons l'information permettant, du point de vue de l'entrepreneur, de qualifier comme étant distinctif chacun de ces principaux produits de spécialité (cinq produits au maximum par entreprise), on peut dégager, par agrégation des données, que les particularités liées au procédé de fabrication (209 produits sur 258, soit 81 % des produits) arrivent au premier rang pour marquer cette distinction, suivies des ingrédients qui entrent dans la composition des produits (157 sur 258, soit 60,9 %), puis des certifications volontaires acquises (51 sur 258, soit 19,8 %).

**Tableau 3.5 – Facteurs distinctifs des produits**

Facteurs distinctifs	N = 258	%
Particularités des procédés de fabrication	71	27,5
Combinaison singulière d'ingrédients	44	17,1
Certifications volontaires obtenues	5	1,9
Procédés et ingrédients	92	35,7
Procédés et certifications	25	9,7
Ingrédients et certifications	20	7,8
Procédés, ingrédients et certifications	1	0,4
Total	258	100

Source : données d'enquête (2009)

### **3.2.1.2 Stratégies de conception, de fabrication et de mise en marché de produits régionaux distinctifs**

Toujours dans la visée de saisir les ressources construites par les entrepreneurs et leurs rapports au territoire, nous avons tenté de caractériser le travail fait directement dans le processus de fabrication du produit distinctif. Pour ce faire, il s'agissait de vérifier si diverses activités liées à la conception, à la production, la commercialisation et la distribution étaient réalisées exclusivement par l'entreprise ou encore avec l'aide d'un fournisseur externe de biens et de services. Un objectif d'une telle caractérisation est de saisir l'étendue géographique du territoire dans lequel l'entreprise puise des ressources.

Les informations concernant les étapes du cycle de vie des produits de spécialité ont été recueillies suivant deux dimensions, inscrites au tableau no 3.6 : d'abord, le cycle de vie a été décomposé en près d'une vingtaine d'étapes allant de la conception du produit de spécialité à la traçabilité de celui-ci et, ensuite, chaque étape a été segmentée en aires géographiques de production visant à identifier l'appartenance territoriale des entreprises réalisant ces étapes de production. Par exemple, la production des ingrédients secondaires peut être réalisée exclusivement ou non par diverses entreprises localisées dans la même MRC, d'autres MRC de la région, d'autres régions de la province, d'autres provinces canadiennes, ou d'autres pays qui fournissent l'entrepreneur pour qu'il puisse fabriquer ses produits bioalimentaires distinctifs. L'entreprise enquêtée peut également produire en tout ou en partie les ressources secondaires dont elle a besoin.

Dans un premier temps, nos tableaux rendent compte du fait que l'entreprise confie à d'autres entreprises le soin de réaliser certaines des étapes de travail composant le cycle de vie de ses

<sup>31</sup> Ce nombre reste conservateur puisqu'il était demandé aux entrepreneurs de nommer un maximum de cinq produits distinctifs.

produits alimentaires de spécialité. La proportion ainsi exprimée signifie que ces entreprises ne s'occupent pas du tout de cette étape. Ceci est important dans une perspective de filière pour permettre de voir pour quelles étapes les entrepreneurs achètent les biens et services d'autres entreprises pour leurs propres besoins ou, inversement, jusqu'à quel point les entreprises fabriquant des produits distinctifs pratiquent l'intégration verticale des multiples étapes de production de leurs gammes de produits. Cette donnée présente donc la proportion d'entreprises qui font exclusivement affaires avec d'autres firmes pour s'approvisionner en matières ou pour s'occuper d'une tâche particulière. Ceci ne signifie donc pas que des entreprises qui prennent en charge elles-mêmes la réalisation d'une étape donnée ne s'approvisionnent pas auprès d'autres entreprises en partie. La mesure est donc plus restrictive ou conservatrice ici, mais elle montre la proportion d'entreprises qui ne contrôlent aucunement telle ou telle étape du processus de production et s'en remettent à d'autres par choix, par contrainte ou pour toute autre raison, indiquant un seuil minimal de collaboration interentreprises dans la réalisation du cycle de vie des produits de spécialité.

Dans un deuxième temps, les données présentées dans les tableaux illustrent la plus forte concentration territoriale observée quant aux entreprises avec qui les fabricants de produits de spécialité font affaire. Cette concentration principale observée ne signifie pas que des entreprises ne font pas affaire avec des fournisseurs ou partenaires d'affaires établis dans d'autres aires géographiques plus rapprochées ou plus éloignées. Cela exprime seulement la présence plus importante d'entreprises avec lesquelles on fait affaire dans un rayon donné, sans que cette proportion corresponde pour autant à une majorité dans bon nombre de cas. Cette donnée, identifiée par des astérisques, comprend autant les entreprises qui confient exclusivement la tâche en question à d'autres entreprises que celles qui font aussi appel à d'autres entreprises pour la réalisation de cette tâche en sus de leur propre participation à la réalisation de cette tâche. En effet, si l'on reprend l'exemple de la production des ingrédients secondaires, des entreprises font exclusivement appel à d'autres pour leur acheter ces ingrédients, mais certaines en produisent une partie elles-mêmes et en achètent auprès d'autres fournisseurs. En ce sens, cette mesure n'équivaut pas à la distribution de la proportion d'entreprises faisant exclusivement appel à d'autres fournisseurs de biens et services, bien qu'elle en donne une idée, puisqu'elle est plus englobante.

#### Analyse des étapes de production selon les filières de ressources transformées

##### a) Les tâches confiées à d'autres entreprises

D'une manière globale, certaines étapes sont massivement confiées à d'autres entreprises : production des ingrédients secondaires entrant dans la composition des produits de spécialité (95 % des entreprises en moyenne); fourniture des machineries et équipements nécessaires à la production (93 %); fabrication des produits d'emballage (boîtes, sacs, pots, bouteilles, etc.) (91 %). D'autres étapes sont largement confiées à d'autres entreprises, mais avec des variations plus importantes d'une filière de ressource transformée à l'autre. C'est le cas pour l'impression des étiquettes des produits, où 89 % des entreprises fabriquant des produits de spécialité dérivés du lait font faire cette tâche exclusivement à l'extérieur de leur entreprise, alors que cette proportion chute à 60 % chez les entreprises qui ajoutent une deuxième ou une troisième valeur à des poissons et fruits de mer. De même, en ce qui a trait à la conception d'équipements et de machinerie utiles à la fabrication des produits de spécialité, bien que les filières transformant du lait ou des fruits et légumes en produits distinctifs fassent massivement appel à d'autres firmes pour concevoir les appareils nécessaires (respectivement 78 % et 80 %), les fabricants de produits de spécialité transformant l'eau et le sirop d'érable ou les poissons et fruits de mer participent davantage à la conception des machineries et équipements qui leur

sont utiles, ne confiant cette tâche à d'autres firmes que dans 57 % et 44 % des cas respectivement.

À l'inverse, les entreprises de toutes les filières de ressources s'investissent massivement dans la réalisation de certaines étapes de travail, s'en remettant peu exclusivement à d'autres entreprises pour celles-ci. C'est le cas de la conception et du développement des produits (idée, recette, etc.) où en moyenne seulement une entreprise sur dix confie ce mandat à d'autres firmes sans s'y investir elle-même. Il en est de même pour la fabrication proprement dite du ou des produits de spécialité des entreprises enquêtées, exception faite des entreprises transformant de la viande en produits distinctifs qui, pour cela, font affaire deux fois plus que les autres exclusivement avec d'autres entreprises (25 % contre 12 % en moyenne), ce qui est directement dû aux contraintes normatives très strictes encadrant la production de produits carnés, qui nécessitent des investissements trop importants pour que nombre d'entreprises s'y aventurent. Notons également que l'étiquetage des produits est rarement confié à d'autres entreprises, voire jamais; les entreprises enquêtées des filières de l'érable, du lait et des poissons et fruits de mer prennent toutes en charge ce travail. On observe un comportement semblable en ce qui a trait à l'emballage des produits (ensachage, embouteillage, mise en conserve, etc.), notamment chez les entreprises fabriquant des produits distinctifs à partir du lait ou des poissons et fruits de mer, qui se chargent elles-mêmes de cette étape. Dans une logique de produits de spécialité, donc distinctifs par définition, on peut penser que les entreprises qui le font sont soucieuses de la qualité qui détermine la réputation de leurs produits et qui justifie leurs prix plus élevés, car ils ne sont pas dans une logique de production industrielle (i.e. en série et standardisée) basée sur le volume et un prix de masse.

Dans d'autres étapes aussi les entreprises de toutes les filières ne confient pas exclusivement ce travail si souvent, la plupart ou une bonne part le réalisant elles-mêmes en tout ou en partie. Par exemple, en ce qui concerne la traçabilité des produits, on observe qu'en moyenne seulement 15 % des entreprises se déchargent totalement de cette responsabilité en la confiant à d'autres firmes. De même, la vente au détail des produits de spécialité n'est confiée en totalité à d'autres entreprises que dans un cas sur cinq en moyenne. La difficulté de pénétrer les marchés de distribution standards est telle (chaînes de supermarchés, SAQ, etc.), que les entreprises doivent le plus souvent se rabattre sur des stratégies de vente alternatives (marchés publics, vente directe sur les lieux de l'entreprise, etc.). Même pour la distribution des produits dans les différents points de vente, elles sont seulement une entreprise sur trois à confier exclusivement cette tâche à d'autres entreprises, sauf dans les produits de la mer transformés où cette proportion grimpe à environ une sur deux (55 %). Les faibles volumes produits par les entreprises qui fabriquent des produits de spécialité, justement parce qu'elles s'inscrivent dans des marchés distinctifs ou de niche, font en sorte que des distributeurs ne sont certainement pas intéressés à rallonger leur route de collecte et de livraison pour de si petites quantités. Encore le tiers des entreprises confient la tâche de faire les démarches nécessaires en vue d'obtenir la certification ou la labellisation de leurs produits, sauf dans le cas des produits distinctifs dérivés du lait, où cette proportion est de plus d'une entreprise sur deux (57 %).

Enfin, les entreprises de certaines filières adoptent des conduites fort différentes en regard de certaines étapes de la production de leurs produits distinctifs. Ainsi, c'est dans des proportions variant de 40 à 50 % que les entreprises font faire leurs études de marché par d'autres firmes, à l'exception des entreprises de la filière de l'érable qui s'en chargent toutes elles-mêmes. De même, en ce qui a trait à la production de la ressource principale à partir de laquelle est constituée la gamme des produits de spécialité d'une entreprise, rares sont celles qui se déchargent totalement de cette étape dans les filières de l'érable et des fruits et légumes, mais la moitié des entreprises transformant en produits distinctifs le lait, la viande et les poissons et

**Tableau 3.6 - Analyse des étapes de production confiées à d'autres entreprises, selon les filières de ressources transformées**

étapes de production	érable (n = 16) %	fruits & légumes (n = 18) %	lait (n = 9) %	poisson/fr. de mer (n = 10) %	viande (n = 12) %	total (n = 65) %
Conception et développement des produits	6,3***	16,7**	11,1***	0	8,3***	9,2***
Réalisation d'études de marché	0	40*	50***	50***	42,9***	42,4***
Production de la ressource principale	6,3**	5,6**	55,6***	50*	50*	27,7*
Production des ingrédients secondaires	93,3***	88,9***	100***	100*/**	100***	95,2***
Conception d'équipement/machinerie	57,1***	80*****	77,8***	44,4*****	75*****	67,3***
Achat d'équipement/machinerie	85,7***	94,4***	100***	90***	100***	93,4***
Fabrication des produits bioalim. distinctifs	12,5***	11,1*/**	11,1*	0	25*/**/**	12,3***
Conception des étiquettes	18,8*	38,9*	33,3*	40**	18,2*	29,7*
Impression des étiquettes	75*	72,2***	88,9**	60**/**	72,7***	73,4***
Étiquetage des produits	0	11,1(n.d)	0	0	9,1***	4,7***
Conception de l'emballage	33,3***	46,7*	50*	33,3****	16,7*/**	35,6*
Fabrication de l'emballage	81,3***	88,9***	88,9***	100***	100***	90,6***
Emballage des produits	6,3**	16,7***	0	0	16,7*	9,2*/**/**
Démarches de certification/labellisation	33,3*	33,3**/**	57,1***	28,6**	33,3***	36,6***
Conception d'un plan de commercialisation	0	43,8***	22,2***	50***	11,1*/**	26,4***
Distribution aux points de vente	23,1*/**/**/****	29,4***	37,5***	55,6***	27,3**/**	32,8***
Vente des produits	25*	11,1***	22,2**/**	20*/**/**	25**	20*
Traçabilité des produits	6,7***	17,6**	0	22,2****	25***	14,5**/**
Moyenne	31,3	39,5	44,8	41,3	42	40,1

\*le plus souvent par des entreprises de la même MRC

\*\*le plus souvent par des entreprises d'autres MRC de la même région

\*\*\*le plus souvent par des entreprises d'autres régions québécoises

\*\*\*\*le plus souvent pas des entreprises d'autres provinces canadiennes

\*\*\*\*\*le plus souvent pas des entreprises des États-Unis

\*\*\*\*\*le plus souvent pas des entreprises d'ailleurs dans le monde

fruits de mer achètent la ressource principale auprès d'une entreprise productrice ou d'un fournisseur. On voit donc poindre davantage dans ces filières le modèle industriel segmenté où la production de la ressource et sa transformation sont distinctes, dû nous semble-t-il à la structuration même de l'industrie de la production et des normes entourant la production (lait) ou la transformation (poissons et fruits de mer, viande), alors que les entreprises transformant l'eau et le sirop d'érable ou des fruits, herbes et légumes s'inscrivent plutôt dans un modèle intégré facilité par des règles de fabrication relativement plus souples (par exemple, une partie de la production de l'érable peut être transformée sans passer par l'agence de commercialisation du sirop d'érable) ou à peu près inexistantes.

#### b) La localisation des fournisseurs de biens et services

Bien qu'on observe que seulement le tiers des entreprises en moyenne confie la tâche de concevoir et de créer les étiquettes de leurs produits, ce n'est pas faute d'entreprises situées à proximité puisque dans toutes les filières, ce sont des entreprises de la même MRC qui exécutent cette tâche lorsque confiée à l'extérieur de l'entreprise fabriquant les produits distinctifs, sauf dans le cas de la filière des produits de spécialité découlant de la transformation de poissons et fruits de mer, où les partenaires d'affaires sont plus souvent situés dans une aire plus large à l'échelle de la région. De même, lorsque les entrepreneurs font appel à d'autres entreprises pour la production de la ressource principale, celle-ci est plus souvent confiée à des entreprises locales (viande, poissons et fruits et mer) ou régionales (érable, fruits et légumes), alors que l'approvisionnement en lait se fait plus souvent à un niveau provincial à cause du système de collecte du lait en vrac, fait pour le marché de la transformation de masse. Quant à la fabrication même des produits de spécialité, les partenaires d'affaires qui se voient confier le mandat de les produire selon les recettes de l'entreprise sont souvent situés dans la même MRC (lait, viande, fruits et légumes) ou la même région (viande, fruits et légumes). On observe un phénomène semblable dans certaines filières en ce qui a trait à la conception des éléments constitutifs de l'emballage des produits, qui est confiée le plus souvent à des entreprises localisées dans la même MRC ou région (fruits et légumes, lait, viande). Enfin, lorsqu'elles font affaire avec d'autres entreprises pour vendre leurs produits de spécialité au détail, la part d'entreprises locales est plus importante dans les filières de l'érable et des poissons et fruits de mer, et l'on retrouve des proportions importantes de détaillants à l'échelle régionale pour l'écoulement des produits distinctifs du lait, des poissons et fruits de mer et de la viande. Il s'agit là d'indicateurs montrant que les entreprises fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs, bien que souvent produits en faibles volumes et s'insérant dans des marchés de niche ou de qualité, contribuent à l'économie locale et régionale.

Par contre, dans d'autres cas, les entreprises qui veulent confier à d'autres certaines tâches en tout ou en partie doivent se tourner vers des partenaires d'autres régions québécoises. On observe ce cas de figure dans la conception et le développement des produits distinctifs (érable, fruits et légumes et viande), dans la réalisation d'études de marché (lait, poissons et fruits de mer, viande), dans la production des ingrédients secondaires entrant dans la composition des produits de spécialité (sauf dans la filière poissons et fruits de mer qui trouve ses partenaires à l'échelle locale ou régionale), la fourniture des équipements et machineries, dans l'impression des étiquettes (sauf dans les filières de l'érable et du lait qui font plus souvent affaire avec des entreprises locales ou régionales), dans la fabrication des produits d'emballage, pour les démarches de certification et de labellisation (fruits et légumes, lait, viande), pour la conception d'un plan de commercialisation, ainsi que pour la distribution de leurs produits dans les différents points de vente. Ces entreprises contribuent donc aussi à une économie extrarégionale.

Quant à la conception et la fabrication d'équipements et de machineries utiles pour la fabrication des produits de spécialité, les entreprises doivent le plus souvent faire affaire avec des entreprises de pays étrangers dans le cas des filières des fruits et légumes, des poissons et fruits de mer et de la viande, alors que dans les filières de l'érable et du lait, les entrepreneurs peuvent plus facilement répondre à leurs besoins auprès d'entreprises québécoises, signe qu'il s'agit là de deux secteurs de production pour lesquels le Québec détient une expertise historique et territoriale certaine. Quant à la traçabilité des produits, cela varie d'une filière à l'autre : les entreprises transformant des fruits et légumes en produits distinctifs font plus souvent affaire avec des entreprises de leur région, alors que celles transformant l'eau et le sirop d'érable ou la viande dépendent davantage de firmes agissant plutôt à l'échelle de la province, et que les entreprises transformant les poissons et fruits de mer doivent plutôt faire appel à des organisations œuvrant à l'échelle de plusieurs provinces ou du Canada. Dans plusieurs de ces cas, il s'agit d'un effet des réglementations dont la compétence relève du fédéral ou du provincial.

#### Analyse des étapes de production selon la région de localisation des entreprises

Toutes filières de ressources transformées confondues, certaines différences sont notables entre les entreprises de certaines régions. En effet, la réalisation d'études de marché données à contrat à d'autres firmes est une pratique très courante chez les entreprises gaspésiennes (71 %), alors que moitié moins d'entreprises des régions de Chaudière-Appalaches et du Bas-Saint-Laurent achètent les services d'autres entreprises plutôt que de le faire elles-mêmes. De même, la conception des équipements et machineries est plus souvent réalisée exclusivement à l'extérieur des entreprises fabriquant des produits de spécialité neuf fois sur dix dans le cas des entreprises gaspésiennes, proportion qui n'est qu'environ de trois entreprises sur cinq dans les deux autres régions. On observe encore ce phénomène dans la conception des étiquettes des produits, où les deux tiers des entreprises gaspésiennes ne s'occupent pas du tout de cette étape, alors que seulement une sur cinq environ délaisse totalement cette tâche dans les deux autres régions. C'est sensiblement dans les mêmes proportions que les entreprises gaspésiennes se distinguent de celles du Bas-Saint-Laurent et de la Chaudière-Appalaches en ce qui a trait à la conception du plan de commercialisation de leurs produits de spécialité. Bien que dans un moindre écart, on observe que la fabrication même des produits de spécialité de ces entreprises est deux fois plus souvent confiée à d'autres entreprises que la moyenne des trois régions (25 % contre 12 %). Pourquoi les entreprises gaspésiennes ont-elles plus tendance à confier davantage certaines tâches à d'autres firmes au lieu de s'en charger elles-mêmes? Il semble y avoir là une culture entrepreneuriale distincte des deux autres régions.

Quant aux deux autres régions, elles se distinguent sur quelques aspects seulement. Au Bas-Saint-Laurent, la distinction la plus notable a trait aux démarches de certification ou de labellisation des produits qui sont confiées à d'autres firmes dans un cas sur deux, alors que c'est le cas d'une entreprise sur quatre en Chaudière-Appalaches et d'une sur cinq en Gaspésie. On observe également que les entreprises bas-laurentiennes sont celles qui ont le plus tendance à sous-traiter totalement la production de la ressource principale de leurs produits distinctifs à d'autres entreprises, et ce dans une proportion deux fois plus importante que dans le cas des entreprises gaspésiennes (35 % contre 17 %). Les entreprises de la Chaudière-Appalaches se distinguent particulièrement de celles des deux autres régions sur le plan de la vente des produits et de leur traçabilité. En effet, on observe deux fois moins d'entreprises dans cette région qui confient exclusivement la tâche de vendre leurs produits à d'autres entreprises (13 % contre 25 %), et elles donnent rarement le mandat à d'autres entreprises de s'occuper de la traçabilité de leurs produits (5 % contre 18 % au Bas-Saint-Laurent et 25 % en Gaspésie). Est-ce parce qu'elles sont plus proches des grands marchés qu'elles se préoccupent davantage d'assurer elles-mêmes ces tâches?

Si l'on considère l'emplacement des entreprises partenaires avec lesquelles les fabricants de produits distinctifs font affaire pour confier les différents mandats de réalisation de l'une ou l'autre étape en amont ou en aval de la fabrication de leurs produits, on remarque que plus l'entreprise est située en région éloignée, plus elle a tendance à faire affaire avec des entreprises de sa région. Ceci va à l'encontre d'une idée reçue qui voudrait, d'une part, que les entreprises des régions éloignées soient condamnées en quelque sorte à effectuer toutes les tâches couvrant l'ensemble du cycle de vie d'un produit et, d'autre part, qu'elles soient obligées de faire affaire avec des entreprises d'autres régions quand elles ne peuvent pas ou ne veulent pas assumer certaines tâches, par manque d'entreprises dans leur propre région pour répondre à leurs besoins. Or, cela ne se confirme pas empiriquement : les entreprises sises en régions éloignées contribuent autant sinon davantage à l'économie locale et régionale par la sous-traitance et le partenariat avec des entreprises de leur propre région : dans une certaine mesure, l'éloignement deviendrait-il une condition à l'entrepreneuriat, favorisant ainsi le développement d'entreprises complémentaires en réponse aux besoins des entreprises? En effet, en Gaspésie le plus souvent les entreprises font affaire avec d'autres entreprises de la même MRC ou de la même région pour huit tâches, et c'est le cas au Bas-Saint-Laurent pour sept tâches, tandis que cela s'observe pour six tâches en Chaudière-Appalaches. À la décharge de cette dernière, on peut penser que des entreprises font affaire avec des firmes de la région de la Capitale-Nationale, tout juste de l'autre côté du fleuve qui constitue une région économique « naturelle » pour celle de Chaudière-Appalaches.

**Tableau 3.6 - Analyse des étapes de production confiées à d'autres entreprises, selon la région de localisation des entreprises**

étapes de production	C.-Appalaches (n = 24) %	Bas-St-Laurent (n = 29) %	Gaspésie (n = 12) %	total (n = 65) %
Conception et dév. des produits	8,3***	6,9***	16,7*	9,2***
Réalisation d'études de marché	30*/**	37,5***	71,4*/***	42,4***
Production de la ress. principale	25*	34,5*/**/***	16,7*/**	27,7*
Prod. des ingrédients secondaires	100***	92,9*/**/***	91,7*	95,2***
Conception d'équip./ machinerie	57,9***	65,4***	90*****	67,3***
Achat équipement/ machinerie	86,4***	96,4***	100***	93,4***
Fabrication des produits distinctifs	0	17,2**/***	25*	12,3***
Conception des étiquettes	17,4*	24,1*/**	66,7*	29,7*
Étiquetage des produits	0	3,4 (n.d.)	16,7***	4,7(n.d.)
Conception de l'emballage	30,4*	38,5*	40****	35,6*
Emballage des produits	4,2 (n.d.)	10,3**/***	16,7*	9,2*/**/***
Démarches de certif./ labellisation	25**/***	52,6***	20*/***	36,6***
Conception d'un plan de commerc.	15,8***	23,1***	62,5***	26,4***
Distribution aux points de vente	21,1***	37**/***	41,7***	32,8***
Vente des produits	12,5***	24,1*	25*	20*
Traçabilité des produits	4,5**	17,9***	25****	14,5**/***
Moyenne	27,4	36,4	45,4	34,8

\*le plus souvent par des entreprises de la même MRC

\*\*le plus souvent par des entreprises d'autres MRC de la même région

\*\*\*le plus souvent par des entreprises d'autres régions québécoises

\*\*\*\*le plus souvent par des entreprises d'autres provinces canadiennes

\*\*\*\*\*le plus souvent par des entreprises des États-Unis

\*\*\*\*\*le plus souvent par des entreprises d'ailleurs dans le monde

### Analyse des étapes de production selon les zones de localisation des entreprises par indices de développement regroupés

Pour cette analyse, les indices de développement des 65 entreprises enquêtées ont été regroupés en trois catégories : celles ayant un indice de développement négatif de -1,57 ou moins (22 entreprises), celles qui ont un indice de développement plutôt « neutre » tournant autour de zéro, soit de -1,56 à 1,24 (21 entreprises), et celles dont l'indice de développement est positif à 1,25 ou plus (22 entreprises) (voir tableau no 3.7).

Dans les localités dont l'indice de développement est négatif (-1,57 ou moins), les entreprises confient environ quatre fois plus souvent la conception et le développement de leurs produits de spécialité (18 % contre 4,8 % et 4,5 %). La transformation des ingrédients secondaires entrant dans la composition de leurs produits distinctifs est deux fois plus souvent réalisée par d'autres entreprises qu'elles-mêmes (50 % contre 19 % et 35 %). Près du quart des entreprises de ces localités plus ou moins dévitalisées donnent à contrat l'emballage même de leurs produits, et le tiers des entreprises recrutent à l'extérieur pour concevoir le plan de commercialisation de leurs produits (contre le quart ou moins chez les entreprises situées dans des zones où l'indice de développement est proche de 0 ou positif. De plus, elles sont près du quart à ne pas fabriquer elles-mêmes leurs produits de spécialité, c'est-à-dire à en confier totalement la fabrication à d'autres entreprises avec qui elles font affaire pour cette tâche. Par contre, ce sont les entreprises qui confient le moins souvent la distribution de leurs produits à d'autres (19 % contre 50 % et 32 % dans les zones où les indices de développement sont supérieurs). Ceci peut donner à penser que les entreprises localisées dans ces milieux moins pourvus en ressources sont elles-mêmes aux prises avec ces déficits et doivent ainsi faire appel à d'autres entreprises pour pallier ces lacunes. Mais on peut également le voir comme une contribution importante à l'économie par les liens d'affaires qui sont tissés dans ce cadre de collaboration. D'ailleurs, il faut regarder dans quels rayons ou étendues géographiques ces partenariats d'affaires sont le plus souvent conclus. Quand on considère l'ensemble des tâches qui sont déléguées à d'autres entreprises par celles qui sont situées dans les zones les moins bien dotées en ressources eu égard à leur indice de développement, on s'aperçoit alors que les tâches sont le plus souvent confiées à des entreprises d'autres régions québécoises (10 fois), à des entreprises situées dans la même MRC (6 fois) ou dans la même région (4 fois). Ainsi, la part de ces opérations réalisées en dehors des entreprises productrices de ces produits de spécialité reste dans la même région dans 10 cas, et notamment pour des étapes fort importantes : transformation des ingrédients complémentaires, fabrication même des produits de spécialité. Les réseaux de solidarité économique se développeraient-ils davantage dans ces zones, contribuant ainsi davantage à l'économie du milieu?

À l'opposé, dans les localités où l'indice de développement est positif (1,25 ou plus), les entreprises confient davantage certaines tâches à l'extérieur en ce qui a trait à la production de la ressource principale (plus du tiers des cas contre moins du quart des cas dans les zones d'indice de développement plus faibles ou négatifs). De même, elles sont près de la moitié à faire affaire avec d'autres entreprises pour que celles-ci s'occupent des démarches de certification ou de labellisation (46 %), alors que cela est vrai dans seulement le tiers des cas ou moins dans les autres zones. Par contre, elles se distinguent aussi des entreprises situées dans des zones moins développées ou sous-développées en ce qu'elles confient très rarement le soin de s'assurer de la traçabilité de leurs produits (5 % contre environ 30 % dans les autres zones). De même, elles confient moins souvent la conception des étiquettes de leurs produits (19 % contre 32 % et 38 % dans les autres zones), tout comme elles ne sous-traitent la réalisation des études de marché que dans le tiers des cas, alors que cette pratique est le lot d'environ une entreprise sur deux dans les autres cas. Ce qu'on observe par ailleurs, c'est que les entreprises situées dans des zones où les indices de développement sont positifs ont plus

tendance qu'ailleurs à confier ces tâches à des entreprises situées dans d'autres régions québécoises (10 fois) qu'à établir des liens avec des entreprises locales ou régionales, niveaux géographiques qui ne sont le plus souvent apparus que dans respectivement trois cas et un cas. De ce point de vue, les entreprises situées dans des zones où les indices de développement sont les plus positifs participent moins à leur économie locale ou régionale, au sens strict de construire des partenariats d'affaires avec d'autres entreprises de la même MRC ou de la même région.

**Tableau 3.7 - Analyse des étapes de production confiées à d'autres entreprises, selon les zones de localisation des entreprises, par indices de développement regroupés**

étapes de production	zones d'indices de développement regroupés			total (n = 65) %
	-1,57 ou moins (n = 22) %	-1,56 à 1,24 (n = 21) %	1,25 ou plus (n = 22) %	
Conception et développement des produits	18,2***	4,8***	4,5***	9,2***
Réalisation d'études de marché	46,2***	50***	33,3***	42,4***
Production de la ressource principale	22,7*	23,8**	36,4*	27,7*
Production des ingrédients secondaires	95,2***	95***	95,5***	95,2***
Transformation des ingrédients secondaires	50*	18,8***	25#	30,8*
Conception d'équipements/machinerie	65***	66,7***/*	70,6***	67,3***
Achat d'équipement/machinerie	95***	90***	95,2***	93,4***
Fabrication des produits distinctifs	22,7*	14,3***	0	12,3***
Conception des étiquettes	31,8*	38,1*	19*	29,7*
Étiquetage des produits	4,5(n.d.)	4,8***	4,8(n.d.)	4,7(n.d.)
Conception de l'emballage	33,3***	33,3**	40*	35,6*
Emballage des produits	22,7**/*	4,8 (n.d.)	0	9,2 (n.d.)
Démarches de certification/labellisation	33,3**/*	30,8**/*	46,2***	36,6***
Conception d'un plan de commercialisation	35,3***	25***	20***	26,4***
Distribution des produits aux points de vente	19***	50***	31,6***	32,8***
Vente des produits	18,2**	33,3*	9,1***	20*
Traçabilité des produits	18,2**	21,1***	4,8**/*	14,5**/*
Moyenne	37,1	35,6	31,5	24,6

#autant dans l'une ou l'autre de ces étendues géographiques

\*le plus souvent par des entreprises de la même MRC

\*\*le plus souvent par des entreprises d'autres MRC de la même région

\*\*\*le plus souvent par des entreprises d'autres régions québécoises

\*\*\*\*le plus souvent par des entreprises d'autres provinces canadiennes

\*\*\*\*\*le plus souvent par des entreprises des États-Unis

\*\*\*\*\*le plus souvent par des entreprises d'ailleurs dans le monde

Revenons sur trois tâches où les entreprises des trois régions se différencient largement en regard de l'indice de développement où elles sont situées : la fabrication des produits de spécialité, la distribution des produits et la vente de ceux-ci. La fabrication est plus souvent donnée à contrat à d'autres entreprises par près du quart des entreprises situées en milieu moins vitalisé ou dévitalisé, alors que cette proportion chute à 14 % dans les milieux où l'indice de développement tourne autour de zéro, et qu'aucune entreprise de notre échantillon ne délègue totalement cette responsabilité à une autre entreprise dans les zones dynamiques.

Lorsque cette tâche est confiée à d'autres entreprises, le plus souvent c'est à des entreprises locales, en zone d'indice de développement négatif, alors que c'est à des entreprises d'autres régions québécoises, en zone d'indice plutôt neutre. Quant à la distribution et la vente des produits, elles sont plus fortement confiées à d'autres entreprises par celles qui sont situées dans des zones ni dévitalisées, ni dynamisées (respectivement par la moitié et le tiers des entreprises). Si la distribution est le moins souvent confiée à d'autres entreprises par des entreprises situées dans des zones où l'indice de développement est négatif, la vente, quant à elle, est le moins souvent exclusivement déléguée à d'autres entreprises par celles qui sont situées dans des localités où l'indice de développement est positif. De plus, lorsque la tâche de distribution est confiée à d'autres entreprises, c'est toujours le plus souvent à des entreprises d'autres régions, peu importe l'indice de développement de la localité où l'entreprise fabriquant des produits de spécialité est située, tandis que la vente est confiée plus souvent à des entreprises de la même région par les entreprises situées dans des localités moins dynamiques ou plus dévitalisées, à des entreprises de la même MRC par les entreprises situées dans des localités ni dynamiques, ni dévitalisées, et à des entreprises d'autres régions par les entreprises situées dans les localités dont l'indice de développement est le plus positif. Ces différences notables dans notre échantillon en ce qui concerne la distribution et la vente des produits sont difficilement explicables parce qu'elles ne sont pas linéaires, ni en termes de proportions d'entreprises confiant totalement ces tâches à d'autres entreprises, ni en termes d'aires géographiques où sont situées les entreprises avec lesquelles elles font le plus souvent affaire.

#### Analyse des étapes de production des produits distinctifs selon le chiffre d'affaires

Les entreprises ayant les chiffres d'affaires les plus faibles (moins de 100 000 \$) sont nettement moins susceptibles de faire faire leurs études de marché par une autre entreprise (18 % contre 44 % en moyenne). On remarque aussi qu'au-dessus de 250 000 \$ de chiffre d'affaires, les entreprises qui confient cette tâche à d'autres ont tendance à faire davantage affaire avec des firmes localisées dans d'autres régions québécoises (environ 35 % contre 10 % pour les plus petites entreprises). Les entreprises dont le chiffre d'affaires se situe en deçà de 100 000 \$ ont beaucoup moins tendance à confier la production de la ressource principale transformée à d'autres entreprises (seulement 10 % le font), alors que cette tendance va légèrement en croissant avec le chiffre d'affaires (de 31 à 47 % pour les autres entreprises). Cela n'est pas lié à l'âge de l'entreprise puisqu'aucune variation n'est notée en regard de cette variable. Quant à la production des ingrédients complémentaires incorporés dans les produits de spécialité, on remarque qu'elle n'est jamais confiée à des entreprises de la même MRC dans le cas des entreprises ayant des chiffres d'affaires de plus d'un million de dollars, alors que cette proportion tourne autour de 45 % dans tous les autres cas.

En ce qui a trait à la conception et au développement de l'équipement et de la machinerie utiles pour la fabrication des produits bioalimentaires distinctifs, ce sont les entreprises présentant les chiffres d'affaires les plus faibles (moins de 100 000 \$) ou les plus élevés (un million de dollars et plus) qui ont très fortement tendance à faire appel à d'autres entreprises pour cela (dans plus de 80 % des cas versus environ 50 % dans les entreprises de taille moyenne). Dans quelle mesure le poids de la contrainte ou le loisir d'avoir le choix pèsent-ils dans cette décision?

Quant à la conception de l'étiquette de leurs produits, les entreprises ayant un chiffre d'affaires moyen (de 100 000 \$ à moins d'un million de dollars) ont beaucoup plus tendance à faire appel à des entreprises localisées dans la même MRC qu'elles (environ 50 %), tandis que les plus grandes (chiffre d'affaires d'un million de dollars et plus) font davantage affaire avec des entreprises localisées dans d'autres régions québécoises (40 %). Concernant la fabrication des produits d'emballage nécessaires (pots, bouteilles, papier, boîtes, sacs, etc.), le quart des

entreprises dont le chiffre d'affaires se situe à 250 000 \$ ou plus font plus souvent affaires avec des entreprises localisées dans d'autres provinces canadiennes.

Par ailleurs, on observe que les entreprises dont le chiffre d'affaires n'atteint pas 100 000 \$ font beaucoup affaire avec l'extérieur pour des démarches de certification (67 % contre 25 % pour les autres). Les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse un million de dollars vont un peu plus vers des entreprises localisées dans d'autres régions de la province (30 % contre 10 % pour toutes les autres). Elles font de même en ce qui a trait à la réalisation d'un plan de commercialisation pour leurs produits de spécialité (40 % contre 15 % environ pour toutes les autres).

Quant à la distribution des produits dans les différents points de vente, on observe une certaine tendance à confier cette tâche à d'autres entreprises avec l'augmentation du chiffre d'affaires (de 17 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$ à 50 % pour celles réalisant un million de dollars ou plus). De plus, les entreprises dégagant les plus forts chiffres d'affaires sont aussi celles qui confient totalement la vente de leurs produits à d'autres entreprises (40 % des cas contre 15 % seulement en moyenne dans les autres cas). Par contre, lorsqu'elles le font, les entreprises à chiffres d'affaires plus faibles (moins de 250 000 \$) confient la vente de leurs produits plus souvent que les autres à des entreprises de la même MRC qu'elles (environ 46 % contre 25 % pour les entreprises à chiffre d'affaires plus élevé). Est-ce une question de solidarité locale et de volonté d'y concentrer son marché, ou une question de difficulté, voire d'incapacité, à aller sur d'autres marchés? Les entreprises ayant un chiffre d'affaires d'un million de dollars ou plus vendent davantage leurs produits dans des magasins à l'échelle de leur région (47 %), de la province (53 %) et sont à peu près les seules à investir les marchés canadiens (47 %), américains (27 %) et étrangers (33 %).

### 3.2.1.3 Critères pour choisir un fournisseur de biens ou services

On a demandé aux entrepreneurs sur quels critères ils se basaient pour choisir leurs fournisseurs de biens ou de services, en amont ou en aval de la production de leurs produits distinctifs. Le critère le plus prépondérant qui arrive loin devant les autres critères est la qualité du bien ou du service offert par le fournisseur.

**Tableau 3.8 - Critères établissant le choix d'une entreprise fournissant le bien ou le service d'une tâche de production confiée à l'externe**

<b>Critères pour choisir un fournisseur de biens ou de services</b>	<b>n/62</b>	<b>%</b>
Qualité du bien ou du service	46	74,2
Disponibilité du bien ou du service	26	41,9
Coût du bien ou du service	26	41,9
Proximité géographique du fournisseur	24	38,7
Rapidité de réponse à la demande	12	19,4
Confiance accordée au fournisseur	10	16,1
Expertise reconnue du fournisseur	9	14,5
Autres critères	9	14,8
Préoccupations environnementales	7	11,3
Préoccupations éthiques	6	9,7
Recommandation par autrui	4	6,5
Réalisations du fournisseur connues par le dirigeant	4	6,5

Source : données d'enquête (2009)

Ce qui motive les entrepreneurs rencontrés à choisir un fournisseur de biens ou de services pour réaliser l'une ou l'autre étape de la production des produits distinctifs est d'abord et avant tout la qualité du bien ou service (74,9 % des 62 entreprises qui ont répondu à la question), ce qui peut conduire parfois à retenir les services d'une entreprise située à une distance importante du fabricant de produits bioalimentaires distinctifs, puisque la distinction repose avant toute chose sur la qualité des produits. À cela s'ajoutent en second lieu la disponibilité du bien ou du service et son coût. Mais à qualité égale, la proximité géographique des fournisseurs favorisera davantage les entreprises situées dans un rayon plus proche, comme on l'a vu dans la section précédente. Peuvent alors entrer en jeu d'autres critères subjectifs (confiance accordée au fournisseur, expertise qui lui est reconnue, etc.), mais aussi des critères identitaires (partage de préoccupations environnementales ou éthiques, par exemple) qui viennent façonner les relations d'affaires sur des bases plus complexes que la seule base économique.

Si l'on observe ces critères en fonction de la région de localisation des entreprises et en fonction de la filière de la ressource principale transformée, on observe quelques nuances et tendances. Ainsi, la confiance accordée est un critère qui semble compter pour un peu plus d'entreprises dans les filières de la transformation du lait et des poissons et fruits de mer (environ 30 % contre moins de 10 % dans les autres filières). Ce facteur apparaît le moins important chez les entrepreneurs de Chaudière-Appalaches (4,3 % contre plus de 20 % en moyenne pour les deux autres régions). Le coût du bien ou du service semble compter davantage pour les entrepreneurs fabriquant des produits distinctifs à base de fruits et légumes (53,3 %) ou de poissons et fruits de mer (60 %), alors que cela semble être plus secondaire dans les filières de transformation des viandes (25 %) et de l'érable (31,3 %). C'est dans la région du Bas-Saint-Laurent que ce facteur compte le moins (25 %), alors qu'il compte en moyenne deux fois plus dans les deux autres régions (environ 55 % chacune). L'expertise apparaît comme un facteur plus important pour les transformateurs de l'érable (le tiers des entreprises contre en moyenne une sur dix dans les autres filières). La rapidité d'exécution est un critère plus important pour les entrepreneurs de Chaudière-Appalaches (30,4 % contre à peine plus de 10 % pour ceux des deux autres régions). La recommandation d'un fournisseur faite par autrui est un critère qui n'opère pratiquement que chez les fabricants de produits distinctifs dérivés du lait, où on le retrouve chez près du quart des entrepreneurs enquêtés (22,2 %). Tous les entrepreneurs (toutes filières de ressources confondues) pour lesquels ce critère compte se trouvent au Bas-Saint-Laurent. Les préoccupations environnementales apparaissent comme un critère un peu plus sensible chez les fabricants de produits distinctifs de viande ou de fruits et légumes (respectivement 25 % et 20 %), alors que cela est quasi absent dans les autres filières. C'est aussi au Bas-Saint-Laurent que ce facteur est le plus sensible (17,9 % contre 8,7 % en Chaudière-Appalaches et aucune des entreprises rencontrées en Gaspésie).

### **3.2.2 Activation du capital symbolique pour l'identité du produit alimentaire : le nom des produits distinctifs**

La dénomination d'un produit alimentaire, en recourant à des références territoriales, est considérée comme une stratégie innovante permettant de créer une identité aux produits et ainsi de les distinguer sur les marchés. Le territoire est alors vu comme une ressource symbolique qui peut être mis en valeur par les entrepreneurs. Nombre d'auteurs, particulièrement en France, insistent sur cette pratique considérée comme une caractéristique de cette économie bioalimentaire.

Les données d'analyse<sup>32</sup> sont concluantes, mais pas dans le sens proposé par la littérature : on remarque en effet que les entreprises ne donnent pas systématiquement des noms à tous leurs produits distinctifs. Ainsi, la forte majorité des entreprises (85 %) ont au moins un produit distinctif qui ne porte aucun nom spécifique et, pour plusieurs entreprises, aucun de leurs produits n'a de nom. Dans ces cas de produits « sans nom », on les décrit sur les étiquettes par divers éléments comme une des ressources transformées ou un des ingrédients qui le compose (framboise, pomme, canard, porc, saumon, pétoncle, calmar, tomate, concombre, érable, etc.), le type de produit qu'on en tire (gelée, tartinade, liqueur, cidre, ketchup, relish, rillettes, saucisse, magret, jambon, darne, pâté, cheddar, tomme, sorbet, tire, bonbon, etc. ), un aspect du procédé qu'on utilise (fumé, mariné, séché, biologique, salé, confit, etc.), le lieu de provenance de la ressource (Atlantique, Kamouraska, etc.), parfois en combinant plusieurs éléments (ex : saumon de l'Atlantique fumé à froid).

La très grande majorité des entreprises recourt donc à cette façon de faire plus descriptive et générique pour l'un ou l'autre de ses produits distinctifs. Soulignons qu'il s'agit d'un choix volontaire dans certains cas. Des répondants nous expliquent ainsi que l'attribution de noms particuliers est un processus exigeant auquel ils ne peuvent se consacrer à cette étape du développement de leur entreprise. D'autres estiment quant à eux que la description du produit est encore préférable à un nom plus sophistiqué, car il informe davantage les consommateurs : « Je pense que la simplicité, ça a sa place partout. Un moment donné, tu peux manger un vrai produit avec un vrai nom que de chercher midi à quatorze heures. » (#235114)

Retenons par ailleurs qu'un peu plus du tiers (35 %) des 65 entreprises enquêtées dans les trois régions ont accordé un nom à au moins un de leurs produits. Dans certains cas, tous leurs produits distinctifs portent un nom. Examinons si l'on peut observer des différences selon les types d'entreprises, les raisons ayant motivé l'adoption de cette pratique et, enfin, comment se décline la dénomination de ces produits.

---

<sup>32</sup> Sur le plan méthodologique, l'analyse a porté sur un total de 292 noms de produits distinctifs qui ont été recensés à partir de trois sources complémentaires : 1) ceux fournis par les répondants (question 3.2); 2) ceux indiqués sur les étiquettes des produits et des dépliants remis par les répondants; 3) les sites web des entreprises. Ces mêmes sources ont été utilisées pour comprendre les significations accordées aux noms par les entrepreneurs.

### 3.2.2.1 Stratégies différenciées selon la taille d'entreprise et le type de produits

Est-ce que certains types d'entreprises recourent plus systématiquement que d'autres à ce type de stratégie? Il semble que ce soit le cas<sup>33</sup>. Sous l'angle de la taille de l'entreprise d'abord, on constate que plus une entreprise compte d'employés, plus elle a recours à cette stratégie distinctive pour nommer ses produits. En effet, la quasi-totalité des entreprises ayant 25 employés et plus adoptent cette pratique (6 entreprises sur 7), alors qu'une seule des onze entreprises ne comptant aucun employé adopte cette manière de faire pour nommer ses produits. Est-ce donc dire que la plus grande taille de l'entreprise, qui appelle à élargir ses marchés, à produire en plus grand volume et donc à entrer dans une logique plus compétitive, obligerait à adopter cette stratégie pour marquer sa distinction?

Un deuxième facteur ressort des analyses pour enrichir cette première piste, soit la filière de ressources. On observe que cette stratégie consistant à donner un nom spécifique chargé d'une signification particulière est largement utilisée dans la filière du lait (la totalité des neuf entreprises rencontrées) et, à l'inverse, très rarement dans la filière de l'érable (1 entreprise seulement sur 16). Dans les autres filières, cela varie davantage autour de la moyenne (39 %) avec différents écarts (de 25 % dans les viandes à 50 % dans les fruits et légumes). Enfin, un examen des produits indique que le type de produit fabriqué pourrait être en cause. En effet, ceux ayant la plus forte valeur ajoutée, par exemple les fromages fins ou les alcools fabriqués à partir de petits fruits ou de la sève d'érable, portent systématiquement des noms.

### 3.2.2.2 Les raisons de nommer des produits

Nous avons voulu savoir comment les entrepreneurs choisissent le nom de leur produit (question 3.4). Peu de réponses ont été obtenues sur cette question. Elles montrent cependant des démarches variées. Certains dirigeants d'entreprise préfèrent faire eux-mêmes le travail, lors d'un remue-méninges en famille par exemple, ou avec l'aide d'un consultant (trois cas). Quelques-uns tentent d'intégrer la participation des consommateurs ou même de la population locale, par le biais de sondages ou de concours notamment.

Plusieurs raisons motivent le choix des noms accordés aux produits. Évidemment, il s'agit pour plusieurs d'une stratégie de marketing visant à se démarquer de la concurrence. Le nom est alors choisi pour donner un « caractère » au produit, stimuler l'imaginaire des consommateurs et l'« accrocher ». Il peut s'agir de clientèles très ciblées, voire très éloignées, qui sont pressenties comme sensibles à certaines dimensions rappelant le territoire québécois et son histoire. Par exemple, les légendes, des mythes ou l'imaginaire autochtone sont considérés comme des éléments « exotiques », susceptibles d'attirer l'attention d'acheteurs étrangers. En parlant de son produit portant le nom du territoire proche, de plus en plus connu sur le plan touristique, un répondant explique que ce choix trouve écho auprès des consommateurs :

On se rend compte que c'était le plus beau nom pour en faire un ambassadeur de la région, plus que juste de retracer d'où il vient. Puis, on s'en aperçoit que ça fonctionne. Les gens, maintenant, de la région s'en vont en visite, par exemple à Montréal, chez des amis. Au lieu d'apporter une bouteille de vin, ils viennent chercher [notre produit] comme cadeau. (#265248)

---

<sup>33</sup> Les analyses montrent qu'il n'y a pas de variation significative liée à l'âge de l'entreprise.

Dans nombre d'autres cas, l'intention est plus affective, arrimée à une filiation sociale ou territoriale que l'on souhaite souligner. Les répondants déclarent vouloir rendre hommage à des personnes ou des collectifs qui ont marqué l'entreprise ou l'histoire locale et régionale. Plusieurs dirigeants ont ainsi puisé dans les noms et prénoms des fondateurs de l'entreprise familiale (souvent un parent proche) ou d'ancêtres dont le parcours ou un trait de caractère les inspirent. La référence à la famille est aussi une façon de souligner la continuité, le transfert des patrimoines entre les générations. De même, la référence à des moments de l'histoire locale, au-delà des personnages, est une autre façon d'ancrer le produit, par essence récent, dans une lignée de pratiques. « C'est poétique, ça nous ramène à nos origines. Il y a un petit côté historique. Ça permet d'ancrer le produit, qui est complètement nouveau, dans notre tradition » (#155403). Enfin, dans plusieurs cas, le nom commercial du produit permet de valoriser le territoire d'appartenance de l'entreprise, qui n'est pas toujours un lieu connu mais dont on est fier et qu'on souhaite faire reconnaître : « On voulait faire parler de [nom de la localité], c'est chez nous » (#253386).

### 3.2.2.3 Des noms misant sur le territoire géographique, historique et social

Lors de l'examen des noms de produits, il ressort d'emblée que les entreprises misent sur diverses références au territoire, que ce soit sa géographie, son histoire ou sa population. Ces références peuvent être situées dans cinq grandes catégories qui ne sont pas mutuellement exclusives (voir tableau no 3.9). C'est dire qu'un nom peut inclure deux termes qui renvoient à deux catégories<sup>34</sup>. Examinons ces catégories.

La stratégie la plus fréquente, adoptée par 16 entreprises (25 %), est celle d'intégrer le nom officiel d'un lieu proche et connu où est transformé le produit ou encore d'où provient la ressource principale. Généralement, il s'agit du nom de la localité, d'une paroisse, de la MRC, mais aussi du nom d'une rivière, comme d'un endroit spécifique sur la rivière. Presque aussi souvent (23 %), le nom fait référence à une dimension de la culture locale, plus souvent une page de son histoire ou un personnage l'ayant marqué, et plus rarement une pratique jugée originale (fête).

Le territoire est aussi présent dans une troisième catégorie de noms, mais cette fois en faisant référence à un élément de la géographie locale ou régionale. Dix entreprises (15 %) misent sur cette pratique. Notons que les formations géologiques sont fréquemment utilisées (chaîne de montagnes, types de buttes, battures, tombolo, île), en particulier lorsqu'elles sont jugées uniques, caractéristiques du paysage ou du territoire, servant aussi parfois de repères pour la population locale.

**Tableau no 3.9 - Stratégie retenue pour nommer au moins un produit distinctif**

Stratégie retenue misant...	n	%
... sur le nom officiel de lieu	16	25
... sur une dimension culturelle territoire (histoire)	15	23
... sur une particularité géographique du territoire	10	15
... sur le nom/prénom d'un membre de la famille	8	12
... sur un nom inventé ou un jeu de mots	4	6

Source : données d'enquête (2009)

<sup>34</sup> Cela explique que les pourcentages ne sont pas cumulatifs : une entreprise peut utiliser deux types de stratégies pour nommer ces produits.

La quatrième catégorie de nom fait quant à elle référence à une dimension du territoire social, plus exactement au nom du propriétaire de l'entreprise, d'un membre de la famille proche (parent, enfant) ou plus éloignée (ancêtres). Huit entreprises (12 %) parmi les entreprises enquêtées ont nommé un ou des produits sur cette base. Enfin, quelques noms s'appuient sur un jeu de mots ou un mot inventé, entre autres par une contraction entre deux termes existants. Cette stratégie est retenue par quatre entreprises (6 %).

### **3.2.3 Marchés d'écoulement des produits et développement des marchés par des stratégies spécifiques**

L'activation des ressources symboliques, par l'attribution de noms aux produits, vise entre autres les consommateurs qu'il faut conquérir et convaincre d'acheter des produits se différenciant de ceux de masse. Hormis la clientèle qui recherche cette distinction, il faut déployer des stratégies pour atteindre les autres et développer des marchés. L'activation de ressources matérielles pour la distribution et la vente des produits s'avère nécessaire pour faire son chemin dans un environnement compétitif fait pour la grande industrie de transformation. En effet, le développement des clientèles apparaît plutôt difficile pour un entrepreneur rencontré sur deux.

#### **3.2.3.1 Clientèles des fabricants de produits bioalimentaires distinctifs**

Les clientèles des fabricants de produits bioalimentaires distinctifs sont variées, mais la grande majorité vend une partie de ses produits directement aux individus. La diversification des clientèles apparaît néanmoins comme une obligation pour pallier les aléas de l'un ou l'autre de ces marchés.

**Tableau 3.10 – Nombre et proportion de fabricants de produits distinctifs par type de clientèle<sup>35</sup>**

	n/65	%
individus (locaux, touristes)	55	84,6
dépanneurs, épiceries, supermarchés	29	44,6
restaurants, auberges, hôtels	24	36,9
grossistes	20	30,8
boutiques spécialisées (SAQ, Marché du monde, etc.)	18	27,7
autres (magasins à rayons, pharmacies, autres entreprises, etc.)	14	21,5
institutions (écoles, hôpitaux, CHSLD, etc.)	7	10,8
organisations pour activités spéciales (UPA, tables agro, etc.)	7	10,8

Source : données d'enquête (2009)

La quasi-totalité des entreprises de Chaudière-Appalaches (95,8 %) vendent leurs produits de spécialité directement aux individus (sur les lieux mêmes de l'entreprise, dans les marchés publics, par la poste ou autobus, par vente de porte-à-porte, etc.), alors que cette proportion glisse autour de 77 % au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie. On aurait pourtant pu croire que les entreprises situées dans une région relativement plus proche des grands marchés auraient adopté des stratégies plus conventionnelles pour écouler leurs produits et que les régions plus touristiques auraient presque unanimement cherché à séduire cette clientèle dans une

<sup>35</sup> Pour chaque entreprise, les clientèles comptant pour moins de 5 % du chiffre d'affaires (donc marginales) ont été omises dans les calculs de ce tableau.

perspective de développement agrotouristique. Or, c'est le contraire que l'on observe. D'une part, la proximité des grands marchés de consommateurs favorise probablement leur déplacement sur les lieux des entreprises en Chaudière-Appalaches; d'autre part, l'agrotourisme est peut-être plus difficile à développer quand les entreprises ne sont pas situées à proximité des grandes routes. Par exemple, faire le tour de la Gaspésie confine trop souvent les gens à suivre la route 132 qui ceinture cette région.

La vente des produits dans des dépanneurs, épicerie et supermarchés est une stratégie nettement plus importante chez les entreprises fabriquant des produits carnés distinctifs (75 %), alors que les entreprises de la filière fruits et légumes pénètrent beaucoup moins ce marché (22,2 %), les entreprises des autres filières se situant autour de la moyenne (44,6 %).

Le recours aux boutiques spécialisées est un peu plus fort chez les entreprises de Chaudière-Appalaches (37,5 % contre moins de 25 % en moyenne pour les deux autres régions). Il faut dire que la géographie peut ici être un facteur d'influence alors que certaines boutiques sont situées à Québec, à moins d'une heure de route, ce qui permet à certains fabricants de s'y rendre fréquemment (ex. : Vieux-Port, Halles). Ce sont les entreprises développant des produits de spécialité à partir de l'érable et des poissons et fruits de mer qui recourent le moins à ce genre de boutiques pour écouler leurs produits (moins de 10 %, contre une moyenne d'environ 40 % dans les autres filières). Ces deux filières sont certainement parmi celles qui exportent le plus une part importante de leur production.

La vente des produits de spécialité à des grossistes est de loin une stratégie beaucoup plus usitée en Gaspésie, où les deux tiers des transformateurs recourent à des grossistes, alors que c'est le cas pour seulement 27,6 % des entreprises du Bas-Saint-Laurent et 16,7 % de celles de Chaudière-Appalaches. On n'est donc pas surpris que ce mode de distribution des produits soit beaucoup plus présent dans la filière des produits transformés distinctifs dérivés des poissons et fruits de mer (70 %), alors qu'en moyenne c'est le lot de moins du tiers des entreprises dans les autres filières et que cette stratégie est quasi inutilisée par les entreprises fabriquant des produits de spécialité à partir de la viande.

Les produits distinctifs à base de viande sont de loin ceux qui trouvent le plus dans les restaurants, auberges et hôtels un marché d'écoulement pour leurs produits (83,3 % contre moins de 30 % en moyenne dans les autres filières). Bien que dans des proportions et des écarts moindres, les produits carnés se retrouvent aussi un peu plus dans les institutions (25 % contre environ 10 % dans les autres filières, et aucune entreprise transformant des poissons et fruits de mer parmi celles rencontrées).

Les produits distinctifs fabriqués à partir de viande ou de fruits et légumes trouvent peu d'autres marchés (dans un peu plus de 5 % des cas seulement). Par ailleurs, ce sont principalement des entreprises de la filière poissons et fruits de mer qui exploitent le marché de la vente à des organisations pour des activités spéciales.

### **3.2.3.2 Moyens utilisés pour la distribution des produits bioalimentaires de spécialité**

La vente sur les lieux mêmes de l'entreprise est, de loin, le moyen de vente et de distribution le plus répandu (87,5 %). Il faut dire que les distances, les coûts de transport et les délais de livraison ont été identifiés comme un frein au développement des marchés de produits distinctifs par deux entrepreneurs sur cinq. Si plusieurs ont dit que la vente sur les lieux mêmes de l'entreprise était plus pratique pour eux ou que cela s'inscrivait dans une démarche de proximité

avec le client qui voit alors les lieux de production et place un visage sur le producteur, certains ont dit que cela était dû à la contrainte de ne pouvoir eux-mêmes vendre légalement leurs produits en dehors des murs de l'entreprise (boissons alcoolisées). En outre, près du tiers des fabricants de produits bioalimentaires de spécialité (31,1 %) vendent aussi des produits de spécialité d'autres entreprises.

La seconde stratégie la plus employée, par un fabricant de produits de spécialité sur deux, a nécessité la mise en place de son propre service de distribution. Ce système peut être assez rudimentaire, surtout quand il ne vise qu'une clientèle locale; l'entrepreneur prend son véhicule et va distribuer ses produits à ses clients, dans le but d'en préserver la fraîcheur. Car l'enjeu pour les produits distinctifs frais (qui souvent ont un procédé de fabrication n'utilisant pas d'agents de préservation) est la conservation du produit et de ses attributs qualitatifs.

Pour beaucoup d'entrepreneurs, l'un des problèmes importants qui les oblige à recourir à d'autres stratégies que de faire affaire avec un distributeur indépendant, est le volume qu'ils ne peuvent fournir, ce qui fait grimper les coûts. Par contre, dans d'autres cas, c'est aussi que les producteurs ne sont pas en mesure de fournir une régularité de leur production à un distributeur ou aux points de vente, ce qui les oblige à développer leurs propres stratégies de distribution et à élargir le spectre de leurs clientèles en dehors des réseaux de distribution standards. Néanmoins, environ deux entrepreneurs sur cinq recourent à de tels réseaux, qui peuvent être assez gros et fonctionner selon la logique du volume et de la régularité d'approvisionnement, mais qui peuvent aussi être de petits distributeurs régionaux qui effectuent le ramassage des produits de multiples petites entreprises d'une région ou d'un territoire pour livrer leurs produits à différents clients de la région métropolitaine (hôtels, restaurants, épiceries, boutiques spécialisées, etc.).

Les produits bioalimentaires distinctifs attachent parfois une clientèle lointaine (par exemple, venue en touriste dans la région) ou un restaurateur de la métropole qui recherche des saveurs et produits spécifiques. Pour continuer à les desservir, les moyens de distribution tels la poste (prioritaire) et l'autobus (express) sont des moyens utilisés par un nombre important de transformateurs.

On note enfin que les marchés publics, en progression au cours de la dernière décennie, ne sont tout de même utilisés que par moins du tiers des entrepreneurs fabriquant des produits de spécialité rencontrés. Bien que ce soit un moyen privilégié pour établir et développer des liens avec les consommateurs (notamment le lien de confiance), il s'agit d'un modèle qui accapare beaucoup de temps pour des entreprises qui comptent peu ou pas d'employés et qui alors ne peuvent consacrer cette journée à la production. On comprend à plus forte raison pourquoi la vente directe itinérante est le moyen le moins prisé par les propriétaires d'entreprise (4,7 % seulement).

Soulignons qu'une relative solidarité s'installe au sein d'un territoire local, voire régional, entre des entrepreneurs fabriquant des produits distinctifs (12,9 %), parfois même des « concurrents » (qui ne sont généralement pas perçus comme tels puisque leurs produits sont distinctifs et donc revêtent un caractère d'unicité). D'ailleurs, près du tiers des entreprises enquêtées ont affirmé vendre des produits bioalimentaires distinctifs d'autres fabricants de leur localité, de leur région, voire d'autres régions (31,1 %). Cette solidarité entrepreneuriale se révèle aussi par la mise en consignation de produits dans des entreprises locales en dehors du secteur agroalimentaire (17,7 %).

Le tableau suivant présente l'ensemble des moyens de vente et de distribution utilisés par les fabricants de produits alimentaires de spécialité.

**Tableau 3.11 – Nombre et proportion de fabricants de produits bioalimentaires distinctifs par type de moyen de vente et de distribution**

	n/62	%
sur les lieux même de l'entreprise*	56	87,5
par le service de distribution propre à l'entreprise	31	50
par la poste, l'autobus, etc.	28	45,2
par le biais d'un distributeur indépendant	26	41,9
dans des salons, expositions, etc.	25	40,3
dans un ou des marchés publics*	20	31,3
par un autre canal de vente ou de distribution*	12	18,8
en consignation chez tout autre type de marchand	11	17,7
en consignation chez d'autres fabricants de produits de spécialité	8	12,9
par vente directe itinérante (ASC, porte-à-porte, etc.)*	3	4,7

\*Pour ces quatre moyens de vente et de distribution, le total valide de répondants est 64.

Regardant ces résultats à la lumière des filières de ressource transformée et des régions de localisation des entreprises, on relève certaines nuances et tendances. Ainsi, on s'aperçoit que les entreprises qui fabriquent des produits de spécialité à base d'érable sont celles qui pratiquent le moins la vente directe sur les lieux mêmes de leurs entreprises (68,8 % contre 93,8 % pour l'ensemble des quatre autres filières étudiées).

La vente directe dans les marchés publics est nettement plus importante chez les entrepreneurs gaspésiens. En effet, ils sont en proportion plus que double que dans les deux autres régions à utiliser ce moyen de vente et de distribution (58,3 % contre 25 % en moyenne au Bas-Saint-Laurent et en Chaudière-Appalaches). Dans ce mode de distribution, les produits transformés à base de fruits et légumes sont nettement plus présents que ceux des autres filières (47,7 % contre environ 25 % en moyenne dans les autres filières).

Les entreprises transformant des poissons et fruits de mer en produits distinctifs utilisent davantage les modes de distribution par la poste et par l'autobus (70 % contre 40 % en moyenne chez les entreprises des quatre autres filières).

Aucune entreprise transformant la ressource laitière ou la ressource carnée parmi celles rencontrées n'utilise la mise en consignation chez d'autres fabricants de produits bioalimentaires de spécialité ou chez d'autres marchands régionaux. Les fabricants de produits distinctifs à partir de la ressource fruitière ou maraîchère sont ceux qui utilisent le plus ces moyens de distribution de leurs produits (environ le tiers dans les deux cas).

On observe par ailleurs une relative tendance à recourir aux services d'un distributeur avec l'éloignement régional des grands marchés (Montréal et Québec). Ainsi, 58,3 % des transformateurs gaspésiens le font, proportion qui diminue à 46,2 % chez les fabricants bas-laurentiens et qui chute à 29,2 % chez les entrepreneurs du Chaudière-Appalaches. On n'est pas surpris alors de constater que ce sont les entreprises des filières halieutiques et laitières (respectivement 70 % et 50 %) qui recourent le plus aux services d'un distributeur indépendant, alors que les filières de la viande et de l'érable sont celles qui y recourent le moins (respectivement 33,3 % et 26,7 %).

### **3.2.4 Points saillants sur l'activation des ressources**

#### **Fournisseurs et partenaires**

- En termes de capacité à activer des ressources humaines, les fabricants de produits alimentaires distinctifs rencontrés ont fait appel à des personnes ou organisations spécialisées dans des activités de recherche et développement à l'interne ou à l'externe dans deux cas sur cinq, mais seulement le quart des entreprises enquêtées recourent à une main-d'œuvre permanente détenant une formation ou des compétences particulières pour assurer les opérations courantes de production.
- Pour distinguer leurs produits bioalimentaires, les entrepreneurs comptent en premier lieu sur les particularités liées au procédé de fabrication (ce qui concerne 81 % des produits), sur les ingrédients qui entrent dans la composition des produits (61 % des produits), et sur les certifications volontaires acquises (20 % des produits).
- Certaines étapes de production sont massivement confiées à d'autres entreprises (production des ingrédients secondaires entrant dans la composition des produits distinctifs, fourniture des machineries et équipements nécessaires à la production, fabrication des produits d'emballage), alors que d'autres étapes le sont rarement (conception et développement des produits, fabrication proprement dite des produits de spécialité, étiquetage et emballage des produits).
- Dans une logique de produits distinctifs, on peut penser que les entreprises, soucieuses de la qualité qui détermine la réputation de leurs produits et qui justifie leurs prix plus élevés, cherchent à conserver le contrôle sur des opérations stratégiques, car elles ne sont pas dans une logique de production industrielle (i.e. en série et standardisée) basée sur le volume et les bas prix.
- Même pour la distribution des produits dans les différents points de vente, elles sont seulement une entreprise sur trois en moyenne à confier exclusivement cette tâche à d'autres entreprises. Les faibles volumes produits par les entreprises qui fabriquent des produits de spécialité, justement parce qu'elles s'inscrivent dans des marchés distinctifs ou de niche, font en sorte que des distributeurs ne sont certainement pas intéressés à rallonger leur route de collecte et de livraison pour de si petites quantités.
- Les données indiquent que les entreprises fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs, bien que souvent produits en faibles volumes et s'insérant dans des marchés de niche ou de qualité, contribuent à l'économie locale et régionale parce que certaines tâches confiées le sont plus souvent à des entreprises géographiquement rapprochées (conception des produits, production de la ressource principale à transformer, fabrication des produits de spécialité, conception des produits d'emballage, vente des produits distinctifs).
- Outre l'économie locale et régionale, les fabricants de produits alimentaires distinctifs, variables selon les filières, contribuent également à l'économie québécoise en confiant certaines tâches à des entreprises situées dans d'autres régions québécoises (conception et développement des produits, réalisation des études de marché, production des ingrédients secondaires, fourniture des équipements et machineries, impression des étiquettes, fabrication des produits d'emballage, démarches de certification et de labellisation, conception d'un plan de commercialisation, distribution des produits dans les points de vente).

- Les entreprises gaspésiennes ont tendance à confier davantage certaines tâches à d'autres firmes (et pas nécessairement en dehors de la région) au lieu de s'en charger elles-mêmes. Il semble y avoir là une culture entrepreneuriale distincte des deux autres régions.
- Si l'on considère l'emplacement principal des entreprises partenaires avec lesquelles les fabricants de produits distinctifs font affaire pour la réalisation de l'une ou l'autre étape en amont ou en aval de la fabrication de leurs produits, on remarque que plus l'entreprise est située en région éloignée, plus elle a tendance à faire affaire avec des entreprises de sa région. Ceci va à l'encontre de deux mythes opposés : celui de l'autonomie obligée des entreprises situées dans des régions non métropolitaines d'une part, et celui de la dépendance aux entreprises des régions centrales d'autre part.
- Les entreprises sises en régions périphériques contribuent autant sinon davantage à l'économie locale et régionale par la sous-traitance et le partenariat avec des entreprises de leur propre région; dans une certaine mesure, l'éloignement devient une condition à l'entrepreneuriat, favorisant ainsi le développement d'entreprises complémentaires en réponse aux besoins des entreprises.
- Les entreprises situées dans des zones où l'indice de développement est plus faible confient plus souvent certaines tâches à d'autres entreprises que celles situées dans des milieux dotés d'un meilleur indice de développement (conception et développement de leurs produits distinctifs, transformation des ingrédients secondaires, emballage de leurs produits, conception du plan de commercialisation, fabrication de leurs produits de spécialité).
- Quand on considère l'ensemble des tâches qui sont déléguées à d'autres entreprises par celles qui sont situées dans les zones les moins bien dotées en ressources eu égard à leur indice de développement, on s'aperçoit qu'une part importante des tâches est confiée le plus souvent à des entreprises situées dans la même MRC ou la même région (10 occurrences), et notamment pour des étapes fort importantes : transformation des ingrédients complémentaires, fabrication même des produits de spécialité. Les réseaux de solidarité économique se développeraient-ils davantage dans ces zones, contribuant ainsi davantage à l'économie du milieu de ce point de vue?
- Par ailleurs, lorsqu'elles confient certaines tâches à d'autres firmes, les entreprises enquêtées situées dans des zones où les indices de développement sont positifs ont plus tendance qu'ailleurs à les confier à des entreprises situées dans d'autres régions québécoises (10 occurrences) qu'à établir des liens avec des entreprises locales ou régionales. De ce point de vue, elles participent moins à leur économie locale ou régionale au sens strict de construire des partenariats d'affaires avec d'autres entreprises de la même MRC ou de la même région.
- La qualité du bien ou du service fourni est de loin le critère fondamental pour choisir un entrepreneur à qui confier l'une ou l'autre des tâches en amont ou en aval de la production des produits distinctifs. À cela s'ajoutent en second lieu la disponibilité et le coût du bien ou du service. Mais à qualité égale, la proximité géographique des fournisseurs favorisera davantage les entreprises situées dans un rayon plus proche.

### **Noms des produits**

- Quant aux noms donnés aux produits alimentaires distinctifs, les résultats sont concluants mais pas dans le sens proposé par la littérature : en effet, les entreprises ne donnent pas

systematiquement des noms à leurs produits distinctifs. Néanmoins, environ le tiers des 65 entreprises enquêtées dans les trois régions ont accordé un nom spécifique à au moins un de leurs produits distinctifs.

- Un peu plus du tiers des entreprises désignent leurs produits distinctifs en recourant à des noms de membres de la famille (ancêtres, fondateurs, propriétaires actuels, enfants, etc.), à des références culturelles (personnages, moments historiques, etc.), à des références toponymiques (noms de localité, de région, de rivière, etc.), à des éléments géographiques (naturels ou bâtis), ou à des mots qu'ils inventent ou transforment (jeux de mots, de sonorités, etc.).
- Plus les entreprises sont de taille importante, plus elles ont tendance à adopter cette pratique, comme si la plus grande taille de l'entreprise, qui appelle à élargir ses marchés, à produire en plus grand volume et donc à entrer dans une logique plus compétitive, obligeait à adopter cette stratégie pour marquer sa distinction.
- Celles transformant des ressources (lait surtout) dans des produits à forte valeur ajoutée (ex. : fromages fins, alcool) attribuent systématiquement des noms spécifiques à leurs produits.

### **Clientèles**

- Les clientèles des fabricants de produits bioalimentaires distinctifs sont variées, mais la grande majorité vend une partie de ses produits directement aux individus. La diversification des clientèles apparaît néanmoins comme une obligation pour pallier les aléas de l'un ou l'autre de ces marchés.
- La quasi-totalité des entreprises de Chaudière-Appalaches (95,8 %) vendent leurs produits de spécialité directement aux individus, alors que cette proportion glisse autour de 77 % au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie. D'une part, la proximité des grands marchés de consommateurs favorise probablement leur déplacement sur les lieux des entreprises en Chaudière-Appalaches; d'autre part, l'agrotourisme est peut-être plus difficile à développer quand les entreprises ne sont pas situées à proximité des grandes routes.

### **3.3 INSERTION ET ANCRAGE PROFESSIONNEL DE L'ENTREPRENEUR : INTERACTIONS AVEC D'AUTRES ACTEURS DE LA FILIÈRE**

Les sections suivantes présentent des résultats qui illustrent que pour exister, les entreprises fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs doivent faire partie de réseaux dans le cadre de leurs activités professionnelles pour pouvoir faire avancer leurs propres produits, qu'il s'agisse de leur conception, de leur fabrication, de leur mise en marché ou de leur distribution. Cette capacité à développer des liens d'affaires ou professionnels commence avec ses réseaux personnels que l'on active pour financer ses projets et aider à leur réalisation, puis exigent tôt ou tard de développer des relations avec des partenaires nouveaux pour réaliser de multiples tâches liées à la production des aliments distinctifs. Les multiples défis que cette production implique en amont comme en aval conduisent ainsi à s'insérer dans diverses initiatives collectives qui visent à se donner des moyens pour favoriser l'établissement, le maintien et le développement des entreprises. Ce faisant, cet ancrage professionnel dans de multiples relations d'affaires, regroupements professionnels et initiatives collectives procure un dynamisme au secteur des produits distinctifs et concourt à rendre spécifiques ces ressources transformées en produits alimentaires distinctifs.

#### **3.3.1 Partenariats d'affaires : des réseaux activés, des relations construites**

##### **3.3.1.1 Les partenaires de financement des projets de produits alimentaires distinctifs**

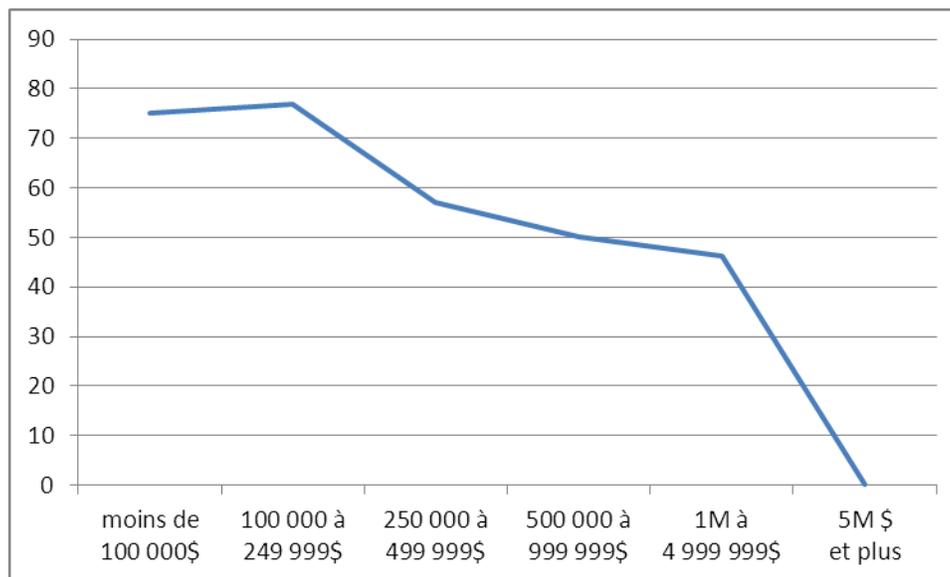
Pour réaliser leurs projets liés à la conception et la fabrication de leurs produits distinctifs, les entrepreneurs doivent trouver le financement nécessaire. Outre le financement public, que nous traiterons plus spécifiquement à la section 3.4, les entrepreneurs tirent d'autres sources l'argent pour développer leurs premiers produits, acquérir certains équipements, puis démarrer leur entreprise, éventuellement lui donner de l'expansion, etc.

La première source de financement provient de leurs fonds personnels (épargnes, avoirs, salaires, etc.). Les deux tiers des entrepreneurs ont pu recourir à leurs propres ressources. La moitié des répondants ont également affirmé avoir bénéficié d'un financement privé qui ne provenait ni de la famille, ni d'un autre entrepreneur. Le financement familial a été mobilisé par un peu moins du quart des répondants et certains ont bénéficié d'un financement par un autre entrepreneur dans environ un cas sur dix.

Les entrepreneurs doivent plus massivement financer leurs projets à partir de leurs fonds personnels dans le cas des entreprises dont le chiffre d'affaires est plus faible (moins de 250 000 \$).

Pour le reste, on retrouve l'usage des fonds et garanties personnels chez les entreprises les plus récentes (moins de dix ans); en effet, ce sont les trois quarts d'entre elles qui utilisent notamment leurs fonds personnels pour réaliser leurs projets liés à la conception et la fabrication de leurs produits alimentaires distinctifs, alors que chez les autres cette proportion tourne autour de 60 %. De plus, ce sont les entreprises situées dans les localités dont l'indice de développement est plus élevé (1,25 ou plus) qui utilisent cette stratégie de financement (77,3 % contre 57,5 % en moyenne dans les municipalités à plus faible indice de développement).

**Figure 3.1 – Proportion de financement personnel en pourcentage, en fonction du chiffre d'affaires des entreprises**

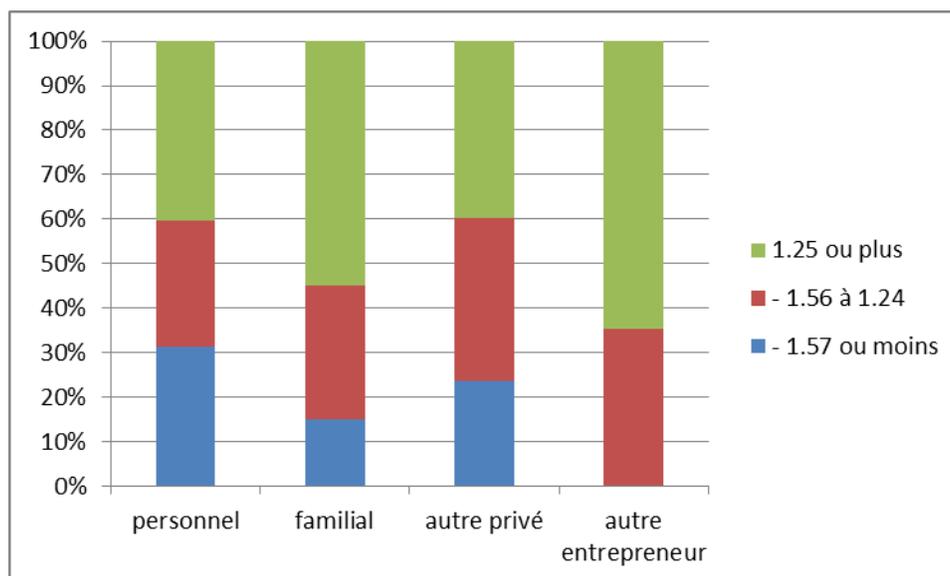


Quant au financement familial, il tend à augmenter avec l'indice de développement de la localité où l'entreprise est située. Les caractéristiques socioéconomiques du territoire exerceraient un effet sur la propension des membres de la famille à participer au financement des projets. S'il n'est qu'à 10 % pour les entreprises situées dans les zones les moins vitalisées (-1,57 ou moins), il grimpe à 20 % pour celles situées dans des zones où l'indice est plutôt neutre (-1,56 à 1,24), alors qu'il atteint 36,4 % pour les entreprises sises dans des localités où l'indice de développement est le plus élevé (1,25 ou plus).

Le financement privé (autre que personnel, familial ou provenant d'un autre entrepreneur) est nettement plus fréquent dans le cas des entreprises de la filière de transformation des fruits et légumes en produits distinctifs (68,8 % contre en moyenne 43,5 % dans les autres secteurs). Il est plus faible dans les zones où l'indice de développement est inférieur à -1,56 (35 % contre 55 % ou plus dans les zones à indice plus élevé). De même, il est peu présent chez les entreprises dont le chiffre d'affaires est de moins de 100 000 \$ (25 %), alors qu'il est au moins deux fois plus fréquent dans les catégories supérieures de chiffres d'affaires, et jusqu'à trois fois supérieur dans celle de 500 000 \$ à moins d'un million de dollars.

Quant au financement provenant d'un autre entrepreneur, il est complètement absent dans le cas des entreprises localisées dans des zones dont l'indice de développement est inférieur à -1,56. Les divers modes de financement non publics apparaissant sensibles à la zone de développement des municipalités, nous présentons un graphique pour résumer ces variations territoriales.

**Figure 3.2 – Répartition des types de financement non public selon les zones d'indice de développement des municipalités de localisation des entreprises**



Les entrepreneurs arrivent donc plus facilement à obtenir du financement non public quand leur entreprise est localisée dans des municipalités dont l'indice de développement est positif. Ils ont eux-mêmes davantage tendance à investir leurs propres fonds dans leurs projets liés à la conception et à la fabrication de leurs produits alimentaires distinctifs.

### 3.3.1.2 Critères pour choisir un fournisseur de biens ou services

On a demandé aux entrepreneurs sur quels critères ils se basaient pour choisir leurs fournisseurs de biens ou de services en amont ou en aval de la production de leurs produits distinctifs. Le tableau suivant présente les résultats par ordre décroissant.

**Tableau 3.12 - Critères établissant le choix d'une entreprise fournissant le bien ou le service d'une tâche de production confiée à l'externe**

Critères pour choisir un fournisseur de biens ou de services	n/62	%
Qualité du bien ou du service	46	74,2
Disponibilité du bien ou du service	26	41,9
Coût du bien ou du service	26	41,9
Proximité géographique du fournisseur	24	38,7
Rapidité de réponse à la demande	12	19,4
Confiance accordée au fournisseur	10	16,1
Expertise reconnue du fournisseur	9	14,5
Autres critères	9	14,8
Préoccupations environnementales	7	11,3
Préoccupations éthiques	6	9,7
Recommandation par autrui	4	6,5
Réalisations du fournisseur connues par le dirigeant	4	6,5

Ce qui motive les entrepreneurs rencontrés à choisir un fournisseur de bien ou de service pour réaliser l'une ou l'autre étape de la production des produits distinctifs est d'abord et avant tout déterminé par la qualité du bien ou service (74,9 % des 62 entreprises qui ont répondu à la question), ce qui peut conduire parfois à retenir les services d'une entreprise située à une distance importante du fabricant de produits bioalimentaires distinctifs, puisque selon eux la distinction repose avant toute chose sur la qualité des produits. À cela s'ajoutent en second lieu la disponibilité du bien ou du service et son coût. Mais à qualité égale, la proximité géographique des fournisseurs favorisera davantage les entreprises situées dans un rayon plus proche, comme nous l'ont mentionné nombre d'entrepreneurs. Peuvent alors entrer en jeu d'autres critères subjectifs (confiance accordée au fournisseur, expertise qui lui est reconnue, etc.), mais aussi des critères identitaires (partage de préoccupations environnementales ou éthiques, par exemple) qui viennent façonner les relations d'affaires sur des bases plus complexes que la seule base économique.

Si l'on observe ces critères en fonction de la région de localisation des entreprises et en fonction de la filière de la ressource principale transformée, on observe quelques nuances et tendances. Ainsi, la confiance accordée est un critère qui semble compter pour un peu plus d'entreprises dans les filières de la transformation du lait et des poissons et fruits de mer (environ 30 % contre moins de 10 % dans les autres filières). Et ce facteur apparaît le moins important chez les entrepreneurs de Chaudière-Appalaches (4,3 % contre plus de 20 % en moyenne pour les deux autres régions).

Le coût du bien ou du service semble compter davantage pour les entrepreneurs fabriquant des produits distinctifs à base de fruits et légumes (53,3 %) ou de poissons et fruits de mer (60 %), alors que cela semble être plus secondaire dans les filières de transformation des viandes (25 %) et de l'érable (31,3 %). C'est dans la région du Bas-Saint-Laurent que ce facteur compte le moins (25 %), alors qu'il compte en moyenne deux fois plus dans les deux autres régions (environ 55 % chacune).

L'expertise apparaît comme un facteur plus important pour les transformateurs de l'érable (le tiers des entreprises contre en moyenne une sur dix dans les autres filières). La rapidité d'exécution est un critère plus important pour les entrepreneurs de Chaudière-Appalaches (30,4 % pour à peine plus de 10 % pour ceux des deux autres régions). La recommandation d'un fournisseur faite par autrui est un critère qui n'opère pratiquement que chez les fabricants de produits distinctifs dérivés du lait, que l'on retrouve chez près du quart des entrepreneurs (22,2 %). Tous les entrepreneurs (toutes filières de ressources confondues) pour lesquels ce critère compte se trouvent au Bas-Saint-Laurent. Les préoccupations environnementales apparaissent comme un critère un peu plus sensible chez les fabricants de produits distinctifs de viande ou de fruits et légumes (respectivement 25 % et 20 %), alors que cela est quasi absent dans les autres filières. C'est par ailleurs au Bas-Saint-Laurent que ce facteur est le plus sensible (17,9 % contre 8,7 % en Chaudière-Appalaches et aucune des entreprises rencontrées en Gaspésie).

### **3.3.2 Participation à des initiatives collectives visant la mise en valeur des entreprises fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs**

#### **3.3.2.1 Certification et labellisation des produits bioalimentaires distinctifs**

Avant de procéder à l'analyse de cette question, il est important de spécifier que les certifications retenues dans cette enquête doivent être accréditées par un organisme indépendant (ex. : HACCP et les certifications biologiques telles que Québec Vrai, Écocert, etc.). Dans ce cadre, les entreprises doivent répondre à des exigences fixes afin de respecter des référentiels en lien avec la qualité; les produits certifiés subissent des opérations de contrôle et ils bénéficient d'un label officiel attestant de leur qualité. Une marque collective ou un label est plutôt décerné par un organisme qui atteste non pas de la qualité du produit, mais d'une caractéristique de ce produit (ex. : Aliments du Québec, Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Fromages de pays, Fourchette Bleue, etc.).

Environ les deux tiers des entreprises, soit 43 sur 65, ont fait au moins une demande de certification ou de labellisation. Parmi elles, environ quatre entreprises sur cinq l'ont obtenue (79 %). Parmi les 43 entreprises qui ont obtenu la certification ou le label convoité, six ont finalement choisi de ne pas s'affilier. Parmi les certifications et labels demandés, les marques collectives régionales (« Saveurs du Bas-Saint-Laurent » et « Gaspésie gourmande ») sont particulièrement demandées (respectivement 16 demandes sur 29 entreprises au Bas-Saint-Laurent, et toutes les entreprises enquêtées en Gaspésie, soit 12). La certification biologique est aussi relativement demandée (13 entreprises sur les 43 qui ont fait des demandes). Sept entreprises ont aussi demandé leur adhésion à la marque collective publique « Aliments du Québec ». Enfin, les autres demandes de certification ou de labellisation sont assez variées : la norme HACCP (4 entreprises), le label « Fourchette bleue » en Gaspésie et la marque privée « Gaspé Cured » aussi en Gaspésie (2 entreprises chaque), les labels « Fromage du pays » et « International Food Standard » (1 entreprise chaque).

Un seul croisement statistique s'avère significatif : plus les entreprises sont localisées en région éloignée, plus elles cherchent à adhérer à des marques collectives ou des certifications (prises globalement, sans distinction). Toutes les entreprises gaspésiennes enquêtées ont formulé au moins une requête en ce sens, tandis que cette proportion est de quatre sur cinq chez les entreprises bas-laurentiennes et d'une sur deux en Chaudière-Appalaches.

Cependant, si l'on s'en tient strictement aux certifications, les entreprises de la Chaudière-Appalaches (67 %) sont celles qui en font le plus la demande. Plus spécifiquement, la certification biologique (13 entreprises) est deux fois plus présente dans les régions de Chaudière-Appalaches et du Bas-Saint-Laurent, qu'en Gaspésie (39 % contre 18 %). Ce sont les entreprises de la filière de l'érable qui recherchent le plus à obtenir des certifications (71 % contre 42 % en moyenne dans les autres filières). Le besoin de recourir à une certification apparaîtrait-il plus nécessaire en Chaudière-Appalaches pour se démarquer des produits distinctifs des régions plus marquées symboliquement qui misent davantage sur des marques collectives? Peut-on penser que la filière de l'érable, pouvant être perçue comme étant traditionnelle et peu innovante, aurait davantage besoin de se démarquer par la certification pour que ses produits soient considérés comme étant distinctifs?

Quant aux marques collectives, elles sont beaucoup plus demandées chez les entreprises de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent; plus de 90 % ont adhéré à au moins une marque collective, alors que cette proportion chute à 44 % en Chaudière-Appalaches. Les filières de l'érable et du lait ont beaucoup moins recours à cette stratégie (60 % environ des entreprises ayant fait des

demandes d'adhésion). Les entreprises les plus anciennes (20 ans ou plus d'existence) sont moins enclines à adhérer à ces marques. La distinction par la labellisation (souvent territoriale) apparaît-elle plus nécessaire aux entrepreneurs des régions périphériques ou de ces terroirs éloignés pour contrer la distance géographique en créant un contrepoids symbolique issu de la force du regroupement? Ou, pouvant être plus fortement marqués sur le plan de l'imaginaire collectif (notamment québécois) par cet éloignement, cela facilite-t-il la distinction par la labellisation? On remarque par ailleurs que ce sont plus souvent les entreprises en Chaudière-Appalaches qui recourent à la marque collective générique « Aliments du Québec », un peu comme s'il n'y avait pas de caractère « labellisable » propre à cette région.

Ces certifications, marques et labels ne se rapportent pas tous à une même échelle territoriale ou n'ont pas le même rayonnement territorial. Plus l'échelle est restreinte, plus les entreprises y recourent souvent. Ainsi, 27 entreprises ont adhéré à des certifications, marques ou labels de niveau local (MRC) ou régional, 19 à des certifications, marques ou labels de niveau québécois, et cinq entreprises à des certifications, marques ou labels de niveau canadien ou international. Bien que 20 entreprises n'aient adhéré qu'à une seule certification, marque ou label, 17 autres en utilisent au moins deux et parfois trois ou plus. Six entreprises n'ont adhéré qu'à une ou des certifications, alors que 19 entreprises ont seulement adopté des marques collectives. Par contre, 12 entreprises ont choisi d'adhérer à ces deux types de stratégies pour distinguer leurs produits de spécialité.

Qu'ils aient adhéré ou non à une marque collective, un label ou une certification, souvent les entrepreneurs exprimaient spontanément les raisons qui avaient motivé leur décision. En ce qui a trait aux marques collectives et labels plus « génériques » ou « territoriaux » (ex. : Aliments du Québec, Saveurs du Bas-Saint-Laurent, etc.), le refus d'y adhérer est souvent lié aux coûts que cela entraîne chaque année pour pouvoir apposer ce logo, alors que cela « n'est pas une garantie de la qualité d'un produit » (#195108) et donc, que « n'importe qui peut avoir ça » (#157379, #157098), bref « c'est un racket tout simplement » (#254397). La valeur de ce type de label ou de marque collective est mitigée. Certains considèrent que cela apporte une certaine visibilité à leurs produits, tandis que d'autres considèrent que cela apporte peu. Certains producteurs les réservent à une partie de leur production seulement, destinée au marché régional par exemple, alors que d'autres qui vendent essentiellement leurs produits sur les lieux mêmes de l'entreprise considèrent que ce type de logo ne donnerait rien dans leur cas. Mais au-delà même des retombées pour leurs produits, certains voient dans l'adhésion ou non à ce type de marque collective un impact « politique » qui est alors vu comme quasi obligatoire. « De ne pas être membre [d'une marque collective régionale], c'est trop mal perçu » (#265247) et pourrait conduire à un jugement de la part des consommateurs, des autres entrepreneurs et surtout des intervenants et professionnels des instances publiques avec lesquels ils doivent travailler pour obtenir des subventions et autres services d'affaires. Par contre, des marques collectives plus « spécifiques » ou « privées » (ex. : Fromages de pays, Gaspé Cured, etc.) exigent plus de temps pour les obtenir, un travail de concertation et de collaboration entre les transformateurs pour les constituer et pour valider le « droit » d'y adhérer, car elles correspondent à une spécificité dans la production des produits. Ceux qui développent ou adhèrent à ce genre de marques collectives le font essentiellement « afin de se démarquer de la fausse compétition » (#382297).

Quant aux certifications, elles sont définitivement plus longues à obtenir et exigent des démarches, investissements et coûts plus importants, puisque des cahiers de charges sont associés à ces produits pour toutes les étapes de leur fabrication, car il s'agit justement de certifier la qualité du produit selon des exigences strictes, ce qui en décourage plus d'un. Les certifications biologiques sont discréditées par certains dirigeants rencontrés puisque les

contrôles post-adhésion seraient faibles, selon eux. Ainsi, des entrepreneurs qui affichent des logos « biologiques » ne respecteraient pas toujours les exigences des cahiers de charges qui leur sont imposés. Certains ont l'impression que ces certifications briment leur liberté d'affaires dans les décisions liées à la production qu'ils doivent prendre. Dans cette optique et pour conserver une plus grande autonomie en tant qu'entrepreneur, certains choisissent d'appliquer la majeure partie des charges demandées aux produits certifiés, mais sans devoir subir les contraintes qui sont associées à l'ensemble des certifications. Néanmoins, ceux qui choisissent d'adhérer à des certifications estiment en majorité que cela permet de faire valoir la qualité de leurs produits et cela au-delà de leur région, sur des marchés hors Québec.

Plusieurs dirigeants ont fait part d'un problème qui tend à nuire plus qu'à aider la mise en marché des produits alimentaires distinctifs, à savoir la multiplication des logos qui « tend à embrouiller les consommateurs » dans leur quête pour trouver des produits de qualité, alors qu'ils ne peuvent distinguer les logos qui relèvent d'une marque collective, d'une certification ou d'une mention quelconque.

Le coût pour adhérer à une marque collective ou une certification joue peut-être davantage chez les entreprises dont le chiffre d'affaires est le plus faible (100 000 \$ ou moins), car seulement une entreprise sur deux de cette catégorie a fait des démarches pour obtenir un label ou une certification, alors qu'en moyenne ce sont plus des trois quarts des entreprises dans l'ensemble des autres catégories qui s'investissent dans une telle démarche.

### **3.3.2.2 Participation à des circuits touristiques et routes gourmandes**

De multiples routes et circuits gourmands ou touristiques avec volet agroalimentaire sont déployés sur les territoires des trois régions étudiées. Certaines de ces routes ont un caractère plus local, plus régional, ou provincial. De même, certains circuits sont définis sur une base territoriale, d'autres sur une base de filière de produit.

Près des deux tiers des entreprises (40 sur 62 répondants) font partie d'une route gourmande ou d'un circuit touristique. Il faut souligner que plus les entreprises sont situées en région périphérique, plus elles ont tendance à faire partie d'au moins une route gourmande ou un circuit touristique. Ainsi, c'est le cas de la totalité des entreprises enquêtées de la Gaspésie, mais seulement de la moitié en Chaudière-Appalaches, les entreprises du Bas-Saint-Laurent étant un peu plus des deux tiers à participer à de tels circuits ou routes.

Parmi ces entreprises, la moitié des transformateurs ont inscrit leur entreprise à un seul circuit touristique ou route gourmande, tandis que les autres participent à deux circuits ou plus. Par ailleurs, huit entreprises ont adhéré à des circuits dont l'échelle est infrarégionale (ex. : route gourmande de Lotbinière, route gourmande de Cap-St-Ignace, route des saveurs de Matane, route verte du Témiscouata, etc.), 36 à des circuits ou routes agrotouristiques dont l'échelle est régionale ou interrégionale (route des vins de Chaudière-Appalaches, circuit du chemin Craig, route de la Gaspésie Gourmande, Fourchette Bleue, route des navigateurs, etc.) et 11 entreprises, à une échelle provinciale (route de l'érable, route des fromages fins du Québec, route des économusées, etc.).

Ces circuits gourmands sont de nature agroterritoriale dans 36 cas (route gourmande de Bellechasse, circuit gourmand du chemin Craig, route des Saveurs du Bas-Saint-Laurent, route des frontières, etc.) ou ils se concentrent strictement sur une filière dans dix cas (route des vins de la Chaudière-Appalaches, route des fromages fins du Québec, route de l'érable, Fourchette bleue, etc.). Au final, 23 entrepreneurs n'ont inscrit leur entreprise qu'à un ou quelques circuits

gourmands ou agrotouristiques, tandis que quatre entreprises ne participent qu'à des routes touristiques « classiques » (non associées explicitement à l'agroalimentaire). Cependant 13 entreprises ont misé à la fois sur les deux types de circuits.

Les dirigeants des entreprises n'ont pas été interrogés directement sur leurs motivations à adhérer ou non à des circuits touristiques et routes gourmandes. Néanmoins, ceux qui ont choisi de ne pas en faire partie ont plus spontanément expliqué leur décision. Ils invoquent essentiellement des contraintes : le temps que cela demande pour recevoir les gens (qui n'est pas consacré à la production), l'obligation d'afficher des logos qu'ils jugent ne pas être toujours jolis (« Arrêts gourmands »), la disponibilité des produits qui doit être plus constante (pour répondre au flux continu de touristes). La question du coût pour participer à ces routes ou circuits a été évoquée à plusieurs reprises, mais pas directement comme facteur de non-adhésion. Par contre, certains ont dit le faire par « solidarité » pour appuyer les démarches collectives dans leur région ou leur filière, plus que par « besoin » de visibilité. Il y a aussi cette idée voulant que ça paraisse mal de ne pas faire partie d'un regroupement initié dans sa région pour les entreprises de sa région.

### **3.3.3 Implication dans des regroupements professionnels et des initiatives collectives concernant les produits agroalimentaires**

#### **3.3.3.1 Adhésion à des associations et regroupements professionnels**

Par ailleurs, les entrepreneurs du secteur agroalimentaire sont fortement impliqués dans leur milieu professionnel. En effet, neuf sur dix sont impliqués dans au moins une organisation liée à l'exercice de leur travail de production. La plupart sont impliqués dans un seul regroupement (43,3 %), mais plusieurs s'impliquent dans trois associations ou plus (25 %).

**Tableau 3.13 – Nombre et proportion de fabricants de produits bioalimentaires distinctifs s'impliquant dans des associations et regroupements professionnels**

<b>Nombre de regroupements professionnels</b>	<b>n/60</b>	<b>%</b>
aucun	6	10
un	26	43,3
deux	13	21,7
trois ou plus	15	25
total	60	100

Les échelles d'intervention de ces associations ou regroupements professionnels dans lesquels les entrepreneurs bioalimentaires sont impliqués couvrent des rayons territoriaux assez vastes, et plusieurs agissent sur plusieurs échelles à la fois, comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 3.14 – Répartition des entrepreneurs bioalimentaires selon le rayon d'action des organisations professionnelles dans lesquelles ils sont impliqués**

	<b>n/54</b>	<b>%</b>
échelle régionale exclusivement	18	33,3
échelle provinciale exclusivement	10	18,5
échelles régionale et provinciale	9	16,7
échelles locale, régionale et provinciale	16	29,6
échelles locale, régionale, provinciale et nord-américaine	1	1,9
total	54	100

On retrouve au tableau suivant les principaux types d'associations et de regroupements professionnels dans lesquels ces transformateurs (souvent producteurs aussi) s'impliquent.

**Tableau 3.15 – Proportion des fabricants de produits bioalimentaires distinctifs selon les principaux types de regroupements professionnels**

	n/54	%
Associations et regroupements liés à une marque territoriale	31	57,4
Syndicats	19	35,2
• UPA et ses fédérations	19	35,2
• Union paysanne	1	1,9
Autres regroupements et ass. liés à la filière de production	17	31,5
• fruits et légumes/boissons alcoolisées	5	9,3
• lait	7	13
• érable	1	1,9
• poissons et fruits de mer	3	5,6
• productions animales	1	1,9
Tables de concertation	9	16,7
Associations et regroupements liés à l'environnement	4	7,4
Associations et regroupements liés à l'exportation	4	7,4

Les « associations et regroupements liés à une marque territoriale » sont principalement : Gaspésie gourmande, Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Aliments du Québec. Par « autres regroupements et associations liés à la filière de production », on entend par exemple : (fruits et légumes :) l'association des fraises et framboises du Québec, le regroupement des producteurs d'alcools de petits fruits, l'association des cidriculteurs artisans du Québec, etc.; (lait :) l'association des fromages fins du Québec, Fromages de pays, etc.; (érable :) l'association des érablières-Transformateurs des produits de l'érable, etc.; (poissons et fruits de mer :) association des pêcheurs d'anguilles du Québec, Gaspé Cured, etc.; (productions animales :) fédération des producteurs de grands gibiers, association des éleveurs de canards et d'oies du Québec, etc. Dans les associations et regroupements dont l'intérêt est basé sur l'environnement on retrouve, entre autres, Avenue Bio, Écolomax, etc. Les regroupements dont l'intérêt porte sur l'exportation comprennent, par exemple : le Groupe Export, l'association des érablières-Transformateurs des produits de l'érable, etc.

Ces organisations professionnelles peuvent être regroupées en fonction de leur principale mission, soit principalement le contrôle de la production, la commercialisation des produits, la promotion des produits, la défense des intérêts des producteurs et des transformateurs. Le tableau suivant montre que les entrepreneurs fabriquant des produits bioalimentaires de spécialité font surtout partie d'associations et de regroupements liés à la promotion des produits agroalimentaires (72,2 %) et de ceux qui en font la commercialisation (63 %), ce qui révèle les besoins et enjeux qui les préoccupent le plus. Pour bon nombre d'entre eux, ces groupes sont généralement plus structurés et ont une certaine pérennité liée à des problèmes et défis toujours en renouvellement dans des marchés en mouvement.

**Tableau 3.16 – Répartition des fabricants de produits selon les fonctions des associations et regroupements professionnels**

Fonction principale des associations et regroupements	n/54	%
promotion des produits agroalimentaires	39	72,2
commercialisation des produits agroalimentaires	34	63
défense des intérêts des producteurs et des transformateurs	25	46,3
contrôle de la production	7	13
autres fonctions	5	9,3

Les motivations à s'impliquer dans ces différentes organisations sont diverses : le désir de se « réseauter » et de partager des informations (être au courant des nouvelles réalités et des nouveautés dans son domaine, savoir ce qui se passe dans son milieu, échanger avec d'autres entrepreneurs, entendre ce qui se dit ailleurs, partager ses connaissances et sa passion, établir des partenariats, etc.); la défense de ses intérêts de producteur et de transformateur (sensibiliser le gouvernement ou se battre contre lui, obtenir de la visibilité pour se faire entendre, être reconnu et faire reconnaître ses droits, changer les choses par l'influence sur les décideurs, etc.); la promotion de son entreprise et de ses produits (faire connaître l'entreprise et ses produits, favoriser la visibilité de l'entreprise, rejoindre une plus grande clientèle, pour la notoriété associée à certaines associations, pour développer de nouveaux réflexes de consommation, pour participer à des salons et expositions d'envergure, etc.); la volonté de demeurer indépendant « du système » (garder la liberté de vendre ses produits en dehors de l'UPA, contrer les lois sur les quotas de production, transformer la ressource principale sans devoir vendre à la Fédération, etc.); l'obtention d'un service ou de financement (écouler ses stocks en cas de surproduction, obtenir une aide gouvernementale, bénéficier des services d'impôt et de fiscalité, se prévaloir du service de livraison des produits, etc.); et, enfin, l'obligation d'être membre (principalement de l'UPA et de ses fédérations).

**Tableau 3.17 – Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations à s'impliquer dans les organisations professionnelles dont ils font partie**

motivations à s'impliquer	n/54	%
promotion de son entreprise et de ses produits	15	27,8
par obligation	13	24,1
réseautage et partage d'information	10	18,5
défense des droits	5	9,3
obtenir un service ou du financement	5	9,3
volonté d'indépendance	3	5,6
autres motivations	3	5,6
aucune motivation particulière	1	1,9

### 3.3.3.2 Échanges et initiatives avec d'autres acteurs concernant les tendances et enjeux du secteur

Les trois quarts des répondants à cette question (n = 39) ont affirmé avoir été impliqués dans des échanges avec d'autres personnes provenant d'entreprises, d'associations ou d'institutions de leur région pour amorcer des discussions autour des tendances et des enjeux de leur secteur d'activité. Pour ceux-là, ces échanges concernaient cinq thèmes : le développement et la pérennité des entreprises, le développement des marchés et la commercialisation des produits, la promotion de l'achat local ou régional, la recherche et le développement, ou encore la remise en question du rôle des institutions publiques. Ces discussions se déroulaient surtout à une échelle régionale (dans les trois quarts des cas), parfois à une échelle provinciale (21 %) et rarement à une échelle internationale (un cas).

Ceux qui discutent de la mise en marché des produits cherchent des solutions pour sortir des impasses dans lesquelles la réglementation les enferme. Paradoxalement, ils ne voient que la législation pour solutionner leurs difficultés, mais les marchés étant de plus en plus ouverts et extérieurs au marché national, ils constatent que cette voie a de moins en moins d'emprise pour solutionner les difficultés liées à la commercialisation (notamment dans l'érable qui a été plus souvent relevé dans les entretiens). Toujours dans cette filière, d'autres s'impliquent dans l'association des producteurs acéricoles québécois et discutent avec les associations de producteurs d'autres provinces et de certains États américains, notamment en ce qui a trait aux coûts de fabrication qu'ils cherchent à réduire « parce que c'est un produit [l'érable] qui est encore perçu comme un produit de luxe » (#132165). Curieusement, plutôt que de chercher à alimenter cette distinction, on observe ici une volonté de massification du produit en voulant baisser les prix. Dans cette perspective, des sessions intensives sur une fin de semaine ont été organisées, par les Saveurs du Bas-Saint-Laurent entre autres, pour discuter des problèmes liés au coût de revient des produits.

D'autres transformateurs collaborent plutôt pour développer une indication géographique protégée (IGP) pour le cheddar (produit générique), car contrairement à leurs produits de spécialité, les cheddars sont facilement imitables. Comme la production des produits génériques est souvent nécessaire à celle des produits distinctifs, en termes de rentabilité de l'entreprise, on comprend que des entreprises veuillent s'assurer de conserver leurs parts du générique pour mieux développer celles de leurs marchés distinctifs. Dans cette ambivalente et paradoxale collaboration compétitive (que certains appellent la coopétition), d'autres producteurs vont jusqu'à collaborer avec des compétiteurs directs pour partager les points de vue et dégager les tendances de leur marché en vue de mieux s'adapter à la réalité. Pour survivre, des collaborations entre des producteurs-transformateurs conduisant à un travail collectif visent à marquer la distinction de leurs produits sur les marchés. Dans cette perspective, des regroupements de producteurs et transformateurs autour d'une marque collective qui procure une marque distinctive, comme *Gaspé Cured* attribuée à la transformation de poissons (la morue), permettent de se tailler une place sur le marché en bénéficiant de cette recette spécifique, tout en créant une relative rareté du produit par un contrôle de l'offre.

Outre le contrôle des coûts, des implications professionnelles visent plutôt à améliorer les conditions de vie et de production des transformateurs. C'est pourquoi certains s'impliquent dans les associations et fédérations de producteurs de leur filière, entre autres autour du dossier de la sécurité du revenu des éleveurs, par exemple dans le cas des producteurs de gibiers. Par une autre approche, celle des formations de groupe, des entrepreneurs accordent plus de crédibilité à la formation par les pairs que par les institutions :

On a plus à apprendre de rencontres industrielles... des gens qui ont vécu des problèmes... Quand tu as un problème d'entreprise ou [un problème] à vendre ton produit ou dans la fabrication de ton produit, avec qui tu vas l'apprendre? C'est pas avec le fonctionnaire qui va te donner la subvention. Il [l'entrepreneur] a tout intérêt à aller rencontrer des gens qui, même s'ils ne travaillent pas dans le même type d'entreprises, ont vécu les mêmes histoires. (#254397)

Et même s'ils s'inscrivent dans une économie de la qualité (dont les prix des produits sont généralement plus élevés), les fabricants de produits transformés distinctifs développent aussi des stratégies collectives pour diminuer les coûts, car le prix demeure un facteur sensible chez les consommateurs quand on veut élargir son marché. Par exemple, *Gaspé Cured* procure un service de distribution aux producteurs de cette marque collective, permet d'effectuer les achats groupés à l'étranger; bref, tout ce qui peut être négocié en groupe l'est par le truchement du regroupement, ce qui permet de réduire les coûts de production. D'autres entrepreneurs essaient de mettre en place des collaborations avec d'autres producteurs et transformateurs pour partager des équipements qui sont sous-utilisés, afin de mieux les rentabiliser et de réduire les coûts de production.

Dans différentes filières, on vise à réduire les coûts en tentant de s'organiser avec d'autres producteurs pour le transport des produits. Avec la table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches (TACA), des entrepreneurs s'impliquent pour essayer d'organiser des réseaux de distribution. Une dizaine d'entrepreneurs, avec l'aide des Saveurs du Bas-Saint-Laurent, s'étaient organisés en coopérative pour distribuer les produits fabriqués dans cette région, surtout pour atteindre les marchés de Québec et de Montréal. Dans la perspective de réduire les prix de vente dans les boutiques spécialisées, des producteurs fromagers souhaiteraient ouvrir une boutique dans les grands centres pour écouler leur production sans passer par un distributeur, car « ça fait longtemps que les producteurs de fromage clament haut et fort que leurs fromages sont vendus trop chers au sein de ces boutiques spécialisées » (#265248), les marges bénéficiaires élevées prises par les commerçants nuisant à l'écoulement des produits sur le marché. Dans le même esprit, d'autres entrepreneurs travaillent avec les commerçants locaux (épiciers, dépanneurs, marchands divers) pour développer chez eux une philosophie commerciale visant à favoriser l'achat local; en effet, certains d'entre eux auraient tendance à prendre des marges de profits trop importantes qui tuent la vente des produits locaux. D'autres discussions ont lieu avec des commissions scolaires pour faire entrer plus de produits locaux et régionaux dans l'alimentation des enfants, façon de faire connaître les produits locaux et d'éduquer à cette consommation locale et régionale. La distribution des produits est un problème important auquel les fabricants de produits bioalimentaires distinctifs se heurtent.

Diverses initiatives de collaboration entre des entrepreneurs et des organisations publiques de développement visent à organiser la mise en marché et la distribution des produits. L'implication dans des regroupements d'entreprises agrotouristiques vise à promouvoir leurs produits. Plusieurs collaborent avec des organisations comme Gaspésie Gourmande et autres, pour le développement des circuits agrotouristiques et la formation en agrotourisme. Mais encore, certains travaillent, entre autres, avec les CLD pour développer un label territorial (les « produits de la Beauce »), pour développer des points de vente dans des haltes routières, la mise en place d'un groupe d'achat local ou encore l'organisation d'un marché public. Pour faire connaître leurs produits, d'autres travaillent avec le MAPAQ pour organiser des journées « du terroir » dans différentes municipalités. En amont, certains entrepreneurs de diverses filières (érable, poisson, etc.) du Bas-Saint-Laurent se sont impliqués avec la CRÉ et le MAPAQ sur une table de concertation « des producteurs du terroir de la région Bas-Saint-Laurent » (#285026).

Dans d'autres cas, les stratégies de collaboration sont élaborées entre les producteurs-transformateurs pour promouvoir collectivement leurs produits. Dans le cas des produits alcoolisés, les fabricants de produits de spécialité s'impliquent dans des regroupements de producteurs pour faire connaître leurs produits, car ils n'ont pas le sentiment d'avoir l'appui du gouvernement étant donné que « c'est la SAQ qui a le monopole d'État, et qui [ne] veut pas le perdre » (#155403), et dont le gouvernement tire des bénéfices financiers importants. D'autres font partie de la Société de mise en marché Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine qui permet d'aider la mise en marché des produits gaspésiens.

En regard de la ressource principale qu'ils transforment, des entrepreneurs travaillent avec des institutions pour s'assurer de sa reproduction, découvrir ses propriétés, faire connaître ses potentialités et inventer des manières de disposer des résidus de sa transformation. C'est ainsi que des transformateurs de ressources halieutiques travaillent avec Pêches et Océans Canada pour réintroduire certaines espèces et que d'autres collaborent avec l'Association québécoise de l'industrie de la pêche pour les questions touchant les poissons de fond. De même, d'autres travaillent en collaboration avec des institutions de recherche (ex. : U. Laval) en vue de caractériser des plantes nouvelles ou méconnues desquelles on voudrait tirer une ressource pour développer des produits de spécialité. L'Université rurale québécoise (URQ) a ainsi constitué une vitrine pour faire connaître ces nouvelles ressources, entre autres les produits forestiers non ligneux (PFNL), en même temps que cela a pu être une occasion pour les entrepreneurs d'échanger avec des professionnels et des chercheurs. Enfin, avec la SADC, certains travaillent à développer des projets environnementaux pour valoriser les résidus de leur production.

Les entrepreneurs qui n'ont pas été impliqués dans de tels échanges affirment le plus souvent qu'ils n'ont pas le temps pour le faire. Certains se sont déjà impliqués davantage, mais ce sont retirés pour éviter l'épuisement, car ces implications s'ajoutent aux longues heures de travail de production (conception, développement, transformation, commercialisation, distribution, vente des produits, sans compter toutes les tâches administratives, etc.).

### **3.3.4 Points saillants sur l'insertion professionnelle et la mise en réseau**

- La première source de financement non public vient des fonds personnels pour les deux tiers des entrepreneurs, notamment dans le cas des entreprises qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 250 000 \$.
- Le financement non public obtenu par les entrepreneurs (personnel, familial, privé, autre entrepreneur) est plus fréquent quand leur entreprise est localisée dans des municipalités dont l'indice de développement est positif.
- Le choix d'un fournisseur est d'abord et avant tout déterminé par la qualité du bien ou service (75 % des entreprises), ce qui peut conduire parfois à retenir les services d'une entreprise située à une distance importante du fabricant de produits bioalimentaires distinctifs, puisque selon eux la distinction repose avant toute chose sur la qualité des produits. À cela s'ajoutent en second lieu la disponibilité du bien ou du service et son coût. Mais à qualité égale, la proximité géographique des fournisseurs favorise davantage les entreprises situées dans un rayon plus proche.

- Plus les entreprises sont localisées en région éloignée, plus elles cherchent à adhérer à des marques collectives ou des certifications (prises globalement, sans distinction).
- Si l'on s'en tient strictement aux certifications, les entreprises de la Chaudière-Appalaches (67 %) sont celles qui en font le plus la demande.
- Quant aux marques collectives, elles sont beaucoup plus demandées chez les entreprises de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent; plus de 90 % ont adhéré à au moins une marque collective.
- Plusieurs dirigeants d'entreprise ont souligné que la multiplication des logos « tend à embrouiller les consommateurs » dans leur quête pour trouver des produits de qualité, parce qu'ils ne peuvent distinguer les logos qui relèvent d'une marque collective, d'une certification ou d'une mention quelconque.
- Plus les entreprises sont situées en région périphérique, plus elles ont tendance à faire partie d'au moins une route gourmande ou un circuit touristique.
- Neuf dirigeants d'entreprise sur dix sont impliqués dans au moins une organisation liée à l'exercice de leur travail de production. La plupart sont impliqués dans un seul regroupement (43 %), mais plusieurs s'impliquent dans trois associations ou plus (25 %).
- Les entrepreneurs fabriquant des produits bioalimentaires de spécialité font surtout partie d'associations et de regroupements liés à la promotion des produits agroalimentaires (72 %) et de celles qui en font la commercialisation (63 %), ce qui révèle les besoins et enjeux qui les préoccupent le plus.
- Les échanges entre les entrepreneurs ont trait principalement à cinq thèmes : le développement et la pérennité des entreprises, le développement des marchés et la commercialisation des produits, la promotion de l'achat local ou régional, la recherche et le développement, ou encore la remise en question du rôle des institutions publiques.
- La production de produits génériques est souvent nécessaire à celle des produits distinctifs, en termes de rentabilité de l'entreprise.
- Dans une ambivalente et paradoxale collaboration compétitive naissent des initiatives collectives entre des producteurs-transformateurs visant à marquer la distinction de leurs produits sur les marchés.

## 3.4 LE SOUTIEN GOUVERNEMENTAL ET L'ACCOMPAGNEMENT

Le cinquième et dernier facteur considéré dans la recherche porte sur l'action gouvernementale dans le secteur de la transformation bioalimentaire. Il est estimé que celle touchant plus particulièrement les entreprises fabriquant des produits différenciés pourrait influencer les dynamiques entrepreneuriales et le parcours des entreprises. L'action peut revêtir plusieurs formes, incitatives ou coercitives, que l'on peut voir comme complémentaires. C'est en ce sens que les mesures d'encadrement et de soutien ont été examinées, tout comme les programmes offerts par les organismes d'accompagnement. Dans ce point sont envisagées d'une part les perceptions des entrepreneurs sur ces aspects de l'action publique et, d'autre part, les pratiques de professionnels accompagnant des entreprises bioalimentaires. Mais d'abord, il semblait pertinent de considérer quelques grandes représentations sous-jacentes portées par les deux types d'acteurs à l'égard des entreprises.

### 3.4.1 Les contributions des entreprises perçues

Les produits bioalimentaires spécifiques sont très présents dans les médias. Nombre de qualités leur sont associées : gustative, environnementale, production locale, etc. Mais que pensent ceux qui sont au cœur de ces activités, les entrepreneurs et les professionnels qui accompagnent leurs projets? Plus exactement, quelles contributions estiment-ils que ces entreprises de transformation bioalimentaires apportent au développement des régions?

Que ce soit à partir d'une question fermée posée avec des choix de réponse ou d'une question ouverte<sup>36</sup>, les points de vue convergent. Ainsi, les mêmes quatre contributions sont nommées le plus souvent tant par les uns que par les autres (voir tableau no 3.18). Les apports des entreprises à l'économie régionale et à l'emploi ressortent clairement, cités par un peu moins des deux tiers des entrepreneurs (62 %) et par près des trois quarts des professionnels (74 %). On note par ailleurs que cette contribution est encore plus affirmée dans certaines régions, mais pas les mêmes selon les groupes : neuf professionnels sur dix s'y réfèrent au Bas-Saint-Laurent, alors qu'autant d'entrepreneurs le font en Gaspésie. D'ailleurs, l'analyse statistique indique une relative tendance du côté des entrepreneurs : plus ils sont en région éloignée, plus ils soulignent cette contribution économique dans leur discours<sup>37</sup>. Les résultats complets sont présentés dans le tableau no 3.19.

---

<sup>36</sup> La question a été administrée de façon différente lors de deux enquêtes. Pour celle menée auprès des entrepreneurs, plus de 12 choix de réponse étaient suggérés pour la question formulée dans les termes suivants : «Selon vous, quelles contributions apportent les entreprises de transformation agroalimentaires au développement des régions?». Les 60 entrepreneurs ont indiqué chacun un maximum de trois choix de réponse. Pour l'enquête auprès des professionnels (N = 35), la question était posée de façon ouverte, dans les mêmes termes. Les réponses offertes ont fait l'objet d'un traitement qualitatif, en s'inspirant des catégories développées pour les entrepreneurs. Une contribution régionale non prévue a ainsi émergé, soit celle touchant la notion de souveraineté alimentaire, soulignée par 8,6 % des professionnels de l'accompagnement.

<sup>37</sup> Khi-deux d'une valeur de 0,92.

**Tableau 3.18 – Contributions régionales les plus fréquemment nommées par les entrepreneurs et les professionnels en accompagnement**

Contributions	Entrepreneurs	Rang	Professionnels	Rang
Consolider l'économie régionale et développer l'emploi local	61,7 %	1	74,3 %	1
Renforcer les identités locales et régionales	40 %	2	40 %	2
Occuper les territoires ruraux au Québec	35 %	3	11,4 %	3
Mettre en valeur des ressources naturelles	35 %	4	8,6 %	4

Le registre change pour la deuxième contribution, alors que deux répondants sur cinq, entrepreneurs comme professionnels, estiment que les entreprises contribuent à renforcer les identités locales et régionales. On note cependant que ce sont les professionnels de la Gaspésie (64 %) qui soulèvent davantage cet apport des entreprises dans leur discours. Des différences plus grandes entre les groupes apparaissent concernant les troisièmes et quatrièmes contributions proposées, beaucoup plus valorisées par les entrepreneurs, mais tout de même aussi retenues par une partie des professionnels, et qui sont relatives à l'occupation des territoires ruraux et à la mise en valeur des ressources naturelles.

**Tableau 3.19 – Contributions apportées par les entreprises bioalimentaires de produits de spécialité au développement des régions, selon les entrepreneurs**

Contributions	CA % (N = 24)	BSL % (N = 26)	Gaspésie % (N = 10)	Total <sup>38</sup> % (N = 60)
Consolider l'économie régionale et développer l'emploi local	50	61,5	90	61,7
Renforcer les identités locales et régionales	33,3	46,2	40	40
Occuper les territoires ruraux au Québec	41,7	34,6	20	35
Mettre en valeur des ressources naturelles	33,3	42,3	20	35
Développer de nouveaux produits et de nouvelles entreprises	29,2	23,1	30	26,7
Acquérir et développer des savoirs et des compétences	16,7	23,1	20	20
Mettre en valeur les spécificités culturelles, patrimoniales ou historiques locales et régionales	12,5	15,4	30	16,7
Mieux intégrer les régions québécoises à l'économie mondiale	12,5	15,4	20	15
Favoriser la mise en réseau des acteurs des collectivités	20,8	7,7	--	11,7
Promouvoir et améliorer le cadre de vie	8,3	15,4	--	10
Améliorer la qualité de l'environnement local et régional	8,3	3,8	10	6,7
Augmenter les revenus de l'État et enrichir l'économie du Québec	--	3,8	--	1,7

Dans l'ensemble donc, on relève que des contributions variées sont attribuées aux entreprises, tel qu'illustré par les riches propos tenus par les professionnels (voir encadré no 3.2). Retenons aussi qu'au-delà de la variation des fréquences, le discours semble partagé par les deux groupes d'acteurs en ce qu'il valorise des contributions de natures variées, touchant par ordre d'importance l'économie, la culture et les dimensions politiques du territoire et de ses ressources.

<sup>38</sup> Les répondants pouvaient donner plus d'une réponse.

### Encadré 3.2 – Exemples de contributions apportées par les entreprises bioalimentaires citées par des professionnels de l'accompagnement

#### *Consolider l'économie régionale et développer l'emploi local*

« C'est sûr que ça amène une diversification, ça amène une certaine richesse économique. » (E09)

« À la base, ça fait travailler du monde. C'est à la base des régions (...) et ça crée de l'emploi. C'est des gens qui auraient peut-être peine à se trouver des revenus ailleurs, avec ça, ils sont capables de se tirer un revenu et être capables d'en vivre. » (E12)

« C'est la création d'emplois pour assurer nos petites communautés parce que c'est sûr qu'il peut y en avoir au niveau des plus grandes villes, Rimouski et Rivière-du-loup, y a pas de problème économique là, [mais] tu n'as pas besoin d'aller très loin dans l'arrière-pays pour voir la différence. Ça serait peut-être une façon de tendre à rééquilibrer les choses même si l'équilibre ne sera pas atteint. » (E26)

« Je dirais que ça aide à maintenir évidemment l'emploi en place, ça fait tourner l'économie régionale, je vous dirais tantôt que c'est le seul secteur industriel qui était présent dans toutes les régions du Québec sans exception. Ce n'est pas rien ça. Donc, ça fait tourner l'économie de la région et il y a un effet d'entraînement sur une foule d'autres secteurs, dans les biens et services. » (E01)

#### *Renforcer les identités locales et régionales*

« Et c'est probablement là aussi dans l'image du secteur. (...) C'est déjà un attrait en soi. Mais c'est aussi parce que c'est des produits d'ici, pis ça donne une couleur, une saveur locale. (...) C'est en termes d'identité régionale. » (E21)

« C'est aussi une fierté pour les gens. Parce que c'est des produits que tu peux envoyer à l'extérieur, c'est du consommable, donc tu peux développer une notoriété pour une région. » (E28)

« C'est par eux que l'identité d'une région, que la fierté d'une région passe. On parle beaucoup d'agriculture, c'est beaucoup pour les paysages, on voit les vaches, on voit les balles de foin, mais les produits transformés, ça vient de chez nous, c'est notre bœuf à nous autres, c'est le lien. Eille, tu dis : je mange un petit bout de chez nous. Pour moi, je trouve que c'est super important. Pour ça, pour l'identité qui est derrière, pour que la job que ça crée, et quand tu les consommes, c'est un geste social que tu achètes ton bœuf à 20 % plus cher, mais tu fais rouler une coopérative de neuf producteurs. Qu'est-ce qu'elles apportent? L'identité de la région. Tu penses Gaspésie, y a déjà des produits qui ne font pas nécessairement ailleurs. On a la chance d'avoir un terre et mer aussi, nous. La transformation de nos produits marins, on est très connu pour ça. Tu dis : Gaspésie, ha! le homard, les crevettes et ci et ça. La transformation agroalimentaire aussi, on n'a pas de fromagerie comme le Pied-de-Vent aux Îles-de-la-Madeleine, mais on a plein de fraises, on a des micro-brasseries, des boulangeries, on a des beaux fleurons comme ça, on a des chocolateries, des poissonneries, on a des brûleries, ça contribue vraiment. Le Fumoir de Monsieur Émile, Atkins, Cuisimer. Ça contribue vraiment, je trouve, beaucoup à une identité. Ça ne serait pas pareil sans produits transformés. » (E34)

#### *Occuper les territoires ruraux au Québec*

« Les régions ne sont pas des déserts. C'est des pays qui sont cultivés. Elles entretiennent le paysage. La notion de paysage qui est importante. » (E07)

#### *Mettre en valeur des ressources naturelles*

« [les contributions] C'est de la même nature que n'importe quelle entreprise manufacturière. Mis à part que celles qui s'approvisionnent de produits frais, c'est sûr que ça fait vivre l'autre maillon en-dessous. Transformation alimentaire, ce n'est pas une équation, ce n'est pas une obligation de transformer les produits locaux du Québec ça peut être d'acheter du café et de faire la moulure du café. C'est pour ça que de façon générale je dirais que c'est le même type de contribution, mis à part c'est sûr que si elles s'approvisionnent localement, elle a un impact supplémentaire. » (E11)

« Ça aide beaucoup à la vitalité des régions. Quand on parle de filière, pour transformer, il faut qu'il y ait un produit de base, un produit primaire. On est dans une zone, une zone où la production primaire peut se faire, c'est une façon de valoriser la production primaire. » (E26)

*Développer de nouveaux produits et de nouvelles entreprises*

« Moi, en plus qui est un amateur de produits du terroir, je pense que ça se perd de nos jours et qu'il y a de beaux produits que l'on doit conserver, on ne peut pas tout industrialiser. Y a des très beaux produits. Moi, je pense qu'il faut continuer à développer. Il faut les aider à se donner les moyens de créer des nouveaux produits. L'île d'Orléans, il y a beaucoup de petits producteurs qui s'en sortent très bien. En Chaudière-Appalaches, y a énormément de production agricole. Il y a de la transformation, il faudrait pouvoir les soutenir. » (E05)

*Mettre en valeur les spécificités culturelles, patrimoniales ou historiques locales et régionales*

« Je pense que ça nous permet de garder notre identité comme Gaspésien ou Madelinot. Le bon goût frais des Îles ou Gaspésie Gourmande, quand on vend l'image dans le fond, on vend nos produits locaux. On vend un peu notre histoire à travers ça, pis ça, je pense que c'est important, parce qu'avec les années je sens qu'on la perd un peu. » (E39)

*Mieux intégrer les régions québécoises à l'économie mondiale*

« Il manque beaucoup d'entrepreneurs dans la région et c'est plus facile, peut-être, en [transformation] agroalimentaire pour un jeune qui veut démarrer que dans un autre secteur manufacturier plus classique. Ça pourrait être une belle porte [de développement régional]. Si je peux même me permettre, regarder au niveau global, au niveau de l'humanité. On croît sur Terre, on a passé le cap des sept milliards, tout le monde a besoin de manger, donc sous une transformation ou une autre, il y a des transformations partout. (...) Pour moi, c'est plus mondial. Les entreprises agroalimentaires, ça apporte de la valeur ajoutée, de l'emploi. L'entreprise, ça amène de l'emploi, ça amène des devises. » (E25)

*Augmenter les revenus de l'État et enrichir l'économie du Québec*

« C'est énorme. Le secteur agro-alimentaire c'est 12 % de l'économie du PIB du Québec. C'est sûr qu'il s'en fait à Montréal, mais y a la Montérégie, pis Chaudière-Appalaches, pis dans toutes les régions. Y en a de l'activité. Moi je dis que c'est le secteur le plus important de l'économie. » (E15)

*Promouvoir et améliorer le cadre de vie*

« Les entreprises agroalimentaires, ça apporte de la valeur ajoutée et de l'emploi (...). Pour le futur, on manque de jeunes, ça peut être une possibilité de développement de la région. Si on sensibilise des jeunes et qu'ils veulent se lancer en entreprise. » (E25)

*Favoriser la souveraineté alimentaire du Québec et des régions*

« Sur cette question, je suis pas mal de la philosophie de Jacques Proulx (UPA, Solidarité Rurale). Au niveau de l'agriculture, pour lui, c'est le poumon du Québec. Et ça occupe le territoire avec ça. Tu nourris ta population et tu n'es plus dépendant des importations de l'extérieur même ne serait-ce qu'au niveau de la balance commerciale, tu t'autosuffis chez vous. Abandonner ça, c'est se tuer à petit feu. » (E05)

*Acquérir et développer des savoirs et des compétences*

« La contribution, c'est point de vue économique, c'est certain, dans son sens large. Les emplois, des emplois peut-être stables. C'est un peu à ce niveau-là que je le vois. Le rayonnement, la connaissance aussi ». (E08)

### **3.4.2 Le soutien gouvernemental selon les entrepreneurs**

Pour connaître le point de vue des entrepreneurs sur l'action publique, trois types de questions ont été posées. Une première visait à indiquer les difficultés ou obstacles (plus d'une vingtaine nommés) qui ont freiné la production des produits distinctifs de leur entreprise et que l'on avait regroupés en trois grandes catégories : les difficultés internes à l'entreprise, celles liées aux conditions locales ou régionales et les difficultés liées à divers autres facteurs. Ces difficultés peuvent constituer autant d'entrées sur lesquelles fonder l'action publique. Puis, d'autres questions s'intéressaient directement à l'aide ou au soutien public ou parapublic obtenu de la part du gouvernement ou d'instances publiques (des niveaux fédéral, provincial, régional, méroéen ou municipal), soit sur le soutien financier reçu de la part de diverses sources publiques explicitement nommées, soit sur diverses mesures d'encadrement. Enfin, il était demandé aux entrepreneurs de se projeter et de suggérer à quoi devrait ressembler l'action gouvernementale dans le futur.

#### **3.4.2.1 Les difficultés rencontrées par les entrepreneurs**

On a interrogé les dirigeants d'entreprises sur les difficultés ou obstacles qu'ils ont rencontrés et qui ont freiné la production des produits bioalimentaires distinctifs de leur entreprise. Trois types de difficultés étaient suggérés : des difficultés internes à l'entreprise, des difficultés liées aux conditions locales ou régionales et des difficultés liées à d'autres facteurs.

Concernant les difficultés internes à l'entreprise, la plus importante est celle des coûts trop élevés associés à des démarches de toutes sortes (pour obtenir des permis, des droits, des certifications, des attestations de conformité, des expertises, etc.), qui ressort chez un entrepreneur sur deux. Quant aux difficultés associées aux conditions locales ou régionales, la plus fréquente est celle concernant le développement des marchés pour les produits de spécialité (45,9 %), rencontrée elle aussi chez près d'un entrepreneur sur deux. Enfin, parmi les autres difficultés ou obstacles rencontrés, le plus important a trait au soutien gouvernemental jugé déficient ou insuffisant par un peu plus d'un entrepreneur sur deux (52,5 %).

Les coûts des démarches associées à la production des produits de spécialité sont plus souvent considérés trop élevés chez les entrepreneurs de la région de Chaudière-Appalaches (58,3 %), et du Bas-Saint-Laurent (58,1 %), alors que cette propension glisse à 40 % en Gaspésie. Cette difficulté est plus fortement ressentie au sein de la filière des produits distinctifs issus de la transformation du lait (77,8 % contre en moyenne moins de 50 % dans l'ensemble des quatre autres filières) qui fabriquent des fromages fins pour la forte majorité. Or, au moment de l'enquête, l'industrie traversait une gestion de crise autour de la listériose. Les entreprises qui ont été créées dans les années 1990 sont celles qui relèvent le plus souvent cette difficulté (64,5 %, contre 50 % pour les plus récentes et 29,4 % pour les plus anciennes). Seraient-elles à un carrefour de leur développement dans cette tranche où elles ont entre dix et vingt ans d'existence? Cela ne semble cependant pas avoir de lien avec le chiffre d'affaires des entreprises.

Les difficultés associées aux conditions locales ou régionales ont, de l'avis des entrepreneurs, un peu plus souvent freiné la production des produits bioalimentaires distinctifs chez les transformateurs de la Gaspésie (60 % contre moins de 45 % dans les deux autres régions). C'est le seul facteur où l'on observe une relative différence pour décrire cette difficulté observée, mais qui reste statistiquement non significative.

Enfin, le soutien gouvernemental est un peu plus fortement jugé insuffisant ou déficient par les entrepreneurs de Chaudière-Appalaches (62,5 % contre 50 % en Gaspésie et 44,4 % au Bas-Saint-Laurent). Il faut rappeler qu'il y a eu tout un débat depuis plusieurs années sur la pertinence d'offrir un soutien gouvernemental plus important dans les régions dites de ressources versus les régions dites centrales, les tenants de la première position jugeant que cela favorise le développement de l'économie en incitant à l'entrepreneuriat et à l'innovation, alors que ceux qui sont contre cette aide favorable aux entreprises des régions-ressources plaident la concurrence déloyale. Cette perception d'un soutien gouvernemental déficient ou insuffisant est très fortement ressentie chez les fabricants de produits distinctifs issus de la transformation de la viande – aussi touchée par la gestion de la listériose – où plus de quatre sur cinq d'entre eux véhiculent cette opinion (83,3 %). À l'inverse, les entrepreneurs transformant les poissons et fruits de mer sont peu en accord avec cette opinion puisque moins d'un sur quatre (22,2 %). Il faut dire que ce secteur qui a connu des déboires importants depuis plus de dix ans a effectivement bénéficié de plusieurs mesures d'aide spécifiques pour sortir les entreprises de la crise qui secouait le secteur halieutique. Et là où le soutien gouvernemental apparaît le plus déficient ou insuffisant, c'est dans les municipalités dont l'indice de développement est le plus faible (-1,57 ou moins dans notre échantillon), et ce par environ deux entreprises sur trois. Cette proportion est en moyenne sous la barre des 50 % ailleurs. De même, les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$ relèvent plus souvent ce facteur comme obstacle au développement de la production de leurs produits distinctifs; c'est en effet le lot de trois entreprises sur quatre.

Le tableau no 3.20 fait état de l'ensemble des difficultés et obstacles investigués auprès des dirigeants d'entreprises rencontrés. On observe globalement que plus de quatre entreprises sur cinq ont vécu des difficultés internes à l'entreprise, des difficultés liées aux conditions locales ou régionales ou des difficultés liées à d'autres types de facteurs.

Les difficultés internes à l'entreprise sont légèrement plus ressenties par les jeunes entreprises (moins de dix ans). Elles sont plus de neuf sur dix à avoir vécu de tels problèmes au cours des trois dernières années, comme le demandait la question (94,4 %), alors que celles qui ont été constituées dans les années 1990 (et qui ont donc de dix à vingt ans) nous en ont parlé dans une proportion de 84,6 % et qu'environ les trois quarts des entreprises les plus vieilles (plus de vingt ans) en ont également traité (76,5 %).

Quant aux difficultés liées aux conditions locales ou régionales, la totalité des entreprises de la Gaspésie les ont soulignées, proportion qui est moindre dans les deux autres régions (autour de 80 %). De plus, on remarque que ces sont les entreprises avec les plus petits et les plus grands chiffres d'affaires qui relèvent davantage ce type de difficulté ou d'obstacle : 87,9 % chez les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 000 \$ et 92,3 % chez celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à un million de dollars, comparativement à 66,7 % dans la catégorie intermédiaire.

Les entreprises qui ont vécu d'autres types de difficultés sont davantage concentrées en Chaudière-Appalaches où la quasi-totalité en ont connu (95,8 %), alors qu'en moyenne ce sont les trois quarts des entrepreneurs des deux autres régions qui ont relevé des difficultés d'une autre nature (75,7 %). Toutes les entreprises fabriquant des produits distinctifs à partir de viandes ont relevé des problèmes d'autres types, notamment liés à l'insuffisance ou la déficience du soutien gouvernemental dans leur secteur. Rappelons que cette filière de ressource était considérée comme prometteuse par les intervenants du milieu consultés.

**Tableau 3.20 – Difficultés ou obstacles ayant freiné la production des produits bioalimentaires transformés de spécialité, selon les entrepreneurs**

<b>Difficultés ou obstacles</b>	<b>n = 61</b>	<b>%</b>
<i>Difficultés internes à l'entreprise</i>	<i>52</i>	<i>85,2</i>
<b>coûts trop élevés des démarches</b>	<b>31</b>	<b>50,8</b>
manque de personnel qualifié	24	39,3
manque d'équipements/de technologies nécessaires	21	34,4
probl. liés à la localisation de l'entreprise ou de ses installations	16	26,2
manque de connaissances spécialisées	12	19,7
manque d'information sur la clientèle (besoins, attentes, etc.)	7	11,5
autres	11	18
<i>Difficultés liées aux conditions locales ou régionales</i>	<i>51</i>	<i>83,6</i>
<b>difficulté à dév. des marchés pour les produits distinctifs</b>	<b>28</b>	<b>45,9</b>
manque de fournisseurs spécialisés	20	32,8
manque de soutien technique	18	29,5
difficulté à développer des partenariats dans le milieu	15	24,6
conflits locaux ou régionaux	13	21,3
difficulté à développer des collaborations inter-entreprises	11	18
autres	7	11,5
<i>Difficultés liées à d'autres facteurs</i>	<i>51</i>	<i>83,6</i>
<b>soutien gouvernemental déficient ou insuffisant</b>	<b>32</b>	<b>52,5</b>
difficulté d'accès aux marchés	23	37,7
manque de réceptivité dans la filière face aux produits distinctifs	16	26,2
questions concernant les normes de construction des bâtiments	13	21,3
autres	13	21,3
questions concernant les normes environnementales	12	19,7
questions concernant les règlements ou normes sanitaires	12	19,7
questions concernant les règlements de zonage	11	18,3
faible demande de la part des clients	10	16,4
manque de coopération avec inst. d'enseign. et rech. publiques	5	8,2

### 3.4.2.2 Les réalités du soutien financier obtenu

En termes de soutien financier, une aide publique, sous forme de prêt ou de subvention, a été versée à environ neuf entreprises sur dix au cours de son existence. Plus particulièrement, un peu plus du tiers ont reçu une aide sous forme de prêt seulement (35,1 %), une proportion à peine plus élevée d'entreprises ont reçu une aide sous forme de subvention seulement (37,8 %), tandis qu'un peu plus du quart ont bénéficié à la fois d'une aide sous forme de prêt et d'une aide sous forme de subvention ou d'une aide combinant les deux formes (27 %). Ces trois situations ne varient pas significativement en fonction de la région de localisation de l'entreprise. Par contre, en ce qui a trait aux entreprises n'ayant reçu aucun soutien financier public, on observe clairement une tendance à l'effet que la proportion d'entreprises aidées (sans égard aux montants de cette aide) augmente avec l'éloignement des régions. Ainsi, à peine plus du quart des entreprises de la Gaspésie n'ont reçu aucun soutien financier public (27,3 %), proportion qui est de plus du tiers au Bas-Saint-Laurent (36 %) et qui grimpe encore à un peu moins d'une entreprise sur deux en Chaudière-Appalaches (45,6 %). La mesure du soutien financier public ne prend en compte ni le nombre de prêts ou subventions obtenus, ni les montants de ces aides publiques financières.

Le MAPAQ est l'organisme qui a offert du soutien financier au plus grand nombre d'entrepreneurs. Les CLD et les SADC ont aussi soutenu une bonne proportion d'entreprises, tout comme la Financière agricole du Québec, qui concerne par contre ceux qui produisent en tout ou en partie la ressource principale qu'ils transforment. Les centres locaux d'emploi, le ministère québécois du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE) et DEC Canada ont procuré du soutien financier au moins au quart des entreprises. Globalement, les organismes québécois sont intervenus auprès de plus d'entreprises que les organismes fédéraux, mais cela ne dit rien de la hauteur réelle de l'aide financière, sinon que l'on sait que certaines organisations offrent généralement de plus petits montants (CLD, SADC, CLE, etc.) alors que d'autres interviennent parfois à hauteur de plusieurs dizaines, voire centaines, de milliers de dollars. Cela semble en partie aller avec l'étendue territoriale d'intervention des organismes : ceux qui interviennent sur la scène locale verseraient de plus petits montants, tandis que ceux qui jouent dans l'arène provinciale ou nationale procureraient des aides plus substantielles. Plus important peut-être, les montages financiers pour les différents projets des entreprises fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs incluent généralement des contributions de multiples organismes qui œuvrent sur différents niveaux territoriaux, différents paliers gouvernementaux et pour différentes envergures de projets dans leur temporalité (courte ou longue durée), leur rayonnement territorial (du local à l'international) et la couverture de la cible du projet (sur un aspect très précis ou couvrant plus globalement de multiples aspects).

**Tableau 3.21 – Organismes publics ou parapublics ayant fourni du soutien financier**

	n = 62	%
MAPAQ	39	62,9
Centre local de développement (CLD)	27	43,5
Société d'aide au développement des collectivités (SADC)	27	43,5
Financière agricole du Québec (n = 60)	26	43,3
Centre local d'emploi (CLE)	19	30,6
Développement économique Canada (DEC)	18	29
Min. du Dév. économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE)	15	24,2
Autres	13	21
Investissement Québec	12	19,4
Min. des Affaires municipales et des régions (MAMR) <sup>39</sup>	12	19,4
Groupe export agroalimentaire Québec-Canada	11	17,7
Conseil national de recherche du Canada	7	11,3
Fonds de développement de la transformation alimentaire (FDTA)	5	8,1
Cadre stratégique agricole canadien (CSA-AAC)	3	4,8
Capital financière agricole	3	4,8

Il demeure que les entrepreneurs savent mobiliser les ressources financières à leur disposition. En effet, en établissant le nombre d'organismes publics desquels ils ont obtenu une contribution financière, sous une forme ou une autre, on remarque que des entrepreneurs ont réussi à obtenir du financement de dix sources publiques différentes au fil du temps. En moyenne, ils ont obtenu du financement de quatre sources différentes (écart-type de 2,74).

<sup>39</sup> Devenu le ministère des Affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire (MAMROT) durant la période de notre enquête.

**Tableau 3.22 – Total d'organismes publics ayant soutenu financièrement l'entreprise**

Nombre d'organismes	n	%
1	10	16,9
2	12	20,3
3	9	15,3
4	12	20,3
5	1	1,7
6	1	1,7
7	5	8,5
8	2	3,4
9	4	6,8
10	3	5,1
total	59	100

Quatre entrepreneurs sur cinq ont dit avoir bénéficié d'un soutien public lié à leurs activités productives. Mais le soutien public ne se résume pas à l'aide financière. Notons l'information sur les produits agroalimentaires de spécialité, l'aide à la formulation d'un projet impliquant les bioalimentaires distinctifs (préparation d'un plan d'affaires, d'un plan de commercialisation, réalisation d'une étude de marché, etc.), l'accès à l'expertise (développement des recettes, analyse nutritive des aliments, développement de marchés, etc.), l'aide à la formation, l'aide technique (pratiques d'élevage, de culture, environnementales, de gestion, etc.), l'aide au développement d'un regroupement (association de producteurs, réseau de distribution, etc.), l'accès à un incubateur d'entreprise, ou autres types de soutien. Le tableau suivant exprime la proportion de répondants ayant indiqué avoir bénéficié de ces types de soutien public :

**Tableau 3.23 – Types de soutien public autres que de nature financière**

Types de soutien public	n = 50	%
Aide à la formation	26	52
Accès à des expertises	20	40
Aide technique	16	32
Information sur les produits agroalimentaires de spécialité	16	32
Aide à la formulation d'un projet liés aux produits de spécialité	14	28
Autres aides pour d'autres motifs	13	26
Accès à un incubateur d'entreprises	7	14
Aide au développement d'un regroupement	6	12

Que pensent les entrepreneurs concernant le soutien du gouvernement pour leur secteur d'activités? Pour saisir leur point de vue sur l'action gouvernementale en cette matière, nous leur avons posé quatre questions : une concernant leur accord ou désaccord avec les actions accomplies par le gouvernement pour encadrer le développement des produits agroalimentaires de spécialité, une demandant s'il est pertinent que le gouvernement règlemente le développement de ceux qui utilisent des mentions de qualité (ex. : biologique, naturel, etc.), une autre semblable concernant cette fois les produits qui utilisent des mentions ou appellations de lieux, et une dernière qui cherche plus largement à savoir comment le gouvernement pourrait soutenir le développement des produits agroalimentaires de spécialité.

### 3.4.2.3 L'encadrement et le soutien gouvernemental actuels

L'action publique est considérée comme un facteur clé des dynamiques entrepreneuriales. Mais comment les entrepreneurs la perçoivent-ils? Nous avons posé la question de diverses façons. Entre autres, nous leur avons demandé s'ils étaient en accord avec les actions accomplies par le gouvernement au cours des dernières années pour encadrer le développement de produits bioalimentaires distinctifs commercialisés<sup>40</sup>. Les opinions sont majoritairement négatives : près de trois répondants sur cinq (59 %) se disent en désaccord, alors que les autres sont d'accord (24 %) ou expriment un point de vue partagé (17 %), c'est-à-dire d'accord avec certains aspects, mais en désaccord avec d'autres. L'observateur averti notera aussi qu'un nombre appréciable de dirigeants refusent de répondre à la question, le plus souvent sous prétexte de ne pas connaître les actions du gouvernement dans le dossier<sup>41</sup>. De même, les réponses ne portent pas uniquement sur l'encadrement mais aussi sur le soutien. Les avis portent donc sur l'action gouvernementale dans son ensemble.

Les raisons mentionnées pour expliquer les positions sont très variées, tant pour les opinions positives que négatives (cf. tableau no 3.24). Parmi les raisons évoquées le plus fréquemment, notons que plusieurs sujets sont qualifiés dans des termes complètement opposés, montrant des interprétations divergentes de l'action gouvernementale. Par exemple, la réglementation est perçue soit comme trop importante et rigide, soit comme insuffisante, soit comme mal appliquée (manque de contrôle).

**Tableau 3.24 - Raisons expliquant l'opinion des entrepreneurs sur l'action gouvernementale**

Raisons données par les répondants	n/46	%
<b>D'accord parce que ...</b>		
... le gouvernement témoigne d'une bonne volonté.	5	10,9
... des actions ont été menées pour sensibiliser les consommateurs.	5	10,9
... une aide financière adéquate versée aux entreprises.	4	8,7
... la réglementation adoptée assure la sécurité des consommateurs et évite des pratiques de concurrence déloyales.	4	8,7
... les agents prêtent attention à la réalité des entreprises et de leurs besoins.	2	4,3
... le gouvernement reconnaît que les entreprises contribuent au développement des régions.	1	2,2
<b>En désaccord parce que ...</b>		
... le soutien gouvernemental est insuffisant.	12	26,1
... la réglementation concernant les produits agroalimentaires comporte trop de rigidité.	11	23,9
... certains dossiers importants aux entreprises sont négligés par le gouvernement.	8	17,4
... à travers ses actions, le gouvernement ne prête pas attention à la réalité des entreprises, dont leur rythme de développement.	7	15,2
... la pratique est trop bureaucratifiée et manque de souplesse.	7	15,2
... les actions et le discours du gouvernement sont faits d'incohérences et comportent des aberrations.	6	13
... le gouvernement a joué un rôle négatif dans la crise d'opinion touchant l'industrie fromagère artisanale québécoise.	5	10,9
... les actions du gouvernement sont orientées en faveur des grandes entreprises et de l'exportation.	5	10,9
... le gouvernement accomplit ses actions en s'inscrivant dans un rapport de force avec les entreprises.	5	10,9
... le contrôle de la réglementation concernant les produits agroalimentaires est insuffisant.	4	8,7
... les actions sont mal dirigées.	3	6,5
... le gouvernement se montre peu réceptif face aux nouveaux produits et à l'innovation.	3	6,5

<sup>40</sup> La question no 6.5 était formulée pour porter le regard au-delà de leur situation individuelle.

<sup>41</sup> Dix personnes au total, ce qui porte à 46 le nombre de répondants pour cette question.

L'évaluation de l'action gouvernementale est aussi nuancée pour certains qui, entre autres, soutiennent que le gouvernement témoigne d'une bonne volonté mais, du même souffle, estiment que l'effort est encore insuffisant : « On ne peut pas dire qu'ils ne font rien, mais ils pourraient en faire un petit peu plus. » « Il y a eu des actions de faites, je m'en suis servi, ça a été intéressant, mais ça aurait pu être plus. »

Plusieurs des raisons évoquées sont reprises dans les demandes formulées pour orienter l'action future gouvernementale, détaillées plus avant (point 4.1.4).

#### **3.4.2.4 L'encadrement de l'utilisation des mentions de qualité**

Sur un total de 58 répondants, la moitié est en faveur de l'idée que le gouvernement règlemente le développement de produits agroalimentaires de spécialité utilisant des mentions de qualité (ex. : biologique, naturel, etc.). L'autre moitié se partage également entre ceux qui sont ambivalents et ceux qui sont contre. Parmi les motifs en faveur de l'intervention du gouvernement dans ce dossier, on retrouve le laxisme reproché à la réglementation actuelle, l'importance de définir clairement les termes valorisants et les bénéfiques anticipés pour les consommateurs. Par contre, dans les arguments en défaveur d'une telle réglementation, on note l'alourdissement des charges administratives et financières pour les entreprises, le refus de l'ingérence gouvernementale dans les affaires commerciales, l'inadéquation de la réglementation qui risque d'être trop rigide ou peu réaliste.

Considérant les facteurs positifs liés aux mentions de qualité et à leur réglementation, les dirigeants d'entreprise fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs considèrent qu'il y a un laisser-aller dans la réglementation actuelle des produits biologiques (mention de qualité à laquelle les répondants font le plus souvent référence), des produits dits « naturels », de ceux dits « artisanaux » et de ceux encore dits « du terroir », ou dans la réglementation concernant l'étiquetage nutritionnel. Certains diront par exemple : « Cela minimiserait les risques qu'ils se disent biologiques mais qu'ils ne le sont pas » (#153107) ou « Tu peux marquer 'naturel' sur n'importe quoi » (#152131).

D'autres diront qu'il y a un manque d'unité au sein de la réglementation actuelle et dans son application, notamment entre les réglementations provinciale et fédérale, et aussi en regard de celle des pays étrangers. Dans cette optique, certains prônent que les produits importés au pays soient soumis aux mêmes normes et contrôles que les produits d'ici.

Par ailleurs, des entrepreneurs considèrent qu'il serait important de définir clairement les termes valorisants quant aux termes « authentique », « artisanal », « biologique », « naturel », « pur », « organique » et autres. Pour l'instant, chacun y va un peu de sa définition : « Ce peut être naturel, si c'est naturel pour toi de donner des hormones, tu en donnes. Mais ça ne veut pas dire que c'est naturel pour une autre personne. [...] Nous autres, on dit : c'est naturel [...] parce que] c'est comme le bœuf que ton grand-père élèverait dans le clos arrière. [...] On l'élève de la vieille façon, c'est vrai, pas d'hormones. » (#392196)

Quant aux bénéfiques pour les consommateurs que procurerait une réglementation des mentions de qualité, plusieurs croient que cela se traduirait par une meilleure information, éduquerait à la notion de qualité, donnerait une garantie de la qualité des produits portant ces mentions, et que cela éviterait la confusion entre les termes. Enfin, certains entrepreneurs estiment que les mentions de qualité favoriseraient une reconnaissance des produits, des fabricants et de l'agriculture locale.

**Tableau 3.25 – Répartition des répondants présentant des arguments favorables aux mentions de qualité et à leur réglementation**

	n/44	%
Besoins de réglementation pour normer les usages et pratiques	30	68,2
Facteur d'information des consommateurs	11	25
Facteur de reconnaissance des produits et des entreprises	6	13,6

Quant aux arguments évoqués en défaveur de la réglementation des mentions de qualité, nombreux sont ceux qui craignent les coûts et les exigences que la réglementation de l'usage de ces mentions entraînerait (en temps, en argent, en formation, en paperasse, en démarches, etc.).

Ceux qui considèrent que la réglementation des mentions de qualité risque d'être trop rigide pour être applicable, gérable et efficace, ou d'être peu réaliste pour être vraiment utile, voire que cela nuirait à la survie des petites entreprises, ont des appréhensions face à l'intervention normative : « Je me méfie de tout ce qui normé mur à mur » (#381010); « Ça serait encore mettre des bâtons dans les roues » (#394377). Tous ceux-là en appellent à l'ajustement des normes aux réalités des entrepreneurs (production, commercialisation, etc.) et non pas l'adaptation des produits et des pratiques à des normes imaginées par des fonctionnaires. À cet égard, un répondant exprime bien la pensée de plusieurs : « Il faut qu'il [le gouvernement] s'adapte, [...] qu'il réalise c'est quoi la réalité, [...] pour que les programmes qu'ils vont mettre en place après se collent à la réalité pis répondent aux besoins. » (#196076)

Plusieurs estiment d'ailleurs qu'il s'agirait encore d'une ingérence de plus ou de trop du gouvernement dans les affaires des entreprises ou qu'il s'agirait là d'une mesure protectionniste brimant le libre marché, comme quoi ces manières de penser traversent aussi les entreprises qui s'inscrivent dans une économie de la qualité. « Il ne faut pas se servir d'une appellation de même [Bio Québec] pour faire du protectionnisme. Si on est assez compétent, pourquoi a-t-on peur? Il ne faut pas avoir peur de la compétition quand tu es bon. » (#132165) Pour les tenants de cette position, la responsabilité du dossier des mentions de qualité ne dépend que des entreprises ou doit revenir aux fédérations de producteurs ou à des tables-filières pour qu'ils développent des pratiques d'autorégulation (des cahiers de charges, par exemple). À tout le moins, certains croient que la responsabilité de ce dossier doit minimalement être partagée avec l'État. Dénonçant cette intrusion dans la régulation en amont, des transformateurs soutiennent que l'État ne serait même pas capable en aval de faire respecter sa réglementation par un contrôle serré.

Plus encore, certains fabricants n'ont pas ou peu confiance à l'égard des mentions de qualité et d'une réglementation à cet effet, car pour ceux-ci un produit « peut être bio, mais de très mauvaise qualité » (#231145) et ces mentions leur apparaissent abusives : « [L'agneau des prés salés de l'île Verte] qu'il mange du foin sur le bord de l'île Verte ou qu'il mange du foin sur le bord du Kamouraska, c'est la même affaire. » (#294085)

**Tableau 3.26 – Répartition des répondants présentant des arguments défavorables aux mentions de qualité et à leur réglementation**

	n/30	%
Interférence dans la régulation marchande et ingérence de l'État	17	56,7
Alourdissement administratif et financier pour les entreprises	10	33,3
Inefficacité des mentions de qualité et des contrôles	10	33,3

### 3.4.2.5 L'encadrement des mentions de lieux

Plutôt que de se positionner pour ou contre la réglementation du développement de produits agroalimentaires de spécialité utilisant des mentions de lieux par le gouvernement, les répondants ont parfois émis des arguments en faveur et d'autres en défaveur, voulant ainsi nuancer leurs opinions. De plus, certains se sont positionnés sur l'intervention du gouvernement dans le dossier, d'autres se sont plutôt positionnés sur les appellations de lieux, et d'autres encore sur la pertinence de la réglementation.

Sur 54 répondants à cette question, près de la moitié (48 %) sont en défaveur, 39 % sont en faveur et 13 % ont des positions nuancées, présentant à la fois des arguments en faveur et des arguments en défaveur des mentions de lieux et d'une réglementation sur leur utilisation. Les éléments en faveur de l'intervention du gouvernement, des appellations de lieux et de la pertinence de la réglementation touchent les aspects suivants : les considérations commerciales, la protection et le contrôle de l'usage des noms, les considérations liées aux territoires, et celles liées aux petites entreprises.

Parmi leurs fonctions commerciales, les appellations de lieux permettent aux producteurs de renseigner les clients sur la provenance des produits. La pertinence de l'échelle de référence (locale, régionale, provinciale) varie cependant selon les répondants. Par exemple, certains estiment que la mention de la province suffit pour les produits exportés, alors que les touristes veulent plutôt connaître la localité de fabrication du produit, rattachée notamment aux lieux mêmes de leur voyage ou de leur séjour. Cette mention permettrait aussi au consommateur de distinguer le produit labellisé d'un autre semblable fabriqué ailleurs. Une autre fonction commerciale vise la valorisation ou la reconnaissance des caractéristiques typiques du produit. Elles permettraient ainsi de reconnaître aux produits des particularités locales comme le goût, le terroir et le savoir-faire. Par exemple, à cause de la composition du sol qui alimente les plantes, à cause de la spécificité de la flore locale dont se nourrissent les animaux, etc., « le lieu où tu élèves tes animaux a une influence sur le goût, a une influence sur les caractéristiques de la viande aussi » (#392196). Malheureusement, certains déplorent qu'on ne valorise pas ces spécificités des terroirs pour plutôt développer une marque collective provinciale : « Le sirop du Bas-Saint-Laurent est très différent du sirop du coin de Montréal ou des Cantons-de-l'Est, [ce qui] fait qu'on pourrait tableur là-dessus, mais [à l'inverse] on table [plutôt] pour faire la « Cuvée du patriote » : on mélange tout [le sirop, de toutes provenances régionales]. » (#235114). Enfin, autre fonction commerciale, les appellations de lieux permettent de différencier les produits labellisés par rapport à la concurrence, c'est-à-dire par rapport à d'autres produits semblables fabriqués ailleurs. Des répondants estiment ainsi qu'il y aurait un intérêt économique à différencier les produits selon leur provenance régionale et que cela pourrait instaurer une dynamique de concurrence positive entre les régions. Il s'agit alors de construire une perception positive des produits autour d'une image liée au territoire (local, régional ou provincial) en tablant sur la notoriété de celui-ci pour développer un créneau particulier.

En ce qui a trait à la protection et au contrôle de l'usage des noms, elle permettrait de protéger l'usage du nom et de contrôler les pratiques associées à ce nom (respect du cahier de charges). Prenant l'exemple du cidre de glace, certains jugent que la réglementation autour des appellations de lieux permettrait d'éviter que des fabricants utilisent cette mention en congelant les pommes plutôt qu'en les laissant geler sur les arbres. « Si les gens défendent et amènent quelque chose de différent, pourquoi l'utiliser [le nom] à d'autres endroits? C'est un groupe, une région qui a développé quelque chose, il faut quand même le respecter. » (#382297)

Quant aux considérations liées aux territoires, plusieurs estiment que les appellations de lieux offrent une vitrine aux régions-terroirs, que cela permet de faire connaître une région de production, de la faire reconnaître et de développer son attrait touristique. « Si on vend que les milieux ruraux éloignés des grands centres puissent avoir un visuel quelque part, c'est important. » (#256120) Plus que les produits eux-mêmes, les appellations de lieux qui y seraient rattachées donneraient ainsi une visibilité régionale et une reconnaissance extérieure à la région, favorisant le tourisme qui, à son tour, viendrait renforcer cette distinction régionale.

Enfin, l'idée que les appellations de lieux puissent être favorables aux petits producteurs veut qu'en réunissant plusieurs producteurs, l'appellation conférerait à chacun d'eux des capacités qu'ils n'ont pas individuellement pour faire connaître leurs produits et les faire reconnaître comme étant dotés d'une qualité jugée meilleure ou plus grande que les produits issus de la transformation industrielle dont ils se distingueraient.

En résumé, les arguments en faveur sont largement associés à des considérations commerciales et, dans une moindre mesure, les appellations de lieux et leur réglementation sont vues comme une façon de protéger et de contrôler l'usage des noms de lieux.

**Tableau 3.27 – Répartition des répondants présentant des arguments favorables aux appellations de lieux et à leur réglementation**

	n/28	%
Considérations commerciales	17	60,7
Protection et contrôle de l'usage des noms	11	39,3
Considérations liées aux territoires	6	21,4
Considérations liées aux petites entreprises	1	3,6

Cela étant dit, les éléments en défaveur sont plus nombreux et variés. Par contre, certains sont les pendants ou l'envers des arguments en faveur des appellations de lieux et de leur réglementation. Ils ont trait à des considérations pratiques, à l'atteinte de la souveraineté des producteurs, à l'inadéquation prétendue du principe des appellations de lieux à la réalité québécoise, à l'ingérence du gouvernement, à l'impossibilité de bien protéger et contrôler l'usage des noms, au « timing » inopportun, et à des considérations liées aux territoires.

D'abord, sur un plan pragmatique, cela entraînerait une complexification et un alourdissement des tâches administratives et financières des producteurs. Les entrepreneurs craignent l'importance des frais et des démarches associées aux appellations de lieux. « C'est des normes de plus, c'est encore de la paperasse [...]; plus il y a de normes et plus il y a de paperasse, plus il y a de frais. » (#251405).

Les appellations de lieux sont vues comme une atteinte à la souveraineté des producteurs et à la diversité des produits. En effet, par les contrôles qu'il sous-tend (cahier de charges), le principe même de l'appellation pourrait porter atteinte à la créativité des producteurs ou à l'« esprit du terroir » (perte de diversité des produits). Ainsi, on ne saurait imposer à tous les producteurs d'un type de produit sur un territoire déterminé une façon de fabriquer le produit qui serait unique. Pour les tenants de cette position, ce type de démarche doit demeurer volontaire.

Ceux qui, sans nécessairement être défavorables aux appellations de lieux, sont défavorables à ce que ce soit le gouvernement qui intervienne dans ce dossier, voient en cela une forme d'ingérence de l'État dans la sphère de l'entrepreneuriat privé. Selon eux, le dossier des appellations de lieux doit revenir soit aux entreprises [« chaque individu doit décider de ses

appellations » (#231145)], soit aux régions [« c'est peut-être à chaque région de se faire valoir » (#251405)], par exemple via les tables de concertation.

Par ailleurs, les fabricants de produits alimentaires distinctifs soulignent les aberrations de la réglementation sur les appellations de lieux. Cet aspect a été relevé exclusivement par des transformateurs de poissons et fruits et mer. Par exemple, un répondant dénonce la réglementation qui fait en sorte que l'anguille et l'alose pêchées dans le Kamouraska ne peuvent être considérées comme des produits de ce terroir parce que ces espèces y sont pêchées pendant leur migration. À l'inverse, un autre explique que les produits identifiés au nom du territoire d'une rivière à saumon où est située son entreprise sont en fait des produits issus du saumon d'élevage, car la loi empêche de commercialiser le saumon sauvage pêché.

En outre, plusieurs considèrent que l'application des appellations de lieux est limitée, que seules certaines productions se prêtent à cela. « Il ne faut pas que ça soit pour n'importe quel produit. [...] J'en verrais un semblable à ça pour les agneaux aux algues [...], un autre pour le bœuf gaspésien, le bœuf bio, des affaires de même » (#394377); « Dans d'autres spécialités c'est peut-être plus utile que dans le produit d'érable. Pour ce qui est de l'agneau, des viandes spécifiques, des fromages, ça s'applique. Mais pour ce qui est du sirop d'érable... » (#232182).

Par ailleurs, des fabricants de produits distinctifs ne croient pas à la typicité des produits d'ici et ne reconnaissent pas aux produits des particularités locales quant à leur goût notamment. Par exemple, certains soutiennent que les produits de l'érable se ressemblent d'un producteur à l'autre du fait qu'ils sont fabriqués selon les standards exigés par la fédération. D'autres estiment que les produits d'ici n'ont pas de profondes racines traditionnelles qu'ils jugent nécessaires au développement d'appellations de lieux. Ces entrepreneurs basent leur opinion en comparant la situation québécoise avec la profondeur historique des terroirs français. Par exemple, « on pense toujours à la France avec des régions viticoles, mais ce sont des traditions qui datent de 100, 200, 300 ans. [...] Mais nous autres au Québec, qu'est-ce qu'on va développer? [...] L'appellation de lieu doit être reliée à une tradition. [...] Le terroir, on commence à la développer [au Québec]. [...] Quand tu parles de région, il faut qu'à l'intérieur de cette région, il [se soit] développé un savoir-faire. » (#152131) D'autres soulignent que les savoir-faire d'ici ne font pas l'objet d'une organisation collective, qui leur apparaît incontournable au développement des produits d'appellations de lieux, les produits québécois reposant plutôt sur des initiatives individuelles et non sur des initiatives collectives. Enfin, certains fabricants de produits distinctifs doutent de la pertinence des appellations de lieux pour le Québec ou pour certaines de ses régions, étant donné la petite taille démographique de la province et de ses régions.

D'autres fabricants de produits distinctifs rencontrés considèrent que les entreprises, leurs produits et les consommateurs ne sont pas prêts pour ce type d'appellations. Pour le moment, certains pensent qu'il vaut mieux concentrer l'intervention sur l'amélioration de la qualité des produits et des pratiques, et qu'ensuite la commercialisation pourra être encadrée ou soutenue par le développement de mesures plus spécifiques comme des appellations de lieux. Citons ce répondant qui propose la démarche suivante :

Faisons donc l'inverse : qu'il [le gouvernement] travaille donc en collaboration avec les entreprises [...] pour qu'avec les années se développent des produits vraiment particuliers aux différentes régions. Et quand ce sera fait, que ce sera en place, que les produits seront sécuritaires, [...] pensons aux appellations contrôlées. [...] Là, ils [les consommateurs] verront la différence avec l'agneau de Charlevoix et là, [...] c'est ça que le client exigera [...]; le client va s'en rendre compte : ça ne goûte pas l'agneau de Charlevoix que j'achetais d'habitude. Mais là, les gens n'en sont pas là; les gens mangent de l'agneau de la Nouvelle-Zélande [sans voir la différence]. (#196076)

Plus encore, des producteurs ne croient pas que le gouvernement exercerait un contrôle suffisant pour que la réglementation sur les appellations de lieux soit respectée : « ils mettent des appellations, mais ils n'ont pas des moyens pour contrôler ce qui se fait » (#353106). Le manque de contrôle se traduirait jusque dans la nature même des prétendues spécificités territoriales de la production. « Il y a des régions qui sont allées chercher une appellation qui n'est pas une AOC, c'est une appellation de lieu d'origine pour un produit X, 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 ne l'aurais jamais accepté parce que n'importe quelle région pourrait faire le même produit. » (#265248)

Enfin, certains fabricants de produits distinctifs craignent que les appellations de lieux ne favorisent certaines régions au détriment d'autres régions, créant de la concurrence entre les régions plutôt qu'avec les produits étrangers. « S'il y a quelque chose qui est bon pour une région, il faut que ce soit bon pour l'autre aussi, les autres régions. » (#232182)

En résumé, les arguments en défaveur des appellations de noms de lieux et de leur réglementation sont à l'effet que les appellations de noms de lieux sont mal adaptées aux réalités culturelles de production et de consommation; que cela constitue une ingérence de l'État dans les affaires privées et une atteinte à la souveraineté des fabricants quant à leur créativité et la variété des produits; que cela s'avère inadéquat en regard du contexte historique québécois (manque de typicité des produits, manque de traditions profondes, manque d'innovation collective territoriale, manque de base démographique de soutien aux marchés); que cela ne ferait qu'entraîner des coûts et des lourdeurs administratives pour les entreprises; et que l'attribution et le contrôle des appellations de noms de lieux risquent d'entraîner des iniquités entre les produits et entre les régions, et donc entre les entreprises.

**Tableau 3.28 – Répartition des répondants présentant des arguments défavorables aux appellations de lieux et à leur réglementation**

	n/33	%
Inadaptation aux réalités culturelles et de certaines productions	12	36,4
Atteinte à la souveraineté des fabricants/ Ingérence de l'État	11	33,3
Inadéquation des appellations de lieux au contexte québécois	8	24,2
Alourdissement financier et administratif	7	21,2
Risques d'iniquités entre les entreprises et entre les territoires	5	15,2

### 3.4.2.6 Le soutien gouvernemental souhaité

Lorsqu'on demande aux entrepreneurs de se projeter dans l'avenir et de dégager des pistes d'intervention futures pour l'État<sup>42</sup>, leurs réponses montrent des points de vue variés, parfois opposés. Dans l'ensemble, un point de vue domine nettement à l'effet que l'État doit s'investir dans le domaine. Ainsi, 51 répondants avancent des propositions concernant une quinzaine de formes de soutien souhaitées par l'action publique. Ces formes peuvent être regroupées autour de trois grands thèmes se rapportant 1) aux champs et objets dans lesquels investir (N = 38), 2) aux particularités de clientèles visées devant être adoptées (N = 36) et 3) aux modes d'organisation et de dispensation des services (N = 16).

<sup>42</sup> La question était posée dans les termes suivants : « Comment le gouvernement pourrait-il soutenir le développement de produits agroalimentaires de spécialité ? » (question no 6.4)

## Des champs d'action multiples à investir

Près de quatre réponses sur cinq renvoient à divers champs d'action dans lesquels l'État devrait intervenir ou à des types de services à développer. Ils touchent la réglementation, l'aide financière, des mesures adaptées aux produits distinctifs, l'expertise-conseil et, enfin, la commercialisation et la mise en marché des produits.

Les points de vue sont parfois contradictoires. Ainsi, ils sont partagés concernant la réglementation et autres formes de régulation, sept d'entre eux estimant que les entreprises font actuellement face à une sur-réglementation, et presque autant estimant celle-ci trop faible. Dans ce dernier cas, ils suggèrent un meilleur encadrement du marché, une plus grande rigueur dans l'application de la loi, la fixation de prix plafonds ou le contrôle aux frontières. Des demandes pour des politiques publiques nouvelles ou plus fortes sont aussi adressées. Par exemple, le gouvernement pourrait exiger que l'essentiel du lait produit en région soit transformé en région, que les institutions publiques achètent leurs produits alimentaires au Québec ou encore qu'un système de regroupement de produits de spécialité soit structuré pour aider le transport de marchandises devant être vendues dans les grands centres urbains : « Les entreprises réfrigérées chargent 150 \$ pour transporter les stocks frais jusqu'à Montréal. Ça ne marche pas pour apporter 500 \$ de marchandises. » (#295275).

Le quart des répondants souhaite par ailleurs des mesures de soutien plus usuelles, directement liées à celles habituellement offertes dans certaines institutions publiques. Citons l'aide financière que l'on souhaite pour soutenir l'achat d'équipement et d'infrastructures, pour aider au développement de produits innovateurs de spécialité, pour aider financièrement les entreprises à rencontrer des exigences réglementaires, dont les nouvelles<sup>43</sup>, pour soutenir l'embauche de la main-d'œuvre saisonnière ou familiale, notamment dans les filières où les activités sont concentrées sur de courtes périodes comme l'érable<sup>44</sup>. Un entrepreneur souhaiterait même l'adoption de programmes de financement jusqu'ici pensés et réservés pour la production alimentaire, comme l'assurance-stabilisation qui serait une aide précieuse pour certains fabricants de produits qui doivent aussi composer avec les aléas climatiques et des marchés.

D'autres mesures de soutien suggérées impliqueraient des révisions plus en profondeur du rôle de l'État dans le domaine de la transformation de produits distinctifs. Mentionnons entre autres la demande prônée en faveur du développement, au Québec, d'une culture valorisant la transformation alimentaire distinctive que le gouvernement devrait encourager de diverses façons. De même, soulignons cette idée touchant la régulation des marchés qui devrait favoriser le juste prix pour les produits fabriqués. Un répondant estime ainsi que le gouvernement ne devrait pas exercer de pression à la baisse sur les prix, ou encore appuyer ceux qui le font : « Même l'UPA se fait une fierté de dire qu'on a un des paniers d'épicerie les moins cher. Donc, il y a une pression de tous les intervenants à garder les prix super bas. Ça ne peut pas donner la juste valeur. » (#196076)

Je pense qu'il ne faut pas recommencer à zéro. Les producteurs ont besoin d'avoir un soutien financier parce que le problème, le gros des problèmes, c'est le prix pour le

---

<sup>43</sup> Un transformateur de viande explique par exemple qu'ajouter la valeur nutritive est un exercice exigeant pour son entreprise parce que celle-ci existe essentiellement sur des viandes plus connues (bœuf, porc).

<sup>44</sup> « C'est dur de trouver de la main-d'œuvre dans le domaine de l'érable, parce que ça ne dure pas assez longtemps. Au minimum pour être en chômage, il faut 14 semaines. Tu ne le fais pas dans le temps des sucres. Le gouvernement, dans ce sens-là, devrait regarder ça un peu. »

produit. Aujourd'hui, on n'a pas de prix pour notre produit. On n'a pas de juste valeur pour ce qu'on produit. Ce n'est pas équitable présentement. Fait que le soutien au niveau de l'assurance-stabilisation est nécessaire (#352225).

La demande pour de l'expertise-conseil est aussi récurrente, renvoyant aussi à l'aide technique, à la conduite d'activités R & D et à la transformation de nouveaux produits. Pour certains, il apparaît que certains intervenants, particulièrement le MAPAQ, délaissent ce type d'activité, au profit du secteur privé, ce qui exerce une pression sur les capacités financières de leur entreprise, sans compter la difficulté de trouver des expertises pointues qui répondent à leurs besoins spécialisés. Aussi, face à ce retrait du MAPAQ, des formules alternatives sont suggérées, misant sur l'échange entre les entreprises, comme des « clubs d'encadrement technique ». L'État pourrait encourager le réseautage des entreprises, que ce soit pour aborder des aspects spécifiques de l'entreprise, comme la distribution, ou pour donner accès à un réseau d'expertises.

Pour développer une région, ça nous prend du service-conseil. On parlait de matière grise : les gens sont dans leur entreprise, souvent pris avec eux seuls, et il faut qu'ils se démènent. Puis là, le service-conseil, il n'y en a plus. Le MAPAQ n'en donne plus. Il faut se les payer. Fait que peut-être par des clubs d'encadrement technique : encourager les clubs d'encadrement technique, encourager le réseautage des entreprises pour essayer d'avoir des services-conseil. Essayer de travailler dans ce sens-là, parce que le service-conseil [...] je pense que c'est le nerf de la guerre pour motiver les producteurs à continuer à produire. (# 352225 )

Enfin, un champ d'intervention se démarque car nommé régulièrement, soit par plus de deux répondants sur cinq (41 %) : le soutien à la commercialisation et à la mise en marché des produits. Des demandes touchent la promotion de produits soutenue par le gouvernement, surtout pour les marchés domestiques et, dans une moindre mesure, ceux à l'étranger. Cela n'est pas étonnant, considérant qu'une bonne proportion des entreprises rencontrées sont récentes. Le soutien pourrait prendre la forme de salons, d'émissions de télévision ou de campagnes promotionnelles. L'initiative « *Mettez le Québec dans votre assiette* » est citée comme exemple de pratique nouvelle à renforcer. Ces mesures de soutien viseraient à faire connaître les produits, leur qualité, à bâtir leur image et, plus largement, à faire reconnaître « l'importance économique de l'industrie de la transformation du Québec ». De même, certains entrepreneurs interrogés estiment que le gouvernement devrait aussi promouvoir l'achat local, que ce soit à travers des mesures incitatives pensées à cette fin, de la sensibilisation et en donnant directement l'exemple, par le développement d'une politique gouvernementale d'achat local dans les institutions publiques comme les hôpitaux et les écoles devant obligatoirement atteindre un seuil minimal de produits fabriqués au Québec dans l'ensemble de leur approvisionnement.

Concernant la commercialisation, un dirigeant interrogé sur trois aborde ce champ d'intervention en termes de contraintes que le gouvernement pourrait lever pour faciliter la mise en marché. Il peut s'agir de changements législatifs, ou de mesures visant à faciliter la mise en marché. Ils ont des avis différents concernant les marchés sur lesquels ils souhaiteraient être soutenus, certains misant sur les marchés de proximité, d'autres sur des marchés extérieurs. Dans certaines filières, le monopole exercé par certains grands acteurs, publics ou non, pose problème à plusieurs fabricants. Tel est le cas de la Société des Alcools du Québec (SAQ) qui structure le marché des boissons alcoolisées, cité par plusieurs fabricants de produits valorisant les « petits fruits » : « Le gouvernement, ce qu'il peut faire, c'est faciliter la vie des entrepreneurs surtout au niveau de la mise en marché. [...] En dehors de la SAQ, il n'y en a pas de réseaux de distribution. On doit aller vendre nous autres mêmes nos produits. [...] Si j'étais capable d'être

dans les épiceries, je serais content. J'en demande pas plus. » (#152131) « Le gouvernement veut que le Québec fasse ses propres produits, puis tu n'as pas le droit de les vendre. » (#262249) « Le gouvernement devrait apporter des changements sur la loi de la SAQ en lien avec les producteurs artisanaux de boissons alcoolisées du Québec. » (#152131)

### La modulation selon les particularités et besoins des clientèles

Du point de vue de sept entrepreneurs sur dix rencontrés, le soutien gouvernemental renvoie à un deuxième axe d'intervention touchant, cette fois, les clientèles (36/51). Globalement, il s'agit de considérer les caractéristiques de leur entreprise et d'adapter les services en conséquence. Plusieurs estiment que dans leur forme actuelle, les services en place, voire le « système » favorise les grandes entreprises et est peu adapté aux petites. « Moi je pense qu'il n'y a pas grand-chose d'adapté pour les petits artisans » résume un entrepreneur (#285056). Rappelons que, comme nous l'avons recensé en 2009, la majorité des entreprises fabriquant des produits distinctifs dans les trois régions étudiées sont de petite et très petite taille (voir chapitre 2, population), et aussi que leurs dirigeants ne souhaitent pas toujours une forte croissance de leur entreprise.

Selon plusieurs, les exigences gouvernementales apparaissent non adaptées à leur situation. Aussi, ils demandent plus de réalisme dans les interventions gouvernementales et suggèrent que le gouvernement adapte ses interventions aux besoins des entreprises et non l'inverse comme plusieurs le perçoivent. Pour cadrer avec des programmes de subvention, certains estiment perdre du temps à essayer de modifier leurs projets :

Le problème des subventions au Québec, c'est que souvent ils incitent les entrepreneurs à aller dans le mauvais chemin. Pourquoi je dis ça, c'est que des fois tu as un projet qui est fantastique pis il devrait aller dans ce chemin-là. Mais parce qu'il ne rentre pas dans la norme pour remplir la subvention, tu prends le chemin d'à côté pis ben souvent, tu perds ton temps. (#265248)

Un deuxième aspect touchant la dispensation des services concerne le cycle de vie des entreprises. Pour plusieurs dirigeants interrogés, le gouvernement soutient les entreprises principalement lors de leur création, alors que des besoins se font sentir aussi à d'autres moments de leur développement. Certains projets ne cadrent pas alors avec les programmes existants, y compris des activités de R & D ou l'achat d'équipements pour améliorer la qualité de la production.

Si les gens pouvaient dire : regarde on a fait nos preuves, regardez notre cahier, regardez notre résumé, on a prouvé qu'on est là pour rester encore là. Bon bien là, peut-être que le gouvernement pourrait arriver puis dire, ouvrir un petit peu puis dire, ok on vous encourage, on a vu qu'est-ce que vous faites puis ça fait sens. Ça serait du cas par cas. (#392196)

De même, des répondants estiment que le gouvernement devrait poursuivre l'accompagnement personnalisé aux dirigeants dans les phases subséquentes du cycle de vie de l'entreprise. Avec un tel accompagnement, estiment certains, il serait possible d'exiger plus de résultats et ainsi mieux encadrer l'utilisation de subventions. Le mentorat par des agents des ministères ou d'autres entrepreneurs ayant de l'expérience, appuyé par des mesures de l'État (ex : remboursement de déplacements, allocation forfaitaire), est suggéré :

C'est sûr que le jeune qui se sent soutenu par un entrepreneur qui a une fromagerie depuis vingt ans, pis que lui, il part la sienne, il y a plein de questions sans réponses, pis il ne sait pas trop s'il doit investir là ou pas, tu viens de lui donner des ailes à ce gars-là. Pis

l'autre, je pense qu'il se sent valorisé aussi. Si au bout de cinq ans l'entreprise est encore en vie, bien le tuteur il se tape les mains. (#265248)

### L'organisation et la dispensation des services

Enfin, la façon d'organiser et de dispenser les services constitue, du point de vue de près du tiers des entrepreneurs rencontrés (31 %), un troisième axe où l'État pourrait mieux soutenir les fabricants de produits de spécialité. Leurs propos renvoient à deux ensembles de préoccupations. D'abord, plusieurs souhaiteraient une meilleure coordination entre les divers intervenants œuvrant dans le secteur. Ceux-ci sont très nombreux et, pour plusieurs, essayer de s'y retrouver est très difficile et requiert du temps, une ressource précieuse dans la conduite de leurs affaires, ce qui conduit même certains à ne plus solliciter de services.

Il y en a tellement d'organismes qu'un moment donné, je me perds là-dedans pis je me dis ayoye c'est quoi toutes ces affaires-là. [...] Je suis tellement en rush ici souvent que j'ai pas le temps d'aller dans toute la filière. [...] C'est de vrais dédales quand tu rentres là-dedans si tu sais pas au juste à qui t'adresser, tu sais tu peux perdre ta journée là à chercher pis tu dis bon, ok, je suis écœuré, je vais m'organiser autrement. (#235114)

Pour pallier cette difficulté, plusieurs suggèrent l'idée d'organiser un service de « guichet unique », sorte de structure d'accueil réunissant tous les intervenants et qui dirigerait les entrepreneurs vers les bonnes personnes-ressources, selon leurs besoins spécifiques : « Tu racontes tes besoins, pis il y a quelqu'un qui se charge de trouver s'il y a un programme pour te couvrir ou pas ».

Au-delà d'une meilleure coordination des services, c'est la convergence entre les différents bras de l'État (missions des ministères sectoriels, paliers gouvernementaux) qui est souhaitée. À partir de leurs expériences, des entrepreneurs confient leur frustration quant aux visions, normes et discours qui peuvent différer d'un organisme à l'autre et ralentir la réalisation de leur projet : « [L']entrepreneur qui est tout petit pis qui essaie de se partir un projet va aller parler au MAPAQ, là il entend une version. Il s'en va avec ça. Pis là il vient pour avancer et oups! Là, il rencontre le gars de l'environnement, pis lui, il dit pas pantoute la même affaire » (#265248). L'absence de démarche précise à suivre est déplorée pour, entre autres, savoir cibler de façon claire un but ou un standard à atteindre.

Enfin, des entrepreneurs (18 %) jugent que l'accompagnement s'inscrit dans un mode de fonctionnement trop bureaucratique de l'État, au détriment de services plus personnalisés. Aussi, ils souhaitent un allègement de la paperasse ou de procédures jugées trop longues et complexes. « C'est sclérosé, c'est constipé, il y a quelque chose de l'ordre de la machine. [...] Il y a de ces lourdeurs des fois, d'inefficacité » (#381010).

### **3.4.2.7 Points saillants sur le soutien et l'encadrement par le gouvernement selon les entrepreneurs**

- Les trois difficultés ou obstacles que les fabricants de produits bioalimentaires distinctifs transformés ont rencontré sont les coûts trop élevés des diverses démarches à entreprendre pour la production de leurs produits de spécialité, la difficulté à développer des marchés pour ces produits et le soutien gouvernemental jugé déficient ou insuffisant.

- Neuf entreprises sur dix ont reçu au moins un financement public (prêt ou subvention) et, en moyenne, elles réussissent à obtenir des ressources financières auprès de quatre organismes.
- Concernant les actions accomplies par le gouvernement au cours des dernières années pour encadrer le développement de produits bioalimentaires distinctifs commercialisés, les opinions sont majoritairement négatives (59 %). Parmi celles-ci on retrouve en tête la perception à l'effet que le soutien gouvernemental est insuffisant et, en même temps, que la réglementation présente comporte trop de rigidité.
- La moitié des fabricants de produits bioalimentaires distinctifs sont en faveur de l'idée que le gouvernement règlemente le développement de produits agroalimentaires de spécialité utilisant des mentions de qualité (ex. : biologique, naturel, etc.). Parmi les motifs en faveur de l'intervention du gouvernement dans ce dossier, on retrouve le laxisme reproché à la réglementation actuelle, l'importance de définir clairement les termes valorisants et les bénéfiques anticipés pour les consommateurs.
- Chez les ambivalents et ceux qui sont contre, les arguments en défaveur d'une telle réglementation ont trait à l'alourdissement des charges administratives et financières pour les entreprises, au refus de l'ingérence gouvernementale dans les affaires commerciales, et à l'inadéquation de la réglementation qui risque d'être trop rigide ou peu réaliste.
- Les arguments en faveur des mentions de lieux et de leur réglementation sont largement associés à des considérations commerciales et, dans une moindre mesure, les appellations de lieux et leur réglementation sont vues comme une façon de protéger et de contrôler l'usage des noms de lieux.
- Les arguments en défaveur sont à l'effet que les appellations de noms de lieux sont mal adaptées aux réalités culturelles de production et de consommation; que cela constitue une ingérence de l'État dans les affaires commerciales privées et une atteinte à la souveraineté des fabricants quant à leur créativité et la variété des produits; que cela s'avère inadéquat en regard du contexte historique québécois (manque de typicité des produits, de traditions profondes, d'innovation collective territoriale, de base démographique suffisante pour le soutien aux marchés); que cela ne ferait qu'entraîner des coûts et des lourdeurs administratives pour les entreprises; et que l'attribution et le contrôle des appellations de noms de lieux risquent d'entraîner des iniquités entre les produits et entre les régions, et donc entre les entreprises.
- Lorsqu'on demande aux entrepreneurs de se projeter dans l'avenir et de dégager des pistes d'intervention futures pour l'État, un point de vue domine nettement à l'effet que l'État doit s'investir dans le domaine. Les formes de soutien souhaitées par l'action publique peuvent être regroupées autour de trois grands thèmes se rapportant 1) aux champs et objets dans lesquels investir, 2) aux particularités de clientèles visées devant être adoptées et 3) aux modes d'organisation et de dispensation des services.

### 3.4.3 Le soutien gouvernemental selon les accompagnateurs

#### 3.4.3.1 Les démarches et outils d'évaluation de projets

Une partie importante du travail des professionnels consiste à évaluer la nature et le potentiel des projets soumis par les entrepreneurs. C'est entre autres sur la base de cette analyse que sont déterminées les formes et l'ampleur de l'accompagnement. Cet aspect de la pratique a été abordé sous deux angles, à savoir 1) saisir quels sont les démarches et critères sous-jacents aux programmes et mesures pour sélectionner des projets à accompagner<sup>45</sup> et 2) dégager les qualités qui, selon les professionnels, facilitent la réussite de projets<sup>46</sup>.

Pour les professionnels d'accompagnement interrogés, plusieurs éléments permettent d'évaluer la pertinence et la viabilité des projets. Dans l'ensemble, huit démarches et critères d'évaluation ont été distingués, présentés dans le tableau suivant. Ils peuvent être regroupés autour de deux grandes familles : les outils de gestion et les démarches plus réflexives.

**Tableau 3.29 – Démarches et outils d'évaluation des projets**

	(N = 42) %
Analyse financière effectuée/ exigée	38,1
Outils de planification et de développement de l'entreprise	35,7
Critères de ciblage liés au projet (ex. : taille)	28,6
Processus d'évaluation réflexif, conduit avec l'entrepreneur	23,8
Avis des pairs	21,4
Qualités/ expériences/ connaissances de l'entrepreneur	19
Retombées issues du projet	14,3
Adhésion de l'entrepreneur à l'organisme	9,5

#### Des outils plus gestionnaires

L'analyse financière constitue la base d'évaluation nommée le plus souvent, soit par un peu moins de deux répondants sur cinq (38,1 %). Les répondants examinent alors les aspects financiers, le chiffre d'affaires, l'analyse financière ou l'analyse de crédit. Souvent par le biais d'un plan d'affaires ou d'un exercice comptable effectué auprès de l'entrepreneur, l'analyse vise à juger du bilan financier du projet ou de l'entrepreneur ainsi que de la viabilité du projet. Pour certains répondants, l'analyse financière permet aussi d'évaluer la solvabilité de l'entrepreneur : « On lui donne des formulaires à compléter et il nous donne son numéro d'assurance sociale, et si c'est un client qu'on ne connaît pas, on fait une enquête de crédit. » (E32) Pour d'autres, l'importance du bilan réside dans la capacité à fixer le coût de revient du produit proposé : « On va regarder si son analyse passe au-dessus de la rampe en termes de prix de revient ? Est-ce qu'il a tout bien calculé ces coûts à l'intérieur de ça ? On parle de rentabilité financière à ce moment-là, comme je disais aussi, la technique là, est-ce que c'est faisable, viable ? (E29)

<sup>45</sup> La question posée aux répondants : « Quels sont les critères qui permettent à votre organisation d'évaluer la pertinence et la viabilité d'un projet ? » 44 répondants.

<sup>46</sup> La question posée aux répondants : « Sur la base de votre expérience, quelles sont les qualités facilitant la réussite d'un projet ? » 31 répondants.

En parallèle, des professionnels exigent des documents de planification ou de développement relatifs à la structuration du projet. Il peut s'agir d'un plan d'affaires, d'une analyse de marché, d'un diagnostic export, d'un plan stratégique ou d'un plan de commercialisation. Cette exigence est formulée par plus du tiers (36 %) des répondants. Les professionnels n'ont cependant pas tous le même avis par rapport à ce type d'outil, particulièrement le plan d'affaires. Pour les uns, il constitue un document essentiel à l'évaluation du dossier, par exemple pour ce répondant d'un organisme financier : « C'est sûr que les documents visuels, le plan d'affaires c'est un document hyper important pour pouvoir analyser la demande du projet. » (E08) À l'inverse, un répondant d'une grande organisation affirmait plutôt ne pas demander de tel plan d'affaires, car il le juge peu pertinent du fait qu'il n'est pas un outil ayant des données actualisées et qu'il ne permettrait pas de réellement comprendre la dynamique actuelle de l'environnement dans laquelle évolue l'entreprise : « C'est rare qu'on va demander le plan d'affaires, à moins qu'il en ait un, parce que le plan d'affaires peut avoir été fait il y a 3-4 ans. Et là, il y a des nouveaux produits et les marchés sont nouveaux et ça ne correspond pas à ce qu'il y a dans le plan d'affaires. » (E09) Un autre optera plutôt pour un court document, résumé d'un plan d'affaires :

Essentiellement, il faut que l'entrepreneur nous présente ce qu'on appelle ici un *one pager* qui répond aux questions de base : Qui ? Quoi? Où ? Quand? Comment ? Pourquoi ? Combien? C'est quoi son projet, c'est quoi ses intentions de faire, combien ça va coûter? C'est qui les partenaires financiers? Comment il va financer ce projet là? Et il demande de l'aide à quelle hauteur ? (E04)

Un troisième pôle de référents pour l'évaluation des projets renvoie à des critères établis en amont du dépôt du projet, déterminés en lien notamment avec le mandat de l'organisme, et correspondant à une certaine forme de ciblage de la part des organisations. Plus du quart des professionnels (29 %) évoquent ainsi des critères pour cibler les entreprises à accompagner comme : le montant du projet ou le chiffre d'affaires devant être d'une certaine ampleur, la nature du projet, la nature et la structure de l'entreprise, l'admissibilité de dépenses (restrictions de financement sur l'équipement par exemple). De tels critères permettent d'orienter les interventions en fonction des mandats organisationnels. C'est le cas pour cet organisme qui a choisi d'intervenir et de soutenir de petits projets régionaux, en se basant sur le chiffre d'affaires : « En fait, (...) la seule chose [que l'on regarde comme critère], c'est le chiffre d'affaires. Il faut que l'entreprise ait un chiffre d'affaires de moins de 200 000 dollars. Si c'est plus, c'est exclu automatiquement. » (E19) Un autre répondant explique ainsi que si une entreprise ne cadre pas avec les critères de son organisation (niveau de transformation du produit et des marchés visés), il ne laissera pas tomber l'entrepreneur mais le guidera vers l'organisme qui peut l'accompagner.

Parce que dans le cadre de notre mesure, on est vraiment limité : entreprises de deuxième, troisième transformation, commercialisation hors Canada. Lorsque nous, on ne peut pas intervenir, parce que justement c'est de la première transformation ou c'est de la commercialisation intra-Canada, on essaie de les référer à Agriculture Canada, à nos partenaires tels les SADC ou le MAPAQ. Donc c'est sûr que ça fait partie de notre travail de les référer quand nous autres on peu pas être là. (E39)

Deux autres critères correspondant aux retombées possibles du projet, notamment à l'impact de ce dernier sur l'emploi (14,3 %), ainsi qu'à l'exigence du *membership* (9,5 %) ressortent moins fréquemment pour évaluer la qualité d'un projet. Les conseillers doivent être en mesure d'évaluer les retombées directes des projets financés, selon des politiques organisationnelles, notamment en matière d'emploi. Pour ce répondant d'un centre local d'emploi, c'est évidemment l'emploi qui est le pilier de l'intervention : « La pertinence du projet (..), c'est les mêmes trois critères : création de l'emploi, stabilisation de l'emploi, ou maintien des emplois. » (E22) D'autres

apportent cependant des nuances sur ce type de mesures de rendement, jugées bureaucratiques :

Parce que nous, on veut des résultats. Le projet est souvent évalué en fonction des résultats : création d'emplois, en termes d'augmentation de capacité de production, c'est ça. Nous autres, il faut répondre à ça. Mais souvent, c'est des *buzz word* de fonctionnaires. Comme je le dis à ma gang, quand on voit rentrer les mesures de rendement, tu ne me feras pas accroire que ton entrepreneur va dépenser 500 000 \$ pour le fun. (E04)

### Des outils au sein de démarches réflexives et inductives

Les cinq types d'outils et de critères précédents apportent des informations sur des aspects tangibles de projets. Pour une partie des répondants, il importe cependant de les situer par rapport à d'autres dimensions plus subjectives du processus d'évaluation, surtout liées à l'expérience du professionnel et au dialogue établi avec l'entrepreneur.

Ainsi, près du quart des professionnels rencontrés (24 %) insistent sur le fait qu'ils n'ont pas de critères *a priori* et que leur évaluation de la pertinence du projet s'effectue au cas par cas, dans un processus que l'on pourrait qualifier de « réflexif ». Tous affirment ainsi que, malgré les chiffres et les données brutes liées au projet, c'est véritablement en rencontrant les entrepreneurs et en discutant du projet qu'ils pourront évaluer la pertinence du projet et le soutien à fournir. Ce répondant explique comment le processus d'accompagnement se construit dans l'échange :

On les [les entrepreneurs] rencontre et en étant sur place [sur les lieux de l'entreprise], on comprend beaucoup la problématique de l'entreprise. (...) On a fait un tour, on a parlé pendant une heure et demie, où est-ce qu'il était, ou est-ce qu'il est, ou est-ce qu'il veut s'en venir. Puis il m'a précisé deux, trois besoins : " Voilà j'aimerais faire ci, j'aimerais faire ça ". Moi je lui ai dit " dans ce bout-là je pourrais aller sur ça, sur ça aussi, ça je ne pense pas trop ". (E07)

Plusieurs répondants insistent sur cette relation particulière entre l'entrepreneur et le conseiller. Évidemment, les conseillers regardent aussi des critères plus formels, mais l'aide d'accompagnement apportée se construit véritablement dans l'échange avec l'entrepreneur. L'évaluation du projet n'est ainsi pas posée de façon définitive mais sert plus à le comprendre et à déterminer les besoins d'accompagnement pour le bonifier. Un professionnel de Chaudière-Appalaches explique bien cette dynamique d'accompagnement :

C'est sûr que nous, on a un diagnostic expert qu'on fait passer aux entreprises, un peu en mode informel. Quand ils ont un projet d'exportation, on va regarder la grosseur de l'entreprise, ses antécédents, sa capacité financière, sa capacité de production, les marchés visés aussi : est-ce réaliste? Après ça, on va l'inciter à faire ses devoirs. Une fois qu'on a essayé de poser des questions, tout dépendamment des réponses, on regarde s'ils sont à l'aise à nous répondre, est-ce qu'ils connaissent les réponses? Ça, ça nous donne un état de la situation par rapport à l'entreprise, si elle ne connaît pas nécessairement ses coûts et sa capacité de production, si elle cible un marché, mais elle n'a pas d'info sur le marché, ça, ça nous donne une idée un peu si elle est apte ou pas. Si le projet est viable ou pas. Après ça, c'est là que nous on va tomber en mode « offre de services », où est-ce que là on va dire : " Écoutez, vous aimeriez exporter aux États-Unis, mais vous ne savez pas par quel chemin passer ou si vous devez prendre un distributeur, y aller direct, quoi que ce soit. Vous ne savez pas c'est quoi le prix du marché à

destination, là, nous on entre en ligne de jeu ". Et on peut dire, "ben on va faire une analyse de la concurrence, on va regarder c'est quoi le prix des produits concurrents, c'est quoi les avantages par rapport aux vôtres. Vous, votre prix, rendus là avec toutes les particularités et là, est-ce qu'il y a un potentiel?" Après ça, si toutes les réponses sont positives ben là, on regarde comment on s'y prend. Il y a une analyse [effectuée] qui est assez poussée. Comme je vous disais, des fois c'est plus fait en mode informel sous forme de questions où on recueille de l'info et tout ça sans que ce soit comme une série d'entrevues formelles. Mais un moment donné, on le voit aussi, l'entreprise si elle ne sait pas du tout où est-ce qu'elle s'en va, c'est sûr qu'on va essayer de l'accompagner pour qu'elle le sache un peu plus. (E09)

Cet autre répondant indique que son organisme ne s'est donné aucun critère d'évaluation autre que le jugement à travers la rencontre avec l'entrepreneur, en soulignant avec humour que leur façon de faire reste avant tout relationnelle : « Les critères. Ce sont les entreprises qui les amènent. On pourrait se donner beaucoup de critères. Mais on est trop jeunes encore pour se permettre ça. (...) Non... on va dîner avec les gens, on les écoute... et je n'envoie pas de facture [après] parce que j'ai dîné avec lui ! (E24)

Dans la même perspective, certains répondants (19 %) indiquent se fier sur leur perception des divers aspects du profil de l'entrepreneur. Ils analysent ainsi en regardant la vision de l'entrepreneur, sa démarche d'entreprise, ses connaissances du domaine, son expérience, sa formation, ses capacités entrepreneuriales, si ses besoins sont bien définis et clairement exposés, sa scolarité liée à l'agriculture, sa personnalité, les qualités qu'il a su acquérir ou même sa passion. Comme l'explique cet intervenant, la réussite des projets réside pour beaucoup dans les capacités individuelles :

D'abord et avant tout, la base c'est l'expérience [de l'entrepreneur]. On ne ferme pas la porte à personne, on accompagne les gens. On n'est pas là pour leur dire que le projet ne marchera pas. Nous, on n'est pas là pour tuer le projet. On n'est pas des fossoyeurs, on est des développeurs. Ceci étant dit, un des premiers critères qui va [sic] faire qu'on sait déjà que ça va faire un projet, c'est le promoteur. Un bon promoteur avec un projet ordinaire va probablement réussir bien plus qu'un promoteur ordinaire avec un projet mirobolant. Alors on travaille avec l'individu. Parce qu'à la base de la réussite, c'est toujours autour de l'individu. (E14)

Insistant sur son expérience d'accompagnement, ce professionnel indique que la réussite du projet repose sur la passion de l'entrepreneur :

Encore là, par expérience avec les années, l'élément premier qui me préoccupe chez un entrepreneur, c'est sa passion. Ça fait drôle un projet dans un monde capitaliste, un projet commercial; qu'est-ce que la passion vient faire ? C'est que, devant le problème à résoudre, la personne passionnée va travailler très fort et trouver des solutions. La personne qui n'a pas de passion va se décourager beaucoup plus rapidement. Donc pour moi, la passion de l'entrepreneur est un élément déterminant. (E20)

Une autre démarche, citée par plus d'un répondant sur cinq (21 %), consiste à demander l'aval des pairs pour déterminer si un projet sera admissible au soutien public, que ce soit au sein de l'organisation ou à travers leur réseau d'accompagnement. Soit la décision est prise par d'autres professionnels au sein de leur organisation, soit elle est basée sur la décision d'autres intervenants ou en collaboration avec ces derniers, à partir par exemple d'une analyse sectorielle ou d'un avis donné à un autre organisme ou à un collègue. Ces professionnels notaient d'ailleurs que lors de l'analyse d'un dossier en agroalimentaire, ils avaient tendance à demander à l'occasion – sinon systématiquement – un avis sectoriel à des collègues perçus

comme plus aptes à évaluer l'aide à accorder à un projet. Pour certains répondants, le domaine agroalimentaire recèle son lot de complexités et exige certaines connaissances particulières, notamment à travers les diverses filières. C'est ainsi que ce répondant demande systématiquement un avis sectoriel dans les projets agroalimentaires : « Quand on œuvre dans le domaine de l'agroalimentaire, on va demander un avis sectoriel à Agriculture Canada. Si c'est dans le domaine des pêches, on va demander à Pêches et Océans ». (E04) Pour d'autres, l'évaluation des dossiers peut se faire en discutant entre collègues au sein de comité décisionnel, ce qui permet, comme le souligne ce dernier, de palier le fait qu'il est difficile d'évaluer objectivement la viabilité des projets soumis :

La viabilité de ces projets-là, on regarde la pertinence, on regarde nos chances de succès, [puis] après on fonce. Parce que dans le déroulement, dans la réalisation du projet, on n'a pas beaucoup d'outils de contrôle. C'est pour dire que parfois après un an, on arrête tout ça, [puis on se rend compte qu'] on est dans les patates. (...) Quand c'est quelques chose qui tombe directement dans l'expertise d'une personne [conseillère], c'est du quotidien, il y va tout de suite, il ne se pose pas de questions. On envoie un signal, un suivi, on saisit la demande et il y un suivi au directeur pour dire qu'on travaille là-dessus. Par contre, quand [le projet soumis à l'organisme] c'est plus compliqué, on fait des réunions d'équipe. (E44)

L'examen des données selon les régions d'appartenance montre que dans les trois régions, une forte proportion de professionnels mise sur des outils et démarches gestionnaires pour évaluer les projets qui leur sont soumis (voir tableau 3.30). En Chaudière-Appalaches, c'est le cas pour plus de deux conseillers sur cinq (43 %) qui ont recours à l'analyse financière ainsi qu'aux outils de planification. L'analyse est aussi privilégiée au Bas-Saint-Laurent par la moitié des conseillers interrogés. En Gaspésie, ce sont plutôt les outils de planification qui ont la cote (42 %). En gros, bien qu'avec des proportions plus ou moins différentes, soulignons que l'ordre d'importance accordé aux démarches et outils d'évaluation est sensiblement le même entre les régions de Chaudière-Appalaches et du Bas-Saint-Laurent (seule différence concernant l'aval des pairs). C'est en Gaspésie qu'on note les différences les plus marquées, notamment le fait que l'aval des pairs (comme au Bas-Saint-Laurent) soit beaucoup plus important, mais que l'analyse financière soit beaucoup moins importante que dans les deux autres régions.

**Tableau 3.30 – Démarches et outils adoptés par les professionnels des trois régions<sup>47</sup>**

Démarches et outils d'évaluation	Chaudière-Appalaches % (n = 14)	Bas-Saint-Laurent % (n = 16)	Gaspésie % (n = 12)
Analyse financière	42,9	50	16,7
Outils de planification	42,9	25	41,7
Ciblage	35,7	25	25,0
Processus réflexif	35,7	18,8	16,7
Qualités de l'entrepreneur	21,4	18,8	16,7
Retombées (emploi)	14,3	18,8	8,3
Aval des pairs	7,1	25	30,0
Membership	7,1	6,3	16,7

Les propos tenus par les professionnels de l'accompagnement font ressortir que plusieurs critères, outils et démarches sont à la base de l'évaluation des projets soumis. Bien qu'aidant à structurer leur aide en délimitant leur marge d'action, certains conseillers insistent sur le fait que ces éléments ne sont pas adoptés de façon rigide : ils doivent laisser une marge de souplesse

<sup>47</sup> Les répondants pouvaient identifier plusieurs démarches et outils d'évaluation.

au professionnel et ils doivent souvent être complétés par une évaluation multidimensionnelle. En d'autres termes, les répondants évoquent rarement un seul type de critères pour fonder leur pratique. Par exemple, ce répondant explique comment l'aspect financier du projet est important, tout en insistant sur le fait qu'il faut aussi regarder d'autres dimensions : « Moi, je regarde... disons qu'un projet comme tel au départ, ce n'est pas unidimensionnel, donc il peut y avoir plusieurs dimensions d'une entreprise qui peuvent être interpellées. C'est sur que l'aspect financier demeure très important, ça va de soi, mais ce n'est pas nécessairement le seul. » (E01)

En définitive, Il importe de situer les critères d'évaluation comme une base de la pratique de l'accompagnement, mais sans s'y limiter. Le professionnel ne refuse pas systématiquement de soutenir un entrepreneur qui ne parviendrait pas à lui fournir les réponses à toutes ses demandes. Il essaiera plutôt de travailler avec lui pour les trouver. Pour de nombreux professionnels, l'évaluation n'est donc pas l'aboutissement du processus d'accompagnement mais son point de départ et un outil de suivi des projets. Elle est souvent envisagée pour repérer les faiblesses des projets et ainsi dégager un besoin d'accompagnement spécifique.

### 3.4.3.2 Les qualités d'un projet susceptible de réussir

Les répondants illustrent de façon assez variée les qualités d'un projet d'entreprise réussi. Elles peuvent être regroupées autour de quatre grands pôles : l'entrepreneur, le produit, l'organisation, le milieu.

**Tableau 3.31 – Qualités associées à la réussite des projets**

Qualités	N = 31 %
<i>L'entrepreneur</i>	
Ses qualités personnelles	61,3
« savoir où aller chercher de l'argent »	16,1
<i>Le produit</i>	
Le produit est distinctif	32,3
Bonne mise en marché/bonne commercialisation	32,3
<i>L'organisation</i>	
Les qualités liées aux capacités organisationnelles de l'entreprise	25,8
<i>Le milieu</i>	
Un bon réseautage, une bonne concertation avec les acteurs du milieu/filière	22,6

Ce sont véritablement les qualités liées à l'entrepreneur qui reviennent le plus fréquemment, citées par environ trois répondants sur cinq (61 %). Pour certains, ces qualités personnelles sont à l'avant-plan de la réussite de l'entreprise : « Il y a quelqu'un qui m'a déjà dit qu'il y a trois critères pour avoir un bon projet : l'entrepreneur, l'entrepreneur et l'entrepreneur ». Il serait possible de les saisir dès la première rencontre : « Le gestionnaire, c'est carrément le gestionnaire, on le voit dès la première rencontre » (E11). Ces entrepreneurs sont décrits dans les termes suivants: « Quelqu'un qui est innovant, qui a une vision du marché pour faire du haut de gamme. Quelqu'un qui va être capable d'intégrer l'innovation de la valeur ajoutée dans ses produits » (E04). « C'est quelqu'un qui risque. Ce sont des gens qui ont du flair aussi. Plus que

de la compétence dans leur champ d'activité, c'est plus des gens qui ont du flair que des gens qui sont bons en gestion [qui est déterminant] » (E22).

Les qualités nommées sont de tout ordre, allant de qualités jugées innées ou acquises (ses valeurs, ses actions, son attitude, etc.) ou faisant référence au parcours de ce dernier, par sa formation et son expérience. Ces caractéristiques qualitatives soulevées par les répondants dans les termes suivants :

- Il a une vision, une connaissance des marchés, une connaissance de ses produits, de bonnes capacités, un savoir-faire, du génie, de bonnes capacités entrepreneuriales, des connaissances variées, le goût de l'aventure, le goût du risque, du leadership.
- Il est innovant, enthousiaste, proactif, persévérant, dynamique, créatif, un bon gestionnaire, à l'écoute, un développeur, un jeune entrepreneur éduqué et motivé.
- Il met le temps et l'énergie qu'il faut, il défonce les portes, il comprend l'importance et le rôle de son entreprise dans son milieu.

Les capacités de l'entrepreneur à chercher du financement ont été évoquées par 16,1 % des répondants, comme une autre capacité personnelle de l'entrepreneur. Elles font notamment référence à ce qu'on pourrait appeler son *capital social*, lui permettant d'user de ces réseaux afin de maximiser le ficelage financier de son projet. « Savoir aller chercher de l'argent. C'est le nerf de la guerre. » (E03)

C'est sûr que, je pense qu'avoir une bonne capitalisation de l'entreprise, c'est un critère très important. Par exemple : l'entreprise X. On avait des dirigeants extraordinaires, on avait un secteur numéro un, on était dans l'innovation. C'était de toute beauté. C'était une entreprise qu'on a démarré et qui a monté en flèche, puis la capitalisation a manqué. Pas juste une tuile, quand il t'en arrive deux, trois en même temps... si l'entreprise avait été mieux capitalisée, probablement qu'elle aurait réussi à passer à travers. (E15)

Parmi les autres qualités de projet nommées, certaines sont liées au produit, soit son caractère distinctif pour près du tiers des répondants (32 %), soit par une commercialisation ou une mise en marché jugée adéquate, dans une même proportion. Selon les conseillers rencontrés, le caractère distinctif constitue une innovation, que ce soit dans la conception du produit ou sa fabrication, lui permettant de présenter une certaine valeur ajoutée et de se distinguer à travers un marché concurrentiel. Un répondant explique ainsi que c'est la première qualité des produits fabriqués par les entreprises accompagnées qui ont, selon ces derniers, réussi : « Je vous répondrais le caractère distinctif qui est bien perceptible au départ, (...) c'est vraiment le caractère distinctif de ces produits [ceux qui se sont bien vendus] qui se démarquaient. » (E01)

Quant à la mise en marché, elle représente le processus de commercialisation qui met en valeur le produit. La réponse de ce professionnel d'un organisme gaspésien est assez représentative, insistant sur les défis liés à la commercialisation d'un produit de niche, étant notamment éloigné des grands marchés :

La commercialisation. Toujours. Le nerf de la guerre. En plus d'être loin, on a des freins de plus. Le transport. C'est coûteux, difficile. Les marchés sont souvent Montréal, Québec, ce n'est pas toujours des gros volumes, les transports, c'est donc cher. L'organisation aussi, parce que c'est du périssable bien souvent. C'est coûteux. Ça, on a

un travail à faire là-dessus. Ça serait assez aidant pour les entreprises du secteur [d'augmenter l'accompagnement dans ce secteur]. (E42)

Tout en notant le caractère novateur des entrepreneurs, ce répondant donne pour exemple deux entrepreneurs de sa région qui sont particulièrement à l'écoute, voire « au diapason » avec le marché : « Je pense que ce sont des gens qui sont novateurs, je pense à Monsieur X ou à Monsieur Y, ils sont aussi connectés sur le besoin. Ils sont connectés sur ce que les clients veulent ou sur les tendances. » (E34)

Pour ce répondant, c'est la combinaison entre le caractère distinctif et une bonne commercialisation qui permet aux entrepreneurs de produits de spécialité de réussir : « En premier lieu, je commencerais à répondre en disant que pour certaine d'entre elles, elles font des choses qui se démarquent. C'est ça dans un premier temps. C'est [aussi] beaucoup au niveau de leur marché. Oui, ça c'est autre chose... » (E26)

Pour environ le quart des répondants (25,8 %), les qualités importantes relèvent des capacités organisationnelles de l'entreprise, relatives à l'entourage et aux membres de l'équipe, qui supportent l'entreprise, conjointement à l'entrepreneur, dans sa réussite. Ces répondants ont indiqué : une saine gestion organisationnelle, une structure permettant de déléguer des tâches à des gestionnaires ou des employés, la présence d'une équipe de commercialisation (représentants, vendeurs, distributeurs, etc.), la planification au sein de l'organisation, la présence de cahiers de charge, le système de traçabilité et le contrôle de qualité, la saine gestion du fonds de roulement. Ce répondant donne l'exemple d'une compagnie de cosmétiques qui s'est dotée d'un système de traçabilité afin de répondre aux exigences d'un marché de niche :

J'ai rarement vu, même jamais vu ça depuis que j'accompagne les entreprises. Le contrôle de la qualité des produits. À toutes les fois qu'elle fait un lot, parce qu'elle fait des séquences de produits, de tous les identifier et de voir son entrepôt, parce qu'elle garde toujours l'échantillon [de chaque lot]. Wow! Ça, c'est incroyable, moi je n'avais jamais vu ça. D'ailleurs, des fois, je la réfère à des gens dans le milieu : " allez voir cette madame-là! " (E41)

La structure de l'entreprise est, pour d'autres répondants une façon de déléguer certaines tâches, comme la commercialisation par exemple : « C'est la structure commerciale de l'entreprise. Dans le sens que s'ils ont un vendeur ou un réseau de vente, là, ça va aider. Si c'est une petite entreprise et qu'il n'ose pas investir au niveau commercialisation et je ne parle pas d'un plan, mais je parle d'outils et de représentants, etc., c'est sûr que c'est une faiblesse. » (E09)

En dernier lieu, près du quart des répondants (23 %) notent l'importance du milieu ou des réseaux locaux dans la réussite du projet. Que ce soit par la concertation régionale ou la constitution de réseaux formels et informels, des professionnels affirment que ce maillage ou cet ancrage régional permet à l'entreprise de tisser des liens qui sont bénéfiques pour cette dernière. Les réponses sont : l'entrepreneur est bien réseauté avec son milieu, il a la capacité d'aller chercher les bonnes ressources, il y a présence de ressources pertinentes dans sa région, il y a une bonne concertation des ressources régionales. Pour ce professionnel d'un organisme accompagnant les petites entreprises agroalimentaires en Gaspésie, la force de la concertation et du réseautage pallie les autres difficultés rencontrées dans la filière :

Peut-être que ma réponse n'est pas bonne, mais je pense que d'avoir un regroupement comme *Gaspésie Gourmande* ou la *Table de concertation agroalimentaire*, je pense que

c'est quand même un plus pour les petits producteurs. Je ne connais pas assez les petits producteurs personnellement pour pouvoir dire que la majorité est constituée de fonceurs. Je ne pourrais pas m'avancer là-dessus. Mais je pense que la mise en réseau, c'est ça la force de nos entreprises dans le domaine de l'agroalimentaire en Gaspésie. Parce que s'ils sont petits et chacun de leur côtés, c'est difficile. Mais il y a une certaine forme de dynamisme à travers les organismes d'accompagnement, il y a quelque chose qui se passe. (E39)

Pour d'autres répondants, un bon réseau permet de sortir des sentiers plus traditionnels en explorant d'autres avenues pour le développement des affaires :

Au niveau des entrepreneurs, je te dirais que c'est beaucoup ceux qui ont élargi leur réseau. Les entrepreneurs traditionnels qui se contentaient d'aller au *Boston Sea Food* et de laisser tout régler les contrats sur place, je pense qu'il y en a qui ne sont plus là. Par contre, y en a d'autres qui ont dit que ce n'est pas assez et qui ont fait d'autres expositions, qui ont fait d'autres contacts et qui sont passés à travers d'autres réseaux, qui ont peut-être demandé à leur association d'ouvrir des portes pour eux par exemple. Ces gens-là, je pense, qu'ils ont développé d'autres relations, ils sont en affaires aujourd'hui. (...) Les gens qui ont été un peu plus visionnaires à ce niveau-là, ce fut positif. (E44)

Pour une forte majorité de répondants, bien des qualités sont importantes, mais c'est surtout la combinaison de plusieurs, à différents niveaux, qui permet au projet de réussir. Ainsi, plus de quatre répondants sur cinq (81 %) ont indiqué, parmi les qualités présentées plus haut, plus d'une qualité. Parmi ces derniers, c'est d'ailleurs une majorité qui illustre des qualités à différents niveaux, que ce soit les qualités de l'entrepreneur, du produit, de l'organisation ou du milieu. Selon leur expérience d'accompagnement, c'est véritablement la combinaison de qualités qui permet au projet de réussir.

En outre, certaines qualités ont souvent une contrepartie. Par exemple, la passion de l'entrepreneur pour son produit peut résulter en un manque de détachement pour son travail et occasionner une diminution du temps consacré à ses relations sociales ou même l'empêcher de se consacrer adéquatement à la mise en marché de son produit. C'est ce qu'illustre l'extrait d'un intervenant en Chaudière-Appalaches :

Déjà, c'est du monde qui mettent énormément de temps dans leur projet, qui touchent à tout. D'ailleurs, ça peut être bénéfique et [en même temps] néfaste pour le projet, parce qu'ils veulent à peu près tout contrôler dans leur entreprise. Ils ont commencé tout seul, ils ont eu une idée, ils vont chercher du financement, ils montent un plan d'affaires, ils s'occupent de leur comptabilité, ils font tout de A à Z, donc ceux qui arrivent, par la suite, à se doter d'une structure et à déléguer certaines responsabilités, ils vont généralement mieux s'en sortir parce qu'ils vont pouvoir focaliser afin d'aller chercher du financement ou s'occuper de la mise en marché, le point où ils sont forts, ou faire de la R & D, par exemple. Ceux qui arrivent à se doter de cette structure-là, réussissent généralement mieux que les autres qui essaient de tout contrôler au sein de l'entreprise. (E05)

Certains répondants expliquent que c'est justement aux accompagnateurs d'identifier ces qualités et revers pour ainsi donner les outils afin de d'aider l'entrepreneur à pallier ces revers. Car bien des éléments peuvent s'acquérir ou être « bonifiés » par un accompagnement en gestion ou en coût de revient, par exemple : « Des fois, le projet peut même avoir l'air un peu farfelu, [mais] on s'aperçoit qu'on a quelqu'un de solide. On va l'accompagner de façon un peu plus intensive parce qu'on voit qu'il est capable de mener un projet à terme. » (E11) Ce répondant va dans le même sens, en expliquant que les qualités personnelles sont importantes, quitte à pallier les manques en gestion par de l'accompagnement : « Plus que de la

compétence dans leur champ d'activité, c'est plus des gens qui ont du flair que des gens qui sont bons en gestion [qui est déterminant]. D'ailleurs c'est pour ça qu'on les accompagne en *coaching* de gestion, pis en administration, parce que ce ne sont pas *a priori* des gestionnaires. « (E22)

Si nous analysons la répartition régionale des qualités facilitant la réussite des projets – telles qu'illustrées précédemment –, nous constatons qu'en Chaudière-Appalaches et en Gaspésie, les qualités de l'entrepreneur ressortent en première place (respectivement avec 54,5 % et 76,9 % des répondants régionaux), tandis que c'est la distinction du produit qui ressort dans le Bas-Saint-Laurent (avec 71,4 % des répondants). Il est à noter que les capacités organisationnelles sont aussi fortement prises en Gaspésie, avec 61,5 % des répondants régionaux.

**Tableau 3.32 – Répartition régionale des qualités facilitant la réussite des projets**

Qualités	Chaudière-Appalaches % (n = 11)	Bas-Saint-Laurent % (n = 7)	Gaspésie % (n = 13)
Qualités de l'entrepreneur	54,5 %	42,9 %	76,9 %
Produit distinctif	36,4 %	71,4 %	7,7 %
Capacités organisationnelles	36,4 %	28,6 %	61,5 %
Savoir où aller chercher du financement	36,4 %	14,3 %	0 %
Commercialisation	18,2 %	42,9 %	38,5 %
Réseautage	18,2 %	14,3 %	30,8 %

### 3.4.3.2 Les formes d'accompagnement dans la pratique

Nombre d'entrepreneurs interrogés avaient l'impression que l'accompagnement public est surtout, voire essentiellement consacré au démarrage d'entreprise ou de projet. Les propos recueillis auprès des professionnels contredisent cette perception. Si plus des deux tiers des organisations interviennent lors du démarrage (69 %), elles sont encore plus nombreuses à le faire aux autres phases : plus des deux tiers des organisations interviennent en phases de consolidation (78 %) ou de croissance/expansion (78 %). Un pourcentage un peu moins élevé d'organisations, mais tout de même important (56 %), interviennent lors de phases de restructuration. Retenons que la moitié des organismes enquêtés (53 %) interviennent à tout moment du parcours de l'entreprise, que ce soit en démarrage, en consolidation, en croissance ou expansion ainsi qu'en restructuration. Examinons comment elles interviennent, en lien avec les quatre formes d'accompagnement théoriques décrites précédemment (point 2.2)<sup>48</sup>.

**Tableau 3.33 - Formes d'accompagnement dispensé par les organismes enquêtés**

	n = 45	%
Guide-orientation	36	80
Aide-conseil	39	86,7
Insertion et concertation	10	22,2
Normalisation	10	22,2

<sup>48</sup> Les questions posées étaient : « Si je comprends bien, vous [offrez / n'offrez pas] du soutien à la [reprise de chaque forme et sous-aspect de l'accompagnement]. Quelle est la démarche de votre organisme auprès des entreprises de transformation agroalimentaires (ETA)? (comment) Quels types d'ETA vous ont approché pour avoir accès à un soutien à la normalisation ? Est-ce que l'accompagnement à l'innovation se fait directement par votre organisme ? Pouvez-vous me donner deux exemples récents ? »

### Guide-orientation : la porte d'entrée des entrepreneurs

Cette forme d'accompagnement constitue bien souvent le premier contact qu'ont les entrepreneurs avec les professionnels au sein des organismes. Dans la majorité des cas, elle permet d'offrir de l'information sur les programmes offerts dans le secteur en fonction des besoins et aide surtout l'entrepreneur à définir et à orienter ses besoins. Ainsi, quatre organismes rencontrés sur cinq (80 %) offraient les services de guide et d'orientation. Il est aussi intéressant de comprendre pourquoi huit des organismes n'offrent pas cette forme d'accompagnement. Trois organismes n'ont que très peu de contact direct avec les entrepreneurs (les tables de concertation agroalimentaire) et les cinq autres organismes offrent un service à des entrepreneurs référés par d'autres organismes ; ces organismes offrent un service complémentaire à d'autres organismes d'une « même famille ».

### L'aide-conseil comme forme d'accompagnement la plus répandue

Près de neuf organismes rencontrés sur dix (87 %) offraient de « l'aide-conseil ». Ce type d'action constitue le noyau central de l'accompagnement au sein des organismes rencontrés. Ce type d'accompagnement couvre un vaste champ d'intervention, allant notamment de l'aide financière au soutien au pré-démarrage ainsi qu'en recherche et développement, en passant par du conseil marketing en soutien à l'exportation. Dans ce champ d'intervention, les actions sont de multiples natures. Aussi, nous avons choisi d'analyser les contenus des programmes et mesures offertes par les organismes rencontrés afin de cerner quels types d'actions concrètes relevaient de l'aide-conseil.

Une panoplie de programmes et mesures sont offertes aux entrepreneurs qui sollicitent de l'aide conseil auprès des organismes rencontrés. Une liste non exhaustive des programmes a d'abord été établie en fonction de l'information publique disponible, notamment via les sites web des organismes. Cette liste a par la suite été validée lors des entretiens<sup>49</sup>.

Les programmes et mesures ont été classés dans dix catégories (voir tableau X). Celles se rapportant à la mise en marché de produits alimentaires est la plus répandue parmi les 43 organismes enquêtés<sup>50</sup>, soit 37 % d'entre eux. Elle prend forme dans des mesures touchant la promotion de produits régionaux, l'incitation au virage technologique des entreprises ou le soutien à l'exportation via les CORPEX régionales, par exemple. Le second ensemble de mesures le plus fréquent, dans environ le tiers des organismes rencontrés (32,6 %), peut être qualifié de « sans orientation spécifique », au sens où ces mesures ne sont pas restrictives *a priori*, pouvant être offertes à une multitude d'entrepreneurs pour une grande variété d'usages. Le soutien à l'« innovation », entendue au sens large, regroupe un troisième ensemble de programmes et mesures offerts par plus du quart (28 %) des organismes. Il peut s'agir tant de programmes très spécifiques voués à l'innovation technologique (au sein du MDEIE notamment) que de programmes d'appui à des produits distinctifs comme, par exemple, la mesure de soutien à la création de produits de spécialité du MAMROT. Concernant les autres types de programmes offerts, plusieurs sont plus spécifiques et vont directement dans la même veine que les missions organisationnelles, soit : aide au démarrage (14 %), programmes pour la jeunesse (14 %), ressources humaines (9,3 %), normes et salubrité (9,3 %), R & D de pré-démarrage (7 %) et formation (2,3 %).

---

<sup>49</sup> Dans un cas de disparité dans l'information, les dires du répondant prévalaient.

<sup>50</sup> Deux organismes n'offrent ni mesure, ni programme.

**Tableau 3.34 – Types de mesures et programmes d'aide-conseil offerts**

<b>Mesures et programmes</b>	<b>n/43</b>	<b>%</b>
Soutien à la mise en marché	16	37,2
Sans orientation spécifique	14	32,6
Soutien à l'innovation <sup>51</sup>	12	27,9
Maximisation de la productivité	7	16,3
Soutien au démarrage	6	14,0
Promotion de la jeunesse	6	14,0
Encadrement des ressources humaines	4	9,3
Encadrement en salubrité/normes	4	9,3
Soutien au pré-démarrage (R & D)	3	7,0
Programmes de formation	1	2,3

#### Insertion, concertation et normalisation : des formes d'accompagnement plus rares

Les deux dernières formes d'accompagnement restent plus marginales dans les organismes rencontrés. Que ce soit au plan de l'insertion et de la concertation, comme de la normalisation, chacune de ces formes d'accompagnement rallie quelques 22,2 % des organismes.

La notion de concertation est « réservée » à quatre organisations, principalement les tables agroalimentaires régionales ainsi qu'une autre organisation bas-laurentienne œuvrant dans le réseautage et la concertation régionale. Dans le cas du volet insertion, huit organismes œuvrent à ce niveau. Pour la majorité des cas, les répondants insistent sur l'importance du réseautage régional et du maillage sectoriel.

Au plan de la normalisation, les organismes qui offrent cette forme d'accompagnement se caractérisent par leur spécialisation dans le champ agroalimentaire. En effet, sept des dix répondants sont des organismes spécifiques au domaine agroalimentaire, incluant notamment les centres de recherche spécialisés, les directions régionales du MAPAQ et le TRANSAQ. Se rajoutent deux directions du MDEIE qui ont notamment des programmes spécifiques au soutien technologique et la recherche et développement, cadrant avec la normalisation dans le domaine agroalimentaire.

#### **3.4.3.3 Les services offerts : des modulations organisationnelles et régionales**

De façon descriptive, il est intéressant de dresser un portrait des organismes à travers le prisme des types d'action, mais la façon dont se structurent ces actions au sein des organismes est aussi éclairante. Ainsi, d'autres aspects liés à l'organisation influencent la façon dont cette dernière structure les services d'accompagnement offerts, comme par exemple la dynamique régionale (sociale et économique), la direction en place, la structure financière<sup>52</sup> ou tout

<sup>51</sup> Au sens large du terme innovation, soit un produit distinctif.

<sup>52</sup> Certaines organisations étaient notamment dotées d'enveloppes discrétionnaires régionales leur permettant d'offrir des services plus spécifiques ou d'offrir des services gratuitement qui ailleurs sont tarifés ; d'autres organisations

simplement l'évaluation que font des conseillers régionaux des programmes nationaux<sup>53</sup>. La façon dont les services d'accompagnement sont dispensés, relevant de la pratique des conseillers, constitue ainsi une dimension importante de la présente analyse.

L'agroalimentaire : une spécialité ou un secteur parmi d'autres?

Comme noté lors de l'établissement de la population, de nombreux intervenants publics (et privés) peuvent accompagner les entrepreneurs faisant de la transformation alimentaire, à un moment ou un autre de leur cheminement. Rappelons que 134 organismes publics ont été recensés, uniquement dans les trois régions étudiées. L'examen de leur mission et de leurs programmes, par une consultation de documents et sites internet, a permis de réaliser que pour plusieurs d'entre eux, l'agroalimentaire est un secteur d'activité parmi d'autres dans lesquels ils interviennent. En validant les informations lors des entretiens, il a été établi que seulement la moitié des professionnels d'organismes d'accompagnement rencontrés travaillent surtout sur des dossiers agroalimentaires. Le pourcentage se réduit encore lorsqu'il est question de transformation. Ainsi, même pour les organismes actifs dans la filière agroalimentaire, les professionnels n'ont souvent qu'une petite minorité de cas en transformation : « Moi, j'ai un portefeuille dans le [secteur] primaire d'environ 180 clients. Puis en transformation, on va gérer à peu près un dossier par année ». Au final, moins d'un professionnel sur cinq se spécialise dans ce créneau d'activité.

**Tableau 3.35 – Proportion d'organismes d'accompagnement en fonction du ratio de dossiers en agroalimentaire et en transformation agroalimentaire**

Dossiers traités	Fréquence
Minorité de dossiers en agroalimentaire	50 %
Majorité de dossiers en agroalimentaire <ul style="list-style-type: none"> <li>• Majorité de dossiers en agroalimentaire, <u>excluant</u> les dossiers en <u>transformation</u></li> <li>• Majorité de dossiers en <u>transformation</u> bioalimentaire <u>exclusivement</u></li> </ul>	...31,6 % ...18,4 %
Total : 38 répondants	100 %

D'ailleurs, expliquent certains, les dossiers agroalimentaires sont « plus complexes » que les dossiers d'autres secteurs d'activité. Quatre organismes soulèvent les défis importants et particuliers posés dans le secteur agroalimentaire, tant pour l'accompagnateur que pour l'entrepreneur. Après quelques années d'expériences, un intervenant du milieu financier en est venu à revoir sa façon d'intervenir dans ce secteur :

---

travaillent plutôt en partenariat avec d'autres pour offrir un service spécifique – jugé important – plus spécifique, tout en divisant les coûts, sans répéter l'offre de service.

<sup>53</sup> Par exemple, la mesure de soutien aux produits de spécialité du MAMROT comporte une définition assez précise et détaillée des types de produits pouvant être supportés financièrement dans le cadre de cette mesure. Par contre, plusieurs répondants mentionnaient que l'application des balises liées à cette définition changeait en fonction de la perception des conseillers d'une région à l'autre, liée à leur compréhension des dynamiques régionales spécifiques.

Moi qui est (sic) spécialiste, j'en ai 10 % [de dossiers agroalimentaires]. (...) Quand tu dis que ça coûte 4000 \$, ils trouvent ça cher et ça prend 50 % de subventions. À 1000 \$ c'est cher! J'en charge 15 000 ou 20 000 [dollars] ailleurs, mais en agro, c'est cher. Depuis que j'ai commencé à [nom de l'organisation], j'en ai environ 10 %. Mais j'ai tellement vu comment ça fonctionne dans le domaine que j'ai décidé de changer ma mission, tellement c'est dur l'agroalimentaire. Si tu passes à travers l'agro, tu peux passer à travers tous les secteurs, en tant que conseiller et en tant qu'entrepreneur. Imagine-toi les normes, les règlements, la salubrité, l'emballage, l'exportation, l'étiquetage... C'est plus contrôlé que le médicament et c'est pas payant comme le médicament! Les marges sont tellement minces. Ils manquent une *batch*, [alors] ils ont grugé leur marge de bénéfice.

Pour certains conseillers, les dossiers agroalimentaires demandent souvent plus de temps, car il y a plus de démarches administratives, notamment lors des demandes de subventions à d'autres organismes. Deux organismes ajoutent que les relations avec d'autres organismes causent des frictions, notamment avec un organisme situé dans la région de Montréal, à qui plusieurs organismes réfèrent des dossiers à l'exportation. Les organismes régionaux affirment qu'ils ont une position délicate quant à l'encadrement des entrepreneurs car ils n'ont pas de responsabilité sur le dossier tout en s'y trouvant impliqués, pris « entre l'arbre et l'écorce ».

La question de la facturation des coûts d'accompagnement constitue possiblement une façon de distinguer les accompagnateurs de première ligne, de ceux plus spécialisés (agroalimentaire, finances). La majorité des organismes rencontrés offrent gratuitement leurs services d'accompagnement (28 sur 45). Cependant, au-delà d'un « service de base » gratuit (analyse de dossier, expertise générale, par exemple), les accompagnateurs de première ligne renvoient à d'autres professionnels possédant une expertise plus spécialisée, comme des consultants externes, qui eux exigent des coûts pour leurs services. Par ailleurs, ceux-ci peuvent être financés par des programmes offerts par le premier organisme. Pour onze autres organismes rencontrés, il y a un coût afférent au service, provenant soit d'un membership, soit d'une tarification directe ou encore qui peut aussi être soutenu par des prêts. Deux organismes offraient une formule hybride, offrant un service de base gratuit, puis un service plus spécifique tarifé, à travers la même organisation, avec les mêmes professionnels.

### L'accompagnement évoluant au rythme des missions et mandats organisationnels

L'accompagnement d'entreprises œuvrant dans la transformation bioalimentaire constitue une pratique secondaire dans la plupart des organisations publiques étudiées et, pour une minorité d'entre elles, une pratique spécialisée. Cette situation rend difficile, pour les professionnels, d'avoir une lecture du secteur de la transformation bioalimentaire et de l'évolution de l'activité entrepreneuriale au cours des dernières années. Ils sont bien conscients qu'ils ne rencontrent pas forcément tous les entrepreneurs, mais seulement ceux qui sont potentiellement « admissibles » à leur aide.

Même lorsqu'on leur demande de situer cette clientèle d'entrepreneurs parmi les autres qu'ils accompagnent, la plupart des répondants peinent à cerner le nombre de dossiers en transformation agroalimentaire qu'ils traitent par année, et encore plus à dégager une tendance sur plusieurs années<sup>54</sup>. Plusieurs refusent même de répondre, expliquant qu'il est difficile de réellement cerner une tendance à travers le temps, parce qu'ils manquent de recul, ont peu d'ancienneté, ou parce que leur organisme ne distingue pas les dossiers en secteurs d'activité.

---

<sup>54</sup> Question : Combien d'entreprises de transformation agroalimentaire accompagnez-vous par année ? Depuis les dernières années, ce nombre a-t-il évolué ? Si oui, dans quel sens ? »

Parmi ceux qui avancent une réponse (n = 41), un peu plus de la moitié (53,7 %) estime que le nombre de dossiers agroalimentaires a augmenté depuis quelques années, alors qu'un peu plus du quart estiment que la situation est stable, comparativement à 17,1 % qui notent une diminution. Concernant plus particulièrement la transformation, un peu plus du tiers des répondants (36 %) disent observer une augmentation du nombre d'entreprises à travers leurs activités d'accompagnement dans les années récentes : « On a eu un petit boum, un moment donné, 2005 à peu près [le répondant nomme plusieurs entreprises de produits de spécialité qui ont démarré à cette époque]. [Entreprise X], eux, ça faisait longtemps qu'ils étaient là. Par contre, eux aussi ont développé des nouveaux produits dans ces années-là. » (E30)

Ben y a eu des périodes où y a beaucoup de monde qui voulait partir dans ça [les produits transformés]. Actuellement, y a pas beaucoup de demandes. Parce que... je pense qu'on a atteint une saturation. Le MAPAQ, un moment donné, il dit : " ben non, on ne vous accompagne pas dans votre projet ". Quand le MAPAQ veut pas, y a moins de subventions...

Les raisons évoquées pour expliquer les variations montrent comment le milieu institutionnel de l'accompagnement est changeant et comment les entrepreneurs réagissent aux opportunités offertes par celui-ci. Ainsi, pour plusieurs, il est clair que le nombre d'entrepreneurs rencontrés varie avec l'établissement et la fermeture de programmes ou mesures de soutien, ouvrant l'accès à de nouveaux budgets, ou en y mettant fin. Un bon exemple est la mesure des produits de spécialité gérée par le MAMROT qui prenait fin dans certaines régions au moment de l'enquête. « Je reviens toujours à la même affaire, ça dépend si y a ou pas des programmes d'aide financière ouverts. Quand il n'y a pas de programmes d'aide financière, on a moins de contacts et moins de dossiers ouverts. Si je regarde juste la dernière année où il y avait beaucoup de programmes, on a fait bien plus de dossiers que ça avec différentes entreprises. » (E12)

C'est certain, la nature des interventions a changé un peu au fil des ans. Je te dirais qu'il y a dix ans, y a eu un engouement pour le développement de produits. Depuis trois, quatre ans, c'est vraiment la réduction des coûts. Je n'ai jamais pris le temps d'analyser, c'est quoi les courbes. Ces temps-ci, les gens commencent par se consolider et s'assurer qu'ils sont vraiment optimisés au niveau des coûts avant de penser à mettre d'autres choses en marché. (E44)

Les orientations privilégiées chaque année par la direction locale ou régionale jouent aussi sur l'investissement plus ou moins fort que fait l'organisme dans le domaine. La façon dont l'organisme encadre et structure son aide et son accompagnement est aussi déterminante, estiment certains professionnels. Les budgets consacrés et les priorités déterminent les accompagnements offerts par l'organisme. Enfin, l'évolution peut aussi s'expliquer par d'autres facteurs organisationnels. C'est notamment le cas pour certaines organisations plus récemment constituées, où les mandats sont élargis ou ont changé au fil des ans car l'organisation est en mode croissance ou développement.

Des organismes ont aussi leur propre logique de fonctionnement, ce qui influence la façon dont se structure l'accompagnement, notamment en régions plus éloignées. Ainsi, quelques organisations rencontrées, notamment le MAPAQ, la Financière Agricole, le MDEIE, attribuent les rôles des conseillers en fonction de la taille des projets. Les petits sont accompagnés dans les bureaux régionaux, les plus importants sont accompagnés avec l'aide de la direction régionale, tandis que les gros dossiers sont aidés par les conseillers des bureaux de Québec, ou de TRANSAQ, souvent avec l'aide d'autres joueurs comme Investissement Québec, les FIER ou les fonds d'investissement. Cela se répercute dans la vision des dossiers qu'ont les

conseillers régionaux, car si ces derniers ne voient surtout que les plus petits dossiers, leur perception du secteur peut en être teintée et demeurée partielle. D'ailleurs, certains entrepreneurs soumettant de plus « gros dossiers » ont pu dans certains cas obtenir des contacts directement à Québec ou à Ottawa, par exemple en ce qui a trait à la normalisation des installations dans le cadre d'un projet d'exportation.

Ce n'est cependant pas le cas pour toutes les organisations rencontrées. Car pour la plupart, elles s'occupent de tous les types de dossiers, notamment pour les CLD, les SADC qui gèrent les dossiers au niveau local, et même DEC, qui gère tous les dossiers au niveau régional. Il est donc important de comprendre que cette façon de procéder façonne la pratique et, sur un plan plus subjectif, teinte le regard que les conseillers portent sur les entreprises accompagnées. Dans les organismes plus sectoriels, comme le MAPAQ, on observe des différences de fonctionnement à l'intérieur de chaque organisation régionale.

Ce serait donc une combinaison entre la volonté gouvernementale, le travail des institutions et le dynamisme des entrepreneurs qui ferait varier le nombre de projets accompagnés de transformation bioalimentaire. Globalement, de nouveaux projets régionaux émergent dans ce secteur particulier, en partie parce que « le gouvernement est plus intéressé par le secteur » depuis quelques années.

#### **3.4.3.5 Le travail avec les autres organismes de l'accompagnement**

La toile des nombreux intervenants publics (et privés) qui accompagnent les entrepreneurs fabriquant un produit bioalimentaire s'avère complexe. Au vu des 134 organismes recensés, on peut se demander si, au-delà de l'accompagnement individuel des entrepreneurs, ils sont soucieux de coordonner leur travail. Rappelons que la capacité des acteurs à nouer des relations de collaboration (tout en reconnaissant une saine compétition), est souvent citée dans la littérature comme une caractéristique de la qualité de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et un facteur important pour expliquer le dynamisme de certaines régions.

Pour aborder cette question en lien avec le milieu de l'accompagnement, nous avons tenté d'établir le portrait des collaborations qu'entretiennent entre eux les professionnels des différents organismes enquêtés. Pour ce faire, les répondants étaient invités à nommer les organismes avec lesquels ils travaillent<sup>55</sup>. Au total, 53 organismes distincts ont été nommés par 43 répondants issus des trois régions, la majorité des organismes faisant partie de la population décrite précédemment (voir point 2.2). Certains organismes ont ensuite été regroupés<sup>56</sup>, réduisant la liste à 46 organismes.

À partir de ces données, il est possible de dégager le nombre de collaborations expérimentées. Comme illustré au tableau 3.36, il est établi à six au sein du territoire étudié, qu'il s'agisse de la moyenne ( $V = 6,19$ ), du mode ou de la médiane. Lorsqu'on ventile selon les régions, on observe une légère variation de la moyenne : de 5,87 en Chaudière-Appalaches, de 6,15 en Gaspésie et jusqu'à 6,53 au Bas-Saint-Laurent. Le mode et la médiane sont légèrement plus faibles en Gaspésie, avec un nombre moyen de 5, tandis qu'ils sont de 6 en Chaudière-Appalaches et de

---

<sup>55</sup> Question posée : « Travaillez-vous de concert avec d'autres organismes d'accompagnement ? Si oui, lesquels ? »

<sup>56</sup> À titre d'exemples, notons les différents centres de recherche, les CLD de chaque MRC, ainsi que le MAPAQ (directions régionales, TRANSAQ) qui ont été considérés comme trois groupes d'intervenants, peu importe la localisation des différents bureaux et points de services.

7 dans le Bas-Saint-Laurent. Il est toutefois important de nuancer cette donnée du fait qu'il y a moins d'organismes présents dans la région gaspésienne comparativement aux deux autres. L'écart-type est assez stable d'une région à l'autre, malgré le fait qu'il est assez élevé par rapport à la moyenne, ce qui illustre une variation assez importante des réponses.

**Tableau 3.36 – Statistiques relatives au nombre de collaborateurs détenus par les organismes d'accompagnement, selon les régions**

	Mode	Médiane	Moyenne	Écart type
Chaudière-Appalaches	6	6	5,87	2,17
Bas-Saint-Laurent	7	7	6,53	2,00
Gaspésie	5	5	6,15	2,23
Total	6	6	6,19	2,10

### Les acteurs clés de l'accompagnement en transformation bioalimentaire

Outre le dénombrement des relations, les données permettent aussi de repérer les intervenants qui se situent aux « carrefours » du champ de l'action publique menée auprès des entreprises de transformation bioalimentaire. En effet, parmi les 46 types d'organismes cités, certains le sont plus fréquemment que d'autres. C'est notamment le cas du MAPAQ et du MDEIE qui sont au coude à coude en tête de liste de ceux nommés le plus souvent, avec respectivement 67,4 % et 65,1 % de récurrence<sup>57</sup>. Suivent de près les CLD (53,5 %) et les SADC (51,2 %), organismes présents dans une forte majorité des MRC des trois régions à l'étude. Les répondants insistent sur le rôle important que ces derniers jouent dans le développement des PME en région, œuvrant souvent à titre de « premier répondant » lors de démarrage de projets, par exemple. Il est intéressant de souligner que ces quatre organismes ont été nommés par plus d'un répondant sur deux.

On retrouve ensuite un troisième groupe formé d'organismes cités par plus d'un répondant sur quatre, soit : Développement Économique Canada (37,2 %), le MAMROT (30,2 %), les divers centres de recherche du domaine bioalimentaire (27,9 %), les tables régionales de concertation agroalimentaire (27,9 %) ainsi que l'Union des Producteurs agricoles (25,6 %). Remarquons que les deux premiers n'ont pas une mission sectorielle dans le domaine agroalimentaire, comparativement aux trois autres, mais qu'ils sont tout de même des intervenants importants. Le MAMROT est présent, notamment grâce à la mesure de soutien des produits de spécialité qui touche la filière bioalimentaire (mais non exclusivement) et qui occupe une place importante dans le développement du territoire.

Au niveau régional, on observe peu de différences marquées pour les organisations nommées le plus souvent (voir tableau X). On peut tout de même remarquer comment le MAMROT est un collaborateur pour plusieurs intervenants en Gaspésie (46 %) et beaucoup moins en Chaudière-Appalaches (6,7 %). Cette situation, aussi confirmée par les résultats obtenus dans le cadre de l'enquête réalisée auprès des entrepreneurs, peut probablement être expliquée par des arrangements particuliers adoptés dans la région autour d'un instrument particulier, le fonds d'intervention stratégique régional (FISR) propre à la Gaspésie. Ce fonds, mis en place sous l'égide de la députée et ministre Nathalie Normandeau, alors ministre au MAMROT, est géré par ce ministère et montre qu'en Gaspésie ce ministère occupe une place particulière. Par contre,

<sup>57</sup> Méthodologie : nombre de récurrence divisé par le nombre de répondants (x/43\*100).

au Bas-Saint-Laurent, il faut souligner que Développement économique Canada (DEC) est particulièrement actif dans ses collaborations avec les autres organismes pour accompagner les entrepreneurs en agroalimentaire.

**Tableau 3.37 – Organismes nommés comme collaborateurs**

Organismes	C-A N = 15 %	BSL N = 15 %	Gaspésie N = 13 %	Total N = 43 %
MAPAQ/TRANSAQ	73,3	53,3	76,9	67,4
MDEIE	66,7	60,0	69,2	65,1
Les CLD	46,7	53,3	61,5	53,5
Les SADC/CAE	46,7	53,3	53,8	51,2
Développement Économique Canada	30,0	53,3	23,1	37,2
Les centres de recherche	33,3	33,3	30,8	31,1
MAMROT	6,7	40,0	46,2	30,2
Tables régionales de concertation agroalimentaire	13,3	30,0	38,5	27,9
UPA	13,3	26,7	38,5	25,6

Enfin, constatons que, parallèlement à ces neuf intervenants souvent cités comme collaborateurs, les autres ne sont mentionnés que par un répondant sur cinq, même s'ils représentent 87 % de tous les organismes nommés. Par ailleurs, on note que plusieurs de ces organismes sont spécialisés dans différents secteurs, production agricole, transformation alimentaire, commercialisation (Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Gaspésie Gourmande), financement (Financière Agricole du Québec; Financement Agricole Canada). En ce sens, leur intervention est aussi importante pour l'évolution des dossiers. Certains ont même un rôle déterminant, puisqu'ils donnent des avis, des autorisations et des ressources lorsqu'ils sont appelés sur des projets. Ils s'impliquent cependant de façon plus ciblée et à des moments-clé des projets, ce qui pourrait expliquer qu'ils semblent moins présents que les autres.

Le monde de l'accompagnement public autour des entreprises bioalimentaires est structuré autour de trois grands groupes d'acteurs. Une dizaine se trouvent impliqués dans de nombreux dossiers et sont des acteurs d'accompagnement très présents dans la filière bioalimentaire, se situant au carrefour d'un tissu d'intervenants variés. En plus des ministères disposant de ressources relativement importantes, on retrouve nombre d'organismes situés en première ligne de l'accompagnement (SADC, CLD). Des organismes spécialisés, moins visibles *a priori*, mais non moins actifs, viennent appuyer les efforts plus ciblés.

#### Le MAPAQ, le MDEIE et le bioalimentaire

Il est intéressant de noter que, malgré que le MAPAQ soit le seul ministère dont la vocation sectorielle touche directement la production agricole et la fabrication alimentaire, le MDEIE se situe presque à égalité quant au nombre de fois où il a été nommé comme collaborateur par des organismes accompagnant des entrepreneurs en transformation agroalimentaire. La rencontre avec plusieurs conseillers du MDEIE confirme d'ailleurs leur forte présence dans ce secteur, en offrant de l'accompagnement jugé complémentaire aux aides offertes par le MAPAQ. Cette présence s'explique pour plusieurs facteurs, notamment :

- Dans les années 1980, l'ancêtre du MDEIE intervenait dans tous les secteurs manufacturiers, incluant la transformation agroalimentaire;

- Le MDEIE est gestionnaire des créneaux d'excellence régionaux (Créneau Accord); certains de ces créneaux, notamment en Capitale-Nationale, au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie, ont une vocation bioalimentaire;
- Au sein des directions régionales du MAPAQ, un seul conseiller s'occupe des dossiers agroalimentaires. Au sein du MDEIE, malgré le fait qu'ils ne sont pas sectoriels, les conseillers sont beaucoup plus nombreux;
- Plusieurs mesures spécifiques à l'innovation et à l'exportation proposées par le MDEIE sont complémentaires aux aides du MAPAQ;
- Dans leurs interventions, les professionnels du MDEIE ciblent un certain type d'entreprises, ayant souvent plus de 500 000 \$ de chiffre d'affaires, avec une volonté d'exporter et ouvrant sur une certaine création d'emplois, ce qui peut recouper des entreprises du secteur bioalimentaire.

Enfin, dans ce paysage institutionnel changeant, on note des transformations aussi au sein du MAPAQ, plus exactement sous l'angle de l'interprétation qui est faite de sa mission et des pratiques qui en découlent. Principal ministère s'investissant traditionnellement dans le secteur, sa mission est résumée dans les termes suivants sur son site internet : « Influencer et soutenir l'essor de l'industrie bioalimentaire québécoise dans une perspective de développement durable<sup>58</sup> ». Quand on compare cette description officielle avec celle exprimée par les professionnels du MAPAQ à qui l'on demande de définir la mission du ministère, on remarque une interprétation montrant un certain décalage – du moins plus marqué que dans d'autres organisations<sup>59</sup>. En effet, tous les représentants du MAPAQ interrogés ont mis l'accent sur le développement économique en expliquant la mission officielle de l'organisme, en référant principalement à la création d'entreprises et d'emplois (voir encadré suivant). Si on peut lire un décalage par rapport aux énoncés officiels, notons cependant que ce discours est parfaitement en phase avec la logique de suivi administratif adopté dans l'institution, alors que ces deux éléments (entreprises, emplois) constituent des indicateurs utilisés dans les plans d'action annuels à titre de mesure de performance des interventions ministérielles. C'est leur prépondérance dans le discours qui étonne et qui apparaît comme une justification de l'existence du MAPAQ qui a vu ses ressources humaines fondre dans les régions au cours de la dernière décennie, dans la mouvance de la réorientation de son approche et de ses services.

En définitive, l'ajustement de missions et mandats de plusieurs ministères leur permet actuellement d'intervenir dans le secteur bioalimentaire. Cette évolution, sous-tendant aussi l'arrivée de nouveaux joueurs, implique toutefois un réajustement des rôles et modes de fonctionnement de chacun, notamment du MAPAQ qui perd en quelque sorte sa chasse-gardée tout en demeurant un ministère sectoriel. D'ailleurs, le MAPAQ se définit officiellement comme « à la fois un chef de file et un partenaire »<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Ministere/declaration/mission/Pages/mission.aspx> (consultée le 24 mai 2012).

<sup>59</sup> Pour une large majorité des répondants (81,4 %, soit 35 sur 43), la mission est clairement décrite et son interprétation par les professionnels de l'accompagnement rejoint la version officielle.

<sup>60</sup> Site web, <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Ministere/declaration/mission/Pages/mission.aspx> (consultée le 24 mai 2012).

### Encadré no 3.3 – La mission du MAPAQ : une interprétation économiciste

« On se voit en tout cas, je ne sais pas si c'est formulé comme tel, je ne l'ai jamais appris par cœur, mais comme un organisme de développement économique, on est vraiment en support pour assurer le développement des entreprises, mais plus spécifiquement nous en région, on a également le volet développement régional, alors tout ce qui est concertation et développement régional prend une place importante dans notre travail. »

« (...) [la mission], c'est de la création d'emplois. Nous, on est un département de développement économique. C'est important. Si on ne se limitait qu'à de la production...Y a beaucoup d'emplois et d'économie autour de la transformation. »

« Nous, on se considère comme un ministère de développement économique, et en même temps tout ce qui peut regarder le développement et le soutien au secteur agricole... On est impliqué là-dedans beaucoup. Ce qui fait qu'on touche au côté individuel, au niveau de certaines entreprises, mais on touche aussi au niveau plus global en termes de structuration du développement régional agricole ».

Sur le terrain de l'accompagnement, plusieurs conseillers mentionnaient que le MDEIE et le MAPAQ travaillaient ensemble, mais que parfois, les rôles étaient flous, ou du moins demandaient à être clarifiés. Dans chacune des régions, une expérience entre les conseillers des deux organismes, bâtie au fil des ans, imposait une certaine façon d'accompagner les entreprises de transformation bioalimentaire. Des procédures ont été adoptées, comme expliqué par ce professionnel du MDEIE, afin d'aviser le MAPAQ de leur volonté d'accompagner un entrepreneur dans la filière bioalimentaire :

Ce qui est important de mentionner, c'est que chaque fois qu'on fait une intervention dans le secteur agroalimentaire, on a automatiquement un avis sectoriel du MAPAQ au départ. On demande au conseiller du MAPAQ par écrit un avis. On se donne comme condition cet avis, ça oblige qu'on se parle. On ne veut pas embarquer dans les plates-bandes des autres, on est complémentaire dans une intervention. (E42)

Deux autres professionnels du MDEIE expliquent la dynamique relationnelle entre les deux ministères. Une entente a même été formulée afin de clarifier les rôles d'intervention de chacun :

Nous, on a eu comme un nouveau programme au MAPAQ il y a peut-être deux ans. À cette époque, on a eu comme politique – puisque ce sont eux les sectoriels – tout ce qui touche le développement de marchés, c'était eux qui s'en occupaient. Tout ce qui touchait l'investissement, le MAPAQ, passait en premier, nous on pouvait être là aussi, en deuxième. Mais de base, tout ce qui est commercialisation ; embauche d'experts, on l'a fait dans plusieurs dossiers d'entreprises [avant]. Depuis deux ans, la mainmise était ici [dans la région] au niveau du MAPAQ pour la commercialisation. (E12)

Quand c'est au niveau des normes qui aident à aller à l'international, oui [nous intervenons]. Le MAPAQ a priorité sur nous. Dès qu'il y a des choses du MAPAQ qui s'appliquent, c'est eux qui y touchent. Ça s'est entendu. Et les normes de salubrité, ces choses-là, c'est d'abord... c'est le MAPAQ, ça. Si le MAPAQ le fait pas, on peut possiblement le faire [accompagner l'entreprise]. (E18)

Un exemple de cette dynamique :

C'est un exemple, ces deux entreprises [noms], qui ont dépassé je dirais le demi-million de chiffre d'affaires, qui vendent hors Québec, qui font un produit dit de spécialité. Ces entreprises-là, on les a aidées au niveau de la productivité, du développement des marchés, autant technique que financier. On a apporté des supports. (...) On les a aidées par des subventions non remboursables, on les a aidées par de l'aide technique-conseil, moi-même, j'ai déjà fait venir des conseillers de chez nous, je les ai pas tous en tête mais

je me souviens [notamment au niveau de la] commercialisation, dans le stratégique. On ne prend pas la place des consultants, mais on peut faire des consultations d'une journée sans problème. On a travaillé sur ces dossiers là en collaboration avec le MAPAQ, les CLD aussi pour éviter de se dédoubler aussi. (E18)

Au-delà des pratiques entre deux intervenants, quelques organismes d'accompagnement se sont dotés d'instances de concertation plus structurée afin de faciliter l'encadrement des entrepreneurs dans leur projet d'affaires. C'est ainsi que se sont constitués, au fil du temps, certaines pratiques qui apparaissent intéressantes et révélatrices de certaines dynamiques régionales.

### Les réseaux express

Une première démarche est ce que plusieurs répondants appellent les « réseaux express ». Loin de constituer une norme de fonctionnement formelle, elle est néanmoins une pratique courante dans certaines MRC et régions du Québec. La logique est assez simple : lorsqu'un projet répond à certains critères (différents d'une région à l'autre en fonction des enjeux régionaux notamment) et nécessite un accompagnement de la part de plusieurs organismes, ils sont discutés à travers des réseaux mis en place pour réunir tous les organismes pertinents. Le but est simple : accélérer l'accompagnement et faciliter le processus à l'entrepreneur concerné afin de lui simplifier les demandes qu'il aurait autrement à faire à chaque organisme. L'exercice est multiple : faciliter la relation entre l'entrepreneur et les conseillers d'accompagnement à travers les organismes et ainsi augmenter le lien de confiance, mieux répartir le rôle de chacun, rendre le montage financier plus facile et accélérer les processus, parfois perçus comme bureaucratiques.

Et puis, c'est souvent eux [les conseillers du MAPAQ] qui organisent ce qu'ils appellent un réseau express, où ils font intervenir les organismes gouvernementaux qui peuvent intervenir dans le projet qui pourrait être intéressant. Donc, c'est un peu là qu'on arrive. On n'est pas nécessairement la première porte d'entrée, c'est plus souvent le MAPAQ, ça peut être aussi le MDEIE. Ça peut être le CLD. C'est souvent ces organisations-là qui ont le premier contact avec le client. Et pis nous, quand ils nous arrivent, dépendamment de la dimension du projet pis des partenaires qu'ils ont déjà, on peut les accompagner en leur disant, regarde c'est compte tenu des besoins que t'as, nous, on peut combler ce besoin-là, il demande telle chose. Et on peut l'orienter vers certains autres. (E15)

### Un professionnel du MAPAQ :

Le projet va être présenté aux différents partenaires qui peuvent être partenaires au niveau du financement. À partir de ce moment-là, on va discuter des structures de financement, des difficultés pour certains partenaires, [à] quel niveau que ça se situe et on essaie d'avoir tout le temps une structure de financement avec lequel [sic] le monde est à l'aise et au maximum, tout le monde peut intervenir au maximum. [Le rôle de chacun] va dépendre, par qui sont faites les premières approches. Si c'est au niveau du CLD, (...) le CLD va jouer le premier rôle, mais ça peut être chez nous aussi. Par contre, tout ce qui est « aviseur », sitôt qu'il y a un réseau express, c'est clair qu'on va être là à titre d' « aviseur sectoriel », donc la première analyse relève de ce qu'on va faire effectivement comme analyse. Et, ça va être souvent que les gens vont se rattacher aux recommandations sectorielles qu'on va poser dans un dossier. (E37)

Deux autres répondants du MDEIE :

(...) au lieu que le promoteur aille voir les 4-5 ministères concernés, le premier conseiller qui est en contact privilégié avec le promoteur « *call la shot* » et tout le monde se réunit. On regarde le plan d'affaires, il nous dépose son dossier, et là on détermine qui peut faire quoi et qui fait quoi. Le MAPAQ, le MDEIE, des fois le Ministère de l'Environnement va être là. Donc c'est une approche qui permet de simplifier beaucoup la vie du promoteur et on voit qui peut faire quoi dans la structure financière d'un projet. (E42)

Y a aussi une forme d'intervention en réseau express : l'entrepreneur et tous les organismes pertinents peuvent être autour de la table. Puis on se fait un plan d'action toute la gang. Ça sert un peu d'accélérateur, le projet. Une rencontre, le projet, toute l'information, puis après ça, le plan d'action. (...) Il y a du service-conseil et du financement. (...) Si une entreprise qui a un projet ou un problème nous appelle : y a une sorte de pré-évaluation qui est faite par le conseiller qui est contacté, ça peut être n'importe qui. Là, le conseiller ramasse un peu d'info, après ça il convoque les différents partenaires des organismes pertinents. On devient des chargés de projet virtuels, c'est le conseiller contacté en premier qui a un lien de confiance avec l'entreprise. C'est elle [lui] qui anime la réunion. (...) Moi j'en ai peut-être 5 à 8 par année. Ça dépend du niveau de complexité, des besoins de financement. Des fois, s'il est déjà bien accompagné par le CLD, puis là à un certain niveau, il nous contacte, puis il l'organise, ou soit il dit : regarde j'ai telle entreprise, on est rendu à tel niveau, veux-tu (l'autre conseiller) le rencontrer pour telle problématique. Là, je peux lui dire de regarder avec un de mes collègues par exemple, ou on y va toute la gang ensemble. Ça dépend, c'est une formule souple, non contraignante, en fonction des besoins.

La notion de réseaux express semble connue dans le milieu. Mais elle ne revêt pas la même définition. Dans un cas par exemple, la démarche sert plutôt à gérer une crise, comme lors de fermetures d'entreprises par exemple. Ils ont alors un volet plus politique :

Non on n'a pas de réseau express comme formule ... on en a dans les cas d'urgence comme les entreprises en difficulté ou presque sur le bord de la faillite, ça, ça arrive. Pis ceux qu'on pense qui peuvent amener une contribution, on va *caller la shot* et on va même inclure une volée [un volet] politique avec ça, avec les deux députés. (E28)

Ces réseaux express sont activement pratiqués par onze répondants. La plupart de ces derniers provenaient de Chaudière-Appalaches (33,3 % des répondants de cette région) et de Gaspésie (30,8 % des répondants gaspésiens). Il est intéressant de constater encore que les organismes centraux des réseaux express, le MAPAQ, le MDEIE et les CLD, figurent en tête de liste des organismes fréquemment nommés (voir plus haut).

### Table Synapse

Une deuxième forme de concertation recensée semble particulière et assez nouvelle. Un seul répondant nous a fait part de ce mécanisme. Les tables Synapse semblent se structurer de façon plus formelle que les réseaux express et découlent du constat suivant : pour se parler, il faut se connaître. Certains organismes ont déterminé le besoin d'instaurer des rencontres régulières dans certaines régions ou MRC pour mettre autour d'une même table tous les intervenants de certains secteurs d'activité afin de faire circuler l'information concernant les rôles et mandats de chaque organisme, des programmes et mesures, etc. L'intervenant décrit ainsi les retombées positives très concrètes pour son travail, notamment pour maintenir des relations avec un nombre important d'intervenants disséminés sur un vaste territoire :

Oui. C'est ce qu'on appelle les tables Synapse. Je pense que la première a été mise en place par le MDEIE. En fait, c'est le CLD de notre territoire de la MRC qui prend l'initiative de tenir des rencontres régulières à peu près aux six semaines avec la majorité des partenaires gouvernementaux qui œuvrent sur le territoire. Dans la région, il y a plusieurs MRC. C'est à peu près impossible, si y avait pas ce type de rencontre-là, de garder le contact étroit, suffisamment étroit avec les partenaires. Parce que le MDEIE, ils sont peut-être dix à couvrir l'ensemble. Moi qui suis, qui couvre à peu près la moitié du territoire étant dans les deux, ce n'est pas évident de garder le contact avec les cinq conseillers du MDEIE avec les quatre SADC, avec les CLD, y en a beaucoup... si on prend un CLD, si on prend comme celui de Lévis, il doit y avoir 5-6 personnes qui travaillent en accompagnement d'entreprises. Autour de ces tables-là (synapse), sur une base régulière, on est souvent 12 à 15 partenaires, des intervenants économiques à y assister et on passe en revue les projets actifs qu'on a de façon justement à faire rentrer dans le bal les autres partenaires s'ils ont quelque chose à apporter. Ça, c'est le but premier. En même temps, on en profite pour mettre à jour toutes les informations sur des nouveautés de programmes, de journées-conférences, des choses comme ça. C'est non seulement une mise à jour des informations, mais c'est également une façon d'apporter un bien meilleur soutien aux entreprises et en même temps aussi entre ces deux réunions-là, lorsqu'on a un appel d'un entrepreneur, ben on sait que le CLD étant lié, on pogne le téléphone et on appelle telle personne au CLD. S'il n'y avait pas eu ces tables-là, on n'aurait jamais eu ce contact suffisamment étroit pour dire ; je l'appelle juste pour lui dire ça, non! Donc, ça permet vraiment de tisser des liens pas mal plus serrés. Malheureusement, y en a pas partout. Il y a quatre MRC où ça fonctionne. Et on a semé des graines depuis plusieurs années entre autres, et ça s'en vient. C'est bizarre parce que nous sommes le seul partenaire qui est sectoriel autour de la table, les autres touchent tous les types manufacturiers et on est peut-être ceux qui y croient le plus, qui y voient plus l'intérêt. Peut-être parce que justement on couvre l'ensemble du territoire et on a de la misère à garder ces liens-là avec les partenaires, alors on pousse fort. Ça revient vite et c'est des rencontres d'une demi-journée, pas plus que ça, même que nous autres c'est ben moins que ça au niveau de l'agroalimentaire parce qu'on passe en revue toutes les nouveautés et après ça, tous les projets agroalimentaires, et après ça on leur dit bonjour.

#### **3.4.3.6 Points saillants sur les pratiques d'accompagnement selon les professionnels**

- Les outils gestionnaires (analyse financière, outils de planification et ciblage) dominant encore globalement dans les pratiques d'évaluation des projets des transformateurs bioalimentaires, mais cela est souvent couplé à des pratiques d'évaluation plus holistiques impliquant un processus réflexif ou l'aval des pairs avant de prendre une décision de soutenir ou non un projet.
- Les intervenants gaspésiens semblent donner autant d'importance à l'évaluation réflexive et inductive qu'à celle basée sur les outils gestionnaire et, en ce sens, différent quelque peu de ceux des deux autres régions étudiées.
- En ce qui concerne les qualités qui, selon les intervenants, facilitent la réussite des projets, on observe des différences régionales. En Chaudière-Appalaches et en Gaspésie, les qualités de l'entrepreneur ressortent en première place (respectivement chez 54,5 % et 76,9 % des répondants régionaux), tandis que c'est la distinction du produit qui ressort dans

le Bas-Saint-Laurent (71,4 %). La Gaspésie se distingue aussi par l'importance accordée aux capacités organisationnelles dans la réussite des projets (61,5 % des intervenants gaspésiens).

- À l'encontre de la perception des entrepreneurs voulant que l'accompagnement public soit essentiellement concentré sur le démarrage d'entreprises ou de projets, les propos recueillis auprès des professionnels contredisent cette perception puisque la moitié des organismes enquêtés (53 %) interviennent à tout moment du parcours de l'entreprise, que ce soit en phases de démarrage, de consolidation, de croissance ou d'expansion, ainsi qu'en phase de restructuration.
- L'accompagnement d'entreprises œuvrant dans la transformation bioalimentaire constitue une pratique secondaire dans la plupart des organisations publiques étudiées et, pour une minorité d'entre elles, une pratique spécialisée. Cette situation rend difficile, pour les professionnels, d'avoir une lecture du secteur de la transformation bioalimentaire et de l'évolution de l'activité entrepreneuriale.
- Ce serait une combinaison entre la volonté gouvernementale, le travail des institutions et le dynamisme des entrepreneurs qui ferait varier le nombre de projets accompagnés de transformation bioalimentaire à un moment et sur un territoire donnés.
- En moyenne, les organismes d'accompagnement des entrepreneurs en transformation bioalimentaire travaillent avec six autres organismes pour soutenir les entreprises demanderesse de services.
- L'accompagnement public autour des entreprises bioalimentaires est structuré autour de trois grands groupes d'acteurs : une dizaine qui se trouvent impliqués dans de nombreux dossiers et qui sont très présents dans la filière bioalimentaire, se situant au carrefour d'un tissu d'intervenants variés. Un second groupe qui, en plus des ministères disposant de ressources relativement importantes, est composé de nombre d'organismes situés en première ligne de l'accompagnement (SADC, CLD). Enfin, un dernier groupe comportant des organismes spécialisés, moins visibles *a priori*, mais non moins actifs, qui viennent appuyer les efforts plus ciblés.
- L'ajustement de missions et mandats de plusieurs ministères leur permet actuellement d'intervenir dans le secteur bioalimentaire. Cette évolution, sous-tendant aussi l'arrivée de nouveaux joueurs, implique toutefois un réajustement des rôles et modes de fonctionnement de chacun, notamment du MAPAQ.
- Quelques organismes d'accompagnement se sont dotés d'instances de concertation plus structurée afin de faciliter l'encadrement des entrepreneurs dans leurs projets d'affaires. C'est ainsi que se sont constitués, au fil du temps, certaines pratiques qui apparaissent intéressantes et révélatrices de certaines dynamiques régionales. On pense aux Réseaux Express et aux Tables Synapse.

## CONCLUSION

Le monde agroalimentaire traverse une période de fortes turbulences, susceptibles d'introduire nombre de changements. Du lot, certains sont vus comme positifs et porteurs pour l'avenir de certains territoires, notamment les entreprises qui ajoutent une valeur à des ressources bioalimentaires (ex. : fruits et légumes, sève d'érable, poissons, viande, lait, etc.) en les transformant pour fabriquer des produits dits régionaux, du terroir, de spécialité, etc. Ces produits ont en commun de miser sur la distinction par rapport à d'autres plus génériques. Selon certains observateurs (Pecqueur, 2006), ces entreprises participent d'une économie émergente, dite de la distinction, et vue comme un «virage vers la qualité» (Allander et Sylvander, 1997). Ce phénomène décrit en France, et plus largement en Europe, a été peu étudié à ce jour au Québec. En ce sens, la présente recherche comporte un caractère exploratoire visant à mieux comprendre ce phénomène, qui s'ajoute aux efforts d'autres chercheurs (Chazoule et Lambert, 2007, 2011; Saives et Desmarteaux, 2011). Une telle compréhension pourrait éventuellement aider à guider, voire ajuster l'action publique dans le domaine.

Plus exactement, son objectif principal est d'esquisser les conditions d'existence des dynamiques entrepreneuriales associées à l'économie de la distinction émergente dans le contexte particulier de régions non-métropolitaines du Québec. À cette fin, une enquête a été menée auprès d'un échantillon de 65 entrepreneurs et de 45 intervenants actifs dans une des régions suivantes : Chaudière-Appalaches, Bas-Saint-Laurent, et Gaspésie. Rappelons que ces trois régions ont été choisies à cause de leur éloignement progressif d'un grand centre urbain, souvent considéré dans la littérature comme un facteur-clé pour expliquer les dynamiques entrepreneuriales.

### **Une démarche méthodologique qualitative**

Selon les principes d'une démarche méthodologique qualitative (voir point 2.1), l'échantillon a été rigoureusement construit sur la base de la *diversification* des entreprises visant à s'assurer d'une *représentation* la plus complète possible, c'est-à-dire l'atteinte d'une *saturation* des principaux cas de figures de la réalité étudiée. Soulignons d'ailleurs qu'au-delà du nombre absolu de cas retenus par région, c'est la proportion par rapport à la population de base qui cautionne la représentativité de l'échantillon. Ainsi, toutes proportions gardées, en termes de valeur relative, la région ayant le moins grand nombre d'entreprises en activité (la Gaspésie) est celle qui est la plus représentée dans l'étude. Une analyse qualitative et inductive du matériau recueilli lors des entretiens a été réalisée à partir de thématiques-clés, rassemblées autour de cinq grandes hypothèses de travail, inspirées par les théories sur les ressources et sur les systèmes productifs agroalimentaires localisés (SYAL), qui, chacune, cerne un type de facteur susceptible d'influencer la dynamique d'entreprise. Ces résultats ont été soutenus par des analyses quantitatives, dans l'esprit de dégager des tendances qui seraient à vérifier systématiquement par une démarche hypothético-déductive, mais sans prétendre que ces résultats puissent être généralisés à l'ensemble des deux sous-populations étudiées, à savoir les entreprises bioalimentaires fabriquant des produits distinctifs et les organisations offrant des services d'accompagnement à ces entreprises. Plusieurs mises en garde ont été exposées en ce sens, pour bien cerner les limites de la recherche (voir point 2.1.4.2). Résumons maintenant les principaux résultats d'analyse, en lien avec les quatre objectifs spécifiques de recherche.

## **Une première caractérisation à partir de la ressource bioalimentaire**

Un premier objectif visait à recenser et caractériser les entreprises fabriquant des produits distinctifs, ce qui permet de saisir un peu mieux l'ampleur du phénomène. Cet objectif a été atteint en deux temps. Un travail conceptuel a d'abord été fait pour définir diverses notions, à commencer par celle de «produit distinctif», préférée à d'autres terminologies (dont produit du terroir, de spécialité ou de qualité) (voir point 2.1.1). Sur le plan opératoire, trois caractéristiques ont été retenues pour préciser la notion, et qui sont axées sur le contenu du produit (ingrédients rares, processus de fabrication) et non son apparence (stratégies de marketing et de commercialisation). Par la suite, un long exercice de *recensement* a été entrepris, à partir de sources publiques et avec l'aide d'intervenants du milieu bioalimentaire. Au total, 405 entreprises ont ainsi été identifiées dans les trois régions étudiées et qui constituent la population de départ de l'étude (point 2.1.2).

Les entreprises ont été regroupées selon la ressource principale qu'elles transforment, ce qui constitue une contribution originale de la recherche, soit penser la filière en termes de ressources, plutôt que de produits. Neuf filières ont ainsi été distinguées. Le portrait sommaire permet d'établir que nous sommes dans l'univers de la PME, souvent familiale, et qui montre une variété de cas de figures, depuis la petite entreprise ayant moins de cinq employés, voire aucun, jusqu'à celle de taille plus importante ayant un chiffre d'affaires de plusieurs millions de dollars et exportant sur les marchés internationaux. On constate aussi que la majorité des entreprises (les deux tiers) produisent, cultivent, élèvent, pêchent ou cueillent la ressource qu'ils transforment ensuite, révélant ainsi un modèle d'entreprise verticalement très intégré, constat qui sera confirmé par les étapes ultérieures de recherche. En effet, quelques entreprises assurent le long et exigeant parcours «de la ferme à l'assiette», ce qui pose nombre de défis pour maintenir la «qualité», que ce soit en termes de mesures de contrôle de la qualité (goût, salubrité, traçabilité, etc.), à chaque étape de la production, partant de la conception du produit à sa distribution. La façon de choisir ses fournisseurs devient alors révélatrice du souci accordé à cette notion somme toute subjective de «qualité». De même, on note que, dans plusieurs cas, les activités de transformation ont été ajoutées pour assurer la survie de l'activité productive.

Si l'attention médiatique est très forte sur ce type de produits, cela ne veut pas dire qu'ils soient si nombreux pour autant. L'enquête auprès de 65 entreprises a permis de mieux saisir l'ampleur du phénomène : au total, plus de 250 produits distinctifs correspondant à notre définition ont été recensés dans les trois régions. Lorsque nous leur demandons de préciser en quoi se distinguent leurs produits bioalimentaires au regard des trois critères proposés, les entrepreneurs comptent en premier lieu sur les particularités liées au procédé de fabrication (ce qui concerne 81 % des produits), sur les ingrédients qui entrent dans la composition des produits (61 % des produits), et sur les certifications volontaires acquises (20 % des produits).

Notons aussi que les entreprises ne fabriquent pas seulement des produits distinctifs. Dans la plupart des cas, ceux-ci s'ajoutent à une gamme de produits plus génériques. D'ailleurs, ce dernier est souvent nécessaire à la production des produits distinctifs, en termes de rentabilité de l'entreprise. Le produit distinctif occupe toutefois une place à part, tant dans le discours que dans la pratique, comme nous avons pu le constater lors des entretiens, très axés sur la notion de « qualité » qui devient transversale et dont le maintien constitue un enjeu. Du point de vue des propriétaires, il s'agit donc d'un élément stratégique du développement et de la pérennité de leur entreprise. L'enquête a permis de raffiner cette première caractérisation, en envisageant d'autres facteurs significatifs dans les dynamiques entrepreneuriales, dont le parcours du propriétaire-fondateur.

## **Lier projet d'affaires et projet de vie : défi de l'entrepreneur-habitant**

Une hypothèse était avancée autour de l'idée que le projet d'affaires pouvait être fortement influencé par un projet de vie plus large et plus personnel porté par le propriétaire. Les résultats confirment l'importance de ce facteur (voir point 3.1). D'une part, on observe clairement le rôle crucial que joue la famille dans la vie de l'entreprise. Depuis le conjoint qui est impliqué comme copropriétaire ou qui apporte une source de revenus complémentaire nécessaire pour assurer une stabilité financière à l'entreprise, jusqu'aux parents, parfois oncles, tantes, enfants, qui fournissent un « coup de main » ponctuel ou encore plus substantiellement, transmettent un patrimoine immobilier, un capital, un savoir-faire fondateurs au démarrage de l'entreprise. Le lien entre le projet de vie et le projet d'entreprise est aussi visible, d'autre part, par le choix de localisation de l'entreprise. Une tendance sort ici très clairement, à savoir que les fondateurs ont choisi d'établir leurs activités professionnelles dans un lieu qu'ils connaissaient déjà (trois fois sur quatre). Dans ces cas, le projet d'entreprise devient un moyen pour réaliser un projet de vie, souvent vécu et conçu en couple.

D'ailleurs, on remarquera qu'à l'extérieur de leurs activités professionnelles, une majorité de propriétaires (3/5) s'investissent dans ce milieu de vie qu'ils ont choisi, que ce soit dans des associations à caractère communautaire ou social, ou dans des organismes de développement local ou régional. C'est en ce sens qu'on peut parler du propriétaire de ce type d'entreprises axées sur la fabrication de produits distinctifs comme étant un « entrepreneur-habitant » qui cherche à concilier deux univers, celui du monde des affaires et celui de la vie domestique, celui de la sphère publique et de la vie privée.

Les défis sont d'ailleurs nombreux en ce sens. Du point de vue des entrepreneurs, ils renvoient notamment à l'enjeu de la « taille idéale » de l'entreprise qui se répercute régulièrement dans les choix stratégiques à faire pour assurer son développement et sa pérennité, sans menacer la vie de la famille : augmenter la production? Développer un autre produit? Conquérir un nouveau marché, plus éloigné? Il est d'ailleurs étonnant de voir comment la recherche d'un tel équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est présente tant dans le discours de propriétaires de petites entreprises en démarrage que dans celui d'entreprises plus matures<sup>61</sup>. Il s'agit, selon nous, d'un autre résultat important apporté par la recherche. Il nous semble indicateur d'un facteur à considérer de plus en plus pour penser la réalité contemporaine de ce type d'entreprises axées sur la transformation bioalimentaire, et que l'on retrouve aussi dans des problématiques connexes, comme la relève agricole par exemple (Handfield, 2006).

## **L'activation des ressources symboliques du territoire**

Les deuxièmes et troisièmes objectifs renvoyaient pour leur part à la sphère productive, toujours dans cette volonté d'offrir une compréhension plus fine des dynamiques entrepreneuriales. Plus exactement, il s'agissait de cerner les ressources valorisées dans la fabrication de produits distinctifs, particulièrement celles liées au territoire, puis, de décrire les stratégies d'activation des ressources adoptées par les entrepreneurs. Comme avancé dans la théorie sur les ressources, il est postulé que l'entreprise bioalimentaire s'inscrit dans un territoire particulier qui offre une diversité de ressources « génériques » potentielles. Le processus de conversion de ces dernières en « actifs spécifiques », adaptés au produit de spécialité, constituerait un facteur-clé de la réussite de l'entreprise. Les ressources immatérielles sont beaucoup valorisées dans la

---

<sup>61</sup> Cet enjeu a été décrit de façon détaillée dans un autre rapport (voir point 4.2.2 dans Fortin, Handfield et Rezelman, 2010.)

littérature, française surtout, comme les références au patrimoine historique et paysager. Nous avons voulu voir jusqu'à quel point cette hypothèse se vérifie dans le contexte québécois étudié.

Il apparaît que peu d'entreprises parmi celles enquêtées activent ce type de capital symbolique dans la création d'une « identité alimentaire » de leur produit (voir 3.2.2). C'est le cas pour un peu plus du tiers d'entre elles (35 %), surtout associées à la transformation du lait, donc fabriquant des fromages fins, une filière ayant une certaine maturité par rapport à d'autres au Québec. De même, au-delà d'un effet de filière, il semble que le type de produit fabriqué pourrait être en cause. En effet, ceux ayant la plus forte valeur ajoutée, par exemples les fromages fins ou les alcools fabriqués à partir de petits fruits ou de la sève d'érable, portent systématiquement des noms. Enfin, on notera que ces stratégies ont une visée de marketing mais qu'elles sont aussi adoptées pour des raisons plus affectives, arrimées à une filiation sociale ou territoriale que les propriétaires souhaitent souligner.

De telles stratégies de marketing sont certainement à mettre en relation avec les marchés visés par les entreprises (décrits au point 3.2.3). Les analyses montrent en effet que ce sont les plus grandes entreprises qui ont tendance à activer ce type de capital symbolique. Or, la taille renvoie à la production en plus grand volume et à la nécessité d'élargir ses marchés et, donc, à entrer dans une logique plus compétitive, ce qui obligerait à adopter cette stratégie pour marquer sa distinction. Sur la question des marchés, on observe que les clientèles des fabricants de produits bioalimentaires distinctifs sont variées, mais la grande majorité vend une partie de ses produits directement aux individus. Cela correspond au discours très valorisé actuellement sur les circuits courts, mais en partie seulement. En effet, la diversification des clientèles apparaît une obligation pour pallier les aléas de l'un ou l'autre de ces marchés de proximité et qui diffère selon la localisation de l'entreprise. Ainsi, la quasi-totalité des entreprises de Chaudière-Appalaches (95,8 %) vendent leurs produits de spécialité directement aux individus, alors que cette proportion glisse autour de 77 % au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie. D'une part, la proximité des grands marchés de consommateurs, la ville de Québec ici, favorise probablement leur déplacement sur les lieux des entreprises en Chaudière-Appalaches, tout comme les entrepreneurs qui peuvent aller vers eux (marché du Vieux-Port, restaurants). D'autre part, l'agrotourisme est peut-être plus difficile à développer quand les entreprises ne sont pas situées à proximité des grandes routes.

### **Les partenaires d'affaires : la qualité d'abord, la proximité ensuite**

Quant à notre autre hypothèse sur l'activation des ressources, elle a été testée en examinant les stratégies de conception, de transformation et de mise en marché de produits distinctifs pour révéler les capacités des entrepreneurs à mettre en valeur et en synergie des ressources disponibles dans le territoire de proximité ou issus de lieux plus éloignés. Outre le fait de savoir que les deux tiers produisent, cultivent, élèvent, pêchent ou cueillent eux-mêmes la ressource principale qu'ils transforment, nous nous sommes intéressés directement à ce processus de conception, fabrication et commercialisation des produits.

Plus exactement, un examen attentif a été fait autour d'une vingtaine de tâches et, cela, sous deux angles (point 3.2.1.2). D'abord, il s'agissait de vérifier si l'entreprise confiait cette tâche entièrement à un fournisseur externe. Retenons que trois le sont rarement : conception et développement des produits, fabrication proprement dite des produits de spécialité, étiquetage et emballage des produits. Dans une logique de produits distinctifs, on peut penser que les entreprises, soucieuses de la qualité qui détermine la réputation de leurs produits et qui justifie

leurs prix (généralement plus élevés), cherchent à conserver le contrôle sur des opérations stratégiques (conception et fabrication) car elles ne se situent pas dans une logique de production industrielle (i.e. en série et standardisée) basée sur le volume et les bas prix. Par ailleurs, soulignons que des entreprises, particulièrement les plus grandes des PME étudiées, adoptent la production en série, mais en insistant sur un niveau d'exigence élevé pour maîtriser les saveurs et autres attributs du produit qui contribuent à le distinguer. Les cahiers de charges sont ainsi adoptés par trois entreprises sur quatre, et pas seulement par les plus grandes. Enfin, soulignons que les entrepreneurs choisissent un partenaire à qui confier une tâche d'abord pour la qualité du bien ou du service fourni, de loin le premier critère (par 75 % des entreprises), devant la disponibilité et le coût du bien ou du service. Mais à qualité égale, la proximité géographique des fournisseurs tend à favoriser davantage les entreprises situées dans un rayon plus proche.

Sous un deuxième angle, il s'agissait de considérer l'endroit où se concentrent les partenaires fournissant un bien ou un service, en exclusivité ou en partie, sur les diverses tâches (point 3.2.1.2). Parmi les résultats d'analyse, on remarque que plus l'entreprise est située en région éloignée, plus elle a tendance à faire affaire avec des entreprises de sa région. Ceci va à l'encontre de deux mythes opposés : celui de l'autonomie obligée des entreprises situées dans des régions non métropolitaines d'une part, et celui de la dépendance aux entreprises des régions centrales d'autre part. De même, les entreprises sises en régions dites périphériques contribuent autant sinon davantage à l'économie locale et régionale par la sous-traitance et le partenariat avec des entreprises de leur propre région; dans une certaine mesure, on peut se demander si l'éloignement deviendrait une condition à l'entrepreneuriat, favorisant ainsi le développement d'entreprises complémentaires en réponse aux besoins des entreprises.

Deux autres résultats attirent l'attention eut égard à la vitalité du territoire d'accueil. D'abord il y a le fait que les entreprises situées dans des territoires statistiquement moins favorisés (selon l'indice de développement du MAMROT) confient plus souvent certaines tâches à d'autres entreprises que celles situées dans des milieux mieux dotés (meilleur indice de développement). Ensuite, quand on considère l'ensemble des tâches déléguées à d'autres entreprises par celles qui sont situées dans les zones les moins favorisées, on s'aperçoit qu'une part importante des tâches est le plus souvent confiée à des entreprises situées dans la même MRC ou la même région (10 occurrences), et notamment pour des étapes fort importantes : transformation des ingrédients complémentaires, fabrication même des produits de spécialité. Les réseaux de solidarité économique se développeraient-ils davantage dans ces zones, contribuant ainsi davantage à l'économie du milieu de ce point de vue? L'hypothèse est soulevée.

### **Insertion professionnelle et mise en réseau**

La quatrième hypothèse de travail, cette fois inspirée par les travaux ancrés sur la perspective des SYAL, proposait que le processus d'activation des ressources était lié à la capacité de l'entrepreneur de développer et de maintenir des relations avec un nombre important d'acteurs, en amont et en aval de la filière (agents de soutien, chercheurs), comme en parallèle (élus, populations), et ce, dans un ensemble de réseaux qui s'articulent à différentes échelles. Le contexte québécois comporte des particularités<sup>62</sup> qui limitent une analyse menée en profondeur

---

<sup>62</sup> Exposées au point 1.2.1, il s'agit sommairement de l'investissement moindre de l'État dans ce champ d'activité touchant la transformation bioalimentaire, du contexte de régions peu densément peuplées comportant une présence limitée d'entreprises privées et d'acteurs publics œuvrant dans la même filière, comptant peu d'organisations spécifiquement attirées à l'accompagnement en agroalimentaire, et marqué par la distance géographique.

sous l'angle des SYAL. Aussi, plus modestement, deux types de variables ont été examinés pour tester cette hypothèse, à commencer par le recours ou non, par les entrepreneurs, à diverses stratégies collectives pour faire reconnaître leurs produits (voir point 3.3.2).

Sur ce point, les comportements diffèrent selon la localisation des entreprises : plus elles sont localisées en région éloignées, plus elles cherchent à adhérer à des marques collectives ou des certifications (prises globalement, sans distinction). Si on distingue les deux types, une autre différence apparaît : les entreprises de la Chaudière-Appalaches (67 %) sont celles qui font le plus de demandes de certifications, alors que celles de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent misent majoritairement sur les marques collectives (plus de 90 %). De même, plus les entreprises sont situées en région périphérique, plus elles ont tendance à faire partie d'au moins une route gourmande ou un circuit touristique, autre forme collective de mise en réseau. Notons par ailleurs que même s'ils y adhèrent, les dirigeants d'entreprise sont aussi critiques face à ces diverses stratégies qui se multiplient : les consommateurs font-ils toujours la différence entre les logos qui relèvent d'une marque collective, d'une certification ou d'une mention quelconque qui, chacune, comporte un niveau d'exigences plus ou moins élevé?

Un deuxième type de variables, touchant l'insertion professionnelle des propriétaires, a été examiné pour saisir cette capacité à développer et à maintenir des relations avec un nombre important d'acteurs (point 3.3.3.). À ce sujet, retenons que presque tous, soit neuf sur dix, sont impliqués dans au moins une organisation liée à l'exercice de leur travail de production, le quart d'entre eux s'impliquant même dans trois associations ou plus. Ils font surtout partie d'associations et de regroupements liés à la promotion des produits agroalimentaires (72 %) ou qui en font la commercialisation (63 %), ce qui peut révéler les besoins et enjeux qui les préoccupent ou encore les mandats des organisations existantes. Retenons que dans une ambivalente et paradoxale collaboration compétitive, souvent valorisée dans la littérature, naissent des initiatives collectives entre des producteurs-transformateurs visant à marquer la distinction de leurs produits sur les marchés.

### **L'accompagnement : un environnement riche et en évolution**

Enfin, la cinquième hypothèse concerne les contributions d'acteurs accompagnant les entrepreneurs dans leurs démarches de projets d'entreprises et de produits qui sont considérées comme un autre facteur susceptible d'influencer le parcours individuel d'entreprises comme les dynamiques plus larges dans les territoires, ce que Marshall désignait comme l'atmosphère et que les chercheurs contemporains vont décrire comme un « milieu innovateur », etc. Il renvoie au dernier objectif spécifique de recherche qui vise à situer le rôle joué par l'État, à travers ce champ d'activité que constitue l'accompagnement public, et celui expérimenté et attendu par les entrepreneurs. Une partie importante de la recherche a été consacrée à ce sujet, tant sur le plan conceptuel que sur le plan empirique. Ainsi, un effort a été fait pour préciser la notion d'accompagnement, plus utilisée en France, mais faisant somme toute l'objet de peu d'écrits (point 2.2.1). Il s'agit d'un processus d'échanges entre un entrepreneur et un professionnel attaché à une organisation publique ou privée autour d'un projet, ayant un caractère plus ou moins soutenu dans le temps, mais qui permet de construire une relation entre les deux acteurs, de réaliser des apprentissages, de renforcer les capacités de l'entrepreneur et son autonomie (*empowerment*) et, au final, d'influencer l'orientation du projet dans le sens d'une amélioration. Dans la pratique, l'accompagnement peut prendre différentes formes, plus incitatives ou coercitives. Nous en avons distingué quatre dans une proposition originale, ce qui constitue une contribution de la recherche, que l'on nomme : guide, conseil, concertation et

normalisation (voir tableau no 2.8). Sur cette base, un exercice exhaustif a été conduit pour recenser les organismes publics offrant de l'accompagnement aux entrepreneurs fabriquant un produit distinctif alimentaire.

Au total, 134 organismes, surtout publics, ont été retenus, qui offrent des services dans au moins une des trois régions considérées dans l'étude (voir point 2.2.2). Un portrait sommaire permet de caractériser ces organismes, qu'on peut considérer comme une connaissance empirique apportée par la recherche. D'abord, à l'encontre de la perception des entrepreneurs voulant que l'accompagnement public soit essentiellement concentré sur le démarrage d'entreprises ou de projets, les propos recueillis auprès des professionnels contredisent en partie cette perception puisque la moitié des organismes enquêtés (53 %) interviennent à tout moment du parcours de l'entreprise, que ce soit en phases de démarrage, de consolidation, de croissance ou d'expansion, ainsi qu'en phase de restructuration. On retiendra aussi que l'accompagnement public autour des entreprises bioalimentaires est offert par un nombre varié d'organismes, ce qui peut expliquer la confusion d'entrepreneurs dans leur course pour trouver le bon interlocuteur, au bon moment. Dans l'ensemble, l'offre est structurée autour de trois grands groupes d'acteurs : une dizaine se trouvent impliqués dans de nombreux dossiers et qui sont très présents dans la filière bioalimentaire, se situant au carrefour d'un tissu d'intervenants variés (ex : tables de concertation). Un second groupe qui, en plus des ministères disposant de ressources relativement importantes, est composé de nombre d'organismes situés en première ligne de l'accompagnement et qui constituent une des premières portes d'entrée plus généraliste pour les entrepreneurs agroalimentaires qui se lancent en affaires ou qui débute un projet (ex : SADC, CLD). Enfin, un dernier groupe comportant des organismes spécialisés, moins visibles *a priori*, mais non moins actifs, qui viennent appuyer les efforts plus ciblés (ex : institutions financières, centres de recherche). Du nombre, certains sont de nouveaux joueurs dans le secteur bioalimentaire, alors que leur mission et leur mandat ont été élargis dans les dernières années. Pensons au MAMROT notamment qui entre par la porte des « produits de spécialité » ou par celle de l'occupation du territoire. Cette évolution implique un réajustement des rôles et modes de fonctionnement de chacun, notamment du MAPAQ. Aussi, elle implique que l'investissement dans ce champ d'activités, par exemple le nombre de projets accompagnés, ne relève pas de l'intérêt personnel des professionnels mais plus d'effets de conjonctures croisant la volonté gouvernementale, les mandats d'organismes et le dynamisme des entrepreneurs sur un territoire donné.

Dans la majorité des organismes, l'accompagnement d'entreprises fabriquant un produit alimentaire distinctif occupe plutôt une place secondaire dans l'ensemble de la pratique. En ce sens, il n'est pas étonnant que, lors des entretiens, les 45 professionnels rencontrés expriment une connaissance et une vision partielles de cette économie émergente, même s'ils voient généralement son potentiel. D'ailleurs, comme les entrepreneurs (62 %), la majorité d'entre eux (74 %) estime que ces entreprises contribuent à l'économie régionale et à l'emploi, ainsi que, dans une moindre mesure, à renforcer les identités locales et régionales, à favoriser l'occupation des territoires et à mettre en valeur des ressources naturelles.

Par ailleurs, au-delà de leurs appartenances institutionnelles diverses, est-il possible de saisir une culture commune pour accompagner les projets, ou plus réalistement une façon de travailler partagée concernant ce type de dossier? La question a été abordée de diverses façons (voir point 3.4.3). D'abord, nous avons tenté de cerner les démarches et outils utilisés par les professionnels pour évaluer les projets présentés par les entrepreneurs et, entre autres, pour juger s'ils sont admissibles à du soutien public. Il ressort que les outils gestionnaires (analyse financière, outils de planification et ciblage) dominent globalement les pratiques, mais ils sont souvent couplés à des démarches d'évaluation plus holistiques, impliquant un processus réflexif

ou l'aval des pairs avant de prendre une décision de soutenir ou non un projet. Les intervenants gaspésiens se démarquent un peu d'ailleurs par rapport à leurs collègues des autres régions, leurs propos montrant qu'ils donnent autant d'importance à l'évaluation réflexive et inductive qu'à celle basée sur les outils gestionnaires. Sous un autre angle complémentaire, les professionnels devaient identifier les qualités qui, selon eux, facilitent la réussite des projets. On observe ici aussi des différences régionales : en Chaudière-Appalaches et en Gaspésie, les qualités de l'entrepreneur ressortent en première place, tandis que c'est la distinction du produit qui domine au Bas-Saint-Laurent. La Gaspésie se distingue aussi par l'importance accordée aux capacités organisationnelles dans la réussite des projets.

Enfin, dans ce tour d'horizon de la pratique d'accompagnement, la notion de système productif local, telle que véhiculée dans la littérature, repose sur l'idée que l'entrepreneur prend place dans un territoire où l'ensemble des acteurs se concertent. Qu'en est-il pour les organismes d'accompagnement : travaillent-ils de façon concertée ou au contraire chacun pour soi comme le perçoivent la plupart des entrepreneurs interrogés? Selon un premier indicateur, on retiendra qu'ils travaillent en moyenne avec six autres organismes pour soutenir les entreprises demanderesse de services. Dans quelques cas, les organismes d'accompagnement se sont dotés d'instances pour une concertation plus structurée afin de faciliter l'encadrement des entrepreneurs dans leurs projets d'affaires. C'est ainsi que se sont constituées, au fil du temps, certaines pratiques qui apparaissent intéressantes et révélatrices de certaines dynamiques régionales (Réseaux Express, Tables Synapse) et qui pourraient renvoyer à des formes de collaboration plus institutionnalisées mises de l'avant dans la littérature sur les SYAL.

La recherche visait aussi à saisir le point de vue des entrepreneurs. Quelles expériences et opinions ont-ils de l'action publique? Le soutien financier est souvent une première forme de soutien attendue de la part de l'État. Dans les cas étudiés, les entrepreneurs ont démontré une capacité à utiliser ce type de ressources : neuf entreprises sur dix ont reçu au moins un financement public (prêt ou subvention) et, en moyenne, elles réussissent à obtenir des ressources financières auprès de quatre organismes (point 3.4.2). Notons toutefois que les données ne permettent pas de situer la proportion de ce soutien public par rapport aux autres sources de financement, dont les fonds personnels (personnel, familial, privé, autre entrepreneur) auxquels ont eu accès les deux tiers des entrepreneurs, notamment dans le cas des entreprises qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 250 000 \$. Ce type de financement est aussi plus fréquent pour l'entreprise localisée dans une municipalité dont l'indice de développement est positif.

De façon plus générale, concernant les actions accomplies par le gouvernement au cours des dernières années pour encadrer le développement de produits bioalimentaires distinctifs commercialisés, les opinions des entrepreneurs sont majoritairement négatives (59 %). Parmi celles-ci on retrouve en tête la perception à l'effet que le soutien gouvernemental est insuffisant et, en même temps, que la réglementation actuelle comporte trop de rigidité. Sur des mesures plus spécifiques, comme la réglementation de produits bioalimentaires distinctifs utilisant des mentions de qualité (ex. : biologique, naturel, etc.), la moitié se dit en faveur de l'idée, entre autres pour répondre à la réglementation actuelle jugée trop laxiste, pour définir clairement les termes valorisants et les bénéfices anticipés pour les consommateurs. Une autre mesure adoptée récemment, qui touche l'encadrement des mentions de lieux et de leur réglementation, suscite des positions partagées. Les arguments favorables sont largement associés à des considérations commerciales. Ceux en défaveur sont à l'effet que les appellations de noms de lieux sont mal adaptées aux réalités culturelles de production et de consommation d'ici; que cela constitue une ingérence de l'État dans les affaires commerciales privées et une atteinte à la souveraineté des fabricants quant à leur créativité et quant à la variété des produits; que cela

s'avère inadéquat en regard du contexte historique québécois; que cela ne ferait qu'entraîner des coûts et des lourdeurs administratives pour les entreprises; et que l'attribution et le contrôle des appellations de noms de lieux risquent d'entraîner des iniquités entre les produits et entre les régions, et donc entre les entreprises. Enfin, à plus long terme, comment les entrepreneurs souhaiteraient-ils que les interventions futures de l'État évoluent? Un point de vue domine nettement à l'effet que l'État doit s'investir dans le domaine et, cela, autour de trois grands axes se rapportant 1) aux champs et objets dans lesquels investir, 2) aux particularités de clientèles visées devant être adoptées et 3) aux modes d'organisation et de dispensation des services.

\*\*\*

En définitive, la présente recherche exploratoire apporte un premier éclairage sur un phénomène complexe. Comme exposé dans ce rapport, nombre de facteurs façonnent les dynamiques entrepreneuriales dans le secteur de la transformation de ressources bioalimentaires. Les formes particulières qu'elles revêtent dans le contexte québécois méritent d'être encore mieux comprises. L'enrichissement des connaissances ne peut qu'aider à éclairer tant les entrepreneurs, soucieux d'être compétitifs et de maintenir leur activité, que les professionnels qui les accompagnent. Une connaissance plus approfondie des réalités entrepreneuriales de ce secteur spécifique de la transformation bioalimentaire pourrait contribuer à en faire un levier pour le développement des régions québécoises et à inspirer l'action publique dans cette perspective.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, G. et B. Sylvander (1997). "Qualité spécifique et système d'innovation territorial." *Cahiers d'Économie et de Sociologie Rurales* 44: 30-59.
- Barham, E. (2006). "Place-Based Entrepreneurship: New Food Systems, Differentiated Products and Agri-tourism", Colloque *Exploring Rural Entrepreneurship: Imperatives and Opportunities for Research*, Washington, D.C., 12 p., [En ligne], adresse URL: [http://www.energizingentrepreneurs.org/content/cr\\_9/2\\_000222.pdf](http://www.energizingentrepreneurs.org/content/cr_9/2_000222.pdf) (Page consultée le 28 mai 2008)
- Benko, G. et A. Lipietz (1999). *Les régions gagnantes. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Billette, A. et M. Carrier (1995). "La régulation socio-identitaire dans le district de la Beauce (Québec)." *Revue de géographie de Lyon* 70(1): 45-49.
- Callois, J.-M. (2004). "Capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces ruraux français." *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* (4): 511-578.
- Cerdan, C. et D. 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.
- Chazoule, C. et R. Lambert (2007). "L'émergence des appellations d'origine au Québec; naissance d'une nouvelle convention de qualité." *Économie rurale* 299: 24-41.
- Chazoule, C. et R. Lambert (2011). "Ancrage territorial et formes de valorisation des productions localisées au Québec." *Économie rurale* [En ligne], 322 | mars-avril, mis en ligne le 30 mars 2013. URL : <http://economierurale.revues.org/index2965.html> (consulté le 10 juin 2012).
- Collectif Comnod (2005). "La modélisation comme outil d'accompagnement." *Natures Sciences Sociétés* 13(2): 165–168.
- Colletis, G, J.-P. Gilly, B. Pecqueur, J. Perrat et J.-B. Zimmeran (1997). "Formes et territoires : entre nomadisme et ancrage." *Espaces et sociétés* 88-89: 115-137.
- Courlet, C. (2002). "Les Systèmes Productifs Localisés. Un bilan de la littérature." *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement* 33: 27-40.
- Cuzin, R., et A. Fayolle. (2004). "Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise." *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (210): 77–88.
- Dalvard, M. (2011). *L'accompagnement institutionnel québécois des entreprises bioalimentaires de produits de spécialité*. Rapport de master, Université Lyon II.
- Dupuis, M. E. et D. Goodman (2005). "Should we go 'home' to eat? Toward a reflexive politics of localism." *Journal of Rural Studies* 21: 359–371.

Dupuy, C et J.-P. Gilly (1996). "Apprentissage organisationnel et dynamiques territoriales : une nouvelle approche des rapports entre groupes industriels et systèmes locaux d'innovation. " *Dynamiques territoriales et mutations économiques*. B. Pecqueur (dir.). Paris, L'Harmattan.

Fleury, P et al. (2005). *Évolution de l'agriculture des Alpes du Nord: fromages AOC, urbanisation et recherches*. Territoires et enjeux du développement régional. Lyon, éditeur ?

Fortin, M.-J. et M. Handfield (à paraître). «Territoires et produits bioalimentaires distinctifs: des ressources pour l'installation, l'action et l'avenir de l'entreprise en région non métropolitaine au Québec», *Revue d'économie régionale et urbaine* (accepté).

Fortin, M.-J., M. Handfield, avec la coll. de A. 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 de recherche remis au MAMROT. Rimouski, Chaire du Canada en développement régional et territorial, UQAR, CRDT. [www.uqar.ca/chaieres/drt](http://www.uqar.ca/chaieres/drt)

Fourcade, C. (2006). "Petites entreprises agro-alimentaires : des stratégies collectives en réponse à l'internationalisation. " *8<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*. Fribourg.

Gilly, J.-P. et A. Torre (2000). *Dynamiques de proximité*. Paris, L'Harmattan.

Groupe de travail sur les appellations réservées et les produits du terroir (GTARPT) (2003). *Rapport présenté au Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation*, 17 p.

Handfield, M. (2006) *Étude des facteurs culturels et sociaux dans l'abandon du processus de succession au sein des entreprises agricoles familiales : analyse des logiques et des stratégies des partenaires à partir de la perspective des prédécesseurs familiaux*. Thèse de doctorat. Rimouski : Université du Québec à Rimouski.

Jean, B. (2004). *La transformation alimentaire en région périphérique : un avis au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec*. Rimouski, UQAR.

Kébir, L. (2006). "Ressource et développement régional, quels enjeux ?" *Revue d'économie régionale et urbaine* (5): 701-723.

Kébir, L et O. Crevoisier (2004). "Dynamiques des ressources et milieux innovateurs" dans *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*. R. Camagni, D. Maillat, A. Matteaccioli (dir.). Neuchâtel, Institut de recherche économiques et régionales. p. 261-290.

Marsden, T. K. et E. Smith (2005). "Ecological entrepreneurship : sustainable development in local communities through quality food production and local branding." *Geoforum* (36): 440-451.

Muchnik, J., J. Sanz Canada et G. Torres Salcido (2008). "Systèmes agroalimentaires localisés : état des recherches et perspectives." *Cahiers de l'Agriculture* 17(6): 547-551.

Palard, J et T. Berthet (1997). "Culture politique réfractaire et décollage économique. L'exemple de la Vendée du Nord-Est." *Revue française de science politique* 47(1) : 29-48.

Pecqueur, B. (1996). "Sur la composante territoriale des processus d'apprentissage cognitif collectif" dans *Dynamiques territoriales et mutations économiques*. B. Pecqueur (dir.). Paris, L'Harmattan : 209-226.

Pecqueur, B. (2001). "Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés." *Économie Rurale, Agricultures, Agroalimentaires, territoire* 261: 37-49.

Pecqueur, B. (2006). "Le tournant territorial de l'économie globale." *Espaces et sociétés* 124-125: 17-32.

Perrache-Gadeau, V et B. Pecqueur (2004). "Les ressources patrimoniales : une modalité de valorisation par les milieux innovateurs de ressources spécifiques latentes ou existantes" dans *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*. R. Camagni, D. Maillat et A. Matteaccioli (dir.). Neuchâtel, Institut de recherches économiques et régionales. p. 71-89.

Perrier-Cornet, P. (2009). "Les systèmes agroalimentaires localisés sont-ils ancrés localement ? Un bilan de la littérature contemporaine sur les SYAL" dans *Politiques agricoles et territoires*. Aubert, Piveteau et Schmitt (dir.). Versailles, Éditions Quae. p. 49-68.

Pyke, F., Becattini, G. et W. Sengenberger (1990). *Industrial district and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva, ILO.

Requier-Desjardins, D. (2007). *L'évolution du débat sur les SYAL : le regard d'un économiste. Dynamiques territoriales et développement durable dans les pays du sud: le cas du Brésil*. Communication au congrès de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry,

Ritaine, E. (1989). "La modernité localisée? Leçons italiennes sur le développement régional." *Revue française de science politique* 39(2): 154-177.

Roux, B. et **A. Dos Santos** (2007). ***Systèmes productifs localisés agroalimentaires et territoires, une comparaison entre l'Europe et le Brésil. Dynamiques territoriales et développement durable dans les pays du sud***. Grenoble-Chambéry, ASRDLF.

Saives, A.-L. et R. H. Desmarteaux (2011). "Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Le cas de l'agroalimentaire au Québec." *Revue française de gestion* 4 (213) : 57-75.

Saives, A.-L. et A. Lambert (2002). "Les comportements spatiaux des entreprises industrielles agroalimentaires: quelles stratégies de territorialisation ?" *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement* 33: 43-62.

**Solidarité Rurale (2002). *De nature à culture : les produits du terroir*. Collection Études rurales.**

Storper, M. (1997). "Les nouveaux dynamismes régionaux : les conventions et systèmes d'acteurs." dans *Action collective et décentralisation, tendances et débats en développement régional*. S. Côté, J.-L. Klein et M.-U. Proulx (dir.). Rimouski, GRIDEQ-GRIR: 1-17.

Tallon, H. et al. (2010). *Émergences et paradoxes dans la nébuleuse de l'accompagnement de la pluriactivité en Languedoc-Roussillon*.

Tallon, H., et J.-P. Tonneau (2009). *Accompagner les projets pluriactifs en contexte de précarité: une expérience de formation/accompagnement dans le Haut Languedoc (Hérault)*.

Torre, A. et B. Zuindeau (2006). "Proximité et environnement." *Revue Développement durable et territoires*.

Touron, M.-P. (1998). *L'accompagnement de la très petite entreprise en milieu rural, les institutions et le territoire. Quels relais ? Quelles complémentarités ? Formation et développement; quelle contribution à la plus-value territoriale ?* Etcharry, Europea.

Trognon, L. (2005). *Contribution à l'étude des stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire. Stratégie de distinction par la construction de la typicité*. Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1.

Vollet, D. et al. (2008). "Landscape elements: Can they help in selling 'Protected Designation of Origin' products?" *Landscape Research* 33(3): 365-384.

Watts, D. C. H., B. Ibery et D. Maye (2005). "Making reconnections in agro-food geography: alternative systems of food provision." *Progress in Human Geography* 29(1): 22-40.

**ANNEXES**

# Recherche auprès d'entreprises de PRODUITS AGROALIMENTAIRES DE SPÉCIALITÉ établies au Bas-Saint-Laurent, en Gaspésie ou en Chaudière-Appalaches

## Merci de lire avant de compléter le questionnaire

### Objectifs de la recherche

Bonjour,

Permettez-nous d'abord de vous remercier de votre précieuse collaboration à cette étape importante de cette recherche sur les entreprises de produits agroalimentaires de spécialité que notre équipe mène à l'UQAR. Cette recherche vise :

- à déterminer les facteurs de réussite ainsi que les défis liés à l'émergence et au développement d'entreprises agroalimentaires de produits de spécialité en région;
- à expliquer les liens entre les entrepreneurs et leur territoire local ou régional, qu'il s'agisse d'y trouver des fournisseurs, des débouchés, des partenaires, des traditions, des savoir-faire ou autres;
- à proposer des stratégies pour guider et adapter les mesures de soutien destinées à de tels entrepreneurs et, ainsi, influencer les dynamiques agroalimentaires et le développement régional au Québec.

### Participants ou Participantes

Vous avez été contacté-e parce que votre entreprise fait partie d'une liste que nous avons constituée d'entreprises agroalimentaires impliquées dans la production de produits de spécialité, et qui sont localisées dans une des régions retenues pour la présente recherche. À partir de cette liste, un échantillon d'entreprises oeuvrant dans cinq domaines a été sélectionné et votre entreprise a été choisie.

### Instructions pour compléter le questionnaire

Ce questionnaire comporte six grandes parties qui touchent : 1) des informations sur votre entreprise, 2) sur votre implication, 3) l'identification de vos produits agroalimentaires, 4) les activités entourant l'approvisionnement et les fournisseurs, la conception et la fabrication de produits, leur commercialisation et leur distribution; 5) les réseaux et partenariats et 6) le support obtenu et difficultés rencontrées. Les questions sont nombreuses mais soulignons qu'il s'agit souvent de cocher parmi un choix de réponses. Vous serez invité(e) à répondre à chacune des questions avec l'aide d'un(e) personne de notre équipe qui vous rencontrera, au moment que vous aurez choisi. Le questionnaire vous est transmis avant cette rencontre afin de vous permettre de le parcourir et de commencer à y répondre, si vous le souhaitez.

### Résultats de recherche et confidentialité

Cette recherche s'effectue sur une base confidentielle. Votre identité, de même que toutes les informations recueillies sur les entreprises dans le cadre de cette enquête ne seront pas révélées. Sachez également que vous pouvez vous retirer à tout moment de l'enquête, sans préavis et sans justification. Plus de détails vous seront donnés à ce sujet avant la tenue de l'entretien. Les résultats issus de la recherche seront présentés sous diverses formes incluant 1) deux rapports remis aux ministères qui financent la recherche (MAMR, MAPAQ), 2) des ateliers de transfert à des intervenants qui travaillent avec des entreprises comme la vôtre (Table agroalimentaires, Saveurs du Bas-Saint-Laurent, agents des CLD, des SADC, du MAPAQ), 3) des articles dans divers bulletins (*ex :* Bulletin *Agri-Vision*, *La Terre de Chez Nous*, *Québec Rural*), 4) des résumés accessibles sur notre site web ([www.uqar.ca/chaires/drt](http://www.uqar.ca/chaires/drt)) 5) des articles scientifiques.

Encore une fois, un **grand merci pour votre précieuse collaboration !**

Marie-José FORTIN, Chercheure principale, Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial, UQAR (418-723-1986, poste 1396)

Mario HANDFIELD, co-chercheur principal, UQAR (418-723-1986, poste 1558)

Danielle LAFONTAINE, co-chercheure, UQAR, (418-723-1986, poste 1627)

Bruno JEAN, co-chercheur, UQAR (418-723-1986, poste 1642)

## Espace réservé à l'équipe de recherche

Région:    BSL    Gasp    Ch-App	Numéro d'entreprise :
Contact fait par (Nom):	Entretien fait par (nom des agents-es de recherche):
Date et heure de l'entretien :	Adresse postale du répondant (si différente du lieu d'entretien) :
Répondant-e (propriétaire-entrepreneur) :	
Filière de ressource principale de l'entreprise :	
<input type="checkbox"/> Poissons et F de M <input type="checkbox"/> Lait <input type="checkbox"/> Érable <input type="checkbox"/> Fruits et Légumes <input type="checkbox"/> Viandes	

## 1. PROFIL DE L'ENTREPRISE

1.1. Quelles sont la ou les **raison(s) sociale(s) inscrite(s) au** registre officiel ?

\_\_\_\_\_

1.2. Quels sont les autre(s) **nom(s) commercial(aux)** utilisé(s) *par ou pour* les fournisseurs et clients (si différent de 1.1) \_\_\_\_\_

1.3. Pourquoi avoir choisi ce(s) nom(s)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.4. En quelle **année** l'entreprise a-t-elle été **créée** ? \_\_\_\_\_

1.5. Par qui et quel est son lien avec vous ? \_\_\_\_\_

1.6. Pour quelles raisons l'entreprise a-t-elle été créée? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.7. Quel est le **statut juridique** actuel de votre entreprise ? Cochez la case appropriée.

- Entreprise individuelle
- Société par actions (compagnie)
- Société en nom collectif (s.e.n.c.)
- Société autre (Société en participation, Société en commandite)
- Coopérative
- Autre (ex. OBNL), précisez \_\_\_\_\_

1.8. Combien de personnes détiennent-elles des parts dans l'entreprise? \_\_\_\_\_

1.9. Quelle est la **taille de l'entreprise** en ce qui concerne :

a) le nombre de **personnes salariées** (à l'**exclusion** des propriétaires et de la famille immédiate) (2008) ?

- Aucune personne
- De 1 à 5 personnes
- De 6 à 25 personnes
- Plus de 25 personnes

Dans quelle-s municipalité-s ces personnes résident-elles ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) le **chiffre d'affaires (2008)** ?

- Moins de 100 000 \$
- De 100 000 \$ à moins de 250 000\$
- De 250 000\$ à moins de 500 000\$
- De 500 000\$ à moins de 1M\$
- De 1M\$ à moins de 5M\$
- 5M\$ et plus
- Ne Sais Pas/Pas de réponse

1.10. Dans quelle **municipalité** la **place d'affaires** principale de votre entreprise est-elle située ? \_\_\_\_\_

a) Depuis quelle année? \_\_\_\_\_

b) Pour quelles raisons avez-vous choisi cette localisation (avantages / inconvénients) ?

\_\_\_\_\_

c) Aujourd'hui, voyez-vous d'autres avantages et inconvénients à cette localisation ?

\_\_\_\_\_

d) Y a-t-il eu des **changements** de localisation de la place d'affaires principale ?

- Oui, précisez les raisons : \_\_\_\_\_
- Non

1.11. Votre entreprise a-t-elle des installations dans d'autres municipalités ?

- Oui - Précisez quel type d'installations et où : \_\_\_\_\_  
 Non

## 2. PROFIL DU RÉPONDANT-E

2.1. Avez-vous participé à la création de l'entreprise?

- Non  
 Oui - Précisez :  
a) Votre rôle lors de la création : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) La municipalité dans laquelle vous habitiez alors : \_\_\_\_\_

2.2. Quels rôles jouez-vous au sein de l'entreprise? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3. Combien de parts ou d'actions détenez-vous dans l'entreprise (%) ? \_\_\_\_\_

2.4. Actuellement, exercez-vous un autre travail rémunéré à l'extérieur de l'entreprise?

- Non  
 Oui - Précisez la nature de ce travail et la localité : \_\_\_\_\_

2.5. Quel est votre âge ? (facultatif) \_\_\_\_\_

2.6. Dans quelle municipalité résidez-vous ? \_\_\_\_\_

Depuis quelle année résidez-vous dans cette municipalité? \_\_\_\_\_

Pour quelles principales raisons habitez-vous à cet endroit? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.7. Quelle(s) formation(s) avez-vous acquise(s) et **où** (établissement/entreprise; région) ?  
\_\_\_\_\_

2.8. Quelle est votre **expérience professionnelle** liée à votre entreprise et **où** (établissement/entreprise; région) l'avez-vous acquise principalement ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.9. Est-ce que votre conjoint-e et/ou un de vos enfants sont impliqués dans l'entreprise?

- Oui, conjoint-e     Oui, enfant-s     Oui, conjoint-e et enfant-s     Non

a) Si la conjointe ou le conjoint est impliqué(e) dans l'entreprise, précisez à quel titre (rôles, tâches, est-il/elle propriétaire ?) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Cette conjointe ou ce conjoint exerce-t-il/elle par ailleurs un **travail rémunéré à l'extérieur de l'entreprise** ? Si oui, précisez le type de travail et la localité.  
\_\_\_\_\_

c) Si un ou des enfants est (sont) impliqué(s) dans l'entreprise, précisez à quel titre (rôles, tâches, est-il/sont-ils propriétaire-s ?) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d) Ce (ces) enfant(s) exerce-t-il (exercent-ils) par ailleurs un **travail rémunéré à l'extérieur de l'entreprise** ? Si oui, précisez le type de travail et la localité.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. Produits agroalimentaires de spécialité commercialisés - identification et caractérisation du ou des produits de votre entreprise et des produits de spécialité -

Au départ, nous aimerions connaître l'ensemble des **produits agroalimentaires** de votre entreprise et ensuite, parmi ces produits, vos produits agroalimentaires dits « de spécialité ».

#### 3.1. Identification de l'ensemble des produits agroalimentaires de votre entreprise

Pouvez-vous nous remettre un **document** permettant d'identifier **tous** les produits agroalimentaires **fabriqués ou commercialisés** en 2009 par votre entreprise ? Il peut s'agir d'une liste que vous remettez à vos clients ou de tout autre document où l'on retrouve les informations concernant l'ensemble de vos produits.

#### 3.2. Identification des produits agroalimentaires de spécialité de votre entreprise

Parmi l'ensemble de vos produits identifiés en 3.1, **identifiez** jusqu'à **cinq produits agroalimentaires de spécialité** et notez leur nom commercial dans le tableau suivant.

Pour nous permettre de mieux connaître ces produits, pourriez-vous :

- 1) nous décrire leur(s) particularité(s) de fabrication,
- 2) le prix de vente suggéré selon le format et
- 3) nous remettre une étiquette ou, à défaut, un document en faisant la promotion ?

Produits agroalimentaires de spécialité commercialisés (2008) : identifiez jusqu'à cinq produits de spécialité <b>Nom commercial</b> du produit ( <b>Type de produit</b> )	<b>Particularités de fabrication</b> de chacun des produits : 1- <b>composition</b> (ex. ingrédients, transformation) 2- <b>procédés</b> de fabrication (ex. savoir-faire, recettes, méthodes) 3- <b>certification</b> (ex. biologique, Haccp)
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

#### 3.3. Pourquoi avez-vous choisi de développer ces produits de spécialité?

---



---



---

#### 3.4. Comment avez-vous choisi le ou les **noms** de vos produits de spécialité?

---



---



---

#### 3.5. Ces produits de spécialité utilisent-ils une **mention** ou une **référence** (termes, image) à un ou plusieurs **lieu(x)** (territoire géographique, historique, institutionnel ou autre) ?

Non

Oui – si oui :

a) Précisez **le** ou **les** lieux mentionnés ou évoqués : \_\_\_\_\_

b) Pour **quelles raisons** avez-vous retenu cette ou ces mentions à un lieu ? \_\_\_\_\_

---

3.6. Le ou les produits de spécialité principaux (cf. liste en 3.2) de votre entreprise utilisent-ils une **mention** ou une **référence** (termes, image) à un ou plusieurs **personnages** (historique, mythique, familial, autre)?

Non

Oui – si oui :

a) Précisez lesquels : \_\_\_\_\_

b) Pour quelles **raisons** avez-vous retenu cette référence ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 4. Produit-s agroalimentaire-s de spécialité commercialisé-s - approvisionnement, fabrication, distribution et commercialisation -

La production de produits agroalimentaires implique de nombreuses activités et souvent, aussi, de nombreuses personnes. Nous souhaitons connaître ces diverses activités, en discutant des diverses étapes associées au cycle de vie du produit : l'approvisionnement et les fournisseurs, la conception et la fabrication du produit, la promotion, la commercialisation et la distribution aux clientèles. Toutes ces questions seront abordées dans cette section.

#### APPROVISIONNEMENT et FOURNISSEURS

4.1. Lors de la fabrication et la distribution des produits de spécialité (cf. 3.2), précisez les tâches pour lesquelles votre entreprise a recours à des **fournisseurs externes, pour des biens ou des services**. Puis, pour chacun, indiquez leur **localisation**.

Tâches ou services reliés à la conception, fabrication, commercialisation, vente ou distribution du produit agroalimentaire de spécialité...	Tâches réalisées principalement par ...								
	Par l'entreprise elle-même	Par autre fournisseur de la MRC	Par autre fournisseur de la région	Par autre fournisseur du Québec	Par autre fournisseur du Canada	Par autre fournisseur aux USA	Par autre fournisseur à l'étranger	Ne sais pas, pas de réponse	Ne s'applique pas
<b>Qui...?</b>									
Conception/développement du produit de spécialité									
Réalisation d'une étude de marché pour le produit									
Production de l'ingrédient principal entrant dans la composition									
Production d'ingrédients secondaires entrant dans la composition									
Transformation des ingrédients entrant dans la composition									
Conception d'équipements / machinerie utilisés pour la fabrication									
Fabrication d'équipements / machinerie utilisés pour la fabrication									
Achat d'équipements / machinerie utilisés pour la fabrication									
Fabrication du produit agroalimentaire de spécialité									
Conception ( <i>design</i> ) de l'étiquette du produit de spécialité									
Impression de l'étiquette du produit de spécialité									
Opérations (collage) d'étiquetage du produit de spécialité									
Conception ( <i>design</i> ) de l'emballage du produit de spécialité									
Fabrication de l'emballage du produit (pot, boîte, bouteille, papier, sac)									
Opérations d'emballage du produit de spécialité									
Réalisation de démarches de certification et de labellisation									
Conception des stratégies et du plan de commercialisation									
Distribution du produit au(x) point(s) de vente									
Vente du produit									
Traçabilité du produit									
Autre(s), précisez _____									

4.2. En général, sur la base de **quels critères** choisissez-vous **un fournisseur** de biens ou de services ? (Trois réponses au maximum)

- Proximité géographique
- Qualité du bien ou du service
- Disponibilité du bien ou service
- Confiance accordée
- Réalisations connues
- Coût
- Expertise
- Rapidité d'exécution
- Recommandation par autrui
- Préoccupations éthiques
- Préoccupations environnementales
- Autre, précisez : \_\_\_\_\_

4.3. Y-a-t-il des avantages ou des inconvénients particuliers à travailler avec ces **fournisseurs de biens et de services** ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CONCEPTION et FABRICATION

4.4. Pour assurer les opérations liées à la conception et la fabrication de vos produits de spécialité, est-ce que le **recrutement** d'une **main-d'œuvre permanente** détenant une formation ou des **compétences particulières** a été nécessaire ?

- Non
- Oui – si oui :

a) Quelles sont cette formation ou ces compétences particulières ?

\_\_\_\_\_

b) **Où** ces personnes ont-elles acquis leur formation ou leurs compétences? Cochez toutes les cases appropriées.

- Formation dans des établissements d'éducation de la région
- Formation dans des établissements d'éducation situés en dehors de la région
- Compétences acquises dans d'autres entreprises de la région
- Compétences acquises dans des entreprises situées en dehors de la région
- Formation ou compétences autrement acquises dans d'autres endroits :  
Précisez comment et où \_\_\_\_\_

4.5. Les opérations de fabrication de votre ou de vos produits de spécialité sont-elles décrites dans un **cahier des charges** ou dans un autre document semblable?

- Non
- Oui

4.6. Dans le cadre de la conception ou de la fabrication de ses produits agroalimentaires de spécialité, votre entreprise a-t-elle recours à des personnes spécialisées pour des activités **de recherche et développement**, soit à l'interne (personnel), soit à l'externe (ex. consultant, expert-conseil, institution publique) ?

- Non
- Oui - précisez :

a) Ses (leurs) contributions : \_\_\_\_\_

b) Si à **l'externe**, quelles entreprises / organisations : \_\_\_\_\_

c) Si à **l'externe**, leur localisation : \_\_\_\_\_

4.7. Pour assurer les opérations liées à la conception et la fabrication de vos produits de spécialité, précisez les principales **sources de financement** utilisées :

- Financement à partir de fonds ou garanties personnels (répondant-e, conjoint-e)
- Financement familial (parenté)
- Financement d'un autre entrepreneur ou entreprise individuelle
- Financement privé (banque, caisse, autre)
- Aide publique : précisez sous forme de prêt ou de subvention (Financière agricole, Développement économique Canada, etc.)
- Autre-s source-s de financement : précisez \_\_\_\_\_

## DISTRIBUTION ET CLIENTÈLES

4.8. **À qui vendez-vous** vos produits de spécialité (cf. liste en 3.2), dans quelle proportion, et **où** sont **situés ces clients**? (Cochez toutes les cases appropriées.)

D'abord : LES CLIENTS SONT... Puis : ILS SONT SITUÉS...	1 <sup>ère</sup> étape	2 <sup>e</sup> étape : Provenance des clients								
	Pourcentage des clients	Municipalité où est située l'entreprise	MRC où est située l'entreprise	Région ou est située l'entreprise	Québec	Autre région du Québec	Canada	Autre région du Canada	Aux États-Unis	Ailleurs dans le monde
... des individus (locaux, touristes)	%									
... des organisations (UPA, Tables agro, etc.) pour activités spéciales	%									
... des dépanneurs, épicerie ou supermarchés	%									
... des boutiques spécialisées (ex : SAQ, Coop La Mauve, marché du monde, etc.)	%									
...des restaurants, hôtels, auberges, etc.	%									
... des institutions (écoles, hôpitaux, etc.)	%									
... des grossistes	%									
... autre, précisez _____	%									

4.9. Diriez-vous qu'il a été plutôt facile ou plutôt difficile de **développer ces marchés de clients** pour vos produits de spécialité?

- Plutôt facile
- Plutôt difficile

Expliquez votre réponse : \_\_\_\_\_

4.10. Quels sont les **moyens de distribution** que vous utilisez pour vendre vos produits? (Cochez les moyens que vous utilisez en 2009.)

- Directement sur les lieux mêmes de l'entreprise
- Directement par vente itinérante (ASC, porte-à-porte, etc.)
- Directement dans un ou des marchés publics
- Directement dans des salons, expositions, etc.
- Directement par la poste, l'autobus, etc.
- Directement aux clients par notre propre service de distribution
- En consigne dans une autre entreprise fabricant des produits régionaux
- En consigne chez tout autre type de marchand
- Par le biais d'un distributeur
- Autre canal de vente, précisez lequel \_\_\_\_\_

4.11. Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi ces moyens de distribution?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 4.12. Faites-vous la **vente de produits** agroalimentaires **fabriqués par d'autres** entreprises de la région ?
- Oui (Précisez lequel/ lesquels) \_\_\_\_\_
- Non
- 4.13. Par quel-s **moyen-s de transport** vos produits sont-ils acheminés aux distributeurs ou clients ? Cochez tous les moyens utilisés :
- service de courrier
- camion
- autobus
- train
- bateau
- avion
- 4.14. Diriez-vous que les distances, les coûts de transport ou les délais de livraison sont un **frein** au développement de marchés pour vos produits de spécialité?
- Oui - Précisez votre pensée : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Non - Précisez votre pensée : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 4.15. Votre entreprise est-elle **reliée au réseau Internet** ?
- Oui – si oui :
- a) Précisez depuis quelle année : \_\_\_\_\_
- b) Précisez si votre entreprise dispose d'une **connexion à haute vitesse**, et si oui, depuis quelle année \_\_\_\_\_
- Non
- Si non, comptez-vous la relier d'ici les prochains 12 mois ?
- Oui
- Non - Expliquez pourquoi (cochez les réponses pertinentes) :
- Les coûts du service sont trop élevés
- Le service n'est pas disponible
- Vous n'en ressentez pas le besoin ou l'utilité
- Autre, précisez \_\_\_\_\_
- 4.16. À quelles fins utilisez-vous Internet dans le cadre de votre entreprise? (Cochez toutes les réponses pertinentes)
- pour donner des renseignements sur l'entreprise et les produits (publicité, annonces, invitations, etc.)
- pour recueillir de l'information sur les consultants, fournisseurs, distributeurs, clients, etc.
- pour recueillir de l'information sur les lois, programmes, services et normes gouvernementaux
- pour se renseigner sur les nouveautés dans votre domaine de production (veille)
- pour transmettre et recevoir des messages et des documents
- pour faire de la publicité, des annonces, des invitations, etc.
- pour faire des transactions de vente avec vos clients
- pour faire des transactions d'achat avec vos fournisseurs et autres partenaires d'affaires
- pour recevoir ou effectuer des paiements électroniques
- pour recevoir des commandes, effectuer leur suivi et fournir un service après-vente
- Autre-s usages d'Internet, précisez : \_\_\_\_\_
- 4.17. Votre entreprise est-elle présentée sur le **Web** ?
- Oui, elle a son site propre - Précisez l'adresse électronique \_\_\_\_\_ et l'année de création : \_\_\_\_\_
- Oui, elle dispose d'une page hébergée par une autre entreprise ou organisation
- Non
- Si non, comptez-vous disposer d'un site ou d'une page Web d'ici les prochains 12 mois ?
- Oui
- Non

## PROMOTION et COMMERCIALISATION

- 4.18. Concernant le ou les principaux **produits de spécialité** (cf. liste en 3.2) fabriqués par votre entreprise, trouve-t-on sur le marché des produits **assez semblables** offerts par des **concurrents** ?
- Non
- Oui - Précisez en quoi votre produit se distingue de celui de vos concurrents : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.19. À votre avis, pour **quelles raisons** les **consommateurs** achètent-ils vos produits ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.20. Le ou les produits de spécialité principaux (cf. liste en 3.2) de votre entreprise sont-ils destinés à des **clientèles** ayant des **besoins** particuliers ?
- Non
- Oui - Précisez les besoins de ces clientèles : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.21. 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) ?
- Non
- Oui :
- a) Précisez et décrivez les **démarches** réalisées : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) Ces démarches ont-elles mené à **l'obtention** de la certification ou de la marque demandée?
- Non - Précisez pour quelles raisons \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Oui - Estimez le temps qu'il a fallu (en mois ou années) pour obtenir la certification ou la marque demandée : \_\_\_\_\_
- 4.22. D'ici les trois prochaines années, envisagez-vous entreprendre une ou plusieurs démarches de certification ou d'association à une marque collective ?
- Oui - Précisez lesquelles : \_\_\_\_\_
- Non - Précisez pourquoi : \_\_\_\_\_
- 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.)?
- Non
- Oui : Précisez laquelle / lesquelles et depuis quand: \_\_\_\_\_

## 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?
- Non
- Oui - précisez : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 5.2. Faites vous partie **d'un regroupement** ou **d'une association** (producteurs, transformateurs, distributeurs, autres) lié(e) aux produits agroalimentaires de spécialité ?
- Non
- Oui - Précisez :
- a) De quel(s) regroupement(s) ou association(s) il s'agit et sa (leur) **mission** :
- \_\_\_\_\_
- b) Ce regroupement est-il :
- En cours de développement – précisez : \_\_\_\_\_
- Actif, précisez ses activités : \_\_\_\_\_
- Peu actif ou inactif, précisez pourquoi : \_\_\_\_\_
- c) Pour quelle(s) **raison(s)**, faites-vous partie de ce regroupement ou de cette association ? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 5.3. Au cours des cinq dernières années, avez-vous personnellement été impliqué-e au sein **d'organismes de développement local et régional ou d'associations à caractère communautaire ou social** ? (ex. comité de travail, Chambre de Commerce, Association touristique régionale, Comité de citoyens, Comité de parents, Club social et de bienfaisance dont Optimistes, Chevaliers de Colomb, Association en patrimoine, Comité sur événement-fête, etc.)
- Non
- Oui - Précisez le ou les organisme(s) et votre implication : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 6. Difficultés, soutien institutionnel, perspectives 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. Cochez toutes les réponses qui s'appliquent pour votre entreprise.
- a) Difficultés internes à l'entreprise**
- Manque d'information sur la clientèle (ses besoins, ses attentes...)
- Manque d'équipements/de technologies nécessaires
- Manque de personnel qualifié
- Problèmes liés à la localisation de l'entreprise ou de ses installations
- Coûts trop élevés des démarches
- Manque de connaissances spécialisées
- Autre, précisez \_\_\_\_\_
- b) Difficultés liées aux conditions locales ou régionales**
- Manque de fournisseurs spécialisés
- Manque de soutien technique
- Difficulté à développer des collaborations avec d'autres entreprises
- Difficulté à développer des marchés pour les produits de spécialité
- Difficulté à développer des partenariats dans le milieu
- Conflits locaux ou régionaux
- Autre, précisez \_\_\_\_\_
- c) Difficultés liées à d'autres facteurs**
- Manque de réceptivité d'autres organisations de la filière face aux produits de spécialité
- Difficulté d'accès aux marchés
- Soutien gouvernemental déficient ou insuffisant
- Faible demande de la part des clients/utilisateurs
- Possibilités de coopération insuffisantes avec des institutions d'enseignement supérieur et des centres de recherche publics
- Questions concernant les règlements de zonage
- Questions concernant les normes environnementales
- Questions concernant les règlements ou normes sanitaires
- Questions concernant les normes de construction des bâtiments
- Autre difficulté ou obstacle, précisez \_\_\_\_\_

6.2. Dans le cadre de ses activités liées à ses produits de spécialité commercialisés, votre entreprise a-t-elle bénéficié d'une aide ou d'un **soutien public ou parapublic** de la part de gouvernements ou d'instances publiques (fédéral, provincial, régional, MRC, municipal)?

**Oui** - Indiquez les formes du soutien public reçu (cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :

Informations sur les produits agroalimentaires de spécialité - Organisme : \_\_\_\_\_

Aide à la formulation d'un projet impliquant les produits agroalimentaires de spécialité - Organisme : \_\_\_\_\_

Accès à des expertises - Organisme : \_\_\_\_\_

Aide à la formation - Organisme : \_\_\_\_\_

Aide technique - Organisme : \_\_\_\_\_

Aide financière - Organisme : \_\_\_\_\_

Aide au développement d'un regroupement - Organisme : \_\_\_\_\_

Accès à un incubateur d'entreprise - Incubateur et endroit où il est situé: \_\_\_\_\_

Autre-s soutien-s - Organisme et forme de soutien : \_\_\_\_\_

**Non**

**Si non, aviez-vous demandé** une aide ou un soutien ?

Non, aucune aide financière, aucun soutien technique demandé

Oui, aide ou soutien demandé, mais refusé

Précisez à qui : \_\_\_\_\_

Oui, aide ou soutien demandé, en attente

Précisez à qui : \_\_\_\_\_

6.3. Au cours de son existence, votre entreprise a-t-elle bénéficié d'un soutien **financier** de la part des instances suivantes (divers programmes offerts) :

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent pour votre entreprise

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)

Financière agricole

Capital Financière agricole

Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE)

Investissement Québec

Ministère des Affaires municipales et des régions (MAMR)

Centre local de développement (CLD)

Centre local d'emploi (CLE)

Groupe Export Agroalimentaire Québec-Canada

Fonds de développement de la transformation alimentaire (FDTA)

Cadre stratégique agricole canadien (CSA-AAC)

Société d'aide au développement de la collectivité (SADC)

Développement économique Canada (DEC)

Conseil National de recherche du Canada

Autre (précisez) \_\_\_\_\_

6.4. Selon vous, **comment** le gouvernement pourrait-il **soutenir** le développement de produits agroalimentaires de spécialité?

---



---



---



---



---



---

## Encadrement

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?

- Oui
- Non
- Ne sais pas

Si oui ou non : pourquoi ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.6. Selon vous, est-il pertinent que le gouvernement réglemente le développement de produits agroalimentaires de spécialité **utilisant des mentions (appellations) de lieux** ?

- Oui
- Non
- Ne sais pas

Si oui ou non : pourquoi ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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) ?

- Oui
- Non
- Ne sais pas

Si oui ou non : pourquoi ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Perspectives d'avenir

6.8. Les entreprises de produits agroalimentaires de spécialité apportent différentes contributions au **développement** des **régions**. Dans la liste suivante, cochez les trois **contributions** que vous jugez les plus importantes.

- Promouvoir et améliorer le cadre de vie
- Favoriser la mise en réseau des acteurs des collectivités
- Mettre en valeur des ressources naturelles
- Renforcer les identités locales et régionales
- Développer de nouveaux produits et de nouvelles entreprises
- Acquérir et développer des savoirs et des compétences
- Augmenter les revenus de l'État et enrichir l'économie du Québec
- Occuper les territoires ruraux au Québec
- Consolider l'économie régionale et développer l'emploi local
- Mettre en valeur les spécificités culturelles, patrimoniales ou historiques locales et régionales
- Mieux intégrer les régions québécoises à l'économie mondiale
- Améliorer la qualité de l'environnement local et régional
- Autre-s contribution-s des produits agroalimentaires de spécialité – Précisez : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.9. Selon vous, **d'ici dix ans**, le développement global de votre milieu de vie se sera-t-il **amélioré** ou **détérioré**? (Précisez en quoi) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Recherche intitulée  
**« Développement territorial et dynamiques agroalimentaires en région : les facteurs déterminants de la réussite d'entreprises de produits de spécialité »**

*Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial  
Département sociétés, territoires et développement régional et territorial, Université du Québec à Rimouski*

<b>Contexte de recherche</b>
------------------------------

Tout d'abord, permettez-moi de vous remercier de votre participation. Votre connaissance des enjeux en accompagnement nous servira à comprendre comment s'articulent les dynamiques agroalimentaires en région.

La présente recherche intitulée « **Développement territorial et dynamiques agroalimentaires en région : les facteurs déterminants de la réussite d'entreprises de produits de spécialité** » est menée par Marie-José Fortin et Mario Handfield de la Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial.

Le projet de recherche tente de comprendre les facteurs qui facilitent ou limitent le développement et la croissance des entreprises agroalimentaires en région. Pour ce faire, les chercheurs s'intéressent entre autres au rôle que jouent les intervenants publics et privés dans l'accompagnement de ces entreprises et ce, à différents stades de croissance des entreprises (démarrage, recherche et développement, financement, etc.). Cette analyse sera croisée aux entretiens semi-directs menés à travers un échantillon d'entrepreneurs, effectué lors d'une étape précédente.

Au total, nous avons une trentaine de questions, pour une durée approximative de 1 h 30, regroupées autour de 5 grandes sections touchant : 1) l'accompagnement au sein de votre organisation 2) les types de soutien 3) l'évaluation, le succès et la pérennité des projets accompagnés 4) l'accompagnement à travers un réseau plus large et 5) les perspectives d'avenir.

Seriez-vous intéressé à recevoir les résultats de la recherche ?  oui  non

Signature du formulaire de consentement

Remise d'une copie du formulaire de consentement

Région :  Gasp  BSL  Ch-App

Répondant : \_\_\_\_\_

Organisme : \_\_\_\_\_ codification : \_\_\_\_\_

Lieu de l'entretien : \_\_\_\_\_

Date et heure d'entretien : \_\_\_\_/\_\_\_\_/2011 @ \_\_\_\_ h \_\_\_\_ Durée : \_\_\_\_\_

Entretien validé par : \_\_\_\_\_

## Section 1 : L'accompagnement au sein de votre organisation

*Nous allons dresser un portrait de votre organisation.*

1. Depuis quand votre **organisme** accompagne-t-il des entreprises de transformation agroalimentaire (ETA) ?
2. Depuis quand accompagnez-vous **personnellement** ces entreprises ?
3. Quelle est la formation de l'équipe d'accompagnement au sein de votre organisme ?
4. À travers ces entreprises que vous accompagnez, pouvez-vous me donner des **exemples** de produits / filières ?
5. Par quelles voies les entreprises entrent-elles en **contact** avec votre organisation ?
  - a. Par quels moyens **faites-vous connaître vos services** d'accompagnement ?
6. Quel est le profil des entreprises qui viennent pour **demandeur du soutien** de la part de votre organisme ? (ex : secteur d'activité / taille / dirigeant / phase de maturité, etc.)
7. **Combien** D'ETA accompagnez-vous :
  - a. par année, en moyenne ?
  - b. Depuis 10 ans, ce nombre a-t-il évolué ?  
Si oui, dans quel sens ?
8. Quel est le profil des entreprises **en TA que vous accompagnez** depuis 5 ans ?
  - a. En chiffre d'affaires ?
  - b. En nombre d'employés (excluant les propriétaires) ?
  - c. Phase de maturité (démarrage, croissance, maturité) ?

## Section 2 : Les types de soutien, d'action au sein de votre organisation

*Nous allons examiner plus en détails les divers types de soutien offert au sein de votre organisation.*

9. Les types d'actions au sein de votre organisation
  - 9.1 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] du soutien afin **d'informer / orienter / guider** (voir questionnaire préalable) : nous entendons ici un soutien de première ligne permettant de guider l'entreprise vers les ressources appropriées, autant humaines, organisationnelles, financières, etc .
    - a. Il est mentionné sur votre site web que votre organisation offre \_\_\_\_\_
    - b. Est-ce exact et pouvez-vous donner quelques exemples récents ?
    - c. Y-a-t-il d'autres soutiens de ce type qui n'ont pas été mentionnés ?
    - d. Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
    - e. Pouvez-vous me donner deux exemples récents ?
  - 9.2 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] du **financement** (voir questionnaire préalable)
    - 9.2.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
    - 9.2.2 Des critères particuliers sont-ils requis pour avoir accès à ces soutiens financiers ?
    - 9.2.3 D'où provient le financement ?
    - 9.2.4 Quel est le budget annuel dont votre organisme dispose pour ces soutiens financiers ?
    - 9.2.5 Est-il récurrent et suffisant en fonction des demandes ?
    - 9.2.6 Pouvez-vous me donner deux exemples récents de financement ?
  - 9.3 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] des **formations** (voir questionnaire préalable)
    - 9.3.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
    - 9.3.2 Quels sont les thèmes abordés ?
    - 9.3.3 Comment déterminez-vous des thèmes abordés ?
    - 9.3.4 Quelle est la récurrence et la durée de ces formations ?
    - 9.3.5 Pouvez-vous me donner deux exemples récents de formation ?

- 9.4 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] de **l'expertise technique** (voir questionnaire préalable), soit tout ce qui est relatif à la fabrication des produits (ex. : recettes, méthodes, procédés, équipements, emballage).
- 9.4.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
  - 9.4.2 Par rapport à quel type d'expertise technique ?
  - 9.4.3 Est-ce que l'accompagnement se fait directement par votre organisme ?
  - 9.4.4 Quels types d'ETA vous ont approché pour avoir accès à un soutien technique ?
  - 9.4.5 Pouvez-vous me donner deux exemples récents ?
- 9.5 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] de **l'expertise organisationnelle** (voir questionnaire préalable). Nous entendons ici tout ce qui est relatif à l'organisation de l'entreprise (ex. : employés, formation, organisation du travail, gestion courante).
- 9.5.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
  - 9.5.2 Par rapport à quel type d'expertise organisationnelle ?
  - 9.5.3 Est-ce que l'accompagnement se fait directement par votre organisme ?
  - 9.5.4 Quels types d'ETA vous ont approché pour avoir accès à un soutien organisationnel ?
  - 9.5.5 Pouvez-vous me donner deux exemples récents ?
- 9.6 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] du soutien spécifique à **l'innovation et à la R & D** (voir questionnaire préalable), soit tout ce qui est relatif aux nouveaux procédés, de nouvelles technologies ou de nouveaux produits/ingrédients, etc.
- 9.6.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
  - 9.6.2 Quels sont les soutiens spécifiques à l'innovation ?
  - 9.6.3 Quels en sont les critères ?
  - 9.6.4 Quels types d'ETA vous ont approché pour avoir accès à un soutien à l'innovation ?
  - 9.6.5 Est-ce que l'accompagnement à l'innovation se fait directement par votre organisme ?
  - 9.6.6 Pouvez-vous me donner deux exemples récents ?
- 9.7 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] soutien spécifique **l'exportation** (voir questionnaire préalable)
- 9.7.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
  - 9.7.2 Quels sont les soutiens spécifiques à l'exportation ?
  - 9.7.3 Quels en sont les critères ?
  - 9.7.4 Quels types d'ETA vous ont approché pour avoir accès à un soutien à l'exportation ?
  - 9.7.5 Est-ce que l'accompagnement se fait directement par votre organisme ?
  - 9.7.6 Pouvez-vous me donner deux exemples récents ?
- 9.8 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] du soutien spécifique à la **mise en marché / promotion** (voir questionnaire préalable)
- 9.8.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
  - 9.8.2 Quels types d'ETA vous ont approché pour avoir accès à un soutien à la mise en marché ?
  - 9.8.3 Est-ce que l'accompagnement se fait directement par votre organisme ?
  - 9.8.4 Pouvez-vous me donner deux exemples récents ?
- 9.9 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] du soutien à la **normalisation** (voir questionnaire préalable)
- 9.9.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
  - 9.9.2 Quels types d'ETA vous ont approché pour avoir accès à un soutien à la normalisation ?
  - 9.9.3 Est-ce que l'accompagnement à l'innovation se fait directement par votre organisme ?
  - 9.9.4 Pouvez-vous me donner deux exemples récents ?
- 9.10 Si je comprends bien, vous [offrez/n'offrez pas] du soutien à **l'insertion dans le secteur agroalimentaire ou au réseautage** (voir questionnaire préalable)
- 9.10.1 Quelle est la démarche de votre organisme auprès des ETA ? (comment)
  - 9.10.2 Vers quels organismes ou quels types de réseaux ?
  - 9.10.3 Quels types d'ETA vous ont approché pour avoir accès à un soutien au réseautage ?
  - 9.10.4 Pouvez-vous me donner deux exemples récents ?
  - 9.10.5 Votre organisme offre-t-elle du mentorat ? Sous quelle forme ?

### Section 3 : Évaluation, pérennité et succès des projets accompagnés

- 10 Quels sont les **critères** qui **permettent** à votre organisation d'évaluer la **pertinence** ou la **viabilité** d'un projet ?
- 11 Lorsque l'ETA **ne répond pas parfaitement aux exigences** d'un programme, par exemple, avez-vous une certaine marge d'action discrétionnaire ?
- 12 À votre connaissance, depuis 10 ans, quel pourcentage (ou quel nombre) d'entreprises accompagnées sont **toujours en affaires aujourd'hui** ?
  - a. Sur la base de votre expérience, quelles sont les **qualités** facilitant la réussite d'un projet ?
  - b. Comment vous y prenez-vous pour déceler de telles qualités ?
  - c. À l'opposé, quels sont les **problèmes** à résoudre que vous rencontrez le plus souvent chez les ETA ?
  - d. Le développement d'une entreprise comporte beaucoup de sacrifices de temps et d'énergie pour son dirigeant. Selon vous, quels sont les défis que rencontrent les entrepreneurs dans la conciliation entre projet d'entreprise et projet de vie ?
- 13 Avez-vous l'impression que les besoins d'accompagnement des ETA sont **satisfaits** :
  - 13.1 par votre organisation ?
  - 13.2 par l'ensemble des organisations ?

### Section 4 : L'accompagnement à travers un réseau plus large

- 14 Travaillez-vous de concert avec **d'autres organismes** d'accompagnement ?
  - a. Lesquels ?
  - b. Pour quelles raisons ?
  - c. Comment cela se déroule-t-il ?
- 15 Selon vous, y a-t-il une **différence** entre l'accompagnement via les **organismes publics** et les **organismes privés**, comme les consultants en services-conseils par exemple ? Si oui, en quoi ?
- 16 Selon vous, en termes de **services-conseils**, quels sont les **rôles** que le **MAPAQ** doit jouer à l'égard des ETA ?
- 17 Selon vous, comment le **gouvernement** pourrait-il **soutenir** le **développement** d'ETA ? (Q 6.4)
- 18 **Êtes-vous d'accord** avec les **actions** accomplies par le **gouvernement** au cours des dernières années pour **encadrer le développement** de produits agroalimentaires transformés (ou de spécialité) ? (Q 6.5)
- 19 Selon vous, quelles sont les **connaissances** et **aptitudes** que requiert un **bon accompagnateur** ?

## Section 5 : Perspectives d'avenir

Nous abordons la cinquième et dernière section de notre entretien, avec quelques questions touchant les perspectives d'avenir.

20 Selon vous, quels sont **les besoins des entreprises pour lesquels il n'existe pas** (ou trop peu) de formes de soutien offert par les divers organismes (publics et privés) et auxquels il serait important de répondre dans le futur par de nouvelles aides ou services ?

20.1 Quels seraient **les aides et services à développer** dans le futur au sein de **votre organisation** ?

- a. Pour favoriser la création et le démarrage d'ETA ?
- b. Pour favoriser le développement et la croissance des entreprises existantes ?

21 Selon vous, quelles contributions apportent les ETA au développement des régions ?

- Promouvoir et améliorer le cadre de vie
- Favoriser la mise en réseau des acteurs des collectivités
- Mettre en valeur des ressources naturelles
- Renforcer les identités locales et régionales
- Développer de nouveaux produits et de nouvelles entreprises
- Augmenter les revenus de l'État et enrichir l'économie du Qc
- Occuper les territoires ruraux au Qc
- Consolider l'économie régionale et développer l'emploi local
- Mettre en valeur les spécificités culturelles, patrimoniales ou historiques locales et régionales
- Mieux intégrer les régions québécoises à l'économie mondiale
- Autre : \_\_\_\_\_
- Autre : \_\_\_\_\_

22 Comment envisagez-vous **l'avenir** de ces entreprises au **Québec** dans les 10 prochaines années ?

23 Selon vous, dans les 10 prochaines années, comment évoluera **l'accompagnement** en général offert aux ETA ?

Merci !

**Recherche intitulée**  
**« Développement territorial et dynamiques agroalimentaires en région : les facteurs déterminants de la réussite d'entreprises de produits de spécialité »**

*Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial  
 Département sociétés, territoires et développement régional et territorial, Université du Québec à Rimouski*

**Fiche descriptive (à valider auprès du répondant)**

A) Structure de l'organisme

Employés / employés affectés à la transformation agroalimentaire : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

B) Mandat du répondant (fonction / titre) : \_\_\_\_\_

- C) Mission principale de l'organisme :  Création d'entreprise  Création d'emploi  
 Développement régional / rural  soutenir la productivité  
 Soutenir l'innovation  Soutenir la mise en marché  
 Autre \_\_\_\_\_

D) Programmes offerts (les énumérer)	Montant
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

E) Types de services offerts	Oui	Non	À confirmer
1. Référencement préalable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Guide / orientation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aide / Conseil			
▪ Financement			
• Subvention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Prêt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• crédit d'impôt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Formations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Expertise technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Expertise organisationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Innovation / R & D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Exportation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Promotion / mise en marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Insertion / réseautage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Accompagnement pour normalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F) À quelle échelle ?  MRC  Région  Province  Pays

G) Moment où l'organisme accompagne

Démarrage  Développement  Restructuration  Les trois, au besoin

H) Filière \_\_\_\_\_

Sources de l'information : \_\_\_\_\_