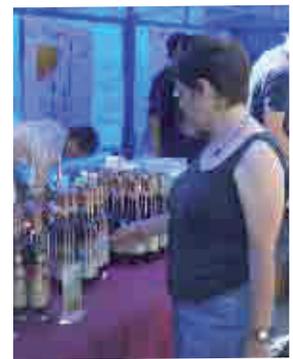


# Le territoire comme ressource construite dans l'industrie bioalimentaire : de la production au milieu de vie.

Étude de cas comparés d'entreprises établies au Bas-Saint-Laurent, en Chaudière-Appalaches et en Gaspésie (Québec, Canada).

par Marie-José FORTIN et Mario HANDFIELD, avec la collaboration d'Abigail REZELMAN

Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial



Rapport de recherche remis au ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

le 18 juin 2010.



Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial  
Université du Québec à Rimouski

## **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).**

par Marie-José FORTIN et Mario HANDFIELD,

avec la collaboration d'Abigaïl REZELMAN

Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial

UQAR - CRDT

Rapport de recherche remis au ministère des Affaires municipales,  
des Régions et de l'Occupation du territoire

Juin 2010



**Chaire de recherche du Canada  
en développement régional et territorial**  
*Université du Québec à Rimouski*

**Auteurs et directeurs de la recherche :**

Marie-José Fortin, professeure et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial  
Département Sociétés, Territoires et Développement, UQAR

Mario Handfield, professeur  
Département Sociétés, Territoires et Développement, UQAR

**Avec la collaboration, pour l'analyse et la description des données qualitatives, de**

Abigaïl Rezelman, professionnelle de recherche  
Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial, UQAR

Pour citer ce rapport ou un extrait, la référence est la suivante :

Fortin, Marie-José et Mario Handfield, avec la collaboration d'Abigaïl Rezelman. 2010. *Le territoire comme ressource construite dans l'industrie bioalimentaire : de la production au milieu de vie. Étude de cas comparés d'entreprises établies au Bas-Saint-Laurent, en Chaudière-Appalaches et en Gaspésie (Québec, Canada)*. Rapport remis au MAMROT. Rimouski : Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial, UQAR, CRDT. 97 p. et annexes.

Une version électronique de ce document est disponible sur le site web de la Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial ([www.uqar.ca/chaieres/drt/publications](http://www.uqar.ca/chaieres/drt/publications)) et celui du CRDT (<http://crdt.uqar.qc.ca>, voir page publications/ études et rapports de recherche).

## REMERCIEMENTS

Le présent rapport de recherche est l'aboutissement d'un travail auquel de nombreuses personnes ont collaboré et que nous aimerions remercier. Nos premiers remerciements vont d'abord au ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), qui a accueilli favorablement notre proposition de recherche et l'a soutenue financièrement dans le cadre de l'entente avec le CRDT. En deuxième lieu, soulignons l'implication de cinq personnes, passionnées par leur travail dans le domaine bioalimentaire, et qui ont généreusement mis à contribution leurs connaissances du milieu. Nous pensons aux trois représentants des Tables de concertation agroalimentaire des régions étudiées, Nathalie Bélanger, Jean-Michel Bordron et Johanne Michaud, à Annie Saint-Laurent, des Saveurs du Bas-Saint-Laurent et à Raymond Martel, du MAPAQ (région Bas-Saint-Laurent). Au fil des rencontres, ils sont devenus des collaborateurs précieux. Nous les remercions chaleureusement pour leurs contributions qui ont permis d'enrichir notre travail à chacune des étapes de la recherche.

Nous adressons aussi un grand merci à toute l'équipe de professionnels et d'assistants de recherche qui se sont dévoués pour accomplir diverses tâches essentielles et souvent exigeantes comme la réalisation des entretiens, leur retranscription, la saisie de données, la révision linguistique et l'organisation logistique. Nous pensons à Stéphanie Dubé, Julie Francoeur, Luc Gobeil, Catherine Théberge et, particulièrement, à Abigaïl Rezelman et Mylène Blanchette qui ont réalisé une part importante des analyses de données, respectivement qualitative et quantitative. Tout en amont, un exercice important de recensement des entreprises fabriquant un produit de spécialité a été fait par Stéphanie Dubé, dont nous saluons la rigueur et le grand dévouement. Soulignons aussi le travail de cartographie réalisé par Marie-Élaine Banville, celui de transcription fait par Caroline Roy et Valérie Fournier ainsi que la révision linguistique assurée par Luc Gobeil. Un merci tout particulier à Danielle Lafontaine, professeure à l'UQAR, qui a pris le leadership dans la conception du questionnaire, notre principal outil de cueillette des données dans les entreprises.

Enfin, nos remerciements seraient incomplets sans ceux adressés aux 65 dirigeantes et dirigeants d'entreprise qui ont aimablement accepté de répondre à nos questions. Ayant été à même de constater combien leur emploi du temps est très chargé, nous apprécions d'autant plus les heures qu'ils nous ont généreusement consacrées ainsi que l'ouverture qu'ils ont manifestée pour nous parler avec tant de passion de leur travail, de leur entreprise et nous raconter un pan de leur histoire.



## SOMMAIRE

Depuis une dizaine d'années au Québec, les produits alimentaires misant sur la différenciation par la «qualité», qu'ils soient dits de spécialité, du terroir, biologiques, régionaux ou autres, attirent l'attention des consommateurs comme des institutions publiques. Du point de vue de ces dernières, une préoccupation importante devient de savoir s'il est pertinent de soutenir de telles initiatives qui, à différents égards, apparaissent s'inscrire à contre-courant des tendances dominantes observées depuis plusieurs décennies dans le monde bioalimentaire, axées sur la standardisation et la production industrielle à grand volume. Pour répondre à cette préoccupation, il serait utile de pouvoir mieux comprendre quelles contributions, économiques, sociales, culturelles et environnementales, les entreprises qui conçoivent, fabriquent et mettent en marché de tels produits apportent dans les territoires où elles sont actives. C'est notamment la question qui a été posée par le MAMROT dans le cadre de l'appel d'offres lancé aux chercheurs du CRDT. Pour notre part, tout en reconnaissant la légitimité de ce questionnement, nous avons voulu l'élargir en cherchant à mieux connaître les réalités de ces entreprises et des conditions dans lesquelles elles oeuvrent. Nous faisons ainsi le pari qu'il serait possible de déduire des contributions à partir de cette connaissance et, également, de dégager des enjeux qui affectent la pérennité des entreprises et de leurs activités. Pour ce faire, notre proposition de recherche comportait une vaste enquête portant sur diverses activités et phases de développement d'entreprises établies dans des régions non métropolitaines. Le présent rapport décrit l'ensemble de la démarche de recherche. Il est structuré en quatre chapitres.

D'abord, un survol de travaux portant sur les rapports entre entreprises et territoires est fait au chapitre un, pour articuler la problématique de recherche et préciser nos questions spécifiques de recherche, que nous situons dans une perspective de développement territorial (point 1.2). Pour comprendre quels sont les facteurs qui influencent les relations entre l'entreprise et son territoire, nous articulons notre cadre d'analyse autour de quatre catégories de facteurs, soit l'entrepreneur, les ressources et les activités de production, l'environnement institutionnel et, enfin, le milieu de vie (point 1.3). Cette quatrième catégorie, peu abordée dans la littérature, ouvre sur les figures de l'entrepreneur considéré comme un habitant et comme un citoyen membre d'une communauté territoriale. Nous posons l'hypothèse que ces figures pourraient aussi influencer les dynamiques d'entreprises et leurs contributions au sein des territoires.

La démarche de recherche et la méthodologie sont décrites en détail au chapitre deux. Elles ont été grandement influencées par le contexte de recherche qui a beaucoup évolué à la suite de la réponse positive donnée par le MAMROT pour soutenir notre proposition, en novembre 2008. En quelques mots, rappelons que dans cette proposition initiale, nous comptions étudier une douzaine d'entreprises fabriquant des fromages fins pour comprendre les relations entre entreprises et territoires. Les représentants du MAMROT souhaitaient que des entreprises rattachées à d'autres filières soient aussi étudiées. La réponse positive obtenue pour un second projet de recherche complémentaire soumis à un appel d'offres du MAPAQ, quelques mois plus tard, a permis de répondre à cette demande. Le nombre d'entreprises étudiées a pu être augmenté considérablement (passant à 65) et, aussi, le nombre de filières (cinq au total). De même, le territoire d'observation a pu être étendu. Ainsi, pour étudier les réalités «territoriales» des entreprises, nous avons choisi de nous intéresser à celles qui sont présentes dans trois régions distinctes situées à l'est de Québec : Chaudière-Appalaches, Bas-Saint-Laurent et Gaspésie (moins les Îles-de-la-Madeleine). Ce choix pour des régions considérées respectivement comme «centrale» pour la première et «périphériques» pour les deux autres offre la possibilité d'examiner des territoires diversifiés, sous l'angle notamment de leur densité de population et de leur éloignement progressif des grands marchés urbains de Montréal et de

Québec. Suite à un exercice important de consultation de multiples bases de données publiques, nous avons pu recenser 405 entreprises fabriquant un produit de spécialité établies dans l'une ou l'autre de ces régions, et qui constituent notre population à l'étude. De ce nombre, un échantillon a été construit en visant à étudier une variété de situations d'entreprises sous l'angle territorial (région, indice de développement de la localité) et sous l'angle de la principale ressource transformée (cinq filières retenues). Ce choix a comme conséquence que les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population étudiée sur le plan statistique, mais la connaissance qualitative des réalités étudiées peut certainement être extrapolée à l'ensemble des entreprises de mêmes types.

Les données d'enquête sont rapportées de façon détaillée au chapitre trois. Elles sont regroupées autour de trois points qui renvoient à autant de phases différentes de l'évolution des entreprises, chacune étant susceptible de poser des défis et des enjeux particuliers. Il s'agit de : 1) la phase de démarrage d'entreprise, qui soulève différentes questions en amont de la production : les motifs ayant été décisifs pour se lancer en affaires, ceux retenus pour privilégier la transformation des produits de spécialité, de même que les facteurs présidant au choix de localisation de l'entreprise et de la résidence de son propriétaire; 2) la phase d'opération, où est caractérisé le travail fait par les entrepreneurs à l'interne ou avec des fournisseurs sur différentes ressources nécessaires à la conception, à la fabrication, à la commercialisation et à la distribution des produits de spécialité, ainsi que pour comprendre les avantages et inconvénients que les entrepreneurs perçoivent quant à leur localisation géographique en territoire non métropolitain; et enfin 3) la phase de prospective visant à ouvrir sur la question de la présence pérenne de l'entreprise dans son territoire, qui a été abordée sous les angles combinés de l'implication sociale des entrepreneurs dans leur milieu, de leur perception de l'avenir de ce milieu, ainsi que des projets d'avenir qu'ils envisagent sur le plan personnel et sur celui de leur entreprise. À chacune de ces phases, nous proposons une conception différente du territoire, soit le territoire de localisation, le territoire d'action et le territoire d'avenir, en supposant que les facteurs et les ressources qui les structurent varient selon ces phases. Nos analyses sont concluantes à cet égard.

En résumé, nous constatons que certaines ressources humaines, soit l'entrepreneur et sa famille, sont particulièrement déterminantes au moment de la création et du choix de localisation de l'entreprise, tout comme des ressources matérielles (point 3.1). Nos données montrent aussi que dans presque tous les cas étudiés le choix de localisation de l'entreprise découle d'abord du choix du lieu de résidence. C'est donc dire que le projet d'entreprise constitue une «stratégie» pour prolonger un lien vécu avec un territoire connu, ou du moins désiré, qui combine un projet de vie, comportant des finalités personnelles et non marchandes, à un projet d'affaires, souvent familial. Ce résultat nous semble un point important à considérer pour les politiques publiques, car il souligne l'importance de maintenir la qualité des milieux de vie, autant sous l'angle des services et aménités que du tissu social qui participent à l'ancrage de ces entrepreneurs. Les mêmes ressources, matérielles et humaines, apparaissent toujours importantes lors de la phase suivante de développement des entreprises, dite d'opération (point 3.2). Nous remarquons que les dimensions symboliques des territoires ne sont quant à elles valorisées comme ressources que par une minorité de dirigeants d'entreprises interrogés pour construire l'identité de leurs produits et pour la vente. C'est d'ailleurs un élément qui distingue les entreprises étudiées, dans le sens où si elles tendent majoritairement à construire leurs ressources dans un territoire de proximité (MRC, région) lors des phases qui se trouvent en amont de la production (conception, approvisionnement, fabrication), elles adoptent des comportements différents lors des phases situées plus en aval (commercialisation, distribution). En ce sens, certaines ont des territoires d'action plus vastes que d'autres touchant les marchés de clientèles, ce qui pose des défis spécifiques et exigerait des mesures d'accompagnement particulières. Enfin, les intentions

affichées quant à l'avenir convergent fortement : près de neuf répondants sur dix envisagent leur avenir personnel et celui de leur entreprise dans la même localité que celle où ils sont installés (point 3.3). Ces intentions reposent pourtant sur des perceptions nuancées concernant le développement futur de leur milieu de vie, envisagé positivement et négativement. Une telle volonté d'ancrer leur projet de vie et leur projet d'affaires dénote, selon nous, qu'ils considèrent tout de même leur milieu comme un territoire d'avenir autant du point de vue productif que personnel et social.

Les résultats sont ensuite discutés, au chapitre quatre, eu égard aux deux axes de questionnements initialement posés. Dans un premier temps, nous dégagons de grandes contributions pouvant être attribuées aux activités des entreprises étudiées, d'abord celles que les entrepreneurs perçoivent eux-mêmes, puis celles que nous pouvons déduire à partir de différentes données issues de l'enquête (point 4.1). Ces contributions sont autant de nature économique que sociale, politique et culturelle. Aucune n'est forcément simple à mesurer et à chiffrer (si cela est d'ailleurs possible et toujours souhaitable). Sur la base des connaissances actuelles et des données dont nous disposons, tout au plus est-il possible d'établir des liens logiques entre des activités des entreprises, les discours de leurs dirigeantes et dirigeants et ces «effets» sur les territoires. Tout en insistant sur le fait que cette connaissance soit limitée, car issue d'une enquête exploratoire comportant un échantillon qualitatif et non représentatif au plan statistique, nous estimons que ces premiers résultats, même partiels et modestes, pourraient apporter la légitimité dont les institutions publiques ont besoin pour justifier leur soutien à de telles entreprises. La question devient alors de savoir de quelle façon les institutions pourraient intervenir.

Pour éclairer cette question, nous discutons dans un deuxième temps de trois grands enjeux, chacun renvoyant à d'autres enjeux sous-jacents (point 4.2). Il s'agit des enjeux relatifs 1) à l'accès aux savoirs et expertises spécialisés, 2) au maintien de la qualité des produits et 3) à la taille des entreprises. Ces enjeux apparaissent complexes et interreliés. Ils dépassent la seule difficulté souvent évoquée de l'éloignement entre les entreprises et les grands marchés urbains. Les entrepreneurs ont au contraire souligné que cette distance, tout en étant une difficulté vécue par certains, doit être mise en perspective par rapport à d'autres dimensions de leur réalité, qui constituent des défis ou des avantages. En ce sens, les enjeux que nous avons dégagés peuvent aussi être envisagés comme des pistes pouvant guider l'intervention publique auprès des entreprises et ainsi soutenir leur développement et leur pérennité.



## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>I</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES ACRONYMES .....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>XII</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTE DES ENCADRÉS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCTION LES PRODUITS DE SPÉCIALITÉ BIOALIMENTAIRES AU QUÉBEC : QUELLES RÉALITÉS POUR LES ENTREPRISES EN RÉGION NON MÉTROPOLITAINE?.....</b>	<b>1</b>
<b>1. LE RÔLE DU TERRITOIRE DANS LES DYNAMIQUES D'ENTREPRISES DE SPÉCIALITÉS BIOALIMENTAIRES : PERSPECTIVES THÉORIQUES.....</b>	<b>5</b>
1.1 ENTREPRISES ET TERRITOIRES : UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL .....	5
1.1.1 De l'éloignement à la proximité, la distance géographique revisitée .....	5
1.1.2 Les systèmes agroalimentaires localisés comme forme spécifique de SPL .....	8
1.1.3 Limites et nouvelles perspectives .....	9
1.2 POSTULATS ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	11
1.3 FACTEURS INFLUENÇANT LES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISE ET TERRITOIRE : QUATRE AXES D'ANALYSE .....	13
1.3.1 L'entrepreneur .....	13
1.3.2 Les ressources et les activités productives .....	14
1.3.3 L'environnement institutionnel .....	14
1.3.4 Le milieu de vie.....	15

<b>2.</b>	<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>17</b>
2.1	DÉTERMINATION DE LA POPULATION CIBLE .....	17
2.1.1	Caractéristiques de la population et définitions opératoires .....	17
2.1.2	Sources, limites et types de données secondaires sur les entreprises .....	18
2.1.3	Portrait sommaire des entreprises fabriquant des produits de spécialité .....	20
2.2	CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON DE RECHERCHE .....	22
2.2.1	Sélection des filières de ressources et des strates d'indices de développement .....	22
2.2.2	Critères de sélection des entreprises et taille de l'échantillon théorique .....	24
2.2.3	Portrait sommaire de l'échantillon réel.....	25
2.3	RÉALISATION DE L'ENQUÊTE ET ANALYSE DES DONNÉES.....	27
2.3.1	Méthode de recherche, outil d'enquête et éthique en recherche.....	27
2.3.2	Traitement, perspectives et limites de l'analyse .....	28
2.4	POINTS SAILLANTS SUR LES NOTIONS OPERATOIRES, LA POPULATION ET LA METHODOLOGIE .....	30
<b>3.</b>	<b>RESSOURCES ET TERRITOIRE DANS LE PARCOURS DES ENTREPRISES .....</b>	<b>33</b>
3.1	LA PHASE DE DÉMARRAGE ET LE TERRITOIRE DE LOCALISATION : POURQUOI ET OÙ CRÉER L'ENTREPRISE? .....	33
3.1.1	La création de l'entreprise .....	35
	<i>Premier type de motifs : intérêt personnel de l'entrepreneur, compétences et emplois .....</i>	<i>35</i>
	<i>Deuxième type de motifs : famille et projet de vie.....</i>	<i>37</i>
	<i>Troisième type de motifs: valoriser la ressource et répondre à un marché .....</i>	<i>39</i>
	<i>Points saillants sur les motifs de création d'entreprise.....</i>	<i>41</i>
3.1.2.	Le choix de fabriquer un produit «de spécialité» .....	41
	<i>Premier ensemble de motifs : valeur ajoutée à la ressource et marchés .....</i>	<i>42</i>
	<i>Deuxième ensemble de motifs : intérêt et compétence de l'entrepreneur .....</i>	<i>45</i>
	<i>Troisième ensemble de motifs : contrainte posée par l'environnement institutionnel.....</i>	<i>45</i>
	<i>Points saillants sur les raisons de fabriquer des produits de spécialité .....</i>	<i>46</i>
3.1.3	La localisation de l'entreprise .....	46
	<i>Le parcours personnel du propriétaire : s'enraciner dans un milieu de vie déjà connu, où l'on a des attaches .....</i>	<i>47</i>
	<i>Le cadre de vie comme motivation.....</i>	<i>48</i>
	<i>La reprise d'un patrimoine familial.....</i>	<i>49</i>

<i>Points saillants sur le choix du lieu de résidence</i> .....	50
3.2 LA PHASE D'OPÉRATION ET LE TERRITOIRE D'ACTION : À QUELLES ÉCHELLES CONSTRUIRE LES RESSOURCES? .....	50
3.2.1 Caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs .....	50
3.2.2 Le territoire des clientèles de l'entreprise .....	55
3.2.3 L'adoption de stratégies de marketing territorial pour commercialiser les produits : une pratique peu répandue.....	57
3.2.4 Localisation : des avantages et des inconvénients à mettre dans la balance .....	58
<i>La distance : un problème pour une minorité d'entreprises</i> .....	58
<i>L'évaluation des avantages et contraintes de la localisation de l'entreprise</i> .....	59
<i>Points saillants sur les avantages et désavantages de la localisation des entreprises</i> .....	66
3.3 PROSPECTIVE ET TERRITOIRE D'AVENIR : PROJETS D'ENTREPRISES, PROJETS DE VIE.....	67
3.3.1 Des entrepreneurs impliqués dans leur milieu.....	67
3.3.2 Des perceptions positives concernant l'évolution future de leur milieu .....	68
3.3.3 L'avenir professionnel et personnel : une volonté de rester dans son milieu .....	68
3.3.4 Points saillants sur les perspectives d'avenir et le territoire .....	69
3.4 CONCLUSIONS PARTIELLES SUR LES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES ET TERRITOIRES.....	69
3.4.1 Démarrage, territoire de localisation et ressources : l'entrepreneur en tant que producteur et habitant.....	70
3.4.2 Opération et territoire d'action : des ressources dans un rayon de proximité.....	72
3.4.3 Prospective et territoire d'avenir : projets professionnels et personnels.....	75
<b>4. DISCUSSION : DES ENJEUX VARIÉS POUR ASSURER LES CONTRIBUTIONS ET LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES DANS LES RÉGIONS NON MÉTROPOLITAINES.....</b>	<b>77</b>
4.1 CONTRIBUTIONS VARIÉES DES ACTIVITÉS ENTREPRENEURIALES AXÉES SUR LA PRODUCTION DE QUALITÉ .....	77
4.2 POUR ASSURER LES CONTRIBUTIONS DANS LES TERRITOIRES : TROIS ENJEUX DE PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES.....	81
4.2.1 Premier enjeu : accéder et transférer des savoirs et expertises spécialisés .....	81
4.2.2 Deuxième enjeu : maintenir la qualité du produit.....	83
4.2.3 Troisième enjeu : trouver la «taille idéale» de l'entreprise.....	85

4.3 UNE CONNAISSANCE MODESTE MAIS POUVANT GUIDER L'ACTION ..... 87

**CONCLUSION** ..... 89

**BIBLIOGRAPHIE** ..... 95

**ANNEXE 1**

## 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
CRDT	: Centre de recherche sur le développement territorial
CPTAQ	: Commission de protection du territoire agricole du Québec
DR	: développement régional
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 2.1	Répartition des entreprises selon les filières de ressources étudiées.....	23
Tableau 2.2	Répartition des entreprises des filières étudiées selon les catégories d'indice de développement .....	23
Tableau 2.3	Répartition des filières de ressource selon la catégorie d'indices de développement regroupés.....	24
Tableau 2.4	Répartition des entreprises par région de localisation et par filière de ressource.....	26
Tableau 2.5	Répartition des entreprises par catégorie d'indices de développement des localités regroupés et par filière de ressource .....	26
Tableau 3.1	Quelques caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs en phase de démarrage.....	34
Tableau 3.2	Quelques caractéristiques des entrepreneurs et entreprises en phase d'opération.....	51
Tableau 3.3	Réalisation des tâches à l'intérieur ou à l'extérieur de la région principalement .....	54
Tableau 3.4	Localisation des clientèles à l'intérieur ou à l'extérieur de la région .....	56
Tableau 3.5	Synthèse des facteurs déterminant le territoire de localisation et le territoire d'action des entreprises étudiées.....	70

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1	Localisation des entreprises de la population selon la ressource transformée.....	20
Figure 2.2	Localisation des entreprises de la population selon l'indice de développement de la municipalité.....	21
Figure 3.1	Répartition des entreprises selon le nombre de personnes embauchées .....	51
Figure 3.2	Répartition des entreprises selon leur chiffres d'affaires.....	52
Figure 3.3	Perception de la distance comme frein au développement des marchés.....	59

## LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 3.1	Exemples de motifs pour créer l'entreprise liés à l'entrepreneur .....	36
Encadré 3.2	Exemples de motifs pour créer l'entreprise liés au milieu de vie.....	38
Encadré 3.3	Exemples de motifs pour créer l'entreprise liés à la ressource et à la production .....	40
Encadré 3.4	Exemples de motifs pour fabriquer un produit de spécialité liés aux ressources et à l'activité productive.....	43
Encadré 3.5	Exemples de motifs pour fabriquer un produit de spécialité liés à la clientèle .....	44
Encadré 3.6	Exemples de motifs pour fabriquer un produit de spécialité liés aux concurrents .....	45
Encadré 3.7	Exemples de motifs pour fabriquer un produit de spécialité liés aux intérêts et compétences de l'entrepreneur .....	45
Encadré 3.8	Exemples de motifs pour choisir le lieu de résidence liés au parcours de l'entrepreneur-habitant.....	48
Encadré 3.9	Exemples de motifs pour choisir le lieu de résidence liés au cadre de vie de l'entrepreneur-habitant.....	49
Encadré 3.10	Exemples d'avantages et d'inconvénients liés au milieu de vie .....	62
Encadré 3.11	Exemples d'avantages et d'inconvénients liés à la ressource et aux activités productives.....	63
Encadré 3.12	Exemples d'avantages et d'inconvénients liés au contexte institutionnel territorial .....	65
Encadré 4.1	Contributions des entreprises fabriquant des produits de spécialité telles que perçues par les dirigeants interrogés.....	78

## INTRODUCTION

### LES PRODUITS DE SPÉCIALITÉ BIOALIMENTAIRES AU QUÉBEC : QUELLES RÉALITÉS POUR LES ENTREPRISES EN RÉGION NON MÉTROPOLITAINE?

Le domaine bioalimentaire québécois apparaît en pleine effervescence. En témoignent les 770 mémoires déposés par toute une variété d'intervenants concernés lors de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Québec (CAAAQ, 2008). Pour le consommateur, depuis quelques années, un des signes observables de changement est la présence plus marquée, sur les rayons des épiceries et supermarchés, de produits présentés comme étant du terroir, régionaux, biologiques, fermiers et autres. Cette catégorie de produits a comme particularité de tenter de se démarquer par rapport à d'autres produits plus standardisés, souvent fabriqués en gros volume<sup>1</sup>. Ainsi, ce type de production miserait sur un niveau de transformation élevé d'une ressource, permettant d'ajouter une valeur à des produits alors dits de niche, fins, haut de gamme, qui, eux, pourraient se positionner dans des segments de marché répondant aux besoins de clientèles ciblées.

De tels produits bioalimentaires touchent plusieurs secteurs de production, issus autant de l'agriculture que de la pêche ou même de la forêt et ses produits non ligneux. Ils sont très valorisés et très présents sur la scène médiatique. Nombre d'émissions de télévision portant sur l'alimentation, la gastronomie ou l'environnement les font découvrir au grand public. Certains fabricants québécois sont même presque devenus des «vedettes» du petit écran. Ils savent donner le goût de leurs produits, notamment en les mettant en valeur à l'aide de stratégies de marketing territorial qui font référence à des éléments du patrimoine local, de l'histoire et de paysages régionaux et tentent ainsi de forger une identité au produit. Pour soutenir cette offre alimentaire qui prend de l'ampleur, les consommateurs sont donc invités à choisir ces produits, nouveaux ou plus anciens, au nom de la santé, de l'environnement, de l'économie du Québec et de la vitalité de ses régions, ou encore du maintien de certaines formes de ruralités.

En ce sens, un pas est rapidement franchi : le produit alimentaire est paré de vertus qui dépassent largement le cadre de sa fonction alimentaire première. En effet, les attentes exprimées autour des produits dits de spécialité ouvrent rapidement sur d'autres aspects de la vie des territoires où ils sont fabriqués. Il est espéré que la production et l'achat de tels produits puissent faire la différence dans ces régions, particulièrement celles qui vivent des difficultés économiques, soit en y créant des emplois, en y attirant des entrepreneurs et des travailleurs spécialisés qui deviendraient de nouveaux résidents, en requalifiant l'image du village et de la région, en renforçant l'attractivité de la région, etc. Autant d'attentes exprimées au Québec et que l'on retrouve aussi dans d'autres pays industrialisés.

En Europe, le phénomène concernant ces produits alimentaires différenciés est décrit en termes de «virage vers la qualité». S'inspirant fortement du modèle français basé sur les appellations d'origine contrôlées (AOC) et autres formes de certification liant standards de fabrication et territoire, les acteurs publics investissent pour soutenir ce type de production. Toutefois, pour justifier et légitimer leurs actions, il semble impérieux de répondre à une grande question : quels effets (sous-entendus positifs surtout) ces entreprises ont-elles sur les territoires et sur les

---

<sup>1</sup> Cela n'est cependant pas exclusif; comme souligné dans les aspects méthodologiques (point 2), de grandes chaînes de production utilisent aussi ces termes pour promouvoir leurs produits standardisés.

dynamiques de développement? Une telle question s'avère certes pertinente pour légitimer des investissements publics, mais il reste difficile d'y répondre. De fait, même en Europe où les travaux sont beaucoup plus nombreux, les réponses sont encore très partielles, comme le répètent différents spécialistes (Aubert *et al.*, 2009; Perrier-Cornet, 2009).

Dans cette perspective, notre recherche s'intéresse aux contributions que ces entreprises peuvent apporter aux dynamiques de développement de certaines régions du Québec, entendues au sens large, c'est-à-dire autant économiques, sociales, culturelles qu'environnementales. En cela, nous rejoignons la demande exprimée par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) dans l'axe 7 de l'appel d'offres de recherche soumis en octobre 2008 de «caractériser l'impact, pour le développement des milieux locaux et régionaux, de la croissance des produits de spécialités agroalimentaires»<sup>2</sup>. Il serait néanmoins difficile de prétendre répondre entièrement à cette question, alors que la situation québécoise a été peu étudiée, comparativement à d'autres régions en Europe et en Amérique latine surtout. Nous partageons tout de même cette préoccupation et tentons d'apporter une réponse, même partielle. C'est dans cette perspective que notre recherche comporte un caractère exploratoire sur cette question des effets.

Par ailleurs, il nous semblait pertinent d'ouvrir ce questionnement initial, concernant les effets de l'entreprise sur les territoires. Ainsi, en plus de s'interroger sur ce qu'apportent ces entreprises aux territoires, comme le souhaite le Ministère, nous cherchons aussi à comprendre ce que les territoires apportent aux entreprises, en nous posant entre autres les questions suivantes: la localisation géographique comporte-t-elle des avantages ou des contraintes? Est-ce que le fait de produire dans une région non métropolitaine pose des défis particuliers? L'idée sous-jacente à ce questionnement est que pour assurer les effets de ces entreprises sur les territoires, il apparaît judicieux de mieux comprendre comment travaillent ces entreprises et quels facteurs (enjeux) affectent la pérennité de leurs activités. En d'autres termes, pour qu'il y ait des effets sur un territoire, il importe que l'activité y existe et y soit maintenue.

Dans cette suite, notre questionnement porte sur les relations entre les entreprises fabriquant un produit bioalimentaire dit de «spécialité» et leur territoire. Plus exactement, nous nous demandons de quelles façons le «territoire» peut-il être une ressource et une contrainte dans l'activité d'entreprises bioalimentaires fabriquant un produit «de spécialité» dans une région non métropolitaine? Par le biais de cette question générale, notre recherche vise quatre objectifs :

1. Mieux connaître la réalité des entreprises fabriquant un ou des produits bioalimentaires de spécialité, en s'attardant à celles qui sont implantées en région non métropolitaine.
2. Éclairer les liens entre de telles entreprises et leur territoire de localisation.
3. Mieux comprendre le rôle du territoire dans la dynamique d'entreprises, en s'attardant aux avantages et aux contraintes liés à la production réalisée dans une région non métropolitaine.
4. Dégager des contributions (effets positifs) que de telles entreprises apportent dans le territoire où elles sont actives.

---

<sup>2</sup> Le texte de l'appel d'offres précisait : «mesurer les effets structurants sur le développement des milieux (sur le plan économique, social, territorial) de cette nouvelle économie bioalimentaire.»

Le rapport est structuré en quatre chapitres. D'abord, un survol de travaux portant sur les entreprises et les territoires est fait au chapitre un, pour articuler la problématique de recherche et préciser nos questions spécifiques de recherche, que nous situons dans une perspective de développement territorial. La démarche de recherche et la méthodologie sont décrites en détails au chapitre deux suivant, où sont soulignées la dimension exploratoire de la recherche et ses limites. Les données d'enquête sont ensuite rapportées au chapitre trois. Elles sont regroupées autour de trois phases différentes de l'évolution des entreprises soit 1) la phase de démarrage d'entreprise, 2) la phase d'opération et enfin 3) une phase de prospective. Ces résultats sont ensuite discutés, au chapitre quatre, eu égard, dans un premier temps, aux grandes contributions pouvant être attribuées aux activités des entreprises étudiées, et qui sont autant de nature économique que sociale, politique et culturelle. Dans un second temps, nous discutons de trois enjeux qui pèsent sur la pérennité de ces activités et qui concerne : l'accès aux savoirs et expertises spécialisés, le maintien de la qualité des produits et la taille des entreprises.

Nous souhaitons que la lecture de ce rapport permette de dépasser l'image médiatique centrée sur les histoires à succès pour offrir une compréhension plus nuancée de la réalité et des enjeux vécus par ces entrepreneurs, toujours dans l'esprit de mieux les accompagner et les soutenir, comme consommateurs ou comme acteurs du développement territorial.

Marie-José Fortin et Mario Handfield

Rimouski, 18 juin 2010



# 1. LE RÔLE DU TERRITOIRE DANS LES DYNAMIQUES D'ENTREPRISES DE SPÉCIALITÉS BIOALIMENTAIRES : PERSPECTIVES THÉORIQUES

Notre questionnement porte sur les relations entre les entreprises fabriquant un produit bioalimentaire dit de «spécialité»<sup>3</sup> et leur territoire de localisation. Notre recherche vise à comprendre le rôle du territoire dans la dynamique d'entreprise, en s'attardant aux avantages et contraintes relatifs au fait d'opérer dans une région non métropolitaine. Elle s'ancre dans le paradigme émergent du développement territorial (Lafontaine, 2005), telle qu'articulé dans d'autres travaux menés au CRDT. Ce paradigme comporte plusieurs courants théoriques, plus ou moins proches. Dans ce point, nous situons quelques théories utilisées pour l'étude des rapports entre entreprises et territoires, surtout issues de la géographie économique (point 1.1). Par la suite, nous précisons les postulats retenus pour la présente recherche, ainsi que les questions de recherche (point 1.2). Dans cette suite, notre cadre d'analyse est ensuite exposé, que nous avons structuré autour de quatre grands ensembles de facteurs déterminant les rapports entreprise / territoire : 1) l'entrepreneur comme producteur, 2) les ressources et les activités productives, 3) l'environnement institutionnel et 4) le milieu de vie de l'entrepreneur-habitant (point 1.3).

## 1.1 ENTREPRISES ET TERRITOIRES : UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

La vaste question des rapports entre entreprises et territoires fait l'objet d'une littérature abondante. Nous avons recensé des écrits provenant de trois principaux champs d'études : l'entrepreneuriat, la géographie alimentaire (*agro-food geography*) et le développement régional et territorial. Pour la présente recherche, nous retenons essentiellement ces derniers. Les travaux portent sur des entreprises de différents secteurs d'activité, plus traditionnels ou plus récents (industrie aéronautique, technologies des médias de l'information) qui, selon nous, semblent apporter des contributions pour éclairer le secteur bioalimentaire. Ils s'inscrivent dans des approches théoriques variées. Nous les évoquons brièvement, en dégagant les postulats sous-jacents à ces approches et en insistant sur celles qui nous semblent plus pertinentes pour notre travail.

### 1.1.1 De l'éloignement à la proximité, la distance géographique revisitée

La localisation des entreprises est une question classique dans la littérature en développement régional. Pourquoi une entreprise choisit-elle de s'implanter à tel endroit plutôt qu'à tel autre? Quelles conséquences, positives ou négatives, cette localisation a-t-elle sur ses activités? Quels facteurs incitent l'entreprise à demeurer (s'ancrer) dans un lieu ou, au contraire, à se désinvestir et à le quitter (se délocaliser)? Les réponses varient selon les approches théoriques privilégiées.

Ainsi, les travaux anciens s'attardent généralement à une série de facteurs plus classiques qui sont considérés comme déterminants des trajectoires spatiales des entreprises. Selon la théorie de la localisation d'entreprise par exemple, il s'agit principalement de la disponibilité de la matières premières (ressources naturelles surtout), de celle d'une main d'œuvre qualifiée (et à bon marché) et, enfin, de la distance des marchés<sup>4</sup>. La distance est jugée *a priori* négativement,

<sup>3</sup> Nous reprenons l'expression utilisée par le MAMROT dans sa politique sur la ruralité. Nous verrons dans les aspects méthodologiques (point 2.1.1) que nous lui donnons une définition un peu différente cependant.

<sup>4</sup> Pensons notamment aux travaux d'Alfred Weber (voir Benko, 1998).

soit comme un «éloignement» qui pose problème. Un des postulats sous-jacents de cette théorie est cette idée que l'espace est homogène, et donc que l'entreprise est fondamentalement mobile et peut facilement être délocalisée d'un endroit à un autre.

Des travaux se situant à la croisée entre économie industrielle et économie spatiale vont, pour leur part, pourfendre ces postulats. Selon Dupuy et Gilly (1996), un ensemble de propositions conceptuelles et théoriques peuvent être regroupées dans une même «théorie de la dynamique industrielle localisée». À la suite de travaux plus anciens sur les districts industriels italiens, il s'agit des théories sur les milieux innovateurs du GREMI (Aydalot et Maillat), de la théorie de la spécialisation flexible de Piore et Sabel, du système productif local du groupe de Grenoble (Pecqueur, ; Courlet, 2002) et, depuis le début des années 1990, de ceux associés à l'économie des proximités sous l'impulsion de Dupuy, Gilly, Kirat, Pecqueur, Perrat et Zimmerman. Ces travaux et théories, souvent associés à la nouvelle géographie économique, ont fait l'objet de nombreux écrits. Aussi, nous ne retiendrons ici que quelques éléments susceptibles d'éclairer notre recherche, qui sont principalement issus des théories sur les ressources et de celles relatives aux systèmes productifs localisés, y compris les systèmes agroalimentaires localisés.

Comme point de départ, ces travaux font le constat que si des entreprises quittent des territoires, d'autres restent, et cela, malgré les phénomènes de mondialisation et de métropolisation qui semblent dominer les logiques de localisation. Les chercheurs notent ainsi que des régions arrivent à tirer leur épingle du jeu, dont certaines qui sont habituellement considérées comme géographiquement défavorisées car non métropolitaines, éloignées, enclavées, etc. Ils s'agit des «régions qui gagnent» pour reprendre l'expression désormais célèbre de Benko et Lipietz (1992). Comment expliquer ces trajectoires différenciées? Quels facteurs participent à ancrer ou non l'activité productive dans un territoire donné? Quels éléments fonderaient l'attractivité de tels territoires et la pérennité de leur vitalité économique? Le questionnement introduit déjà un déplacement de l'unité d'observation qui, dorénavant, devrait se centrer non plus uniquement sur l'entreprise, mais aussi sur le territoire qui l'accueille. Le territoire est toujours entendu comme un lieu recelant des éléments particuliers qui nourrissent l'activité de production. Par rapport aux théories classiques sur la localisation, une différence marquée ici est l'idée que ces éléments ne seraient pas déterminés une fois pour toute : ils pourraient être modifiés par les acteurs, notamment autour des «ressources». C'est en ce sens que le territoire sera considéré comme un construit.

La théorie des ressources postule que toute ressource est un construit, issu 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 retrouver dans plusieurs lieux concurrents, devienne «spécifique», c'est-à-dire unique au territoire où elle se situe. Par extension, cette ressource spécifique deviendra un avantage comparatif. Il peut s'agir autant de ressources matérielles qu'humaines ou immatérielles. Par exemple, il ne suffirait plus de considérer uniquement la disponibilité d'une main-d'œuvre à bas salaire, mais bien de voir les capacités des travailleurs en termes de savoirs spécialisés qui seraient continuellement actualisés grâce à la présence et à l'implication de maisons d'enseignement, tout comme leur créativité pour résoudre des problèmes productifs, etc. La ressource spécifique deviendrait ainsi un avantage concurrentiel des territoires, un «actif» qui serait difficilement transférable et serait susceptible d'y attirer et d'y ancrer des entreprises. Les ressources spécifiques ancrées constitueraient donc un facteur attractif des territoires.

Dans une perspective similaire, les travaux sur les «systèmes localisés», y compris ceux portant sur les «systèmes agroalimentaires localisés» (SYAL), vont quant à eux davantage s'intéresser

à la ressource «humaine». L'objet d'étude devient alors le travail 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» (et non métropolitaines) seraient fondés sur d'autres éléments que ceux reconnus classiquement (proximité des marchés, ressources 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 («atmosphère», normes, conventions, culture), 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. Selon leurs influences théoriques et leur appartenance institutionnelle respectives, ces systèmes localisés sont alors dits «districts industriels», «clusters», «milieux innovateurs» ou «système productifs localisés» (SPL).

De ces travaux sur la grande famille des systèmes localisés, nous retenons entre autres que l'unité d'analyse est ici centrée sur un ensemble d'entreprises et sur leurs «relations», entre elles et avec d'autres agents économiques, privés ou publics, qui les accompagnent. Il s'agit donc, dans une telle perspective méso, de caractériser un tissu d'acteurs économiques et de saisir leurs dynamiques : quelles fonctions spécifiques chaque acteur occupe-t-il par rapport à l'ensemble de la filière de production? Quels rapports de compétition comme de collaboration entretiennent-ils entre eux? Comment se coordonnent-ils, de façon informelle ou plus formelle à travers des ententes et des institutions? Les concepts de réseaux, de coordination et de proximités sont utilisés pour étudier et comprendre ces dynamiques productives qui sont considérées comme étant géographiquement et historiquement situées. Contrairement aux approches plus classiques, la distance est ici envisagée positivement, c'est-à-dire qu'elle fait référence à la faible distance géographique qui existe entre des acteurs participant à une même filière d'activités sur un territoire restreint. La notion de «proximité» se décline à l'échelle du territoire proche, local ou régional.

Dans cette suite, soulignons aussi l'apport des économistes de proximité pour mieux définir cette notion de «proximité» à travers trois formes : géographique, organisationnelle et institutionnelle. En ce sens, ils insistent pour que la proximité ne soit pas entendue uniquement au sens «physique» (distance spatiale), mais bien aussi au sens culturel. Ce faisant, ils soulignent également que des proximités peuvent se construire entre des acteurs, et cela, même s'ils sont situés à distance géographique. En d'autres termes, des relations et des réseaux, même ceux qui sont ancrés localement, peuvent se déployer à des échelles extra-locales.

Autre élément important à souligner dans toute cette littérature sur les systèmes localisés est l'idée que l'agent économique est un acteur social situé, et que son activité serait influencée par ses relations sociales et les interactions qui se déroulent autour des activités productives. Comme le résume Pecqueur en faisant référence à Granovetter (1985) : «[l']action économique est socialement située, elle est encadrée dans le réseau des relations personnelles» (1996 : 210). Les relations entre acteurs prenant place en dehors du marché, telles la réciprocité et la collaboration, pourraient, selon ces chercheurs, constituer un facteur de compétitivité économique (Benko, Dunford et Heurley, 1997 : 305). De telles relations permettraient à un ensemble de petites et moyennes entreprises de générer des «externalités», du même type que les externalités générées par la grande entreprise et la production à grande échelle. Les relations sociales, l'appartenance territoriale et l'identité locale seraient alors autant d'atouts potentiels pour l'activité productive, et qui considérées positivement dans ces travaux, seraient en cela apparentés à la perspective du développement local.

### 1.1.2 Les systèmes agroalimentaires localisés comme forme spécifique de SPL

Dans le domaine bioalimentaire, les systèmes localisés sont étudiés en termes de «Syal», pour «système agroalimentaire localisé». Diverses définitions ont été proposées, dont les suivantes :

« organisations de production et de service (unités de production agricole, entreprises agroalimentaires, entreprises commerciales, entreprises de restauration...) associées de par leur caractéristiques et leur fonctionnement à un territoire spécifique. Le milieu, les produits, les hommes, leurs institutions, leur savoir-faire, leurs comportements alimentaires, leurs réseaux de relations, se combinent dans un territoire pour produire une forme d'organisation agroalimentaire à une échelle spatiale donnée » (Cirad-Sar, 1996 cité dans Kra Djato, Dugue et Pecqueur, 2006 : 103)

«forme d'organisation et un processus de développement local basé sur une concentration spatiale d'unités agroalimentaires (exploitation agricoles, entreprises agroalimentaires, de services, de commercialisation, de restauration...) qui leur permet de se structurer autour d'une activité commune» (GIS SYAL, 2002, cité dans Perrier-Cornet, 2009: 50)

Pour certains auteurs, ce type de SPL serait particulier par rapport à ceux d'autres secteurs d'activité. Selon Requier-Desjardins (2007), les entreprises agroalimentaires auraient un ancrage territorial plus fort que d'autres types d'entreprises, entre autres à cause de la nature même de l'activité de production agricole qui sous-tend un rapport à un territoire (ex. : disponibilité de la ressource, qualité des sols, etc.)<sup>5</sup>. Cette dépendance à la ressource matérielle soulèverait plus directement des questions liées à sa pérennité, aux conditions entourant sa production et, plus largement, au développement durable. Mais ce point de vue n'est pas dominant dans la littérature. Ainsi, comme le fait remarquer Perrier-Cornet, de telles ressources (matérielles), même si elles «sont pris[es] en compte», «apparaissent en général comme plus secondaires» (2009 : 56) dans les études, comparativement aux deux autres types de ressources (humaines, immatérielles). Ainsi, nombre de travaux s'intéressent aux jeux des acteurs, à leur dynamiques de négociations pour stabiliser des ententes et des règles, autant en France qu'au Brésil<sup>6</sup>.

D'autres chercheurs, étudiant surtout des cas en France (Vollet *et al.*, 2008), se sont penchés sur le travail individuel ou collectif d'acteurs visant à mettre en valeur les ressources «incorporelles» du territoire de localisation – pour reprendre l'expression de Perrier-Cornet (2009) –, associées entre autres à l'image du territoire, à la réputation et à 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 ceux-ci, identité qui constituera un facteur pour se démarquer dans des marchés très compétitifs. Mollard (1999) parle ainsi d'un effet de «rente de qualité territoriale». 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). Une telle dépendance entre le produit et son territoire de production, au sens où l'identité du produit passe par la «qualification par

---

<sup>5</sup> Notons que plusieurs études portent sur des activités de production agricole, alors que la nôtre traite d'activités de transformation.

<sup>6</sup> Ne mentionnons que les suivants, sans prétendre à l'exhaustivité : Allaire et Sylvander, 1997; Cerdan et Sautier, 2001; Fleury *et al.*, 2005; Muchnik *et al.*, 2008; Pecqueur, 2001; Roux et Dos Santos, 2007; Trognon, 2005.

l'origine» selon les termes de Requier-Desjardins (2007 : 9), expliquerait donc en partie cet ancrage plus fort des SYAL que d'autres SPL, tout comme, selon certains, son lien avec la ressource matérielle qui est transformée.

Dans l'ensemble, à la suite d'un examen de travaux adoptant la perspective théorique du SYAL, Perrier-Cornet distingue trois axes d'investigation ayant retenu davantage l'attention des chercheurs à ce jour:

- 1 «des problèmes d'interactions, de coordination, de coopération entre des acteurs ou agents économiques, donc des questions d'action collective et d'organisation (...);»
- 2 «des problèmes liés à la répartition des fonctions et des activités entre les protagonistes engagés dans ces filières (...);»
- 3 «des questions de rappports aux lieux : ancrage, appartenance, territorialisation, effets de la proximité géographique...» (Perrier-Cornet, 2009 : 50).

Pour notre part, le questionnement soulevé dans la présente recherche se situe clairement dans le troisième axe<sup>7</sup>.

### 1.1.3 Limites et nouvelles perspectives

Les travaux sur les SYAL, SPL et en économie de proximité ont apporté diverses contributions. Ils ont aussi cependant essuyé des critiques. Soulignons en quatre qui indiquent autant de limites associées à ces perspectives théoriques et qui ouvrent de nouvelles voies pour la recherche.

Une première critique renvoie à l'intérêt marqué, par les chercheurs, pour les régions «gagnantes». En France, il s'agit de celles où les acteurs sont déjà bien coordonnés, à travers des mécanismes institutionnels bien établis, fortement investis par les pouvoirs publics. Les travaux sur des régions où les dynamiques collectives ne sont pas autant formalisées apparaissent moins étudiés, que ce soit en Amérique du Sud, en Afrique ou au Québec. Soulignons, à ce sujet, les travaux de Chazoule et Lambert (2006 ; 2007) sur les Indicateurs géographiques protégés, de même que ceux d'Anne Saives et son équipe (2002; 2004; 2008) sur les dynamiques de firmes agroalimentaires ou encore ceux de Solidarité rurale. Notre étude pourrait offrir un éclairage complémentaire sur la situation du Québec en s'intéressant à des régions non métropolitaines généralement considérées comme défavorisées par rapport à celles situées à proximité de grands centres urbains.

Une deuxième critique formulée à l'égard de cette littérature sur les systèmes localisés concerne ce postulat implicitement adopté qui ne reconnaît que les aspects positifs de la proximité (Callois, 2004; Perrier-Cornet, 2009). Des chercheurs associés à l'école de proximité ont cependant commencé à s'intéresser aux aspects potentiellement négatifs de la proximité, en abordant notamment les conflits entre des acteurs (Caron et Torre, 2006). Mais à notre connaissance, cette perspective reste marginale dans le domaine bioalimentaire. Nous porterons une attention à ces situations conflictuelles posés entre autres dans les termes d'«inacceptabilité sociale», en nous attardant aux conflits de voisinage qui sont devenus un

---

<sup>7</sup> La deuxième recherche, financée par le MAPAQ et dont les résultats sont attendus en 2011, s'intéressera plutôt aux deux premiers types de problèmes.

enjeu majeur du développement d'entreprises de production agricole surtout et aussi, potentiellement, pour celles de transformation bioalimentaire<sup>8</sup>.

L'idée de l'acteur social, historiquement situé, est fortement mise de l'avant dans ces travaux. Cependant, certains chercheurs estiment que l'attention mise sur les «aspects institutionnels» des relations sociales qui participent aux activités économiques ne considère pas pleinement les «aspects sociologiques (densité de relations sociales, confiance, identité...)» des relations (Callois, 2004 : 553). Pour répondre à cette troisième critique, Callois suggère un rapprochement plus grand avec d'autres travaux axés sur la notion de capital social, entendue au sens proposé par Lin (2001) comme «une ressource encastrée dans une structure sociale, qui est mobilisée dans des actions intentionnelles» (cité dans Callois, 2004 : 554, notre traduction). Selon Callois, le capital social, notion complexe, pourrait être étudié à travers trois types de mécanismes : «la transmission d'informations, les problèmes d'opportunisme, et la coopération» (Callois, 2004 : 555). Enfin, il souligne l'importance de bien examiner les aspects positifs et négatifs du capital social. À cette fin, il suggère de reprendre la distinction faite par Putnam (2000) sur le «capital social fermé» (*bonding*) et le «capital social ouvert» (*bridging*) permettant la circulation d'information plus ou moins fiable et de qualité, tout en évoquant le lien avec les notions de proximité géographique et de proximité organisationnelle reposant sur des réseaux denses se déployant à de multiples échelles. Nous aborderons ces questions, entre autres en repérant les collaborateurs des entrepreneurs et en examinant à quelles échelles territoriales ils se situent.

Enfin, une quatrième critique adressée aux travaux sur les systèmes localisés renvoie à des questions jugées fondamentales pour le développement des territoires, envisagées notamment par l'économie politique, et qui apparaissent négligées. Il s'agit de la question de la distribution des effets, positifs et négatifs, découlant d'activités productives et de nouveaux arrangements institutionnels, et cela, autant entre les acteurs de la filière qu'entre les territoires et à l'intérieur de ceux-ci, soit sur «le bien-être des personnes vivant dans ces lieux» (Perron, 2001 cité dans DuPuis et Goodman, 2005 : 366, traduction libre). Comme le posent Marsden et Smith (2005), en plus d'étudier les processus adoptés par les entreprises individuelles pour générer et saisir une «plus-value» dans le processus de production, il importerait de remettre en question ce processus : qui bénéficie de cette «plus-value», de cette «richesse»? Selon Marsden et Smith (2005), les phénomènes de globalisation et de modernisation agricole ont eux tendance à faire en sorte que la valeur économique des produits est saisie par les acteurs situés en aval du processus, soit ceux associés à la distribution et à la commercialisation des produits, et cela, au détriment des producteurs. Or, selon eux, une répartition plus équitable de cette valeur économique entre les différents acteurs de la chaîne alimentaire est essentielle pour assurer la pérennité des producteurs et de la chaîne. En plus de cette perspective «filiale», par essence multiscalair (du local au régional, voire au national et à l'international selon les marchés), les chercheurs estiment aussi important d'examiner les processus dans les territoires locaux. Par la figure de l'«entrepreneuriat écologique», ils estiment voir de nouvelles pratiques, dans une sorte de nouveau modèle d'affaires qui serait fondé sur des «relations conceptuelles combinant la construction de réseaux, l'exploitation de synergies entre la production et le marketing basés sur la qualité des aliments et le développement spatialisé de nouvelles niches socio-techniques

---

<sup>8</sup> Nous pensons évidemment aux projets de fermes porcines qui ont soulevés tellement de conflits locaux au Québec qu'une audience générique a été conduite par le Bureau des audiences publiques sur l'environnement (BAPE) sur le sujet. Mais nous pouvons aussi considérer des situations de tension plus ponctuelles et locales, relatifs notamment à des usages du territoire, et qui deviennent souvent visibles lors de demandes de dérogations de zonage agricole fréquentes qui sont adressées à la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ).

(Marsden et Smith, 2005 : 443, traduction libre). Nous tenterons de voir si ce type de pratiques est présent dans les cas étudiés.

Des travaux évoqués précédemment, nous retenons plusieurs postulats théoriques (hypothèses) pour fonder l'articulation de notre objet de recherche (relations entre entreprises et territoire), ainsi que pour formuler notre problème de recherche, tels que décrits au point suivant.

## 1.2 POSTULATS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

La recherche s'inscrit dans une perspective globale de développement territorial (Lafontaine, 2005) et dans les principes rapportés plus haut, dans l'encadré 1.1. Considérant l'objet d'étude particulier, soit les relations entre des entreprises de transformation bioalimentaire et leur territoire de localisation (d'activité), nous puisons aussi plusieurs postulats de travaux évoqués, comme sur les SPL, les SYAL, l'économie de proximité et les ressources. Plusieurs postulats sont d'ailleurs affirmés dans le titre même de la recherche : «De la production au cadre de vie, le territoire comme ressource construite dans l'industrie bioalimentaire : Étude de cas comparés d'entreprises de l'Est du Québec ». Ces grands postulats peuvent être regroupés dans deux ensembles qui, chacun, soulèvent des questions de recherche spécifiques.

Premièrement, l'entreprise est localisée dans un territoire comportant plusieurs caractéristiques, certaines spécifiques et d'autres usuelles, qui influencent les dynamiques d'entreprises. En ce sens, nous postulons que l'entrepreneur fabriquant un produit de spécialité en Gaspésie ne vivrait pas la même réalité, du moins selon certains aspects, que celui oeuvrant en Montérégie ou à Québec. Certaines caractéristiques renvoient à des dimensions matérielles du territoire, et d'autres à des dimensions immatérielles. Dans le domaine bioalimentaire, nous insisterons sur la ressource matérielle, soit l'ingrédient principal qui est transformé pour donner une valeur ajoutée au produit (poisson, érable, lait, fruit, etc.), un aspect qui est considéré important pour l'ancrage de l'entreprise, mais somme toute moins étudié. À cette fin d'ailleurs, nous situerons l'appartenance des entreprises en fonction de la ressource naturelle qu'elles transforment en utilisant la notion de «filière de ressources». Cette proposition, axée sur la partie amont du processus de production, suggère une autre perspective que la classification habituellement utilisée au MAPAQ notamment, les filières de produits, elle-même structurée à partir de la partie aval de la chaîne de production. De même, nous retiendrons la distance, plus ou moins grande, que les entreprises doivent franchir soit en amont du processus de fabrication, pour s'approvisionner en diverses matières nécessaires à la production, soit en aval, pour distribuer et vendre leur produit dans les grands centres urbains où sont concentrés des bassins «naturels» de clientèles (Montréal, Québec). Ce facteur classique, qui semble moins retenir l'attention dans les travaux sur les SPL, nous semble toujours pertinent à considérer, particulièrement dans le contexte québécois étudié. Reprenant un autre postulat adopté dans cette littérature, nous considérerons aussi des dimensions immatérielles des territoires, qui pourraient être un avantage comparatif pour compenser un éloignement relatif. Par exemple, l'image d'une localité ou d'une région pourrait aider à donner une identité à un produit et lui permettre de se démarquer de la concurrence. Sur cette dimension, la région de la Gaspésie, avec son identité forte, pourrait apporter un avantage à l'entrepreneur si celui-ci l'utilisait pour commercialiser son produit, du moins selon ce postulat théorique qui reste à vérifier.

Deuxièmement, certaines caractéristiques peuvent conférer des avantages et des désavantages concurrentiels à l'entreprise, qui seront en partie déterminés par le travail des acteurs. Tel que postulé dans la théorie des ressources, les caractéristiques liées au territoire de localisation d'une entreprise ne sont pas données une fois pour toutes ; elles peuvent être modifiées par le

travail d'acteurs. Lorsqu'elles deviennent des avantages spécifiques, elles sont alors considérées comme des ressources territoriales construites. C'est dans cette perspective, comme stipulé dans le titre de notre recherche, que nous parlerons du territoire comme d'une ressource construite, au sens où, tout en possédant un lot de particularité, les entrepreneurs, comme les intervenants publics et autres groupes qui les accompagnent, ont une marge de manœuvre pour faire évoluer ces particularités. Grâce à leurs initiatives, ce qui pourrait *a priori* être une contrainte forte, comme la distance séparant l'entreprise de marchés éloignés, pourrait être amoindrie – voire annulée – avec la mise en place d'une stratégie de distribution collective adaptée. Une telle contrainte initiale pourrait aussi être compensée par le travail fait sur une autre ressource spécifique, comme l'image du produit inspiré par l'identité du territoire. Si les travaux sur les SPL ont beaucoup investigué les stratégies collectives (souvent appuyées par des acteurs publics), surtout en France avec les AOC, nous nous intéresserons surtout aux initiatives privées, individuelles ou collectives, dans cette recherche portant sur le contexte québécois alors que l'État commence à s'investir davantage dans le domaine.

Troisièmement, le territoire de l'entreprise ne se limite pas au lieu géographique où prend place la production, mais il varie plutôt selon les besoins et exigences de production et les stratégies adoptées par ses dirigeants, comme affirmé dans les travaux sur le capital social et en économie de proximité soulignant l'importance des réseaux organisationnels. Dans cette perspective, nous distinguerons le «territoire de localisation», comme la municipalité où est située l'entreprise, de son «territoire d'action» qui peut s'ouvrir sur de multiples échelles, du local jusqu'au global. Cette articulation permettra notamment de saisir la distribution spatiale des «effets» (ou contributions), un enjeu important de la pérennité des entreprises, comme suggéré par Marsden et Smith (2005).

Ces trois premiers postulats nous conduisent à formuler deux questions spécifiques de recherche liées au processus de construction des ressources, soit:

- 1) À quelle(s) échelle(s) territoriale(s), l'entreprise construit-elle les ressources matérielles, humaines et immatérielles nécessaires pour répondre aux exigences liées à ses diverses activités touchant les produits de spécialité (conception R&D, fabrication, commercialisation, distribution)?
- 2) Quels sont les avantages et les contraintes propres aux territoires de localisation tels que perçus et expérimentés par l'entrepreneur?

Un quatrième postulat est l'idée que le lien entre l'entreprise et son territoire de localisation est fortement médiatisé par le dirigeant qui oriente les destinées de l'entreprise. Celui-ci apparaît comme un acteur clé dans le secteur de transformation bioalimentaire étudié, caractérisé par des petites et moyennes entreprises. Il est certainement entendu comme un agent économique situé, tel que postulé dans les théories sur les systèmes de production localisés, mais aussi comme membre d'une société (et communauté locale) qui, elle, n'est pas fondée uniquement sur des rapports marchands, mais sur des relations sociales variées (lien social, identité locale, appartenance). Le milieu social peut apporter du «capital social» pour les activités de l'entreprise. Cependant, comme souligné dans la littérature, ce lien entre l'entreprise et son milieu joue à double sens; autant le milieu peut lui apporter un soutien, autant il peut aussi contraindre son action. La littérature sur les systèmes localisés s'est essentiellement attardée aux acteurs institutionnels, comme forme de capital social. En plus de ceux-ci (milieu institutionnel), nous envisagerons aussi, à titre exploratoire, la «communauté locale» entendue dans son sens large, soit comme les personnes et les organisations présentes sur le territoire et

participant à la vie quotidienne comme aux décisions formelles ou informelles. Nous verrons que la famille occupe une place à part eu égard aux types d'entreprises étudiées.

Dans cette suite, cinquième postulat, le territoire est un lieu de production, mais aussi un milieu de vie pour l'entrepreneur, comme pour les autres membres de sa collectivité, comme suggéré dans la deuxième partie du titre de la recherche. Cela implique une perspective encore peu valorisée dans la littérature : ainsi, nous prêterons une attention à l'entrepreneur vu aussi comme un citoyen et un habitant d'un lieu de vie. En ce sens, le territoire devient un enjeu d'occupation pour de multiples usages autres que la production bioalimentaire, et que doivent se partager les entrepreneurs avec d'autres concitoyens<sup>9</sup>. Ce faisant, nous reprenons le postulat des travaux considérant l'entrepreneur comme un acteur social situé, mais nous l'envisagerons à la fois comme un entrepreneur, comme un habitant et comme un citoyen membre d'une communauté locale, une perspective soulevée dans la littérature sur les conflits notamment, mais qui se limite essentiellement à étudier les activités liées à la sphère productive. Or, il nous semble que de considérer ainsi l'entrepreneur lui-même comme un habitant (résident, citoyen) implique d'ouvrir le questionnement sur les liens entre production et cadre de vie, au-delà des relations productives et marchandes qui, selon notre hypothèse, pourraient aussi être des facteurs participant à la dynamique, à la pérennité et à l'ancrage des entreprises.

Ces derniers postulats invitent à formuler deux autres questions spécifiques de recherche touchant les processus de décision stratégique des entreprises :

- 3) Quels facteurs potentiellement liés au territoire influencent les décisions stratégiques prise par l'entrepreneur lors de trois phases clés de l'évolution de son entreprise (démarrage, opération, évolution future)?
- 4) Quels facteurs contribuent à ancrer ou à délocaliser l'entreprise de son territoire de localisation?

### **1.3 FACTEURS INFLUENÇANT LES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISE ET TERRITOIRE : QUATRE AXES D'ANALYSE**

Pour terminer le positionnement théorique de la recherche, nous avons dégagé quatre grands ensembles de facteurs déterminant les rapports entreprise / territoire et qui structurent notre cadre d'analyse. Trois sont inspirés de la littérature évoquée précédemment (point 1.1), axés sur des aspects touchant la production. Il s'agit de : 1) l'entrepreneur comme producteur; 2) les ressources et les activités productives et 3) l'environnement institutionnel. Le quatrième et dernier axe de facteurs est issu du cinquième postulat et ne concerne pas directement la sphère de la production. Il regroupe des facteurs touchant le milieu de vie de l'entrepreneur. Les variables d'analyse attachées à chacun de ces axes sont détaillées dans ce point.

#### **1.3.1 L'entrepreneur**

La première catégorie d'analyse regroupe toutes les variables en lien avec le dirigeant d'entreprise. Autant son parcours professionnel que son parcours personnel liés aux activités de l'entreprise y sont considérés. Pensons aux formations, compétences et expériences d'emplois antérieures comme à sa trajectoire résidentielle, depuis son lieu de naissance et ses origines

---

<sup>9</sup> Cette perspective renvoie notamment aux travaux actuels sur la multifonctionnalité des territoires ruraux.

familiales jusqu'à sa localisation actuelle. Enfin, les motivations et intérêts plus personnels sont d'autres dimensions associées à cette catégorie d'analyse, comme la volonté de valoriser une compétence personnelle, de créer de l'emploi pour lui-même ou d'autres personnes, de concrétiser un projet de vie en lien avec le territoire ou le désir d'une forme d'autonomie.

### **1.3.2 Les ressources et les activités productives**

La deuxième catégorie de facteurs considérés pour l'analyse rassemble variables directement associées aux activités de production. Elles peuvent être regroupées en quatre sous-catégories. Il y a d'abord celles touchant la ressource principale qui est transformée, y compris : les motivations sous-jacentes à sa valorisation pour créer un débouché et apporter une valeur ajoutée à cette ressource ou éviter les pertes, de même que sa disponibilité et son accessibilité pour l'approvisionnement, les facteurs déterminant la qualité de la ressource comme ceux liés au site de production. Certaines variables sont quant à elles liées aux réalités de l'entreprise touchant ses marchés et ses clientèles : proximité / éloignement, visibilité de l'entreprise et de ses produits, image du lieu affectant positivement ou négativement celles des produits, défi de faire connaître la ressource auprès de la clientèle, etc. Toujours sur la question du marché, mais cette fois sous l'angle des concurrents, les variables font alors référence à la présence plus ou moins marquée des concurrents, au défi de positionnement de l'entreprise sur des marchés où des stratégies sont prises pour se distinguer ou au contraire pour s'aligner sur le modèle concurrent. Enfin, une dernière sous-catégorie de variables associées à ce deuxième axe d'analyse fait référence aux ressources humaines (autres que le dirigeant interrogé), autant les personnes employées par l'entreprise que celles impliquées de façon contractuelle et plus ponctuellement sur des tâches spécifiques de l'activité de production. Il s'agit alors entre autres de questions relatives à la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, à la proximité des fournisseurs, à la présence de lieux d'expertise ou aux relations développées avec des partenaires.

### **1.3.3 L'environnement institutionnel**

La troisième catégorie regroupe des variables en lien avec l'environnement institutionnel dans lequel évolue l'entreprise. Elle fait écho aux facteurs considérés comme déterminants dans la littérature sur les systèmes productifs et qui touchent les aspects relationnels entre les agents économiques et les institutions (coopération, compétition, coordination) et qui prennent place dans un système plus ou moins stable de règles formelles et informelles. Certains acteurs peuvent être situés à l'échelle locale ou extra-locale (régionale, provinciale, nationale, internationale). Pour les fins de cette étude, nous ne considérons cependant que les aspects formalisés de ces relations, et qui sont transposés dans des règles et des institutions<sup>10</sup>. Nous estimons ces dernières comme une forme d'engagement d'acteurs à l'endroit des entreprises, sur le moyen et le long terme, que ce soit dans le sens de soutien et d'accompagnement ou d'encadrement et de contrôle du travail des entreprises. De même, nous nous centrons principalement (quoique non exclusivement) sur les institutions territorialisées, soit celles dans lesquelles des acteurs locaux et régionaux peuvent intervenir et influencer des décisions. Ainsi, pour réguler les relations de cohabitation entre l'entreprise et son voisinage (par exemple pour déterminer si une activité est autorisée, ou si un agrandissement est possible), deux cadres institutionnels relevant de l'aménagement du territoire apparaissent importants, soit le zonage inscrit au plan local d'urbanisme et celui prévu par la Loi sur le zonage agricole et son organe

---

<sup>10</sup> Les pratiques de soutien et d'encadrement plus ponctuelles, voire informelles, seront quant à elles considérées dans la quatrième catégorie d'analyse, dite «milieu de vie».

décisionnel centralisé à l'échelle provinciale, la CPTAQ, qui exige un avis d'acteurs régionaux. Les investissements faits par la municipalité dans des infrastructures publics sont aussi considérés, car pouvant devenir des «ressources» pour l'entreprise. Pensons aux infrastructures d'aqueduc et d'égout nécessaire pour répondre aux besoins en eau de qualité des entreprises, comme à la présence d'un port en haute mer qui devient une composante essentielle pour l'approvisionnement en poissons et fruits de mer. De même, pensons à l'image positive d'un village générée par un travail de mise en valeur touristique fait par des autorités municipales et qui pourrait contribuer à l'image du produit et de l'entreprise. Enfin, les règles et normes touchant la production bioalimentaire (hygiène, environnement, gestion), surtout régies par des institutions provinciales et nationales, sont aussi considérées dans cette catégorie d'analyse.

### 1.3.4 Le milieu de vie

La quatrième catégorie, soit les dimensions touchant le «milieu de vie» de l'entrepreneur, est généralement peu considérée dans la littérature en économie industrielle. Situées aux marges de la sphère productive, ces dimensions renvoient à la figure de l'entrepreneur comme habitant, comme citoyen et membre d'une communauté. Dans la proposition de recherche, nous avons formulé une hypothèse en ce sens qu'elles pourraient avoir une influence sur la dynamique des entreprises, hypothèse que l'enquête incite à considérer comme valable pour l'analyse<sup>11</sup>. L'axe «milieu de vie» regroupe des facteurs qui, tout en concourant à la vie de l'entreprise, ne concernent pas directement la sphère des activités productives de celle-ci. Ils peuvent tout de même se situer sur ses marges et avoir une influence déterminante sur la vie de l'entreprise ou de son dirigeant. Ainsi, il peut s'agir du réseau familial et communautaire qui apporte diverses formes de soutien soit dans des activités de l'entreprise, soit dans la vie de l'entrepreneur, et cela, à l'intérieur de rapports non marchands, mais qui sont parfois nécessaires pour assumer des tâches productives. Pensons aux grands-parents qui assument la garde ponctuelle des enfants en remplacement du dirigeant de l'entreprise (souvent propriété d'un couple) qui doit s'absenter du foyer pour son travail. Pensons aussi aux oncles qui viennent donner un coup de main lors d'activités saisonnières plus intenses (récoltes, saison des sucres, etc.). Enfin, il peut aussi s'agir du soutien fourni de façon sporadique et informelle par des élus ou des habitants, comme un accompagnement lors du lancement d'un nouveau produit ou dans une démarche de dézoning auprès de la CPTAQ. Cette catégorie comporte aussi des dimensions liées à la vie personnelle du dirigeant, comme sa qualité de vie et celle de son cadre de vie : services et aménités disponibles au quotidien, opportunité d'achat pour une résidence répondant aux goûts et besoins de l'entrepreneur-habitant, proximité de celle-ci et son entreprise, etc. Enfin, elles renvoient à des aspects qui concernant l'engagement du dirigeant envers son entreprise et son développement et engagement qui dépasse les seules considérations économiques. Par exemple, pensons à la volonté de vouloir habiter dans la région qui l'incite à développer sa propre entreprise, à reprendre l'entreprise familiale ou encore à s'impliquer dans son milieu à l'extérieur de ses activités d'entreprise.

Pour mettre à l'épreuve ces propositions relatives aux rapports entre des entreprises fabriquant un produit alimentaire de spécialité et leurs territoires, nous avons choisi de nous intéresser à des entreprises qui sont présentes dans trois régions non métropolitaines du Québec : Bas-Saint-Laurent, Chaudière-Appalaches et Gaspésie. L'explication détaillée de ce choix et la démarche méthodologique plus large sont décrites au chapitre suivant.

---

<sup>11</sup> L'analyse de contenu des réponses à trois questions ont particulièrement nourri la construction de cette catégorie d'analyse, soit celles concernant : les raisons ayant présidé à la création de l'entreprise (q. 1.6), la localisation de l'entreprise (q. 1.10 : raisons, avantages et inconvénients) et la localisation résidentielle (q. 2.6).



## 2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

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 DÉTERMINATION DE LA POPULATION CIBLE

#### 2.1.1 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 «de spécialité» 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 d'enquête ont trait à la transformation, faite en région, et procurant une valeur ajoutée au produit. Pour qu'une entreprise fasse partie de notre population d'enquête, son siège social devait être situé dans l'une ou l'autre des 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 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 à 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 inclus 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 épicerie 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». Rappelons que nous reprenons cette expression utilisée par le MAMROT, mais en ne lui accordant pas exactement le même sens que le ministère. Notre définition est en fait moins discriminante. Plus exactement, un produit dit de spécialité devait rencontrer au moins deux critères parmi les trois suivants 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>12</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 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 caractéristiques n'ont pas été considérées comme déterminantes, car un produit industriel aurait pu dans certains cas être considéré comme un produit de spécialité si, par exemple, 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; pourvu 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.

### **2.1.2 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>13</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);

---

<sup>12</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.

<sup>13</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.

- 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 2008. 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.

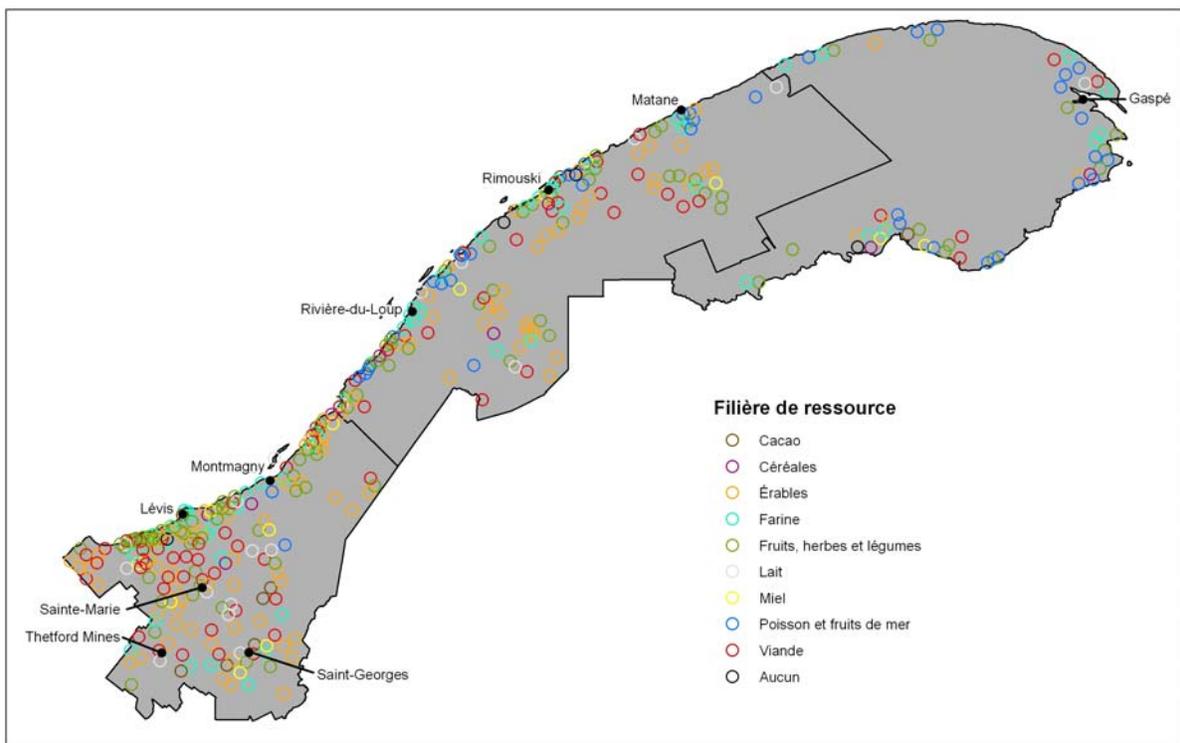
La nature de ces données secondaires limitait également le degré de précision que l'on pouvait conserver pour caractériser les entreprises de notre population de départ. En effet, afin d'obtenir l'information de manière la plus universelle possible, il a fallu se rabattre sur le plus petit dénominateur 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.

### 2.1.3 Portrait sommaire des entreprises fabriquant des produits de spécialité

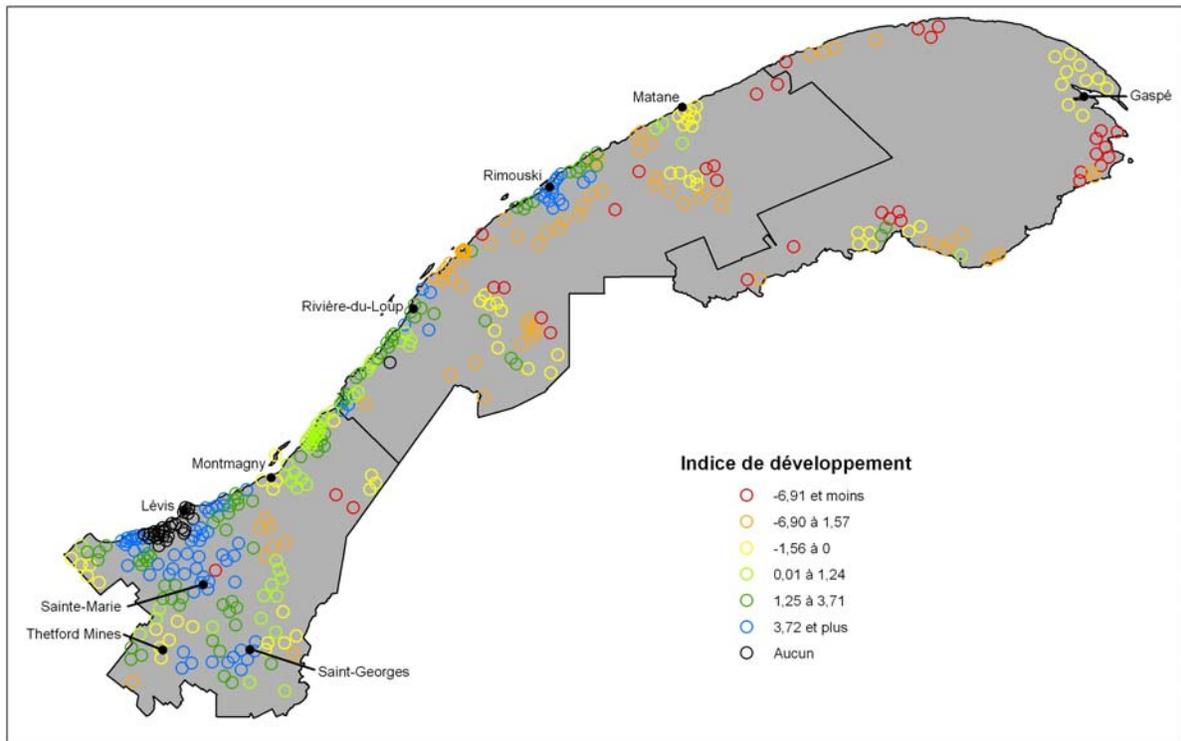
Au total, ce sont 405 entreprises qui ont été répertoriées pour l'ensemble des trois régions étudiées : 199 en Chaudière-Appalaches, 153 au Bas-Saint-Laurent et 53 en Gaspésie. La distribution spatiale des entreprises montre aussi des différences entre les régions. Ainsi, on ne retrouve pratiquement aucune entreprise transformant des poissons et fruits de mer en Chaudière-Appalaches, alors qu'on retrouve très peu d'entreprises transformant les ressources lait ou érable en Gaspésie (voir carte 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 carte 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

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



Cartographie : Marie-Élaine Banville

Pour résumer les caractéristiques des entreprises fabriquant des produits de spécialité 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 embauchent de 6 à 25 employés.

Par ailleurs, 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 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.

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 retrouve 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 trois 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 de spécialité de plusieurs filières font belle figure; on y retrouvent 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.

## **2.2 CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON DE RECHERCHE**

### **2.2.1 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 qui 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 retrouvent en Chaudière-Appalaches, 118 au Bas-Saint-Laurent et 38 en Gaspésie. Le tableau no 2.1 présente la répartition des entreprises de la population pour les cinq filières étudiées.

**Tableau 2.1 - Répartition des entreprises selon les filières de ressources étudiées**

	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	100,0
Total	312	100,0	

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 suivie la 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 d'un niveau négatif à un niveau 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 2.2 présente la répartition de l'ensemble des entreprises des cinq filières étudiée, selon les strates d'indices de développement définies.

**Tableau 2.2 - Répartition des entreprises des filières étudiées selon les catégories d'indice de développement**

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

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 «viandes», 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 2.3 - 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	viandes	
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%

## 2.2.2 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. Ce principe de diversification permet d'atteindre un degré de saturation satisfaisant des différentes réalités vécues ou s'imposant aux entreprises fabriquant des produits de spécialité, 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) ou encore 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 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

-marginale :

- 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.

### **2.2.3 Portrait sommaire de l'échantillon réel**

Au final de l'enquête de terrain, ce sont les propriétaires ou les principaux dirigeants et dirigeantes<sup>14</sup> de 65 entreprises qui 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 de spécialité, près de huit entreprises sur dix déterminées comme premier choix ont accepté de participer à l'enquête, les autres étant des entreprises substitués, 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 micro-filière de ressource.

---

<sup>14</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 d'impliquées, femmes ou hommes. Le genre du répondant sera tout de même conservé dans les extraits d'entretien rapportés.

**Tableau 2.4 - 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 2.5 - 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%

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.

Cette description sommaire permet de mettre en perspective les entreprises de l'échantillon réel avec celles de la population de laquelle ils proviennent et dont la description a été présentée plus haut (voir 2.1.3). Leur comparaison nous permet de conclure que la représentation qualitative de l'échantillon est excellente en regard de la population. En effet, 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.

## 2.3 RÉALISATION DE L'ENQUÊTE ET ANALYSE DES DONNÉES

### 2.3.1 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, 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. 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. 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, tant sur la manière de conduire l'entrevue, de prendre des notes. Un suivi individuel a été fait par les directeurs de la recherche pour stabiliser les méthodes de transcription des entretiens.

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, particulièrement pour les filières de l'érable, des poissons et fruits de mer, et des fruits et légumes.

### 2.3.2 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 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'information 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 sont les entrepreneurs nous ont fait a été le plus souvent pris sur leur temps de travail 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 évités de traiter. De plus, une enquête qualitative 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 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 et 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 sur-interpréter 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 au 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 référerait, 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 ambiguë 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.

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). Ce tableau 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 à la qualité 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. Justement, 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 des répondants 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 à 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.

## **2.4 POINTS SAILLANTS SUR LES NOTIONS OPERATOIRES, LA POPULATION ET LA METHODOLOGIE**

- 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 qu'ils cultivent, élèvent ou cueillent elles-mêmes ou qu'elles achètent 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 de spécialité.
- La détermination de la population-cible, soit les entreprises fabriquant des produits de spécialité dans les trois régions étudiées (plus de 400 entreprises), 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.
- 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 figures 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 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.



### 3. RESSOURCES ET TERRITOIRE DANS LE PARCOURS DES ENTREPRISES

La recherche vise à mieux comprendre la réalité des entreprises fabriquant des produits bioalimentaires de spécialité et qui sont situées dans une région non métropolitaine. Nous nous demandons si cette localisation peut avoir des incidences sur les activités de l'entreprise, poser des défis particuliers, des enjeux spécifiques, etc. À cette fin, nous avons interrogé 65 dirigeantes et dirigeants d'entreprises actives en Chaudière-Appalaches, au Bas-Saint-Laurent ou en Gaspésie. Dans ce chapitre, nous rapportons les données ainsi recueillies en les regroupant autour de trois points qui font référence à autant de phases différentes de l'évolution des entreprises. Nous supposons que chacune de ces phases pose des défis et des enjeux particuliers pour assurer le succès et la pérennité d'une entreprise, considérant que nous insistons sur les défis relatifs à des aspects territoriaux. Il s'agit de :

- la phase de démarrage d'entreprise, qui comprend différentes questions se posant en amont de la production : les motifs ayant été décisifs pour se lancer en affaires, ceux retenus pour privilégier la transformation des produits de spécialité, de même ceux présidant au choix de localisation de l'entreprise et de la résidence de son propriétaire;
- la phase d'opération, où nous tentons de caractériser le travail fait par les entrepreneurs à l'interne ou avec des fournisseurs sur différentes ressources requises pour concevoir, fabriquer, commercialiser ou distribuer leurs produit de spécialité, ainsi que de comprendre les avantages et inconvénients qu'ils perçoivent par rapport à leur localisation géographique en territoire non métropolitain;
- une phase de prospective visant à ouvrir sur la question de la présence pérenne de l'entreprise dans son territoire : nous le faisons en examinant l'implication sociale des entrepreneurs dans leur milieu, leur perception de l'avenir de ce milieu, ainsi que les projets qu'ils envisagent sur le plan personnel et celui de leur entreprise (souhaitent-ils demeurer dans la localité actuelle ou s'établir ailleurs?).

#### 3.1 LA PHASE DE DÉMARRAGE ET LE TERRITOIRE DE LOCALISATION : POURQUOI ET OÙ CRÉER L'ENTREPRISE?

Les 65 entreprises étudiées<sup>15</sup> sont à des stades très différents de maturité. Comme le résume le tableau 3.1, la moyenne d'âge des entreprises est de 16 ans (écart-type de 15 ans). Ainsi, deux entreprises sur cinq (43%) ont été constituées dans les années 1990. Les autres ont été créées, dans une proportion presque similaire (28% et 29%), soit dans les années 2000 ce qui leur confère moins de dix ans d'existence au moment de l'enquête (été 2009), soit avant les années 1990, ce qui leur confère alors 19 ans d'existence ou plus. Parmi les plus anciennes, notons que six ont été créées dans les années 1970, et une dans les années 1930.

---

<sup>15</sup> Il est possible que les proportions présentées ici diffèrent légèrement de celles présentées en 2.2.3. La variation vient du fait que la situation des entreprises a pu changer depuis leur enregistrement sur les bases de données publiques qui peuvent parfois contenir des erreurs aussi.

**Tableau 3.1 - Quelques caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs en phase de démarrage**

Variabes	modalités	valeurs en %
âge moyen des entreprises	---	16,3 ans
décennie de constitution légale	les années 1990	43,1 %**
forme juridique	société par actions	61,5 %*
nombre de propriétaires	deux propriétaires	28,6 %**
% d'actions détenues par les propriétaires répondants	---	68,1 %***
participation du répondant à la création de l'entreprise	oui	80 %*
résidence dans la municipalité de l'entreprise à sa création	résidant avant la création	73,3%*
âge des répondants à la création de l'entreprise	---	34,9 ans

\*valeur modale

\*\*valeur médiane

\*\*\*valeur moyenne

On observe que trois entreprises sur cinq sont constituées en société par actions (62%), alors qu'un peu plus d'une sur cinq est une entreprise à propriété individuelle (21%). Les autres correspondent à d'autres formes juridiques d'entreprises, soit la société en nom collectif (11%) et la coopérative (6%). Le plus souvent, on trouve un seul propriétaire à la tête de l'entreprise (40%), mais le nombre médian de propriétaires est de deux (29%). On en déduit que l'entreprise à propriété individuelle n'est pas la forme juridique la plus prisée en fonction du nombre d'entreprises qui sont dirigées par un seul propriétaire. Effectivement, bien que les propriétaires répondants détiennent en moyenne plus des deux tiers des parts ou des actions de l'entreprise, ils sont près de deux sur quatre (39%) à détenir seuls la totalité de celles-ci.

La très grande majorité des répondants avaient participé à la création de l'entreprise (80%). Pour les autres, il peut s'agir d'une entreprise constituée depuis plus d'une génération ou d'une entreprise coopérative. Lors de la création de l'entreprise, près des trois quarts des propriétaires (73%) résidaient déjà dans la municipalité où celle-ci était établie. Ils avaient en moyenne 35 ans à la création ou à la reprise de l'entreprise (écart-type de 10 ans), variant de 18 à 62 ans.

Plusieurs questions se posent lors du démarrage d'une entreprise. Dans notre enquête, nous avons voulu cerner quels sont les motifs décisifs pour se lancer en affaires, ainsi que ceux pour privilégier la transformation des produits de spécialité, de même que les facteurs présidant au choix de localisation de l'entreprise et de la résidence du répondant.

Une analyse de contenu a été faite pour les réponses obtenues à ces questions ouvertes. Des variables ont d'abord été construites de façon inductive à partir du corpus de données. Puis, elles ont été regroupées à l'intérieur des quatre ensembles de facteurs que nous avons dégagés à partir de la littérature et de nos hypothèses (voir point 1.3), soit : l'entrepreneur en tant que producteur, les ressources et les activités productives, l'environnement institutionnel et, enfin, le milieu de vie.

### 3.1.1 La création de l'entreprise

Si les entreprises ont été créées à des périodes différentes, toutes sont quand même nées de la volonté affichée d'une ou de plusieurs personnes de formaliser une activité de production. Nous nous sommes demandé ce qui avait pu inciter ces personnes à se lancer en affaires et à créer une entreprise dans le domaine bioalimentaire. Cette question<sup>16</sup> était posée après que l'année de création juridique de l'entreprise ait été précisée (q. no. 1.4). Les raisons évoquées par les répondants ne portent cependant pas uniquement sur cette phase de création légale de l'entreprise, mais sur différents moments significatifs dans la vie de l'entreprise : passage à la transformation, reprise, rachat, changement de statut, arrivée du répondant dans l'entreprise, etc. Considérant qu'il était important de rendre compte de ce qui avait fait sens pour la personne interrogée, toutes les réponses ont été retenues dans l'analyse. Rappelons que quatre dirigeants interrogés sur cinq (80%) ont été impliqués dans la création de l'entreprise<sup>17</sup>. Nombreux sont les autres qui étaient « proches » de ce moment-clé de la vie de l'entreprise, et souvent déjà impliqués, entre autres en tant que membre de la famille (alors enfant ou jeune adulte généralement) de l'entreprise familiale. Ces répondants nous transmettent donc, d'une certaine façon, l'histoire dont ils ont été témoins directs ou qu'ils ont apprise dans le cercle familial. Nos répondants sont donc généralement informés des débuts de l'entreprise. Nous devons tout de même reconnaître que ces réponses ont des limites, touchant la mémoire des répondants, comme leur propre capacité à mettre en récit le parcours de l'entreprise.

Les réponses obtenues<sup>18</sup> révèlent des motivations variées, liées entre autres à des situations variées. Eu égard à notre modèle d'analyse, ces réponses peuvent être associées à trois des quatre axes proposés, soit : A) l'entrepreneur; B) les ressources et les activités productives et D) le milieu de vie. Soulignons que du point de vue des répondants, il n'y a jamais une seule raison qui motive le projet d'entreprise mais bien plusieurs qui, pour le tiers d'entre eux, se rapportent à des facteurs associés à deux ou trois axes différents. Les réponses sont présentées de façon détaillée et suivant leur prépondérance dans les discours recueillis, c'est-à-dire en débutant par celles ayant été mentionnées le plus souvent.

#### **Premier type de motifs : intérêt personnel de l'entrepreneur, compétences et emplois**

Les motifs évoqués le plus souvent par plus de la moitié des répondants (58%) sont directement liés à des aspects du parcours de l'entrepreneur. Nous y distinguons quatre grands types de motifs (voir exemples choisis dans l'encadré 3.1).

Ainsi, selon le quart des répondants (26%), l'entreprise a été développée par intérêt ou passion pour une ressource spécifique et des produits ciblés, et pour répondre à des besoins personnels. L'activité peut avoir été développée comme loisir avant d'avoir été professionnalisée et officialisée par la création d'une entreprise.

---

<sup>16</sup> La question (no 1.6) était posée dans les termes suivants : «[p]our quelles raisons l'entreprise a-t-elle été créée?».

<sup>17</sup> Une question (no 2.1) était posée à ce titre : «[a]vez-vous participé à la création de l'entreprise?», et dans l'affirmative, il était demandé de préciser le «rôle» joué lors de la création.

<sup>18</sup> Un total de 57 répondants sur cette question 1.6. Rappelons aussi que sur cette question ouverte, un même répondant pouvait exprimer plusieurs raisons différentes potentiellement associées à un même axe d'analyse (ici type de motif).

### **Encadré 3.1 - Exemples de motifs pour créer l'entreprise liés à l'entrepreneur**

#### **Motifs concernant un intérêt personnel**

- « C'est plus par passion pour commencer et c'est devenu un travail. (...) C'est mes enfants qui ont pris la relève, et puis moi avec la semi-retraite j'ai dit je vais faire (...) pour m'amuser. Mais la demande était trop forte, donc j'ai mon autre fils qui est venu avec moi. »
- « C'est une passion. On en faisait chez nous du fromage pour notre consommation. Vraiment juste pour nous. Mes parents ont une ferme, ils l'ont vendue lorsque j'ai travaillé à l'extérieur. J'ai dit un moment donné, si on a une chance de faire quelque chose mêlé aux choses de la ferme, sauf pas à la traite alors je me disais quand les enfants seront grands. Quand il est arrivé avec l'idée de la fromagerie, lui, il m'a dit : "Est-ce que ça te tente d'aller t'inscrire au cours à Saint-Hyacinthe? On va aller voir." Lui, il en avait déjà fait. Il avait la piqûre. Il aimait faire le fromage à la maison. Il regardait les livres, c'est intéressant. »

#### **Motifs concernant la valorisation d'une compétence professionnelle et personnelle**

- Le répondant était en poste dans la compagnie XY. C'est lui qui s'occupait du développement des produits. Un de ses anciens professeurs s'est adressé à lui pour obtenir du matériel afin d'expérimenter une nouvelle méthode de récolte de la sève d'érable. Le répondant a acheté une érablière et a participé à la mise au point du procédé.
- Les projets de la répondante tournaient tous autour de l'alimentation car elle était formée dans ce domaine. De plus, lors de son cours en hôtellerie, elle aimait le travail de pièces montées, le travail où il y a beaucoup de finition.
- « (...) de fil en aiguille je découvre que les choses pour lesquelles j'avais une sainte horreur, c'est-à-dire la comptabilité, la finance, le marketing, le droit des affaires et tous ces trucs finalement font du sens et ont un certain intérêt quand c'est rattaché à quelque chose qui nous tient à cœur».

#### **Motifs concernant la création d'emploi et la volonté de stabiliser l'activité**

- « L'entreprise a été créée suite à la fermeture d'une usine de la région. C'est sûr, qu'il y avait une main-d'œuvre de disponible sur le marché. Donc, il y a eu une journée relance économique qui a été préparée par cette entreprise qui a fermé ses portes et suite à cette journée, par pourparlers dans différents secteurs, des gens se sont regroupés et ils ont dit : "oui, il y a quelque chose à faire".»
- « Pourquoi l'entreprise a été créée? C'est pour pouvoir en vivre et arrêter d'aller travailler à gauche et à droite. »
- La création de l'entreprise a permis au couple d'avoir une activité à l'année, alors que la culture de (...) était saisonnière.
- Le frère du répondant et ses associés avaient décidé de lancer une nouvelle entreprise, car celle dans laquelle ils se trouvaient était instable et menaçait de fermer. Comme ils avaient des connaissances particulières dans le domaine de la pêche et des marchés, ils pouvaient se mettre à leur propre compte.
- « J'ai suivi des cours en charcuterie pour justement essayer de garder mon monde un peu plus en région. »

#### **Motifs pour atteindre une forme d'autonomie et de contrôle sur son activité**

- « En fin de compte, c'est un peu un réflexe qui mélange un peu la survie des notions de ... d'assumer nous-mêmes notre destin, notre liberté (...). »
- Les différents entrepreneurs à l'origine de la création de l'entreprise avaient des difficultés à vendre leur sirop, il y avait des surplus et ils n'étaient pas payés. Ils ont créé l'entreprise pour réaliser leur propre mise en marché.
- La répondante avait besoin d'un revenu d'appoint, souhaitait devenir son propre « boss », aimait travailler la terre et souhaitait développer ses cultures.

Pour près d'un répondant sur cinq (19%), la création de l'entreprise permettait de mettre en œuvre une compétence ou un savoir-faire acquis par le créateur. Ces compétences peuvent d'abord avoir été acquises par le biais de formations antérieures, sans dessein précis alors, mais qui prennent ensuite une nouvelle perspective au cours du parcours personnel et professionnel. Par exemples, une formation en tourisme, la connaissance d'un procédé particulier de fabrication, l'expérience acquise dans le commerce ou dans la machinerie spécialisée sont mises à contribution dans le projet d'entreprise. De même, c'est l'occasion de voir apparaître des éléments particuliers du cheminement personnel et professionnel du créateur de l'entreprise, comme des rencontres avec certaines personnes, comme un professeur, un autre entrepreneur ou un commerçant, qui joueront un rôle d'accompagnant ou même de collaborateur proche. Des parcours assez inusités, comme développer une connaissance pour répondre à un problème de santé vécu dans la famille, sont aussi révélés et qui conduisent à la création de l'entreprise.

Un troisième motif important, évoqué par autant de répondants (19%), est la volonté de créer de l'emploi et de stabiliser l'activité de production. Encore une fois, le parcours personnel du fondateur de l'entreprise montre que la création de celle-ci peut avoir été vue comme une stratégie pour répondre à une situation de chômage. Il peut aussi s'agir d'un projet de reconversion professionnelle proposant de nouveaux défis et vu comme une alternative à un emploi existant jugé ennuyeux. Enfin, soulignons que l'emploi créé ou pérennisé, par exemple en passant d'une activité saisonnière à une activité «à l'année», peut être destiné au fondateur de l'entreprise lui-même ou à des membres de sa famille et, quoique cette situation soit moins fréquente, à d'autres personnes de la région.

Enfin, un dernier type de raison évoqué par six répondants pour créer l'entreprise concerne leur volonté d'autonomie. Le créateur de l'entreprise souhaitait travailler à son propre compte, ne pas dépendre d'autres membres de la filière et avoir plus de contrôle sur son activité.

### **Deuxième type de motifs : famille et projet de vie**

Toujours concernant la création de l'entreprise, deux répondants sur cinq font référence à des raisons touchant la famille et les projets de vie, ce que nous avons associé à l'axe «milieu de vie» dans notre cadre d'analyse. La famille est envisagée sous quatre angles (voir exemples choisis dans l'encadré 3.2).

D'abord, dans douze cas étudiés (21%), l'entreprise a été créée en partie pour reprendre ou maintenir un patrimoine familial matériel. La notion de « patrimoine » réfère aussi bien à l'entreprise, telle qu'elle a été obtenue par rachat ou par héritage, qu'au terrain, aux bâtiments, aux infrastructures, voire aux cultures (champs, verger, érablière...) qui appartiennent ou ont appartenu à un membre de la famille. Au-delà de la diversité des situations évoquées, le lien de transmission dans le cercle plus ou moins élargi de la famille (parents, oncles, enfants) est déterminant.

Dans cette suite, une dizaine de répondants (16%) évoquent la volonté de perpétuer un savoir-faire familial comme raison de se lancer en affaires. Le créateur de l'entreprise a repris ou démarré une activité déjà développée par un ou plusieurs membres de sa famille. Il peut avoir acquis un savoir-faire auprès de ces membres ou avoir suivi une formation en ce sens comme le rapporte cet homme : « j'avais suivi mon cours d'exploitant agricole pour reprendre la ferme de mon père ».

### **Encadré 3.2 - Exemples de motifs pour créer l'entreprise liés au milieu de vie**

---

#### **Motif de transmission d'un patrimoine familial matériel**

- Le répondant a repris l'entreprise et cela allait de soi, car il avait toujours fait ce travail, même du temps où son père possédait l'entreprise.
- « Là, j'en ai deux [entreprises]. J'en ai parti une, après ça j'ai acheté celle de mon grand-père. Il n'y avait plus rien. Je l'ai re-décollée, je l'ai remontée. »
- L'entreprise a été créée par le grand-père du répondant, puis reprise par l'oncle de celui-ci (le répondant et son frère travaillaient pour lui), qui a finalement mis en place une corporation avec ses deux neveux.

#### **Motif de perpétuer un savoir-faire familial**

- Le savoir du répondant dans le domaine de l'érablerie est un héritage familial, issu du côté maternel depuis trois générations.
- « Mais la transformation, ça se trouve être mon grand-père maternel. Il devait avoir des secrets. Il est venu une fois me montrer à faire du sucre dur. (...) Il était venu me dire le truc pour faire du sucre dur granulé. Avec des grains. Pour qu'ils soient capables de le râper. Fait que là, on a commencé de même. »
- Le conjoint de la répondante a toujours pêché avec son père. Il était donc naturel pour lui de devenir à son tour pêcheur dans la même entreprise.
- La transformation de la fraise a commencé pour poursuivre la tradition familiale. Les ancêtres ont toujours cultivé la fraise.
- La tradition familiale est essentielle dans le développement de l'entreprise et sa spécificité : les familles de la répondante et du conjoint sont installées depuis plusieurs générations sur la rivière X. Le conjoint de la répondante tient son savoir-faire de quatre générations d'artisans qui ont travaillé avant lui comme guides de pêche.

#### **Motif de venir en aide à un autre entrepreneur**

- L'entreprise s'est orientée vers l'agroalimentaire pour offrir un levier aux petites et moyennes fermes qui avaient des difficultés à maintenir leur activité.
- « C'est parce que mon beau-frère était en mauvaise posture, puis on a décidé de racheter l'érablière. »

#### **Motif de transmettre un héritage aux enfants**

- Le répondant a fait un legs successoral afin qu'à son décès, les enfants n'aient pas à racheter les parts de leur père. « C'est une façon de léguer mon entreprise à mes enfants sans avoir de droits fiscaux énormes. »

#### **Motifs concernant un projet de vie en lien avec le territoire**

- Pour se créer un emploi en région: « Ils disent toujours : "Tu t'en vas en Gaspésie, il faut que tu te crées ton emploi", fait qu'on en a un emploi ».
  - Il y a dix ans, ils ont acheté la maison avec une terre de dix hectares pour cultiver et quinze hectares de forêt. Le principal objectif à ce moment s'articulait autour de « vivre de la terre ».
  - Les répondants occupaient tous deux une profession libérale. Ils ont pratiqué quelques années, mais ils n'étaient pas heureux dans leur travail. Ils avaient envie de vivre à la campagne.
  - La répondante vient de la ville et, très jeune, elle savait qu'elle voulait vivre à la campagne. Elle a rencontré son conjoint de l'époque. Les deux avaient l'idée de partir vivre à la campagne. Son conjoint connaissait la région et ils ont décidé d'acheter la terre, là où l'entreprise est localisée.
  - L'entreprise s'est développée sur les terres du père propriétaire. Le répondant a acquis ces terres dans les années 1980. L'idée de créer sa propre entreprise a toujours été présente dans sa vision d'avenir. Lui et sa conjointe aiment la terre. Les deux ont été élevés sur une terre, mais ils ne voulaient pas une terre avec des animaux, car c'est trop de travail.
-

Quelques entreprises, soit quatre parmi celles étudiées, ont été lancées afin de venir en aide à un autre entrepreneur. Ainsi, l'entreprise a été créée ou rachetée pour soutenir un autre entrepreneur, en général membre de la famille proche (enfant, gendre, beau-frère), dans son activité. Les différentes entreprises peuvent travailler en complémentarité, dans une forme de production intégrée.

La quatrième et dernière raison évoquée concernant la place de la famille au moment de la création de l'entreprise est l'idée de transmettre un héritage aux enfants. Le créateur de l'entreprise visait la constitution d'un patrimoine pour ses enfants. Cette raison est évoquée plus rarement, seulement deux fois, mais cette idée d'une implication future des enfants ressort tout de même à d'autres moments de l'entretien (ex. : question no 2.9 sur l'implication du conjoint et des enfants). Plusieurs répondants soulignent cependant qu'ils n'ont pas l'intention d'imposer ce projet à leurs enfants, mais seulement de leur offrir la possibilité d'avoir un emploi temporaire (alors qu'ils sont jeunes) ou de prendre leur relève (quand ils seront plus âgés).

Enfin, la volonté de concrétiser un projet de vie en lien avec le territoire constitue un autre motif qui a conduit à la création de l'entreprise. Ainsi, comme l'évoquent sept répondants (12%), le créateur de l'entreprise a développé son activité pour pouvoir rester ou s'établir dans la région : soit la région en elle-même avait déjà du sens pour lui, en raison de l'existence d'attaches familiales par exemple, soit il souhaitait plus généralement vivre à la campagne, « retourner à la terre ». Nous verrons que cet aspect touchant le lien au territoire est omniprésent dans le choix de localisation résidentielle (cf. point 3.1.3).

### **Troisième type de motifs: valoriser la ressource et répondre à un marché**

Enfin, le troisième type de raisons pour créer l'entreprise, évoquées presque aussi souvent que les précédentes (39%), a trait aux ressources et à l'activité productive. Deux raisons peuvent être distinguées (voir exemples choisis dans l'encadré 3.3).

Une première touche la valorisation de la ressource. Celle-ci est entendue comme l'ingrédient principal transformé : érable, poisson et fruits de mer, viande, lait, fruits et légumes. Le projet d'entreprise vise donc à créer un débouché ou à apporter de la valeur ajoutée à cette ressource, qu'elle soit produite en interne par l'entreprise ou à l'externe. Cette raison permet aussi de voir l'évolution de certaines entreprises qui, progressivement, tendent à se concentrer de plus en plus sur la transformation de la ressource, quitte à délaisser parfois complètement sa production. Mais rappelons tout de même que les deux tiers des entreprises recensées dans les trois régions étudiées produisent la ressource (cf. point 2.1.3). Douze répondants (21%) actifs dans l'une ou l'autre des cinq filières étudiées évoquent cette raison, mais dans une plus forte proportion pour deux filières, celle du lait et celle des fruits et légumes.

Presque autant de dirigeants interrogés (19%) soutiennent que l'entreprise a été créée pour répondre à une demande ou à un marché favorable. Le créateur de l'entreprise a développé son activité pour répondre à une demande locale, parfois exprimée de façon explicite par des clients s'adressant directement à eux pour un produit spécifique. Pour d'autres, il n'y avait pas de concurrent et ils ont choisi de fabriquer un produit nouveau.

### **Encadré 3.3 - Exemples de motifs pour créer l'entreprise liés à la ressource et à la production**

---

#### **Motifs reliés à la valorisation de la ressource**

- « Ça se résume en un mot : rentabilité. La culture maraîchère demande énormément de travail, c'est très incertain (...). Alors que dans la transformation, (...) à partir du moment où on a le stock, nous on a beaucoup de fruits congelés, et on transforme à la demande. (...) Là, j'ai une stabilité et une sécurité qui est moins stressante. Puis la valeur ajoutée aussi sur le produit. Entre [le fruit] que je vends à l'état frais tant la livre, et ma bouteille d'alcool, ma marge est beaucoup plus intéressante. »
- « Lorsqu'on a commencé les alcools, on a délaissé progressivement la partie maraîchère. Ça s'est pas fait du jour au lendemain. Je pense que c'est en 1990 qu'on a vraiment arrêté la partie maraîchère. Les gelées, les coulis et tout ça, ça a été arrêté il y a 6 ans. »
- Au départ, il s'agit d'une entreprise individuelle créée par le père du répondant qui est centré sur la production uniquement. Puis le répondant intègre l'entreprise et la rachète dans les années 1990. Dès cet instant, son idée est d'innover et d'apporter une plus-value en proposant autre chose que les produits de l'érablerie traditionnels. La fonction R&D est donc une composante essentielle de l'entreprise.

#### **Motifs pour répondre à un marché et une clientèle**

- Le répondant travaillait pour une chaîne de magasins dans le domaine de l'agroalimentaire. Il trouvait le produit intéressant et a constaté qu'il y avait une demande pour des produits agroalimentaires. Il a eu l'idée de créer sa propre compagnie en développant quatre magasins.
  - Le répondant a rencontré un fromager artisanal puis, « passionné », a démarré la production de fromages à son domicile avec sa conjointe. À l'époque, peu d'entreprises proposaient du fromage frais du jour dans la région. La situation de la ferme, au bord de la 132, était avantageuse. Des clients ont commencé à acheter le fromage à la ferme. Le répondant a fait une demande de permis.
  - La ferme a été achetée dans les années 1970. Le répondant vendait de la viande au quartier. « Les gens voulaient acheter de la viande à la ferme mais pas un demi-bœuf, car c'était trop. De plus, les clients n'étaient pas toujours satisfaits des découpes faites par les autres bouchers. Y en avait un, je m'adonnais un peu avec là, mais il est déménagé fait que là, je me retrouvais tout seul. Y avait une femme, les gens l'aimaient mais elle a arrêté. » Le répondant a donc suivi une formation de boucher à plein temps, afin de transformer lui-même sa viande, tout en gardant la ferme. Après sa formation, il a construit sa propre boucherie. Il a développé des recettes au fur et à mesure que son entreprise de transformation se développait.
  - Pour répondre à la demande locale : le répondant avait acheté l'érablière avec ses beaux-frères et c'était par plaisir, pour la famille. Ensuite, des gens sont venus acheter du sirop sur place et c'est là qu'ils ont décidé d'agrandir.
  - Le répondant et sa famille fabriquaient le produit pour leur propre consommation, car ils croyaient à ses bénéfices pour la santé. Une entreprise de [nom de ville régionale] qui en produisait a fermé : le répondant (qui connaissait l'entrepreneur) a reçu des demandes. Le produit a rencontré du succès.
-

### **Points saillants sur les motifs de création d'entreprise**

1. Des raisons variées de créer une entreprise qui touchent différents facteurs, relevant soit d'une logique personnelle, voire affective, soit d'une logique d'affaires et, pour le tiers des répondants, les deux à la fois;
2. Des raisons personnelles sont citées le plus souvent – par 58% des répondants – et touchent le parcours professionnel du fondateur comme : le désir de professionnaliser un intérêt et une passion pour une activité, celui de mettre en valeur des compétences, la volonté de créer de l'emploi pour soi ou pour des proches, et enfin, le besoin d'autonomie;
3. Des raisons liées au milieu de vie de l'entrepreneur-habitant sont également importantes – par 40% des répondants –, comme la transmission d'un patrimoine familial et d'un savoir-faire ou la réalisation d'un projet de vie, souvent conçu pour le couple ou la famille;
4. Enfin, des raisons plus pragmatiques touchant les ressources et l'activité productive sont à la source du projet d'entreprise, et cela, dans une proportion très proche de celles touchant la famille et le projet de vie (39%). Il s'agit de la volonté de valoriser la ressource produite par l'entreprise et le désir de répondre à une clientèle qui demande des produits fabriqués.

#### **3.1.2. Le choix de fabriquer un produit «de spécialité»**

La fabrication de produits bioalimentaires de spécialité est le socle sur lequel a été construit l'échantillon. En effet, pour être retenues, les entreprises devaient fabriquer au moins un produit dit de spécialité (cf. 2.2.1). Les entrepreneurs rencontrés travaillent cependant dans des filières distinctes, ce qui a entre autres pour conséquence que leurs produits, comme leurs procédés de fabrication, diffèrent : certains consacrent entièrement leur activité à la réalisation et à la commercialisation de produits de spécialité, tandis que d'autres proposent parallèlement des produits bioalimentaires standards ; certains cultivent, élèvent, cueillent ou pêchent la ressource qu'ils transforment, tandis que d'autres l'achètent auprès de fournisseurs. La fabrication de produits de spécialité peut également avoir présidé à la création de l'entreprise ou être apparue au cours de son histoire.

Quelles que soient ces variations, dans un contexte largement favorable aux grands groupes et aux productions de masse et standardisées, l'observateur ne peut manquer de s'interroger sur les motifs qui ont poussé ces entrepreneurs à s'engager sur la voie – semblant plus laborieuse – des produits bioalimentaires de spécialité. La question<sup>19</sup> était posée dans l'entretien après que le répondant ait nommé jusqu'à cinq produits considérés comme produits de spécialité (les plus distinctifs) parmi la gamme de tous ses produits. La suite du questionnaire portait sur l'activité de l'entreprise telle qu'organisée autour de ces produits spécifiques.

---

<sup>19</sup> Au total, 62 personnes ont répondu à la question n°3.3. : « Parmi l'ensemble de vos produits, identifiez jusqu'à cinq produits agroalimentaires de spécialité. (...) Pourquoi avez-vous choisi de développer ces produits de spécialité ? »

Au regard du cadre d'analyse établi pour cette étude, seuls deux des axes proposés sont pertinents pour expliquer le choix de développer des produits de spécialité : l'entrepreneur (axe A) et les ressources et activités productives (axe B). Le milieu institutionnel (axe C) est mentionné dans de très rares cas (3 entreprises), et cela, sous la forme négative d'une contrainte réglementaire. Comme au point précédent, les réponses sont présentées de façon détaillée suivant leur prépondérance dans les discours recueillis. Soulignons encore une fois que les réponses ne sont pas exclusives les unes par rapport aux autres, alors qu'une douzaine de répondants ont mentionné plusieurs types d'arguments simultanément – entrepreneur et ressources surtout – pour éclairer leur choix de fabriquer des produits dits de spécialité.

### **Premier ensemble de motifs : valeur ajoutée à la ressource et marchés**

Interrogés directement sur cette orientation en faveur des produits de spécialité, presque tous les entrepreneurs rencontrés (92%) mettent majoritairement en avant les logiques productives touchant la mise en valeur de la ressource et les « marchés », avec un fort accent sur la rentabilité. Neuf types de motifs associés à l'axe B (ressources et activités productives) peuvent ainsi être extraits des argumentaires, que nous avons regroupés en trois catégories : les stratégies orientées vers la gestion de la ressource, les stratégies orientées vers la clientèle, les stratégies orientées vers les concurrents (voir exemples choisis dans l'encadré 3.4).

#### **Des stratégies orientées vers la gestion de la ressource : plus-value et rentabilité**

Les considérations liées à la ressource, celle-ci étant entendue comme l'ingrédient principal transformé par l'entreprise, ont été déterminantes dans le passage à la fabrication de produits de spécialité. Rien de surprenant à cela lorsque l'on sait que plus du deux tiers des entreprises de notre échantillon ont aussi pour vocation de produire cette ressource (cf. point 2.2.3).

Ainsi pour plus de la moitié des entrepreneurs (57%), il s'agissait d'obtenir une meilleure marge de profit sur l'activité existante et, par extension, d'améliorer ou d'assurer la rentabilité de l'entreprise. Plusieurs affirment même que cette transformation de la ressource dans un produit dit de qualité est une « condition » pour assurer la viabilité de leur entreprise. En effet, la production de la ressource « brute » (fruits et légumes, viande, érable, lait, poissons et fruits de mer) et la fabrication de produits « standards » (sirop d'érable ou cheddar, par exemple), sont souvent considérées comme peu ou insuffisamment rentables eu égard à l'investissement consenti par l'entrepreneur. Ceci est d'autant plus vrai que les entreprises enquêtées sont la plupart du temps de taille modeste. Dans certains cas, cette stratégie misant sur la transformation à valeur ajoutée a pu être adoptée en réponse à une situation de crise, permettant dans ce cas de pérenniser l'activité (une entreprise décide par exemple de développer ce type de produits au moment où elle est en déficit).

Sans parler directement de rentabilité même s'il en est encore question, s'agissant de la gestion de la ressource, plus du quart des répondants disent avoir développé des produits de spécialité pour écouler la production et éviter les pertes. Enfin, pour quelques entreprises, soit cinq, la fabrication de produits de spécialité permet de régulariser l'activité de l'entreprise sur l'année, ou encore d'étendre la période d'activité lorsque celle-ci est plutôt saisonnière à l'origine.

### **Encadré 3.4 - Exemples de motifs pour fabriquer un produit de spécialité liés aux ressources et à l'activité productive**

#### **Rentabilité**

- Pour quelle raison avoir décidé de passer de la production maraîchère à la transformation en alcool ? « Ça se résume en un mot : rentabilité. La culture maraîchère demande énormément de travail, c'est très incertain. (...) Alors que dans la transformation (...) à partir du moment où on a le stock (...) j'ai une stabilité et une sécurité qui est moins stressante. Puis la valeur ajoutée aussi sur le produit : entre (le fruit) que je vends à l'état frais tant la livre et (mon produit de spécialité), ma marge est beaucoup plus intéressante. »
- « Le but ultime de la transformation est d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. Il est difficile d'entrer en compétition avec la Californie, le Mexique dans les produits frais, car les coûts de production ne sont pas les mêmes ni le temps de production dans l'année. »

#### **Utilisation des surplus**

- Le répondant s'est tourné vers la transformation dans le but d'écouler régulièrement la totalité de sa production, et de ne plus dépendre des autres membres de la filière et de la fédération des producteurs acéricoles : « au départ, le but était de vendre mon propre produit puis par la force des choses, on a commencé à acheter du sirop ».
- Même si tous les produits de spécialité ne sont pas rentables, l'entreprise les fabrique afin de récupérer toute la viande qu'elle produit. « Le but c'est qu'il ne reste rien ». C'est en se questionnant sur la manière de valoriser la ressource que les répondants développent leurs produits.
- Les plats cuisinés ont été développés pour écouler les produits maraîchers en surplus ou « de moins belle apparence ».

#### Des stratégies orientées vers la clientèle

Le deuxième ensemble de motifs importants, évoqué cette fois par près de la moitié des répondants (45%), a trait à la clientèle, existante ou potentielle, de l'entreprise : l'entrepreneur a développé ses produits de spécialité dans le but d'atteindre une clientèle, fondant sa stratégie sur une demande explicite, une étude de marché formelle ou bien encore sur une perception d'ordre général (voir exemples choisis dans l'encadré 5).

De façon plus spécifique, dans plus d'un cas sur quatre (29%), ils ont développé les produits de spécialité en réponse à un marché considéré comme favorable, parce qu'il existait une demande locale ou plus générale, un débouché pour ces produits (succès rencontré par ce type de produits sur le marché). Pour d'autres (13%), le développement de produits de spécialité s'inscrit dans une stratégie de diversification. Sans nécessairement répondre à une demande explicite, il s'agit pour la plupart d'attirer ou de fidéliser la clientèle en proposant différents produits capables de satisfaire des goûts ou des besoins variés (repas de fête ou consommation quotidienne, clientèle régulière ou saisonnière, marché local ou plus lointain). Enfin, un répondant sur dix a comme souci de faire connaître la ressource, qu'elle soit produite en interne ou en externe, de la mettre en valeur auprès des consommateurs. Certaines entreprises exploitent en effet une ressource rare ou peu connue, peu valorisée au Québec ou dans la région.

### **Encadré 3.5 - Exemples de motifs pour fabriquer un produit de spécialité liés à la clientèle**

---

#### **Répondre à un marché favorable**

- Avant de faire de la transformation, le couple a fait faire une étude de faisabilité afin de voir si le projet tenait la route. Il y avait à cette époque un engouement énorme et beaucoup de fromageries commençaient à naître au Québec. L'étude révélait qu'il y avait de la place sur le marché pour les fromages fabriqués à partir de lait de brebis.
- Il y a une demande pour les produits transformés sur le marché : « du pâté de foie, c'est quand même aux yeux des gens un produit fin, un produit de luxe. On achète du pâté de foie pour les grandes occasions (...). La saucisse, c'est quelque chose qui s'achète bien et qui se fait bien pour le soir ».

#### **Diversifier les produits**

- La répondante a développé plusieurs types de produits, qui se fabriquent à différentes saisons et qui ont des durées de conservation différentes. Cela lui demande une bonne gestion des surplus, mais elle peut ainsi satisfaire la clientèle régionale (elle ne souhaite pas vendre hors de la région) selon les saisons.
- Le nouveau produit permettra à la fromagerie de régulariser la production hivernale : ce fromage nécessitant quatre mois de maturation, la fromagerie pourra continuer à opérer en hiver, à faire travailler le personnel, à produire et stocker des produits en prévoyance de l'été, etc.

#### **Valoriser la ressource**

- « La tisane, au tout début c'était la façon d'introduire les gens aux plantes. »
  - Les produits transformés permettent de faire connaître (cet animal) aux gens et de leur montrer que ce n'est pas de la « viande de bois ».
- 

### Des stratégies orientées vers les concurrents

Regroupées dans une troisième et dernière catégorie, les considérations liées à la concurrence sont évoquées dans presque deux cas sur cinq (39%). Par rapport à la stratégie précédente, ces entrepreneurs observent donc les produits proposés par leurs concurrents pour, ensuite seulement, déterminer leur propre production (voir exemples choisis dans l'encadré 3.6).

Près d'un entrepreneur sur quatre dit ainsi avoir choisi les produits de spécialité en tant que produits «de niche», afin de se positionner sur un marché peu ou moins concurrentiel, voire de développer de nouveaux marchés où il y a encore peu d'entreprises présentes. D'autres répondants (15%) souhaitent se distinguer des concurrents de la façon suivante : il s'agit de commercialiser un produit «différent» ou que les concurrents ne pourront pas reproduire à l'identique. La stratégie peut être également de se différencier par la diversité des produits mis sur le marché. Si la proportion d'entrepreneurs ayant choisi cette stratégie semble faible, il convient de mettre ces réponses en perspective avec la suite du questionnaire, où les répondants placent souvent la qualité comme principal élément distinctif de leurs produits. Or, cette exigence de qualité est d'autant plus importante qu'elle a des répercussions sur l'organisation de la production, les volumes produits et leur commercialisation (cf. 3.2).

Adoptant la position inverse à la précédente, quelques entrepreneurs se sont engagés dans la voie des produits de spécialité pour s'aligner sur un modèle concurrent, dans la mesure où celui-ci semblait faire ses preuves.

### **Encadré 3.6 - Exemples de motifs pour fabriquer un produit de spécialité liés aux concurrents**

---

#### **Se positionner sur un marché moins concurrentiel**

- Comme il y avait beaucoup de compétition dans le domaine du sirop d'érable, les répondants ont choisi de développer des produits sur un marché où il y avait moins de joueurs. Il n'y avait pas de marché pour ce produit, peu de gens le connaissaient, l'intérêt d'exploiter ce marché est donc venu rapidement.
- « Elles sont uniques (...), aussi au Québec y en a pas (sous forme) biologique, alors nous on s'est basé sur des produits qui existent presque pas pour partir notre gamme. »

#### **Se distinguer des concurrents**

- Le répondant s'est inspiré du restaurant X à Québec. Il souhaitait faire la même chose mais avec des produits de la mer, ce qui n'est pas banal dans la région. L'idée derrière le projet, c'était de faire différent.
  - « Je voulais un produit vraiment différent des autres (...) j'ai quelque chose qu'ils ne peuvent pas retrouver ailleurs. »
  - S'aligner sur le modèle concurrent
  - Les répondants ont développé une gamme car la majorité des entreprises dans le domaine développent une gamme de produits.
- 

### **Deuxième ensemble de motifs : intérêt et compétence de l'entrepreneur**

Tandis que l'intérêt et les compétences personnelles de l'entrepreneur apparaissaient de manière centrale dans les discours sur la création de l'entreprise (question 1.6.), ces motifs sont moins présents en ce qui concerne le choix de développer des produits de spécialité : ils sont tout de même mentionnés par près du quart des répondants. Ceux-ci rattachent le développement de produits de spécialité à un intérêt personnel et à une passion (16%) ou à la valorisation d'une compétence personnelle (10%) (voir exemples choisis dans l'encadré 3.7).

### **Encadré 3.7 - Exemples de motifs pour fabriquer un produit de spécialité liés aux intérêts et compétences de l'entrepreneur**

---

#### **Répondre à un intérêt personnel ou professionnel**

- La répondante « aime inventer des recettes pour d'autres », en mariant ses produits à d'autres qui sont fabriqués dans la région. Elle ne travaille pas à la demande mais plutôt « au plaisir ».

#### **Valoriser une compétence personnelle**

- Le répondant a suivi deux formations dans la transformation des produits de l'érable, données par le MAPAQ. C'est à partir de ses apprentissages qu'il a choisi de développer sa gamme de produits, mais de manière à ce que ses produits goûtent davantage que ceux réalisés dans le cadre de ses formations.
- 

### **Troisième ensemble de motifs : contrainte posée par l'environnement institutionnel**

Il est intéressant de constater que l'environnement institutionnel et social des entrepreneurs a peu joué dans leur décision de développer des produits de spécialité. De plus, les quelques répondants concernés n'évoquent leur environnement que sous la forme d'une contrainte : un règlement (ancien ou nouveau) les a conduits à modifier ou à adapter leur activité, généralement en proposant de nouveaux produits.

### **Points saillants sur les raisons de fabriquer des produits de spécialité**

- Les réponses sont logiquement à mettre en relation avec celles obtenues à la question 1.6. (raisons de création de l'entreprise), dans la mesure où la fabrication de produits de spécialité est souvent la raison d'être des entreprises rencontrées. Toutefois, les logiques dominantes apparaissent ici très différentes. Ainsi, alors que les intérêts personnels étaient majoritairement à la source du projet d'entreprise, ici ce sont des logiques d'affaires qui prévalent très largement, évoquées par presque tous les entrepreneurs (92%).
- Les raisons touchant ces logiques d'affaires ont trait à la rentabilité de l'entreprise, voire à sa viabilité : la fabrication d'un produit parvenant à se démarquer dans des marchés très concurrentiels constitue une stratégie d'affaires pour ajouter une valeur économique à la ressource, produite au moins en partie par les deux tiers des entreprises étudiées, ou encore pour prolonger la période d'activité au-delà des saisons de production usuelles. Notons que les entrepreneurs conçoivent différemment cette stratégie, choisissant soit de s'appuyer sur la demande, explicite ou non, de la clientèle, soit de s'aligner sur les modèles concurrents ou, au contraire, de s'en distinguer.
- Les facteurs rattachés au contexte institutionnel, comme les programmes de soutien financier destinés à ces productions spécialisées, n'ont pas été déterminantes, si ce n'est pour quelques rares cas d'entrepreneurs rencontrés qui les ont alors considérés comme une contrainte et non un incitatif favorisant la transformation de produits de spécialité.

### **3.1.3 La localisation de l'entreprise**

Dans les théories classiques de localisation d'entreprise, il est postulé que l'entreprise est mobile, facilement transférable d'un espace à un autre, au gré de décisions prises par ses dirigeants rationnels. Il est entendu que la localisation optimale serait déterminée en fonction de l'évaluation qu'ils font des conditions du milieu selon qu'ils parviennent ou non à répondre aux besoins de l'entreprise, principalement en termes de disponibilité de la ressource à transformer, de main-d'œuvre et de distance des marchés. Or, nous mettons de l'avant une autre perspective (voir point 1.2). Dans le cas d'entreprises de taille modeste (TPE, PME), comme la majorité de celles étudiées dans la présente recherche, nous postulons que l'entreprise est fortement attachée à son (ses) dirigeant. Selon notre hypothèse, la rationalité de celui-ci ne repose pas seulement sur une logique d'affaires, mais aussi sur une logique plus sensible, voire affective. Celle-ci s'articule autour de la figure de ce que nous avons appelé l'entrepreneur-habitant, soit la femme ou l'homme qui, tout en s'impliquant dans son entreprise, participe aussi à la vie d'un territoire, en tant que résident et citoyen. Nous avons donc cherché à comprendre le rapport de l'entrepreneur-habitant à son territoire, alors vu comme un milieu de vie, à travers des questions touchant le choix de localisation de sa résidence<sup>20</sup> et d'autres concernant le choix de localisation de l'entreprise<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Question no 2.6 : « Dans quelle municipalité résidez-vous ? Depuis quelle année ? Pour quelles principales raisons habitez-vous à cet endroit ? »

<sup>21</sup> La question no 1.1 était énoncée comme suit : 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

D'emblée, nous constatons que le lieu de l'entreprise et le lieu de résidence sont géographiquement très proches, généralement dans la même localité ou dans des municipalités voisines. Souvent même, lieu de production et lieu de vie sont confondus sur un même site, particulièrement pour les entreprises agricoles produisant leurs propres ressources. Selon les théories classiques, on s'attendrait à ce que les raisons du choix de la résidence soient souvent les mêmes que celles qui ont présidé à la localisation de l'activité d'entreprise. Les données montrent effectivement que les deux se renvoient l'une à l'autre : par exemple, les répondants expliquent souvent comment il est avantageux pour leur qualité de vie d'habiter près du lieu de leur entreprise. L'analyse fait cependant ressortir deux constats importants concernant les liens entre localisation d'entreprise et localisation résidentielle.

Premièrement, contrairement aux idées dominantes les théories classiques sur la localisation d'entreprise, le choix du lieu de résidence a généralement été fixé en amont du projet d'entreprise et, de ce choix, a ensuite découlé le lieu d'établissement de l'entreprise. Rappelons ici qu'environ les trois quarts des répondants habitaient ou s'étaient établis dans la localité où ils ont développé leur entreprise avant la création de cette dernière. En d'autres termes, les entrepreneurs interrogés ne cherchent pas uniquement un lieu de production, mais bien aussi, et peut-être même d'abord pour la plupart, un lieu de vie. Ce serait donc l'entrepreneur comme habitant qui oriente la localisation de l'entreprise. Ce premier constat invite donc à porter une attention particulière aux facteurs qui orientent le choix du lieu de résidence

Deuxièmement, à ce sujet, la logique de localisation résidentielle repose essentiellement sur une variété de facteurs concernant le milieu de vie, faisant référence à l'axe D dans notre cadre d'analyse (voir point 1.3)<sup>22</sup>. Ce constat pourrait paraître comme une évidence. Toutefois, tout en comprenant que le choix de la résidence repose prioritairement sur une rationalité touchant le milieu de vie, il aurait été plausible que les dirigeants évoquent *aussi* des motifs touchant les aspects productifs de leur entreprise, car après tout, la localisation a certainement des incidences sur leur activité et la conduite de leurs affaires. Ils évoqueront effectivement ces incidences, positives et négatives, de la localisation ailleurs pendant l'entretien, mais pas au sujet de leur lieu de résidence. Les principaux facteurs motivant la localisation résidentielle des 65 répondants peuvent être regroupés autour de trois thèmes décrits dans ce point : le parcours personnel de l'entrepreneur-habitant, le cadre de vie et le patrimoine familial<sup>23</sup>.

### **Le parcours personnel du propriétaire : s'enraciner dans un milieu de vie déjà connu, où l'on a des attaches**

Une forte majorité d'entrepreneurs interrogés (72%) mettent en avant leur parcours personnel pour justifier le choix de localisation de leur résidence. En d'autres termes, ils avaient déjà un lien avec la localité avant de s'y établir définitivement (voir exemples choisis dans l'encadré 3.8).

Dans l'ensemble, près des deux tiers des réponses renvoient à un lien familial avec le territoire de résidence. Ainsi, plus de deux répondants sur cinq (43%) sont nés dans la municipalité où ils

(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 ?

<sup>22</sup> Dans un seul cas, un facteur lié au contexte institutionnel a été mentionné qui, alors, a pour ainsi dire «forcé» le choix de localisation de la résidence, et sous-jacent, celui de l'entreprise. Plus exactement, le financement du MAPAQ destiné à soutenir le démarrage de l'entreprise était accordée à la condition que celle-ci soit établie dans une autre région que celle d'abord retenue par les propriétaires. Le choix se posait alors en termes de capacité à pouvoir démarrer l'entreprise ou ne pas créer l'entreprise.

<sup>23</sup> La question de la localisation de l'entreprise sera quant à elle discutée plus avant (cf. point 3.2.4).

résident actuellement ou dans une municipalité voisine. Ils peuvent avoir vécu là de manière permanente ou avoir quitté la municipalité plusieurs années avant de revenir s'y établir, notamment pour prendre la relève de l'entreprise familiale. Sans être natifs du lieu, certains font référence à leurs origines familiales : un ou plusieurs membres de leur famille proche ou plus éloignée (oncles, tantes) vivent dans la municipalité ou à proximité. De même, une dizaine de répondants ont choisi leur lieu de résidence en fonction de leur conjoint(e) qui était originaire de la municipalité. Dans une moindre mesure, deux répondants ont évoqué des souvenirs d'enfance ou de vacances pour expliquer leur choix, soit que le répondant (ou sa famille) possédait une résidence secondaire dans la municipalité, soit que le répondant avait séjourné dans la localité pendant les étés pour y travailler, ce qui lui avait donné le «goût de l'agriculture» et de s'y établir plus tard.

Dans un autre ordre d'idées, huit entrepreneurs font valoir qu'ils ont choisi d'habiter la localité parce qu'ils y travaillaient (ou dans une municipalité voisine), leur emploi n'étant pas toujours lié au domaine bioalimentaire. C'est ensuite qu'ils ont décidé de lancer leur projet d'affaires.

### **Encadré 3.8 - Exemples de motifs pour choisir le lieu de résidence liés au parcours de l'entrepreneur-habitant**

---

#### **Lieu de naissance, origine familiale**

- « Je réside ici même à [nom de localité], sur la propriété, depuis 2007. J'ai grandi ici, j'ai fait toute ma scolarité ici, une partie à Québec, et en 1995, à la fin de mes études, je suis partie en France. Je suis revenue en 2007 pour reprendre l'entreprise. »
- La répondante a été élevée à [nom d'une ville], mais sa propre mère était native de [nom du village]. À l'âge de 21 ans, la répondante a souhaité retourner dans la région de sa mère.

#### **Conjoint, emploi préexistant**

- L'épouse du répondant est née sur la terre à côté de leur domicile, alors c'était un retour aux sources.
  - Ils ont choisi la localité [nom de celle-ci] comme localisation car c'était à proximité de l'emploi du répondant au moment de la création de l'entreprise.
- 

### **Le cadre de vie comme motivation**

Plusieurs éléments liés au cadre de vie sont mentionnés comme facteurs ayant motivé le choix du lieu de résidence. Au total, plus de la moitié des réponses abordent de tels aspects (voir exemples choisis dans l'encadré 3.9).

Ainsi, pour le quart des répondants, la proximité de l'entreprise a été un élément déterminant dans le choix de la municipalité de résidence. Comme cela a été évoqué auparavant, l'habitation peut parfois être sur le même terrain, voire dans le même bâtiment que l'entreprise. Cette proximité est souvent induite par la nature de l'activité (dans le cas d'une ferme notamment), mais même lorsqu'elle ne résulte pas d'un choix explicite de la part du répondant, elle est appréciée pour sa commodité (déplacements limités), et dans la mesure où elle permet un

meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise ou la conciliation entre vie de famille et vie professionnelle<sup>24</sup>.

Une même proportion de répondants a choisi son lieu de résidence en fonction de considérations esthétiques, que ce soit pour la propriété elle-même ou pour son environnement (aménités). Cette variable peut parfois être mise en relation avec l'existence d'une occasion d'achat : dans ce cas, onze répondants ont trouvé une demeure à vendre correspondant à leurs différents critères liés tant aux aspects concernant l'esthétique, le coût, la proximité de l'emploi, la possibilité d'établir l'entreprise, etc., dans la municipalité concernée. Six entrepreneurs mettent plus précisément en avant le prix de vente (peu élevé) de la maison ou du terrain qui les rendaient accessibles pour leurs capacités financières.

Enfin, quoique dans une mesure nettement moindre, quatre répondants citent la proximité de services comme motifs du choix de leur municipalité de résidence, soit un réseau scolaire adapté aux besoins de leurs enfants et d'équipements culturels dans le milieu local, soit la proximité d'un milieu urbain pour leur propre divertissement et vie sociale.

### **Encadré 3.9 - Exemples de motifs pour choisir le lieu de résidence liés au cadre de vie de l'entrepreneur-habitant**

#### **Proximité avec l'entreprise, qualité du cadre de vie, opportunité d'achat**

- C'était clair lors de l'achat qu'ils vivraient sur les lieux de l'entreprise. Ils voulaient un gîte et cela leur permettait d'être à la maison pour les enfants et d'être sur place pour le travail.
- Les répondants voulaient trouver un endroit peu éloigné de [nom de ville] où il y avait de la forêt, car dans les plaines, on trouve des porcheries et des fermes agricoles, ce qui n'est pas très beau. Ils ont trouvé la maison par hasard, avec les qualités recherchées : l'endroit était superbe, le paysage authentique. La maison était belle.
- Le couple a acheté une ferme inhabitée dans le « haut pays » car le bord du fleuve était trop cher. Ils ont eu un coup de cœur pour la maison. Le répondant est né dans un centre urbain, a grandi dans une autre région, puis a fait ses études et travaillé à Montréal. « Mais la campagne était toujours en moi. »

### **La reprise d'un patrimoine familial**

Un troisième et dernier type de raison ayant présidé au choix du lieu de résidence se rapporte directement à l'acquisition de l'entreprise familiale. Une dizaine de répondants (15%) indiquent ainsi que la propriété (bâtiment et/ou terrain) appartenait à un membre de leur famille (qu'ils l'aient rachetée ou qu'ils en aient directement hérité). Ce cas de figure est plus courant lorsque lieu de résidence et lieu de travail sont confondus : le répondant ayant alors hérité ou racheté la résidence avec l'entreprise (ferme familiale par exemple).

<sup>24</sup> Ce motif reviendra également dans l'évaluation que fait le répondant des avantages et inconvénients de la localisation de son entreprise, décrite plus avant (cf. point 3.2.4).

### **Points saillants sur le choix du lieu de résidence**

- 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.
- Les questions liées aux trois autres axes d'analyse, touchant l'entrepreneur vu comme un producteur (axe A), les ressources et activités productives (axe B) et le contexte institutionnel (axe C) sont, quant à elles, pratiquement absentes.

## **3.2 LA PHASE D'OPÉRATION ET LE TERRITOIRE D'ACTION : À QUELLES ÉCHELLES CONSTRUIRE LES RESSOURCES?**

Toujours dans le but de mieux comprendre les réalités et les défis qui se posent aux entreprises situées dans une région non métropolitaine, notre enquête investiguait divers aspects de leurs pratiques entourant la fabrication des produits alimentaires de spécialité. Les données recueillies permettent de poser quelques caractéristiques concernant la taille des entreprises (employés, chiffre d'affaires) et le travail fait par les entrepreneurs avec des fournisseurs de la région ou de l'extérieur concernant différentes ressources nécessaires à leurs opérations (point 3.2.1), l'étendue géographique des marchés et clientèles (point 3.2.2), les stratégies de marketing territorial privilégiées (point 3.2.3), ainsi que les avantages et inconvénients perçus par rapport à leur localisation géographique (point 3.2.4). Elles sont décrites tour à tour dans les pages suivantes.

### **3.2.1 Caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs**

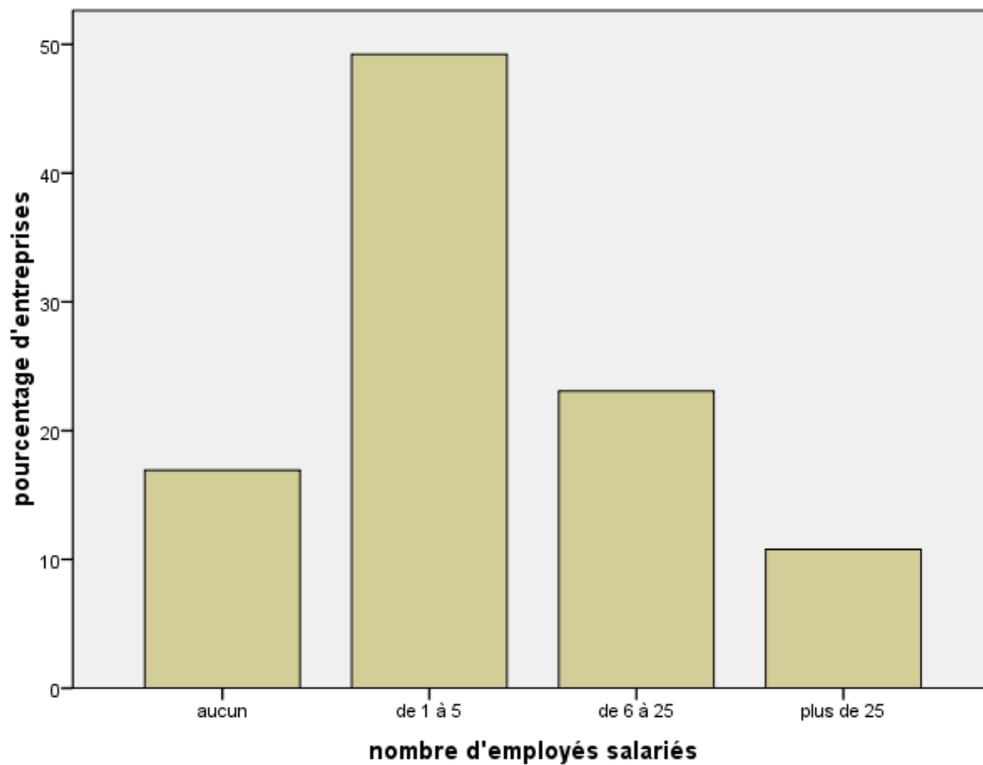
Nous présentons ici les principales caractéristiques actuelles des entreprises et des entrepreneurs alors que l'entreprise se trouve en exploitation, synthétisées au tableau 3.2. S'intéressant notamment à la taille des entreprises, les 65 cas étudiés comptent le plus souvent d'un à cinq employés (49%), mais près du quart en comptent six à vingt-cinq (23%) et un peu plus d'une entreprise sur dix en embauche encore davantage. On note que moins d'une entreprise sur cinq ne compte que sur le travail des propriétaires (17%) (voir figure 3.1). Cela n'est pas sans refléter le stade de développement de l'entreprise.

**Tableau 3.2 - Quelques caractéristiques des entrepreneurs et entreprises en phase d'opération**

variables	modalités	valeurs en %
nombre d'employés	d'un à cinq employés	49,2 %**
chiffre d'affaires	de 100 000\$ à moins de 250 000\$	21 %**
plus grand rayon d'embauche	autre MRC	37,7 %*
âge actuel des répondants	---	48,8 ans***
municipalité de résidence actuelle des propriétaires	même municipalité que l'entreprise	80 %*
occupation d'un emploi extérieur par le répondant principal	non	78,1 %*
occupation d'un emploi extérieur par le conjoint	non	61,9 %*
implication familiale dans l'entreprise	oui, du conjoint seulement	37,5 %*

\*valeur modale  
 \*\*valeur médiane  
 \*\*\*valeur moyenne

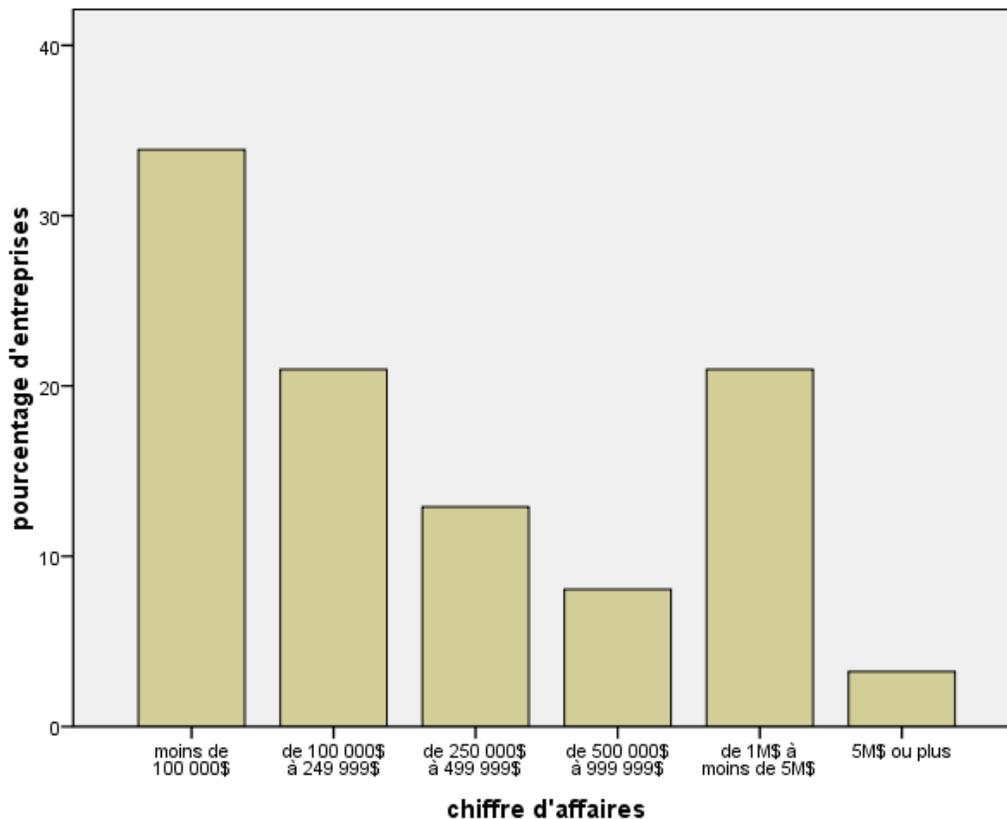
**Figure 3.1 – Répartition des entreprises selon le nombre de personnes embauchées**



Quant au chiffre d'affaires, il révèle une autre dimension de la taille de l'entreprise (voir figure 3.2). Le chiffre d'affaires médian se situe de 100 000\$ à moins de 250 000\$ (21%). C'est dans la même proportion que des entreprises présentent un chiffre d'affaires variant de 250 000\$ à moins d'un million de dollars. Par ailleurs, si environ le tiers des entreprises ont un chiffre d'affaires en deçà de 100 000\$ (34%), près du quart dégagent plus d'un million de dollars (24%), dont à peine 3% plus de cinq millions de dollars. Il faut dire que certaines filières permettent de dégager de plus grands revenus que d'autres, selon que les produits de spécialité sont exportés ou écoulés sur les marchés intérieurs, notamment les marchés locaux et régionaux.

Concernant l'embauche de personnel, les entreprises qui en font recrutent des employés jusque dans les MRC voisines dans près de deux cas sur cinq (38%), alors que les employés de plus du quart des entreprises proviennent des municipalités de la même MRC que celle où les entreprises sont situées (28%). Enfin, tous les employés proviennent de la municipalité où est située l'entreprise dans environ le tiers des cas. Le rayon d'embauche dépasse donc souvent celui de la localité où est installée l'entreprise, mais demeure dans territoire de proximité.

**Figure 3.2 – Répartition des entreprises selon leur chiffres d'affaires**



Les propriétaires dirigeants d'entreprises rencontrés avaient en moyenne 49 ans au moment de notre enquête (été 2009). Quatre entrepreneurs sur cinq habitaient la municipalité où est située leur entreprise. Presque quatre propriétaires principaux sur cinq se consacraient à plein temps à leur entreprise (78%), et on observe que leurs conjoints ou conjointes n'occupaient pas d'emploi à l'extérieur dans un peu plus de trois cas sur cinq (62%). Ces entreprises constituent donc la principale source de revenus pour plusieurs familles. D'ailleurs, on observe que les conjointes et conjoints sont particulièrement impliqués dans près des trois quarts des cas (72% : sans les enfants dans 37,5% des cas et avec ces derniers dans 34,5% des cas). La relève familiale est quant à elle déjà impliquée dans plus de deux entreprises sur cinq (44%), soit les enfants seulement ou avec le conjoint ou la conjointe du propriétaire principal (respectivement 9,5% et 34,5%). Enfin, ni conjoint, ni enfant n'est impliqué dans le fonctionnement de l'entreprise dans près d'un cas étudié sur cinq (19%).

Quant aux relations d'affaires que les entrepreneurs entretiennent avec d'autres fournisseurs pour mener à bien diverses tâches entourant leurs produits bioalimentaires de spécialité, de la conception à la commercialisation, le tableau 3.3 indique que la grande majorité des tâches sont réalisées à l'intérieur des régions où sont localisées les entreprises, qu'elles prennent elles-mêmes en charge ces étapes de production ou qu'elles les confient à des partenaires d'affaires. Il y a donc peu de fuites de capitaux à l'extérieur des régions où s'installent et se développent les entreprises fabriquant des produits de spécialité.

Les tâches qui sont réalisées à plus de 90% dans la région elle-même ont trait à des tâches intimement liées au produit, notamment pour mieux en contrôler la qualité «interne» (conception : 91%, fabrication : 97% et traçabilité : 93%), ou elles concernent des tâches ayant trait à la présentation du produit, qui relève plutôt de la qualité «externe» (conception des étiquettes : 90%, étiquetage et emballage : 98% chacun). Le fait de réaliser soi-même ou de confier à une entreprise géographiquement proche une grande partie des tâches pourrait faciliter certainement ce contrôle de la qualité des produits.

**Tableau 3.3 - Réalisation des tâches à l'intérieur ou à l'extérieur de la région principalement**

Tâches principalement exécutées...	n /	à	à
conception/développement des produits de spécialité	56	<b>91,1 %</b>	8,9 %
réalisation d'une étude de marché	30	<b>73,3 %</b>	26,7 %
production d'ingrédients principaux	51	<b>86,3 %</b>	13,7 %
production d'ingrédients secondaires	46	37 %	<b>63 %</b>
transformation des ingrédients	43	<b>86 %</b>	14 %
conception d'outils/machinerie pour la fabrication	36	38,9 %	<b>61,1 %</b>
fabrication d'outils/machinerie pour la fabrication	40	45 %	<b>55 %</b>
achat d'équipement/machinerie pour la fabrication	38	23,7 %	<b>76,3 %</b>
fabrication des produits de spécialité	59	<b>96,6 %</b>	3,4 %
conception des étiquettes pour les produits	50	<b>90 %</b>	10 %
fabrication des étiquettes pour les produits	55	<b>69,1 %</b>	30,9 %
étiquetage des produits de spécialité	63	<b>98,4 %</b>	1,6 %
conception de l'emballage des produits	48	<b>89,6 %</b>	10,4 %
fabrication de l'emballage pour les produits	47	40,4 %	<b>59,6 %</b>
opérations d'emballage des produits de spécialité	59	<b>98,3 %</b>	1,7 %
réalisation de démarches de certification	33	<b>87,9 %</b>	12,1 %
conception d'un plan de commercialisation	46	<b>82,6 %</b>	17,4 %
distribution des produits de spécialité	44	<b>81,8 %</b>	18,2 %
vente des produits de spécialité	44	<b>79,5 %</b>	20,5 %
traçabilité des produits de spécialité	54	<b>92,6 %</b>	7,4 %

\*par l'entreprise elle-même ou par des partenaires d'affaires

En introduisant le facteur régional dans l'analyse, on constate seulement deux relations statistiquement significatives, soit la production d'ingrédients secondaires qui est majoritairement réalisée à l'intérieur de la région dans le cas des entreprises bas-laurentiennes (61%), alors que les ingrédients secondaires proviennent principalement de l'extérieur de la région dans le cas de Chaudière-Appalaches (63%) et davantage encore dans le cas de la Gaspésie (85%). Considérant l'importance de l'approvisionnement de la ressource pour les entreprises, peut-on déceler ici un indicateur de la présence d'un maillage plus serré aux niveaux local et régional sur le strict plan de la production, à la manière d'un système de production localisé? De même, la conception d'un plan de commercialisation des produits de spécialité est massivement conçu en Chaudière-Appalaches et au Bas-Saint-Laurent pour les entreprises qui y sont situées (respectivement dans 94% et 86% des cas), alors que près de trois entreprises gaspésiennes sur cinq confient cette tâche à des entreprises extérieures à la région (57%). Est-ce dû à la nature des produits ou à l'absence d'entreprises compétentes en matière de commercialisation?

Quant aux tâches qui sont majoritairement confiées à des entreprises situées en dehors de la région de localisation de l'entreprise fabriquant des produits alimentaires de spécialité (fabrication d'ingrédients secondaires, conception, fabrication et achat d'outils ou d'équipement, fabrication de l'emballage), elles le sont peut-être davantage pour des raisons d'absence dans la région ou d'incapacité de l'entreprise productrice à les réaliser elle-même plutôt qu'à une véritable recherche de partenaire d'affaires basée sur des considérations strictement économiques.

Le lien avec le chiffre d'affaires, qui donne une certaine indication de la taille de l'entreprise, serait à considérer pour la fourniture de certains biens ou services dans deux types de situations : la conception d'outils et de machinerie ainsi que la fabrication de ceux-ci, et la distribution des produits de spécialité et la vente de ces derniers<sup>25</sup>. Dans le cas de la conception comme de la fabrication des outils, des équipements et de la machinerie nécessaires, on observe que les entreprises ayant les plus petits chiffres d'affaires (moins de 100 000\$/an) et celles ayant les chiffres d'affaires les plus élevés (1 000 000\$/an ou plus) recourent davantage à des fournisseurs externes à la région, alors que les autres entreprises se procurent ces moyens de production plutôt auprès d'entreprises situées dans leur région ou les conçoivent et fabriquent elles-mêmes. Dans le cas de la distribution comme de la vente des produits de spécialité, on constate que la totalité des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à cent mille dollars se débrouillent par elles-mêmes ou font affaires qu'avec des partenaires de la même région. De même, plus l'entreprise qui dégage un gros chiffre d'affaires, plus ses marchés dépassent les frontières de la région et, donc, moins elle tend à s'occuper elle-même de la distribution et de la vente de ses produits de spécialité ou à confier ces tâches à des distributeurs ou marchands de sa région. La proportion de liens d'affaires à l'intérieur de la région diminue respectivement à 60% pour la distribution et à 44% pour la vente des produits dans le cas des entreprises dont le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à un million de dollars.

### 3.2.2 Le territoire des clientèles de l'entreprise

Nous nous sommes attardés aux différents marchés que les entreprises ont développé pour écouler leurs produits de spécialité. Dans un premier temps, notons que toutes les entreprises ont plusieurs clientèles, bien que dans des proportions variables. Dans un second temps, nous nous avons voulu voir si les clientèles étaient principalement rejointes à l'intérieur de la région de localisation de l'entreprise ou à l'extérieur, ce qui inclut les autres régions québécoises, les autres provinces canadiennes et les pays étrangers. Le tableau 3.4 permet de voir que les clients proviennent principalement de l'intérieur de la région dans le cas des organisations qui achètent les produits (généralement pour des activités de réception qui procurent une visibilité régionale aux produits par le fait même). De même, que les entrepreneurs réussissent à vendre une partie de leurs produits dans les restaurants, auberges, hôtels ainsi que les institutions de la région. La vente directe aux individus se fait quant à elle aussi encore largement dans la région<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Les chi-carrés varient ici de 0,013 à 0,066.

<sup>26</sup> Comme il est difficile de toujours connaître la clientèle individuelle à qui l'on vend directement ses produits, il est possible que cette proportion soit sur-représentée quelque peu. Mais il semble que l'achat fait par des consommateurs locaux exerce un certain attrait, quoique encore timide. Il est possible de se demander si les produits de spécialité entrent de plus en plus dans les choix de consommation des résidents ou si ils sont encore perçus comme un produit «exotique» qui attire les touristes?

**Tableau 3.4 – Localisation des clientèles à l'intérieur ou à l'extérieur de la région**

Types de clientèles	n/	À l'intérieur de la région	à
organisations	19	<b>78,9%</b>	21,1%
restaurants, auberges et hôtels	27	<b>63%</b>	37%
institutions	9	<b>55,6%</b>	44,4%
individus	34	<b>52,9%</b>	47,1%
dépanneurs, épiceries et supermarchés	26	46,2%	<b>53,8%</b>
autres clients	7	42,9%	<b>57,1%</b>
grossistes et distributeurs	18	37,8%	<b>72,2%</b>
boutiques spécialisées	15	13,3%	<b>86,7%</b>

Quant aux marchés développés à l'extérieur de la région, ils sont principalement desservis par des boutiques spécialisées localisées en milieu urbain et qui offrent une vitrine aux produits des différentes régions québécoises. Il arrive qu'une entreprise développe elle-même sa propre boutique spécialisée pour écouler ses stocks en complétant parfois son offre de produits par la vente de ceux de quelques autres transformateurs. Les grossistes et distributeurs sont également une clientèle importante des entreprises fabriquant des produits de spécialité, qui préfèrent se concentrer sur la transformation lorsque des marchés externes se développent et accaparent trop de temps, de ressources financières et de travail. À leur avis, ces grossistes et distributeurs sont beaucoup mieux placés pour faire entrer les produits dans différents marchés, que le producteur, en agissant seul, aurait de la difficulté à pénétrer. Bien entendu, il faut alors que le transformateur soit en mesure de fournir à la demande et d'approvisionner son grossiste ou distributeur sur une base régulière. C'est la même chose pour les dépanneurs, épiceries, supermarchés et autres magasins offrant des étalages alimentaires. Bien qu'une partie de ce marché soit certainement rejoint par les grossistes et son distributeurs, il reste encore une part importante des marchés d'alimentation qui restent desservis par les transformateurs qui y écoulent quelques boîtes de produits annuellement.

Il reste que certains marchés représentent une faible proportion du chiffre d'affaires des entreprises fabriquant des produits de spécialité : la vente à différentes organisations, à des restaurants, institutions et hôtels (RIH) et à d'autres types de clients demeure limitée (généralement moins de 10% dans l'ensemble).

### 3.2.3 L'adoption de stratégies de marketing territorial pour commercialiser les produits : une pratique peu répandue

Les dimensions symboliques du territoire sont considérées comme des ressources stratégiques dans l'économie bioalimentaire de la qualité. L'incorporation de telles ressources symboliques dans la commercialisation des produits permettrait de créer une identité forte des produits qui, ainsi, pourraient se démarquer dans la concurrence. Le recours à de telles stratégies de marketing territorial constitueraient même une particularité propre aux systèmes agroalimentaires localisés (Requier-Desjardins, 2007). Nous avons voulu vérifier si cette pratique était adoptée par les entrepreneurs que nous avons interrogés. À cette fin, deux indicateurs ont été retenus, soit la référence à un lieu ou à un personnage dans le nom attribué à un produit de spécialité. Contrairement aux observations rapportées dans la littérature, les données empiriques apparaissent peu concluantes. En effet, une minorité seulement des entreprises québécoises étudiées misent sur de telles stratégies de marketing territorial.

D'un côté, seulement un peu plus du tiers des entreprises (37%) ont au moins un produit dont le nom fait référence à un lieu (souvent à l'échelle locale ou micro-régionale), réel ou symbolique. On observe un lien clair entre la filière de ressource, la taille de l'entreprise (nombre d'employés) et le nombre de propriétaires<sup>27</sup>. En effet, d'une part, plus des trois quarts des entreprises étudiées (78%) transformant le lait – généralement pour faire des fromages fins – utilisent cette stratégie de marketing territorial. Suivent, quoique dans une proportion nettement moindre, les entreprises actives dans les filières des poissons et fruits de mer (44%) et des fruits et légumes (35%) où l'on retrouve beaucoup de fabricants de boissons alcoolisées. D'autre part, plus l'entreprise est grande, plus elle a tendance à faire référence à un lieu dans le nom de ses produits : près de trois quarts de celles employant plus de 25 personnes le font (71%) comparativement à la moitié des entreprises ayant de 6 à 25 personnes à leur emploi, et à environ le quart pour celles comptant de 1 à 5 employés (28%) ou n'en ayant aucun (20%). Enfin, les entreprises possédées par trois propriétaires ou plus utilisent davantage cette stratégie de marketing (63%), alors que cette proportion chute chez celles possédées par un ou deux propriétaires (respectivement 18% et 35%).

De l'autre côté, la référence à un personnage dans le choix du nom des produits est une stratégie un peu moins valorisée : elle est utilisée par à peine un répondant sur quatre (24%). On remarque que cette stratégie commerciale englobe autant des noms de personnages historiques, que d'autres qui sont fictifs, voire inventés par les entrepreneurs, et les noms de personnes vivantes (ex : nom de famille ou prénom du propriétaire, de ses enfants, etc.) ou d'ancêtres des propriétaires. Il n'y a pas ici de différence significative entre les filières de ressources ou la taille des employés. Notons tout de même que cette stratégie est davantage utilisée dans les entreprises ayant un nombre élevé de propriétaires<sup>28</sup> : plus de la moitié de celles comptant de trois à dix propriétaires le font (58%), comparativement à une sur cinq dans celles ayant un seul ou deux propriétaires (21%).

Néanmoins, remarquons qu'une référence territoriale est fréquemment utilisée par les entreprises sur l'étiquette de leurs produits dans l'identification complète des coordonnées de l'entreprise (nom du propriétaire, adresse, no de téléphone, etc.). En comparaison, ces informations sont à peu près inexistantes et minimalistes dans les pratiques des grandes entreprises de transformation bioalimentaire qui fabriquent des produits génériques ou de

<sup>27</sup> Les résultats de tests de chi-carré étant respectivement de 0.040, de 0.074 (faiblement significatif) et de 0.021.

<sup>28</sup> Le chi-carré est significatif avec une valeur de 0.035.

masse (ex. : Kraft, etc.) pour lesquelles l'étiquette ne renseigne que sur le nom des villes où sont situées les usines. Il y a donc chez les fabricants de produits de spécialité ce souci de se rapprocher de ses clients en ancrant produit de spécialité dans un lieu géographique précis.

### **3.2.4 Localisation : des avantages et des inconvénients à mettre dans la balance**

Comme postulé dans la littérature et dans la présente recherche (voir point 1.2), le territoire d'implantation a des incidences, positives ou négatives, sur les activités de l'entreprise. Qu'en est-il pour les 65 entreprises qui fabriquent un produit de spécialité dans les trois régions non métropolitaines étudiées : leurs dirigeants y voient-ils des avantages, des contraintes, plus de l'un que de l'autre? Deux questions ont été posées pour connaître leurs perceptions à ce sujet, une première concernant la distance des entreprises par rapport aux marchés et la seconde concernant l'ensemble des avantages et inconvénients de leur localisation.

#### **La distance : un problème pour une minorité d'entreprises**

La question de la distance est généralement considérée comme une préoccupation importante pour la conduite des affaires, particulièrement à l'étape de la distribution des produits. On peut cependant penser que ce facteur entre davantage en ligne de compte dans le cas des entreprises fabriquant des produits standards, génériques, de masse pour qui la concurrence s'établit particulièrement sur la capacité à mettre en marché les produits au plus bas prix possible. Il semble en être autrement, ou du moins cet aspect n'est pas aussi apparent, chez les fabricants de produits de spécialité, possiblement du fait que leurs marchés sont justement distinctifs, spécifiques, de niche. Nous avons directement posé la question aux entrepreneurs dans les termes suivants : « [d]iriez-vous que 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? »<sup>29</sup>. Les avis sont assez partagés sur cette question. En effet, un peu plus de la moitié des répondants (57%) estiment qu'il ne s'agit pas d'un «frein» pour leurs activités commerciales (cf. figure 3.3). Cette donnée peut possiblement être mise en relation avec le fait que près de la moitié de nos répondants (43%) rejoignent leur principale clientèle par de la vente directe, souvent sur les lieux mêmes de l'entreprise ou dans la région proche. Par ailleurs, les propos de certains répondants invitent à penser que cette orientation sur une clientèle de proximité n'est pas toujours véritablement un choix, mais plutôt une stratégie pour contourner des difficultés liées à l'éloignement de certains marchés ou encore un effet d'une contrainte institutionnelle<sup>30</sup>.

Soulignons que deux entreprises sur cinq (43%) y voient tout de même une contrainte à différents égards, et cela, peu importe la région où elles sont situées, ce qui représente une proportion non négligeable de notre échantillon. Pour une bonne part de ces entrepreneurs éprouvant cette difficulté, la question des coûts (40%) ressort nettement comme posant plus problème que les questions relatives à la contrainte organisationnelle (16%), à la disponibilité d'un transporteur ou à la qualité du produit (15%). Il y a un lien entre cette question de la distance des marchés et la filière de ressources<sup>31</sup>. Cette difficulté touche la majorité des entreprises attachées à certaines filières, soit celles transformant la viande (58%), le lait (57%) et les fruits et légumes (56%). En revanche, très peu d'entreprises de notre échantillon transformant la sève d'érable – soit 13% – sont touchées par ces contraintes touchant la distance, les transports et les marchés.

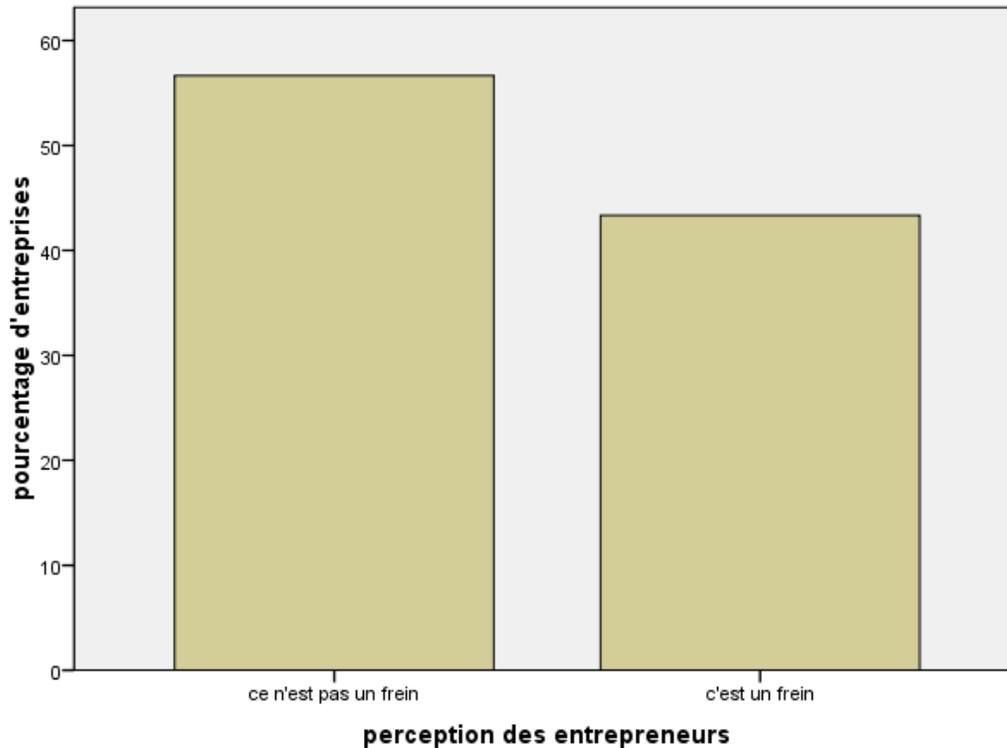
---

<sup>29</sup> Question no 4.14.

<sup>30</sup> Nous développerons davantage cet aspect lors de la discussion (cf. point 4.2.3).

<sup>31</sup> Le test de chi-carré est faiblement significatif avec une valeur de 0.063.

**Figure 3.3 - Perception de la distance comme frein au développement des marchés**



### **L'évaluation des avantages et contraintes de la localisation de l'entreprise**

Nous avons demandé aux 65 entrepreneurs rencontrés d'évaluer les avantages et les inconvénients d'être situé dans une région non métropolitaine. Plus exactement, nous souhaitions comprendre ce qui a conduit l'entrepreneur à choisir ce territoire plutôt qu'un autre pour développer son activité. Comme exposé précédemment (point 3.1.3), cette question trouve une réponse plutôt du côté du parcours personnel de l'entrepreneur-habitant : la localisation initiale de l'entreprise découle davantage d'un choix touchant le lieu de résidence et la connaissance à un lieu spécifique. C'est donc dire que si le territoire a été relativement peu choisi pour des raisons touchant l'entreprise au moment de sa création, le dirigeant découvrirait alors ce milieu, avec ses conditions et ses qualités, pendant qu'il opère son entreprise. En ce sens, le questionnement se déplace, à savoir : quelles attributs (positifs ou négatifs) l'entrepreneur-producteur accorde-t-il actuellement au territoire? Quels avantages et quels inconvénients voit-il à cette localisation, et lesquels influencent les activités de son entreprise? <sup>32</sup>

Un des postulats adoptés dans la recherche pose le territoire comme ressource construite, c'est-à-dire que les conditions « objectives » de départ peuvent être modifiées par le travail d'acteurs

<sup>32</sup> Les questions étaient : « Dans quelle municipalité la place d'affaires principale de votre entreprise est-elle située? Pour quelles raisons avez-vous choisi cette localisation (avantages/inconvénients)? Aujourd'hui, voyez-vous d'autres avantages et inconvénients à cette localisation? (question no 1.10.).

qui en feraient alors des avantages ou contraintes (cf. point 1.2). Nous avons prévu une sous-question pour vérifier si la perception des entrepreneurs avait évolué dans le temps, quant à l'appréciation qu'ils faisaient des avantages et des inconvénients du territoire lors de la création de l'entreprise et ceux perçus au moment de l'entretien. Malheureusement, les répondants ont rarement intégré cette perspective chronologique dans leurs discours et leurs réponses ne permettent pas d'établir une telle distinction de ce type dans l'analyse<sup>33</sup>. Nos résultats portent donc essentiellement sur l'évaluation qu'ils font des avantages et inconvénients associés à la localisation d'entreprise au moment de l'enquête (été 2009).

Dans l'ensemble, nous observons que la majorité des dirigeants interrogés (69%) ont posé un regard nuancé sur leur territoire de localisation, en nommant des aspects positifs comme des aspects négatifs. Notons tout de même que plus du quart des répondants (28%) ont nommé seulement des avantages par rapport à leur localisation (aucun aspect négatif) et, à l'inverse, seulement deux ont indiqué uniquement des inconvénients (aucun aspect positif).

Les avantages cités le plus souvent, de façon spontanée<sup>34</sup>, se rapportent à deux ensembles de facteurs, touchant respectivement le milieu de vie (axe D) et, dans une proportion quasi identique, les ressources et les activités productives (axe B). Par ailleurs, sur ce dernier axe (B), les entrepreneurs perçoivent presque autant d'inconvénients que d'avantages. Des éléments se rapportant au contexte institutionnel sont aussi mentionnés comme avantages de la localisation par plus du tiers des répondants (37%).

#### Un milieu de vie adapté : soutien familial, qualité de vie et relations avec le milieu

Les deux tiers des répondants mettent en avant le milieu de vie comme un élément déterminant dans la localisation de l'entreprise. On peut regrouper les réponses autour de quatre grands thèmes, décrits tour à tour (voir exemples choisis dans l'encadré 3.10).

Le soutien fourni par la famille proche et élargie ressort comme le thème dominant, dans deux cas sur cinq. Fait à noter, toutes les réponses fournies à ce sujet sont positives. C'est donc dire que la présence de la famille est toujours considérée par les dirigeants interrogés comme un avantage de la localisation de leur entreprise. Diverses formes de soutien sont évoquées. Ainsi, environ un répondant sur trois (34%) présente comme un avantage le fait d'avoir eu accès à des infrastructures et des équipements privés adaptés. Il s'agit des infrastructures achetées ou héritées par l'entrepreneur au lancement de son activité, pouvant être utilisées directement par l'entreprise (bâtiments, terrains aménagés). Si, dans les cas de reprise à un membre de la famille, la localisation peut parfois sembler une contrainte, le fait de disposer d'un équipement adapté facilite le lancement en affaires. Une autre forme de soutien familial mentionnée par quelques répondants (six) renvoie à la présence d'un réseau familial qui apporte de l'aide ponctuelle à différents niveaux, que ce soit dans l'activité professionnelle (réseau commercial, fournitures, savoir-faire, aide financière...), ou dans la vie quotidienne (garde des enfants, soutien moral, matériel ou financier, remplacements ponctuels permettant à l'entrepreneur de s'absenter...). Il peut s'agir de grands-parents, comme de frères, de sœurs, de beaux-frères et de belles-sœurs.

---

<sup>33</sup> Certains éléments de réponses à d'autres questions, lorsqu'ils étaient en lien avec la localisation de l'entreprise, ont été utilisés en appui du corpus analysé ici, par exemple autour de la question 6.10. (projet de relocalisation de l'entreprise et raisons).

<sup>34</sup> Car la question était ouverte, contrairement à une autre reprenant certaines difficultés (no 6.10).

Un deuxième thème lié au milieu de vie a trait à la distance entre le lieu de l'entreprise et celui de la résidence. Cette distance, plus ou moins grande, a une incidence directe sur la qualité de vie de plus du quart des dirigeants d'entreprise interrogés (28%). Les regards sont cependant plus nuancés sur ce point, considérés positivement par certains et négativement par d'autres. Ainsi, 17% des répondants envisagent positivement la proximité de leur lieu de résidence. Il s'agit souvent d'un choix initial permettant à l'entrepreneur, suivant les cas, de réduire le temps de ses déplacements, de concilier travail et vie de famille, et de se rendre plus disponible vis-à-vis de ses clients et de l'activité en général (possibilité d'intervenir dans l'entreprise en cas de besoin, durant la nuit par exemple). Envisagée du point de vue de la conciliation entre travail et vie de famille, cette variable tend toutefois à évoluer dans le temps : à la longue, le premier peut empiéter sur la seconde. C'est ce que nous dit environ un dirigeant interrogé sur dix (11%).

Le cadre de vie est aussi nommé comme un facteur important de la localisation de l'entreprise. Il est généralement vu positivement (15%), soit en référence aux aménités de la localité ou de la région, comme la beauté du site ou de la propriété, ou encore aux services qui ont une incidence sur la qualité de vie de l'entrepreneur (commerces, écoles, équipements culturels, etc.). Notons que seulement deux entrepreneurs évaluent négativement la qualité de leur cadre de vie.

Dans une proportion presque aussi forte (15%), les relations avec diverses personnes et organisations du territoire proche ressortent comme un quatrième facteur associé au milieu de vie qui joue sur les activités de l'entreprise. Selon leurs expériences spécifiques, ce facteur est évalué positivement par certains entrepreneurs et négativement par d'autres. Ainsi, presque autant de répondants soulignent l'importance d'avoir obtenu la coopération du milieu local et régional – entre autres voisins proches, habitants de la municipalité, administration municipale et personnel politique –, notamment au moment de l'installation, que d'autres affirment avoir dû faire face à des embûches. Le milieu peut apporter un soutien actif au développement de l'entreprise, soit par des actions concrètes telles que la mise à disposition de matériel ou de locaux par exemple, soit par une attitude d'ouverture (sans qu'il soit précisé de quelle manière cela se manifeste). À l'opposé, des situations de tension, voire de conflits peuvent avoir été vécues. Deux répondants seulement signalent en ce sens des difficultés de cohabitation avec le voisinage, en raison principalement d'un conflit d'usage (activité productive et usage résidentiel)<sup>35</sup>. Plus souvent, il ne s'agit pas d'un conflit ouvert, mais d'une «attitude» et d'un manque de collaboration : du point de vue du répondant, le milieu peut être réfractaire ou simplement indifférent, et ne pas tenir compte des attentes et des besoins de l'entreprise. Les relations avec le milieu semblent être en partie reliées à l'âge et à la taille de l'entreprise, celles relatant des difficultés étant à des phases de leur développement et ayant des projets d'agrandissement qui requièrent des services publics plus importants que les petites municipalités ne peuvent pas toujours leur fournir.

---

<sup>35</sup> Remarquons que ce nombre de cas recensés (deux sur 65) semble bien modeste par rapport à la place faite aux conflits et problèmes de cohabitation régulièrement relatés dans les médias. Peut-être est-ce en partie relié au fait que notre enquête porte sur des entreprises faisant de la fabrication, quoique les deux tiers produisent aussi leur propre ressource (lait, viande, fruits et légumes, érable)? Autre explication possible, peut-être que les conflits sont un sujet plus délicat, voire «tabou» pour les entrepreneurs rencontrés, et cela, même si nous avons posé des questions directement sur ce sujet (question 6.1.b)?

### **Encadré 3.10 - Exemples d'avantages et d'inconvénients liés au milieu de vie**

---

#### **Présence d'infrastructures et d'équipements privés**

- Le répondant a racheté à son oncle la maison avec la terre et les bâtiments. Un des avantages est que les commodités et infrastructures étaient déjà en place.
- Les répondants ont choisi de s'installer à cet endroit car il y avait une boucherie à vendre ainsi que toutes les installations déjà sur place.

#### **Soutien du réseau familial**

- Lorsque la répondante s'absente pour une longue période avec son conjoint, sa belle-mère et ses beaux-frères font tourner l'entreprise. C'est également la famille qui fournit les ingrédients secondaires entrant dans la composition des produits.
- L'entreprise (créée par le père du répondant) était déjà établie en production. Le répondant s'est appuyé sur l'expérience de son père (décrit comme « confident », « personne-ressource », « mentor ») et sur son réseau pour développer son activité.
- Le répondant insiste sur l'importance de vivre à proximité de ses parents, qui ont beaucoup soutenu le couple durant les premières années, en gardant les enfants par exemple.

#### **Proximité du lieu de résidence**

- « Au départ, je trouvais qu'elle n'était pas tellement loin du chemin puis je trouvais ça pratique. Je trouvais pratique dans un autre sens que la maison était juste en face. J'étais à deux cents pieds de l'érablière. Fait que quand j'ai parti l'érablière, pour mon ouvrage, je traversais le chemin puis j'étais de l'autre bord. »
- L'entreprise est située dans la résidence parce que la répondante voulait concilier le travail et la famille. Ainsi, elle pouvait s'occuper des enfants : le dîner le midi, le retour de l'école à 3h30.
- Le fait d'habiter près du fumoir permet notamment de répondre à la demande de clients particuliers qui passent faire fumer leur poisson.

#### **Qualité du cadre de vie**

- « Je ne resterais pas ailleurs en Gaspésie. J'ai des copains qui sont dans la Baie des Chaleurs (...) c'est très mignon (...). Mais ici, je suis dépaysé. Quand le vent du nord-ouest pogne pendant trois jours en hiver, attache ta tuque. J'adore ça. C'est un peu un pays de misère, mais d'une beauté physique extraordinaire. »
- C'est un village très proche de [nom d'une ville]. Le répondant a tous les avantages de la campagne et également tous les services de la ville à proximité.

#### **Soutien ou blocage du voisinage et de la municipalité**

- La municipalité a grandement soutenu le répondant dans la mise en place de l'entreprise, en prenant à sa charge la construction d'un bâtiment neuf adapté aux conditions de production (normes particulières liées à la production agroalimentaire). Le répondant loue le bâtiment à la municipalité.
  - L'entreprise a bénéficié dès ses débuts du soutien des voisins (utilisation de leur fumier, de leur tracteur, prêt d'un bâtiment agricole...). « Si je n'avais pas eu la synergie avec ces gens-là, la ferme serait pas ce qu'elle est aujourd'hui. (...) La ferme aurait pu être partie n'importe où. Mais ici, avec les opportunités que j'ai eues, ça a été une chance vraiment fantastique. »
  - La répondante a rencontré des difficultés avec la municipalité lors du travail de réfection des égouts : la route qui mène à l'entreprise a été complètement fermée. Les travaux ont eu lieu l'été, en pleine saison touristique, ce qui a eu des conséquences sur le chiffre d'affaires qui a baissé de 50 % lors de cette année.
  - « Le désavantage c'est parce qu'on a des animaux, on a du fumier. (...) Disons que le village s'agrandit par ici. (...) Fait que quand on étend le fumier, on a une distance à respecter. On n'étend pas le samedi, ni le dimanche. (...) Nous autres on fait attention à ça, mais par contre il y a des voisins qui vont venir la fin de semaine, puis là ça passe sur notre dos. »
-

Regards nuancés sur les ressources et les activités productives : éloignement des clientèles et des fournisseurs mais présence et qualité de la ressource matérielle

Un deuxième ensemble de facteurs renvoie aux ressources et aux activités de production, qui sont évoqués presque aussi souvent que ceux liés au milieu de vie (par 62% des répondants ici comparativement à 66%). Une différence est cependant ici manifeste : alors que le milieu de vie était majoritairement considéré dans des termes positifs, deux des trois facteurs liés aux ressources et aux activités productives sont considérés positivement ou négativement par un nombre presque similaire de répondants. Examinons-les un à un, soit : la distance par rapport aux clientèles et aux marchés, la disponibilité et la qualité de la ressource matérielle principale transformée et, enfin, l'accessibilité à diverses ressources humaines (voir exemples choisis dans l'encadré 3.11).

**Encadré 3.11 - Exemples d'avantages et d'inconvénients liés à la ressource et aux activités productives**

**Eloignement de la clientèle**

- « Nous autres, notre clientèle est majoritairement en dehors de la région (...). Montréal c'est 90% de notre clientèle, fait que c'est loin là. (...) C'est une clientèle fidèle depuis le début qui va toujours en augmentant, mais vraiment de l'extérieur et loin. »
- La localisation de l'entreprise pose problème. Les clients doivent quitter l'autoroute pour se rendre au village, il s'agit donc avant tout d'habitues, qui connaissent l'entreprise.
- Si l'entreprise était établie à [nom de municipalité], sa situation serait meilleure, car [nom de municipalité] compte une boulangerie, un dépanneur dépositaire SAQ et une poissonnerie. Les gens vont faire leurs courses là-bas. Les répondants ont le sentiment de perdre beaucoup de clients.

**Visibilité et accessibilité de l'entreprise**

- L'entreprise aurait pu être construite dans la zone industrielle, mais le but était de vendre principalement au comptoir. Dans cette perspective, la proximité de la 132 constituait un atout. Le projet de voie de contournement pourrait poser problème.

**Eloignement des fournisseurs**

- Le désavantage principal est la distance à laquelle se situe l'entreprise qui embouteille les produits. Dans la région, il n'y a pas de service d'embouteillage, mis à part chez le concurrent. À service et à qualité égaux, le répondant préférerait faire travailler les gens de la région, mais ce n'est pas possible.

**Eloignement de la main d'œuvre**

- Le répondant ne trouve pas de main-d'œuvre qualifiée dans la région (niveau d'éducation bas). Il envisage une relocalisation de son entreprise vers les grands centres à cause de la pénurie de main-d'œuvre spécialisée. « Les gens spécialisés ne veulent pas venir ici. »

**Proximité de la ressource**

- Le répondant a choisi cette localisation pour des raisons d'approvisionnement : l'abattoir est situé à côté. De plus, il s'agit d'un abattoir de porcs, et la majorité de ses charcuteries sont faites à partir de viande de porc. La viande est vraiment fraîche et il n'a jamais besoin de stocker : même si les commandes varient d'une semaine sur l'autre, il est assuré de ne pas avoir de pertes.

**Qualité de la ressource**

- L'entreprise est sur un terrain à érables blancs, donnant un très bon sirop.
- La saison est courte, mais l'entreprise produit de bons légumes grâce à un sol argileux de très bonne qualité, de sorte qu'elle parvient à vendre l'ensemble de sa production sans difficulté.

L'éloignement de la clientèle et des grands marchés urbains (Montréal, Québec) est estimée comme l'une des principales caractéristiques négatives des territoires où sont implantées les entreprises de cette étude. C'est le cas pour plus du quart des répondants (28%) qui déplorent en effet l'éloignement des marchés pour l'écoulement de leurs produits de spécialité, la région offrant parfois un bassin de clientèle insuffisant pour faire vivre leur entreprise. On peut toutefois remarquer qu'à l'inverse, une dizaine d'entrepreneurs (15%) désignent comme avantage l'existence d'un marché de proximité. Soulignons sur ce point que certains ont délibérément fait le choix de miser sur des marchés de proximité et de limiter leurs activités commerciales à l'échelle de la localité ou de la région. Rappelons que plus de 43% des entreprises étudiées rejoignent d'ailleurs leur clientèle principalement par la vente directe. Du point de vue des clientèles, la question de la visibilité et de l'accessibilité de l'entreprise apparaît importante pour près du quart des répondants, mais qui ont toutefois des jugements partagés : autant certains y voient un avantage, autant d'autres y voient un inconvénient. La visibilité a été définie comme la signalisation de l'entreprise dans l'espace physique de la municipalité (présence ou non d'enseignes, site dégagé ou caché, en bord de route ou dans la forêt). La visibilité est un élément plus important pour les entreprises qui font de la vente sur place ou « au comptoir ». L'accessibilité fait référence quant à elle aux qualités fonctionnelles du site (présence ou non d'une route entretenue, possibilités de stationnement) facilitant l'accès à l'entreprise.

La distance par rapport aux fournisseurs et bassins d'employés potentiels constitue un deuxième facteur considéré important par près de la moitié des répondants (45%). Ce facteur est surtout perçu comme un inconvénient, soit par plus du quart (29%). L'éloignement des fournisseurs est le principal élément jugé problématique (19%), quoique quelques entrepreneurs (quatre) signalent la proximité des fournisseurs dans les avantages à la localisation. Rappelons que les fournisseurs sont définis au sens large de pourvoyeurs de biens (autres que la ressource principale transformée) et de services (à tous les stades de la production)). Dans des proportions moindres, six répondants (9%) signalent leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée ou non pour leur entreprise, alors que trois estiment qu'une telle main-d'œuvre est disponible et constitue un avantage. Si la variable « main-d'œuvre » semble moins présente, elle constitue cependant un véritable problème pour les entreprises concernées : avec l'éloignement de la clientèle, il s'agit d'un des rares motifs conduisant à envisager une relocalisation. Pour compléter la dimension des ressources humaines dans la sphère productive, il convient de signaler par ailleurs que seuls quatre entrepreneurs mentionnent la présence ou l'absence de « lieux d'expertise » comme éléments importants de leur localisation, soit les centres de recherche et d'enseignement, incubateurs, cabinets d'experts-conseils par lesquels l'entrepreneur a accès à une connaissance spécialisée dans son domaine d'activité. C'est donc dire que de telles ressources considérées très importantes dans les théories, autant celles plus classiques (main-d'œuvre) que dans celles plus actuelles des systèmes productifs (lieux d'expertise), sont somme toute relativement secondaires dans l'évaluation que la majorité des entrepreneurs font de leur localisation. Les fournisseurs ressortent par ailleurs comme un inconvénient vécu par un plus grand nombre de répondants.

Enfin, un troisième type de facteurs ressort comme un avantage de la localisation de près du tiers des entreprises (32%) : la proximité et la qualité de la ressource matérielle. Rappelons que celle-ci est entendue comme l'ingrédient principal transformé dans les cinq filières étudiées (érable, poisson, viande, lait, fruits et légumes). Un entrepreneur sur cinq (20%) met ainsi l'accent sur la proximité de la ressource, tandis que 14% insistent sur la qualité du site de production qui contribue à la qualité de la ressource, soit les éléments physiques ayant un impact direct sur la production de la ressource ou sa transformation (qualité du sol, conditions climatiques, cours d'eau, pollution...). Les deux éléments (proximité et qualité de la ressource) sont sans doute à mettre en relation, dans la mesure, d'une part, où un grand nombre

d'entreprises rencontrées produisent elles-mêmes la ressource et, d'autre part, étant donné l'importance accordée à la qualité des produits de spécialité. À cet égard, on peut relever que la seule entreprise qui déplore la mauvaise qualité de la ressource locale a fait le choix en conséquence de s'approvisionner dans une autre région.

Le contexte institutionnel touchant l'occupation et l'aménagement du territoire : zonage inadapté, mise en valeur touristique appréciée, coûts faibles

Le contexte institutionnel regroupe des éléments variés, touchant principalement des aspects de l'occupation et de l'aménagement du territoire, allant des questions de zonage à la mise en valeur touristique et aux équipements publics développés à proximité de l'entreprise. De tels éléments sont cités dans plus de la moitié des réponses recueillies (57%). Du point de vue des entrepreneurs interrogés, le contexte institutionnel et territorial est doté de qualités contrastées : plus du tiers (35%) le présentent de manière positive, alors que plus d'un sur cinq (22 %) le considèrent comme posant problème (voir exemples choisis dans l'encadré 3.12).

**Encadré 3.12 - Exemples d'avantages et d'inconvénients liés au contexte institutionnel territorial**

---

**Zonage/réglementation inadapté(e) ou contraignant(e)**

- L'entreprise est en zone agricole. Initialement axées sur l'agriculture, les activités tendent à se diversifier vers le récréotourisme. Intégrée au projet dès le départ, cette diversification ne semblait pas poser problème au niveau de la MRC lorsque l'entreprise s'est installée. Les choses se sont progressivement compliquées avec la CPTAQ (et donc avec la MRC), et depuis, chaque phase du projet est retardée en raison du zonage agricole.
- La répondante rencontre des difficultés pour agrandir ses terres agricoles. Ayant l'opportunité de développer de nouveaux produits, elle souhaiterait acheter des parcelles de terrain à ses voisins, qui sont prêts à morceler leur propriété. Cependant la perspective de s'engager dans des démarches fastidieuses auprès de la CPTAQ les décourage de vendre. Le refus du gouvernement de morceler les terres agricoles constitue selon la répondante un problème majeur. La réglementation n'est pas adaptée aux petits producteurs biologiques par exemple, qui n'ont aucun intérêt à exploiter de grandes surfaces.

**Mise en valeur touristique**

- L'entreprise est près de la route qui longe [nom d'un site récréo-touristique], près de la piste cyclable qui vient d'être construite. Depuis quelques années, il y a du développement touristique qui peut favoriser le rendement de l'entreprise. De plus, la MRC « s'est prise en main », le parc régional s'est beaucoup amélioré ainsi que la station de ski. L'entreprise peut dès lors être ouverte toute l'année.

**Coût faible des terrains**

- Les avantages se situent essentiellement au niveau des coûts, plus faibles pour vivre et pour installer une entreprise.

**Services municipaux**

- « Dans le village, on a l'avantage d'avoir l'eau et les égouts du village, déjà là pour un commerce c'est un gros avantage parce que sinon ça prendrait des fosses septiques puis là tu es pris avec l'environnement, là. (...) il y en a quelques-uns qui veulent rénover leur abattoir, mais ils ne sont pas desservis par leur municipalité et ils ont des problèmes. »
  - L'entreprise a grandi. Il y aurait des travaux à faire quant au réseau d'eau (une usine d'épuration par exemple) pour répondre à ses besoins plus importants, mais la municipalité ne veut pas prendre en charge les coûts.
-

L'inconvénient cité le plus souvent concerne le zonage et la réglementation touchant l'occupation du territoire. Ces règles, conçues et gérées par la municipalité, la MRC ou la CPTAQ, ont un impact sur la construction des bâtiments, mais aussi plus généralement sur les activités développées par l'entrepreneur et ses projets (diversification, agrandissement...). Une dizaine d'entreprises (15%) se sont trouvées confrontées à un zonage inadapté ou contraignant (pour deux ayant bénéficié d'un zonage favorable). Ce type de difficulté constitue un véritable enjeu pour leur développement, parfois même pour sa pérennité.

Du côté des avantages de la localisation de l'entreprise, on retiendra principalement la mise en valeur touristique. En effet, puisque les touristes apparaissent comme des clients potentiels pour plusieurs entreprises étudiées, 14% des répondants considèrent la mise en valeur touristique de leur localité ou de leur région comme un avantage comparatif. La mise en valeur touristique renvoie à toutes les actions publiques ou privées, concertées ou non, ayant un impact sur la fréquentation touristique du lieu (à l'échelle du site, de la municipalité ou de la région), que ce soit en termes d'infrastructures (sentiers de randonnée, campings, hôtels, restaurants) ou de communication (guides, signalisation).

D'autres éléments ont été cités parmi les avantages liés au contexte institutionnel des entreprises. Il s'agit principalement du coût faible du terrain ou des bâtiments, incluant le prix d'achat ou de location du terrain ou des bâtiments occupés par l'entreprise ainsi que les taxes locales. Cet élément est présenté comme un avantage pour 12% des répondants (contre un seul qui le considère comme un désavantage), souvent mis en perspective avec les prix observés près des grandes agglomérations. Enfin, un dernier avantage relevé par quelques entrepreneurs (8%) concerne la présence d'infrastructures et d'équipements publics développés dans l'environnement immédiat de l'entreprise et qui permettent de répondre à divers besoins : réseaux d'assainissement, réseaux d'eau potable, routes, installations portuaires, etc. Certains répondants vivent cependant des difficultés à ce sujet, plus particulièrement dans les cas d'entreprises qui grandissent et ont de plus grands besoins en services publics, en eau particulièrement. Ce type de situation crée des difficultés sérieuses pour le développement de l'entreprise qui doit alors négocier et trouver des solutions avec la municipalité d'accueil qui a généralement des moyens financiers très limités.

### **Points saillants sur les avantages et désavantages de la localisation des entreprises**

- La distance des marchés est une contrainte significative vécue par une minorité de répondants, soit deux entrepreneurs sur cinq, surtout associés aux filières de la viande, du lait et des fruits et légumes. La contrainte se pose principalement sous l'angle des coûts, sans qu'il y ait toutefois de lien entre la région où est établie l'entreprise : autant des entrepreneurs de la Gaspésie évoquent cette difficulté que d'autres actifs en Chaudière-Appalaches ou au Bas-Saint-Laurent.
- Comme observé précédemment (point 3.1.3), la localisation actuelle de l'entreprise apparaît très fortement liée à des questions touchant le milieu de vie (axe D du cadre d'analyse). Dans cette perspective, il n'est pas étonnant que les entrepreneurs y voient plusieurs avantages comme l'accessibilité d'un patrimoine familial, la qualité de vie au sens large ainsi que les relations avec la communauté locale. D'ailleurs, aucun n'évoque d'aspects négatifs concernant le soutien familial.
- Au contraire, les avis sont plus partagés concernant le deuxième grand ensemble d'éléments qui ressort de l'évaluation qu'ils font de leur localisation, et qui touche la sphère productive (axe B). D'un côté, pratiquement le tiers des répondants insistent

sur la présence et la qualité de la ressource vues comme positives, mais de l'autre, ils sont partagés au sujet de la clientèle, des marchés, des fournisseurs et de la main-d'œuvre, que les uns jugent disponibles et les autres, trop éloignés.

- Un troisième type d'arguments cité par la moitié des répondants concerne l'aménagement du territoire, y compris le cadre institutionnel et réglementaire, local et régional (axe C). Celui-ci comporte, encore une fois, des éléments jugés différemment : autant le zonage pose problème à plusieurs entrepreneurs, autant la mise en valeur touristique et les faibles coûts des terrains et des infrastructures sont appréciés.

### **3.3 PROSPECTIVE ET TERRITOIRE D'AVENIR : PROJETS D'ENTREPRISES, PROJETS DE VIE**

Pour comprendre la réalité des entreprises et leur ancrage au territoire, un dernier aspect nous semblait pertinent à considérer et qui touche, cette fois, leur avenir. Comme explicité dans notre cadre théorique (cf. point 1.2), nous avons postulé que parce qu'il s'agit généralement de petites et moyennes entreprises, le lien entre l'entreprise et son territoire de localisation est fortement médiatisé par le ou les dirigeants qui en orientent les destinées. En d'autres termes, les décisions d'affaires touchant l'entreprise seraient très liées à celles touchant la vie personnelle du ou des propriétaires. Dans cette perspective, le territoire serait considéré à la fois comme un lieu de production et comme un milieu de vie pour l'entrepreneur. Pour tester cette hypothèse, nous avons considéré l'ancrage de l'entreprise sous deux angles, un premier concernant les projets de localisation des activités productives qui relèvent de logiques d'affaires, et le second concernant les projets de localisation résidentielle du dirigeant-propriétaire interrogé, qui relèvent alors davantage d'une logique de l'entrepreneur vu comme un habitant et un citoyen. Cette question a été abordée à partir de trois dimensions : l'implication sociale et communautaire des entrepreneurs, leur perception de l'avenir de leur milieu de vie et, enfin, leurs projets professionnels et personnels.

#### **3.3.1 Des entrepreneurs impliqués dans leur milieu**

Pour avoir une mesure des relations des entrepreneur avec leur milieu, nous avons tenté de connaître leurs implications sociales et communautaires<sup>36</sup>. Nous avons ainsi pu constater que plus de trois dirigeants sur cinq (62%) sont personnellement impliqués dans divers organismes de leur milieu qui ne touchent pas forcément leur secteur d'activités. Pensons à des comités de travail sur des dossiers ou des événements particuliers, aux Chambre de commerce, aux comités de citoyens, aux comités de parents, aux clubs sociaux et de bienfaisance, etc. Ce fort taux d'implication locale et régionale montre que, malgré le nombre d'heures élevé qu'ils consacrent pour faire fonctionner leur propre entreprise, la plupart des dirigeants interrogés arrivent à dégager du temps pour s'investir dans leur milieu. Quant aux autres, plusieurs indiquaient s'être déjà impliqués par le passé, mais qu'ils avaient dû cesser pour se consacrer entièrement à leur entreprise. D'autres expliquaient aussi qu'ils estimaient contribuer au développement de leur milieu par le biais de leurs activités d'entreprise, par exemple en y créant des emplois ou en favorisant son rayonnement à l'extérieur du territoire proche.

---

<sup>36</sup> La question (no 5.3) était formulée dans les termes suivants : «[a]u 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?». Une série d'organisations était suggérée.

### 3.3.2 Des perceptions positives concernant l'évolution future de leur milieu

Les dirigeants d'entreprise, grande ou petite, jugent constamment les conditions offertes par leur milieu d'accueil pour trancher la question qui se pose à eux entre ancrer ou délocaliser leurs activités. Comme nous avons vu précédemment (*cf.* point 3.2.4), les entrepreneurs portent un jugement nuancé sur le territoire dans lequel ils évoluent. Certains aspects sont estimés positifs pour leurs activités d'entreprises, d'autres sont plutôt vus comme des contraintes. Dans cette perspective, au-delà des évaluations faites à partir des conditions et situations vécues par le passé et dans le moment présent, la décision de décider ou de poursuivre une activité dans un milieu donné pourrait aussi être liée à la perception que le dirigeant d'entreprise a des potentialités futures de ce milieu : comment est-il susceptible d'évoluer dans l'avenir? C'est une idée que nous avons voulu tester en posant la question : «Selon vous, d'ici dix ans, le développement global de votre milieu de vie se sera-t-il amélioré ou détérioré?»<sup>37</sup>.

Les réponses à cette question sont très majoritairement positives. Ainsi pratiquement neuf répondants sur dix (88%) estiment que leur milieu de vie s'améliorera d'ici dix ans. C'est donc dire que peu importe qu'ils soient actifs dans une localité estimée comme souffrant de problèmes de développement – selon les indicateurs socio-économiques classiques, incluant l'indice de développement du MAMROT – ceux interrogés sont généralement optimistes quant à l'avenir de leur milieu de vie. Est-ce un incitatif pour poursuivre les activités de l'entreprise dans cette localité? La question a été posée directement.

### 3.3.3 L'avenir professionnel et personnel : une volonté de rester dans son milieu

La forte majorité des entreprises étudiées ont été très stables dans leur localisation par le passé. Les données montrent en effet que la place d'affaires principale de quatre entreprises sur cinq a toujours été située dans la même municipalité depuis sa création. De même, seulement le quart ont des installations et des activités à l'extérieur de cette municipalité. Cependant, comme le passé n'est pas forcément garant de l'avenir, notre enquête abordait la question des projets pour les cinq années à venir, et cela, à partir de deux angles : personnel et professionnel. Ainsi, il était demandé aux dirigeants de nous dire s'ils envisageaient déménager leur entreprise dans une autre municipalité d'ici les cinq prochaines années<sup>38</sup>. La forte majorité, soit plus de quatre répondants sur cinq (88%), n'envisage pas cette avenue. C'est donc dire que neuf entreprises sur dix sont susceptibles de conserver leurs activités dans la municipalité où elles sont situées, selon les dires actuels des répondants. Si l'on examine qui sont les quelques entrepreneurs qui songent à relocaliser leurs activités, on constate des différences selon les régions. Ainsi, ce sont presque tous des entrepreneurs actifs au Bas-Saint-Laurent qui tiennent ces propos (soit six sur sept) comparativement à un seul en Chaudière-Appalaches et aucun en Gaspésie. Serait-ce à dire que l'ancrage territorial serait-il plus fragile au Bas-Saint-Laurent? Cela reste à expliquer.

Cette tendance concernant l'ancrage futur est tout aussi affirmée en ce qui concerne l'avenir personnel de ces entrepreneurs-habitants : près de neuf entrepreneurs interrogés sur dix (87%) envisagent toujours vivre dans la municipalité qu'ils habitent d'ici les cinq prochaines années. Ces deux indicateurs révèlent donc un très fort potentiel d'ancrage territorial pour la majorité des entreprises étudiées dans les trois régions. En d'autres termes, même dans les localités montrant des indicateurs socio-économiques négatifs (indice de développement), le désir d'y rester pour son avenir personnel ou professionnel demeure très fort.

---

<sup>37</sup> Il s'agit de la question no 6.9 (voir questionnaire en annexe).

<sup>38</sup> Question no 6.10.

### **3.3.4 Points saillants sur les perspectives d'avenir et le territoire**

- Une majorité de répondants s'impliquent dans leur milieu dans des organisations sociales et communautaires, en parallèle à leurs activités d'entreprise.
- Ils ont des perceptions partagées concernant le développement du milieu de vie d'ici les dix prochaines années : presque la moitié des entrepreneurs le voient positivement et l'autre moitié négativement.
- Malgré des lectures nuancées concernant l'avenir de leur milieu, les dirigeants d'entreprise interrogés comptent très majoritairement y poursuivre leurs activités professionnelles et y habiter dans les cinq prochaines années, peu importe que leur localité montre des indicateurs socio-économiques négatifs ou positifs.

## **3.4 CONCLUSIONS PARTIELLES SUR LES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES ET TERRITOIRES**

Les données recueillies dans notre enquête concernant les rapports entre des entreprises bioalimentaires et leurs territoires non métropolitains ont été rapportées en trois parties. Celles-ci correspondent à trois phases de l'évolution des entreprises : celle du démarrage, celle des opérations actuelles et, enfin, celle touchant les projets envisagés. Pour chacune, nous avons proposé une conception différente du territoire, soit : le territoire de localisation, le territoire d'action et le territoire d'avenir.

Pour terminer ce chapitre, nous rapportons les principaux éléments permettant de répondre à nos deux questions spécifiques de recherche touchant respectivement 1) les ressources territoriales construites par les dirigeantes et dirigeants d'entreprises et 2) les facteurs qui ont influencé certaines de leurs décisions stratégiques concernant les activités de leurs entreprises.

Au sujet des ressources, notons que sont considérées autant les ressources matérielles que symboliques et humaines. De même, rappelons que nous avons retenu quatre grandes familles de facteurs jugés déterminants pour structurer l'analyse de contenu. Elles touchent : 1) l'entrepreneur envisagé comme un producteur; 2) les ressources et les activités productives, 3) l'environnement institutionnel et 4) le milieu de vie de l'entrepreneur alors considéré comme un habitant et un citoyen (*cf.* description détaillée au chapitre 1, point 1.3). Les trois premières catégories sont plus présentes dans la littérature contrairement à la quatrième (milieu de vie) que nous avançons à titre exploratoire et qui, finalement, apparaît très concluante sur certains aspects, comme le montrent les données rapportées au tableau suivant.

**Tableau 3.5 – Synthèse des facteurs déterminant le territoire de localisation et le territoire d'action des entreprises étudiées**

	Axe A Entrepreneur	Axe B Ressources et production	Axe C Environnement institutionnel	Axe D Milieu de vie
<b>Territoire de localisation</b>				
Décision de créer l'entreprise	<b>58%</b> intérêt personnel ; compétences emplois	39% valoriser ressources ; marché	0%	40% famille ; projet de vie
Décision de fabriquer des produits de spécialité	23% intérêt passion	<b>92%</b> valoriser ressources ; clientèle	5% contrainte	0%
Décision du lieu d'implantation de la résidence de l'entrepreneur, puis de l'entreprise	0%		1,5%	<b>100%</b> vécu, emploi, attaches familiales ; cadre de vie
<b>Territoire d'action</b>				
Évaluation par les dirigeants des <i>avantages</i> du lieu d'implantation de leur entreprise	0%	<b>62%</b> proximité et qualité de ressource	35% mise valeur touristique ; valeur terrain ; équipement public	<b>66%</b> patrimoine familial ; lieu de résidence ; réseau familial
Évaluation par les dirigeants des <i>inconvenients</i> du lieu d'implantation de leur entreprise	0%	<b>58%</b> éloignement des clientèles ; visibilité ; accessibilité	22% zonage inadapté	26% manque de soutien ; conflit usage

### 3.4.1 Démarrage, territoire de localisation et ressources : l'entrepreneur en tant que producteur et habitant

La première phase examinée dans notre étude est celle comportant les décisions et les démarches relatives à la création de l'entreprise. Rappelons d'emblée que la population étudiée est constituée de petites et moyennes entreprises : à partir des données publiques disponibles, nous avons pu recenser 405 entreprises actives en Gaspésie, au Bas-Saint-Laurent ou en Chaudière-Appalaches et qui répondent à nos critères définissant ce qu'est un produit de spécialité bioalimentaire (cf. point 2.1). Au total, elles concevaient, fabriquaient et commercialisaient plus de 258 produits de qualité distincts pendant l'été 2009, au moment de notre enquête.

Les entreprises étudiées ont été créées à des périodes différentes. Au-delà des différences d'âge, des facteurs ressortent de façon marquée comme ayant été déterminants pour conduire à leur création, du moins en ce qui concerne deux des trois grandes questions adressées

directement aux répondants<sup>39</sup>, et qui permettent de dégager des «ressources» distinctes et complémentaires associées au territoire de localisation.

Ainsi, parmi les raisons variées qui motivent la création de l'entreprise, celles relevant directement du parcours personnel et professionnel de (des) l'entrepreneur(s) fondateur(s) (axe A) dominant : désir de professionnaliser un intérêt et une passion pour une activité, inspiration à mettre en valeur des compétences, volonté de créer de l'emploi pour soi ou pour des proches et besoin d'autonomie sont nommés par plus de la moitié des répondants (58%). Suivent des raisons toujours personnelles, évoquées par près de 40% des répondants, mais touchant cette fois des aspects de la vie privée du fondateur, relatifs à la famille et au milieu de vie (axe D), comme la transmission d'un patrimoine familial et d'un savoir-faire ou la réalisation d'un projet de vie, souvent en conçu pour le couple ou la famille. De même, dans des proportions similaires (39%), des raisons plus pragmatiques touchant les ressources et l'activité productive (axe B) sont à la source du projet d'entreprise, tels la volonté de valoriser la ressource produite par l'entreprise et le désir de répondre à une clientèle qui demande des produits particuliers. Bref, les facteurs relèvent soit d'une logique d'affaires concernant la sphère productive, soit d'une logique personnelle, voire affective et, pour le tiers des répondants, des deux à la fois.

Il en va de même pour les deux autres questions abordées qui présentent cependant, cette fois, une nette polarisation des réponses autour d'un type de facteur dans l'une ou l'autre des catégories. Ainsi, d'une part, les logiques d'affaires ressortent clairement en ce qui concernant le choix d'orienter la production vers des produits de spécialité, alors que des facteurs touchant les ressources et l'activité productive (axe B) sont évoqués par presque tous les entrepreneurs (92%). La fabrication d'un produit parvenant à se démarquer dans des marchés très concurrentiels constitue une stratégie d'affaires pour ajouter une valeur économique à la ressource naturelle produite par les deux tiers des entreprises étudiées, qui est même jugée essentielle pour assurer la rentabilité de l'entreprise, voire sa viabilité.

D'autre part, concernant le choix du lieu d'implantation de l'entreprise, les répondants sont unanimes à évoquer d'abord des facteurs touchant le milieu de vie (axe D). L'examen attentif de nos données montre que, de fait, le lieu d'entreprise découle du lieu de résidence du propriétaire et non l'inverse, tel que postulé dans certains écrits théoriques. Nous avons constaté que dans trois quarts des cas étudiés, le fondateur de l'entreprise connaissait déjà la localité avant même d'y lancer son projet d'affaires, entre autres pour être natif de l'endroit, y avoir déjà vécu (ou y vivre) lui-même ou son conjoint/e ou, enfin, pour y avoir antérieurement occupé un emploi. Le parcours personnel de l'entrepreneur-habitant, le cadre de vie et le patrimoine familial apparaissent comme les principaux motifs expliquant le désir de poursuivre ce lien établi avec le territoire de vie, notamment en y lançant une entreprise. Autant le choix peut être d'ordre plus pragmatique, comme la reprise d'un patrimoine immobilier et d'une entreprise familiale, que plus sensible, comme le choix d'un mode de vie particulier («vivre à la campagne») et l'attachement à un milieu de vie et à une région. Il s'agit donc souvent d'un profil d'entrepreneur «local», ayant diverses attaches dans le milieu, ou encore d'un entrepreneur ayant choisi la localité comme cadre et même mode de vie.

Au sujet des ressources, au moment de la phase de création et de démarrage de l'entreprise, ce sont principalement des ressources humaines qui sont mobilisées par l'entrepreneur, et qui sont rattachées essentiellement à l'individu qui dirige et oriente l'entreprise. Toutefois, soulignons

---

<sup>39</sup> Les trois questions étaient : Pourquoi créer cette entreprise? Pourquoi orienter la production vers des produits dits de spécialité? Pourquoi avoir retenu cette localité pour implanter son siège social?

qu'il s'agit autant de l'entrepreneur comme producteur que comme habitant, un résultat qui nous semble original et jusqu'ici peu considéré dans la littérature. Par ailleurs, des ressources matérielles apparaissent aussi importantes à cette phase. Pensons à la ressource agricole produite par les deux tiers des entreprises recensées et qui devient ensuite leur ingrédient principal dans le processus de transformation, de même qu'à divers éléments relevant souvent du patrimoine familial comme des terres, des bâtiments ou de la machinerie. Enfin, les ressources matérielles pourraient aussi englober des aspects du cadre de vie qui contribuent à l'attractivité du territoire et à la qualité de vie des entrepreneurs : architecture, paysages, services disponibles, etc.

Tout en convenant que l'univers étudié de la petite et moyenne entreprise puisse être un facteur important pour expliquer de tels résultats d'analyse, ceux-ci nous semblent importants puisqu'ils remettent en question les écrits théoriques plus classiques sur la localisation des activités de production, postulant la mobilité de l'entreprise et une homogénéité de l'espace. Ils invitent aussi à réfléchir à la notion même de ressource considérée déterminante pour localiser le projet d'entreprise. Selon nos observations, celle-ci ne comporte pas toujours une dimension économique et marchande, tel que habituellement raisonné. La famille par exemple, qui ressort comme un facteur stratégique important dans de très nombreux cas étudiés, est considérée autant dans des aspects comportant une valeur économique (ex. : patrimoine immobilier, conditions de transmission) que non marchands (ex. : soutien à la vie domestique).

### **3.4.2 Opération et territoire d'action : des ressources dans un rayon de proximité**

Toujours dans la visée de saisir les ressources construites par les entrepreneurs et leurs rapports au territoire, d'autres questions touchant la production, la commercialisation et la distribution ont été abordées. Nous les avons regroupées dans la phase dite d'opération.

Les données recueillies révèlent certaines caractéristiques des 65 entreprises étudiées, sous l'angle de la taille notamment. Elles confirment en effet la prépondérance de petites et même très petites entreprises dans ce secteur d'activité axé sur la fabrication de produits alimentaires de spécialité, que ce soit sous l'angle du chiffre d'affaires annuel (médiane de 100 000\$ à 250 000\$) ou du nombre d'employés (d'un à cinq pour la moitié des cas). Considérant la taille somme toute comparable de ces entreprises, peut-on déduire que leurs dirigeants et dirigeantes travaillent de façon similaire ? Plus exactement, puisent-ils leurs ressources dans les mêmes territoires et les construisent-ils de la même manière ? Nos données montrent qu'ils n'ont effectivement pas le même territoire d'action si l'on considère les trois ressources considérées : humaines, matérielles et symboliques.

Au sujet des *ressources humaines*, celles-ci peuvent être associées à trois grands groupes. Premièrement, les employés salariés. Quelques entrepreneurs disent éprouver de la difficulté à recruter une main-d'œuvre qualifiée, mais c'est le cas pour une minorité (9%). La plupart comblent plutôt leurs besoins dans le territoire proche (même MRC ou limitrophe) et, pour la plupart, forment leurs employés dans l'entreprise même. En ce sens, les entrepreneurs investissent pour renforcer les compétences de cette «ressource» vitale pour leurs activités qu'ils trouvent dans un territoire de proximité.

Un deuxième type de ressource humaine ressort nettement de l'enquête : la famille. Nous constatons en effet que les conjoints / conjointes sont impliqués dans presque trois quarts des cas étudiés (72%). Même les enfants sont régulièrement actifs dans l'entreprise, soit comme employés ou comme relève de l'entreprise familiale. C'est donc dire que le projet d'affaires recoupe aussi un projet de famille.

Enfin, les fournisseurs de biens et services constituent une troisième ressource humaine importante dans l'activité de l'entreprise. Sur ce point, il est concluant que sur vingt tâches que nous avons distinguées, les trois quarts (soit 15) soient réalisées dans la région de localisation, par l'entreprise elle-même ou par ses fournisseurs. Il semble donc que les entrepreneurs arrivent à trouver la plupart des ressources dont ils ont besoin dans leur région. Cette façon de faire a deux conséquences possibles : premièrement, elle limite les fuites de capitaux à l'extérieur de ce territoire et, deuxièmement, elle permet à l'entrepreneur de mieux contrôler diverses étapes entourant la qualité de son produit. On remarque d'ailleurs que les tâches cruciales, y compris la production de l'ingrédient principal, la conception du produit et sa fabrication, sont souvent réalisées dans l'entreprise même, donc par ses dirigeants et employés.

Notons toutefois quelques différences significatives qui pourraient indiquer des manques de ressources dans certains territoires. Pensons au cas de la Gaspésie, où on observe qu'une majorité d'entrepreneurs interrogés confient davantage leur plan de commercialisation à des fournisseurs de l'extérieur de leur région, tout comme l'approvisionnement en ingrédients secondaires. Cependant, nous observons aussi des différences de comportement entre les entreprises qui ont trait à leur taille, indépendamment de leur localisation : les plus grandes (chiffre d'affaires d'un million de dollars et plus) tendent davantage à recourir aux services de fournisseurs extérieurs à leur région pour distribuer leurs produits sur les marchés et cela, qu'elles oeuvrent en Gaspésie, en Chaudière-Appalaches ou au Bas-Saint-Laurent. Elles font de même pour l'acquisition d'outils et de machinerie, tout comme les plus petites entreprises d'ailleurs. Bref, le territoire de localisation ne peut expliquer toutes les différences de pratiques; d'autres facteurs comme la taille et la maturité de l'entreprise doivent aussi être pris en compte pour comprendre leur travail et leurs défis.

Les *ressources matérielles* sont un autre aspect important des opérations des entreprises. Comme évoqué précédemment, l'existence d'une ressource matérielle de qualité a joué un rôle déterminant lors de la phase de création d'entreprise et le demeure par la suite. Ainsi, les deux tiers des entreprises étudiées produisent elles-mêmes l'ingrédient principal qu'elles transforment ensuite. L'approvisionnement en ingrédients secondaires semble quant à lui poser plus de difficultés, considérant qu'il s'agit d'une des cinq activités pour lesquelles une majorité d'entreprises (63%) font affaires avec un fournisseur de l'extérieur de la région.

Enfin, concernant les *ressources symboliques* du territoire, celles-ci sont en définitive peu valorisées. Seulement une minorité des entrepreneurs interrogés utilisent une stratégie de marketing territorial dans le nom d'un de leurs produits, en faisant référence soit à un lieu (37%), soit à une personne (24%). Soulignons que dans le premier cas (nom de lieu), et pour une des rares fois, un lien statistique significatif avec, d'une part, la filière de ressources concernée (trois quarts des entreprises fabriquant des fromages fins valorisent les ressources symboliques) et avec, d'autre part, la taille de l'entreprise (les plus grandes, de plus de 25 employés, le font beaucoup plus que les autres).

Ces pratiques sont par ailleurs certainement à mettre en relation avec les territoires des marchés construits par les entreprises étudiées. Sur ce point, notons que les clientèles sont très variées. La vente directe aux individus (52%), les restaurants / auberges / hôtels (42%) ainsi que les dépanneurs / épicerie et supermarchés (40%) sont cependant celles qui sont privilégiées par la majorité. Soulignons que nous ne connaissons pas l'importance exacte de l'une ou l'autre par rapport au volume écoulé, si ce n'est que certaines sont marginales dans le chiffre d'affaires. Nous savons toutefois c'est à quelle distance se situe ces clientèles. À cet égard, nous retenons que la première et la troisième sont rejointes presque autant dans la région où se situe l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci. Au contraire, les boutiques spécialisées et les grossistes /

distributeurs se situent surtout à l'extérieur de la région. Les analyses font aussi ressortir que ce sont les plus grandes des entreprises enquêtées qui ont des grossistes et des distributeurs comme clients.

Ces aspects factuels décrivant le travail des entreprises peuvent ensuite être complétés par des aspects plus subjectifs, soit les perceptions que les entrepreneurs ont de leur localisation : quels avantages et quels inconvénients y voient-ils? La réponse à cette question permet de faire ressortir d'autres facteurs déterminants qui guident les décisions des dirigeants et dirigeantes.

Comme rapporté au tableau 3.5, nous constatons ainsi que deux ensembles de facteurs sont principalement mis de l'avant par les répondants, autant dans les avantages que les désavantages perçus. Il s'agit de ceux associés aux ressources et activités productives (axe B) et au milieu de vie (axe D). Des éléments se rapportant aux deux axes sont rapportés comme avantages. Sur le premier ensemble (ressources et activités productives), la présence et la qualité de la ressource principale qui est transformée (érable, fruits et légumes, lait, poissons et fruits de mer, viande) constitue un facteur positif valorisé de leur localisation par le tiers des répondants. Sur le second (milieu de vie), les avantages perçus touchent l'accessibilité d'un patrimoine familial, la qualité de vie au sens large ainsi que les relations avec la communauté locale. Quant aux désavantages, il est surprenant de constater qu'aucun répondant n'évoque d'aspects négatifs concernant le soutien familial. Un manque de soutien est tout de même déploré, mais de la part d'institutions publiques, soit des autorités municipales, de la MRC et d'autres organisations responsables de la gestion de services et de l'aménagement du territoire. Des problèmes de zonage avec la CPTAQ sont parmi les désavantages les plus évoqués (axe C). Mais les inconvénients les plus importants, évoqués par plus de la moitié des répondants (58%), touchent les ressources et l'activité productive (axe B), soit le manque de visibilité, l'accessibilité restreinte de l'entreprise ou l'éloignement des clientèles. Sur ce dernier point, la contrainte est ressentie surtout dans les filières de la viande, du lait et des fruits et légumes et sous l'angle des coûts, mais sans qu'il soit possible d'établir un lien significatif, sur le plan statistique, avec la région où est établie l'entreprise.

Pour terminer, les résultats de notre enquête invitent à dire que les entrepreneurs rencontrés trouvent et construisent une variété de ressources dans leur territoire proche : matérielle (ingrédient principal), humaine, autant celle directement active dans l'entreprise (employés, consultants) que celle qui apporte son soutien en parallèle à la vie de l'entreprise, mais directement dans la vie privée du dirigeant (ex. : famille, grand-parents). Celles-ci ont d'ailleurs été des facteurs déterminants pour les inciter à se localiser à cet endroit, mais surtout à y demeurer puisque la plupart avaient déjà un lien avec la localité. Les dimensions symboliques du territoire, reconnues comme une ressource immatérielle importante dans la littérature, semblent quant à elles beaucoup moins valorisées que le supposent les études européennes, sauf par une minorité d'entrepreneurs québécois interrogés, surtout concentrés dans la filière du lait (fromages fins). Ce ne serait donc pas tant à ce niveau que se jouerait l'ancrage de la majorité des entreprises, du moins dans l'état de leurs pratiques actuelles, mais davantage par le biais des ressources matérielles et humaines. Enfin, les entrepreneurs posent un regard nuancé sur leur localisation, y voyant des avantages et des inconvénients, qu'ils doivent considérer dans leurs stratégies d'affaires et mettre dans une perspective globale pour structurer leurs projets d'avenir, troisième phase investiguée, quoique de façon plus limitée, du parcours des entreprises.

Dans l'ensemble, retenons que le territoire d'action des entreprises étudiées se déploie pour l'essentiel dans un rayon de proximité (MRC, région), en ce qui a trait aux activités situées en amont de la phase de production (conception, approvisionnement, fabrication). Pour les phases

situées plus en aval (commercialisation, distribution), on observe toutefois des pratiques plus variées alors que certaines entreprises déploient leur territoire d'action selon des échelles plus vastes pour rejoindre des marchés de clientèles.

### **3.4.3 Prospective et territoire d'avenir : projets professionnels et personnels**

Le fort ancrage de l'entrepreneur observé dans le territoire de localisation et dans le territoire d'action semble vouloir se prolonger dans les phases de développement ultérieure de l'entreprise. Près de neuf dirigeants d'entreprise interrogés sur dix comptent en effet y poursuivre leur activité professionnelle et y habiter dans les cinq prochaines années. Pourtant, ce discours ne repose pas sur une lecture forcément «rose» de la réalité du milieu : la moitié estime que leur milieu de vie s'améliorera d'ici les dix prochaines années, alors que l'autre moitié pense le contraire, indépendamment de la situation de la localité habitée telle que caractérisée par les statistiques officielles (municipalités dévitalisées, en développement, etc.) Ce désir d'ancrage semble s'inscrire comme une intention de prolonger un vécu avec le territoire et de traduire un lien d'appartenance. D'ailleurs, c'est peut-être aussi de cette manière qu'il faut interpréter l'implication de nombre d'entre eux dans des organisations sociales et communautaires locales et régionales, en parallèle de leurs activités d'entreprises, comme une volonté de participer à l'avenir de leur territoire, vu autant comme un milieu de production que comme un milieu de vie. Les deux figures de l'entrepreneur producteur et de l'entrepreneur habitant semblent ici converger.

À la suite de l'examen détaillé, dans ce chapitre, des données apportées par l'enquête menée auprès de 65 dirigeantes et dirigeants d'entreprise, nous discuterons, au chapitre quatre, des résultats d'analyse en les situant dans une perspective plus large, soit à partir de trois grands enjeux affectant la pérennité des entreprises, ainsi que de leurs contributions aux territoires.



## **4. DISCUSSION : DES ENJEUX VARIÉS POUR ASSURER LES CONTRIBUTIONS ET LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES DANS LES RÉGIONS NON MÉTROPOLITAINES**

Depuis une dizaine d'années au Québec, les produits alimentaires misant sur la différenciation par la «qualité», qu'ils soient dits de spécialité, du terroir, biologiques, régionaux ou autres, attirent l'attention des consommateurs comme des institutions publiques. Du point de vue de ces dernières, une préoccupation importante devient de savoir s'il est pertinent de soutenir de telles initiatives qui, à différents égards, apparaissent s'inscrire à contre-courant des tendances dominantes observées depuis plusieurs décennies dans le monde bioalimentaire, axées sur la standardisation et la production industrielle à grand volume. Pour répondre à cette préoccupation, il serait utile de pouvoir mieux comprendre quelles contributions les entreprises qui conçoivent, fabriquent et mettent en marché de tels produits apportent dans les territoires où elles sont actives. C'est notamment la question qui a été posée par le MAMROT dans le cadre de l'appel d'offres lancé aux chercheurs du CRDT. Pour notre part, tout en reconnaissant la légitimité de ce questionnement, nous avons voulu l'élargir en cherchant à mieux connaître les réalités de ces entreprises et des conditions dans lesquelles elles oeuvrent. Pour ce faire, notre proposition de recherche comportait une vaste enquête menée auprès de 65 entreprises, s'intéressant à diverses activités et phases de leur développement, et dont les résultats ont été rapportés au chapitre précédent. Nous faisons ainsi le pari qu'il serait possible de déduire des contributions à partir de cette connaissance et, également, des enjeux qui affectent la pérennité des entreprises et de leurs activités. Notre postulat était que pour qu'il y ait contributions dans les territoires, il doit d'abord y avoir existence d'une activité productive. Les réponses à ces deux ordres de questionnements (contributions et enjeux) sont exposées à tour de rôle dans ce chapitre.

### **4.1 CONTRIBUTIONS VARIÉES DES ACTIVITÉS ENTREPRENEURIALES AXÉES SUR LA PRODUCTION DE QUALITÉ**

Les données recueillies dans notre enquête permettent de déduire différentes formes de contributions. Mais avant de les résumer, il nous semble pertinent d'exposer le point de vue des entrepreneurs. En d'autres termes, quelles contributions estiment-ils que leurs entreprises apportent aux dynamiques territoriales? Cette question a été posée en offrant une série de douze choix de réponses<sup>40</sup>. Les répondants étaient invités à indiquer jusqu'à un maximum de trois réponses différentes. L'examen de leurs réponses, rapportées dans l'encadré suivant, invite à poser quelques constats.

---

<sup>40</sup> Soixante entrepreneurs ont répondu à cette question qui était posée dans les termes suivants : «[l]es 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» (cf. annexe A, question no 6.8).

#### **Encadré 4.1 - Contributions des entreprises fabriquant des produits de spécialité telles que perçues par les dirigeants interrogés**

- 
1. Consolider l'économie régionale et développer l'emploi local (57%)
  2. Renforcer les identités locales et régionales (37%)
  3. Occuper les territoires ruraux au Québec (32%)
  4. Mettre en valeur des ressources naturelles (32%)
  5. Développer de nouveaux produits et de nouvelles entreprises (25%)
  6. Acquérir et développer des savoirs et des compétences (19%)
  7. Mettre en valeur les spécificités culturelles, patrimoniales ou historiques locales et régionales (15%)
  8. Mieux intégrer les régions québécoises à l'économie mondiale (14%)
  9. Favoriser la mise en réseau des acteurs des collectivités (11%)
  10. Promouvoir et améliorer le cadre de vie (9%)
  11. Améliorer la qualité de l'environnement local et régional (6%)
  12. Augmenter les revenus de l'État et enrichir l'économie du Québec (2%)
- 

D'abord, les contributions de type économique sont celles mises de l'avant par le plus grand nombre. Soulignons que ce sont les contributions liées aux économies locale et régionale qui sont retenues par plus de la moitié des répondants (57%), soit «consolider l'économie régionale et développer l'emploi local». En revanche, très peu d'entre eux indiquent des contributions touchant les économies d'échelles plus larges, soit provinciale ou mondiale.

Suivent, par ordre d'importance et dans des proportions proches, trois autres types de contributions, toutes de nature différente. Une première est de type culturel : plus du tiers des dirigeants (37%) estiment que leur travail contribue à «renforcer les identités locales et régionales». Une seconde se révèle de nature plus «politique», touchant la question de l'occupation du territoire (32%). Enfin, la mise en valeur des ressources naturelles constitue une troisième contribution selon près du tiers des répondants (32%), que l'on pourrait considérer de nature économique.

D'autres contributions sont également choisies dans des proportions moindres, touchant autant la sphère productive (produits, entreprises), que les capacités des acteurs (compétences, réseaux) ou les aspects identitaires (patrimoine, histoire). Celles relatives au cadre de vie et à l'environnement sont mentionnées par une minorité de répondants.

C'est donc dire que les entrepreneurs estiment que leurs activités ont des effets variés, autant économiques que culturels ou politiques. Leur discours se distingue donc, dans une certaine mesure, de celui qui domine dans le monde des affaires et dans nombre d'institutions de développement et qui mise essentiellement sur les dimensions économiques des entreprises. Également, peu d'entre eux reprennent un autre discours très présent sur la scène médiatique, celui plus «vert». De plus, ils choisissent d'abord majoritairement des contributions touchant les territoires de proximité (local / régional) où ils sont actifs. Dans cette perspective, plusieurs contributions sont difficilement chiffrables, mais elles n'en demeurent pas moins significatives pour la vie des collectivités locales et des régions concernées.

D'autres questions de l'enquête permettent d'apporter une connaissance complémentaire à ces perceptions des entrepreneurs. Ainsi, à partir des données recueillies, nous pouvons dégager, parfois estimer, une dizaine de contributions.

Nous observons d'abord des contributions économiques locales et régionales, comme :

- La stimulation des économies locales et régionales par le biais des activités des 65 entreprises étudiées qui, au total, font un chiffre d'affaires estimé entre 25 et 37 M\$<sup>41</sup>;
- La fuite de capitaux vers l'extérieur de la région concernée est estimée comme restreinte grâce, d'une part, au fait que les entreprises étudiées appartiennent à des propriétaires régionaux<sup>42</sup> et, d'autre part, au fait qu'une forte proportion des entreprises réalisent à l'interne un nombre important de tâches liées à la production ou, lorsqu'elles les font faire par un fournisseur de biens et de services, ceux-ci sont majoritairement situés à proximité (même localité, même région);
- La création et le maintien d'emplois directs sont estimés concerner entre 297 et 745 personnes salariées<sup>43</sup>, qui sont recrutées généralement dans la même localité et la même MRC. Ces emplois sont dispersés dans les trois régions étudiées, y compris dans de très petites localités rurales où l'entreprise peut alors être un employeur important (ou du moins significatif) du village;
- La mise en valeur d'une ressource «naturelle» qui, dans deux cas sur trois, est produite par l'entreprise elle-même, contribue à ajouter une valeur économique grâce au travail de transformation de cette ressource locale.

Sur le plan des contributions sociales et politiques, nous remarquons que :

- Presque tous les entrepreneurs rencontrés connaissaient déjà, à des degrés différents, le territoire où ils ont choisi de lancer leur projet d'affaires. Ce dernier leur permet de concrétiser un projet de vie qui valorise le maintien de ce lien antérieur ou, dans d'autres cas, leur permet d'enrichir le vécu avec ce type de territoire (ex. : villages ruraux, campagnes, régions de grande nature, etc.);
- Un tel maintien du lien pré-existant entre les dirigeants d'entreprise et leur territoire signifie que les entreprises étudiées ne contribuent pas tant à attirer de nouveaux résidents qu'à inciter ceux qui s'y trouvent à y rester ou d'autres anciens à y revenir (notamment des jeunes qui prennent la relève de l'entreprise familiale), ce qui peut devenir très significatif dans les localités qui connaissent des pertes démographiques;
- Sous l'angle du tissu social, de telles dynamiques de mobilité résidentielle - ici peut-être davantage caractérisées par une «stabilité» résidentielle - participent au maintien de liens familiaux et à l'ancrage de membres de la communauté existante;
- Le projet d'affaires permet, en quelque sorte, d'ancrer dans le territoire ces habitants devenus entrepreneurs dans le domaine bioalimentaire;

---

<sup>41</sup> La donnée ayant été recueillie à l'aide d'une question fermée proposant des catégories de réponses, et non le chiffre d'affaires précis, il s'agit d'un ordre de grandeur calculé sur la base des réponses obtenues.

<sup>42</sup> Remarquons par ailleurs qu'il s'agissait d'un critère de sélection (propriété régionale).

<sup>43</sup> Même remarque que la précédente concernant les données recueillies sur le chiffre d'affaires.

- La présence et le maintien de ces entrepreneurs-habitants possédant des savoirs et développant des expertises originales, qui s'impliquent, pour la majorité, dans leur secteur d'activité professionnelle et dans leur milieu de vie, contribue à renforcer le capital social dans ces territoires, y compris dans les petites localités, souvent rurales et éloignées de centres urbains, qui sont qualifiées de «fragiles» ou de «dévitalisées».

Enfin, parmi les contributions culturelles des entreprises étudiées, nous retenons que :

- Les entreprises permettent de diversifier l'offre alimentaire au Québec. Les 258 produits de spécialité recensés<sup>44</sup> sont rendus disponibles aux consommateurs par divers canaux, souvent hors des circuits de distribution dominants (grandes chaînes d'alimentation), ce qui implique aussi une accessibilité plus réduite pour les consommateurs, parfois limitée aux localités proches où se situent les entreprises ou dans des boutiques spécialisées surtout présentes dans les grands centres urbains;
- Que ce soit pour tirer partie de la présence d'une ressource, pour éviter les pertes, pour des raisons écologiques ou autres, plusieurs des entreprises étudiées valorisent des ressources disponibles localement et qui sont peu considérées par l'industrie bioalimentaire dominante (ex. : petits fruits indigènes, espèces animales plus anciennes, pièces et retailles d'animaux habituellement négligées);
- Le travail de recherche et d'expérimentation fait dans les entreprises, même petites, lors de la conception de certains produits (ex. : élaboration de recettes, mise au point de procédés de fabrication) permet de redécouvrir des savoirs plus anciens ou encore d'enrichir les expertises et compétences hautement spécialisées existant dans le secteur bioalimentaire québécois et qui deviennent plus présentes dans des régions non métropolitaines, habituellement moins desservies par les grandes institutions de recherche publiques ou privées et autres lieux de savoir;
- Certains produits, surtout les fromages fins, contribuent à faire connaître et à valoriser des éléments du patrimoine local et régional par le biais de diverses stratégies de marketing territorial, comme les noms attribués aux produits. Les références à l'origine territoriale des produits (ou des entreprises), par le recours à des marques collectives régionales (ex : Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Gaspésie Gourmande), une stratégie adoptée par un plus grand nombre, constituent des vecteurs pour faire connaître ces régions et possiblement pour renforcer les identités territoriales.

Sur la base des observations précédentes, s'il est admis que les entreprises fabriquant un produit alimentaire dit de spécialité apportent diverses contributions dans les territoires où elles sont situées, le questionnement se déplace alors : comment s'assurer de la pérennité de telles contributions territoriales? Nous tentons une réponse en faisant ressortir les enjeux qui touchent les entreprises étudiées.

---

<sup>44</sup> Rappelons que nous demandions aux entrepreneurs de nommer un maximum de cinq produits différents pouvant être considérés comme «de spécialité» selon nos critères (point 2.1.1). Or, plusieurs fabriquaient plus de cinq produits. Cela a pour conséquence que notre chiffre reste conservateur.

## **4.2 POUR ASSURER LES CONTRIBUTIONS DANS LES TERRITOIRES : TROIS ENJEUX DE PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES**

Le domaine bioalimentaire est complexe. La réalité vécue dans les entreprises étudiées l'est aussi, et peut-être même davantage. En effet, de taille modeste, elles s'inscrivent dans des dynamiques où oeuvrent plusieurs grands joueurs, généralement bien établis, et pour lesquels les règles du jeu ont généralement été fixées. L'émergence (ou l'expansion) du créneau «de qualité» est somme toute récente, et ce dernier constitue encore, à plusieurs égards, une pratique marginale par rapport à celles axées sur les produits standardisés et la production en volume. Les dirigeantes et dirigeants d'entreprises ayant choisi de s'y investir doivent donc relever de multiples défis.

Notre enquête menée auprès de 65 entreprises a permis de lever le voile sur plusieurs de ces défis. Sans prétendre pouvoir tous les saisir et les examiner en profondeur, nous tentons quand même de les synthétiser dans ce point, sous la forme d'enjeux qui, selon notre lecture, sont partagés par la majorité des entreprises étudiées. Ces enjeux peuvent être considérés comme autant de pistes offertes pour des interventions futures de la part des acteurs qui accompagnent ce type d'entrepreneurs. Trois grands enjeux nous semblent particulièrement prégnants, chacun renvoyant à d'autres enjeux sous-jacents, tels que décrits dans ce point. Ils touchent l'accès aux savoirs et expertises spécialisés, le maintien de la qualité des produits et le choix de la taille des entreprises.

### **4.2.1 Premier enjeu : accéder et transférer des savoirs et expertises spécialisés**

L'intérêt pour la production de produits de spécialité est relativement récent au Québec. En ce sens, il n'est pas étonnant qu'il existe peu (voire pas) de programmes de formation qui soient dispensés dans ce domaine dans les maisons d'enseignement reconnues, hormis quelques formations de courte durée. Pourtant, toutes les étapes de la production exigent des connaissances très spécialisées : depuis la conception du produit et l'élaboration des recettes jusqu'à la commercialisation, en passant par la fabrication qui doit être très contrôlée pour répondre à des normes élevées, qu'elles soient obligées par la Loi ou décidées par l'entrepreneur ayant adopté une certification particulière (biologique, HACCP, etc.) De plus, les connaissances évoluent très rapidement, poussées autant par la concurrence vive des marchés locaux et globaux que par un contexte législatif changeant (modifications ou ajouts de règles et normes). La mise à jour de ces connaissances spécialisées constitue donc un défi pour assurer la compétitivité des entreprises comme nous le révèlent les entretiens. Dans cette perspective, nous nous sommes demandé de quelle façon les entrepreneurs avaient-ils acquis leur formation et quelles étaient les connaissances nécessaires à leurs activités.

Notre enquête montre que très peu des entrepreneurs interrogés possèdent une formation directement liée à la fabrication de produits de spécialité. Rappelons que nombre d'entre eux en sont venus à la transformation sans avoir forcément de lien avec le domaine bioalimentaire, mais avant tout pour des raisons personnelles. Pour plus de la moitié des répondants (58%), il s'agissait d'une passion qui occupait leurs loisirs et qu'ils ont choisi de transformer en projet professionnel dans le contexte d'une nouvelle carrière, d'un projet de retraite ou encore d'une deuxième ou troisième entreprise (voir point 3.1.1). Certes, plusieurs des répondants prenant la relève d'une entreprise familiale, généralement attachée à la production agricole, possèdent une formation technique de niveau collégial. Mais celle-ci n'est pas forcément axée sur la transformation bioalimentaire. Dans ces cas, ils en sont généralement venus à la transformation pour apporter une plus-value à la ressource qu'ils produisaient déjà.

On remarquera par ailleurs que pour les quelques dirigeants d'entreprise ayant acquis une formation spécialisée, celle-ci est généralement de courte durée et dispensée dans une autre région, voire un autre pays. Mentionnons pour exemples une formation sur la fabrication de fromage fins dispensée par l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) de Saint-Hyacinthe ou encore un stage dans un vignoble en Europe. Notons qu'après ces formations, certains «diplômés» conservent un lien privilégié avec leur enseignant qui devient alors leur principal «consultant». Celui-ci les accompagne souvent dans le démarrage de leur entreprise et dans la mise en œuvre de leurs projets, en plus de les faire bénéficier de son savoir au fur et à mesure que des questions et des problèmes se présentent.

Ainsi, autant les entrepreneurs issus du domaine bioalimentaire que les autres qui y sont venus plus tardivement ont généralement acquis leur formation «sur le tas», de façon autodidacte. Plusieurs nous disent s'être formés eux-mêmes, soit en lisant des livres spécialisés ou des rapports de recherche, en parcourant les foires et les salons. Plusieurs indiquent aussi qu'ils cherchent constamment à mettre à jour ces connaissances. Ils semblent d'ailleurs y consacrer une part appréciable de leur temps, celui des loisirs notamment. Cette «formation continue» n'est alors pas présentée comme une charge de travail, mais bien comme un intérêt, voire une passion. Certains n'hésitent d'ailleurs pas à investir des sommes importantes pour assister à des événements d'envergure mondiaux se déroulant souvent en Europe.

Notons aussi que les répondants mettent à profit les expériences et formations acquises antérieurement et qui ne sont pas forcément issues du domaine bioalimentaire (ex : gestion, tourisme, etc.) Il y a donc une construction de savoirs façonnée par l'expérience et la détermination des individus et qui, somme toute, devient unique.

L'acquisition de connaissances est aussi un défi à d'autres niveaux de l'entreprise, comme du côté des employés. À ce sujet, plus du tiers des répondants (39%) disaient éprouver des difficultés à recruter et à maintenir du personnel qualifié dans leur entreprise, quoique ce facteur ne ressortait pas autant comme désavantage de la localisation de leur entreprise<sup>45</sup>. La situation apparaissait surtout pour les entreprises situées dans des localités éloignées ou isolées (insulaires, peu peuplées). Plusieurs affirmaient d'ailleurs former eux-mêmes leur personnel. Plus rares sont ceux qui ont recruté des personnes ayant déjà en main un diplôme spécialisé (ex. : baccalauréat en sciences et technologie des aliments), mais cette situation a tout de même été observée, et pas forcément dans les plus grandes entreprises étudiées. Au moment de l'enquête, certains dirigeants étaient d'ailleurs à revoir leur modèle de gestion et d'affaires pour réussir à attirer et à retenir ces «oiseaux rares» qui peuvent hésiter à venir s'établir en région<sup>46</sup>. Dans cette perspective, certains accepteraient davantage que ces employés très spécialisés fassent leur travail à distance – ce qui introduit un autre enjeu, car les localités rurales ne sont pas toujours bien desservies sur le plan des services touchant les technologies de l'Information<sup>47</sup>. Par ailleurs, la difficulté de recrutement se pose aussi pour des emplois demandant moins de qualifications spécialisées. C'est le cas pour les entreprises ayant atteint une taille où la production est faite en série, selon des procédés plus standardisés et plus ou moins mécanisés. Le défi est alors de former et de garder des travailleurs devant faire des

---

<sup>45</sup> En effet, dans une question posée sur les difficultés (question no. 6.1), 39% des répondants avaient indiqué cet élément parmi la liste d'une vingtaine de choix possibles. De façon spontanée, cette dimension n'a cependant été nommée que par 9% des répondants lors d'une question ouverte posée sur les avantages et désavantages de leur localisation.

<sup>46</sup> Comme frein à cet établissement, mentionnons entre autres la difficulté pour le conjoint de trouver un emploi spécialisé dans un autre domaine dans la région.

<sup>47</sup> À ce sujet, voir l'étude de Lafontaine (2009) sur le cas de la Gaspésie.

tâches plutôt répétitives tout en devant conserver le souci de bien faire et de maintenir la qualité du produit.

Pour conclure sur ce premier enjeu, le parcours personnalisé d'acquisition de connaissances, que ce soit pour le dirigeant ou pour les employés, pose le défi du transfert des savoirs et des expertises acquis. D'une part, celui-ci se pose à l'interne de l'entreprise, pour les successeurs qui prendront la relève comme pour les nouveaux travailleurs embauchés et, d'autre part, il se pose à l'externe, auprès des collaborateurs proches, des fournisseurs, etc. Sans un partage minimal des savoirs et expertises spécialisés, comment faire en sorte que tous les acteurs de la filière de ressource partagent des référents, des normes de qualité et, plus largement, une culture commune qui guiderait les pratiques? Dans cette perspective, l'enjeu ne se joue pas uniquement à l'échelle de l'entreprise, mais bien à celle de la filière. Il renvoie plus largement à l'enjeu de la qualité, deuxième enjeu que nous dégageons de l'enquête menée auprès des entrepreneurs.

#### **4.2.2 Deuxième enjeu : maintenir la qualité du produit**

La «qualité» constitue un thème omniprésent dans le discours des dirigeants rencontrés et qui rebondit presque à chaque question touchant leurs activités. Cette notion apparaît dès les premières questions concernant leurs produits de spécialité, entre autres, lorsqu'on leur demande pourquoi ils ont choisi de se lancer dans le développement de produits de spécialité, considérant que le système agroalimentaire est principalement structuré en fonction d'une production plus standardisée. Tout en reconnaissant les difficultés liées à ce choix original, les répondants insistent pour dire que c'est justement ce choix de «qualité» qui leur permet de donner une plus-value à une ressource produite : la transformation de qualité est alors une stratégie pour se démarquer dans des marchés très concurrentiels, plus encore pour «rentabiliser» l'entreprise. Du point de vue des propriétaires, il s'agit donc d'un élément stratégique du développement et de la pérennité de leur entreprise.

Pour les répondants, un défi devient alors de réussir à maintenir la qualité recherchée. Ce défi se pose à toutes les phases de la fabrication : pour le contrôle de la fabrication grâce à du personnel formé comme discuté au point précédent, et aussi en amont, par exemple pour l'approvisionnement en ingrédients principaux et secondaires et en d'autres biens nécessaires touchant les équipements (machineries) comme en aval, pour les emballages, les services de distribution, etc. La façon de choisir ses fournisseurs devient alors révélatrice du souci accordé à cette notion somme toute subjective de «qualité». C'est en ce sens que nous avons cherché à savoir avec qui travaillent les entreprises pour un ensemble de tâches liées à la fabrication, à la commercialisation et à la distribution de leur produit (cf. point 3.2.1).

Les résultats de notre enquête montrent d'abord que les entreprises étudiées exécutent à l'interne un nombre très important de tâches très variées. Plusieurs répondants expliquent qu'en faisant eux-mêmes certaines tâches, ils parviennent à mieux contrôler la qualité de toutes les étapes menant au produit final. Parfois, l'internalisation de ces tâches n'a pas été faite de plein gré, mais à la suite d'expériences qui ont mal tourné. Certains relatent ainsi avoir confié une tâche à un fournisseur externe qui n'a pas su répondre à leurs exigences. Il peut s'agir de tâches en amont de la «chaîne de vie» du produit, comme la production de l'ingrédient principal composant le produit ou la mise au point de recettes de fabrication, ou de tâches plus en aval, comme la conception graphique de l'étiquette du produit, qui doit présenter son image et sa couleur ainsi que ceux de l'entreprise, ou la distribution qui ne répond pas aux besoins spécifiques de celle-ci. Dans cette veine, on retrouve quelques cas d'entreprises qui intègrent pratiquement toutes les fonctions de la chaîne, depuis la production de leur ressource jusqu'à sa

mise en valeur au restaurant, par exemple, dans l'assiette du consommateur. Le défi devient alors considérable, car chaque tâche pose son lot particulier de codes et d'exigences pour maintenir la qualité du produit recherchée, imposés par le milieu institutionnel ou par l'entrepreneur lui-même. D'ailleurs, plusieurs répondants estiment que leurs propres exigences sont plus sévères que les normes obligatoires, car en plus de respecter celles relatives à l'hygiène et à la salubrité, ils en ajoutent concernant les qualités gustatives, touchant autant les saveurs que la fraîcheur des ingrédients et autres. Remarquons, enfin, que cette tendance à faire de nombreuses tâches à l'interne de l'entreprise ne semble pas être liée à la taille ou à la maturité de l'entreprise : grandes comme petites, récentes et plus anciennes tendent à exécuter elles-mêmes plusieurs tâches jugées «stratégiques» pour la qualité de leurs produits.

Lorsqu'ils se tournent vers un fournisseur, nous observons que la majorité des dirigeants rencontrés favorisent des fournisseurs de proximité pour les trois quarts des activités<sup>48</sup>. Il y a somme toute peu de différences de pratiques selon l'origine territoriale des entrepreneurs interrogés ou selon la taille des entreprises. Ils font aussi affaires avec des fournisseurs situés à l'extérieur de la région, mais seulement pour quelques tâches liées aux équipements, à l'approvisionnement en ingrédient secondaire et à l'emballage dans la majorité des cas.

Ainsi, s'agit-il de choix volontaires faits par les entrepreneurs? Par exemple, est-ce parce que les fournisseurs locaux n'offrent pas une qualité de service suffisante aux yeux de l'entrepreneur? Les exemples sont légion montrant les efforts importants consentis par certains pour s'approvisionner des «meilleurs» ingrédients. Les frontières sont parfois très vastes pour, par exemple, dénicher un pigment en Italie qui apportera la saveur qui fait la différence. Une autre explication possible pour retenir un fournisseur situé à l'extérieur de la région découle peut-être aussi de contraintes particulières propres à la situation de leur région peu densément peuplée, notamment l'absence de fournisseur spécialisé et son éloignement géographique. Ces questions mériteraient d'être soulevées, car des actions pourraient être faites pour soutenir le travail des entrepreneurs à ce chapitre. Entre autres, les tâches réalisées en externe ne sont pas uniquement le lot de fournisseurs privés. Parfois, il peut s'agir de services associés à des équipements «publics» qui sont essentiels pour l'activité de l'entreprise. On pensera à la présence d'un abattoir dans la filière de la viande. Comme l'expliquent des entrepreneurs de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent, l'éloignement de cette infrastructure leur cause de sérieuses difficultés, car en laissant leurs bêtes parcourir un long trajet entre la ferme et l'abattoir, ils assument le risque de perdre la maîtrise de la qualité de la viande.

Enfin, un point à souligner au sujet de ces fournisseurs concerne la difficulté de les fidéliser. Plusieurs affirment être fidèles aux «bons» fournisseurs lorsqu'ils réussissent à les dénicher et à développer une relation privilégiée avec eux. Ceux-ci deviennent souvent une source importante de connaissances qui leur permet de connaître certaines évolutions dans leur secteur d'activité (émergence de nouvelles niches, mise en marché de nouveaux produits, instauration de nouvelles règles, etc.) Cette fidélité ne semble cependant pas jouer dans les deux sens. En effet, quelques répondants nous ont expliqué comment des fournisseurs finissent par les laisser tomber, ce qui peut alors déstabiliser leurs opérations puisque leur remplacement rapide peut devenir difficile. Selon eux, une tendance se dessine : les compagnies hésitent de plus en plus à offrir de services pour des volumes plus «restreints». Sortir du grand circuit de livraison pour apporter quelques caisses de matériel dans une petite localité, même si elle n'est éloignée que de quelques kilomètres de l'autoroute (on invoque parfois l'étroitesse et le mauvais état des

---

<sup>48</sup> Une pratique qui, comme nous l'avons souligné précédemment, limite les fuites en termes de retombées économiques (voir contributions, point 4.1).

routes pour les gros camions), mais dont les routes sont étroites pour les gros camions, apparaît comme une activité non rentable, voire archaïque pour ces fournisseurs. Les entrepreneurs se butent ainsi aux réalités d'un monde conçu et organisé d'abord pour les grandes entreprises et pour le «gros volume» et cela, très en amont du processus de production. Cette contrainte renvoie au troisième enjeu que nous dégageons, celui de la taille des entreprises.

### 4.2.3 Troisième enjeu : trouver la «taille idéale» de l'entreprise

La capacité de s'insérer dans un système agroalimentaire qui est fondamentalement pensé et dominé par de gros joueurs renvoie à l'enjeu de la «taille idéale» de l'entreprise. L'univers étudié se caractérise par la présence de petites et très petites entreprises dans les trois régions non métropolitaines retenues. Rappelons que la forte majorité des 405 entreprises recensées ont moins de six employés. Pour notre échantillon, nous avons cependant pris soin de choisir des entreprises de tailles variées afin d'obtenir une palette de points de vue sur la situation. Malgré cette diversité, nous constatons qu'un tel défi se pose même pour la plupart des dirigeants des plus grandes entreprises rencontrés : ils se perçoivent toujours relativement «petits» en comparaison des *Maple Leaf*, *Saputo*, *Olymel*, *Agropur*, *Kraft* et autres grands joueurs de l'industrie agroalimentaire. Comme ils le rappellent, ces grands groupes tendent eux aussi à vouloir prendre place dans les marchés des produits de spécialité, même si cela ne se fait qu'avec quelques éléments seulement de leur production<sup>49</sup>. En plus des défis posés en amont par les fournisseurs exposés au point précédent (cf. point 4.2.2), la taille devient en enjeu particulièrement visible à l'autre bout de la chaîne de production, soit en ce qui concerne la commercialisation et la distribution.

Les données recueillies auprès des entreprises enquêtées indiquent qu'elles visent des clientèles très variées. Celle qui ressort le plus est des individus rejoints par la vente directe. En misant ainsi sur les circuits courts – quoique non exclusivement – les entreprises peuvent conserver pour elles les marges de profits générés par les ventes, ce qui, à certains moments du développement de leur entreprise, peut être déterminant pour leur viabilité. Notons que la vente directe ne comporte cependant pas seulement des avantages, ceci étant entre autres lié au fait qu'elle ne se déroule pas uniquement sur les lieux mêmes de l'entreprise. Nous avons effectivement recensé plusieurs stratégies mises en place pour rejoindre, sans ou avec très peu d'intermédiaires, des clients géographiquement éloignés. Pensons à la présence des entreprises dans les marchés publics de leur région, à la vente par Internet, à la distribution par la poste ou par autobus, ou encore à la présence à des salons et à d'autres événements plus ponctuels. Certains entrepreneurs développent également des stratégies plus audacieuses et plus exigeantes, comme l'ouverture d'un comptoir dans un marché public de Montréal ou de Québec, ou encore l'embauche d'un employé dans une boutique spécialisée dont le temps de travail est partagé avec d'autres fabricants qui vendent aussi leurs produits. Mais cette course vers le client demande de l'organisation ainsi que des ressources importantes. Nécessitant généralement des déplacements, parfois de quelques jours, ces initiatives exigent en effet des ressources financières particulières (hébergement, etc.). Elles peuvent aussi causer des soucis pour la vie familiale, car rappelons-le, c'est souvent le dirigeant propriétaire lui-même qui fait ces voyages vers les clients et qu'il reste peu de personnes (sinon aucune) pour assurer les activités

---

<sup>49</sup> C'était d'ailleurs un des premiers constats que nous avons faits au début de la recherche, alors que nous devions établir la population à l'étude. En parcourant les étiquettes de divers produits, nous avons rapidement découvert que certains d'entre eux étaient présentés comme étant des produits de spécialité. Sur le plan des processus de fabrication toutefois, il n'y avait pour ainsi dire pas de différences avec un produit de masse standardisé. Ce constat nous a incité à retenir des critères pour sélectionner nos entreprises qui misent sur le «contenu» des produits, soit les ingrédients et la fabrication, considérant que le marketing n'était pas suffisant.

sur les lieux de l'entreprise<sup>50</sup>, dans le cas où il est le seul artisan de son entreprise et n'a pas d'employés salariés (c'est le cas pour le quart des 405 entreprises de la population des trois régions), ou dans celui où il ne peut compter que sur quelques employés (la moitié de cette population embauche d'un à cinq employés).

On pourrait dire que l'importance de la vente directe n'est pas étonnante considérant que le tiers des entreprises étudiées sont dans leurs années de démarrage (moins de dix ans). Cette réalité implique généralement des volumes de production plus modestes et, donc, un nombre plus restreint de clients à rejoindre. Il pourrait donc s'agir, dans certains cas, d'une sorte de passage, lié à la maturité de l'entreprise, mais cela reste à vérifier cependant. En effet, certains entretiens révèlent que parfois cette situation perdure et que ce n'est pas par choix. Cela est particulièrement marqué pour les entreprises fabriquant des produits alcoolisés (associées à la filière fruits et légumes surtout dans le cas de notre enquête). Selon la Loi sur la Régie des Alcools, la seule alternative à la vente directe se restreint à la vente par l'intermédiaire de la Société des Alcools du Québec (SAQ). Or, pour cela, il importe que l'entreprise dispose d'un volume de production assez important à écouler et, aussi, d'avoir une capacité de laisser une marge de profit à cet intermédiaire. Pour plusieurs de ces entrepreneurs concernés se pose alors un vrai dilemme, à savoir augmenter leur production pour pouvoir fournir la SAQ, ou demeurer au niveau actuel et continuer d'utiliser seulement la vente directe.

La réponse n'est pas facile, car toute augmentation de la production met en jeu plusieurs aspects de la vie des entreprises : nécessité de trouver du capital pour investir dans la chaîne de production à réorganiser et duquel découle un risque accru, possiblement une perte d'autonomie si le financement provient d'un tiers, privé ou public, main-d'œuvre à trouver et à former, réorganisation potentielle de l'organisation dont les fonctions doivent devenir plus spécialisées et plus segmentées, etc.

Grossir peut aussi signifier voir ses relations avec son milieu évoluer. Les perceptions que la population et divers groupes ont de l'entreprise qui grandit, perçue comme mieux établie, peuvent en effet changer. Ainsi, certains entrepreneurs estiment que le milieu adopte une attitude attentiste envers eux pour ce qui est de la création d'emplois, du soutien de causes sociales, etc. Un autre type de situation rencontrée concerne la difficulté pour les municipalités, souvent de taille modeste, de répondre aux besoins accrus de l'entreprise en divers services. L'approvisionnement en eau de qualité, notamment, est un service mentionné par plusieurs comme posant problème. La capacité financière et professionnelle des petites localités constituerait alors une limite importante pour résoudre ces difficultés selon eux.

Soulignons aussi que d'autres acteurs du système incitent les entrepreneurs, parfois malgré eux, à grossir, et même à grossir plus rapidement qu'ils ne le souhaiteraient ou ne seraient prêts à le faire. Outre les fournisseurs et distributeurs, les entrepreneurs soulignent le travail des institutions fait en ce sens, à commencer par les agents de divers organismes qu'ils sollicitent pour du soutien : plusieurs agents leur expliquent ainsi qu'ils auront droit à une subvention s'ils grossissent leur projet, qui deviendrait alors admissible à tel ou tel programme de subvention. Les entrepreneurs se trouvent, malgré eux, au cœur d'un monde faisant valoir des idées et des croyances bien ancrées, comme celle voulant qu'une initiative de plus grande taille rapportera plus et aura plus de chances de succès qu'une autre plus modeste.

---

<sup>50</sup> Rappelons que pour le quart des 405 entreprises de la population des trois régions étudiées, le propriétaire est le seul artisan de son entreprise et n'a pas d'employés salariés et que la moitié des entreprises de la population embauche de un à cinq employés.

Or, si l'enjeu de la taille idéale se pose en termes de profit et parfois même de rentabilité, dont la capacité à fabriquer et à écouler des produits à des prix qui permettent de vivre du travail fait dans l'entreprise, il se pose aussi en termes plus personnels. Comme plusieurs l'expliquent, tous n'ont pas le goût de devenir «gros comme le bœuf», mais souhaitent progresser à leur rythme, ce qui peut aussi vouloir dire avoir la possibilité de conserver la taille qui est la leur. Enfin, un tel choix peut aussi être relié à la conciliation entre le projet d'entreprise et le projet de famille. Bref, la taille de l'entreprise nécessite de penser l'organisation de l'entreprise et aussi le mode de vie et la qualité de vie qui ne se comptent pas forcément en chiffre d'affaires.

### **4.3 UNE CONNAISSANCE MODESTE MAIS POUVANT GUIDER L'ACTION**

Les entreprises fabriquant un produit bioalimentaire dit de spécialité apportent diverses contributions dans les territoires où elles sont présentes. C'est notamment ce que perçoivent les entrepreneurs et ce que nous avons aussi dégagé des données recueillies dans notre enquête. Comme eux, nous avons identifié des contributions économiques plus classiques, mais aussi sociales et culturelles. Aucune n'est forcément simple à mesurer et à chiffrer (si cela est d'ailleurs possible et toujours souhaitable) comme exposé précédemment (point 4.1). Sur la base des connaissances actuelles et des données dont nous disposons, tout au plus est-il possible d'établir des liens logiques entre des activités des entreprises, les discours de leurs dirigeantes et dirigeants et ces «effets» sur les territoires. Cette première réponse, quoique partielle et modeste, permet tout de même croyons-nous d'apporter une légitimité aux institutions publiques pour qu'elles s'investissent et soutiennent de telles entreprises. La question devient alors de savoir de quelle façon le faire. Pour éclairer cette question, nous avons tenté de dégager trois grands enjeux qui, chacun, renvoient à d'autres enjeux sous-jacents. Il s'agit des enjeux relatifs à l'accès aux savoirs et expertises spécialisés, au maintien de la qualité des produits, à la taille des entreprises et, enfin, à l'équilibre entre le projet d'entreprise et le projet de vie. Comme présenté au point précédent, ces enjeux sont complexes et souvent interreliés. Il dépasse la seule difficulté souvent évoquée de l'éloignement entre les entreprises et les grands marchés urbains. Les entrepreneurs ont au contraire souligné que cette distance, tout en étant une difficulté pour certains, doit être mise en perspective par rapport à d'autres dimensions de leur réalité qui constituent des défis ou des avantages (cf. chapitre 3, point 3.2.4). En ce sens, les enjeux que nous avons dégagés peuvent aussi être considérés comme des pistes pour guider l'intervention auprès des entreprises et ainsi soutenir leur développement et leur pérennité.



## CONCLUSION

Depuis quelques années, nombre de produits alimentaires sont présentés comme étant du terroir, régionaux, biologiques, de spécialité, fermiers et autres. Ces produits ont comme particularité de tenter de se démarquer par rapport à d'autres produits plus standardisés (souvent fabriqués en gros volumes) par le biais d'un ingrédient rare, d'une recette particulière, d'un savoir-faire spécifique ou d'un procédé de fabrication spécial. Ils sont aussi porteurs d'une valeur ajoutée, car issus de la seconde transformation d'une ressource végétale ou animale, issue de la terre, de la mer ou de la forêt. Pour ces raisons, ils sont associés à une nouvelle économie bioalimentaire, désignée en Europe comme un «virage vers la qualité».

Un tel «virage» attire l'attention des acteurs publics. Ceux-ci se demandent notamment si les entreprises qui fabriquent ces produits différenciés ne pourraient pas contribuer à stimuler les économies rurales, voire à redynamiser celles de milieux fragiles ou dévitalisés. Il est espéré que la production et l'achat de tels produits puissent faire la différence dans ces régions en créant des emplois, en attirant des entrepreneurs et des travailleurs spécialisés qui deviendraient ensuite de nouveaux résidents, en requalifiant l'image de villages et de régions, en renforçant l'attractivité de ces territoires, etc. Autant de contributions attendues au Québec et dans d'autres pays industrialisés, et qui pourraient apporter une légitimité à un éventuel soutien de ces entreprises par les instances publiques.

Cette question était parmi celles posées par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) dans un appel d'offres lancé, à l'automne 2008, aux chercheurs du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT). Or, il nous semblait difficile de prétendre répondre entièrement à cette question des «impacts», considérant que la situation québécoise a été peu étudiée et que, même dans d'autres régions ayant fait l'objet de nombreuses recherches (en Europe et en Amérique latine), les réponses demeurent toujours partielles. Aussi, tout en retenant ce questionnement, notre proposition avançait une autre perspective.

Plus exactement, un objectif était de mieux connaître la réalité des entreprises fabriquant un ou des produits bioalimentaires de spécialité, en s'attardant à celles qui sont implantées en région non métropolitaine. Dans cette perspective, nous nous demandions si le fait de produire dans un tel type de région pose des défis particuliers. L'idée sous-jacente à ce questionnement est que pour assurer les impacts souhaités de ces entreprises sur les territoires, il apparaît judicieux de mieux comprendre comment elles travaillent et quels facteurs (enjeux) affectent leur pérennité. En d'autres termes, pour qu'il y ait des effets sur un territoire, encore faut-il que l'activité y existe et y soit maintenue.

Dans cette perspective, notre proposition rejoint un problème classique en développement régional, celui de la localisation des entreprises et de leurs rapports au territoire. Notre cadre d'analyse repose cependant sur des postulats relevant du paradigme du développement territorial, tels que décrits au chapitre 1. Parmi ceux-ci, notons entre autres l'idée que les acteurs peuvent modifier, par leurs stratégies et leurs initiatives, des conditions initiales associées à un territoire donné. Par exemple, le travail fait autour de certaines ressources propres au territoire, autant matérielles, qu'humaines et symboliques, pourraient en partie compenser pour l'éloignement géographique de grands marchés. Ces idées sont d'ailleurs développées dans les théories sur la construction des ressources territoriales et sur les systèmes agroalimentaires localisés qui ont inspiré notre cadre d'analyse. Celui-ci a été structuré autour de quatre grands ensembles de facteurs que nous avons retenus comme pouvant avoir une influence significative

sur les rapports entreprise / territoire. Il s'agit 1) de l'entrepreneur comme producteur, 2) des ressources et des activités productives, 3) de l'environnement institutionnel et 4) du milieu de vie de l'entrepreneur-habitant (point 1.3). Alors que les trois premiers sont très présents dans la littérature, nous avons avancé le quatrième à titre exploratoire. L'hypothèse sous-jacente était que l'entrepreneur peut à la fois être vu comme un «producteur», responsable de la direction de son entreprise adoptant une logique d'affaires, et à la fois comme un «habitant», qui porte des projets de vie plus personnels ne comportant pas forcément de finalité économique. Selon nous, ces deux figures de l'entrepreneur pourraient influencer les décisions prises lors des différentes phases d'évolution de l'entreprise. Entre autres, le territoire pourrait être considéré par le dirigeant comme un milieu de production et un milieu de vie.

Pour tester cette hypothèse, nous avons mené une enquête auprès d'entreprises sélectionnées dans trois régions non métropolitaines. Celles de Chaudière-Appalaches, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie (moins les Îles-de-la-Madeleine) ont été retenues 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 activités des entreprises et les pratiques des entrepreneurs. Comme expliqué au chapitre deux, nous avons d'abord procédé, à partir d'informations recueillies dans des bases de données publiques, à l'identification des entreprises établies dans ces régions et qui répondaient à des critères opératoires définissant le produit de spécialité, critères touchant la nature et le contenu du produit et non sa présentation. Les entreprises ont été regroupées selon leur filière d'appartenance, celle-ci étant déterminée non pas par rapport au produit final, tel qu'habituellement convenu, mais par rapport à l'ingrédient principal qui est transformé, c'est-à-dire la «ressource», qu'elle soit produite par l'entreprise ou achetée à un fournisseur (point 2.1). Des 405 entreprises ainsi recensées, un échantillon a été rigoureusement construit, suivant des principes méthodologiques reconnus en recherche qualitative : la diversification des entreprises, sous l'angle territorial (région, indice de développement de la localité) et sous l'angle de la ressource transformée (cinq filières retenues), 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 analysée (point 2.2). Ce choix a comme conséquence que les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population étudiée sur le strict plan statistique. Au final, 65 dirigeants ont été interrogés, à l'aide d'un questionnaire, pendant l'été 2009.

Les données d'enquête, décrites de façon détaillée au chapitre trois, ont été regroupées autour de trois phases différentes de l'évolution des entreprises qui, chacune, sont susceptibles de poser des défis et des enjeux particuliers. Il s'agit de : 1) la phase de démarrage d'entreprise, qui comprend différentes questions se posant en amont de la production : les motifs ayant été décisifs pour se lancer en affaires, ceux retenus pour privilégier la transformation des produits de spécialité, de même que les facteurs présidant au choix de localisation de l'entreprise et de la résidence de son propriétaire; 2) la phase d'opération, qui recouvre le travail fait par les entrepreneurs à l'interne ou avec des fournisseurs sur différentes ressources nécessaires à la conception, à la fabrication, à la commercialisation et à la distribution des produits de spécialité, et qui s'intéresse aux avantages et aux inconvénients que les entrepreneurs perçoivent par rapport à leur localisation géographique en territoire non métropolitain; et enfin 3) la phase de prospective visant à ouvrir sur la question de la présence pérenne de l'entreprise dans son territoire, abordée sous les angles combinés de l'implication sociale des entrepreneurs dans leur milieu, de leur perception de l'avenir de ce milieu, ainsi que des projets d'avenir qu'ils envisagent sur le plan personnel et sur celui de leur entreprise. À chacune de ces phases, nous avons proposé une conception différente du territoire, soit le territoire de localisation, le territoire

d'action et le territoire d'avenir, en supposant que les facteurs et les ressources qui les structurent varient selon ces phases. Nos analyses sont concluantes à cet égard.

En résumé, nous constatons que le facteur humain, soit l'entrepreneur et sa famille proche ou élargie, est particulièrement déterminant au moment de la création et du choix de la localisation de l'entreprise, tout comme certaines ressources matérielles (point 3.1). Mais le résultat le plus inédit est peut-être que le territoire de localisation de l'entreprise découle d'abord du choix du lieu de résidence dans trois quarts des cas examinés. Plus encore, pratiquement les deux tiers des entrepreneurs rencontrés avaient une connaissance antérieure de la localité où ils ont choisi de lancer leurs affaires, même modeste ou indirecte, soit parce qu'eux-mêmes ou leur conjoint / conjointe sont des «gens du pays». C'est donc dire que le projet d'entreprise peut être vu comme une «stratégie» pour prolonger un lien vécu avec un territoire connu, ou du moins désiré, qui combine un projet de vie, comportant des finalités personnelles et non marchandes, à un projet d'affaires, souvent familial. Il ne s'agit donc pas, ou rarement, d'entrepreneurs néo-ruraux complètement étrangers au milieu, comme cela est souvent véhiculé dans le discours dominant. Le choix du lieu d'implantation de l'entreprise ne repose donc pas uniquement sur des considérations fonctionnelles, liées à la sphère productive.

Ce résultat nous semble un point important à considérer pour les politiques publiques. Il souligne en effet la pertinence d'investir pour maintenir la qualité des milieux de vie, autant sous l'angle des services et aménités que du tissu social, qui participent à l'ancrage de ces habitants devenus entrepreneurs dans leur milieu de vie. D'ailleurs, il est fascinant de constater que si peu de ceux-ci avaient une connaissance préalable de la transformation agroalimentaire avant de choisir d'y fonder leur entreprise. L'intérêt personnel et la passion semblent constituer le premier moteur pour investir de façon professionnelle ce nouveau domaine avec lequel, dans de nombreux cas, l'entrepreneur avait déjà pris contact dans ses moments de loisir. Même pour ceux prenant la relève d'une entreprise agricole, les connaissances spécialisées requises pour la transformation ont généralement été acquises à la pièce et de façon volontaire. Cette particularité du parcours des entrepreneurs québécois interrogés apporte un éclairage à la littérature scientifique consultée sur les SYAL et les ressources qui, jusqu'ici, considère peu ces aspects touchant le vécu plus «personnel» de l'entrepreneur, alors que, selon nos résultats, celui-ci apparaît particulièrement déterminant dans la dynamique d'entreprise et de localisation. Il serait aussi intéressant de comparer le rôle de la familles proche et élargie, très important dans les cas québécois examinés, par rapport à d'autres contextes culturels.

Les mêmes ressources, matérielles et humaines, apparaissent toujours importantes lors de la phase suivante de développement des entreprises, dite d'opération (point 3.2). Nous remarquons que les dimensions symboliques des territoires ne sont quant à elles valorisées comme ressources que par une minorité de dirigeants d'entreprises interrogés pour construire l'identité de leurs produits et pour la vente. Sur ce point, les pratiques québécoises observées sont nettement différentes de celles adoptées dans d'autres pays, en France notamment, tel que rapporté dans diverses recherches. Notons par ailleurs que les pratiques de marketing territorial contribuent à distinguer les entreprises étudiées. En effet, si la majorité d'entre elles tendent à s'approvisionner et à construire leurs ressources dans un territoire de proximité (MRC, région) lors des phases situées en amont de la production (conception, approvisionnement, fabrication), elles ont des comportements différents lors des phases qui se trouvent plus en aval (commercialisation, distribution), alors que certaines concentrent leurs marchés dans un territoire de proximité, d'autres débordent les frontières de la région et certaines de la province et du pays. En ce sens, certaines entreprises ont des territoires d'action plus vastes que d'autres pour ce qui est des marchés de clientèles, ce qui pose des défis spécifiques et exige des mesures d'accompagnement particulières. Enfin, les intentions affichées quant à l'avenir

convergent fortement : près de neuf répondants sur dix envisagent que leur avenir personnel et celui de leur entreprise se dérouleront dans la même localité que celle où ils sont installés (point 3.3). Ces intentions reposent pourtant sur des perceptions nuancées concernant le développement futur de leur milieu de vie, envisagé positivement et négativement. Une telle volonté d'ancrer leur projet de vie et leur projet d'affaires dénote toutefois, selon nous, la considération de leur milieu comme un territoire d'avenir autant du point de vue productif que personnel et social. À notre avis, ce résultat mérite aussi une attention accrue de la part des chercheurs puisqu'il souligne l'importance du milieu de vie, pour l'entrepreneur-habitant, comme facteur d'ancrage des entreprises.

Les résultats ont ensuite été discutés, au chapitre quatre, eu égard au questionnement initial posé par le MAMROT. Ainsi, nous avons dégagé de grandes contributions pouvant être attribuées aux activités des entreprises étudiées, d'abord celles que les entrepreneurs perçoivent eux-mêmes, puis celles que nous avons pu sommairement déduire à partir de différentes données issues de l'enquête (point 4.1). Ces contributions sont autant de nature économique que sociale, politique et culturelle. Aucune n'est forcément simple à mesurer et à chiffrer (si cela est d'ailleurs possible et toujours souhaitable). Sur la base des connaissances actuelles et des données recueillies, tout au plus est-il réaliste d'établir des liens logiques entre des activités des entreprises, les discours de leurs dirigeantes et dirigeants et ces «effets» sur les territoires. Tout en insistant sur le fait que cette connaissance soit limitée, car issue d'une enquête exploratoire comportant un échantillon qui n'est pas statistiquement représentatif de toutes les entreprises, nous estimons que ces premiers résultats, même partiels et modestes, pourraient apporter la légitimité dont les institutions publiques ont besoin pour soutenir de telles entreprises et s'y investir.

La question devient alors de savoir de quelle façon les institutions pourraient intervenir. Pour éclairer cette question, nous avons ensuite déterminé trois grands enjeux, chacun renvoyant à d'autres enjeux sous-jacents (point 4.2). Il s'agit des enjeux relatifs 1) à l'accès aux savoirs et expertises spécialisés, 2) au maintien de la qualité des produits et 3) à la taille des entreprises. Ces enjeux apparaissent complexes et interreliés. Ils dépassent par exemple la seule difficulté souvent évoquée de l'éloignement entre les entreprises et les grands marchés urbains. Les entrepreneurs ont au contraire souligné que cette distance, tout en étant une difficulté pour certains d'entre eux, doit être mise en perspective par rapport à d'autres dimensions de leur réalité, qui constituent des défis ou des avantages. En ce sens, les enjeux dégagés ouvrent sur diverses pistes qui, nous l'espérons, pourrait guider l'intervention publique auprès des entreprises fabriquant des produits de spécialité.

En définitive, notre recherche conforte la pertinence de l'approche du développement territorial, qui insiste sur le rôle du territoire dans les dynamiques d'entreprises. Le territoire est entendu comme un lieu recelant des éléments particuliers qui, grâce au travail de divers acteurs, nourrissent l'activité de production, qu'il s'agisse de ressources matérielles, humaines ou immatérielles telles que soulignées dans les théories sur les ressources. Notre recherche montre aussi, toutefois, que le territoire est également, pour l'entrepreneur, un milieu de vie significatif. À ce titre, la famille est un bel exemple : autant celle-ci peut apporter des ressources financières, du patrimoine foncier et immobilier, du savoir-faire et d'autres éléments utiles pour les activités de l'entreprise, autant son implication dans la vie privée et domestique de l'entrepreneur peut aussi faire une différence dans son succès (soutien moral, aide des enfants, surveillance des activités lors des périodes d'absence). Par ailleurs, il était étonnant qu'aucun répondant ne considère d'aspects négatifs au sujet de la famille. Même par rapport à la communauté plus large, très peu de situations de tension ou de conflit ont été rapportés, malgré

nos questions directes sur ces aspects. Les aspects négatifs de la proximité, comme souligné par certains auteurs, semblent difficiles à faire émerger dans les discours des entrepreneurs.

Ces diverses observations nous incitent à souligner l'importance du territoire comme un milieu de vie, c'est-à-dire un lieu qui est apprécié pour des qualités qui ne contribuent pas nécessairement à l'activité productive. Pensons à la vitalité du tissu social, au cadre de vie, à la qualité de vie, etc. C'est en ce sens que l'entrepreneur qui doit prendre des décisions stratégiques pour l'avenir de son entreprise, y compris celle de s'ancrer dans le territoire ou de se délocaliser, mérite selon nous d'être considéré autant comme un producteur que comme un habitant, les deux se nourrissant mutuellement et influençant les destinées de l'entreprise. Évidemment, cette perspective mériterait d'être testée sur d'autres cas d'entreprises, notamment celles dont la taille devient plus importante.

En somme, notre recherche apporte une connaissance sur la réalité complexe des entreprises oeuvrant dans des régions non métropolitaines et qui misent sur la valeur ajoutée de la transformation de ressources bioalimentaires. Elle est un pas, parmi d'autres, pour aider à comprendre leurs dynamiques et leurs défis et, espérons-le, pour mieux soutenir leur activité et ainsi contribuer, de façon pérenne, au développement des territoires.



## BIBLIOGRAPHIE

ALLAIRE, G. et B. SYLVANDER (1997) «Qualité spécifique et système d'innovation territoriale». *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*. 44 : 30-59.

AUBERT, F., V. PIVETEAU et B. SCHMITT (coord.) (2009) *Politiques agricoles et territoires*. Versailles : Éditions Quae.

BENKO, G. B. (1998) *La science régionale*. Paris, Presses universitaires de France.

BENKO, Georges et Alain LIPIETZ (dir.) (1992) *Les régions qui gagnent*

BENKO, G. B. et LIPIETZ, A. (dir.). (1999) *Les régions gagnantes. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, Presses universitaires de France.

CALLOIS, Jean-Marc (2004) « Capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces ruraux français ». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*. n° 4 : 511-578.

CARON, Armelle et André TORRE (2006) « Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité ». *Développement Durable et Territoires*, Dossier 7: Proximité et environnement, Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/document2641.html>

CERDAN, Claire et Denis SAUTIER (2001) « Réseau localisé d'entreprises et dynamique territoriale; Le bassin laitier de Gloria (Nordeste Brésil) ». *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*. 32 :131-144

CHAZOULE, Carole et Rémy LAMBERT (2007) « L'émergence des appellations d'origine au Québec; naissance d'une nouvelle convention de qualité ». *Économie rurale*, 299 : 24-41.

CHAZOULE, Carole et al. (2006) « L'émergence des indications géographiques au Québec : regard sur l'appropriation de la notion de terroir en Amérique du nord », communication acceptada por el Comité Científico del III Congreso Internacional de la Red SIAL *Alimentacion y Territorios*, 18 au 21 octobre 2006, 27 p.

CHAZOULE, Carole et Rémy LAMBERT (2003) « Les signes de la qualité en France : du consensus aux controverses ». *Série Recherche des Cahiers du CRÉA*. Centre de recherche en économie agroalimentaire, Université Laval, Québec. 17 p.

COLLETIS, G., GILLY, J.-P., PECQUEUR, B., PERRAT, J. et J.-B. ZIMMERMAN (1997) «Formes et territoires : entre nomadisme et ancrage». *Espaces et sociétés*. Numéro Entreprise et territoire (sous la direction de G. Benko). No. 88-89 : 115-137.

COMMISSION SUR L'AVENIR DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS (CAAQ) (2008) *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir. Propositions pour une agriculture durable et en santé*. Rapport de la commission sous la présidence de J. Pronovost, Québec : MAPAQ. 272 p.

COURLET Claude (2002) «Les Systèmes Productifs Localisés. Un bilan de la littérature». *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*. n°33 : 27-40.

DUPUIS E. Mélanie et David GOODMAN (2005) «Should we go “home” to eat?: toward a reflexive politics of localism». *Journal of Rural Studies*. 21: 359–371.

DUPUY, Claude et Jean-Pierre GILLY (1996) «Apprentissage organisationnel et dynamiques territoriales : une nouvelle approche des rapports entre groupes industriels et systèmes locaux d'innovation» dans *Dynamiques territoriales et mutations économiques* (ed. B. Pecqueur) Paris : L'Harmattan, p. 157-175.

FLEURY, Philippe et *al.* (2005) «Évolution de l'agriculture des Alpes du Nord: fromages AOC, urbanisation et recherches», communication pour le Symposium international *Territoires et enjeux du développement régional*, Lyon, 14 p.

KEBIR, Leïla (2006) « Ressource et développement régional, quels enjeux », *Revue d'économie régionale et urbaine*, no.5 : 701-724.

KÉBIR, Leïla et Olivier CREVOISIER (2004) « Dynamiques des ressources et milieux innovateurs » dans *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local* (R. Camagni, D. Maillat et A. Matteaccioli, dir.). Institut de recherche économiques et régionales de Neuchâtel. p.261-290

KRA DJATO Kouakou, Patrick DUGUE et Bernard PECQUEUR (2006) «Interventions publiques pour le Développement d'un système agroalimentaire localisé dans le secteur de la production rizicole irriguée». *Monde en développement*. n° 136 : 101-118 ([http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=MED&ID\\_NUMPUBLIE=MED\\_136&ID\\_ARTICLE=MED\\_136\\_0101](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=MED&ID_NUMPUBLIE=MED_136&ID_ARTICLE=MED_136_0101), consulté le 18 décembre 2007).

LAFONTAINE, Danielle (2005) « Postface. Le développement régional et territorial : un nouveau paradigme? Jalons pour un projet de recherche internationale comparative » dans (D. Lafontaine et B. Jean, dir.) *Territoires et fonctions. Tome 1 : Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*. Rimouski : GRIDEQ / CRDT. p. 345-406.

MARSDEN, Terry et Everard SMITH (2005) «Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding». *Geoforum*. 36 : 440–451.

MUCHNIK J., SANZ CANADA J. et TORRES SALCIDO G. (2008) «Systèmes agroalimentaires localisés : état des recherches et perspectives». *Cahiers de l'Agriculture*. Vol. 17, n°6 : 547-551.

PECQUEUR, Bernard (2001) «Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés», dans *Développement régional: quelles recherches?, Économie Rurale, Agricultures, Agroalimentaires, territoire*. 261: 37-49.

PECQUEUR, Bernard (1996) «Sur la composante territoriale des processus d'apprentissage cognitif collectif» » dans *Dynamiques territoriales et mutations économiques* (sous la direction de B. Pecqueur). Paris : L'Harmattan. p. 209-226.

PERRIER-CORNET, Philippe (2009) «Les systèmes agroalimentaires localisés sont-ils ancrés localement? Un bilan de la littérature contemporaine sur les Syal» dans *Politiques agricoles et territoires* (F Aubert, V. Piveteau et B. Schmitt, coord.). Versailles : Éditions Quae. p. 49-68 .

REQUIER-DESJARDINS, Denis (2007) « L'évolution du débat sur les SYAL : le regard d'un économiste », communication au colloque *Dynamiques territoriales et développement durable dans les pays du sud: le cas du Brésil* de l'Association de Science Régionale De Langue Française (ASRDLF), Grenoble-Chambéry.

ROUX, Bernard et Abeaci DOS SANTOS (2007) «Systèmes productifs localisés agroalimentaires et territoires, une comparaison entre l'Europe et le Brésil», communication au colloque *Dynamiques territoriales et développement durable dans les pays du sud: le cas du Brésil*, de l'Association de Science Régionale De Langue Française (ASRDLF), Grenoble-Chambéry, 24 p.

SAIVES, Anne-Laure (2004) «Proximité et moteurs stratégiques de coordination: cas du système d'activités créatrices de valeur fondé sur les biotechnologies au Québec», communication au *4e colloque sur l'économie de proximité*, Marseille, 27 p.

SAIVES, Anne-Laure et Annie 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.

TROGNON, Laurent (2005) Contribution à l'étude des stratégies de la petite entreprise agroalimentaire. Stratégie de distinction par la construction de la typicité, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Montpellier 1, 520 p.

VOLLET, D., CANDAU, J., GINELLI, L., MICHELIN, Y., MÉNADIER, L., RAPEY, H. et DOBREMEZ, L. (2008) «Landscape elements: Can they help in selling 'Protected Designation of Origin' products?», *Landscape Research*. Vol. 33, no 3: 365 — 384.



## **ANNEXE 1**