

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
MOHAMED HICHAM BOUCETTA

LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGROALIMENTAIRES
QUÉBÉCOIS : CAS DES FROMAGES ARTISANAUX QUÉBÉCOIS

FÉVRIER 2009

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----|
| SOMMAIRE..... | i |
| DÉDICACES..... | iii |
| REMERCIEMENTS..... | iv |
| LISTE DES FIGURES..... | v |
| LISTE DES TABLEAUX..... | vi |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE..... | 7 |
| CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE | 11 |
| I. Le concept de la commercialisation dans le cadre de l'agroalimentaire..... | 11 |
| 1. Définition du concept de la commercialisation..... | 11 |
| 1.1. Les différents modèles de commercialisation..... | 12 |
| 1.2. Le processus de commercialisation du point de vue technologique..... | 18 |
| 1.3. Les éléments essentiels de la commercialisation..... | 22 |
| 2. La commercialisation des produits agroalimentaires..... | 26 |
| 2.1. Les enjeux de l'agroalimentaire au Québec..... | 28 |
| 2.2. Les facteurs influençant l'agroalimentaire au Québec..... | 30 |
| 2.3. La commercialisation des produits agricoles au Québec..... | 36 |
| 2.4. La transformation alimentaire au Québec..... | 40 |
| 2.5. La distribution alimentaire au Québec..... | 42 |
| II. La commercialisation des fromages artisanaux québécois..... | 47 |
| 1. Portrait du secteur des fromages artisanaux québécois..... | 49 |
| 1.1. La réglementation..... | 51 |
| 1.2. Les entrepreneurs fromagers..... | 53 |
| 2. La commercialisation des fromages artisanaux québécois..... | 55 |

| | |
|--|-----|
| 2.1. La production..... | 56 |
| 2.2. La consommation..... | 58 |
| 2.3. La commercialisation ou la mise en marché..... | 62 |
| 2.4. Événements ou festivités aidant à la commercialisation des fromages artisanaux québécois..... | 65 |
| CHAPITRE 2 : LE CADRE SPÉCIFIQUE DE L'ÉTUDE..... | 68 |
| I. Le marketing au sein de la PME..... | 68 |
| II. Le modèle PODC (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler)..... | 71 |
| 1. Planification..... | 73 |
| 2. Organisation..... | 75 |
| 3. Direction..... | 76 |
| 4. Contrôle..... | 76 |
| III. Identification des variables liées à la commercialisation des fromages artisanaux québécois..... | 77 |
| 1. Les flux marketing..... | 77 |
| 2. La distribution..... | 79 |
| 3. Les intermédiaires..... | 83 |
| 4. Le nombre d'intermédiaires..... | 85 |
| 5. Le marché du détail..... | 86 |
| 6. Le marché de la restauration, hôtellerie et institution..... | 89 |
| 7. La vente directe..... | 93 |
| CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... | 97 |
| I. Le modèle théorique (schématisation du cadre conceptuel)..... | 97 |
| II. Les objectifs spécifiques de la recherche..... | 98 |
| III. Méthodologie..... | 100 |
| IV. Choix de l'étude de cas..... | 100 |
| V. L'instrument de mesure..... | 102 |
| VI. L'échantillon..... | 104 |
| VII. La collecte et l'analyse des données..... | 105 |

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS..... | 107 |
| I. Présentation générale des cas étudiés..... | 107 |
| 1. Présentation générale de la fromagerie FX Pichet..... | 107 |
| 2. Présentation générale de la fromagerie du Presbytère..... | 111 |
| II. Présentation des résultats d’analyses des deux cas étudiés selon les objectifs spécifiques de la recherche..... | 115 |
| 1. Les modes de gestion liés à la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois..... | 115 |
| 2. Les stratégies de distribution et de commercialisation des fromages artisanaux québécois..... | 120 |
| 3. Les flux de distribution..... | 130 |
| III. Évaluation des sites web des deux cas étudiés..... | 135 |
| 1. Évaluation du site web de la fromagerie FX Pichet..... | 135 |
| 2. Évaluation du site web de la fromagerie du Presbytère..... | 137 |
| CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS..... | 138 |
| I. Le processus de gestion de la distribution..... | 138 |
| II. Les stratégies de distribution..... | 139 |
| IV. Les flux de distribution..... | 140 |
| V. Conclusion et limites de l’étude..... | 142 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | 146 |
| ANNEXES..... | 154 |

SOMMAIRE

Notre étude s'intéresse à la commercialisation des produits agroalimentaires du Québec, et plus précisément la commercialisation des fromages artisanaux québécois. L'objectif de notre étude consiste en une meilleure compréhension des modes de gestion adoptés par les PME québécoises de fabrication artisanale en matière de commercialisation ou de distribution de leurs produits (le PODC), les stratégies conçues par celles-ci en matière de commercialisation de leurs produits, ainsi que les flux de distribution adoptés par celles-ci. Pour les flux de distribution, on parle des flux de produit, les flux de négociation, les flux de propriété, les flux informationnels et les flux promotionnels.

Nous considérons que notre étude est de type exploratoire, compte tenu du peu d'études réalisées dans le domaine et la nécessité de trouver des pistes intéressantes afin d'éclairer ce phénomène. Ainsi, la stratégie de recherche adoptée est l'étude de cas avec une approche inductive basée sur le cheminement de la découverte et une approche qualitative afin de cerner le sujet étudié de tous les côtés. Notre échantillon est constitué de deux PME spécialisées dans la fabrication des fromages artisanaux. Nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigée et les observations directes pour la collecte de données. Aussi, nous avons procédé à une analyse des documents fournis par les entreprises étudiées.

Nous avons opté pour une analyse comparative dans l'interprétation des résultats obtenus. Aussi, nous avons procédé à une évaluation des sites web des cas étudiés. Pour la fromagerie FX Pichet ainsi que pour la fromagerie du Presbytère, nous avons noté que les sites web se situaient à un premier niveau d'utilisation à des fins commerciales. Pour les modes de gestion liés à la distribution, les deux fromageries gèrent la distribution de leurs produits en collaboration avec leurs distributeurs.

Pour les stratégies de commercialisation, les deux fromageries considèrent que le distributeur est un élément essentiel et majoritaire quant à la conception de la stratégie de commercialisation. En termes de profit, elles considèrent que la vente au comptoir ou la vente directe aux consommateurs représente le canal de vente le plus important. En

termes de volume de vente, c'est plutôt la vente aux distributeurs ou aux grossistes qui représente le canal de vente le plus important pour les deux fromageries. Par contre, le point de divergence réside dans le type de stratégie de distribution. Ainsi, la première opte pour une stratégie de distribution de type intensif ou indifférencié et la deuxième opte pour une stratégie de distribution de type sélectif et exclusif. Les deux fromageries comptent beaucoup sur leurs marchés locaux pour se développer et vendre plus. Le circuit de distribution adopté par les deux fromageries est le même.

Pour les flux de distribution, les deux fromageries optent pour le même cheminement, que ce soit pour le mouvement physique du produit ou pour le mouvement de titre de propriété du produit. Par rapport aux flux informationnels, les échanges d'informations se font de manière bidirectionnelle entre les différents acteurs constituant le circuit de distribution des deux fromageries. Par rapport aux flux de négociations, on a constaté que les négociations englobent les différents acteurs du circuit de distribution de l'une des deux fromageries. Pour l'autre fromagerie, les négociations n'englobent pas les différents acteurs du circuit de distribution. Par rapport aux flux promotionnels, les deux fromageries font très peu de promotions. Par contre, l'une des deux fromageries fait appel à un consultant en commercialisation pour la promotion de ses produits et l'autre non.

Ainsi, nous retenons que le distributeur est considéré comme étant l'élément principal chez les PME québécoises, spécialisées dans la fabrication des fromages artisanaux, que ce soit sur le plan de la gestion de la distribution, sur le plan de la stratégie de commercialisation ou sur le plan des flux de distribution.

DÉDICACES

Tout d'abord, je désire dédier ce travail de recherche à la mémoire de mon grand-père, qui a quitté ce monde, il y a 1 an de cela, et qui a laissé en moi une attitude positive, qui consistait à être optimiste, insistant, et persévérant pour arriver au bout de mes objectifs. Il était un modèle pour moi et il le restera toujours. Je dédie aussi ce travail de recherche à la mémoire de ma grand-mère, qui était un symbole d'affection et de grand-cœur et elle le restera toujours.

Ensuite, je désire dédier ce travail de recherche à mes très chers parents, qui m'ont tellement soutenu et encouragé depuis mon arrivée au Québec, malgré qu'ils étaient loin de moi. Sans leur support et leur dévouement, je n'aurais pu réaliser ce travail comme il faut. Je les remercie du fond du cœur.

Enfin, je dédie ce travail au reste de ma famille et à mes amis (es) de près et de loin.

REMERCIEMENTS

Pour commencer, je tiens à remercier Mr. Jocelyn D. Perreault, mon directeur de recherche et professeur de marketing, pour son dévouement, ses orientations, ses précieux conseils, sa disponibilité et son écoute à mon égard tout au long de l'élaboration de ce mémoire de recherche.

Ensuite, je tiens à remercier les dirigeants des fromageries étudiées, à savoir Madame Marie-Claude Harvey dirigeante de la fromagerie FX Pichet et Monsieur Jean Morin, dirigeant de la fromagerie du Presbytère, pour leur disponibilité ainsi que la confiance accordée, ce qui s'est traduit dans le partage de l'information pour l'avancement de notre travail de recherche.

Aussi, je tiens à remercier mes lecteurs, les professeurs Leonard Dumas et Guy Arcand pour leurs commentaires, qui m'ont aidé à mieux corriger mon travail de recherche.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont participé à la réussite de ce travail de recherche.

LISTE DES FIGURES

Figure

| | |
|---|-----|
| 1. Modèle de commercialisation de James Andrew et Andrew Sirkin..... | 14 |
| 2. Le modèle d'innovation et de commercialisation technologique de Rothwell et Zegveld..... | 15 |
| 3. Modèle de commercialisation selon l'approche fonctionnelle..... | 17 |
| 4. Étapes menant à la commercialisation..... | 21 |
| 5. Le positionnement stratégique selon Colbert (2005)..... | 25 |
| 6. Représentation des différents types d'entreprises fromagères..... | 49 |
| 7. Les flux du produit..... | 78 |
| 8. Les flux de négociation..... | 78 |
| 9. Les flux de propriété..... | 78 |
| 10. Les flux informationnels..... | 79 |
| 11. Les flux promotionnels..... | 79 |
| 12. Le cadre conceptuel spécifique de l'étude..... | 99 |
| 13. Le circuit de distribution du Baluchon..... | 124 |
| 14. Le circuit de distribution du Champayeur..... | 129 |

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

| | |
|--|-----|
| 1. Modèle de commercialisation de H. Randall Goldsmith..... | 13 |
| 2. Tableau récapitulatif des enjeux influençant l'agroalimentaire au Québec..... | 35 |
| 3. Principales productions agricoles du Québec..... | 37 |
| 4. Répartition des achats des familles québécoises en moyenne..... | 44 |
| 5. Processus de recherche selon Lefebvre (2004)..... | 106 |
| 6. Tableau de synthèse et comparatif des deux cas étudiés..... | 134 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le terme agroalimentaire se rapporte à toutes les opérations conduisant à la production, au conditionnement et à la commercialisation des aliments (Mayer, Roche, et Mouafo, 2002). Il regroupe l'ensemble des systèmes des secteurs primaire et secondaire mis à la chaîne pour former à partir d'un élément cultivé ou élevé un produit fini vendu à grande échelle. Ce secteur d'activité a sa propre économie. Les cultures à des fins non alimentaires (pharmaceutiques, chimiques, textiles, énergétiques) bien que liées à des filières agroindustrielles spécifiques, restent regroupées dans cette branche générale d'activité (Wikipédia, 2008).

L'industrie agroalimentaire au Québec est d'une grande importance. Elle joue un rôle considérable dans l'économie du Québec et est à l'origine de plusieurs initiatives de développement régional, souvent en interaction avec des activités non agricoles (MAPAQ, TFAQ, 2008). Sur le plan économique, le secteur agroalimentaire a un impact économique important, avec 12 % du PIB du Québec, 15 % des emplois au Québec en employant directement et indirectement quelques 500 000 personnes et une présence régionale marquée représentant au moins 10 % des emplois dans 13 des 17 régions (MAPAQ, TFAQ, 2008). Le volume des exportations a atteint 3,7 milliards de \$ CA en 2004 (Investissement Québec, 2008).

Par rapport au développement régional, la transformation alimentaire demeure au premier rang des industries manufacturières du Québec par rapport à l'emploi, devançant les industries des produits chimiques, du matériel de transport, du papier, des produits électriques et électroniques. Cette industrie est un facteur de dynamisme puisqu'elle est présente partout au Québec et elle participe au développement et à la pérennité des régions du Québec. Le Québec est classé au 10^{ème} rang parmi les 60 États américains et provinces canadiennes en matière d'emplois dans cette industrie (Investissement Québec, 2008).

Le Québec connaît la présence de plusieurs entreprises de renommée internationale comme Agropur, Aliments Carrière, Aliments Maple Leaf, Aliments Martel, Barry Callebaut, Biscuits Leclerc, Boulangerie Gadoua, Kraft Canada,...etc. Sur le plan de la main d'œuvre, le Québec dans le cadre de l'agroalimentaire est reconnu à l'échelle internationale par la stabilité de

sa main d'œuvre, due au faible taux de roulement, lui permettant d'être plus compétitif, surtout quand on le compare avec les États-unis où la main d'œuvre est très mobile. Pour ce qui est de la formation, le Québec détient un réseau de formation très efficace à travers des établissements d'enseignement, qui sont en mesure de fournir et de maintenir une main d'œuvre compétente et polyvalente (Investissement Québec, 2008).

Sur le plan de la recherche et développement, le Québec est connu par sa vigueur dans la R-D, notamment dans la transformation des aliments. Il dispose de centres de recherche et développement contribuant de manière efficace au développement du secteur agroalimentaire comme : Centre de recherche et de développement des aliments (CRDA), Institut des nutraceutiques et des aliments fonctionnels (INAF), Centre d'innovation technologique agroalimentaire (Cintech agroalimentaire), et autres. Par rapport au coût d'exploitation, et selon une étude comparative réalisée par la firme KPMG en 2006, les coûts d'exploitation annuels d'une entreprise de transformation alimentaire sont en moyenne de 5,1 %, plus au Québec qu'aux États-unis (Investissement Québec, 2008).

Dans notre cas, nous nous intéressons à l'industrie agroalimentaire dans la région de la Mauricie. L'industrie agroalimentaire regroupe quelque 2200 entreprises et compte 13300 emplois, dont 16 % sont rattachés à l'agriculture et 10,5 % à la transformation alimentaire (lapresseaffaires, 2007). Par contre, l'industrie agroalimentaire en Mauricie n'a pas connu le même succès, si on la compare avec l'industrie des pâtes et papiers ou bien avec d'autres régions du Québec. Ce qui signifie que cette industrie ne contribue pas de manière efficace au développement de la région (Gouvernement du Canada, 2002).

Ainsi, la TAM (Table Agroalimentaire de la Mauricie) qui a remplacé le Réseau de développement agroalimentaire de la Mauricie s'est fixée des objectifs qui vont permettre de relancer le secteur à nouveau. Elle a l'intention de favoriser la coordination de tous les intervenants qui touchent de près ou de loin au secteur alimentaire en Mauricie. La TAM veut se positionner en fonction des besoins de ses partenaires et ce, de la fourche à la fourchette, elle veut assurer la concertation régionale, développer des partenariats dans le réseau agroalimentaire, promouvoir les produits régionaux, appuyer les produits de niche et favoriser

l'émergence de nouvelles productions agricoles. Côté consommateur, la TAM veut créer un label qui permettra aux consommateurs de bien identifier les produits qui proviennent de la Mauricie ainsi que les commerces et restaurants qui en vendent (lapresseaffaires, 2007). Selon Gourmet Québec (2008), les intervenants dans le secteur agroalimentaire sont principalement les producteurs ou les fournisseurs du secteur agroalimentaire, les entreprises de transformation alimentaire, les détaillants, les restaurateurs, les entreprises agrotouristiques, ainsi que le consommateur final.

Notre thème de recherche est lié à la commercialisation des produits agroalimentaires et plus précisément la commercialisation des fromages artisanaux québécois. Ainsi, le thème de recherche abordé s'intitule : « La commercialisation des produits agroalimentaires : Cas des fromages artisanaux québécois ». L'importance d'étudier ce thème vient du fait que le processus de commercialisation vise principalement la satisfaction des exigences du client ou du consommateur. Mais quand il s'agit de produits agroalimentaires, on parle de produits de première nécessité ou les plus consommés, vu qu'ils doivent être bien identifiés et doivent aussi respecter les normes d'hygiène et de sécurité afin de protéger et de satisfaire le consommateur final.

L'importance du thème du point de vue de la recherche relève du fait que le secteur agroalimentaire est un secteur qui fait appel aux centres de recherche scientifiques en matière d'aliments pour s'assurer que les produits agroalimentaires respectent les normes d'hygiène et de sécurité. Aussi, il fait appel aux chercheurs qui s'intéressent à la commercialisation et à la distribution des produits agroalimentaires et leur contribution au développement régional.

L'importance d'étudier le fromage vient de l'intérêt que portent les consommateurs québécois, depuis une dizaine d'années, aux produits fabriqués par les fromageries de toutes les régions du Québec. Le MAPAQ reçoit beaucoup de demandes d'information sur le secteur fromager québécois, ses petites fromageries et les différents fromages fabriqués, y compris le fromage artisanal. De plus, le marché est en pleine effervescence (MAPAQ, 2004).

Pour les gens d'affaires, l'importance de cette étude relève du fait que les entrepreneurs qui exercent dans ce genre d'activité, doivent adopter des modes de gestion plus efficaces, en matière de commercialisation et de distribution, pourvu que leurs entreprises soient compétitives et ainsi protéger la pérennité de leur activité. De ce fait, notre problématique managériale est la suivante : « Comment une PME de fabrication artisanale de fromage, peut-elle gérer la distribution et la commercialisation de ses produits? ».

À partir de cette problématique managériale, trois questions de recherche sont à étudier. La première question est : Quel est le mode de gestion adopté par une PME de fabrication artisanale de fromage, en matière de commercialisation? La deuxième question est : Quelle est la stratégie adoptée par une PME en matière de commercialisation? La troisième question est : Quelle est la nature des flux de distribution dans la commercialisation chez une PME?

Notre étude se divise en trois grandes parties : Dans la première partie, nous définissons le concept de la commercialisation du point de vue marketing ainsi que la commercialisation des produits agroalimentaires. Dans la deuxième partie, nous allons parler de la commercialisation de fromages artisanaux québécois. Dans la troisième partie, nous allons faire une analyse des données que nous allons rassembler auprès de PME installées dans la région de la Mauricie. À travers les observations et les entrevues menées au sein de celles-ci, nous allons dégager quelques recommandations suite à l'analyse des données recueillies. Nous terminons par une conclusion à l'ensemble de notre démarche.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

I. Le concept de la commercialisation dans le cadre de l'agroalimentaire :

Dans cette section, nous commençons par définir le concept de la commercialisation dans son cadre général puis nous mettons l'emphasis sur le concept de la commercialisation dans le cadre de l'agroalimentaire.

1. Définition du concept de la commercialisation :

Selon Entreprises Canada (2007), la commercialisation se définit comme suit : « La commercialisation se fonde sur la définition des besoins de la clientèle. C'est la base de toute entreprise afin de répondre à ces besoins. Les décisions concernant la conception du produit, les points de vente, le prix, le niveau de service et les médias publicitaires se prennent une fois que l'on sait très bien qui sont les clients et ce que ceux-ci recherchent ».

Selon le groupe canadien d'experts en commercialisation, la commercialisation englobe l'ensemble des activités mises en œuvre par des entreprises pour transformer le savoir et la technologie (qu'ils proviennent du Canada ou de l'étranger) en produits, procédés ou services nouveaux, en réponse aux besoins du marché. Les travailleurs hautement qualifiés (chercheurs, ingénieurs, gestionnaires, etc.) sont essentiels au processus de commercialisation, de même qu'une culture qui valorise l'innovation et l'entrepreneuriat (Statistique Canada, 2007).

Statistique Canada (2007) propose une définition donnée par le ministère de Pêches et Océans Canada, qui dit que la commercialisation est l'étape à laquelle est réalisée à grande échelle une activité dont la rentabilité a été démontrée (c'est-à-dire que les éléments constituant l'activité sont confirmés et peuvent être intégrés à un plan d'affaires). L'objectif principal de cette étape est de réaliser des bénéfices. La commercialisation est le processus en vertu duquel une idée ou une invention est transformée en un produit ou un service utile. Certains réduisent le sens de commercialisation au simple fait de transformer une idée ou une invention en un produit ou service commercialisable qui génère des bénéfices. La commercialisation fait partie du processus de l'innovation, elle peut comporter des essais ou des études qui rendront encore plus rentables des exploitations qui génèrent déjà des bénéfices.

En contexte d'innovation, la commercialisation de l'innovation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes (OCDE, 2005). Mais ça n'empêche qu'il faut faire une distinction entre la commercialisation et l'innovation. Ainsi, La commercialisation consiste plutôt à faire passer la R-D du laboratoire au stade où elle peut trouver une application dans un contexte industriel. Par contre, utiliser le savoir-faire pour mettre au point un nouveau produit serait de l'innovation. (Cornford, 2002). En contexte de Marketing, la commercialisation est une opération de mise sur le marché d'un bien ou d'un service. Elle englobe l'ensemble des activités de mise sur le marché ou de mise en marché des produits et des services (Office Québécois de la langue française, 2008).

1.1. Les différents modèles de commercialisation :

Statistique Canada (2007) propose différents modèles de commercialisation selon deux approches. La première approche est l'approche chronologique et linéaire et la deuxième approche est l'approche fonctionnelle.

L'approche chronologique et linéaire : Dans cette approche, on distingue trois modèles de commercialisation :

Modèle de H. Randall Goldsmith : Ce modèle constitue un plan de stratégies et d'actions pour la commercialisation des technologies avancées. Il se décompose en 12 activités qui décrivent le processus afin de maximiser les chances de succès. Chacune d'elle comprend une étape technique, une étape d'étude de marché et une étape d'affaires. Le modèle représente un cadre qui permet de mesurer la progression dans les différentes étapes, c'est-à-dire l'identification de l'information et des besoins d'assistance techniques, les coûts du développement du projet et les prévisions des besoins financiers. Il suit un processus ordonné bien précis (voir le tableau ci-dessous).¹

¹ Entreprises Canada, (2007), « Les éléments essentiels de la commercialisation ».

Tableau 1
Modèle de commercialisation de H. Randall Goldsmith

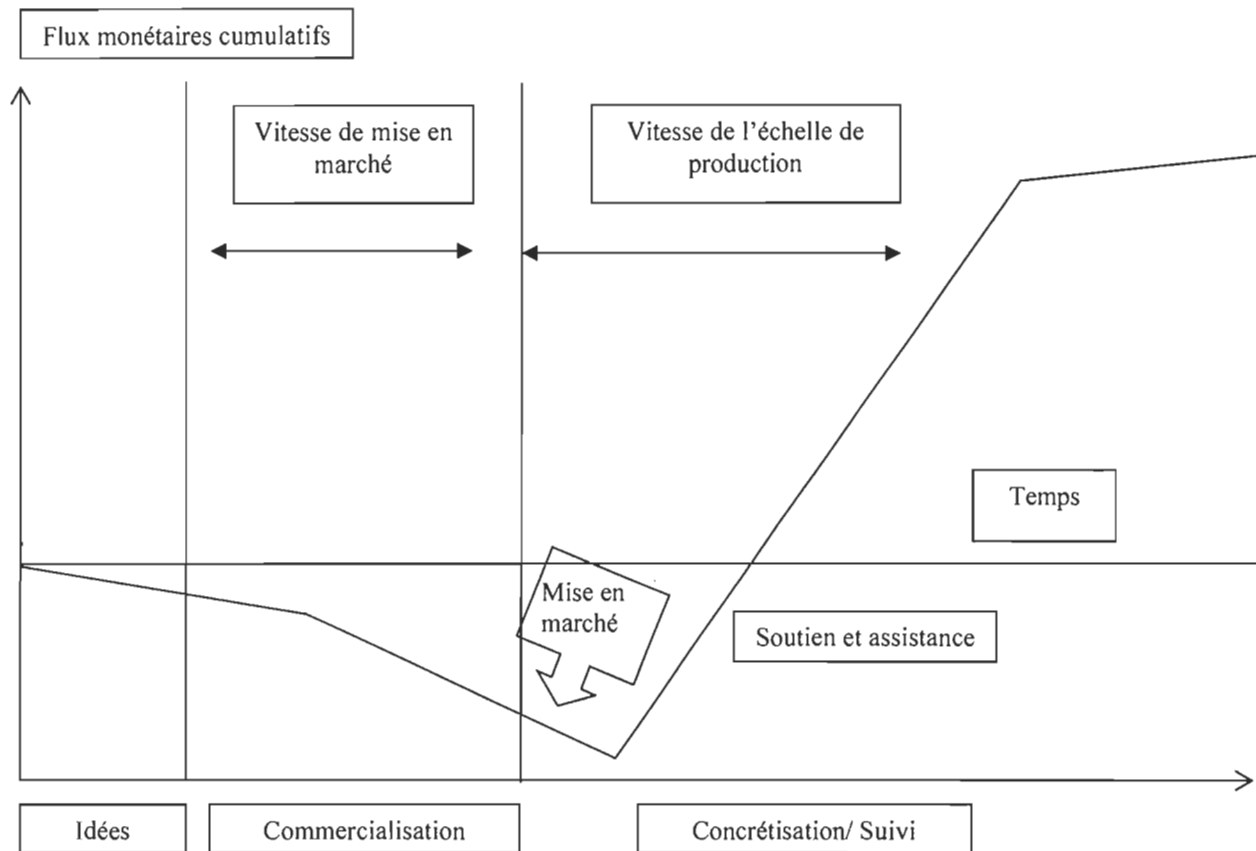
| Phase du concept | | Phase du développement | Phase d'entrée sur le marché | Phase de l'expansion du marché |
|------------------|---|--|--|---|
| Marché | Procéder à une évaluation initiale du marché et des débouchés Repérer et recruter des Clients | Élaborer un plan de marketing y compris des stratégies de segmentation, de gestion des canaux et de relations avec la clientèle | Mettre en oeuvre un plan de promotion Effectuer une veille concurrentielle | Cibler les marchés verticaux et adjacents et accroître la pénétration du marché Améliorer le canal de mise en oeuvre de partenariats et la gestion des relations avec la Clientèle |
| Affaires | Déterminer les besoins financiers et matériels et les RH requises | Obtenir le financement requis Établir l'équipe de gestion, les plans financiers et opérationnels Déterminer le seuil de Rentabilité | Gérer les besoins de financement, de compétences et de production Adapter les plans stratégiques et opérationnels en fonction des débouchés | Diversifier les compétences internes et externes requises pour atteindre les objectifs de rendement des investissements Forger des partenariats internationaux |
| Technologie | Déterminer les fonctions et le rendement requis Effectuer une veille concurrentielle – Recherche d'antériorités de brevets | Passer à la phase de mise au point de prototypes d'essai et de production Obtenir les matières brutes et établir des systèmes de questions et de réponses | Établir des installations de fabrication et assurer le soutien technique des produits | Déterminer le cycle d'évolution des produits Continuellement évaluer la fonctionnalité des produits concurrents et les technologies nouvelles en vue d'une éventuelle adoption |

Source: D'après Randy Goldsmith, Oklahoma Technology. Pris de Statistique Canada (2007).

Le modèle de commercialisation de James Andrew et Andrew Sirkin : Le schéma de Andrew et Sirkin ci-dessous montre les étapes par lesquelles passe le processus de commercialisation. Dans les deux premières phases correspondant à la production d'idées (recherche et développement, conférences, etc.) et à la commercialisation, l'investissement du projet est déficitaire (flux monétaires cumulatifs). Dans ce modèle, la période de transition entre ces deux premières phases est cruciale pour la rentabilité et la réussite de la mise en marché. ²

² Statistique Canada, (2007), « Rapport d'entrevue sur la commercialisation de l'innovation ».

Figure 1. Modèle de commercialisation de James Andrew et Andrew Sirkin



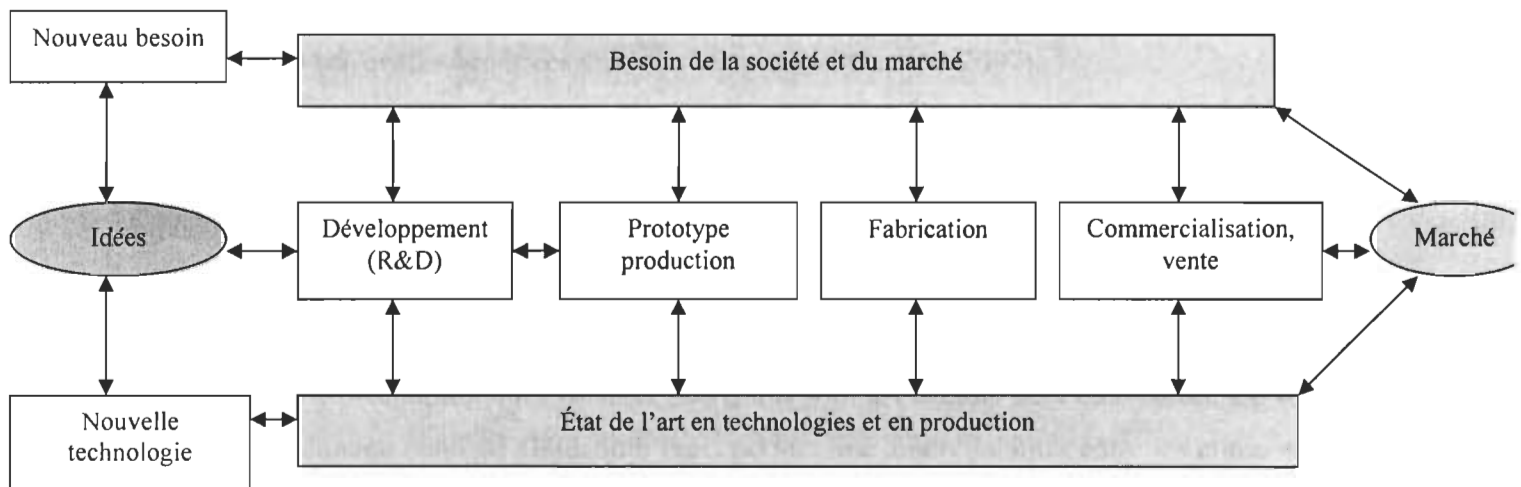
Source : Statistique Canada (2007).

La figure montre que d'après la mise en marché, la vitesse de l'échelle de production coïncide avec le délai nécessaire pour atteindre un seuil de rentabilité. Plus le bien ou le service aura atteint l'échelle de production optimale plus vite il pourra générer des profits et c'est le marché qui déterminera le succès ou l'échec commercial du produit ou du service (Statistique Canada, 2007). En d'autres termes, le succès d'un produit dans le marché dépend de son coût de production. La troisième phase (concrétisation) met l'accent sur la rentabilité des investissements. Cette rentabilité ne se réalise pas toujours puisqu'il se peut que les coûts du soutien technique, de la publicité et les coûts de développements soient nettement supérieurs aux retours sur les investissements. Néanmoins, une situation pareille peut être acceptable afin d'en tirer des profits indirects tout en exploitant les droits de propriétés intellectuelles à travers les

redevances sur ³ brevets, droits d'auteurs, etc. En d'autres termes, la réussite commerciale peut être vérifiée à travers les bénéfices indirects (Statistique Canada, 2007).

Le modèle d'innovation et de commercialisation technologique de Rothwell et Zegveld : Le modèle de Rothwell et Zegveld (1985), montre que la commercialisation est une composante qui fait partie du processus d'innovation. L'importance de ce modèle réside dans l'interaction de ses composantes. Selon cette approche, c'est la combinaison des besoins du marché (market pull) et des opportunités technologiques (market push) qui sont à l'origine de l'innovation. Ce modèle est successif comme celui de Goldsmith mais permet une autorégulation entre les composantes. Le schéma ci-dessous illustre parfaitement les différentes étapes de ce modèle :

Figure 2. Le modèle d'innovation et de commercialisation technologique de Rothwell et Zegveld.



Source : Rothwell et Zegveld (1985).

Les composantes recherche et développement et commercialisation interagissent de manière à créer des opportunités technologiques et à satisfaire les demandes du marché. Dans ce type de modèles, les fonctions de R-D, de commercialisation, de financement, interagissent sans ordre précis. Dans ce processus, les fournisseurs et les clients en amont et en aval sont considérés comme étant des éléments complémentaires et interdépendants.

³ Rothwell et Zegveld, (1985), « Reindustrialization and Technology ». Statistique Canada, (2007), « Rapport d'entrevue sur la commercialisation de l'innovation ».

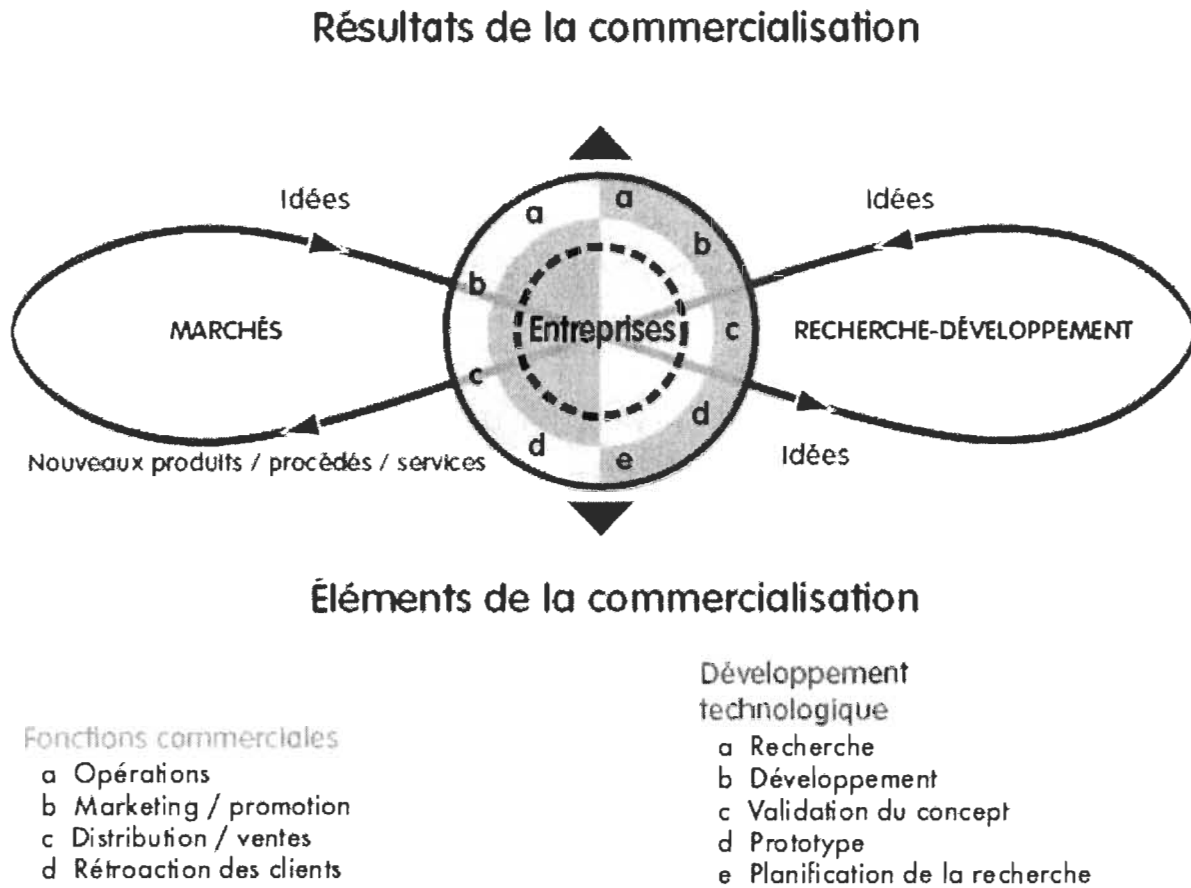
L'approche fonctionnelle :

Pour Statistique Canada (2007), la commercialisation fait partie du processus d'innovation. C'est la mise en place d'un ensemble de conditions et d'éléments ou activités que doit nécessairement rencontrer l'entreprise dans le but de générer des revenus issus des innovations de biens ou de services introduit dans le marché et dans le système de production. Cette approche n'oblige pas l'entreprise à gérer le processus de commercialisation selon des séquences bien précises et ordonnées dans le temps. Cette approche évoque le processus de commercialisation sur la base d'activités et de fonctions sur lesquelles le client ou l'entreprise peuvent agir et faire de la rétroaction en continue quelque soit l'étape du processus de commercialisation. L'entreprise peut décider dans sa stratégie commerciale de développer le partenariat d'entreprise avant la phase de conceptualisation. L'entreprise peut aussi penser à ses besoins financiers tout en pensant à développer sa stratégie organisationnelle d'acquisition de recherche et développement.

Le même organisme a démontré que la réalité des entreprises canadiennes est très différente selon que l'entreprise est de petite taille ou une multinationale d'envergure, selon qu'elle est dans le domaine de la biotechnologie ou dans la vente au détail. Le processus de commercialisation est un assemblage de fonctions complexes qui ne sont pas toutes nécessaires à chacune des entreprises mais qui plutôt dépendent des caractéristiques et des besoins particuliers de chacune. Il est très important de ne pas immobiliser ce processus de manière standard, il faut plutôt chercher à le rendre plus flexible ou polyvalent, de manière à le faire adapter à la réalité de chaque entreprise avec ses différences. Le modèle ci-dessous vise à représenter les différentes fonctions du processus de commercialisation incluant l'ensemble des éléments nécessaires à la commercialisation pouvant être adoptés par les entreprises par rapport à leurs besoins individuels.⁴

⁴ Statistique Canada, (2007), « Rapport d'entrevue sur la commercialisation de l'innovation ».

Figure 3. Modèle de commercialisation selon l'approche fonctionnelle



Source : Industrie Canada, (2006-b).

Dans le schéma ci-dessus, les idées représentent le noyau du processus de commercialisation. Ces idées sont circulées par l'ensemble des participants au processus incluant le client et le fournisseur, qui à tout temps peuvent interagir et intégrer de nouveaux éléments. Les nouvelles idées génératrices d'innovations peuvent arriver à n'importe quel stade du processus de commercialisation que ce soit lors du développement (R-D) ou après la mise en marché. Les biens et services qui accèdent au marché rencontrent la loi de l'offre et de la demande et par conséquent s'adaptent et poursuivent leur évolution. L'évolution du produit dans

⁵le marché constitue donc un élément nécessaire dans le processus de commercialisation et fait intervenir la fonction de service et de soutien à la clientèle.

Les fonctions commerciales et de développement technologiques sont parfaitement intégrés et véhiculent au sein de l'entreprise. À ces fonctions, on ajoute des éléments ou activités essentielles au processus de commercialisation. Le modèle proposé par le groupe d'experts canadiens en commercialisation identifie les éléments suivants :

- Le financement.
- Les compétences et ressources humaines.
- La perspective mondiale.
- La propriété intellectuelle.
- Le cadre réglementaire.
- Le partenariat et la collaboration.

Ce modèle de commercialisation a des impacts sur les éléments suivants:

- Le niveau de vie et la qualité de vie.
- La croissance économique.
- L'avantage concurrentiel.
- La productivité.
- Le succès sur le marché.
- L'innovation.

1.2. Le processus de commercialisation du point de vue technologique :

Nous avons également identifié une autre forme de processus de commercialisation d'une technologie, élaborée par Univalor (2008) et apparaissant à la figure 4. Ici, le processus passe par plusieurs étapes et peut prendre plusieurs années avant qu'il n'atteigne le marché. Ainsi, Univalor (2008) a mis en place trois étapes menant à la commercialisation d'une technologie :

⁵ Industrie Canada, (2006-b), « Les gens et l'excellence : au coeur du succès de la commercialisation ». Statistique Canada, (2007), « Rapport d'entrevue sur la commercialisation de l'innovation ». Univalor, (2008), « Processus de commercialisation ».

- **La déclaration :** Elle comporte la remise par les inventeurs d'une technologie d'une déclaration d'invention à leur établissement à travers un document qui décrit d'une manière brève et concise le contenu de cette technologie, les personnes ayant contribué à son développement, la part de chacune d'elle dans cette dernière et les sources de financement.
- **L'évaluation :** Dans cette étape, on procède à l'évaluation de la technologie. Cette évaluation prend en compte l'aspect scientifique, le potentiel commercial, les retombés économiques de cette technologie ainsi que la taille du marché et les concurrents.
- **La décision :** Après la phase de l'évaluation, le dossier est soumis aux différentes instances décisionnelles afin de prendre la décision sur la possibilité ou non de la commercialisation de cette technologie.

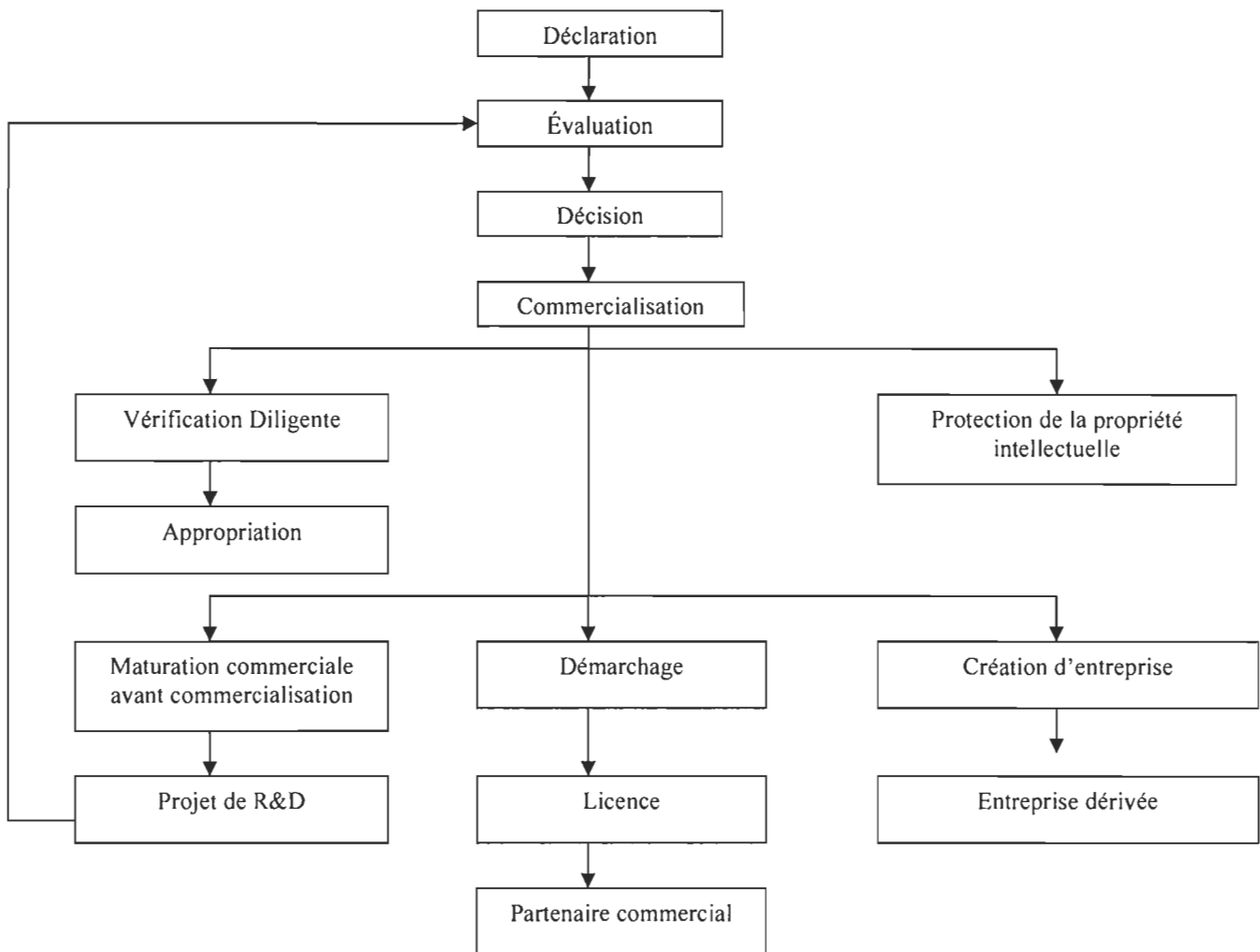
Ainsi, lorsqu'on arrive à l'étape de la commercialisation, on remarque que dans cette étape, il y a trois sous étapes :

- ✓ **La vérification diligente :** Dans cette étape, les conseillers juridiques effectuent une vérification profonde de la technologie. Cette vérification, qui vise à s'assurer des droits de propriété sur la technologie, porte principalement sur les sources de financement, les droits des tiers et les divulgations publiques d'un dossier spécifique.
- ✓ **L'appropriation :** Dans cette étape, les droits sur la technologie sont cédés par les inventeurs à leur établissement en contre partie d'un partage des revenus de commercialisation futurs. Ensuite, il y a la cession des droits de propriété intellectuelle de l'établissement à la société intéressée qui a pour mission de commercialiser la technologie de cet établissement.
- ✓ **La commercialisation et la protection de la propriété intellectuelle :** La protection de la propriété intellectuelle vient avant le démarchage commercial. Une demande de brevet est déposée auprès des organismes gouvernementaux dans les pays jugés pertinents. Après, le démarchage est entrepris. Ce démarchage vise à identifier et prendre contact avec des partenaires commerciaux intéressés à exploiter ou à développer une technologie. Lorsqu'un partenaire montre son intérêt à l'égard d'une technologie, des discussions sont alors entamées afin

d'établir des conditions et de la forme de commercialisation qui seront appliquées. Généralement, celle-ci prend la forme d'une licence sur les droits de la technologie en faveur du partenaire. Il est probable qu'une entreprise dérivée soit créée pour procéder à l'exploitation commerciale d'une technologie après que l'intérêt des inventeurs y est et que les conditions soient déjà établies. Ce mode d'exploitation engendre des besoins financiers très importants et nécessite une participation plus active du ou des inventeurs impliqués. Après, une licence sur la technologie est accordée à l'entreprise dérivée et les professionnels ou bien les gestionnaires accompagnent les inventeurs à chaque étape du démarrage d'entreprise. La technologie est considérée comme étant prometteuse, mais tout en restant précoce dans son stade de développement. C'est ainsi que le programme de maturation commerciale intervient dans le but de rapprocher le laboratoire et l'industrie. Ce programme permet de financer les avancements technologiques ou les preuves de concepts, qui, une fois les résultats sont obtenus, ils vont pouvoir attirer l'intérêt d'autres partenaires commerciaux vis-à-vis de la technologie.

La figure ci-dessous illustre toutes les étapes citées dans le processus de commercialisation d'une technologie :

Figure 4. Étapes menant à la commercialisation.



Source : Univalor (2008).⁶

Notons que les différents modèles présentés de la commercialisation montrent que cette dernière est un concept polyvalent, flexible, qui est utilisé sous différents angles et qui peut prendre plusieurs formes, selon celle qu'on veut. C'est un concept qui passe par des étapes. Leur point commun est leur représentation d'un processus en plusieurs étapes. L'approche fonctionnelle nous apparaît toutefois plus prometteuse et plus intéressante puisqu'elle nous présente un modèle générique qui englobe et combine les différents angles de la commercialisation. Ce modèle débute par la conception d'une idée. Cette idée vient à travers la

⁶ Univalor, (2008), « Processus de commercialisation ».

détermination des besoins du marché. Elle se développe à travers la recherche, qui se transforme par la suite, à travers l'utilisation d'une nouvelle technologie, si nécessaire en un produit nouveau ou service, qui seront commercialisables par la suite sur le marché. Pour que la commercialisation d'un produit ou service puisse connaître un succès, l'entreprise doit adopter des stratégies et mettre en œuvre des actions efficaces.

1.3. Les éléments essentiels de la commercialisation :

En se référant à la définition donnée par Entreprises Canada (2007) sur le concept de la commercialisation, on remarque que la commercialisation est basée sur les éléments suivants, que nous allons essayer de définir par la suite :

- L'identification des clients.
- Le bon produit ou service.
- Le positionnement de l'entreprise.
- La détermination des prix.

Les clients :

Les clients représentent l'élément clé et l'objectif principal de toute entreprise. À cette fin, il faudrait définir et identifier sa clientèle. Pour cela, il faudrait sonder le marché de consommation. Le profil du marché est défini à l'aide de sources primaires et secondaires pour mieux répondre à des questions clés sur le marché potentiel. Les données démographiques qui servent à élaborer le profil social des consommateurs du marché cible incluent : ⁷

- L'âge, souvent présenté en tranches (20-35 ans).
- Le sexe.
- L'état civil.
- Le lieu de résidence.
- La taille et la description du ménage.
- Le revenu, surtout le revenu disponible (argent à dépenser).
- Le niveau de scolarité, d'habitude le dernier cycle achevé.
- L'emploi.

⁷ Entreprises Canada, (2007), « ABC de la commercialisation ».
NetPME, (2008), « Évaluer et améliorer la satisfaction du client ».

- Les intérêts, le comportement d'achat (que sait-on de la motivation des consommateurs?).
- Les antécédents culturels et l'origine ethnique.

Ainsi, l'identification des clients est le chemin qui mène vers une meilleure satisfaction de celle-ci. Afin de mieux satisfaire ses clients, il faut disposer d'outils objectifs permettant d'identifier les besoins avant la prestation et évaluer la satisfaction après la prestation. Ensuite, il faudrait mettre en œuvre des actions appropriées pour mieux répondre aux besoins identifiés et réduire les causes de l'insatisfaction. Par rapport à l'identification objective des besoins des clients avant la prestation, les études de besoins représentent l'outil le plus connu et le plus utilisé dans ce domaine. Elles sont conduites dans le cadre de la démarche de conception des nouveaux produits ou des services pour bien les adapter aux attentes des clients. Cette identification objective des besoins des clients vise à formaliser non seulement les aspects contractuels mais aussi les dimensions implicites non contractuelles attendues de la prestation, pour donner le maximum de chance de satisfaire les clients (NetPME, 2008).

Pour ce qui est de l'évaluation de la satisfaction, les outils de ce type sont utilisés après la réalisation de la prestation. Ils visent à identifier les écarts entre l'offre et la perception du client afin de les réduire, autant que possible, à l'avenir (NetPME, 2008). On y distingue deux types :

1. Le suivi et le traitement des réclamations client : il s'agit de relever et d'analyser les réclamations écrites ou orales.
2. L'enquête de satisfaction : elle consiste à évaluer la satisfaction du client sur la base d'un questionnaire écrit. Elle permet d'établir dans quelle mesure les attentes des clients sont satisfaites. L'objectif de la satisfaction du client est atteint quand la qualité du produit ou du service reçu égale ou dépasse les attentes du client (Schmidt et Strickland, 2000).

L'intérêt de ces outils se voit dans une évaluation plus objective de la satisfaction des clients. Ils constituent une base concrète pour définir des actions d'amélioration en vue de mieux satisfaire les clients à l'avenir. Ainsi, les actions d'amélioration vont être élaborées à travers

l'identification des besoins des clients ou l'évaluation de leur satisfaction et elles sont définies au cas où un écart non souhaitable est constaté entre l'offre et la demande (NetPME, 2008).

Le bon produit :

Un bon entrepreneur réalise un bénéfice maximal en offrant le bon produit ou le bon service au bon prix, au bon endroit et à l'aide de la promotion appropriée. Le bon produit ou le bon service est celui qui répond le mieux aux besoins des clients. Pour proposer un bon produit ou service, il faudrait définir avant tout sa clientèle, énumérer ses attentes et comprendre ses besoins (Entreprises Canada, 2007). Un bon produit permet de distinguer l'entreprise par rapport à la concurrence en mettant en évidence des aspects comme la qualité ou la durabilité du produit, la qualité et le type de service offert, la couleur, l'odeur ou la saveur d'un produit (Kotler, 1985).

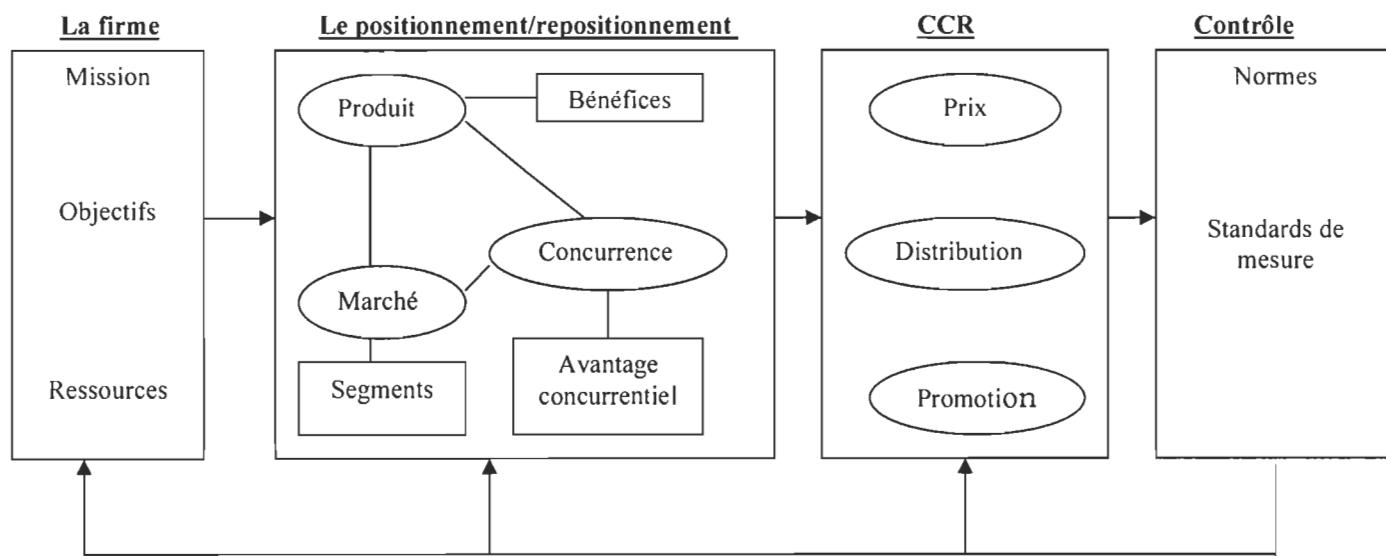
L'entreprise devrait aussi essayer de développer de nouveaux produits et de ne pas compter sur ses produits existants surtout avec les conditions actuelles de la concurrence (Kotler, 1985). On entend par « Nouveau Produit », les produits originaux, les améliorations de produits, les modifications de produits et les nouvelles marques que l'entreprise lance grâce à ses propres efforts en recherche et développement (Gotteland, 2005).

Le positionnement de l'entreprise :

La notion de positionnement est pour plusieurs auteurs primordiale dans toute stratégie marketing. Le positionnement est défini par la place occupée par un produit ou un service dans l'esprit des consommateurs en fonction de la concurrence. Ainsi, le gestionnaire ou l'entrepreneur doit prendre en considération le genre de produit qu'il offre et définir les segments de marchés qu'il vise et la place qu'occupent ses concurrents sur ces segments dans l'esprit des consommateurs (Colbert, 2005). Il désigne aussi l'image qu'ont les clients de l'entreprise. Cette image doit être créée de façon à ce qu'elle puisse attirer les clients ciblés. Ces clients sont à la recherche d'un certain nombre d'éléments, comme : Le prix, la variété, le stationnement, le service, le personnel de vente, la qualité, la mode, la commodité, l'emplacement, et l'atmosphère (Chirouze, 2003).

Ainsi, le positionnement oblige le manager à penser de façon stratégique, dans la mesure où il doit considérer en même temps le produit, le marché et la concurrence comme étant trois éléments reliés et interdépendants (Colbert, 2005). Donc, le positionnement doit reposer sur les éléments auxquels les clients attachent le plus d'importance, et qui permettent une certaine distinction par rapport à la concurrence (Entreprises Canada, 2007). Le schéma ci-dessous illustre et résume parfaitement ce que nous venons de suggérer :

Figure 6. Le positionnement stratégique selon Colbert (2005).



Source : Colbert, F. (2005).

La détermination des prix :

Domaine clé du marketing, le prix constitue un élément stratégique déterminant pour accroître les profits. Pourtant c'est un facteur souvent négligé, laissé à la détermination de la concurrence, du marché ou des coûts de production (Hermann, 2000). La détermination des prix est la clé de la commercialisation. Un bon prix permet de générer les ventes, de couvrir les coûts et de dégager un bénéfice (Entreprises Canada, 2007). Il contribue au positionnement de la marque. Il se prête facilement aux comparaisons entre produits et marques des concurrents (Alaoui, 2006). Pour cet auteur, le choix d'une stratégie de prix implique le respect de deux types de cohérence : ⁸

⁸ Aide Marketing, (2008), « Les objectifs pour fixer un prix de vente ».

- Cohérence interne : La détermination du prix du produit ou du service par rapport aux contraintes de coût et de rentabilité.
- Cohérence externe : La détermination du prix du produit ou du service compte tenu de la capacité d'achat du marché et du prix des produits ou des services concurrents.

Ainsi et pour fixer le prix de vente d'un produit ou d'un service, il faudrait (Aide Marketing, 2008) :

- ✓ Déterminer la qualité du produit et des services offerts.
- ✓ Évaluer les coûts.
- ✓ Connaître l'environnement concurrentiel.
- ✓ Fixer des objectifs précis et détaillés des ventes escomptées.
- ✓ Estimer la part de marché escomptée.
- ✓ Prévoir le chiffre d'affaires.
- ✓ Dégager un profit.

2. La commercialisation des produits agroalimentaires :

Selon le conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (1999), le secteur de l'agroalimentaire connaît des changements rapides sur les plans des technologies de production, de la communication, des transports et de la transformation. Le passage de la production agricole vers l'industrie agroalimentaire et la chaîne d'approvisionnement alimentaire reflète un changement important dans la façon dont l'industrie est perçue ainsi qu'au niveau des possibilités et des structures de commercialisation disponibles. Par conséquent, la commercialisation joue un rôle très important pour le système agroalimentaire en évolution.

Selon cet organisme, six tendances principales viennent secouer les structures de commercialisation traditionnelles. Il s'agit des points suivants : Un grand pouvoir du consommateur, l'industrialisation du secteur de l'agroalimentaire, une nouvelle réglementation du secteur de l'agroalimentaire, la mondialisation de l'agroalimentaire, des préoccupations

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, (1999), « La commercialisation agroalimentaire : Une série d'études de cas ».

relatives à l'environnement et la naissance d'un système de production alimentaire axé sur l'information. Ces tendances ont des répercussions et de possibilités pour le secteur de l'agroalimentaire. Les producteurs doivent soit produire de grands volumes à un coût moindre, soit augmenter le prix de leurs produits et services.⁹ Pour rester rentable dans un marché très exigeant, les agroentreprises devront fournir des efforts similaires pour la commercialisation comme elles l'ont toujours fait pour la production. L'entreprise doit posséder un plan de commercialisation pour vendre son produit, même s'il est bon. Elle fournira l'orientation désirée pour la production et fera en sorte que l'on fabrique des produits adéquats qui se rendent jusqu'aux clients.

La commercialisation est définie comme suit : « C'est l'exécution des activités qui visent à accomplir les objectifs d'un organisme en prévoyant les besoins des clients et en dirigeant du producteur au client un approvisionnement de biens et de services qui répondent aux besoins ». La commercialisation est décrite comme un concept ayant trois dimensions :

- ***La commercialisation comme une culture***, c'est-à-dire qu'elle est perçue comme une mentalité ou une philosophie qui consiste à faire passer les intérêts des clients en premier et qui commence avec les besoins potentiels des clients, et non avec le processus de production.
- ***La commercialisation comme une stratégie***, elle consiste à déterminer comment faire concurrence dans l'industrie dans laquelle la compagnie a choisi d'évoluer, principalement en choisissant des marchés cibles à desservir et en définissant des compétences de différenciation de l'organisme.
- ***La commercialisation comme une tactique***, elle consiste à élaborer la logistique commerciale. La logistique fait référence à 4 activités : produits, prix, promotion et place, que l'entreprise peut contrôler pour répondre aux besoins des clients de ce marché cible.

⁹Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, (1999), « La commercialisation agroalimentaire : Une série d'études de cas ».

2.1. Les enjeux de l'agroalimentaire au Québec :

La présente partie fait état de plusieurs constats tirés du rapport de la commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (2008). L'agriculture québécoise a connu des changements profonds durant les cinquante dernières années. Elle s'est considérablement développée et modernisée, tout en bénéficiant des avancées de la science et de la technologie, afin d'augmenter ses rendements. Elle s'est spécialisée et la taille de ses unités de production s'est agrandie. Elle bénéficie de l'aide des institutions de formation et de recherche. Elle reçoit des services-conseils en matière de gestion, d'agronomie, de génétique et de santé animale. Elle fait appel à des fournisseurs d'intrants et d'équipements possédant des technologies de pointe et sur l'aide du gouvernement.

L'agriculture québécoise est à l'origine de l'expansion de la transformation alimentaire, ainsi que la distribution. Puisque la transformation alimentaire est devenue le premier secteur manufacturier au Québec et la distribution s'est réorganisée et a atteint un niveau de concentration très élevé. Malgré le succès que connaît l'agriculture québécoise, elle est confrontée à un environnement national et international bouleversant, puisque le commerce mondial a augmenté et il y a eu l'apparition de nouvelles puissances agricoles exportatrices. Ce qui a engendré une concurrence de prix très féroce entre les produits québécois et les produits étrangers. De plus, il y a les incertitudes qui surgissent et mettant en question les conséquences d'une agriculture qui ne respecte pas l'environnement. Les exigences des consommateurs à l'égard de l'environnement et de la santé, doivent être prises en compte par l'agriculture et l'agroalimentaire. Ainsi, le secteur agroalimentaire est obligé de respecter l'environnement et l'acceptabilité sociale. Ainsi, ces enjeux ont eu un impact plus ou moins négatif. Cet impact a été observé à plusieurs niveaux : ¹⁰

- La baisse des revenus agricoles, due à des crises conjoncturelles comme celles de l'encéphalopathie spongiforme bovine (vache folle) et de la filière porcine tout entière.

¹⁰Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois : « Agriculture et Agroalimentaire : Assurer et bâtir l'avenir, Propositions pour une agriculture durable et en santé ».

- L'endettement sans précédent des agriculteurs, en partie lié à la recherche de gains de productivité, au prix des quotas ainsi qu'à l'augmentation de la taille des fermes et à la modernisation de celles-ci.
- La hausse des coûts de certains programmes d'aide financière à la production agricole, dans un contexte où la société doit répondre à d'autres priorités, notamment en matière de santé, d'éducation et d'infrastructure.
- La difficulté de transférer les fermes à la relève, mettant en doute l'avenir de la profession.
- Le resserrement des normes environnementales et phytosanitaires, la prise en compte des obligations du développement durable et l'apparition de nouvelles exigences sociétales, qui ont pour objet de faire hausser les coûts de production au-delà de ce que les marchés sont prêts à reconnaître.
- La perte de confiance d'une certaine catégorie de citoyens et de consommateurs vis-à-vis de la production agricole et de tout le secteur agroalimentaire. Ils accusent la production et le secteur d'avoir mené des activités polluantes et aussi d'avoir accordé une grande importance aux gains économiques à court terme, au détriment de la qualité des aliments produits et de l'environnement.
- Les pressions exercées, notamment à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), en faveur d'une plus grande ouverture des marchés agricoles, ce qui déstabiliserait les productions québécoises assujetties à la gestion de l'offre. Les autres productions sont de plus en plus confrontées à la concurrence internationale résultant de la mondialisation.
- La montée inquiétante de la détresse psychologique en milieu agricole, phénomène inconnu jusqu'à tout récemment chez les agriculteurs.
- Les faibles perspectives de croissance et de développement au Québec du secteur de la transformation alimentaire, qui fait face à des problèmes de plus en plus aigus de capitalisation, d'approvisionnement, de productivité et de disponibilité de main-d'oeuvre, dans un contexte d'accroissement de la concurrence étrangère.

- Les modes d'organisation et le très haut niveau de concentration qui caractérisent la distribution alimentaire, ce qui soulève des inquiétudes quant à l'accessibilité des produits québécois aux réseaux de distribution.¹¹

Ainsi, l'agriculture québécoise et le secteur agroalimentaire québécois devront mettre en place des plans d'actions efficaces. Ces actions devront être en mesure de : satisfaire les exigences du consommateur, respecter les normes environnementales, respecter la santé, faire face à la concurrence féroce des prix entre les produits québécois et les produits étrangers, à l'ouverture des marchés agricoles et participer au développement de la transformation et la distribution alimentaire.

2.2. Les facteurs influençant l'agroalimentaire au Québec :

Certains facteurs ou phénomènes même s'ils sont externes, peuvent influencer d'une façon majeure la production agricole, la transformation, la commercialisation et la distribution des aliments. En voici certains que nous jugeons pertinents tirés toujours du rapport de la commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (2008).

La démographie : Le Québec est connu par sa population vieillissante. Ainsi, le poids démographique des moins de 20 ans, qui était de 40% en 1971, ne sera plus que de 19% en 2026. La part des 65 ans et plus sera passée de 7% à 27% pendant la même période. La population québécoise est une population qui ne dépasse pas les 7,5 millions d'habitants malgré la grandeur de la province. Une croissance démographique de plus en plus faible ou stable et qui tend vers la diminution. Une tendance de déplacement de certaines catégories de citoyens vers le milieu rural (exode rural). Ainsi, le taux de croissance de cette tendance variera entre 25% et 45% d'ici 2021. Un taux de retraite qui sera de plus en plus élevé d'ici 2011, puisque le nombre de personnes qui quitteront leurs emplois ou qui partiront en retraite, sera nettement supérieur à celui des personnes intégrant le marché du travail. Ce problème va engendrer une pénurie de main-d'œuvre, vu sous un angle pessimiste dans le secteur agricole et agroalimentaire.

¹¹ Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois : « Agriculture et Agroalimentaire : Assurer et bâtir l'avenir, Propositions pour une agriculture durable et en santé ».

Le commerce mondial : La valeur globale des biens exportés a été multipliée par 81 entre 1960 et 2005. En raison de l'explosion du commerce des produits manufacturés, la part des produits agricoles dans l'ensemble des marchandises échangées est passée de 30 % dans les années 60 à 8 % aujourd'hui. Le commerce des produits agricoles occupe une place de plus en plus importante dans les négociations sur le commerce mondial qui se tiennent sous l'autorité de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Actuellement, un facteur nouveau marque le commerce des produits agricoles, soit l'arrivée sur le marché d'exportation de pays, qui étaient auparavant des importateurs. C'est le cas de la Chine, l'Inde et du Brésil. Ces nouveaux exportateurs regroupés avec des pays en voie de développement au sein d'une alliance appelée G-20, réclament la réduction du soutien financier accordé par les pays développés à leurs producteurs agricoles, ils s'en prennent aux droits de ¹²douanes comme ceux imposés par le Canada dans le cadre de la gestion de l'offre à l'égard des produits laitiers, de la volaille et des œufs. Ils estiment que ces tarifs nuisent de manière considérable à l'entrée de leurs produits dans le marché canadien. De plus, il y a certains produits qui sont soumis à des tarifs douaniers très élevés, comme le cas du riz transformé qui est frappé en moyenne d'un droit de douane de 314 % dans les pays développés de l'Asie.

Les besoins et le coût de l'énergie : Actuellement, l'augmentation du prix de pétrole a un impact sur les autres énergies puisqu'il est devenu une référence par rapport à l'évolution des autres formes d'énergie. En plus, certaines techniques de production d'énergie propre ou nouvelle ne peuvent plus être envisageables que dans un contexte de prix élevé du pétrole. Ce qui veut dire que l'énergie est devenue très coûteuse. Par rapport au secteur agricole et agroalimentaire québécois, ce contexte agit évidemment en faveur du recours à des procédés et à des techniques qui nécessitent le moins d'énergie possible. Il fait aussi naître une préoccupation qui est toute récente, celle du coût environnemental associé au transport d'aliments pouvant parcourir des milliers de kilomètres avant de parvenir à la table alors que beaucoup d'entre eux peuvent être produits et vendus à proximité.

¹² Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois : « Agriculture et Agroalimentaire : Assurer et bâtir l'avenir, Propositions pour une agriculture durable et en santé ».

L'environnement : L'agriculture et l'agroalimentaire québécois sont confrontés à des enjeux environnementaux très significatifs : Ils réclament des actions et des pratiques qui éliminent toute détérioration de l'environnement. Ils demandent une vigilance particulière à l'égard de la qualité de l'eau qui demeure la ressource la plus confrontée à être polluée et font appel à des comportements axés sur l'utilisation rationnelle de celle-ci. Enfin, ils ouvrent la voie à des contributions de l'agriculture à l'atteinte d'objectifs environnementaux qui vont au-delà de la simple conformité à la réglementation en vigueur.

Les préoccupations pour la santé : Actuellement, les citoyens portent beaucoup d'attention sur l'innocuité des aliments. Il y a l'idée que certains produits alimentaires peuvent causer des maladies entraînant des taux élevés de mortalité, comme le cancer, les maladies cardiovasculaires qui ont atteint des niveaux très élevés à cause de certains comportements, dont l'alimentation. Il y a la lutte contre les aliments cancérigènes, au cholestérol et aux gras trans. Le ¹³cas d'obésité très élevé a renforcé le lien établi par la population entre l'alimentation et la santé. Ainsi, on réclame une collaboration très étroite entre les organismes de santé et le secteur agricole et agroalimentaire. En effet, les consommateurs accordent beaucoup d'importance à leur santé tout en adoptant un comportement très exigeant vis-à-vis de l'innocuité, de la qualité nutritionnelle des aliments et de leur contenu spécifique. Ainsi, le secteur agricole et agroalimentaire doit être capable de répondre dans les prochaines années à une demande à la fois généralisée et nettement éclatée de produits alimentaires à la fois différenciés et spécifiques, en relation avec les préoccupations sur la santé exprimées de multiples façons. Ce qui représente un énorme défi pour celui-ci.

Les avancées de la science : La production agricole mondiale a connu une augmentation de 1,6 fois par rapport à la production totale atteinte en 1950. Cela est dû à l'importance de la contribution de la science et des technologies au développement de l'agriculture. Malgré l'extension du savoir scientifique et la multiplication des innovations techniques notamment en mécanique, en agronomie, en génétique, en transformation et en conservation des aliments, il

¹³ Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois : « Agriculture et Agroalimentaire : Assurer et bâtir l'avenir, Propositions pour une agriculture durable et en santé ».

reste que les changements qui viennent du développement intensif des sciences de la vie appliqués à l'agriculture et à l'agroalimentaire, sont les plus significatifs. Ce genre de développement est caractérisé par la découverte et la mise en marché de nouvelles molécules, de matières énergétiques, de médicaments, de protéines, de nutraceutiques et de nouveaux aliments. Aussi, on constate l'apparition de nouvelles technologies associées aux sciences de la vie, qui sont utilisées dans le domaine agricole et qui dépassent largement le champ d'application des organismes génétiquement modifiés (OGM).

Pour le Québec, Il devra élaborer un jugement critique à l'égard de ces technologies d'avant-garde sur le plan d'éthique. Il doit chercher à saisir l'opportunité et les perspectives de développement que lui présentent ces nouvelles avenues, dans le respect de ses valeurs et de ses priorités. Il doit avoir les capacités à gérer les changements venant de ces nouveaux procédés ou productions et faire ses choix dans le respect des principes du développement durable.

L'acceptabilité sociale : Le Québec est reconnu comme étant une société moderne, développée et démocratique. Le concept du développement durable qu'elle adopte fait appel à la ¹⁴conciliation de tous les enjeux, que ce soient économiques, sociaux, et environnementaux du développement et tient comme principe qu'un projet majeur de développement est difficile à réaliser sans l'accord de la forte majorité de la population.

L'acceptabilité sociale est devenue une condition indispensable à la réalisation des projets pertinents de nature industrielle, commerciale ou agroalimentaire. Pour le Québec, l'acceptabilité sociale a été évoquée, en matière agricole, à l'égard du développement de la production porcine. La population porte une attention particulière aux projets susceptibles d'entrer en interaction avec la communauté rurale ou qui évoquent des questions à l'égard des valeurs associées à l'idée que se font les citoyens sur l'agriculture et de l'agroalimentaire. L'intérêt que portent les citoyens et citoyennes au secteur agricole et agroalimentaire et à prendre parts aux débats qui aboutissent aux décisions d'autoriser la réalisation d'un projet, vient du fait que plusieurs

¹⁴ Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois : « Agriculture et Agroalimentaire : Assurer et bâtir l'avenir, Propositions pour une agriculture durable et en santé ».

éléments rentrent en interaction ou bien ils ont un lien direct avec le secteur, à savoir : les actions prises à l'égard de la protection de la qualité de l'eau, les valeurs attribuées à la ferme familiale, l'importance accordée à la protection du paysage, et le souci de permettre des usages multiples du territoire rural et les problèmes de cohabitation. Ainsi, l'agriculture et l'agroalimentaire doivent prendre en considération les valeurs et les points de vue de l'ensemble des citoyens, de l'intérêt que portent ces derniers au développement du secteur et de leur volonté de s'engager dans la prise de décision qui concerne le secteur globalement et localement.

La place du consommateur : Le consommateur veut des produits différenciés qui répondent à ses exigences. Cette différenciation a causé une certaine rotation au niveau des produits, puisqu'on remarque que chaque année, plusieurs produits perdent leur place sur les tablettes d'un magasin d'alimentation et se font remplacer par d'autres.

L'importance des produits différenciés se voit aussi dans la popularité grandissante des produits du terroir et la crédibilité généralement accordée aux appellations réservées, tant au Québec que dans plusieurs pays industrialisés. L'exemple le plus fréquent est celui des aliments biologiques, qui ne représentent au Canada que 1 % à 2 % du commerce alimentaire de détail avec une croissance annuelle de 15 % depuis 2001. Au Québec et au Canada, les importations¹⁵ comptent pour 85 % des ventes de produits biologiques. Le marché des produits biologiques répond aux attentes d'un nombre grandissant de consommateurs. Ainsi, l'avenir du secteur agricole et agroalimentaire dépend de l'importance donnée aux consommateurs. Cette importance se voit dans la création d'occasions aux consommateurs pour participer aux débats sur les enjeux de ce secteur. Le tableau ci-dessous est un tableau récapitulatif des enjeux influençant l'agroalimentaire au Québec.

¹⁵ Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois : « Agriculture et Agroalimentaire : Assurer et bâtir l'avenir, Propositions pour une agriculture durable et en santé ». Amouriaux, H., (2000), « Production, transformation et distribution des produits biologiques au Québec : Inventaire de la situation et des tendances de développement ».

Tableau 2

Tableau récapitulatif des enjeux influençant l'agroalimentaire au Québec

| <i>Les facteurs influençant l'agroalimentaire Au Québec</i> | <i>Commentaires</i> |
|--|---|
| <i>La démographie</i> | Une population vieillissante avec une croissance démographique faible et un taux de départ très élevé à la retraite engendrant une pénurie de main-d'œuvre. |
| <i>Le commerce mondial</i> | Une part considérable des produits agricoles dans l'ensemble des produits échangés avec l'apparition de nouveaux pays exportateurs de produits agricoles obligeant ainsi les pays développés à prendre des mesures restrictives vis-à-vis des produits en provenance de ces pays. |
| <i>Les besoins et le coût de l'énergie</i> | L'augmentation du prix du pétrole a un impact sur les autres énergies avec ces différentes formes et sur les techniques de production d'énergie propre ou nouvelle. Cet aspect agit favorablement sur le secteur agricole et agroalimentaire québécois en ayant recours à des techniques nécessitant le moins d'énergie possible et qui respectent l'environnement. |
| <i>L'environnement</i> | Le respect de l'environnement représente un enjeu crucial pour le secteur agricole et agroalimentaire québécois. |
| <i>Les préoccupations pour la santé</i> | Les citoyens portent une attention particulière à leur santé. Ainsi, le secteur agricole et agroalimentaire devrait être capable de répondre aux besoins spécifiques et différenciés des consommateurs en matière de produits alimentaires respectant la santé. |
| <i>Les avancées de la science</i> | L'importance de la science et des technologies dans le développement du secteur agricole et agroalimentaire québécois. |
| <i>L'acceptabilité sociale</i> | Intérêt croissant de la population québécoise pour le développement durable. |
| <i>La place du consommateur</i> | L'importance des produits différenciés chez les consommateurs et plus particulièrement les produits biologiques. |

2.3. La commercialisation des produits agricoles au Québec :

Selon le Ministère de l'agriculture et de la colonisation du Québec (1970), la commercialisation agricole est définie comme suit : « La commercialisation agricole constitue un processus qui commence au moment où l'agriculture prend la décision de produire une denrée agricole pour la vente et qui inclut tous les aspects techniques et économiques de l'appareil commercial envisagé tant du point de vue des institutions, elles-mêmes, que de leur fonctionnement. Ce processus rassemble ainsi la collecte, le distribution et la transformation des produits y compris le stade de l'utilisation par le consommateur final ».

Portrait de la production agricole québécoise : L'importance d'évoquer la production agricole vient du fait que celle-ci va nous permettre de savoir si le volume de la production couvre largement les besoins du marché ainsi que les besoins des consommateurs. Le Québec est partagé en trois grandes zones de production aux caractéristiques physiques et économiques principales à peu près communes : La zone centrale (Montérégie, Bois-Francs, Lanaudière) avec 54 % des revenus agricoles bruts, la zone intermédiaire (Québec, Mauricie, Chaudière-Appalaches, Estrie et Laurentides) avec 34 % des revenus agricoles bruts et la zone périphérique (Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Ile-de-la-madeleine, Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay-Lac-Saint-Jean et Côte-Nord) avec 12 % des revenus agricoles bruts. Les productions agricoles sont très diversifiées en zone centrale : Lait, porcs, volailles, bovins d'abattage, œufs, céréales, légumes, fruits. En région intermédiaire, le porc et le lait dominant, suivis du bœuf, des céréales, de la volaille, et des légumes. Quant à la zone périphérique, elle est principalement dominée par le lait et le bœuf (70 % des revenus) (Amouriaux, 2000).

Le climat québécois et les caractéristiques biophysiques du sol, particulièrement favorables à la production d'herbages, ont favorisé une agriculture d'élevage. Près de 75 % de la production québécoise provient de l'élevage alors que, dans l'ensemble du Canada, ce type de production génère 55 % des recettes agricoles. Dès la fin du XIXe siècle, l'agriculture québécoise s'est orientée vers ce qui allait devenir sa principale spécialité, soit la production laitière (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008). En 2006, le portrait des principales productions agricoles du Québec se présente comme suit :

Tableau 3
Principales productions agricoles du Québec

| <i>Produits animaux</i> | <i>2006</i> | <i>%</i> | <i>2005</i> | <i>%</i> |
|--|------------------|------------|------------------|------------|
| Lait | 1 848 647 | 35 | 1 847 225 | 34 |
| Porcs | 844 944 | 16 | 1 030 220 | 19 |
| Volailles, oeufs et dindons | 574 937 | 11 | 586 651 | 11 |
| Autres | 576 203 | 11 | 555 565 | 10 |
| Total – Produits animaux | 3 844 731 | 73 | 4 019 661 | 74 |
| <i>Cultures</i> | | | | |
| Maïs, oléagineux, céréales | 450 724 | 9 | 423 620 | 8 |
| Cultures maraîchères (Légumes et pommes de terre) | 425 192 | 8 | 394 342 | 7 |
| Fleurs et pépinières | 240 965 | 5 | 249 701 | 5 |
| Fruits et autres cultures | 143 207 | 3 | 228 897 | 4 |
| Produits de l'érable | 152 256 | 3 | 151 673 | 3 |
| Total – Cultures | 1 412 344 | 27 | 1 448 233 | 26 |
| <i>Total – Recettes provenant du marché</i> | <i>5 257 075</i> | <i>100</i> | <i>5 467 894</i> | <i>100</i> |

Source : STATISTIQUE CANADA (2005), pris de Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, janvier 2008.

Malgré les atouts dont dispose l'agriculture québécoise, elle est amenée à relever les défis de l'environnement, du développement durable et de la viabilité économique. Actuellement, l'agriculture québécoise connaît des difficultés. Ces difficultés sont vues au niveau de l'endettement des fermes agricoles, le respect de l'environnement, la baisse des revenus agricoles, et la perception négative à l'égard de certaines pratiques. En plus de ça, il y a

la mondialisation et les épidémies considérées comme les principales causes de la fragilité de l'agriculture québécoise. Aussi, il y a l'absence de flexibilité de la loi sur la protection des sols agricoles considérée comme étant un frein à la diversification des activités agricoles (Joyal, 2008).

Pour ce qui est des entreprises, on constate que les entreprises agricoles québécoises se sont agrandies et spécialisées, comme dans la plupart des pays industrialisés. Le nombre de fermes est passé de 95 777 en 1961 à 30 675 en 2006. Il était de 155 000 en 1941. Elles se sont modernisées, ont bénéficié d'importants investissements et ont accru considérablement leurs rendements. La production agricole québécoise tend à se diversifier, malgré qu'elle soit concentrée sur les produits de grande consommation. La culture de nouveaux fruits (canneberge, bleuet, petits fruits) prend de l'expansion et de nouvelles productions animales se développent (chèvre, grand gibier, canard, lapin). De même, les pratiques culturales et d'élevage changent et l'importance de l'agriculture biologique augmente (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

La mise en marché des produits agricoles : Au Québec, une loi a été conçue et adoptée par le gouvernement du Québec. Cette loi s'intitule : « La mise en marché collective ou la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche ». Elle vise la mise en marché ordonnée des produits dans le but d'augmenter le revenu des agriculteurs et des agricultrices (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008). Elle permet d'encadrer les relations commerciales entre les agriculteurs et les acheteurs tout en protégeant l'intérêt public (L'Union des producteurs agricoles, 2008). Le respect de cette loi est sous la surveillance de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec, 2008).

L'avantage fondamental de cette loi c'est de permettre une négociation basée sur un nouveau rapport de force agriculteurs/acheteurs afin d'obtenir un prix bas et une juste rémunération des producteurs. Les agriculteurs peuvent se donner un plan conjoint qui permet¹⁶d'établir les conditions de production et de mise en marché de leurs produits. Ils en assument

¹⁶L'Union des producteurs agricoles, (2008), « La mise en marché collective ».

collectivement et démocratiquement la gestion et son financement est assuré par les contributions versées par tous les agriculteurs concernés. Ce rééquilibrage des forces en présence permet aux agriculteurs de mieux revendiquer un juste prix pour leurs produits et de sortir d'un rapport de dépendance économique où les règles du jeu sont définies et dictées unilatéralement (L'Union des producteurs agricoles, 2008).

La loi permet aux agriculteurs de réduire leurs coûts de production et mieux répondre aux attentes des consommateurs. Elle permet la création de certains outils qui contribuent à l'amélioration de certaines pratiques culturales et de leur gestion. La Loi permet aussi d'encadrer les négociations et de veiller au respect des conditions de mise en marché, de transport, de prix, de garantie d'approvisionnement et de garantie de paiement. Les consommateurs ont accès à des produits à des prix raisonnables. Les producteurs reçoivent une rémunération qui tient compte de leurs coûts de production et les transformateurs, de leur côté, obtiennent une grande stabilité dans leurs approvisionnements et affichent des résultats financiers intéressants (L'Union des producteurs agricoles, 2008).

Ainsi, plusieurs changements ont survenu en matière de commercialisation, tant dans l'agriculture que dans la société québécoise. Mais les principaux changements qu'on va retenir, concernent la mise en marché des produits agricoles. Quatre changements sont à retenir (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008) :

- ***L'éclatement de l'offre de produits*** : L'exemple qu'on pourrait retenir c'est par rapport au supermarché. Actuellement, un supermarché propose 25 000 produits alimentaires et autres à des gens nettement plus mobiles et aux habitudes changeantes.
- ***Le consommateur, maître du jeu*** : Actuellement, le consommateur a des attentes, des exigences et des valeurs qu'il traduit en décision d'achat. Les produits qui ne répondent pas à ses souhaits sont simplement délaissés et remplacés par d'autres.
- ***L'ouverture des marchés*** : De nos jours et plus précisément au Québec, les produits agricoles, comme les autres biens et services, viennent de partout, malgré les stratégies de gestion de l'offre et les autres mesures de protection et

de valorisation du marché intérieur québécois. Et sur leur propre marché, les produits québécois continuent d'exister, d'une façon ou d'une autre, en subissant la concurrence des produits importés, tant sur le plan du prix que sur celui de la qualité.

- ***La situation des acheteurs*** : Au Québec, les relations entre les producteurs et les transformateurs, définies comme un rapport de force, créent, dans de nombreux cas, des tensions qui compliquent le processus de décision, alors que la concertation au sein d'une même filière devrait être la ligne de conduite dominante. Soulignons qu'une forte proportion de la production agricole transite à travers les transformateurs avant d'atteindre les marchés.

2.4. La transformation alimentaire au Québec :

Le secteur de la transformation alimentaire au Québec regroupe plus de 1500 entreprises et emploie près de 70 000 salariés. La gamme des produits transformés par ces entreprises est très variée : lait de consommation, autres produits laitiers (beurre, yogourt, fromage, etc.), viandes, produits de boulangerie, pâtisseries, confiseries et produits en chocolat, fruits et légumes, jus de fruits, boissons gazeuses, aliments pour animaux et tabac. À cette liste, il faut ajouter la production de bière, d'alcool et de vin. C'est une industrie très diversifiée. (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

Au Québec, l'industrie de la transformation alimentaire est dominée par les petites et moyennes entreprises, avec 90 % des établissements, comptant moins de 100 employés (MAPAQ, 2002). 4,5 % ont plus de 250 employés. Ces grands transformateurs sont responsables à eux seuls de 43,5 % des emplois. Parmi, ces grands transformateurs, on peut citer : Saputo, La Coop Fédérée, Agropur, Aliments Breton, Industries Lassonde, Exceldor et Biscuits Leclerc. Les entreprises coopératives ont toujours été présentes dans l'industrie alimentaire québécoise. Elles jouent un rôle très important et majeur alors que dans d'autres régions du Canada, plusieurs grandes coopératives se sont démutualisées (MAPAQ, 2002). Les coopératives sont particulièrement actives dans les produits laitiers, les viandes, l'alimentation pour animaux et les produits de l'érable (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

Par rapport aux ventes, les ventes totales de la transformation alimentaire ont atteint, en 2006, 17,9 milliards de dollars, ce qui constitue 12,7 % de l'ensemble des livraisons manufacturières du Québec. Par rapport à la même année (2006), les ventes des produits alimentaires québécois dans les autres provinces se sont élevées à 5,182 milliards de dollars. Soulignons que les produits alimentaires suivent les voies suivantes : 45 % des livraisons sont expédiées sur les marchés des autres provinces et des autres pays, 37 % des livraisons sont destinées au marché québécois, 11 % des produits subissent une transformation plus poussée ou sont incorporés à des préparations prêtes à manger, et 7% des produits servent à la fabrication d'intrants utilisés dans la production agricole (moulées, semences, etc.). Une très forte proportion de la production agricole québécoise est mise sur les marchés après avoir transité par une entreprise de transformation. Ce qui signifie l'existence d'un lien fort et important entre les producteurs et les transformateurs. Près de 30 % de la transformation alimentaire évolue dans le cadre des mécanismes de la gestion de l'offre. (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

Les défis de la transformation alimentaire au Québec : De nos jours, l'industrie de la transformation alimentaire québécoise doit faire face à de nouveaux défis. L'un des principaux défis à relever est la concurrence, due à la mondialisation de l'économie (disparition progressive des barrières tarifaires et les progrès technologiques dans les procédés de conditionnement et de transport des marchandises) entraînant des changements importants ayant des impacts sur le contexte commercial des entreprises sans précédent (MAPAQ, 2002). Les entreprises de transformation alimentaire québécoise sont confrontées à concurrencer les entreprises multinationales, tant sur les marchés locaux que sur les marchés extérieurs (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

Un autre défi à souligner, c'est par rapport à l'éclatement de la demande, où on constate que par rapport aux paniers alimentaires des consommateurs, il y a un nombre croissant de produits possédant certaines caractéristiques qui côtoient les produits de masse. Cette segmentation de la demande est due aux changements démographiques, à la composition des ménages et aux préoccupations croissantes des consommateurs pour des aliments sains, fabriqués selon des procédés respectueux de l'environnement. De plus, le lien établi entre alimentation et

santé suscite un intérêt particulier quant au rôle de certains ingrédients alimentaires dans la prévention des maladies et favorise la consommation de mets végétariens, naturels ou biologiques. Aussi, il y a un intérêt croissant pour les aliments fonctionnels et les produits nutraceutiques. Ainsi, les entreprises de transformation alimentaire québécoise doivent déployer plus d'efforts en vue d'être plus compétitives et intensifier leurs présences sur les marchés, à travers l'amélioration de leur productivité, investir le plus possible dans la modernisation de leurs établissements par des investissements soutenus en machines et équipements, adopter des stratégies de différenciation par la qualité qui les amèneront à fabriquer des produits novateurs, de spécialité ou de créneau, et aussi tenter de lancer de nouveaux produits ou des produits innovants (MAPAQ, 2002).

2.5. La distribution alimentaire au Québec :

En 2000, les ventes au détail des produits alimentaires avaient atteint les 14 milliards de dollars (Poste d'Expansion Économique de Montréal, 2001). En 2006, les ventes s'établissaient à 20,4 milliards de dollars. Elles se sont effectuées dans les établissements suivants : les supermarchés avec 14,6 milliards de dollars, les dépanneurs et les magasins d'alimentation spécialisés avec 3,5 milliards de dollars (17 %), et les commerces de bière, vin et spiritueux avec 2,3 milliards de dollars (11 %). Par rapport aux restaurants, l'hôtellerie, et les institutions (HRI), ils avaient enregistré une valeur de 10,7 milliards de dollars en 2006 pour les ventes des produits alimentaires (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

Au Québec, trois grandes entreprises contrôlent 75 % de la distribution alimentaire. La part de marché de ces trois entreprises est de 57 % au Canada. Il s'agit de Loblaw (Provigo, Loblaws, Maxi, Maxi et cie, etc.), Sobeys (IGA, IGA Extra, Sobeys, Tradition, BoniChoix, Rachelle-Béry, etc.) et Metro (Metro, Super C, Loeb, A&P, etc.) (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008). Pour la grande distribution, trois grands groupes se partagent le marché québécois comme suit : Sobeys (22%), Loblaw-Provigo (36%) et Métro (32%). Ces grands groupes sont concurrencés de façon croissante par des groupes non spécialisés en alimentation. Les pharmacies (drugstores) comme Jean Coutu vendent des médicaments, des produits cosmétiques et le même type de produits que les épiceries de proximité (dépanneurs). On n'y trouvera cependant pas de viandes ou de produits laitiers. Le

grand magasin américain Wal-Mart et dans une moindre mesure, le canadien Zellers, qui vendent de tout, proposent aussi une large gamme de produits alimentaires. Les clubs-entrepôts comme Costco vendent également des produits alimentaires mais surtout en formats institutionnels (Poste d'Expansion Économique de Montréal, 2001).

Par rapport à la distribution alimentaire de détail, Le Québec compte environ 9 500 magasins d'alimentation, ce qui le place au premier rang parmi les provinces canadiennes en termes de nombre d'établissements (36 % du total - source Canadian Grocer de 1997), soit 1 magasin pour environ 775 québécois. Leur taille moyenne est inférieure à celle des magasins des autres provinces (Poste d'Expansion Économique de Montréal, 2001). La distribution alimentaire de détail est caractérisée par deux choses : Concentration de l'industrie en raison des fusions et acquisitions et une montée en force des marques maison par rapport aux marques nationales (Comité sectoriel de main-d'œuvre, du commerce de l'alimentation, 2008).

La vente au détail des produits alimentaires s'effectue dans une grande variété d'établissements, même si elle est concentrée dans les supermarchés et les marchands indépendants qui, pour la plupart, sont approvisionnés par les trois grandes chaînes de distribution. Il y a aussi les commerces associés à des chaînes régionales, les boulangeries, fruiteries, boucheries, poissonneries, épicerie fines, les petites surfaces offrant des produits surgelés et des magasins spécialisés, indépendants ou affiliés à des chaînes qui vendent des produits spécifiques, biologiques, de créneau ou associés à certaines communautés culturelles (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

Au Québec, le commerce de détail est caractérisé par des magasins indépendants, contrairement au reste du Canada (Poste d'Expansion Économique de Montréal, 2001) :

- **Les chaînes :** 31 % des ventes de détail au Québec. Il s'agit des chaînes d'au moins quatre (en pratique plusieurs dizaines) supermarchés ou magasins de proximité (dépanneurs) qui appartiennent à des grands groupes de distribution.
- **Les indépendants affiliés :** 65 % des ventes. Il s'agit de détaillants qui sont propriétaires de leurs magasins mais qui utilisent une enseigne franchisée par l'un des grands groupes de la distribution ou par une coopérative. Ils sont tenus de

s'approvisionner auprès d'une centrale d'achat pour environ 80% de leurs produits.

- **Les indépendants non affiliés :** 4 % des ventes. Ce sont les magasins indépendants qui opèrent individuellement et dont les propriétaires possèdent chacun moins de 4 magasins. Ils s'approvisionnent parfois aussi auprès des centrales d'achats des grandes chaînes de supermarchés, mais sans avoir à respecter de quotas, comme ils le feraient auprès d'un grossiste. Leur nombre diminue régulièrement.

Les régions de Montréal et de la Montérégie sont les deux plus importantes au Québec pour ce qui est des ventes au détail d'aliments et de boissons ainsi que pour le nombre de magasins d'alimentation. Il faut noter que ces deux régions sont également les plus peuplées du Québec (Comité sectoriel de main-d'œuvre, du commerce de l'alimentation, 2004). La distribution alimentaire nous apparaît donc, très influencée par les grands groupes spécialisés et leurs centrales d'achats.

Pour ce qui est du comportement de consommateur, le consommateur québécois consacre la plus importante part de ses revenus à l'achat de produits alimentaires importés. Ses goûts se rapprochent en effet davantage de ceux des européens et ils sont plus curieux de découvrir de nouveaux produits. C'est la raison pour laquelle ils attendent une plus grande variété de produits. Il existe ainsi beaucoup de magasins spécialisés ou épiceries ethniques offrant des produits étrangers, surtout à Montréal. En ce qui concerne les achats en magasins, voici comment les familles québécoises répartissent leurs achats en moyenne :

Tableau 4

La répartition des achats en magasins chez les familles québécoises en moyenne

| | |
|---------------------|------|
| Viandes | 23 % |
| Fruits et légumes | 19 % |
| Produits laitiers | 15 % |
| Produits céréaliers | 14 % |
| Soins et entretien | 10 % |
| Autres aliments | 19 % |

Source : Poste d'Expansion Économique de Montréal, Avril 2001.

De plus, les consommateurs québécois ont des critères de sélection d'un supermarché. Ils sont dans l'ordre : magasin propre et bien rangé, fruits et légumes de qualité, variété des produits, bon rapport qualité/prix, personnel courtois et accueillant, site commode, viandes de bonne qualité, caisses rapides, étiquettes lisibles et exactes (Poste d'Expansion Économique de Montréal, 2001). Il y a l'omniprésence des nouvelles technologies, elles sont au cœur de la gestion des opérations des commerces de gros et de détail. Par exemple, les codes à barres fournissent des données sur la rentabilité des produits du rayon. Les gestionnaires de commerce doivent se servir ¹⁷de cette information pour mettre au point une stratégie marketing en fonction de la clientèle de chaque magasin. Du côté de la distribution, des systèmes de traçabilité permettent de connaître le circuit d'un produit, à partir du moment où il quitte son lieu de fabrication jusqu'à ce qu'il entre en magasin (Comité sectoriel de main-d'œuvre, du commerce de l'alimentation, 2008).

Les défis de la distribution alimentaire au Québec : La distribution alimentaire a plusieurs défis à relever. Dans un premier temps, elle doit faire face à la concurrence, puisqu'on constate une forte concurrence entre les entreprises elles-mêmes, avec les commerces non spécialisés en alimentation, avec les entreprises étrangères qui convoitent une part du marché, sur les prix des produits vendus et sur les coûts d'approvisionnement, d'entreposage, de transport et de distribution (MAPAQ, 2007).

L'autre défi à relever réside dans la maîtrise de l'information par l'exploitation des nouvelles technologies en vue de satisfaire le consommateur, de procéder au choix des produits à offrir en magasin et de maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs (Comité sectoriel de main-d'œuvre, du commerce de l'alimentation, 2008). Il y a aussi la réponse au choix des consommateurs, puisque la composition multiethnique de la population des grandes villes et les changements survenus dans les habitudes alimentaires des Québécois au cours des dernières années a favorisé cette diversification de l'offre de produits alimentaires. Les préoccupations pour la santé incitent les distributeurs à rendre disponibles, à longueur d'année, des fruits et

¹⁷ MAPAQ, (2007), « La dynamique de la distribution alimentaire, d'hier et d'aujourd'hui : Une meilleure compréhension de l'évolution de la distribution alimentaire au Québec et de la place des acteurs actuels ». Comité sectoriel de main-d'œuvre, du commerce de l'alimentation, « Le gestionnaire de commerces en marché d'alimentation ».

légumes frais et une gamme de produits présentant des caractéristiques associées à la saine alimentation. Les courts circuits de distributions, puisque les soucis les plus exprimés résident dans l'achat local, le soutien au développement rural et l'établissement de liens directs entre les producteurs et les consommateurs. Les supermarchés et les épiceries demeurent sans doute les lieux privilégiés des consommateurs pour se procurer des denrées alimentaires (MAPAQ, 2007).

Par rapport à l'accès aux tablettes, on réclame une certaine présence et une visibilité des produits québécois dans les magasins de détail. Pour que le produit québécois accède aux tablettes, il doit présenter une approche plus innovatrice. En d'autres termes, il doit présenter une certaine nouveauté et de la valeur ajoutée dans une catégorie donnée, pourvu qu'il puisse avoir une chance d'avoir une place dans le magasin. Donc, si les agriculteurs et les transformateurs veulent que leurs produits soient présents dans les épiceries, ils doivent répondre aux attentes de la clientèle en matière de qualité, d'originalité et de diversité. Ce qui a été constaté chez plusieurs entreprises québécoises de la transformation (MAPAQ, 2007).

Un dernier défi à relever, c'est par rapport à l'identification des produits canadiens et québécois. Puisqu'on constate un réel problème d'innocuité du produit canadien ou québécois par rapport au produit importé. Dans les épiceries, les produits dont la provenance québécoise est clairement identifiée représentent l'exception que la règle. Plusieurs sondages ont montré que si les consommateurs québécois étaient bien informés sur le lieu de production des aliments offerts, ils opteraient plus souvent pour les produits québécois. Mais ces sondages ne préjugent pas du comportement réel du consommateur, la recherche du plus bas prix constitue l'élément le plus important de l'attitude du consommateur. Les transformateurs sont probablement ceux qui ont le plus grand intérêt à ce que les produits québécois soient clairement identifiés. Après tout, ce sont eux qui livrent d'après les experts du MAPAQ (2007) au marché plus de 70 % de la production agricole québécoise. Si l'on veut que les Québécois, comme ils l'expriment, choisissent le produit d'ici plutôt que le produit importé, il faut leur faire savoir lequel est lequel. Les distributeurs devraient eux aussi indiquer la provenance des produits qui portent leurs marques maison et collaborer activement à la généralisation du logo Aliments du Québec.

II. La commercialisation des fromages artisanaux québécois :

Dans cette section, nous allons présenter le secteur des fromages québécois artisanaux et par la suite, nous aborderons la commercialisation des fromages artisanaux québécois. Étant donné que le fromage fait partie de la catégorie des produits du terroir. De plus, le terroir détermine grandement la production du fromage (Fromage de Pays, 2008). Nous devons dans ce cas définir le produit du terroir. Ainsi, une définition a retenu notre attention, soit celle de Dumas et al. (2006), à l'effet que : « Le produit du terroir est un produit qui provient ou dont les principales composantes proviennent d'un territoire délimité et homogène et dont les caractéristiques qui le distinguent de façon significative des produits de même nature reposent sur la spécificité de ce territoire. Ses caractéristiques dépendent à la fois des particularités du milieu, comme la géographie, le climat, le relief, la culture, l'histoire, ainsi que du savoir et du savoir-faire, traditionnel ou émergent, de ses habitants ».

Aussi, il faudrait définir le fromage fin, le fromage fermier et le fromage artisanal qui fait l'objet de notre étude dont le but de faire une distinction entre les trois. Malheureusement, il n'y a pas une définition officielle ou universelle qui permettra de faire une distinction entre les trois (MAPAQ, 2008). Ainsi, pour le fromage artisanal, on va retenir celle donnée par le Groupe AGÉCO (2006), qui dit que : « Le fromage artisanal fait appel à la production manuelle et aux pratiques de production fromagères traditionnelles. Ils sont produits en petites quantités et peuvent utiliser du lait de toute espèce mammifère ». Ce qui veut dire que dans le cas d'une fromagerie artisanale, le lait d'un ou de plusieurs élevages est transporté à la fromagerie située à l'extérieur de la ferme. Le traitement du lait se fait principalement à la main (Bruneau, 2006).

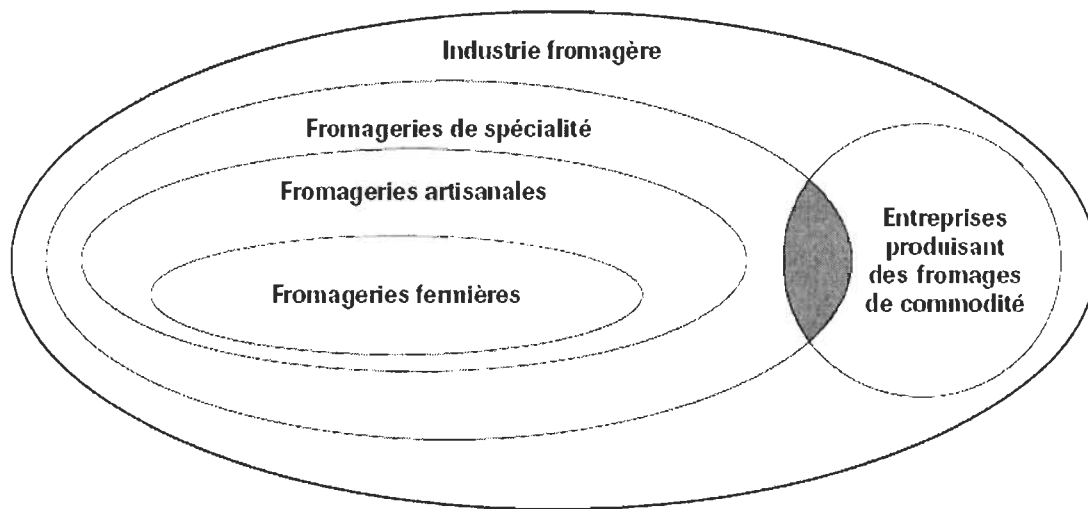
Pour le fromage fermier, il est produit à la ferme, et ce uniquement à partir du lait qui provient des animaux qui y sont élevés (MAPAQ, 2008). Pour Bizier et Nadeau (2004), la fromagerie fermière est située à la ferme. Le lait traité provient de son élevage. La manipulation du lait se fait manuellement de façon artisanale. L'affinage peut se faire à l'extérieur de la ferme. Les fromages issus de ce type de fromagerie portent l'appellation « fermier » s'ils sont pasteurisés ou thermisés et « cru fermier » s'ils sont fabriqués avec le lait cru de la ferme (Bizier et Nadeau, 2004). On pourrait aussi parler de la fromagerie artisanale-fermière. Dans cette fromagerie, le lait vient du troupeau de la ferme complété par celui acheté d'un autre producteur.

En s'associant à un producteur voisin devant répondre à un cahier de charges précis, le producteur artisan-fermier se garantit une production identique à la sienne pour donner à son fromage, mélange des deux laits, une qualité définie (Bruneau, 2006).

La notion de fromage fin est utilisée principalement au Québec (AGÉCO, 2006); on l'appelle aussi fromage de spécialité. Cette catégorie fait référence aux fromages à valeur ajoutée, de qualité exceptionnelle et produits en quantité limitée (MAPAQ, 2008). Sa définition s'appuie sur l'idée d'un fromage affiné, contrairement au Cheddar, au fromage cottage et au fromage fondu. Le MAPAQ et l'Institut de la statistique du Québec déclinent la catégorie des fromages fins en fromages à pâte fraîche, à pâte molle, à pâte demi-ferme, à pâte ferme et dure et en excluent le cheddar, le brick, la mozzarella et les fromages de chèvre et de brebis. Aussi, la définition du fromage fin fait appel au lieu et à la méthode de production. Ainsi, le MAPAQ définit la fromagerie-fermière comme une entreprise dont les propriétaires correspondent à des fabricants, ou à des artisans, qui transforment le lait de leur troupeau. Un fromage fin-fermier serait issu de cette fromagerie. Les entreprises transformant du lait de chèvre ou de brebis y sont retenues. Le choix d'exclure les fromages fabriqués à partir de lait de chèvre et de brebis ne fait donc pas l'unanimité (AGÉCO, 2006).

De son côté, le MAPAQ (2008) considère que les termes artisanaux et fermiers introduisent des nuances supplémentaires dans le concept de fromages de spécialité. Ainsi, les fromages artisanaux et les fromages fermiers sont habituellement considérés comme étant des fromages de spécialité, alors que l'inverse n'est pas forcément vrai (MAPAQ, 2008). Dans l'ensemble, les micro-fromageries, plus spécifiquement de type artisanal ou fermier sont généralement associées à la production de fromage fin ou de spécialité, dont le volume est limité et dont le prix de vente au kilogramme est généralement supérieur au prix des fromages dits de masse, généralement associés à une pâte ferme ou semi-ferme n'ayant subi aucun vieillissement (MAPAQ, 2004). La figure ci-dessous montre parfaitement les interrelations entre les différents types de fromageries :

Figure 7. Représentation des différents types d'entreprises fromagères



Source : MAPAQ (2008).

Ici, le fromage de commodité est défini comme étant un fromage produit en grande quantité, généralement de manière automatisée (MAPAQ, 2008). Le groupe AGÉCO (2006) le définit comme étant un fromage d'usage courant, produit en gros volume (plus de 18 millions de kg par an), qui fait appel à un large bassin de consommateurs. Il inclut des variétés telles que le cheddar, la mozzarella, le colby et le munster et sont produits dans des grandes usines de fromages industrielles. Le procédé de fabrication est souvent automatisé.

1. Portrait du secteur des fromages artisanaux québécois :

En 2003, on comptait 103 fromageries en activité, de toutes les tailles (MAPAQ, 2004). Actuellement, on compte 110 entreprises oeuvrant dans la production de fromage au Québec (MAPAQ, 2008). En 2002, la production du fromage était estimée à 179 millions de kilogrammes, comprenant les fromages de spécialités (ou fromages fins), le mozzarella, le cheddar et le cottage, tous types de lait confondus (MAPAQ, 2004). Les fromages produits au Québec représentent plus de 50 % de la production canadienne. Il y aurait au-delà de 200 sortes de fromages québécois (Dumas et al., 2006).

Par rapport au fromage fin, on assiste au Québec à un véritable engouement pour ce dernier. On compte plus de 85 établissements de transformation dont 60 fabriques artisanales (Transformation alimentaire Québec, 2003). On produit maintenant dans toutes les régions du Québec une impressionnante gamme de fromages fins à base de lait de vache, de chèvre et de brebis (Dumas et al., 2006). La production annuelle de fromages fins avait suivi un rythme croissant au Québec, puisqu'on avait remarqué une augmentation de 163 % pour la période 1986 à 2002, soit un passage de 45,5 tonnes fabriquées à 119,7 tonnes de fromages fins. Mais cette croissance s'était ralentie au cours des années 1990 pour s'établir à 37 % de 1992 à 2002 (Bruneau, 2006). En 2004, la production québécoise des fromages de spécialité représentait plus de la moitié (56 %) de la production canadienne (AGÉCO, 2006). On compte aujourd'hui près de 350 variétés de fromages fabriquées au Québec (FPLQ, 2008).

Concernant le fromage artisanal, le secteur des fromages artisanaux demeure marginal dans l'industrie laitière québécoise avec 2% de la transformation, l'enthousiasme pour ces fromages se traduit en ce moment par leur multiplication et leur qualité exceptionnelle. Malgré cette contribution peu significative, le savoir faire qui se développe dans la production artisanale profite à l'ensemble de l'industrie. Les artisans-fromagers produisent maintenant des fromages de style camembert, des bries et des bleus de qualité, de quoi faire tressaillir les producteurs d'outre-mer (Transformation alimentaire Québec, 2003). La Fédération des producteurs du lait du Québec déclare que depuis 2002, le nombre d'entreprises artisanales dans le secteur laitier est passé de 34 à 53, une augmentation de près de 60 %. De plus, elle affirme avoir investi plus de 6 millions de dollars annuellement dans la promotion des fromages fins, notamment celle des fromages artisanaux (FPLQ, 2008).

Rappelons que la fédération des producteurs du lait du Québec représente les 14 000 producteurs et productrices de lait et les 7000 fermes laitières de la province. Les producteurs québécois livrent annuellement 2,8 milliards de litres de lait dont la vente totalise des recettes à la ferme de plus de 2 milliards de dollars. La production laitière génère au Québec quelque 61 000 emplois et plus de 3,6 milliards de dollars d'activité économique (FPLQ, 2008). En termes d'emplois, plus de 1000 personnes seraient employées à temps plein et plus de 200 à temps partiel par le secteur de la fromagerie-fermière, de la micro-fromagerie et de la petite

fromagerie, au Québec. Les ventes sont estimées à plus de 200 millions de dollars. Cette valeur concerne tous les types de fromages (MAPAQ, 2004). Au Québec, on distingue trois catégories de fromageries (Bruneau, 2006) :

- ***Fromageries transformant du lait de vache*** : Au Québec, on associe souvent production laitière et vache. On raconte que Samuel de Champlain amena des vaches en Nouvelle-France dès 1610. En 2002, on dénombre 8209 fermes laitières au Québec. En moyenne, une ferme possède un troupeau d'une cinquantaine de vaches, pour un total de 408 000 vaches. Plus de 90 % de ces vaches sont de race Holstein, mais on trouve également, par ordre d'importance, des Ayrshire, des Jersey, des Suisses brunes et des Canadiennes.
- ***Fromageries transformant du lait de brebis*** : Bien que les vertus fromagères du lait de brebis soient reconnues depuis la nuit des temps, son exploitation, au Québec, est toute récente. Une dizaine de producteurs tirent près de 200 000 litres de lait de leurs 750 brebis, ce qui représente environ 38 000 kilogrammes de fromage. On dénombre au Québec plus d'une quinzaine de fromages de brebis, et ce, dans toutes les classes de fromages, du bleu de brebis à la feta, en passant par des croûtes lavées et des pâtes fermes. Contrairement à la croyance populaire, les fromages de brebis se démarquent par la douceur de leur goût.
- ***Fromageries transformant du lait de chèvre*** : Au Québec, environ 6 millions de litres de lait de chèvre sont transformés annuellement dont environ 87 % en fromage. Dans tous les secteurs, le fromage en particulier, les volumes transformés n'ont pas cessé d'augmenter depuis 1994. Le fromage de chèvre se décline dans tous les tons, toutes les formes et tous les goûts. La diversité des fromages de chèvre québécois reflète aussi celle des entreprises de transformation caprine industrielles, fermières et artisanales.

1.1. La réglementation :

Côté réglementation, la principale problématique réside dans l'octroi de la matière première. Le coût du quota de production est très élevé, ce qui empêche les entrepreneurs d'augmenter la croissance de leur entreprise car la marge bénéficiaire dans ce secteur est très petite. Les investisseurs en matière première sont restreints, ce qui limite les profits de beaucoup

d'entre-eux. On ajoute aussi le système d'approvisionnement actuel défavorisant puisque les coûts sont très élevés quant à l'obtention du lait à transformer comparé à ce qu'ils obtiennent de la Fédération des producteurs du lait du Québec pour le lait qu'ils produisent (Béliveau et al., 2007). En ce qui concerne l'affinage, les entreprises canadiennes et américaines sont obligées de respecter la norme de 60 jours comme délai de maturation minimum, pour ce qui est de la fabrication du fromage à base de lait cru (sans thermisation ou pasteurisation) avant d'être commercialisé, ce qui est très contraignant pour celles-ci. Au Québec, les producteurs de fromage à base de lait cru doivent procéder à un affinage d'au moins 60 jours avant de pouvoir le vendre aux consommateurs (MAPAQ, 2008). En ce qui concerne les réglementations commerciales, sanitaires et environnementales, elles ont une grande influence sur la petite fromagerie et la micro-fromagerie. En fait, il n'y a aucune différence sur ces réglementations par rapport aux grandes fromageries, ce qui limite l'expansion des petites et des micro-fromageries (Béliveau et al., 2007).

Récemment, le ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Canada avait adopté un projet de réglementation sur le fromage. Ce projet se penche quant à l'utilisation des ingrédients laitiers dans la composition du fromage. Il vise la restriction minimum quant à l'utilisation des ingrédients comme l'ajout de protéines laitiers dont le but d'accroître la performance lors du processus de fabrication du fromage. Ce projet obligerait les transformateurs à acheter d'avantage de lait cru riche en matière grasse pour produire leurs fromages. L'achat de volumes très importants de lait cru va causer une augmentation des coûts de production, ce qui mènera à une augmentation du prix du fromage canadien. Les fromages importés sont aussi touchés par cette mesure. Par contre, plusieurs fromageries voient en ce projet comme un remède pour faire face à la concurrence déloyale due à l'utilisation de substances laitières modifiées par les fromageries de type industriel et l'appropriation de certaines dénominations fromagères au Québec. D'autres voient ce projet comme étant une menace pour l'intégrité du système de gestion de l'offre, et plus précisément dans le cas d'utilisation d'ingrédients importés (MAPAQ, 2008).

De plus, il y a un phénomène qui représente une menace pour les producteurs laitiers et transformateurs. C'est l'imitation des produits laitiers. La réglementation en la matière se diffère d'une province à l'autre. Pour les producteurs laitiers et transformateurs, les effets quant à l'utilisation des produits laitiers imités sont néfastes. Les coûts associés à la fabrication de ces imitations sont nettement inférieurs à ceux qu'entraîne la fabrication de vrais fromages. L'ampleur de ce phénomène est difficile à quantifier, vu l'absence de données officielles, tant à l'échelle provinciale qu'à l'échelle fédérale. Ces produits entrent en concurrence directe avec les produits laitiers et plusieurs redoutent que leur utilisation ait un impact sur le prix du véritable fromage se traduisant par une pression à la baisse sur les marges bénéficiaires (MAPAQ, 2008).

1.2. Les entrepreneurs fromagers :

Côté entrepreneur, l'étude faite par le MAPAQ (2004) a démontré que les entrepreneurs oeuvrant dans le secteur de la fromagerie viennent soit de la production laitière à la ferme ou d'un contexte étranger à l'industrie laitière. Ils sont déterminés et leur vision du rôle qu'ils présumant jouer ou la mission qu'ils envisagent pour l'entreprise est empreinte d'un idéal de vie, de leur conception d'une certaine morale et d'une éthique sociale et commerciale. Cette dimension semble s'exprimer de façon beaucoup plus marquée chez les dirigeants de petites fromageries et de micro-fromageries qui, par nécessité de se démarquer, doivent tenir un langage différent de celui de la compétition, celle-ci étant la grande entreprise pour plusieurs d'entre eux. Le MAPAQ avait découpé les entrepreneurs en trois catégories, au moment du démarrage de leur fromagerie : Il y a ceux qui ont de l'expérience autant en production fromagère qu'en production laitière, ceux qui n'ont pas d'expérience dans aucune des deux, et ceux qui ont de l'expérience soit dans la production laitière, soit dans la production fromagère. De plus, on a constaté que la réussite du démarrage de leur fromagerie dépend de leur attitude (MAPAQ, 2004).

L'environnement d'affaires dans lequel opèrent les fromageries québécoises est un environnement marqué par des changements très significatifs. Les modifications faites à la convention de mise en marché du lait, donnant la possibilité à une nouvelle entreprise de recevoir un approvisionnement de lait sur demande pour 24 mois, et ce, à partir de sa première réception et jusqu'à l'atteinte du maximum de 5 millions de litres, est considéré comme étant un préalable sans lequel le développement actuel du secteur aurait été impossible. La décision de la Régie des

marchés agricoles et alimentaires du Québec d'octroyer les permis de fabrication de fromage en faisant preuve d'une plus grande latitude inconnue jusqu'alors a sans aucun doute contribué à l'expansion du secteur. De plus, plusieurs agriculteurs optent pour la création d'une fromagerie car ils disposent d'une matière première facilement accessible. Leur attitude est expliquée par le fait qu'ils veulent faire face à l'incertitude des marchés et aux limitations inhérentes aux mécanismes de gestion de l'offre ou par simple désir de bonifier leurs opérations. Enfin, il y a l'attitude des clients et des consommateurs qui représente un énorme défi pour les entreprises fromagères québécoises qu'on abordera en détail dans le prochain point qui traite de la commercialisation des fromages artisanaux québécois (MAPAQ, 2004).

Toujours selon l'étude du MAPAQ (2004), les entrepreneurs éprouvent des difficultés. Ces difficultés sont liées à l'approvisionnement de la matière première, la main-d'œuvre, au marché et à la distribution des fromages. Par rapport à la matière première, il y a l'insatisfaction quant à la constance de l'approvisionnement, à la qualité du lait et à la quantité qu'il est possible d'acheter. Cela s'applique autant pour les fromagers-fermiers, en fonction de leur quota ou de la qualité du lait lorsqu'ils doivent s'approvisionner à l'extérieur de leur entreprise, que pour les fabricants, par rapport à leur volume historique d'approvisionnement. Pour la main-d'œuvre, on réclame la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée, due à la situation géographique de l'exploitation et de son éloignement des grands centres urbains. Ainsi, des fromageries optent pour la formation de leur main-d'œuvre, selon les techniques qu'ils préconisent. Certaines d'entre elles déplorent le roulement de leur personnel. Il y a aussi la rareté des cours adaptés aux besoins des entreprises. De plus, la formation offerte ne répond pas adéquatement aux entreprises de plus petites échelles. Par rapport au marché et à la distribution des fromages, certaines entreprises voient que le marché local est très restreint et que la concentration des distributeurs limite le pouvoir de négociation des fromageries et complique l'écoulement de leurs fromages.

Soulignons que la fromagerie-fermière, la micro-fromagerie et la petite fromagerie exercent leurs activités dans deux types de marchés : soit celui du fromage frais (apparenté au marché de masse), ou celui des fromages affinés (autres que le cheddar frais ou autre produit de masse), ou les deux. Ainsi, le démarrage d'une entreprise de fromagerie est lié à plusieurs contraintes : Le volume de l'entreprise est petit, un produit peu connu, une capacité de transport,

de livraison et de mise en marché très réduite, une insuffisance financière qui rend risquée une expansion trop rapide et enfin la création d'un réseau de distribution (MAPAQ, 2004).

2. La commercialisation des fromages artisanaux québécois :

Rappelons que le fromage artisanal est un fromage issu d'une fabrication artisanale ou fait par des artisans (fait manuellement). La qualité des produits fait appel à la patience et le savoir-faire pour créer des produits de qualité exceptionnelle, qui sont à la fois originaux et enracinés dans leur coin de pays. La plupart de ces fromagers utilisent le lait d'un seul troupeau dont ils contrôlent rigoureusement la qualité. Ils peuvent ainsi toujours s'assurer du bien être de l'animal qui passe l'été à brouter les champs de leur région. Pour plusieurs, il s'agit de leurs propres animaux qu'ils nourrissent et soignent avec attention pour favoriser un meilleur rendement fromager. C'est pourquoi on peut dire que leur lait, transformé en fromage, est véritablement un produit du terroir. Leur approche est totalement l'opposée de la production industrielle (Fromages de pays, 2008).

Le fromage artisanal au Québec s'est beaucoup développé au cours des dernières années. Il y a un marché pour ce type de fromage, qui gagne en popularité d'année en année. Une des grandes difficultés des artisans fromagers est la mise en marché et la distribution de leurs produits (L'épicerie, 2004). Ainsi, Plusieurs fromageries artisanales et fermières du Québec se sont regroupées autour de la marque « Fromages de Pays » dans le but de donner une véritable identité à leurs produits, préserver leurs fermes et leurs entreprises. Plaisir Gourmets se charge de la distribution des produits laitiers de ces fromageries (Béliveau et al., 2007). Cette entreprise de distribution de fromages fermes ou artisanaux a été créée, il y a 5 ans par un jeune couple de la région de Québec. Elle dessert l'ensemble du territoire québécois. Cette entreprise distribue une quarantaine de fromages artisanaux québécois auprès d'une douzaine de fromageries. Elle assure la distribution dans plus de 300 points de ventes au Québec tout en ayant l'exclusivité des fromagers (L'épicerie, 2004). Ce groupement (Fromages de Pays) permet aux consommateurs de connaître le vrai visage du produit. Ainsi, plusieurs fromages ont été certifiés biologiques (Fromages de pays, 2008). « Uniquement faits de lait entier et sans substances laitières modifiées provenant d'animaux élevés au Québec, dans la région des fromageries leurs fromages se veulent l'expression d'un terroir, d'une identité régionale forte et d'un savoir-faire artisanal. Soucieux du

développement local et durable, ce regroupement se veut un label de qualité créé par des artisans qui travaillent au développement de leurs régions en fabriquant des fromages qui respectent la terre et le vrai bon lait entier » (Béliveau et al., 2007). D'autres fromageries s'étaient regroupées en fondant en novembre 2002, la Société des Fromages du Québec. Cette société a comme principaux mandats de créer et de soutenir les initiatives de promotion, de développement, de formation et d'échange d'information afin d'encourager et de soutenir les fromageries québécoises, de définir la profession et les règles pour assurer la qualité et les termes qui y sont utilisés (Transformation alimentaire Québec, 2003).

2.1. La production :

Les présents constats concernant la production, sont tirés du dernier rapport du MAPAQ (2008) sur le potentiel d'expansion des marchés des fromages fins québécois. Au Canada, les principaux fromages produits sont le Mozzarella et le Cheddar. Leurs productions respectives sont de 120 047 et 131 798 tonnes. La production canadienne pour tout type de fromage confondu est 379 234 tonnes. Par rapport au fromage de spécialité y compris le Mozzarella, il a connu une hausse atteignant les 220 000 tonnes, avec une croissance de 7 %. En 2004, l'Ontario a produit 28 % des fromages de spécialité du pays, mais le Québec continue d'être le plus dominant avec, 57 %. Au Québec, la production globale des fromages couvrirait largement les besoins des consommateurs québécois selon le MAPAQ (2008). L'offre de fromages québécois s'est beaucoup diversifiée depuis une quinzaine d'années (LE DEVOIR, 2007). Une partie est vendue sur le marché canadien et le reste qui varie entre 3900 et 6000 tonnes est exporté annuellement, et plus précisément vers les États-unis et le Royaume-Uni (MAPAQ, 2008).

Auparavant, les gastronomes québécois devaient se tourner vers l'Europe pour obtenir les fromages de spécialité originaux, comme : Stilton anglais, Camembert français, Parmesan italien, Manchego espagnol, etc. Maintenant, la situation a changé. Les fromages fins québécois connaissent une réputation meilleure qui dépasse les frontières. Le concours Sélection Caseus contribue à accroître la visibilité de plusieurs entreprises québécoises. Ainsi, plusieurs fromageries ont réussi à gagner des prix prestigieux lors des événements nationaux et internationaux, dont le concours annuel de l'American Cheese Society, le Grand Prix des fromages canadiens et le World Championship Cheese Contest (MAPAQ, 2008). De 1986 à

2005, la production québécoise de fromages de spécialité, qui excluent les fromages de chèvre, le cheddar et le cottage, mais incluent la mozzarella, est passée de 45 453 tonnes à 126 186 tonnes. En dépit de l'émergence et de la prolifération des fromages fins, la mozzarella et le cheddar demeurent, de loin, les fromages les plus produits au Québec (LE DEVOIR, 2007).

Par rapport à la transformation des produits laitiers de chèvre au Québec, la production des produits laitiers issus du lait de chèvre connaît une augmentation depuis plusieurs années à l'exception des années 2003 et 2004, qui ont connu une diminution du volume de lait de chèvre transformé due à un surplus de lait résultant de l'année 2002. Le Québec est la seconde province en importance après l'Ontario vis-à-vis de la fabrication des produits de lait de chèvre. La production québécoise en matière de lait de chèvre pur a connu une augmentation importante, entre 1995 et 2003. Soit de 135 à 584 tonnes et 687 tonnes pour le fromage contenant le lait de chèvre et le lait de vache à la fois (MAPAQ, 2008).

Par contre, les données concernant le fromage fabriqué à base du lait de brebis sont difficiles à trouver. Le MAPAQ (2008) s'est basé sur l'estimation de M. Jocelyn Trudel, conseiller en transformation alimentaire à TRANSAQ, concernant le volume de production du fromage issu de lait de brebis. Il a estimé le volume de la production du fromage issu de lait de brebis à 35 tonnes. Sans pouvoir quantifier précisément la valeur des produits finis. Soulignons que 15 fromageries québécoises utilisent du lait de brebis dans leurs processus de fabrication (lait de brebis uniquement ou mélange de laits). Notons que les brebis ne produisent du lait que durant neuf à dix mois par année. Ainsi, les transformateurs devront adopter des solutions de report du lait de brebis, comme le développement de fromages à longue durée d'affinage. Par contre, le rendement fromager (kilogramme de fromage produit par volume de lait) du lait de brebis est nettement supérieur à celui du lait de chèvre et il dépasse de loin celui du lait de la plupart des races de vaches (MAPAQ, 2008).

2.2. La consommation :

Au Canada, le marché canadien est considéré comme étant un marché mature. Il se distingue par deux segments : Les usages courants (utilisés au quotidien, à la maison, collation, recettes) et la consommation dite « facultative » ou « optionnelle ». Dans le premier contexte, le fromage est un aliment de base qui est nutritif et a bon goût. Dans le second, le fromage est consommé pour une occasion particulière. Il s'agit des fromages fins utilisés dans les vins et fromages, comme dessert, etc. La demande pour ces derniers est grandement dépendante du revenu et est marquée par la recherche de découverte, les consommateurs canadiens cherchent des nouveaux produits et sont curieux de goûter de nouvelles sortes de fromages. De plus, les consommateurs canadiens sont très ouverts aux nouveaux aliments (AGÉCO, 2006). Ce qui explique le taux de croissance très significatif de la consommation du fromage par les canadiens. La consommation canadienne de fromage a connu une légère croissance au cours des seize dernières années. Entre 1990 et 2006, elle est passée de 10,57 kilogrammes à 12,20 kilogrammes par habitant, ce qui représente une augmentation annuelle moyenne de près de 1 %. Toutefois, il est à noter que ce ne sont pas toutes les catégories de fromages qui connaissent une hausse de consommation (cas du Cheddar), mais surtout les fromages de spécialité (MAPAQ, 2008). Puisque la consommation des fromages de spécialité a connu une croissance, qui est passée de 5,6 kg par habitant, en 1989, à 7,2 kg par habitant en 2004, soit une croissance de 30 % en 15 ans (AGÉCO, 2006).

Toutefois, les fromages à pâte molle et à pâte dure non fondus sont ceux qui détiennent la plus grande partie des ventes au détail selon le volume. Ce sont également ces fromages qui ont connu une augmentation considérable de leur part de marché depuis 2001 (MAPAQ, 2008). Par contre, les fromages fondus ont décliné, passant de 3,0 kg à 2,4 kg par habitant en 2004. Cela est dû aux exigences des consommateurs et de l'intérêt croissant pour des produits plus naturels et moins transformés (AGÉCO, 2006). Concernant les fromages de chèvre, ils ont connu une croissance phénoménale par rapport à la consommation, avec plus de 58 % dans les grandes chaînes d'alimentation du Canada entre 2003 et 2005 (MAPAQ, 2008). La consommation a été estimée à 500 000 kg, au Canada, correspondant à une consommation par habitant d'à peine 0,015 kg. Par contre, elle est moindre comparée à la consommation du fromage de spécialité (AGÉCO, 2008). Pour le fromage de brebis, il n'y a aucune donnée disponible.

Au Québec, les consommateurs québécois ont des attitudes et des comportements un peu particuliers comparés aux consommateurs canadiens. Côté attitude, cinq valeurs caractérisent le consommateur québécois : Il y a l'hédonisme, c'est-à-dire le plaisir et la joie de vivre. Cette notion transpire largement des actes de consommation des québécois et ce, toutes générations confondues. 90 % des Québécois citent le fait de jouir de la vie. Il y a le besoin de sécurité, puisque les trois quarts des consommateurs québécois adhèrent à la valeur de la stabilité, c'est-à-dire avoir une stabilité. Ce qui oblige les entreprises à démontrer une certaine innocuité, une qualité et une supériorité par rapport au produit vendu. Il y a la fierté et la quête d'identité, puisque les québécois sont fiers de leurs origines et ont un sentiment d'appartenance élevé. L'essor des fromageries au Québec et la qualité des fromages développés viennent appuyer ce sentiment identitaire. Il y a la contradiction, puisque l'attitude du consommateur est une attitude paradoxale, ce qui fait toute la complexité des approches marketing du marché québécois. Le consommateur tend vers l'innovation mais paradoxalement il éprouve un grand besoin de sécurité et est rassuré par des produits peu transformés et intègres. Enfin, il y a l'ouverture sur le monde, puisque les consommateurs québécois sont caractérisés par leur esprit grégaire et un fort besoin de réassurance face à l'inconnu, ils n'en demeurent pas moins très ouverts sur le monde (AGÉCO, 2006).

Par rapport aux comportements, cinq valeurs caractérisent les consommateurs québécois. Ils sont à la fois impulsifs et stratégiques, puisqu'ils semblent adopter des comportements de plus en plus stratégiques. Ce comportement se traduit essentiellement par le souci permanent de la recherche d'informations relatives aux produits disponibles sur le marché. Ils donnent moins d'importance au prix, puisque leur premier souci est la qualité. Ils sont prêts à payer plus cher si la qualité est au rendez-vous. Malgré ça, le prix reste déterminant dans la décision d'achat. Ils donnent beaucoup d'importance au service, puisqu'ils affichent un niveau d'exigence très élevé en la matière, au point de considérer la plupart des prestations rendues comme de simples dus. Ils aiment la nouveauté et l'innovation. Elles participent en effet à combler le besoin de reconnaissance sociale affiché par les consommateurs. Le marché québécois présente une spécificité supplémentaire dans la mesure où les consommateurs se voient régulièrement proposer des produits importés qu'ils n'avaient jamais vus auparavant (ex : fromages de brebis). Enfin, il y a la fidélisation qui est considérée étant comme étant une valeur primordiale chez les

consommateurs québécois. Ils sont très réactifs au marketing sur le lieu de vente, ce qui rend la tâche très difficile quant à l'attraction de nouveaux clients. Le véritable enjeu consiste à faire racheter ces mêmes clients une deuxième fois, ce qui devient beaucoup plus difficile du fait de la fluctuation des consommateurs. La fidélisation apparaît particulièrement problématique dans le secteur des fromages fins où l'offre est abondante et se renouvelle sans cesse. Les consommateurs se retrouvent constamment à l'étape de la découverte. Ainsi, il apparaît nécessaire pour les entreprises d'adopter une vision à long terme plutôt qu'à court terme. Elles doivent maintenir des niveaux de qualité constants tout en se montrant régulièrement proches de leurs clients (AGÉCO, 2006).

Par rapport aux habitudes, les consommateurs québécois ont des habitudes alimentaires assez particulières. Ils aiment inviter des gens à manger chez eux et la cuisine a de plus en plus tendance à devenir une pièce centrale de l'habitation : on assiste ainsi au développement d'un certain « élitisme » ou « raffinement » gastronomique destiné à plaire aux invités par l'originalité et la complexité des plats apportés sur la table (ex : plateau de fromages). Cette tendance se traduit dans le succès rencontré au Québec par les livres de cuisine et les magazines spécialisés qui proposent des recettes de plus en plus élaborées (AGÉCO, 2006).

Par rapport au luxe, les fromages fins constituent généralement un produit de consommation occasionnelle associé à des notions de haut de gamme et de luxe. Trois visions caractérisent le luxe : Il y a l'élitisme. Les consommateurs témoignent une attitude très positive par rapport au luxe. Ils mettent en avant la rareté des produits de luxe, qui sont par conséquent accessibles pour une petite partie de la population. Au Québec, ce groupe représenterait 23 % de la population. Ensuite, il y a la démocratisation. Il s'agit d'une attitude favorable mais non élitiste vis-à-vis du luxe. Les consommateurs adhérant à cette vision expriment le désir d'un luxe partagé, ouvert à tous ceux qui ont les moyens de se l'offrir, sans discrimination. Au Québec, ce groupe représenterait 41 % de la population. Enfin, il y a la distance. Ce segment de consommateurs, sans avoir une image négative du luxe, fait plutôt preuve d'une attitude éloignée à son égard. Le luxe est considéré comme un univers ou un rêve inaccessible. La plupart des consommateurs de ce segment n'achètent pratiquement jamais de produits de luxe et ont de

faibles connaissances en la matière. Au Québec, ce groupe représenterait 36 % de la population (AGÉCO, 2006).

Ainsi, les consommateurs québécois se montrent favorables à une démocratisation massive du luxe, sans oublier qu'une part très importante le considère comme étant inaccessible. Ils sont des précurseurs du luxe abordable en Amérique du Nord, particulièrement dans le domaine de l'alimentation. Ce qui a facilité l'émergence de cette nouvelle pratique de consommation grâce à leurs valeurs fondamentales, dominées par la valorisation de l'hédonisme. La caractéristique essentielle de tous ces produits que l'on regroupe sous le label « luxe abordable » consiste dans l'émotion et le plaisir instantané (ex : dégustations de vins et fromages) qu'ils procurent à leurs consommateurs, plus que par le statut social qu'ils leur confèrent comme dans le luxe conventionnel (AGÉCO, 2006).

Par rapport aux tendances démographiques, les fromages fins doivent prendre en considération les tendances démographiques pour mieux se positionner. En matière de dépenses, les dépenses alimentaires sont réalisées principalement par les 35 ans et moins (38 %), suivis des 45-54 ans (16 %), des 35-44 ans (16 %), des 65 ans et plus (15 %) et finalement, des 55-64 ans (12 %). Le vieillissement de la population dans les prochaines années aura des conséquences sur l'importance de chaque groupe de consommateurs. Ainsi, en 2011, on prévoit que les Québécois âgés de 65 ans et plus représenteront le deuxième groupe d'âge le plus important dans les dépenses alimentaires après les moins de 35 ans. Le déplacement progressif des générations du baby-boom vers le haut de la pyramide des âges, conjugué au faible taux de natalité, va entraîner des bouleversements majeurs dans les habitudes de consommation de la population québécoise. Les produits mis sur le marché devront par ailleurs être adaptés selon les besoins et les catégories de consommateurs. En outre, la préoccupation croissante des 50 ans et plus pour leur santé, va obliger les entreprises à produire des produits faibles en gras et enrichis de calcium et d'oméga-3, parce qu'ils seront les plus demandés (AGÉCO, 2006).

Par rapport aux statistiques enregistrées, on souligne que 21 % des fromages québécois disponibles dans les épiceries fines visitées étaient des fromages de chèvre (MAPAQ, 2008). En 2005, le Québec représentait la deuxième province canadienne de ventes de fromages de chèvre (34 % des ventes) après l'Ontario (48 %). Par ailleurs, au cours de la période de 2003 à 2005, les ventes de fromages de chèvre ont crû de 46 % au Québec contre 51 % en Ontario (AGÉCO, 2006).

Ainsi, et à titre de comparaison, il est important de souligner que la consommation annuelle de fromage par habitant excède les 20 kg dans certains pays membres de l'Union européenne dont la Grèce, la France et l'Italie, comparée à celle du Québec qui est de 12 kg par habitant. Bien que les mœurs québécoises en matière d'alimentation diffèrent de celles des Européens, plusieurs estiment que cette tendance à la hausse de la consommation pourrait se maintenir au cours des années à venir (MAPAQ, 2008). Ce constat nous apparaît donc comme positif pour les fromageries artisanales du Québec et de la Mauricie. Ceci nous conforte aussi quant à la pertinence de notre étude.

2.3. La commercialisation ou la mise en marché : Cette partie traite des trois points suivants : Le revenu, les marchés et les réseaux de distribution.

Le revenu : Selon le MAPAQ (2004), la plupart des entreprises québécoises tirent leurs revenus de leur propre production. Certaines fromageries, et plus précisément de type artisanal vendent à leur comptoir des produits autres que le fromage comme le beurre, le lait, le yogourt ou des produits de cuisine régionale (confitures ou marinades). Certaines fromageries vendent ou commercialisent des fromages provenant d'autres entreprises québécoises ou canadiennes mais aussi des fromages importés. Pour certaines fromageries, ces autres revenus représentent près de 25 % de leurs ventes. Ainsi, il y aurait divers types de sources de revenus dans l'ordre suivant : La première source de revenu d'une entreprise est issue de la vente des fromages fabriqués par elle-même, avec 86 % du montant total des ventes effectuées par toutes les fromageries de l'échantillon. Vient ensuite la vente des fromages issus d'autres entreprises, qui correspond à 8 % du montant total des ventes. Enfin, la source de revenu la plus faible étant la vente des fromages importés, qui représente moins de 1 % des ventes globales.

Les marchés : Le MAPAQ (2004) avait constaté à travers l'échantillon étudié que la vente au comptoir étant celle la plus utilisée par un grand nombre d'entreprises, comparativement à la vente à une autre fromagerie, à un magasin de détail, à tout le réseau de l'hôtellerie, de la restauration, et des institutions (HRI) ou encore un grossiste. Cependant, en termes de volume de vente, la vente pour les magasins de détail reste le canal le plus important, avec 51 % du volume total de fromage produit par les entreprises étudiées. Ces magasins de détail sont de deux types : soit des épiceries indépendantes, soit des chaînes commerciales. Ils sont très présents sur le territoire québécois et l'espace occupé par les étalages de fromage est beaucoup plus important en comparaison des magasins spécialisés. Malgré ça, la plupart des entreprises font confiance au comptoir de vente, soit plus de 80 %, seulement 8 % du volume total de fromage produit est vendu directement au consommateur. Ainsi, le MAPAQ (2004) avait classé ces différents types de marchés, par ordre décroissant d'importance : Les détaillants sont classés premiers. Vient ensuite la vente aux grossistes ou aux distributeurs, avec 20 % du volume de fromage produit par les entreprises étudiées. Vient après la vente au réseau HRI et la vente au comptoir avec 8 %, les exportations 5 %, suivies de la vente à d'autres fabricants 4 %, et vient enfin la vente à d'autres magasins spécialisés 4 %. Le canal de vente le moins important, étant l'épicerie fine, puisqu'elle dispose d'un espace de vente très restreint et le nombre d'établissements de ce type est très limité.

Les réseaux de distribution : Selon la nouvelle étude du MAPAQ (2008), le Québec offre près de 1000 produits fromagers. Certains sont distribués dans l'ensemble de la province et au-delà de la province, d'autres ne sont distribués qu'à l'échelle locale. Les circuits de distribution sont courts et locaux dans certaines régions du Québec, engendrant une saturation. Ces circuits ne se libèrent que lors d'une faillite ou lors de la fermeture due au départ à la retraite de transformateurs fromagers. Avant, une fromagerie comptait sur les magasins d'alimentation qui sont proches de son lieu de production. Actuellement, beaucoup de petites et moyennes fromageries ont fermé leurs portes, alors que d'autres ont été fusionnées avec des entreprises d'envergure nationale et même internationale. Trois grands transformateurs fromagers détiennent ou dominent le marché canadien de transformation fromagère, y compris le Québec, à savoir : Parmalat, Saputo et Agropur. En 2005, Ils ont transformé près de 71 % de tout le lait produit au Canada. Ces entreprises de grande taille sont très efficaces et leur capacité de production est très

grande. Elles offrent une large gamme de produits laitiers et l'étendue géographique de leur distribution est considérable. L'importance de leurs moyens fait en sorte que ces entreprises ont un meilleur rapport de force envers les magasins d'alimentation (MAPAQ, 2008).

Au Québec comme au Canada, les réseaux de distribution alimentaire ont suivi une tendance de concentration similaire. Les entreprises demeurant en place peuvent négocier d'une façon meilleure les conditions d'approvisionnement afin d'obtenir les meilleurs prix auprès des fromageries, qui doivent payer en plus les frais d'entrée et de promotion. Plusieurs grossistes-distributeurs semblent agir efficacement pour ce qui est de la commercialisation des produits de commodité. Par contre, peu de ces entreprises desservent des points de vente hors Québec qui correspondent aux besoins des fromageries de taille relativement restreinte. Par rapport aux fromages fins, les grands réseaux de commercialisation posent des exigences, qui sont dans la plupart des cas peu flexibles et que les entrepreneurs ont du mal à satisfaire, tant sur le plan technique que sur le plan financier (MAPAQ, 2008).

Un obstacle paraît important à signaler. C'est le prix des fromages québécois. Selon le président de la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ), Marcel Groleau, les marges prises par les intermédiaires sont très exorbitantes et peuvent nuire à la consommation des produits laitiers. « Un fromage vendu 14 dollars le kilogramme par une fromagerie au distributeur est revendu 19 dollars le kilogramme au détaillant qui lui le revend à 42 dollars le kilogramme au consommateur ». Ces marges sont défavorables quant à la consommation des produits laitiers québécois. Les fromages québécois trouvés sur les étagères des épicerie seraient vendus à un prix trois fois plus élevé que le prix du producteur (LES AFFAIRES, 2008). De plus, ils coûtent plus cher que leurs équivalents français (L'épicerie, 2004). Ainsi, les fromages importés coûtent moins cher que les fromages québécois. Cela s'explique par le fait que le lait coûte plus cher au Canada qu'ailleurs (LE DEVOIR, 2007), que les fromages importés sont souvent produits de façon plus industrielle que les fromages des artisans québécois et par la hausse foudroyante des prix des denrées alimentaires dans le monde entier dont les conséquences sont dévastatrices pour les plus démunis (LES AFFAIRES, 2008).

2.4. Événements ou festivités aidant à la commercialisation des fromages artisanaux québécois :

Plusieurs événements ou festivités contribuent de manière directe à la commercialisation des fromages québécois. Parmi ces événements, il y a le festival des fromages de Warwick qui attire chaque année entre 30 000 et 40 000 personnes et le concours « Sélection Caseus » dont l'ITA de St-Hyacinthe est maître d'œuvre (Transformation alimentaire Québec, 2003). Ce festival vient appuyer l'orientation des consommateurs vers la découverte des fromages québécois avec beaucoup de curiosité et d'enthousiasme. Cette activité réunit de nombreuses fromageries et entreprises de produits régionaux et elle représente un magnifique carrefour où producteurs et consommateurs ont l'occasion de se rencontrer, selon Laurent Lessard, Président d'honneur du festival, ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, ministre responsable des régions de Chaudière-Appalaches et du Centre-du-Québec et député de Frontenac (Festival des fromages de Warwick, 2008). Pour les artisans-fromagers, c'est une occasion d'évaluer la qualité de leur produit et de la comparer à ce qui se fait sur le marché. Ce concours permet également aux fromagers de perfectionner leur art, de le promouvoir et de le développer à l'échelle québécoise, canadienne et nord-américaine (Transformation alimentaire Québec, 2003). On cite aussi la Foire des vins et fromages de Saint-Jérôme. C'est une occasion unique de découvrir des petites merveilles de fromage. Plus de 80 fromages sont proposés en dégustation aux milliers de visiteurs, comme : Le Bleubry, Comtomme, etc (Foire des vins et fromages de Saint-Jérôme, 2008). La réputation des fromages québécois s'est fait connaître au-delà du Québec. Au « World Championship Cheese Contest », une compétition rassemblant des produits partout dans le monde, tenue en mars 2002, deux cheddars vieillis d'Agropur et de la fromagerie Perron ainsi qu'un fromage de chèvre de la Fromagerie Tournevent se sont classés dans les trois premières places dans leur catégorie (Transformation alimentaire Québec, 2003).

Il y a aussi le marché de Noël de Trois-Rivières, qui est un événement de style européen. L'idée est venue d'un citoyen qui avait pris part du marché de Noël de Strasbourg, en France. Les produits sont de toutes sortes, allant de la nourriture, aux arbres de Noël, en passant par les produits artisanaux et les idées-cadeaux. « Ce n'est pas un endroit où les gens pourront manger comme ils le font aux Délices d'automne. Le concept est très différent. C'est un espace très convivial et très social », note M. Jackson. L'intérêt de ce genre d'événement, c'est d'offrir à la

population un événement festif à une période où c'était plutôt tranquille en ce sens. À part Trois-Rivières, deux autres villes du Québec présentent un marché de Noël et d'autres travaillent là-dessus, comme le cas de Joliette et Longueuil (Le Nouvelliste, 2007).

Un autre événement paraît important de le mentionner une deuxième fois. C'est la création de la société des Fromages du Québec. Fondée le 28 novembre 2002, par une belle équipe d'artisans la Société des fromages du Québec a pour mission d'établir et de bonifier la renommée des fromages québécois, qu'ils soient fermiers, artisanaux ou de grande consommation, auprès des professionnels du milieu, des intervenants et du grand public. C'est un organisme sans but lucratif. Sa mission est d'accroître la renommée et le marché des fromages québécois, par la force du nombre et la construction du « Capital Image », et contribuer à asseoir l'expertise des artisans québécois tout en supportant les régions du Québec dans une perspective de développement durable. Ses objectifs sont : La recherche constante de l'excellence, la découverte du goût propre des diverses variétés de fromages, l'amélioration de la qualité des fabrications fromagères, la reconnaissance des produits et des terroirs par voie de dénominations et d'appellations, le développement des marchés, via des activités d'information et de promotion tant dans les régions qu'en zone urbaine, et le ralliement des fromagers, des producteurs, des détaillants, des restaurateurs, des consommateurs et des forces vives de l'industrie autour de projets équitables pour l'ensemble de la collectivité (La Société des Fromages du Québec, 2008).

En conclusion du chapitre :

Pour conclure cette partie, soulignons que le Québec nous apparaît comme étant la province du fromage par excellence toutes catégories au sein de l'Amérique du Nord. Le développement du secteur fromager au Québec est dû principalement aux changements majeurs que le Québec a connus durant ces dernières années. Ces changements sont le fruit d'une grande volonté de la part des acteurs concernés (le gouvernement (MAPAQ), les consommateurs, les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, etc.), qui se sont décidés de mettre en œuvre tous les efforts et les potentialités nécessaires au service de ce secteur dans le but de le développer et d'aller vers l'avant. À titre indicatif, le développement du secteur fromager au Québec repose sur la création d'opportunités saisissables permettant l'expansion des marchés des fromages québécois à l'échelle nationale et internationale.

Du côté des fromages fins ou les fromages de spécialité québécois, nous avons vu qu'ils ont connu et connaissent encore un succès énorme en Amérique du Nord. Cependant, le sort des fromages artisanaux québécois en est différent, puisqu'ils ne connaissent pas le même succès que les fromages fins. Ainsi, il faudrait donner une attention particulière à cette catégorie de fromage, qui est demandée et réclamée par une grande partie des consommateurs québécois dans la mesure où le fromage artisanal est un fromage qui respecte les normes de la certification biologique, ce qui est le cas. De plus, comme précisé plus tôt les consommateurs québécois donnent beaucoup d'importance à leur santé et veulent des aliments naturels, sains et biologiques.

Par rapport au prix du fromage québécois, il faudrait inciter les intermédiaires à baisser leurs marges exorbitantes afin de favoriser la consommation du fromage québécois. Les fromages québécois doivent être bien identifiés et accessibles aux consommateurs tout en adoptant des prix qui sont à leur portée et compétitifs. Un prix raisonnable va permettre aux fromages québécois d'être plus présents sur les tablettes des épiceries les plus fréquentées par les consommateurs. Aussi, il ne faudrait pas se limiter sur les courts circuits de distribution parce qu'ils sont dans la plupart du temps saturés mais se créer les moyens pour atteindre les grands réseaux de distribution pour favoriser un meilleur accès aux consommateurs.

D'un autre côté, le Québec doit essayer de se créer une place pour ses produits fromagers dans le marché européen ou essayer de le pénétrer pour valider cette bonne image qu'ont les fromages québécois en Amérique du Nord, malgré que ce marché soit dominé principalement par la France et la Grèce. De ce fait, les fromageries québécoises devront offrir de nouveaux produits distinctifs, qui respectent le meilleur rapport qualité / prix, qui arriveront à satisfaire les exigences des consommateurs européens et qui seront rentables, tout en adoptant une approche marketing et une mise en marché efficaces, qui va leur permettre de se distinguer par rapport à la concurrence européenne.

CHAPITRE 2 : CADRE SPÉCIFIQUE DE L'ÉTUDE

Avant de se focaliser en profondeur sur les variables liées à commercialisation des produits agroalimentaires et plus précisément dans le cas des fromages artisanaux québécois, il est impératif de mettre en relief le cadre théorique pertinent à notre étude.

I. Le marketing au sein des PME :

Tout d'abord, il faut souligner que la littérature consacrée au marketing des PME est peu développée, hétérogène et la majorité des études faites se concentrent sur les moyennes entreprises, rarement sur les petites entreprises et encore plus rarement sur les très petites entreprises (TPE). De plus, le marketing est un concept adapté pour la grande entreprise et mettant en œuvre des techniques sophistiquées et coûteuses, ce qui est très difficile pour les PME d'appliquer la démarche marketing compte tenu de leurs ressources très limitées (Pacitto et Tordjman, 2001).

La plupart des PME sont créées par des individus qui croient en leur projet. Comme toutes les entreprises, la PME a besoin du marketing afin de cibler l'envie de ses clients, l'évolution de leurs besoins, d'analyser la concurrence et de s'y adapter le mieux possible. Dans un premier temps, le marketing ne paraît pas primordial mais avec le succès, les PME cherchent à développer leurs pratiques marketings, ce qui leur apporte la plupart du temps encore plus de succès (NetPME, 2008). Malheureusement, la réalité est tout à fait le contraire de ce qu'on dit. Peu de PME ont un responsable marketing. Mais ça ne veut pas dire que les autres entreprises, qui n'ont pas de responsable marketing, n'en font pas. Toutes les entreprises font du marketing, sans même le savoir selon l'Association Bretagne des Consultants d'Entreprise, (2005).

De plus, le marketing reste chez la plupart des dirigeants de PME comme étant un concept flou. Ainsi, on remarque un décalage entre la compréhension du marketing par les dirigeants et une définition jugée peu adaptée à la situation, aux moyens et aux objectifs des PME. Malgré cet inconvénient, le marketing est évoqué chez les dirigeants des PME à travers les tâches qu'il induit. Ainsi, le même organisme propose que les tâches marketing réalisées par la

plupart des PME soient réparties en cinq catégories (Association Bretagne des Consultants d'Entreprise, 2005) :

- ***Tâches centrées sur les clients et prospects*** : Rencontres face à face avec les clients, actions commerciales, études des attentes et critères de choix.
- ***Tâches liées à l'instrumentalisation*** : Documentations, site Web, réalisation de supports d'aide à la vente, sélection d'un canal de distribution.
- ***Tâches relatives aux produits*** : Recherche de diversification produits, tests de nouveaux produits, Benchmark de produits concurrents.
- ***Tâches orientées vers l'environnement*** : Études de l'environnement, veille concurrentielle et technologique, recherche de diversification marché.
- ***Tâches dites de « Mass Marketing »*** : Études quantitatives du marché, relation presse, campagnes de publicité.

Les tâches les plus réalisées sont les tâches centrées vers les clients et liées à l'instrumentalisation. Viennent ensuite seulement les tâches relatives aux produits. Par contre, les tâches orientées vers l'environnement représentent un moindre intérêt pour la PME. Par rapport au marché, la notion du marché reste pour les PME comme étant un concept qui est limité aux seuls clients et prospects. Elle n'inclut pas des éléments importants tels que la concurrence, l'environnement réglementaire et technologique, les tendances d'évolution...etc (Association Bretagne des Consultants d'Entreprise, 2005).

L'étude de Pacitto et Tordjman (2001) auprès des TPE (très petites entreprises) a montré que le concept du marché pour celles-ci n'est pas synonyme d'espace à conquérir. Il n'a pas de sens pour elles. La seule réalité qui s'impose à elles est celle du client, et du client déjà conquis. Si on prend par exemple, l'élément de la concurrence, les PME montrent un faible intérêt pour une concurrence qu'elles estiment avoir globalement bien identifiée, mais dont les détails de l'offre (fonctionnalités, avantages concurrentiels) restent relativement obscurs (Association Bretagne des Consultants d'Entreprise, 2005). Pour Pacitto et Tordjman (2001), le terme de la concurrence n'est pas familier chez les TPE. Ainsi, avec l'incertitude qui caractérise les PME, renforcée par la faible prise en compte des éléments de l'environnement du marché, engendre

bien souvent une compréhension assez confuse des évolutions et des tendances futures (Association Bretagne des Consultants d'Entreprise, 2005).

Les PME ont des spécificités assez particulières. La croissance n'est pas la finalité des PME, d'autres objectifs peuvent être prioritaires pour les dirigeants des PME, comme : la rentabilité à court, moyen ou long terme, le maintien de l'indépendance de l'entreprise, sa valorisation en vue d'une transmission ou bien la défense d'un savoir-faire de qualité...etc. Par contre, l'enjeu principal des PME reste dans la défense, la préservation et le développement des clients existants et non pas la recherche et la conquête de nouveaux clients dont le but de faire face à une concurrence qui est parfois mal identifiée. Par ailleurs, le principal souci du propriétaire-dirigeant réside dans la volonté et le souhait de maintenir la pérennité de son entreprise selon ses principes et ses objectifs. Ainsi, l'intégration du marketing vient dans le but de répondre à un projet ou à une situation de changement selon l'Association Bretagne des Consultants d'Entreprise (2005). Pour ces consultants, les PME font du marketing caractérisé selon quatre qualificatifs :

- **Informel** : Dans les PME, le marketing s'inscrit dans un état d'esprit où la dimension informelle prédomine. Les procédures et les plans d'actions marketing sont rarement formalisés ou écrits. Le marketing est plutôt conçu et mis en œuvre dans le cadre d'échanges oraux entre les différents acteurs de l'entreprise.
- **Diffus** : Dans les PME, il existe rarement un responsable marketing désigné, le marketing est réparti. La fonction est principalement centrée autour du dirigeant, mais les tâches sont le plus souvent diffuses au sein de l'organisation. Le marketing est transversal dans l'entreprise. Toute l'entreprise y participe et certaines tâches sont parfois confiées à du personnel sans expérience ou qui n'a pas de formation spécifique en marketing.
- **Ponctuel** : Dans les PME, les tâches marketing sont réalisées à des moments précis de la vie de l'entreprise, par exemple, à l'occasion de participations à des salons ou de lancements de produits, plus rarement de façon régulière et constante.

- **De soutien** : Dans les PME, le marketing intervient principalement en support des actions commerciales pour réaliser des outils d'aide à la vente. Il soutient parfois également la Recherche et Développement en recensant les besoins du marché et en contribuant à la définition des spécifications fonctionnelles des produits. En d'autre terme, le marketing est un support pour les autres fonctions de l'entreprise (la direction des ventes, la recherche et développement).

II. Le modèle PODC (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler) :

Le modèle PODC est un modèle qui est à la base du fondement du management traditionnel et systématique. Ainsi, le management traditionnel désigne dans son acception courante, les principes de gestion qui ont été définis entre la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle et qui sont encore au centre de la plupart des ouvrages d'introduction au management. C'est Henry Fayol (1841-1925) qui est considéré comme le fondateur du management traditionnel et systématique. Fayol est un ingénieur qui a acquis une longue expérience dans l'industrie avant d'écrire, au début du siècle, sur les principes de la gestion. Il est influencé par la pensée positiviste et mécaniste qui domine alors l'ensemble du savoir. Ainsi, le modèle de Fayol repose sur des principes de gestion qui se veulent à la fois systématiques et universels, c'est-à-dire applicables quel que soit le type d'entreprise. Ces principes ont été repris et commentés dans la plupart des livres de management. Fayol avait défini ces principes autour de cinq, qui sont (Boiral, 1998) :

- **Prévoir** : Le dirigeant doit anticiper l'avenir et proposer des plans d'action.
- **Organiser** : Il faut former, structurer, organiser les aspects physiques et sociaux de l'entreprise.
- **Commander** : Le personnel doit exécuter les ordres donnés par le dirigeant.
- **Coordonner** : Pour que l'entreprise fonctionne de façon harmonieuse, il faut que les efforts individuels convergent vers le même but.
- **Contrôler** : Le dirigeant doit vérifier que les règles établies et les ordres donnés sont bien respectés par le personnel.

Son modèle est centré sur le travail du dirigeant, du chef, qui est considéré comme étant le noyau ou le cerveau de l'entreprise, vers lequel convergent toutes les informations et auquel tous les « organes » de l'entreprise obéissent de façon systématique. La spécialisation des fonctions de l'entreprise et des tâches assignées à chaque employé doit assurer la discipline, l'ordre, l'harmonie au sein de l'organisation. Enfin, le pouvoir de décision reste centralisé par les dirigeants, qui sont responsables de toutes les mesures prises par l'entreprise (Boiral, 1998).

Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler (Wikipédia, 2008). Ainsi, le gestionnaire travaille sur plusieurs plans et assume diverses tâches. Sur le plan de la gestion, il est planificateur, organisateur et contrôleur. Sur le plan de la direction, il est communicateur, formateur et stimulateur. Sur le plan de la production, il est expert, technicien et analyste. Sur le plan marketing, il est promoteur, animateur et représentant. Donc, le gestionnaire fait appel à un ensemble d'activités, qui tournent autour du PODC, soit la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (Gagnon, 2005).

Maintenant, voyons plus en détail les quatre composantes du modèle PODC, selon Crener et Monteil (1975), selon le management traditionnel et le management renouvelé. Étant donné que le management traditionnel a été déjà défini au début de la partie consacrée au modèle PODC, il ne nous reste qu'à définir le management renouvelé. Ainsi, le management renouvelé est un management, qui a donné naissance à de nouveaux concepts dans la vie des entreprises privées. L'accent y est de plus en plus mis sur l'éthique des affaires, la responsabilité sociale des entreprises, l'entreprise extravertie, l'entreprise humaine, et même l'entreprise citoyenne. Ces différentes notions ne sont que le résultat d'une évolution, sur plusieurs décennies, du monde des entreprises privées (Skander et al., 2006).

Le courant du management renouvelé est principalement basé sur le modèle des stakeholders (Le modèle des stakeholders ou parties prenantes est défini comme suit : « Dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques ». Cette définition varie de celle de

Freeman qui inclut les concurrents comme partie prenante d'une société (Wikipédia, 2008)) (Skander et al., 2006).

Ce courant vise à amener les entreprises à considérer non seulement les facettes économiques de leurs activités mais aussi leurs incidences sociales potentielles. Cette perspective reconnaît aussi bien les obligations des entreprises vis-à-vis de leurs actionnaires qu'envers les différentes parties prenantes à leurs activités dont notamment les employés, clients, créiteurs et même le public dans son ensemble. Le courant du management renouvelé suggère ainsi aux firmes d'entrer dans une dynamique d'apprentissage de nouvelles valeurs d'ordre social. Le management renouvelé contribue au rapprochement entre les valeurs partagées dans les entreprises privées de celles généralement partagées dans les organismes publics. En effet, en introduisant une orientation d'ordre social, le management renouvelé suggère un rapprochement au niveau des valeurs entre les entreprises privées et les organismes publics. Il représente la route que les entreprises sont appelées à emprunter (ou empruntent déjà) les conduisant vers les valeurs que préconisent les organismes publics impliquant une convergence relative de leurs cultures organisationnelles (Skander et al., 2006). Voyons de plus près les quatre éléments du PODC.

1. Planification :

Selon Crener et Monteil (1975), la planification est le support du management. Savoir planifier c'est, à partir des faits et de leurs interrelations, visualiser et structurer les actions managériales en vue d'atteindre des objectifs, et par là des résultats dans le futur. Elle est vue dans le management traditionnel comme étant un programme formel d'action, conçu par les dirigeants, il vise à orienter les efforts de tous vers la réalisation des objectifs généraux de l'organisation. Le management renouvelé la définit comme une vision consensuelle concernant l'objectif final de l'organisation. Elle vise à mobiliser l'adhésion de tous afin de rendre l'organisation proactive et créative (ZoneCours, 2008). Crener et Monteil (1975) décomposent la planification en trois éléments essentiels :

1.1. La prévision : C'est la condition préalable à l'exercice de la gestion. Elle est nécessaire et se présente sous différentes formes : sous la forme de plans généraux et de plans détaillés, mais elle doit intervenir à tous les niveaux d'opération. Elle n'est pas seulement la préparation de l'action que le manager prévoit d'entreprendre en réponse à un événement connu, mais elle doit être aussi un processus de recherche des problèmes qui peuvent apparaître dans l'avenir. Elle est présente à tous les niveaux hiérarchiques : au sommet de la hiérarchie, elle est d'une portée générale, en bas de l'échelle elle va se faire par des plans détaillés couvrant des durées de temps très limitées. Prévision et planification sont complémentaires mais l'une reste dans le domaine de la réflexion (prévision) et l'autre dans le domaine de l'action (planification). L'une prépare à l'action des forces contrôlables, l'autre indique les forces incontrôlables mais essentielles dont le manager doit tenir compte.

1.2. Le temps : Il est essentiel à toute planification. Le manager devra en particulier vérifier les activités qui peuvent débiter en même temps que d'autres, et celles qui ne le peuvent pas, le temps d'acquisition des ressources nécessaires pour toute production et vente du produit. On ajoute l'enchaînement des activités afin de réduire au minimum les coûts de planification, la concordance activités-objectifs, c'est-à-dire ne pas être ni en avance ni en retard car cela entraînerait des conflits pouvant être désastreux.

1.3. Le plan : Un plan est une ligne d'action prédéterminée. Il existe plusieurs types de plans en management, leurs dynamiques forment la planification. Les types de plan retenus par Crener et Monteil (1975) sont :

- i. Les Objectifs :* Les objectifs sont définis comme des plans. Ils sont liés aux activités futures de l'entreprise. Toute planification est à base d'objectifs. La définition d'objectifs est vitale pour l'entreprise, le manager le sait, et pourtant il lui arrive de confondre, de négliger, d'oublier les objectifs qui le conduisent dans ses actions. Il faut tenir compte des objectifs que leur réalisation, qui est la cible vers laquelle décisions et actions sont orientées.
- ii. Les standards :* Le standard est la quantité d'extrait attendue d'une activité donnée. Il est essentiel à la création de cédules en planification, il détermine d'une manière précise l'utilisation qui est faite des ressources de l'entreprise.

- iii. **Le budget :** C'est une méthode d'organisation prévisionnelle des moyens à mettre en œuvre dans l'action, la différence qui le démarque par rapport à d'autres types de plan, c'est qu'il est traduit en termes monétaires. Son rôle est capital au niveau du contrôle. L'utilité première des budgets, c'est qu'ils offrent une valeur commune, facile à comparer, l'argent, aux différentes activités de planification de l'entreprise. Ils conduisent à des résultats simples et synthétiques.
- iv. **Le programme :** Un programme est un plan de réalisation concrète contenant l'utilisation future des ressources de l'entreprise. Il établit une séquence d'opérations compte tenu du temps disponible pour atteindre un objectif bien précis.
- v. **La politique :** Une politique est un plan qui sert de guide aux décisions et qui détermine les frontières de l'action où le dirigeant se trouve engagé. Elle fournit un cadre et un guide aux décisions des subordonnées. Elle représente un cadre général pour l'action.
- vi. **La procédure :** Une procédure est une série de tâches reliées entre elles, et formant une séquence. C'est un système décrivant tout ce qu'il faut faire pour accomplir une tâche. Les procédures s'appliquent avant tout au détail tandis que les politiques présentent les approches générales mais fondamentales.
- vii. **La méthode :** Elle est définie comme étant la manière dont une personne remplira sa tâche, qui est très précise en tenant compte de l'objectif à réaliser, des facilités dont elle dispose, du temps, de l'argent et de l'effort à soutenir. La méthode aura comme objet l'étude d'une partie de la tâche comprise dans une procédure.

2. Organisation :

Organiser veut dire regrouper et coordonner les activités, les personnes et les technologies à l'intérieur d'une équipe, d'un service, d'un département. Dans le management traditionnel, c'est un programme formel d'action, conçu par les dirigeants, il vise à orienter les efforts de tous vers la réalisation des objectifs généraux de l'organisation. Ainsi, dans l'organisation, la structure sociale est statique et réduite à sa dimension formelle. Dans le management renouvelé, le travail est une vocation pour les employés et une source de création de valeur ajoutée pour le client. On redonne aux employés un contrôle sur le propre travail. Ainsi, dans l'organisation, la structure sociale est le résultat de réseaux et est caractérisé par sa souplesse (ZoneCours, 2008).

Crener et Monteil (1975) voit l'organisation comme étant l'ensemble des relations interpersonnelles et des structures administratives tant externes qu'internes, d'une entreprise. Mais dans le sens d'une entreprise, Crener et Monteil (1975) définissent l'organisation comme un ensemble d'actions dans le but d'atteindre un objectif.

3. Direction :

Diriger, c'est établir des rapports entre le dirigeant et ses employés (ZoneCours, 2008). La direction est le moteur de l'entreprise. Elle s'adresse à des hommes. Elle tient compte de leurs capacités, de leur énergie, de leur enthousiasme par rapport à un objectif donné. Elle a comme but d'intégrer les efforts des membres d'une organisation de telle sorte que les tâches soient exécutées en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation et des individus. Elle concerne tous les hommes qui ont une tâche de management à remplir, quel que soit leur niveau hiérarchique, depuis le chef d'équipe jusqu'au président-directeur-général. Elle est l'élément moteur de l'entreprise (Crener et Monteil, 1975). Dans le management traditionnel, La position hiérarchique occupée par chaque dirigeant est déterminée par la structure formelle de l'organisation et définit l'étendu de l'exercice de leur autorité. Le dirigeant est vu comme un chef/patron qui a pour rôle de formuler des ordres clairs et de se faire obéir. Dans le management renouvelé, Le dirigeant accompagne et conseille son équipe. L'équipe est vue comme le vecteur de la satisfaction des clients et du succès de l'organisation. Le dirigeant est vu comme un coach qui offre un soutien dynamique et personnalisé à ses équipiers afin de leur permettre d'identifier eux-mêmes la solution à leurs problèmes (ZoneCours, 2008).

4. Contrôle :

Contrôler veut dire faire une rétrospection sur les résultats et les activités de gestion (ZoneCours, 2008). Il permet de mesurer et d'évaluer le progrès qui se fait dans toutes les activités managériales de l'organisation. Il a la même nature que la décision, il se trouve partout, mais de surcroît, il devient le complément nécessaire à toute décision. Le processus de management ne peut être complet que si les activités qu'il a mises en œuvre sont contrôlées. Ainsi, la planification, l'organisation et la direction ne peuvent s'améliorer sans l'étape du contrôle (Crener et Monteil, 1975). Dans le management traditionnel, le contrôle est un processus formel au cours duquel les dirigeants évaluent la performance de leurs subordonnés à

l'aide d'outils financiers. Les dirigeants vérifient si tout se passe en conformité au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Le contrôle s'applique à tout : choses, actes et personnes. Dans le management renouvelé, le contrôle est un processus critique qui questionne la pertinence des objectifs et des normes établis par l'organisation. Le contrôle s'effectue au niveau du processus d'élaboration du produit et au niveau de la valeur ajoutée offerte au client. Le contrôle devient une activité d'apprentissage et d'orientation (ZoneCours, 2008).

Un autre élément nous paraît essentiel et primordial à évoquer, lié directement au PODC. Il complète le PODC. Cet élément est : La coordination. Ainsi, la coordination est définie comme une activité qui consiste à s'assurer que la bonne personne se trouve au bon endroit, au bon moment, munie de l'équipement approprié et des ressources nécessaires à l'exécution d'une tâche, et ce, en synergie avec les autres employés. Elle suppose que ceux-ci connaissent les objectifs de l'organisation et les différentes méthodes de travail (Gagnon, 2005).

III. Identification des variables liées à la commercialisation des fromages artisanaux québécois :

Les variables que nous présentons représentent la base permettant de définir la stratégie de commercialisation des fromages artisanaux québécois.

1. Les flux marketing :

Rosenbloom (2004) a proposé un cadre intéressant d'analyse et de conception de la stratégie de distribution et de commercialisation de produits. Il s'agit de l'ensemble des flux marketing. Cette approche a été retenue par Béliveau et al. (2007), Dumas et al. (2006) et Perreault (2002) à des fins d'études et d'intervention dans le secteur des produits du Terroir et agroalimentaires. Elle nous apparaît intéressante dans le cadre de notre étude.

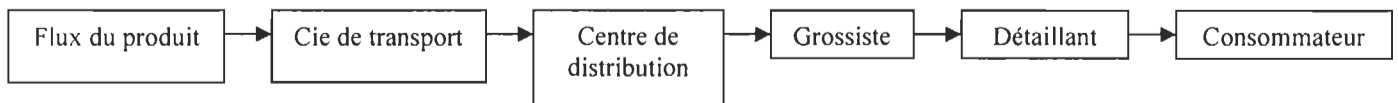
Ainsi, selon Perreault (2002), les flux marketing correspondent à tous les types d'échanges pouvant avoir lieu entre :

- Le producteur et le marché.
- Le producteur et les membres du réseau de distribution.
- Les membres du réseau de distribution et le marché.

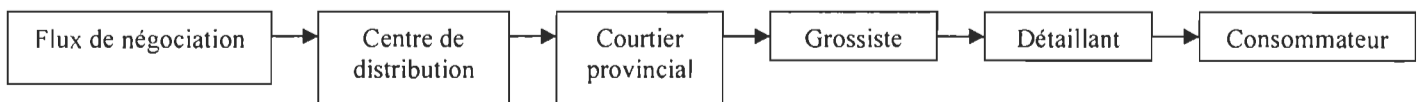
Cinq types de flux sont également proposés par TRANSAQ (2008) :

- **Flux matériel** : Mouvement physique du fournisseur aux clients.
- **Flux de propriété** : Passage du titre de propriété d'une institution à une autre (flux du risque).
- **Flux de paiement** : Circuit emprunté par l'argent.
- **Flux d'information** : Comment circule l'information ? Quelles sont les sources ?
- **Flux promotionnel** : Comment et qui exerce les efforts de communication ?

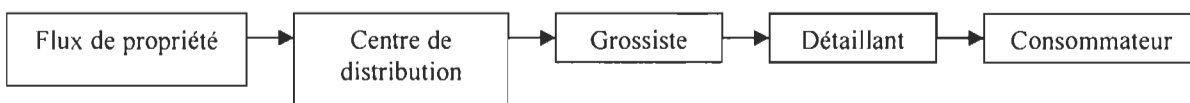
Perreault (2002) présente les flux marketing sous forme de figures. Pour le flux du produit, c'est le mouvement physique du produit (Béliveau et al., 2007). Il est représenté comme suit : (Figure 7) :



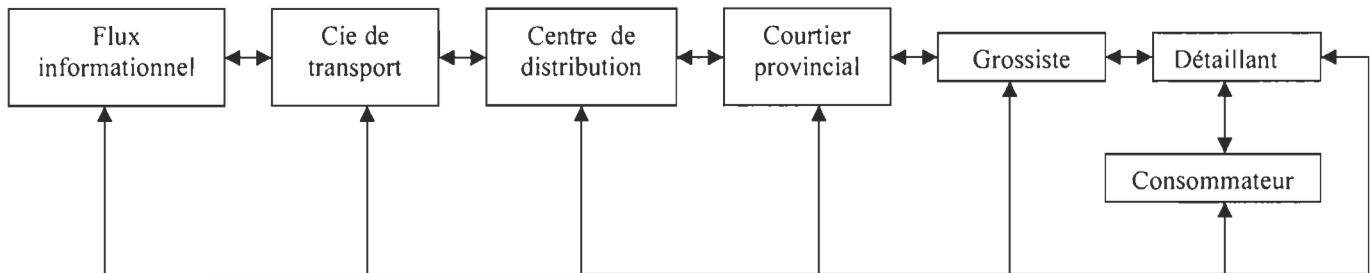
Pour le flux de négociation, il est présenté comme suit (Perreault, 2002) (Figure 8) :



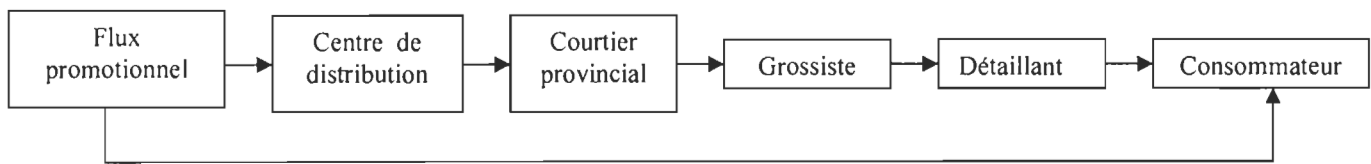
Pour le flux de propriété, c'est le mouvement du titre du produit. Ce flux passe par les mêmes étapes que le flux du produit à l'exception de la compagnie de transport (Béliveau et al., 2007). Il est présenté comme suit (Perreault, 2002) (Figure 9) :



Pour le flux informationnel, il tient compte de tous les intermédiaires : fabricant, compagnie de transport, distributeur, Courtier provincial, Grossiste, détaillant et consommateur. Cependant, les échanges se font de manière bidirectionnelle (Béliveau et al., 2007). Il est présenté comme suit (Perreault, 2002) (Figure 10) :



Pour le flux promotionnel, il est présenté comme suit (Perreault, 2002) (Figure 11) :



Ces flux marketing ou de distribution doivent être gérés de façon à ce que ses membres évitent tout comportement opportuniste et prennent des initiatives favorisant leur engagement ou implication. C'est ce qu'on appelle la fidélisation des membres du réseau de distribution. Cette fidélisation passe par une vigilance de tous les instants, des initiatives de part et d'autre et des bénéfices réciproques (Perreault, 2002).

2. La distribution :

Distribuer, c'est mettre à disposition d'un consommateur intermédiaire (entreprise) ou final (consommateur) des biens, des services et des solutions selon l'échéance, le lieu, la quantité et la présentation adaptés. Cette définition permet de distinguer l'acte de distribution, que l'on peut découper en opérations, des acteurs qui les prennent en charge, ou opérateurs. La fonction de distribution concerne l'ensemble des acteurs économiques : producteurs, distributeurs et consommateurs qui effectuent des opérations de distribution. Ainsi, le marquage des prix de vente au consommateur peut être réalisé selon le cas par le producteur, le grossiste ou le

distributeur. La livraison d'un meuble peut être effectuée aussi bien par le service après-vente du distributeur que le consommateur lui-même (vente à emporter), et le consommateur peut aussi distribuer des produits à d'autres consommateurs (Dioux et Dupuis, 2005).

2.1. Les différentes fonctions de la distribution : Selon TRANSAQ (2008), on reconnaît généralement cinq fonctions de distribution :

- **Transport et éclatement :** Acheminement des produits et opérations de manutention.
- **Assortiment et allotissement :** Il faut transformer les lots de production en lots de vente. Pour le distributeur, il s'agit d'offrir à ses clients différentes variétés et origines dans les quantités requises.
- **Stockage :** Les produits doivent arriver au bon moment et en quantité suffisante. Ajustement dans le temps de la production à la demande. Les intermédiaires ont donc un rôle de régulation qui est nécessaire à la machine économique.
- **Services :** Certains services sont directement liés à la vente (promotion, présentation, vente). D'autres concernent la gestion de l'après-vente (livraison, installation, entretien, réparation au titre de la garantie).
- **Financement :** Les intermédiaires assument lorsqu'ils achètent aux producteurs les risques commerciaux. Ils apportent la contrepartie financière aux producteurs sans que ces derniers soient obligés d'attendre que le client ait acheté leur produit.

2.2. Les canaux de distribution : Un canal de distribution est défini comme étant une voie d'acheminement de biens et services entre le producteur et le consommateur, avec ou sans intermédiaires. Chaque canal de distribution est constitué par des réseaux de magasins ou des méthodes de vente d'un même type. Le choix de tel ou de tel canal va être en fonction de nombreux critères comme le marché cible (entreprises ou particuliers), l'appareil commercial à mettre en œuvre (magasins ou catalogues), la réglementation (par exemple, les médicaments ou, dans certains pays, l'alcool, ne peuvent être distribués que par certains canaux). Les critères de choix d'un canal de vente sont principalement sa capacité à assurer une couverture maximum du marché, la compétence et le dynamisme des membres du canal, la capacité d'adaptation des agents, la capacité à contrôler les intermédiaires, les coûts de diffusion et de transaction avec les intermédiaires (Dioux et Dupuis, 2005). Il n'y a pas de canal idéal de prime abord mais certains

vont ressortir de par leur utilité. Les intermédiaires choisis doivent partager les objectifs de l'entreprise et être en mesure de les réaliser. Ainsi, le manufacturier doit conserver un contrôle sur les objectifs poursuivis tout en sachant déléguer sur les opérations (TRANSAQ, 2008).

2.3. Le circuit de distribution : Un circuit de distribution représente l'ensemble de canaux réunis. Ces canaux permettent d'écouler une catégorie de biens entre le producteur et le consommateur. Le circuit de distribution est caractérisé par sa longueur, mesurée par le nombre des acteurs intermédiaires différents qui y participent (Dioux et Dupuis, 2005). La pertinence du circuit de distribution réside dans le fait que l'entreprise dispose de multiples possibilités s'agissant de son circuit de distribution. Dans ces conditions, il est difficile de définir le circuit optimal tant les entreprises, les marchés et les produits sont différents. Les stratégies employées par les compétiteurs devront aussi être intégrées dans cette analyse. Ainsi, on devrait tenir en compte les facteurs suivants : Les besoins de sa clientèle (volume, fréquence de livraison, conditionnement), le nombre de clients, la répartition géographique des clients, le pouvoir d'achat des clients (nombre d'établissements, achats centralisés ou non, etc.), les caractéristiques des produits vendus (périssables, volumineux, lourds) et la marge bénéficiaire de l'intermédiaire. Ces facteurs sont évalués en tenant compte des critères suivants (TRANSAQ, 2008) :

- **Les critères économiques :** Chaque intermédiaire est associé à un niveau de coût spécifique. Ainsi, plus le circuit est long, plus il est coûteux. Inversement, l'inexpérience et le manque d'expertise ont aussi un coût. Il est important d'évaluer l'impact économique des différents circuits considérés et de ne retenir seulement ceux qui sont rentables.
- **Les critères de contrôle :** Une fois les solutions non rentables éliminées, il est important de procéder à l'évaluation du niveau de contrôle dont dispose l'entreprise. Pouvoir bénéficier de la force et de l'expertise de l'intermédiaire ne doit pas signifier¹⁸ tomber sous sa coupe et perdre son autonomie. La position de force entre le fabricant et l'intermédiaire va être déterminante. La position de force entre le fabricant et l'intermédiaire va être déterminante. D'autre part, les producteurs doivent prévoir et évaluer des moyens de suivi des ententes passées (force de vente).

¹⁸TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».

TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».

- ***Les critères de souplesse :*** Les ententes passées avec les intermédiaires imposent aux entreprises un certain nombre de contraintes (délais et quantités de livraison). Il faut donc veiller à ce que ces contraintes (période d'exclusivité) ne soient pas un obstacle pour le développement de l'entreprise. Le fabricant doit conserver une marge de manœuvre suffisante pour s'adapter rapidement aux changements de son marché (souvent plus facile à dire qu'à faire).

Une fois la structure de base du circuit de distribution est définie par le producteur, il lui reste à exécuter les tâches suivantes :

- ***Choisir ses intermédiaires :*** Le choix du courtier ou du distributeur qu'on va définir par la suite, constitue une décision importante qui ne doit pas être prise à la légère. Celui-ci doit bien répondre aux besoins de l'entreprise et offrir le type de services requis. Son travail de représentation doit être en synergie avec l'entreprise. Il doit pouvoir offrir des services en concordance avec la taille de l'entreprise.
- ***Motiver ses intermédiaires :*** L'entreprise doit savoir motiver ses intermédiaires, ce qui suppose qu'en plus de vendre ses produits aux consommateurs finaux, elle doit d'abord et avant tout les vendre à ses intermédiaires. On peut stimuler les relations distributeurs-producteurs en accordant de meilleures conditions (marges, délais de paiement) ou même des bonis. Mais rien n'égale le maintien de relations d'affaires serrées. L'entreprise doit communiquer régulièrement avec les intermédiaires, les mettre au courant de ses développements, innovations, activités promotionnelles, rediscuter des stratégies à partir de leur expertise et expérience de vente du produit sur le terrain en somme, faire des partenaires d'affaires véritable, puisque les bénéfices de chacun des partenaires sont intimement liés.
- ***Évaluer ses intermédiaires :*** L'évaluation des intermédiaires doit être régulière pour éliminer le plus rapidement possible ceux qui ne remplissent plus les critères économiques, de contrôle et de souplesse. Un quota de vente peut être établi au départ en accord avec l'intermédiaire. Une clause de rupture doit être prévue dans le contrat en cas de performance insatisfaisante ou de bris de confiance. Mais il faut se

rappeler¹⁹ qu'il faut du temps pour pénétrer un marché et la conjoncture peut parfois évoluer en cours de contrat. L'entreprise doit s'assurer de fournir toutes les informations et le soutien nécessaires et entendu dans le contrat établi avec l'intermédiaire parce que si l'entreprise a l'obligation d'évaluer son rendement, celui-ci a la même obligation envers le fabricant. Les informations de l'évaluation peuvent également servir de base à la renégociation des ententes avec d'autres intermédiaires. Mais il y a des coûts et des risques à la résiliation d'un contrat.

3. Les intermédiaires :

L'utilisation d'intermédiaires permet de réduire singulièrement le nombre total de transactions dans un circuit, ce qui accroît sa productivité et sa rentabilité. De plus, certains intermédiaires ont des compétences et une expérience déterminante forte utile pour les producteurs dans leurs relations avec les autres intermédiaires et les clients. Cela peut constituer une avenue intéressante lorsque le producteur est petit et inexpérimenté. Tous les services offerts par un intermédiaire ne sont pas d'égale importance. Certaines fonctions peuvent être mieux réalisées avec les ressources internes de l'entreprise. L'entreprise ne doit déléguer que les fonctions pour lesquelles l'intermédiaire permet un réel gain de productivité et de rentabilité.

Le fabricant peut être parfois très éloigné de ses clients géographiquement et psychologiquement, ce qui va affecter la perception des besoins et des problèmes de l'utilisateur et nuire aux activités marketing de l'entreprise. Dans ce cas, l'intermédiaire s'avère un élément important d'information sur les besoins des différents réseaux (HRI, Détail). Cependant, le producteur ne doit pas dépendre de cette seule source d'information, qui peut représenter un écran entre lui et ses clients. Il est essentiel que l'entreprise garde un lien privilégié avec les clients et les utilisateurs si elle veut demeurer efficace pour ce qui est de générer de la demande. L'intermédiaire permet de partager les risques de l'entreprise liés au processus de distribution (vol, casse, inflation, etc.).

¹⁹ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».
TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».

Sur le marché intérieur, on distingue deux types d'intermédiaires : ceux qui prennent possession du produit par un acte d'achat généralement reconnus sous les termes de grossiste ou distributeur et ceux qui assurent une représentation sans prendre possession physique du produit généralement reconnus sous le terme de courtier ou agent manufacturier. Ils se distinguent, traditionnellement, selon les services offerts et le rapport de propriété maintenu avec le produit.

3.1. Le distributeur : Le distributeur prend possession des marchandises qu'il achète et assume les risques inhérents au propriétaire. Il peut être à fonction complète ou limitée selon l'étendue de la gamme de services qu'il accepte d'offrir aux manufacturiers, mais assure toujours une fonction de stockage de produits et de logistique de vente. Le distributeur se distingue aussi selon le nombre de lignes de produits qu'il vend et la profondeur de ces lignes (marchandises générales ou spécialisées). Le rôle majeur du distributeur dans le canal de distribution est son apport au ²⁰niveau de son réseau de vente établi (le nombre de points de livraison), sa capacité à partager des lots et le suivi qu'il est capable d'assurer auprès des acheteurs. Ces derniers vont particulièrement apprécier le rôle d'allotissement assuré par le distributeur qui facilite la logistique en entrepôt et en magasin. Le distributeur peut exiger entre 20 et 30 % de marge pour l'utilisation de ses services. Elle peut varier selon le secteur et les services exigés par le manufacturier. Pour le grossiste, il est considéré comme étant un marchand qui agit de façon similaire au distributeur, mais pour son propre compte.

3.2. Le courtier : Le courtier ne prend jamais possession physique ou légale d'une marchandise, mais assure la représentation des produits pour le compte du manufacturier auprès des acheteurs potentiels. Il reçoit généralement une commission une fois la vente conclue. Celui-ci, comme le distributeur, peut se spécialiser sur un territoire en particulier, dans un réseau en particulier ou dans une ou plusieurs lignes de produit. Il est surtout utile pour ses connaissances des marchés, ses relations professionnelles établies de longue date auprès des acheteurs et son expérience en représentation de produits. Ses relations étroites auprès des acheteurs deviennent un atout important pour une entreprise en phase de pénétration de marchés. La tâche du courtier ne se limite pas à la représentation mais elle s'élargit dans les services-conseils, les stratégies de mise

²⁰ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».
TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».

en marché, le soutien technique. Le courtier prend généralement autour de 5 % de commission, mais celle-ci peut varier selon l'importance du produit, moins pour un produit à fort roulement et volume et plus pour un produit dont la demande est faible. L'entreprise doit savoir choisir son courtier en fonction du niveau de demande de son produit. La stratégie de l'entreprise envers l'utilisation d'un courtier peut varier selon le territoire couvert et la marque, si elle en a plusieurs. Rien n'oblige l'entreprise à suivre une stratégie unique ou à tout offrir au même courtier.

4. Le nombre d'intermédiaires :

Il s'agit de la longueur du canal de distribution qui dépend du degré de couverture du marché recherché généralement selon les types suivants :

- ***Distribution intensive*** : Les fabricants de produits de consommation courante veulent rejoindre le maximum de personnes possible. Il ne faut pas rater une vente, sinon ce sont les concurrents qui en profitent. L'entreprise cherche à occuper tous les ²¹ points de vente disponibles et entretiendra des liens avec autant d'intermédiaires que nécessaire pour y arriver.
- ***Distribution exclusive*** : Plus l'entreprise augmente le nombre d'intermédiaires, moins elle a de pouvoir sur ses produits, plus elle s'éloigne de sa clientèle, plus ses coûts de distribution augmenteront. Afin de mieux maîtriser leurs relations avec leurs clientèles et d'augmenter leur domination sur un circuit de distribution, certaines entreprises cherchent à limiter le nombre de leurs intermédiaires à un seul par territoire ou réseau.
- ***Distribution sélective*** : Le but de la distribution sélective est de réserver la vente de certains produits ou services à des distributeurs agréés sélectionnés en fonction de leur capacité à assurer une commercialisation correspondant au cahier de charge du fabricant du produit. Ce cahier des charges précise entre autres les conditions de présentation en linéaire, le type de mobilier et la qualification du personnel (Dioux et Dupuis, 2005). l'entreprise cherche à limiter sa clientèle à un segment de marché bien défini. Ceci permet d'obtenir une bonne couverture avec un minimum de dispersion.

²¹ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».

TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».

L'entreprise va sélectionner les distributeurs les plus aptes à rejoindre cette clientèle, mais sans nécessairement refuser une demande particulière (TRANSAQ, 2008).

5. Le marché du détail :

Ce segment de marché est le plus important dans la chaîne de distribution. En 2007, les ventes ont été de 20,7 milliards de dollars réparties entre 9000 établissements. Malgré que ce segment ait connu une concentration ces dernières années, vis-à-vis des supermarchés, la concurrence est féroce et la part des points de vente non traditionnels est en croissance. On estime à environ 71 % la part des grandes chaînes alimentaires sur le plan des ventes. Vu la maturité du segment, les entreprises doivent voler les parts de marché de leurs compétiteurs pour augmenter leurs ventes. De plus, avec une concentration de plus en plus importante de ce segment et sa compétitivité élevée, les fabricants doivent surmonter de grandes contraintes pour pouvoir y pénétrer et s'y maintenir. Le marché du détail est constitué de plusieurs types de détails, qui prennent plusieurs formes :

5.1. Les supermarchés : Les supermarchés vendent toutes les catégories de produits alimentaires en offrant une sélection des principales marques que l'on trouve sur le marché. Ils présentent des superficies de vente assez importantes qui peuvent varier de 10 000 à 45 000 pieds carrés. Le magasin inclut parfois des unités de fabrication telles que des boulangeries ou des ateliers de mets préparés. Quoique les ventes soient principalement constituées de produits alimentaires, les supermarchés offrent également des produits domestiques non alimentaires, tels²² que des articles en papier, des produits de nettoyage, des articles de toilette et des médicaments vendus sans ordonnance. Cette classe de magasins a subi de nombreuses modifications ces dernières années. Les magasins ont tendance à être plus gros, à s'orienter davantage vers les aliments frais, en réponse à la multiplication des points de vente à escompte, et à diversifier les services offerts.

²² TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».

5.2. Épiceries de proximité : Similaire à celle des supermarchés dans les catégories de produits offerts, cette classe de magasins offre cependant un moins grand éventail de choix que les supermarchés étant donné la limitation de l'espace de vente à quelques milliers de pieds carrés. De plus, les prix des produits offerts dans ces commerces sont, en général, plus élevés qu'au supermarché, mais moins élevés que dans un dépanneur.

5.3. Les dépanneurs : Ce type de magasins de petite taille et à marge élevée offre une sélection limitée de produits d'épicerie et se spécialise dans les produits à fort roulement et les produits de commodité tels que les boissons (bière, lait, jus, etc.), les friandises et les grignotises ou encore le tabac. De plus en plus, ces établissements sont jumelés à un poste d'essence et offrent des mets à apporter. La tendance actuelle est d'en faire des centres de services. Ce secteur est dominé par de grandes chaînes et fait partie des enseignes desservies par les fonctions de gros des chaînes.

5.4. Les magasins à escompte : Cette classe de magasins vise à vendre une gamme limitée de produits alimentaires à des prix moindres que ceux des autres catégories de magasins. Ceux-ci peuvent, dans certaines enseignes, être accompagnés de marchandises générales. Les formats, dans cette classe de magasins, sont très variés et incluent des Maxi et des Super C d'environ 45 000 pieds carrés, des Wal-Mart offrant environ 10 000 pieds carrés de produits alimentaires, des Dollarama et autres comportant quelques centaines de pieds carrés de produits alimentaires.

5.5. Magasins de spécialité : Cette classe regroupe tous les magasins spécialisés dans une ou quelques catégories de produits, tels qu'une poissonnerie, une fruiterie, une boulangerie, une charcuterie, un magasin de produits naturels, etc. et dont les produits ne sont pas destinés à une consommation immédiate sur place (ce qui classerait le point de vente en restauration, par ²³exemple : Tim Hortons). Ce type de magasins compense la limitation des gammes de produits vendus en investissant dans la profondeur de celles-ci. Ces magasins sont ordinairement de petite taille et concentrés dans des milieux urbains densément peuplés. Ils accompagnent leurs spécialités de produits connexes d'accompagnement.

²³ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».

5.6. Clubs-Entrepôts : Ce type de magasins occupe de grandes surfaces (environ 100 000 pieds carrés) dans un environnement dénudé et offre un niveau de service minimal. Ne peuvent y magasiner que ceux qui en sont membres (payants ou non, selon la chaîne) et les conditions peuvent varier selon la catégorie de membres (commerce ou consommateur). Les marges y étant réduites par rapport à un magasin traditionnel, le club-entrepôt doit se rentabiliser en misant sur la rapidité de la rotation du stock, du financement et de la simplification de la chaîne de²⁴ distribution. La formule adoptée étant un compromis entre les commerces de gros et les commerces de détail, les prix sont suffisamment compétitifs pour attirer de petits acheteurs commerciaux. L'alimentation représente ordinairement moins de 50 % du chiffre d'affaires de ce type de magasins. Le nombre d'articles (unité de gestion des stocks) se maintient aux alentours de 4000, dont environ 1500 produits alimentaires.

5.7. Magasins-Entrepôts : Appelés aussi Cash & Carry, ces magasins sont orientés vers les commerçants indépendants de petites surfaces ou les restaurateurs. Ils maintiennent une série de produits relativement large mais peu spécialisée, principalement des aliments secs, et offrent un minimum de services afin de maintenir les prix les plus bas possible.

5.8. Magasins à rayons : Les magasins à rayons sont des commerces de détail qui offrent une vaste série de marchandises regroupées en rayons distincts, ce qui facilite leur présentation. Ces magasins comportent parfois un rayon alimentaire ou des boutiques. Ils sont davantage à la recherche de produits qui se démarquent et de produits haut de gamme. Leur marchandise est très peu spécialisée et les achats irréfléchis y sont recherchés.

5.9. Pharmacies : Au fur et à mesure que le concept de pharmacie a intégré des produits divers dans des magasins de plus en plus vastes, le rayon alimentaire y a pris de l'ampleur pour inclure un nombre grandissant de catégories. Aujourd'hui, ces lieux de vente ont ajouté des produits laitiers, des produits de boulangerie et des boissons diverses aux chocolats et aux grignotises offerts au début. Les catégories vendues ressemblent à celles d'un dépanneur, à l'exception des mets prêts à emporter, qui en sont absents. En général, dans ce segment, il faut avoir la capacité de vendre à la chaîne entière.

²⁴ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».

5.10. Distributrices automatiques : Ce segment inclut toute machine qui offre un produit en échange d'une transaction monétaire à l'intérieur d'un concept autonome sur le plan du service, sauf pour ce qui est de son entretien normal et de son remplissage. On peut dire que ce mode de distribution alternatif est bien adapté au mode de vie nomade du consommateur actuel. Pour certaines catégories de produits, les machines distributrices peuvent être un bon débouché : Grignotises, chocolats, portions individuelles d'aliments pour un repas pris à la hâte, sandwichs, etc. L'accès à ces distributrices est difficile parce que les espaces sont restreints et que plusieurs de ces machines appartiennent à des fabricants qui sont prêts à payer cher le droit exclusif de distribution dans certains lieux de vente (par exemple : les écoles).

6. Le marché de la restauration, hôtellerie et institution :

Les services alimentaires, désignés sous le sigle HRI, constituent l'ensemble des activités offrant aux consommateurs des aliments préparés et consommés à l'extérieur de la maison par choix ou par nécessité (MAPAQ, 2003). Le sigle HRI est utilisé pour désigner les milieux de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions (TRANSAQ, 2008). En d'autre terme, on subdivise cette industrie, en trois grands secteurs, soit les services commerciaux de base (Restauration commerciale), les services liés à l'hébergement ²⁵(Hôtellerie) et la restauration dite collective ou non commerciale (Secteur Institutionnel) (MAPAQ, 2003). Le réseau des services alimentaires diffère de celui du marché de détail par le fait qu'il comprend plusieurs secteurs et sous-secteurs d'activité très diversifiés. Ce milieu est en développement constant. Les entreprises de restauration et d'hôtellerie sont nombreuses et majoritairement indépendantes. Le Québec est la province où se trouve la plus forte concentration de restaurants indépendants au pays. Ces entreprises ont développé leurs politiques d'achat, qui de nos jours peuvent parfois se rapprocher de celles de la vente au détail. La plus grande différence se situe sur le plan des choix des distributeurs spécialisés dans ces créneaux. Quant aux établissements du réseau institutionnel, leurs pratiques commerciales sont soumises à des autorités administratives provinciales et fédérales et à des modes de fonctionnement différents (TRANSAQ, 2008).

²⁵ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».
TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».

6.1. Le marché de la restauration (Restauration commerciale) : Le secteur de la restauration commerciale regroupe tous les commerces dont l'activité principale consiste à préparer et à vendre des mets et des boissons de toutes sortes. Il se divise en quatre sous-secteurs :

- ***Restaurants avec service complet :*** Les restaurants avec service complet comprennent tous les restaurants indépendants ou faisant partie d'une chaîne de restauration, avec ou sans permis d'alcool, où les clients sont servis aux tables, par exemple les restaurants gastronomiques, les restaurants familiaux ou les bistrots.
- ***Restaurants avec service restreint :*** Les restaurants avec service restreint comprennent les restaurants indépendants ou faisant partie d'une chaîne de restauration où les clients commandent leurs mets à un comptoir ou par téléphone, par exemple les restaurants à service rapide, les cafétérias ou les restaurants-comptoirs offrant des mets à emporter.
- ***Traiteurs et entrepreneurs-traiteurs :*** Les traiteurs et les entrepreneurs-traiteurs englobent les établissements qui offrent leurs services, majoritairement à forfait, à des entreprises telles que les compagnies aériennes et ferroviaires, à des institutions ou à des centres de loisirs. Ce sous-secteur inclut également les traiteurs qui fournissent des services à l'occasion d'événements spéciaux et d'activités sociales.
- ***Débts de boissons :*** Les débits de boissons regroupent l'ensemble des commerces dont l'activité est de servir des boissons alcoolisées pour consommation sur place et qui offrent ²⁶parfois des services de restauration à choix limité. Les bars, les tavernes, les pubs et les boîtes de nuit font partie de ce sous-secteur.

6.2. La restauration non commerciale ou collective (Secteur institutionnel) : Ce secteur regroupe les services alimentaires, autogérés ou non, qui se trouvent dans des établissements où la préparation et le service de mets et boissons constituent une activité complémentaire. Il se divise en quatre sous-secteurs :

- ***Restauration hôtelière :*** La restauration hôtelière est le service plus ou moins élaboré de mets et boissons dans les hôtels, les auberges, les motels et les centres de villégiature offrant l'hébergement.
- ***Restauration collective :*** La restauration collective consiste à fournir des repas dans des établissements tels que les hôpitaux, les centres d'accueil de toutes catégories, les

²⁶ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».

maisons d'enseignement, les bases militaires et les centres de détention. Les services alimentaires offerts dans les usines et les bureaux sont inclus dans ce sous-secteur. Ces services ne sont pas ouverts au grand public.

- ***Restauration dans les commerces de détail*** : La restauration dans les commerces de détail comprend les services alimentaires offerts dans les dépanneurs, les grands magasins, les bistros des supermarchés, les postes d'essence, etc.
- ***Autres services alimentaires*** : Les autres services alimentaires regroupent les entreprises de distributrices automatiques, les cinémas, les stades, les lieux de divertissement de toutes sortes et les exploitations à caractère saisonnier.

6.3. Le marché de l'hôtellerie : Au Québec, 50 % des établissements hôteliers possèdent un service de restauration et 100 % des hôtels de grande capacité comportent des salles à manger de différentes catégories. L'hôtellerie fait référence à tous les types de services d'hébergement offerts au Québec, soit aussi bien les motels, les auberges traditionnelles ou champêtres que les hôtels de différentes capacités en milieu urbain ou en région. Étant donné que l'hébergement demeure l'activité principale de ces établissements, TRANSAQ (2008) a retenu le nombre de chambres comme étant la méthode de caractérisation la plus pratique. Ainsi, on distingue trois types d'hôtels :

Hôtels de moins de 40 chambres : Les petits hôtels de moins de 40 chambres sont situés en région et représentent un taux d'occupation très saisonnier. Leur fréquence d'approvisionnement alimentaire est toujours fonction du taux d'occupation. Parce qu'ils sont situés en région, ils ont accès à moins de distributeurs. Ils établissent généralement un rapport plus large envers les fournisseurs. Il est à noter que leur pouvoir d'achat est plus restreint, les achats étant faits par le propriétaire de l'hôtel ou par le chef cuisinier. Dans ces établissements, la plupart des produits sont achetés par l'intermédiaire des distributeurs, soit par la commande ouverte, l'achat sur le marché, ou l'achat par contrat en saison touristique. L'achat libre-service demeure une solution pratique lorsque ce genre de commerce existe dans la région. Pour les produits plus spécialisés, ces établissements achètent parfois des transformateurs de la région. Ce phénomène est de plus en plus courant dans les auberges et les hôtels de catégorie moyenne ou haut de gamme.²⁷

²⁷ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».

Hôtels de 40 à 199 chambres : Ce genre d'hôtels se trouve un peu partout dans la province, mais surtout dans les centres urbains et les régions touristiques. Par rapport aux achats alimentaires, le comportement de ce genre d'établissement est semblable ou similaire à celui des petits hôtels ou des restaurants de type courant. Ces hôtels ont un pouvoir d'achat plus important en raison des quantités requises de produits alimentaires et d'un plus vaste choix de distributeurs ²⁸ou de fournisseurs. La plupart ont des politiques d'achat précises et édictées par le propriétaire. Toutefois, les achats d'aliments sont effectués par l'acheteur sur recommandation du chef cuisiner, qui a la charge de composer les menus et de les modifier selon la saison ou les besoins. La plupart des produits sont achetés par l'intermédiaire des distributeurs selon le principe de l'achat sur le marché, de la commande ouverte ou de l'achat par contrat.

Hôtels de 200 chambres et plus : Ce genre d'hôtels est situé dans les grands centres urbains. En plus d'offrir un service de restauration principal, ils ont parfois différentes salles à manger ayant chacune un caractère distinctif quant au décor, à l'ambiance et au menu offert (gastronomie, type courant, bistro, etc.). Le service de banquet s'ajoute aux autres activités de restauration. Plusieurs de ces grands hôtels emploient des chefs cuisiniers de renommée nationale et internationale. L'embauche de ces chefs expérimentés est due au fait que de plus en plus d'hôteliers veulent donner des lettres de noblesse à leur restaurant, qui attirera, en plus des personnes qui séjournent dans l'établissement, une clientèle de gourmets prisant les mets élaborés et haut de gamme. La même situation s'applique au service de banquet, qui vise tout autant les consommateurs ou les organismes désirant consommer des produits raffinés. Ces chefs amènent des changements majeurs dans l'élaboration des menus. Les menus diversifiés offrant un arsenal de mets sans rapport les uns avec les autres et connus sous le nom de « cuisine continentale » font place à une cuisine de spécialité plus raffinée et distinctive d'un établissement à un autre.

Ces établissements sont bien organisés et possèdent des politiques d'achat précises édictées par le service administratif ou le siège social. Ces politiques sont appliquées par le service des achats. Les achats alimentaires dans ces grands hôtels sont donc assurés par le directeur des achats. Toutefois, sauf pour les ingrédients de base, ce sont les utilisateurs, c'est-à-dire les chefs de cuisine, qui procurent auprès de l'acheteur les produits particuliers dont ils ont

²⁸ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».

besoin pour réaliser leurs menus, allant même parfois jusqu'à préciser la marque de commerce ou le fabricant. Il va de soi que les règles établies pour les politiques d'achat s'appliqueront, mais qu'une certaine marge de manœuvre existe.²⁹

De ce fait, les entreprises fabricantes doivent faire connaître leurs produits et les faire expérimenter non seulement par l'acheteur, mais surtout par le chef de cuisine ou par les deux à la fois. La grande majorité de ces établissements n'achètent que par l'intermédiaire de distributeurs, surtout pour tous les intrants de base. Comme ces hôtels sont situés en milieu urbain, leur pouvoir d'achat est important. S'ils sont insatisfaits d'un fournisseur, ce dernier sera facilement remplacé. Ainsi, les acheteurs sont plus sensibles à la qualité du produit (surtout pour un produit frais), au prix demandé et au service offert. De plus, la fréquence des livraisons est plus élevée qu'en région. Parfois, elle peut même être journalière. Ainsi, les stratégies à développer consistent en la connaissance des distributeurs qui desservent ce type d'établissements et connaître les politiques d'achats de ces entreprises.

7. La vente directe :

La vente directe est la commercialisation de biens et services directement aux consommateurs, par un contact de personne à personne, généralement au domicile des consommateurs ou au domicile d'autres personnes, sur leur lieu de travail ou en tout endroit autre qu'un établissement commercial permanent. La vente directe se caractérise par une explication ou une démonstration de produits et services offerts par des vendeurs, habituellement désignés sous le terme de vendeurs directs. Tous les biens sont livrés directement au domicile du client, ce qui est d'importance capitale pour des consommateurs localisés dans des régions rurales, qui peuvent donc disposer de biens et services non accessibles dans les commerces de la région (Amway, 2008).

²⁹ TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ».
TRANSAQ (2008), « Guide d'accès au marché du détail ».

C'est une avenue à privilégier, pour les petites entreprises, en particulier les producteurs-transformateurs, surtout dans un contexte où les entreprises éprouvent des difficultés croissantes à trouver une place à l'intérieur des réseaux plus structurés. La vente directe permet à l'entreprise de contrôler tous les aspects de son développement à l'intérieur de certaines contraintes d'affaires telles que le respect des règlements sur la salubrité, le respect de saines pratiques d'affaires (par exemple : poids et mesure) ou le respect du client. Par contre, l'entreprise ne subit aucune pression pour offrir de nouveaux produits. L'étiquetage peut être artisanal. Pas besoin de codes, la promotion et la publicité peuvent être exécutées selon le rythme et les capacités de l'entreprise. Le canal de distribution est simplifié. La vente directe peut également donner le temps à l'entreprise d'affiner ses produits, de garder le contact avec les consommateurs et leurs besoins, de se familiariser tranquillement avec les règles et les techniques du marketing. En restauration, la vente directe est plus répandue que dans le secteur de la vente au détail. Cette pratique est de plus en plus utilisée en restauration haut de gamme et en cuisine régionale. Elle permet aux producteurs-transformateurs d'établir un contact privilégié avec les utilisateurs de leurs produits. Cette association entre chefs cuisiniers et producteurs-transformateurs favorise l'achat de produits régionaux et peut même parfois permettre la création de nouveaux produits répondant à des besoins spécifiques d'un chef cuisinier ou d'un propriétaire (TRANSAQ, 2008).

Une autre forme de vente directe nous paraît importante à évoquer, c'est la vente sur place, qualifiée aussi comme une vente au comptoir. C'est une technique simple à planifier puisque le fabricant peut exercer un contrôle total sur son organisation. C'est une forme de vente particulièrement appréciée par les producteurs-transformateurs, la transformation leur permettant d'augmenter les revenus et bénéfices de leur entreprise en ajoutant une plus value aux produits de la ferme. Ces entreprises n'ont pas nécessairement l'intention de vendre dans la grande distribution, mais vont fréquemment disperser leur distribution à l'intérieur d'une région. Cette stratégie est particulièrement intéressante pour les entreprises de transformation faisant partie d'un circuit agrotouristique tel qu'une route des fromages, des vins, etc. Ce type de vente permet au transformateur de se familiariser tranquillement avec les techniques de marketing. Il lui permet également d'établir une relation directe avec le consommateur et de bénéficier de ses commentaires ou de ses suggestions, ce qui pourra par la suite faciliter l'adaptation des produits à la demande. Dans le cas où la vente se fait chez l'entreprise même, il faut sécuriser le

consommateur par une bonne signalisation. Ce qui n'est pas le cas pour les kiosques situés à bord d'une route, car ce problème est moins pertinent dans la mesure où leur principale fonction se limite à la vente seulement. Mais la signalisation doit tout de même être vue de loin (TRANSAQ, 2008).

En conclusion pour ce chapitre :

Pour conclure cette partie, notons que la commercialisation d'un produit dépend des modes de gestion adoptés par l'entreprise en cette matière. Ainsi, pour qu'un produit soit vendu sur le marché, il faudrait que l'entreprise adopte des actions efficaces pour une meilleure gestion de la commercialisation de son produit, à savoir une bonne planification, une bonne organisation, savoir diriger et contrôler la distribution de son produit. Elle doit être toujours en contact avec son environnement. Elle doit adopter une stratégie efficace pour la commercialisation de son produit, c'est-à-dire qu'elle doit se fixer des objectifs, que ce soit à long terme, moyen terme ou court terme et en mettant en place des moyens ou des actions pour les atteindre.

En ce qui concerne la PME de fabrication artisanale, elle dessert trois marchés différents, à savoir le marché du détail, le réseau HRI et la vente directe. Pour le marché du détail, on constate que c'est un marché large et complexe. Sa complexité est constatée à travers la diversité de ses points de vente. Pour le réseau HRI, c'est un réseau très diversifié. Mais sa diversité est encore plus complexe, comparée au marché du détail, étant donné que c'est un réseau qui est divisé en trois grands secteurs, à savoir l'hôtellerie, la restauration et les institutions. Chaque secteur est subdivisé en trois grands sous-secteurs. Ces sous-secteurs sont très diversifiés et complexes.

Par contre, une PME de fabrication artisanale ne peut pas à elle seule desservir ces marchés, étant donné leur grandeur. De plus, sa capacité de production est dans la plupart des cas très limitée, ce qui la rend incapable de combler la demande de ces marchés, qui est de plus en plus énorme. Aussi, ses moyens de distribution sont très limités, qui ne couvrent que les points de vente situés à proximité de celle-ci. C'est pour cette raison qu'elle fait affaire avec un distributeur pour arriver en quelque sorte à combler cette demande. Pour la vente directe, c'est un moyen qui permet à la PME d'avoir un contact direct avec le consommateur dont le but de

connaître ses besoins, ses exigences et prendre en considération ses recommandations par rapport à la qualité du produit tout en étant à son écoute afin de l'améliorer.

Par conséquent, le circuit de distribution adopté par la PME, lui permet d'être en liaison avec les différents acteurs constituant ce dernier. Ce circuit est utilisé de diverses manières, à savoir son utilité pour le transfert physique et moral (transfert du titre de propriété) du produit, depuis son lieu de fabrication jusqu'au consommateur final. Son utilité est constatée aussi, à travers les négociations et l'échange d'informations entre les différents acteurs constituant ce circuit. Le circuit de distribution permet aussi de faire de la promotion sous toutes ses formes, de l'annonce publicitaire à l'information publicitaire, en passant par la vente personnelle et la promotion des ventes. Ces différentes utilités du circuit de distribution constituent ce qu'on appelle les flux de distribution ou de marketing, nécessaires pour que la PME puisse vendre son produit.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous présentons dans ce chapitre le modèle de recherche retenu ainsi que la méthodologie pour effectuer cette recherche à savoir, le choix de l'approche, la méthode de recherche retenue, la stratégie de la recherche, l'instrument de mesure, l'échantillon retenu, la collecte et l'analyse des données.

I. Le modèle théorique (schématisation du cadre conceptuel) :

Après avoir identifié les différentes variables liées à la commercialisation des fromages artisanaux québécois, nous présentons un modèle théorique qui sera établi sous forme de schéma qui illustre nos propos au sujet des variables retenues et la relation existant entre elles. Ce modèle s'inspire du modèle conçu par Dumas et al. (2006). Notre démarche focuse sur le deuxième acteur du modèle, soit l'entreprise fromagère (Voir la figure 12).

Ce modèle montre que le processus de gestion adopté par l'entreprise agit sur son processus de commercialisation et de distribution de son produit, quelque soit sa nature. Ce modèle démontre le processus de commercialisation et de distribution dans son cadre général et les différents marchés avec lesquels l'entreprise a affaire. Dans ce modèle, le comportement ou l'attitude du consommateur envers le produit est considéré comme étant l'élément clé qui détermine la réussite ou l'échec de la stratégie de commercialisation et de distribution adoptée par l'entreprise.

Les stratégies de commercialisation sont conçues en fonction des marchés desservis par l'entreprise. C'est-à-dire qu'elles sont conçues en fonction des besoins des marchés. De plus, la gestion de la commercialisation du produit agit sur son le circuit de distribution. C'est-à-dire qu'elle agit sur les flux de distribution sous toutes ses formes. Ainsi, la planification permet de prévoir la meilleure façon de vendre le produit, en prenant en considération tous les éléments contribuant à sa vente et en lui assurant le chemin idéal pour arriver au consommateur.

Pour l'organisation, elle permet d'organiser la vente du produit avec les différents acteurs du circuit de distribution. Pour la direction, l'entreprise doit être en mesure de diriger la commercialisation de son produit. C'est-à-dire qu'elle doit être en position de force vis-à-vis des différents acteurs constituant son circuit de distribution. Pour le contrôle, l'entreprise doit avoir un certain contrôle sur la commercialisation de son produit et ne pas déléguer la commercialisation de son produit à l'un des acteurs de son circuit de distribution (avoir une maîtrise sur son activité de distribution de son produit).

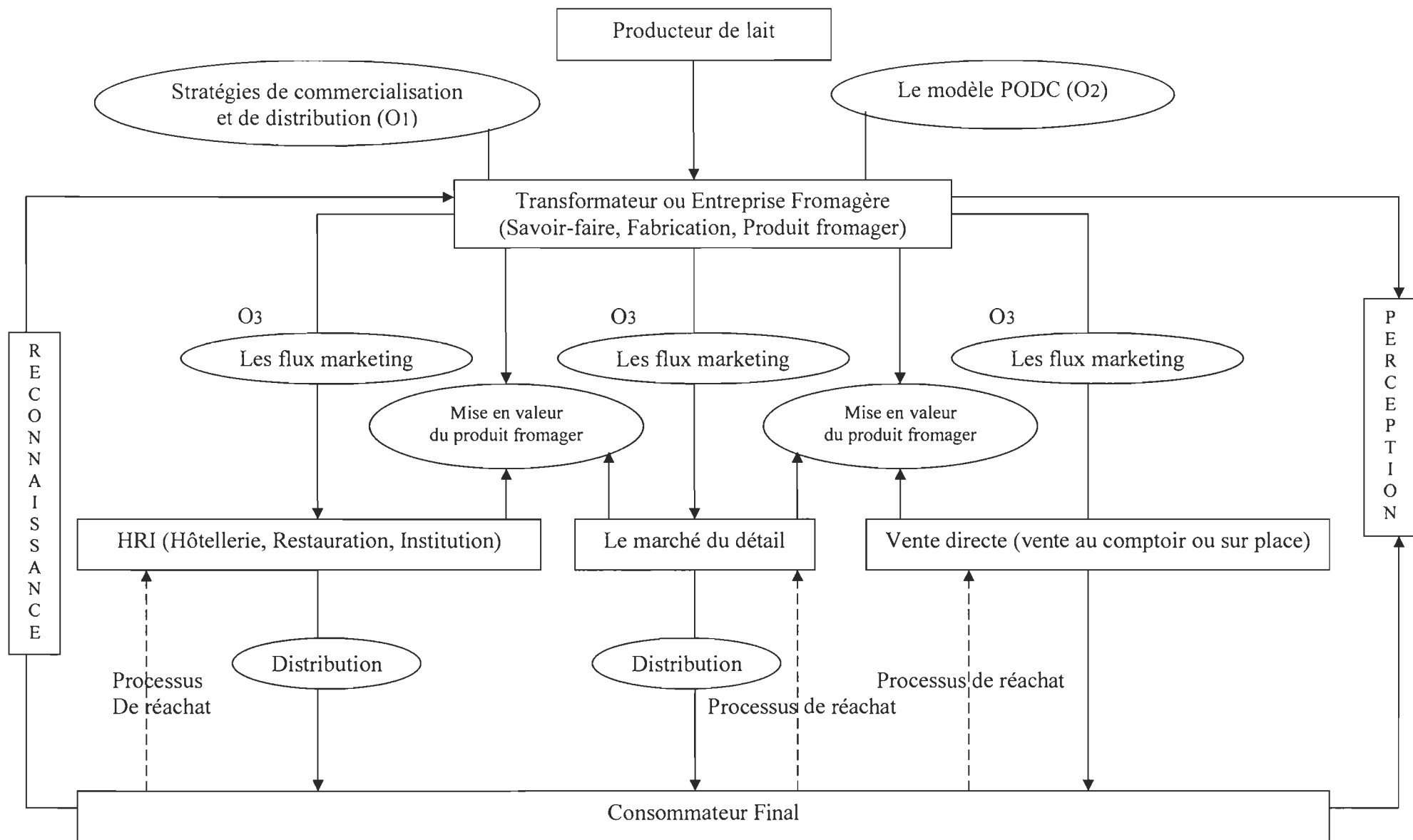
Les stratégies adoptées par l'entreprise en matière de commercialisation de son produit agissent aussi sur les flux de distribution sous toutes ses formes. Ainsi, les objectifs et les actions mises en place par l'entreprise pour la vente de son produit, ont un effet sur son circuit de distribution, que ce soit sur le plan du mouvement physique ou moral (titre de propriété) du produit, sur le plan informationnel, sur le plan des négociation ou sur le plan promotionnel. Aussi, les flux de distribution sont à la base des liens existants entre l'entreprise et les différents marchés qu'elle desserve.

II. Les objectifs spécifiques de la recherche :

Les objectifs spécifiques de la recherche tournent autour des axes suivants :

- Décrire la stratégie de commercialisation et de distribution retenue par les PME québécoises spécialisées dans les fromages artisanaux (O1)
- Identifier les différents modes de gestion adoptés par les PME québécoises et leur impact sur les stratégies de commercialisation et de distribution des fromages artisanaux (O2).
- Préciser le rôle des cinq flux de distribution dans la commercialisation des fromages artisanaux québécois (O3).

La figure ci-dessous illustre plus précisément nos propos :



Note : Les objectifs O1, O2 et O3 s'appliquent pour les trois marchés visés.

Figure 12. Cadre conceptuel spécifique de l'étude

III. Méthodologie :

Afin d'arriver à répondre ou à résoudre le problème de la recherche, on a dû statuer sur le choix de l'approche, la méthode de la recherche appropriée ainsi que la stratégie de la recherche utilisée. On a opté pour une recherche de type exploratoire, compte tenu de du peu d'études réalisées dans le domaine, la nécessité de trouver des pistes intéressantes afin d'éclairer ce phénomène et aussi pour permettre aux lecteurs de mieux comprendre le phénomène étudié. La méthode de recherche que nous avons utilisée est donc de type qualitatif, c'est-à-dire une approche exploratoire. Pour la stratégie de la recherche, nous avons utilisé l'étude de cas avec une approche inductive basée sur le cheminement de la découverte et une approche qualitative afin de cerner le sujet étudié de tous les côtés.

IV. Choix de l'étude de cas :

Comme nous l'avons évoqué dans le point précédent, notre recherche est de type exploratoire, compte tenu du peu d'études réalisées dans le domaine et la nécessité de trouver des pistes intéressantes afin d'éclairer le phénomène et aussi pour permettre aux lecteurs de mieux comprendre le phénomène étudié. Ainsi, nous avons retenu l'étude de cas comme stratégie de recherche qui se définit comme suit : « L'étude de cas est une approche méthodologique qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle. Comme le suggère son nom, l'étude de cas se penche sur une unité particulière quelconque ». C'est une approche de recherche empirique qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation, un phénomène ou un événement sélectionné de façon non aléatoire (Gauthier, 2003).

Malgré les limites que représente l'étude de cas, notamment sur le plan de la représentativité (validité externe), ses forces représentent l'une des raisons qui nous ont amenés à choisir l'étude de cas comme stratégie de recherche. Ses forces couvrent largement ses limites. Ainsi, les forces de l'étude de cas se présentent selon Gauthier (2003) comme suit :

- Explorer des phénomènes nouveaux ou négligés (études exploratoires).
- Comprendre le contexte et l'histoire entourant le cas.
- Combler les lacunes des études à échantillon (problèmes de validité et problèmes de causalité appuyée uniquement sur des corrélations).

- Apporter des connaissances préthéoriques.
- La complémentarité entre études de cas et études par échantillon.
- Elle est bien adaptée aux recherches inductives à l'aide de techniques qualitatives qui sont plus ouvertes.

Par rapport au cadre théorique, les utilités que représente l'étude de cas sont aussi l'une des raisons qui nous ont amenés à la choisir comme stratégie de recherche. Ainsi, Gauthier (2003) évoque plusieurs utilités de l'étude de cas par rapport au cadre théorique :

- Favoriser la recherche et l'observation de phénomènes et de faits pertinents lors de l'étude sur le terrain.
- Aider à comprendre les phénomènes et les faits observés au cours de l'étude.
- Permettre d'évaluer dans quelle mesure les conclusions de l'étude peuvent être généralisées.
- Pouvoir confronter ainsi les théories antérieures aux données obtenues et proposer des modifications s'il y a lieu.

De plus, l'étude de cas est une stratégie de recherche qui fait appel à plusieurs méthodes relatives à la collecte et l'analyse de données dont l'observation participante, l'entrevue semi-dirigée, le questionnaire écrit et l'analyse de la documentation (Gauthier, 2003). Enfin, la dernière raison qui nous a amené à choisir l'étude de cas comme stratégie de recherche, c'est que nous voulions procéder dans un premier temps à une analyse individuelle à travers une description des cas étudiés et par la suite, nous procéderons à une analyse comparative. En d'autres termes, on veut commencer par une analyse intra-cas à travers une description individuelle des cas étudiés et une analyse inter-cas à travers la comparaison des résultats obtenus tout en se référant à la revue de littérature.

Ainsi, pour l'analyse inter-sites, son objectif est d'étendre et accroître la généralisabilité, en confirmant que les événements et processus observés dans tel ou tel milieu bien exploré ne sont pas purement idiosyncrasiques. En d'autres termes, le problème est d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites. Ensuite, approfondir la compréhension et l'explication. C'est-à-dire comprendre comment de tels processus sont

modifiés par des variations spécifiques du contexte local afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes (Huberman et Miles, 2003). L'approche comparative est l'approche adoptée par excellence dans l'analyse inter-sites. Cette approche consiste à présenter la même étude de cas plusieurs fois et de façon consécutive dans un même texte, mais en utilisant des descriptions ou des explications différentes. Par exemple, le même cas peut être présenté de façon différente selon plusieurs cadres conceptuels ou sous des angles différents (Gauthier, 2003).

Pour l'analyse intra-sites, le chercheur veut clairement savoir ce qui se passe et comment. Il veut habituellement aussi comprendre et expliquer de façon cohérente le pourquoi cela se passe ainsi. Ainsi, les termes comme description, explication, et théorie font partie de l'analyse intra-sites. Pour la description, elle consiste à rendre compréhensibles des réalités complexes en les réduisant à leurs composantes. Pour l'explication, elle consiste à rendre compréhensibles des réalités complexes en montrant comment leurs composantes sont associées et selon certaines règles. Pour la théorie, on parle de deux types de théories, la théorie implicite et la théorie explicite. Dans la théorie implicite, les idées préconçues, les préjugés, les valeurs, les cadres, les réflexes rhétoriques qui nous conduisent nous ou les personnes que nous étudions à nous référer à une situation bien définie. Dans la théorie explicite, on parle de série de concepts que l'on peut organiser sous la forme d'une liste ou d'une hiérarchie ou dans un réseau d'affirmations propositionnelles (Huberman et Miles, 2003).

V. L'instrument de mesure :

L'instrument de mesure a été élaboré pour mesurer les caractéristiques des trois dimensions suivantes :

- Les différents modes de gestion adoptés par les PME spécialisées dans la fabrication des fromages artisanaux québécois et qui sont liés à la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois (Voir annexe 1).
- Les stratégies de commercialisation et de distribution des fromages artisanaux québécois (Voir annexe 1).

- Le rôle des cinq flux de distribution dans la commercialisation des fromages artisanaux québécois (Voir annexe 1).

Ces trois dimensions ont donc été mesurées à l'aide des observations directes, des entrevues semi-dirigées sur le terrain ainsi que l'analyse des documents des entreprises étudiées qui nous ont été fournis par les propriétaires dirigeants et l'évaluation de leurs sites Web à travers une grille d'évaluation. Cette grille d'évaluation (voir annexe 2) a été élaborée à travers la combinaison de deux grilles d'évaluation déjà conçues auparavant et que nous avons trouvées dans les liens suivants :

- http://formist.enssib.fr/documents/Grille_d_analyse_de_sites_Web-n-1029-r-26-t-theme.html.
- http://machaon.fmed.ulaval.ca/medecine/repertoire/PDF/outil_evaluation.pdf.

L'entrevue semi-dirigée portait sur trois grands volets : Les modes de gestion adoptés par les PME spécialisées dans la fabrication des fromages artisanaux québécois et qui sont liés à la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois, les stratégies de commercialisation et de distribution des fromages artisanaux québécois et le rôle des cinq flux de distribution dans la commercialisation des fromages artisanaux québécois. De plus, ces entrevues semi-dirigées visaient aussi à recueillir des informations d'ordre général comme : Les effectifs présents ainsi que leurs répartitions dans les différentes fonctions de l'entreprise. Elles ont été faites avec les propriétaires dirigeants des entreprises étudiées.

L'instrument de mesure, composé de questions ouvertes et de questions fermées qui rentrent dans le cadre des entrevues semi-dirigées et d'observations directes a été spécialement conçu pour cette recherche, préparé, prétesté et validé en fonction des objectifs spécifiques de la recherche. Ces objectifs se résument en la connaissance des modes de gestion adoptés par les PME spécialisées dans la fabrication des fromages artisanaux québécois et qui sont liés à la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois, les stratégies de commercialisation et de distribution des fromages artisanaux québécois et le rôle des cinq flux de distribution dans la commercialisation des fromages artisanaux québécois.

Par rapport à la fidélité de l'instrument de mesure, elle traduit jusqu'à quel point les observations ou mesures sont exemptes d'erreurs aléatoires. Dans notre cas, les questions de mesure posées lors des entrevues semi-dirigées sont des questions ouvertes et fermées qui ont permis aux répondants d'élaborer leurs réponses d'une manière plus concise et en profondeur. Par rapport aux observations directes, on a essayé d'observer les différents phénomènes qui sont liés directement ou indirectement au thème étudié et de les mesurer afin d'en extraire les différentes données qui vont nous aider à bien répondre aux objectifs spécifiques de la recherche.

VI- L'échantillon :

Pour l'échantillon, nous avons procédé de la manière suivante :

- ***Population retenue :*** Des entreprises québécoises spécialisées dans la fabrication des fromages artisanaux et installées dans le Québec et plus précisément dans la région de la Mauricie.
- ***Nature de l'échantillon :*** Échantillon non probabiliste, puisque l'échantillon retenu est constitué de deux entreprises opérant dans le domaine de la fromagerie artisanale et qui sont installées dans la région de la Mauricie et plus précisément, soit dans la ville de Trois-Rivières, soit dans ses environs.
- ***Le choix des entreprises :*** Le choix des entreprises a été établi à partir de la liste des entreprises fournie par le ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation québécois et la fédération des producteurs de lait du Québec.
- ***La taille de l'échantillon :*** Deux PME québécoises spécialisées dans la fabrication des fromages artisanaux, installées dans la région de la Mauricie et plus précisément, soit dans la ville de Trois-Rivières, soit dans ses environs, afin de permettre une meilleure analyse comparative.
- ***Les critères de sélection :*** Les PME québécoises qui ont moins de 5 ans d'existence, ayant 200 employés et moins, afin de permettre une meilleure analyse comparative.

VII- La collecte et l'analyse des données :

La technique retenue pour la collecte des données a été l'utilisation de l'entrevue semi-dirigée, les observations directes sur le terrain, les documents fournis par les propriétaires dirigeants des entreprises étudiées, leurs sites Web et la recherche dans les différents articles et périodiques qui traitent des activités liées aux entreprises étudiées, afin de comprendre mieux la réalité du phénomène étudié. De plus, on a opté pour une étude de cas parce qu'elle nécessite qu'on ait un maximum d'informations pour qu'il y ait un approfondissement dans l'analyse des deux cas étudiés. Il faut souligner que les entrevues semi-dirigées ont été faites avec les propriétaires-dirigeants en personnes dans leurs entreprises. Pour les considérations éthiques, la règle de confidentialité et d'intimité des informations obtenues auprès des deux entreprises étudiées a été appliquée en vigueur pour protéger le personnel et l'autonomie de l'entreprise.

Par rapport à l'analyse de données, on a procédé à une analyse individuelle et une analyse comparative des données recueillies auprès des deux entreprises étudiées à l'aide de méthodes qualitatives, qui sont : L'entrevue semi-dirigée, les observations directes ainsi que la grille d'évaluation des sites web. De plus, l'analyse des résultats, comme mentionnée plus haut, est de nature exploratoire et conforme aux objectifs spécifiques de la recherche. En d'autres termes, l'approche utilisée dans l'analyse des résultats est une approche interprétativiste, puisque l'analyse comparative est une analyse qui prend en considération dans sa comparaison les éléments théorique retenus.

De plus, par rapport à l'évaluation de sites Web, il faut souligner que notre but ne réside pas dans l'évaluation de sites Web. C'est juste une des techniques utilisées pour permettre une meilleure analyse des données recueillies. Pour résumer ce chapitre, le tableau ci-dessous représente le processus suivi pour élaborer cette recherche. Ce tableau a été élaboré en s'inspirant du tableau conçu par LEFEBVRE (2004) :

Tableau 5
Processus de recherche selon LEFEBVRE (2004)

| <i>Étapes</i> | <i>Activités présentées par Lefebvre</i> |
|--|---|
| <i>Début de la recherche</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de questions de recherche. - Identification des variables d'intérêt. - Aucun recours à la théorie et aucune formulation d'hypothèse. |
| <i>Sélection des cas</i> <i>Fromagerie</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Délimitation de la population. - Échantillonnage théorique. |
| <i>Choix des instruments</i> <i>de collecte des données</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de méthodes qualitatives. - Recours aux sites Web et aux périodiques. |
| <i>Début de l'investigation</i> <i>sur le terrain</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Chevauchement de la collecte et de l'analyse. - Utilisation de méthodes de collectes flexibles pour exploiter toute l'opportunité. |
| <i>Analyse des données</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de chaque cas de fromagerie de manière individuelle. - Comparer les deux cas en utilisant des techniques permettant de ressortir les points communs et les points de différence. |
| <i>Comparaison à la</i> <i>littérature</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Comparaison à la littérature divergente. - Comparaison à la littérature allant dans le même sens. |
| <i>Conclusion</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Ressortir les retombées théoriques et pratiques de l'étude ainsi que les limites. |

Source : Modifié et adapté de LEFEBVRE (2004)

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats des cas étudiés et nous analyserons ces résultats en fonction des objectifs spécifiques de la recherche, retenus pour cette étude. Les cas étudiés sont la fromagerie du FX Pichet et la fromagerie du Presbytère.

I. Présentation générale des cas étudiés :

La fromagerie FX Pichet et la fromagerie du Presbytère sont les deux cas retenus pour cette étude, étant donné qu'on veut faire une analyse comparative.

1. Présentation générale de la fromagerie FX Pichet :

La fromagerie FX Pichet est une fromagerie située dans la région de la Mauricie, et plus précisément à Saint-Anne-de-la Pérade. Elle est spécialisée dans la fabrication, l'affinage et la commercialisation de fromages artisanaux et fermiers. Sa mission réside dans le but d'offrir à la clientèle des fromages fins du terroir québécois fabriqués à partir de lait cru biologique. Toutes les pratiques de transformation et de fabrication observent la tradition fromagère artisanale dans le respect de l'environnement pour un développement durable de l'entreprise et de la société dans laquelle elle est implantée. Le projet de la création d'une fromagerie a été lancé en 2003, avec un promoteur. Ces produits fromagers sont certifiés par Québec Vrai. En 2003, il y a eu la fabrication de la fromagerie à la ferme et une maison d'affinage à Saint-Anne-de-la Pérade. C'était le début. Ce début était de vouloir faire le principe des fromageries européennes. Comme en montagne, il y aurait la fromagerie et la maison d'affinage serait au village. C'était le premier principe. Mais c'était trop cher au Québec, avec le prix des équipements et le prix des employés. En d'autres termes, l'entreprise avait vu le jour en 2003 en tant que ferme laitière et, a fait affaires pendant quelques années avec un promoteur afin de débiter la production de fromage.

En 2004, le projet avait changé, le lait s'acheminait à la fromagerie. C'est-à-dire que plusieurs laits venaient de plusieurs fermes à une fromagerie. C'était deux promoteurs. En 2007, le promoteur à la maison d'affinage avait fait faillite, c'était la fromagerie Jonathan. Le producteur « Ferme FX Pichet » avait acheté à la même année la fromagerie Jonathan, appelée maintenant, « Fromagerie FX. Pichet », avec de nouvelles orientations d'entreprise, c'était en

avril 2007. En d'autres termes, Elle a acquis l'an dernier sa propre maison d'affinage et se concentre désormais sur la transformation de fromage. Cette aventure avait coûté au couple Pichet-Harvey 300 000 \$. En faisant l'acquisition de sa maison d'affinage, l'entreprise a revu toute sa ligne de production, de la fromagerie au produit fini. C'est-à-dire que l'entreprise a travaillé à améliorer sa ligne de production afin de fabriquer plus de fromages plus rapidement, en conservant toujours de hauts standards de qualité. Selon la déclaration de Madame Marie-Claude Harvey : « Au niveau des équipements et au niveau des procédés, nous avons amélioré notre production. Par exemple, nous avons augmenté la capacité de notre cuve, nous avons changé notre presse à fromage et nous nous sommes dotés d'un système de ventilation à la fine pointe de la technologie ». Par contre, l'ex-proprétaire de la fromagerie Jonathan voulait faire des boutiques et s'en aller aux États-Unis. Les orientations de la fromagerie FX Pichet résident dans ceci : « Local, Soyons bon chez nous, ayons plusieurs produits et on se détache (être fort et indépendant) ». C'est-à-dire que la fromagerie a une priorité régionale qui est : « Soyons forts chez nous ! Notre production attire des touristes dans la région. Ils viennent goûter notre produit et le recherchent dans leurs commerces par la suite » estime Madame Marie-Claude Harvey, Présidente et responsable marketing.

Par rapport au plan d'affaire, il y en avait un fait en 2003 par le promoteur. En 2007 en rachetant l'entreprise, il aurait fallu faire un autre plan d'affaire. Par rapport à la ferme FX Pichet, le lait dont dispose la ferme est un lait de vache, qui est un lait entier biologique, naturel et sans substance laitière modifiée. On retrouve sur la ferme 2 étangs entourés de végétation à l'état naturel et un troupeau de 40 vaches laitières d'une moyenne de 8000 kg par vache. Ces vaches sont certifiées biologiques et sont de nature Suisse Brune, Holstein & Ayshire. Ce troupeau biologique est un troupeau qui est nourri de foin sec et aux grains biologiques produits à la ferme, afin de garantir la qualité, la constance et un lait aromatique. La ferme FX Pichet est située à Champlain. Actuellement, la fromagerie produit environ 27 000 litres de lait par mois dont les 2/3 sont destinés à faire du fromage et le reste est vendu à la fédération des producteurs de lait du Québec et la régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec.

Actuellement, la maison d'affinage de Sainte-Anne-de-la-Pérade est remplie de près de 6900 meules d'une valeur de plus de 250 000 \$. La fromagerie produit près de 400 meules par semaine, qui est l'équivalent de 660 kg par semaine pour les trois produits. Ainsi, en amalgame à la passion de l'équipe de la fromagerie FX Pichet, cette attention à la source du Fromage est la façon qui permet de garantir des fromages fermiers, fabriqués en respect de l'environnement, qui sont naturels et tout spécialement savoureux. La Fromagerie FX Pichet et la ferme FX Pichet disposent dans leur effectif au total, 13 employés, répartis de la manière suivante : 10 employés à la fromagerie et 3 employés à la ferme. Madame Marie-Claude a déclaré qu'elle envisage engager d'autres personnes par la suite. Soulignons que la fromagerie FX Pichet a conservé les mêmes employés, qui étaient affectés à la fabrication avant la faillite de la fromagerie Jonathan.

1.1. Les caractéristiques des produits de la fromagerie FX Pichet :

Actuellement, la fromagerie FX Pichet produit trois sortes de fromages : Le Baluchon, Le Cru de Champlain et Le Réserve La Pérade. Ceux sont des produits de haut de gamme.

Le Baluchon : Le Baluchon est un fromage fin et artisanal du fait qu'il est transformé directement à la ferme et vieilli dans une maison d'affinage régionale. Sa recette vient d'un spécialiste français, André Fouillet, qui a enseigné à l'équipe de Fromageries F.X. Pichet, tous les trucs pour produire des meules blanches dans la plus pure tradition. Il est fabriqué à partir de lait entier et cru frais du jour. Il possède un goût unique et typique à la région. Il se distingue par son appartenance au terroir mauricien. La qualité des approvisionnements en lait et les méthodes de fabrication ancestrale sont les éléments qui distinguent le goût de ce produit. Plus précisément, le Baluchon est un fromage au lait cru de vache, à pâte semi-ferme, croûte lavée et affinée en surface, sur une période de 65 jours. Sa composition à la fin de la période de maturation est de 27% M.G. (matières grasses) et de 48% HUM (taux d'humidité). Après son séjour en salle d'affinage, il a une durée de conservation de plus de 40 jours. Avec des soins quasi journaliers, l'affineur façonne le fromage, lui confère sa texture et met en valeur son caractère et sa typicité. D'une meule blanche insipide, l'affineur arrive à un fromage de belle couleur aux effluves subtiles parfois prononcées, à une texture souple et à un goût développé qui sera d'autant plus typique si le lait est bien produit, frais et cru. Voici une fiche technique du Baluchon :

- **Région** : Champlain et Ste-Anne-de-la-Pérade en Mauricie
- **Fabrication** : Artisanale
- **Pâte** : Semi-ferme
- **Croûte** : Lavée
- **Type de lait** : Lait cru biologique de vache
- **Particularités** : Sous sa belle croûte ensoleillée, le BALUCHON révèle une pâte semi-ferme des plus onctueuses.
- **Affinage** : 65 jours
- **Matière grasse** : 27 %
- **Humidité** : 48 %
- **Goût et saveur** : Fruitée, soufrée, avec une pointe d'acide.
- **Odeur** : Agréable, pas trop prononcé, qui invite à la dégustation.
- **Apparence** : Meule bien ronde de 1,7 kg de couleur rose à vieux rose avec des teintes orangées. Une croûte ensoleillée, fine, légèrement collante avec de rares ouvertures.
- **Texture** : Souple, un peu collante.
- **Consistance** : Assez ferme à souple.

Soulignons que le Baluchon a vu le jour à l'époque de la fromagerie Jonathan et continue à exister avec la fromagerie FX Pichet.

Le Cru de Champlain ou la Fondue du Chef : Le Cru de Champlain est un fromage à pâte molle dont le goût laisse deviner des notes de crème et de beurre salé, qui laissent ensuite place à une saveur d'olives noires. Il est affiné pendant 65 jours.

Le Réserve La Pérade : Le Réserve La Pérade est un fromage à pâte demi-ferme affiné durant plus de cinq mois. Il laisse en bouche des arômes de trèfles sucrés et de paille, avec une note de noix de Grenoble en finale.

2. Présentation générale de la fromagerie du Presbytère :

La Fromagerie du Presbytère, située à Sainte-Élizabeth de Warwick dans la région du Centre-du-Québec, a débuté la fabrication de fromages en octobre 2006. Établie dans l'ancien presbytère construit en 1936, elle donne un second souffle à ce bâtiment patrimonial, redonnant du même coup un peu de vie dans le village. Elle a été créée par les frères Morin (Jean et Dominic). Les deux sont propriétaires également de la ferme Louis d'Or. Sa principale caractéristique réside en sa production biologique.

Acquis en 2005, le presbytère subit plusieurs rénovations afin de lui redonner son cachet d'époque et de répondre aux normes gouvernementales. Campé devant la ferme Louis d'Or, il demeurerait de loin le meilleur endroit pour réaliser un rêve : Fabriquer des fromages fins de façon artisanale, étant donné qu'il avait perdu sa vocation et se détériorait beaucoup. La création de cette entreprise a nécessité un investissement de 200 000 \$, dont 60 000 \$ ont servi à l'acquisition du bâtiment. Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, conjointement avec la Conférence régionale des élus du Centre-du-Québec, y a alloué une contribution financière de 15 000 \$ issu du Fonds d'initiatives agroalimentaires.

Cette entreprise familiale (la ferme Louis d'Or), dirigée par la famille Morin depuis quatre générations, s'est tournée vers l'agriculture biologique vers le milieu des années 80. Par souci de préserver l'environnement et d'offrir une production d'exception, les propriétaires choisissent cette avenue malgré les défis qu'une telle transition impose. La force d'y croire aura été leur plus grande alliée.

Aujourd'hui composé d'Holstein et de Jersey, le troupeau jouit des vastes terres offertes à sa disposition. Quand le temps se refroidit, les vaches ont la chance de se dégourdir les pattes dans les bâtiments. Sinon, elles paissent dans les champs où elles ruminent trèfle, fléole, pâturin et autres graminées biologiques. De plus, elles sont nourries quotidiennement de foin sec et de pâturage. Les soins vétérinaires donnés aux bêtes se doivent eux aussi de respecter les normes de certification biologique. À la ferme Louis d'Or, les vaches ne reçoivent pas d'hormones ou

d'antibiotiques. Si l'animal est très malade et ne peut être guéri par des soins alternatifs, les soins traditionnels lui sont administrés et il est par la suite vendu à un autre agriculteur.

Pour ce qui est du lait, il est en partie distribué aux compagnies de transformation du lait biologique du Québec et de l'Ontario et sert évidemment à la fabrication du fromage « Le Champayeur ». Celui-ci est le premier de la fromagerie, mais non le dernier. À part le Champayeur, d'autres fromages ont vu le jour, comme le cas du Bleu d'Élizabeth et d'autres viendront par la suite. Pour l'instant, l'entreprise transforme 70 000 litres de lait biologique provenant du troupeau de 90 vaches de la Ferme Louis d'Or, située en face de la fromagerie. L'origine du nom de Louis d'Or provient de : « Louis était le prénom du deuxième Morin à prendre soin de la ferme. Il ajouta « d'Or » à son nom en l'honneur de cette monnaie française de référence née sous le règne de Louis XIII en 1640, le louis d'or ».

La ferme Louis d'Or est certifiée biologique depuis 1990. Elle respecte une procédure rigoureuse. À partir des grains semés aux champs jusqu'aux soins donnés aux vaches, les principes de l'agriculture bio sont honorés : Interdiction d'utiliser fertilisants chimiques, OGM, pesticides, antibiotiques et farines animales. De plus, les méthodes de travail sont soucieuses de l'environnement : Désherbage mécanique, implantation de brise-vents, culture d'engrais verts et utilisation de semences originales. La ferme Louis d'Or est approuvée par Québec Vrai, organisme reconnu par le Conseil des appellations agroalimentaires du Québec.

L'idée de démarrer une fromagerie artisanale est apparue en 1980 lors d'une visite chez Écodélices, un fabricant de yogourt biologique. Les propriétaires d'Écodélices ont convaincu les Morin qu'ils pouvaient faire beaucoup plus avec un lait de si grande qualité. Ces derniers ont alors voulu valoriser leur lait biologique. Le contexte familial y a aussi joué pour beaucoup puisque Mr. Jean Morin est le père de quatre enfants qui ont tous un intérêt pour l'agriculture. Une fromagerie permettait de valoriser davantage le capital que l'achat de quota laitier et permettait la création de plusieurs emplois. Pour le moment, la fromagerie emploie deux personnes à temps partiel. Au tout début, Mr. Morin avait peu de connaissances dans la fabrication de fromage. Il avait cependant suivi des cours en marketing agroalimentaire à l'Université Laval. Depuis, il a participé à plusieurs cours d'appoint offerts à l'Institut de

technologie agroalimentaire de Saint-Hyacinthe. Une expérience non négligeable est aussi sa copropriété de la Fromagerie l'Ancêtre, qui se spécialise aussi dans les produits biologiques.

La production de lait de vache est une des plus stables au Québec ce qui permet à la fromagerie de maintenir un approvisionnement constant en matière première. La ferme Louis d'Or produit 7000 litres de lait par semaine dont 1000 litres (1 jour) sont utilisés pour la fabrication du fromage. Annuellement, c'est environ 700 000 litres de lait produit par la ferme, qui est l'équivalent à 70 tonnes de lait. D'ici cinq ans, ils aimeraient utiliser les 7000 litres que pour faire du fromage biologique. Pour le moment, ils arrivent à produire 160 kg de fromage Champayeur par semaine ce qui représentent des coûts de production hebdomadaire de 3200 \$. Annuellement, c'est entre 7 et 10 tonnes de fromage produit avec 10 % de lait produit par la ferme. Le prix de vente varie entre 28 et 32 \$ le kilogramme. Le volume de vente actuel est de 500 meules de fromage par semaine et la production maximale est de 700 meules. Pour le Bleu d'Élizabeth, le prix de vente lié au volume ou au distributeur est entre 27 et 29 \$ le kilogramme. À partir du printemps 2008, la famille Morin prévoit agrandir la fromagerie ce qui augmenterait la capacité de production hebdomadaire à 1000 meules de fromage Champayeur. Annuellement, la fromagerie veut passer à 15 tonnes avec les agrandissements.

Actuellement, la fromagerie a investi 500 000 \$ pour agrandir ses installations. Elle pourra rapatrier toute sa production sous le même toit et poursuivre son développement, trois ou quatre nouveaux fromages étant en préparation. La Fromagerie comportera une aire supplémentaire de 3000 pieds carrés à la fin des travaux. Avec l'expansion de ses installations, la Fromagerie du Presbytère pourra concentrer toute sa production au même endroit. Actuellement, une partie des activités de la fromagerie de Sainte-Élizabeth se déroule à La Moutonnière de Sainte-Hélène-de-Chester. Une fois les travaux réalisés, la Fromagerie du Presbytère espère doubler sa production et, du même coup, accroître le nombre d'emplois qui variera de 5 à 10 personnes. Les agrandissements vont terminer vers la fin du mois de septembre 2008. Actuellement, la fromagerie emploie 6 personnes, 3 à la fromagerie et 3 à la ferme.

2.1. Les caractéristiques des produits de la fromagerie du Presbytère :

Actuellement, la fromagerie du Presbytère produit deux sortes de fromages : Le Champayeur et le Bleu d'Élisabeth.

Le Champayeur : Le Champayeur, tout premier produit offert par la Fromagerie du Presbytère, est un fromage biologique à croûte fleurie fabriqué de lait de vache provenant du troupeau de la ferme Louis d'Or. Conçu selon les modes de fabrication artisanale et de certains fromages de chèvre comme le caillé lactique, le Champayeur présente une texture fine, douce et un peu crayeuse en bouche. Comparé aux camemberts, ce fromage se distingue à sa pâte molle mais non coulante. Typique des laits de vache, sa saveur est rehaussée grâce au doux mélange de crème, de beurre frais et de champignons développés dans sa croûte. Il peut être dégusté en le mariant avec un cidre ou un crémant de glace. Choisi pour son lien évident avec le mode d'élevage du troupeau de la ferme Louis d'Or, le mot champayeur vient du vieux verbe français champayer qui signifie : Faire paître le bétail dans les champs. Le nom du fromage a été emprunté au Gîte du Champayeur situé à Warwick et tenu par le vétérinaire de la ferme Louis d'Or.

Le Bleu d'Élisabeth : Il est nommé ainsi pour souligner le lieu de sa fabrication, est également un fromage biologique, mais à pâte semi-ferme et à moisissure interne. Sa croûte naturelle parsemée de taches ocres renferme de beaux sillons bleuâtres, parfois même verdâtres, dus à la présence de *penicillium roqueforti*. Ce Bleu possède des mélanges forts au goût du terroir.

II. Présentation des résultats d'analyses des deux cas étudiés selon les objectifs spécifiques de la recherche :

Dans cette partie, nous présentons les résultats d'analyses des deux cas étudiés selon les objectifs spécifiques de la recherche. Ces objectifs se résument en la connaissance des modes gestion adoptés par les PME québécoises et leur impact sur la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois, les stratégies adoptées par les PME québécoises dans la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois et le rôle des cinq flux de distribution dans la commercialisation des fromages artisanaux québécois.

1. Les modes de gestion liés à la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois :

Les modes de gestion présentés tournent autour du PODC (planification, organisation, direction et contrôle), mais en contexte de commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois.

1.1. La planification :

Dans la fromagerie FX Pichet et selon Madame Harvey, la planification veut dire structurer à bord avec le distributeur, les représentants et les différents responsables de la fromagerie. Le distributeur est le principal élément dans la planification, selon Madame Harvey. La planification se fait selon la promotion, les saisons. Elle permet de voir s'il y a un ajustement à faire en termes de production, tout en prenant compte que le produit prend 65 jours d'affinage. La planification a comme but de combler et suffire à la demande des magasins. L'exemple que Madame Harvey a donné, est celui de la promotion. La promotion permet à ce que les magasins soient bien servis. C'est-à-dire que si on fait plus de promotions, les représentants seront bien servis, ce qui va permettre de vendre plus. Le distributeur est majoritaire dans la stratégie de distribution de la fromagerie parce qu'il a des contacts et des liens avec les différents représentants et il fait la promotion des produits de la fromagerie.

La fromagerie distribue ou vend à travers sa boutique parce qu'elle permet un lien direct avec le consommateur. Par exemple, il y a un prix spécial pour la personne qui vient chercher une meule entière parce que la fromagerie veut promouvoir les gens qui viennent d'ailleurs pour une belle meule avec un prix inférieur à 50 \$/kg pour une meule de 1,7 kg et la diviser en famille et ça revient moins cher. Donc, on nourrit le produit et le consommateur parce que le lien avec le consommateur est important. La fromagerie distribue à travers les groupes d'achat comme les CLD (les centres locaux de développement), les différentes MRC. Elle distribue à travers le marché Équiterre, qui est un marché en évolution ou en émergence. La planification a pour objectif d'assurer la rentabilité et la viabilité de la fromagerie et avoir un contrôle sur les points critiques de la fromagerie et aller plus loin, selon Madame Harvey. Par rapport au processus de planification, il y a eu le dressement d'un plan stratégique au début de l'année. On fait une réunion une fois par année. Pour l'année 2008, il y a eu une réunion qui porte sur la planification stratégique pour l'année 2008. Faire des rencontres de façon ponctuelle pour voir où la fromagerie s'est rendue dans ses objectifs fixés au début de l'année et le chemin pour y arriver. De plus, il faut avoir un esprit d'équipe viable. La planification se fait de manière collective avec les différents responsables de la fromagerie.

Dans la fromagerie du Presbytère, la planification se fait avec le distributeur en fonction des besoins des marchés et les saisons. La fromagerie planifie avec son distributeur parce qu'il connaît très bien le marché. Au sein de la fromagerie, la planification consiste à définir les façons selon les stratégies préétablies dont le but d'atteindre les objectifs prévus. La fromagerie s'oriente vers deux réseaux de distribution via le distributeur : le réseau des fromages de spécialités ou le réseau des fromages fins (c'est un réseau indépendant qui comprend les épicerie fines, les charcuteries fines indépendants, etc.) et le réseau des marchés biologiques ou le réseau des aliments biologiques puisque ses produits sont des produits fermiers. Ceux sont deux réseaux à la fois distincts et complémentaires.

La fromagerie a défini deux objectifs : qualitatifs et quantitatifs. Sur le plan qualitatif, elle veut assurer une meilleure standardisation et régularisation des saveurs de ses produits. Sur le plan quantitatif, elle veut augmenter le volume de vente de ses produits pour les prochains mois. La fromagerie planifie à desservir le marché canadien aussi. Pour cela, elle a dû faire une

prospection en ayant des contacts avec les détaillants, les courtiers, les distributeurs et le distributeur principal, qui est Plaisirs Gourmets pour évaluer s'il dessert le Canada lui-même ou bien il passe via d'autres distributeurs et avec l'aide de la fromagerie l'Ancêtre. Ainsi, avec les agrandissements et d'ici 2009, la fromagerie pourra desservir le marché canadien en ayant l'accréditation de l'agence canadienne d'inspection des aliments. La planification se fait à travers des réunions et des rencontres avec les gens de la distribution. Elle porte sur les promotions, le placement des produits, les différents salons de dégustation, les prix promotionnels, etc. Il n'y a pas de processus formel avec une offensive bien définie. C'est un processus informel. Mr Morin planifie avec son distributeur en se basant sur sa formation spécifique qu'il a eu à l'Université Laval sur la mise en marché et son expérience qu'il a acquis en se lançant dans le domaine des fromages en 1992, à travers la fromagerie l'Ancêtre puisqu'il est actionnaire de cette fromagerie.

1.1. L'organisation :

Dans la fromagerie FX Pichet, la façon d'organiser pour Madame Harvey est d'arriver à la rentabilité de l'entreprise, faire des améliorations malgré qu'elle soit satisfaite. Pour elle, il faut toujours garder un contact avec son distributeur principal puisqu'il a des liens avec les représentants et les consommateurs. Pour garder ce lien, il faut entretenir un langage promotionnel, un budget promotionnel. En d'autre terme, il faut garder en alerte ses représentants. Ainsi, il faut établir un budget pour garder ses représentants. Ce budget va permettre de faire des liens, des visites, offrir des cadeaux, offrir des jeux aux gens (consommateur) et aux vendeurs de fromage, faire un tour à la fromagerie pour voir la façon à travers laquelle elle fait son fromage, connaître l'entreprise (qui on est?), le type de fromage qu'elle fabrique, dont le but de créer un certain feeling ou un certain vécu avec le fromage pour vendre au consommateur quand il va arriver pour acheter un fromage (être plus proche du consommateur). Il faut gâter aussi les représentants en offrant des promotions, par exemple : offrir des coupons d'essence, puisque le gaz est devenu cher. D'une autre manière, offrir quelque chose aux gens qui va leur plaire, des pourcentages par rapport aux ventes, des soupers ou des dîners, des visites à la ferme et à la fromagerie, etc. Le but est la motivation des représentants pour mieux vendre le produit (garder cet élément en alerte), étant donné qu'on ne peut pas se fier totalement au distributeur. Pour résumer, il faut avoir un lien à l'interne qui est le service à la

clientèle et un lien à l'externe à travers le distributeur et les représentants. Ainsi, l'organisation de la distribution et de la commercialisation du fromage se fait d'une manière collective.

Dans la fromagerie du Presbytère, l'organisation se fait en collaboration avec le distributeur. Elle se fait à travers des meetings ou des assemblées de dégustation permettant d'avoir des liens de communication. C'est une sorte de feed-back. La raison de l'organisation est de choisir les processus permettant de définir les besoins des marchés afin de les combler. Actuellement, la fromagerie organise avec son distributeur la distribution de son produit de la manière suivante : Le distributeur appelle les divers détaillants et prend les commandes. Il passe ensuite à la fromagerie pour prendre ce dont il a besoin pour le placer dans les divers points de vente. Ainsi, la fromagerie produit en fonction des commandes de son distributeur. Donc, peu de contacts avec les détaillants. Pour la fromagerie, cette façon d'organiser a comme objectif de permettre à celle-ci de vendre plus tout en concentrant sur la qualité du produit et s'assurer du maintien et de la protection du produit. La fromagerie ne transforme que 10% du lait de la ferme en fromage. Avec les agrandissements en cours, la fromagerie pourra par la suite transformer tout le lait de la ferme en fromage. Il n'y a pas de processus pour l'organisation de la distribution du produit.

1.3. La direction :

Dans la fromagerie FX Pichet, Madame Harvey avait précisé qu'elle soustrairait une partie de la distribution et commercialisation de son produit au distributeur mais tout en le motivant. De plus, madame Harvey avait déclaré avoir besoin de son distributeur pour vendre, et pour vendre, il faut le motiver, parce qu'elle estime qu'elle ne peut pas être à 100 % de la direction et du contrôle de la distribution de son produit. C'est le distributeur qui en est responsable puisqu'il est payé pour rendre ce service. Donc, la direction est partagée entre la fromagerie et son distributeur en matière de distribution et de commercialisation de son produit mais laisser le tout au distributeur. Ce partage de la direction a pour objectif de vendre au mieux le produit. Pour Madame Harvey, faire du fromage est une passion et en plus, c'est une façon de valoriser le lait qui est à la base d'une ferme laitière. On fait du fromage pour qu'il soit vendu, et pour le vendre, il faut que le consommateur soit content et connaître ses besoins. En d'autre terme, être en alerte à toutes les demandes du marché et bien satisfaire le client et le distributeur.

Dans la fromagerie du Presbytère, Mr Morin a déclaré qu'il n'a pas tout le pouvoir et il ne dirige pas au complet la distribution de son produit. Il y a un partage de pouvoir et de direction quant à la distribution du produit entre la fromagerie et son distributeur principal. Pour Mr Morin, le pouvoir veut dire la force de la marque de commerce que ses produits détiennent. Pour lui, la marque de commerce est plus forte que le réseau de distribution. Ce qui rend le produit de la fromagerie en forte demande par le consommateur. La fromagerie choisit les activités promotionnelles qu'elle veut adopter, oriente les marchés desservis et définit leurs besoins afin d'écouler le maximum de produits, tout en collaborant avec le distributeur afin d'assurer le bon acheminement du produit. Le distributeur doit diriger à merveille la distribution du produit dans les différents points de vente sélectionnés.

1.4. Le contrôle :

Dans la fromagerie FX Pichet, Madame Harvey avait confirmé que le contrôle de la distribution et commercialisation de son produit est partagé avec son distributeur, parce qu'elle estime qu'elle ne peut pas prendre tout le contrôle de la distribution et commercialisation de son produit. Une partie du contrôle est laissée au distributeur. Madame Harvey distribue son produit à travers sa boutique qui est sa fromagerie, elle distribue par groupe d'achat c'est-à-dire qu'elle distribue à des gens qui sont membres d'une association bien définie et qui en font des commandes pour son fromage, elle distribue à travers le marché Équiterre, qui est un organisme qui fait la promotion des produits équitables, c'est un marché qui est en pleine évolution. Donc, la fromagerie est responsable d'une partie de la distribution de son produit, elle est responsable de ses propres moyens de distribution sans se fier à un point de vente ou à l'autre. Selon Madame Harvey, il faut toujours être en lien avec son produit, son client et son distributeur. Il faut s'assurer que le produit est bon ou OK, être en contact avec le consommateur tout en s'assurant qu'il est toujours en contact avec mon produit, s'assurer que l'entreprise présente une belle image de marque, faire des promotions (il faut que ça fasse un mouvement, bouger).

Dans la fromagerie du Presbytère, Mr. Morin a déclaré qu'il n'a qu'une partie du contrôle de la distribution de son produit. Le contrôle est partagé avec le distributeur. La fromagerie choisit les endroits où le produit doit être accessible afin d'assurer une meilleure protection pour le produit et un bon acheminement. Le distributeur doit assurer un meilleur trajet pour le produit

et contrôler la qualité du produit au sein des points de vente desservis. Le produit ne doit pas se rendre à des épiceries où il serait confronté à être séché. L'interprétation de ces résultats apparaît plus loin à la fin du chapitre.

2. Les stratégies de distribution et de commercialisation des fromages artisanaux québécois :

Pour les stratégies de commercialisation et de distribution, voyons plus en détail celle de la fromagerie FX Pichet et celle du Presbytère.

2.1. Présentation de la stratégie de distribution et de commercialisation actuelle utilisée par la fromagerie FX Pichet :

Le produit le plus connu ou le plus populaire de la fromagerie FX Pichet est le Baluchon puisque le Cru de Champlain et le Réserve La Pérade viennent d'être lancés. Par conséquent, il est le plus rentable et c'est pourquoi nous étudions sa distribution et en plus la logique est la même pour tous les produits. Le Baluchon est un produit haut de gamme, il est cher. C'est un produit qui dessert toutes les catégories de consommateur. Mais la majorité se situe entre 35 ans et 64 ans. La catégorie des 35 ans et moins (catégorie des jeunes consciencieux) est desservie à travers le marché Équiterre. La catégorie des 65 ans et plus est une catégorie qui apprécie la bonne nourriture, achète les meilleurs produits en mangeant moins, leur panier d'épicerie n'a pas diminué même s'ils vieillissent puis ils sont seuls, il a gardé la même valeur. En d'autre terme, cette catégorie des 65 ans et plus achète des produits de meilleure qualité mais en moins grand nombre parce qu'il faut qu'ils mangent moins en vieillissant, c'est-à-dire faire plus attention à leur santé. Ainsi, la fromagerie doit adopter des stratégies différentes pour plaire au consommateur selon Madame Harvey.

La fromagerie fait affaire avec un distributeur, qui est : « Le Choix des Artisans ». Concernant les marchés desservis, la fromagerie dessert à travers ses propres moyens de distribution les marchés locaux ou régionaux, puisqu'elle mise surtout sur le marché local pour se développer. Le marché public, les chaînes d'épiceries comme : IGA, Métro, Loblaws, les boutiques, situés dans la région ou situés dans un secteur géographique proche de la fromagerie sont desservis par la fromagerie elle-même. Mais ceux situés à l'extérieur de la région ou bien

qui sont localisés dans un secteur géographique loin de la fromagerie sont desservis via le distributeur. La fromagerie vend aussi son produit en utilisant la vente au comptoir ou la vente directe au consommateur à travers sa boutique, le groupe d'achat puis le marché Équiterre. En d'autres termes, le marché du détail ou les détaillants situés dans la région ou dans un secteur géographique proche de la fromagerie sont desservis par la fromagerie elle-même mais ceux situés à l'extérieur de la région ou dans un secteur géographique loin de la fromagerie sont desservis via le distributeur. Malheureusement, ce canal est le moins important pour la fromagerie en termes de volume de vente.

Le réseau HRI (hôtels, restaurants et institution), le marché des magasins spécialisés et le marché des épiceries fines sont desservis via le distributeur. Par rapport à l'exportation, c'est un marché qui est en pleine expansion. L'entreprise distribue aussi ses produits en Ontario et en Colombie-Britannique, ce qui veut dire qu'elle dessert le Canada aussi via le même distributeur, qui est « le Choix des Artisans » qui passe à travers d'autres distributeurs. Bientôt la fromagerie desservira le marché américain et peut être l'Europe et d'autres marchés qui ne connaissent pas le produit Baluchon. Ce qui rentre dans le cadre des objectifs futurs de la fromagerie. « Nous nous intéressons aussi au marché américain puisque nous croyons qu'il y a là un potentiel pour notre fromage à pâte molle, le Cru de Champlain » selon madame Harvey. Pour cela, il faut s'informer au début à travers les rencontres, savoir comment procéder, s'assurer l'existence d'un distributeur et avoir la capacité d'assurer les ventes après, c'est tout un système à savoir et une recherche à faire pour commencer une région ou continuer, selon Madame Harvey. Donc, les actions consistent en la recherche de l'information en téléphonant. C'est-à-dire connaître si le produit va plaire, s'il est bon, si les gens vont l'aimer et bien le déguster (comportement des gens vis-à-vis du fromage), s'ils sont capable de l'avoir (pouvoir d'achat). De plus, le Baluchon est un produit haut de gamme et très cher et non pas un produit industriel. Selon Madame Harvey, les industries avec les volumes sont capables de faire baisser un prix, ajoutent des substances laitières modifiées, augmentent les rendements et ils vont chez une grosse industrie pour produire un grand volume.

Par contre, la fromagerie travaille avec un lait entier, comme les producteurs qui travaillent avec Plaisirs Gourmets, ils travaillent tous avec des laits entiers. Ce qui est une limite en même temps de travailler avec un lait entier naturel, sans substance et non pas dénaturé et c'est ce qui fait la différence pour le fromage, pour Madame Harvey. Par rapport à la vente à d'autres fabricants, la fromagerie ne dessert pas actuellement d'autres fabricants ou d'autres fromageries, ça sera pour le futur selon madame Harvey. La fromagerie assure un service à la clientèle (s'assurer que le client est satisfait) et fait un suivi à son distributeur. La stratégie de la fromagerie ne consiste pas à vendre à un distributeur mais de vendre d'autres endroits peu importe et non pas de vendre au même endroit.

Donc, la fromagerie FX Pichet opte pour une stratégie de distribution de type intensive ou indifférenciée. Par rapport aux caractéristiques du produit, les caractéristiques que présente actuellement le Baluchon, vont satisfaire les consommateurs, étant donné que c'est un produit stable, sa traçabilité est assurée par la fromagerie, il respecte les protocoles de propreté et de fabrication et la fromagerie a la capacité de le fournir, ce qui est un avantage pour les épicerie fines et les magasins spécialisés. Par rapport à la production, la fromagerie détermine sa production en faisant une prévision de vente avec ce qui a déjà été fait, avec le lien avec le distributeur, les promotions faites et les objectifs établis, puisque la fromagerie dispose de trois produits qui ont une longue durée d'affinage. Côté prix, il est déterminé en fonction du coût ou du prix de revient pour garder la continuité et la viabilité de l'entreprise et pour faire de l'argent aussi. Selon Madame Harvey, le coût de revient doit être couvert. Par contre, le prix du détail varie en fonction des marchés desservis. Ainsi, pour les trois produits, le prix varie entre 40 et 58 \$ le kilogramme.

La fromagerie utilise deux types de circuits pour la distribution de son produit, à savoir la vente directe aux consommateurs qui est un circuit court et la distribution via le distributeur ou le grossiste qui est un circuit long. Le distributeur touche une commission de 20 à 22 %. Les chaînes et les détaillants ont 45 % de commission. Pour les magasins ou les magasins spécialisés, le distributeur prend sa cote qui est de 45 % puisqu'il y a 10 à 15 % de la chaîne qui est absent. Le magasin ou le magasin spécialisé prend entre 35 et 45 % de commission. L'entente qui lie la fromagerie FX Pichet avec son distributeur le Choix des artisans est de type philosophique. C'est

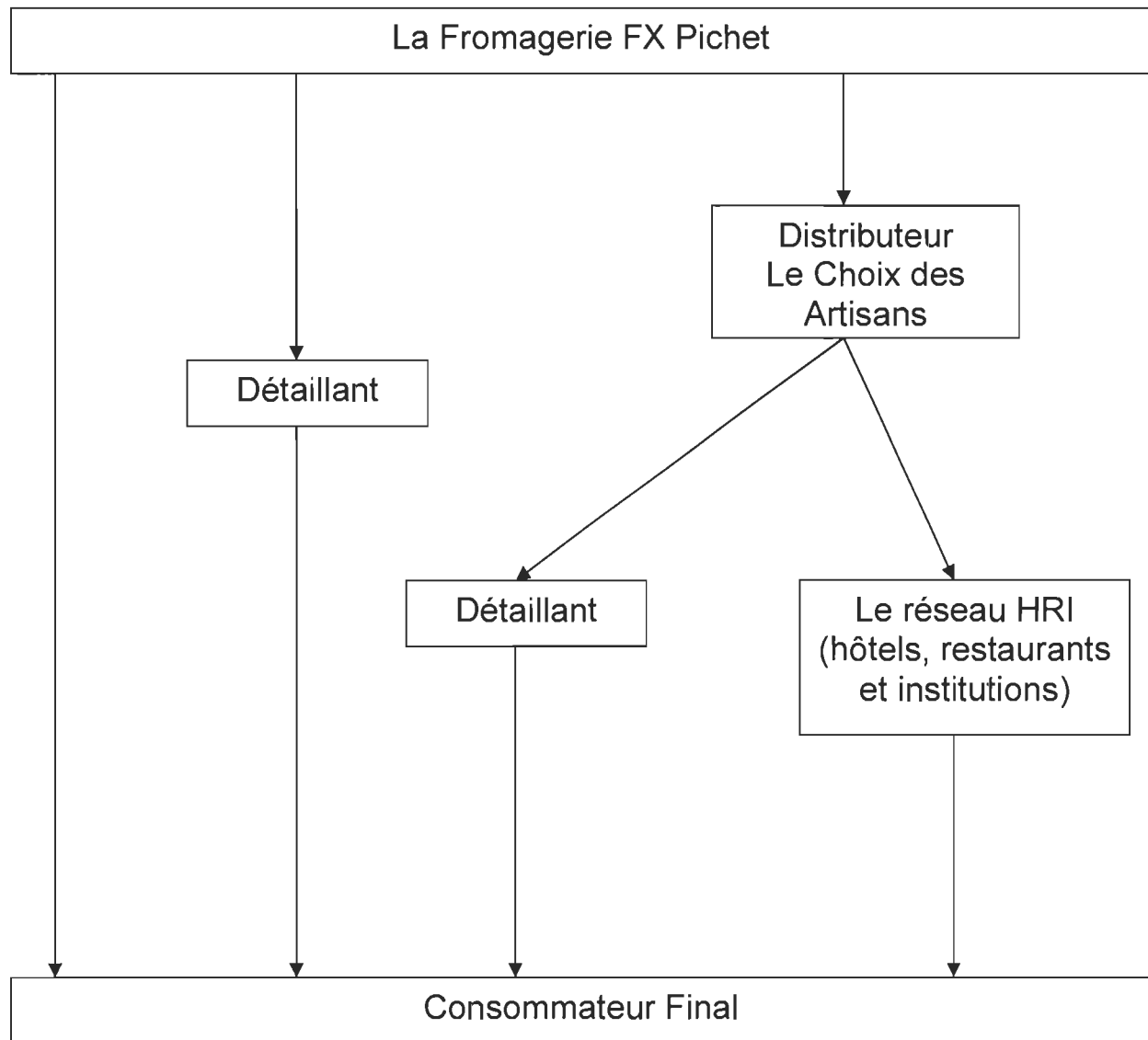
une entente verbale de type partenariale et il n'y a aucun contrat. Il s'agit d'un lien de confiance entre les deux acteurs. Les produits sont transportés à travers des camions ou des livreurs. Par rapport aux délais de livraison, la fromagerie travaille avec son distributeur à la semaine prêt. Le distributeur assure un service au client à la même semaine, peut être des jours de délais, vue la distance. Par exemple, Montréal est desservie à la même semaine puisque c'est là où s'est concentrée la plus grande masse des consommateurs. Côté stockage, celui-ci veut dire la durée d'affinage, c'est-à-dire 65 jours d'affinage pour le Baluchon. C'est dans les salles d'affinage de la fromagerie que le produit est stocké. La fréquence de livraison satisfait les clients de la fromagerie, selon Madame Harvey. Le Baluchon est assuré lors de son transport. La fromagerie considère que la vente au distributeur ou au grossiste représente le canal le plus important en termes de volume de vente, avec les HRI, les magasins spécialisés et les épiceries fines.

Analyse de la stratégie de distribution de la fromagerie FX Pichet :

La place de la distribution dans la stratégie marketing du Baluchon est très importante. Le Baluchon est un produit haut de gamme, périssable comme la plupart des fromages fermiers ou artisanaux et qui doit être livré rapidement, puisque le lieu de sa fabrication est très éloigné des centres urbains. C'est le cas aussi pour le Cru de Champlain et le Réserve La Pérade. Mais ces produits sont encore nouveaux et on ne serait pas en mesure d'analyser leurs stratégies de distribution. Le distributeur « Le Choix des Artisans » est majoritaire dans la stratégie de distribution de la fromagerie FX Pichet puisque c'est le canal le plus important en termes de volume de vente. Malgré cette importance, la fromagerie a toujours un certain pouvoir sur la distribution du Baluchon. Mais la raison pour laquelle la fromagerie a opté un seul distributeur, c'est qu'elle veut diminuer le nombre d'intermédiaires afin de diminuer les coûts de distribution. De plus, Ce distributeur a des contacts avec les épiceries fines, les magasins spécialisés et les HRI (hôtels, restaurants et institutions). Ce qui lui permet d'être plus efficace dans la mesure où c'est son domaine de spécialité. Ainsi, la fromagerie pourra se concentrer sur la fabrication. La fromagerie fait en sorte que son produit soit disponible à un maximum de points de vente et être connu dans les régions qui ne le connaissent pas tout en ayant un seul distributeur qui passe à travers d'autres distributeurs. C'est-à-dire qu'elle opte pour une stratégie de type intensive ou indifférenciée pour son produit Le Baluchon. Mais cela n'est réalisable qu'en augmentant le nombre de distributeurs ou d'intermédiaires et non pas se focaliser sur un seul distributeur.

Surtout que la fromagerie dessert le Canada actuellement et elle veut desservir par la suite le marché américain et européen. Ce qui lui oblige à augmenter le nombre d'intermédiaires ou de distributeurs. La figure ci-dessous présente le circuit de distribution adopté par la fromagerie FX Pichet pour son produit Le Baluchon :

Figure 13. Le circuit de distribution du Baluchon



2.2. Présentation de la stratégie de distribution et de commercialisation actuelle utilisée par la fromagerie du Presbytère :

Le produit le plus populaire de la fromagerie du Presbytère est le Champayeur puisque le Bleu d'Élizabeth vient tout juste d'être produit. Par conséquent, il est aussi le plus rentable et c'est pourquoi nous étudions sa distribution et en plus la logique de l'entreprise est la même pour tous ses produits. Une fois que le fromage est en fin prêt pour la consommation, il est conservé dans une chambre froide à 4°C. Cet espace de stockage n'est présentement utilisé qu'à moitié. La capacité d'affinage du produit est, quant à elle, utilisée à 33%. L'expansion est donc possible à ce niveau. Une fois que les fromages sont prêts, ils peuvent être conservés durant un mois. Ainsi, il est stocké en fonction de la durée d'affinage et les commandes des marchés. Le Champayeur est un fromage fin à pâte molle. Cependant, il ne fait pas partie d'une catégorie en particulier. Cela s'explique par le fait que Le Champayeur possède des caractéristiques touchant à plus d'une catégorie. Le groupe de fromage qui le représente de plus près est : les pâtes molles à croûte fleurie. Dans cette famille de fromages, on retrouve entre autre le brie, le camembert et le chaource. Ces fromages sont reconnaissables par leur croûte blanche, par leur pâte souple et onctueuse et par leur saveur particulière.

Le Champayeur se différencie de cette famille par sa pâte molle mais non coulante. Ce sont les fromages faisant partie de la famille des pâtes molles à croûte fleurie qui entrent directement en concurrence avec Le Champayeur. Ce qui va rendre la tâche plus difficile en termes de choix pour le consommateur qui se rend à l'épicerie pour acheter un fromage fin du genre camembert, il sera tenté par les fromages ayant sensiblement les mêmes caractéristiques. Il sera embêté par les différents produits d'une même famille. Ainsi, il se peut qu'un client qui désire acheter un fromage bleu sorte du marché avec du cheddar. La catégorie de consommateurs qui consomme le plus Le Champayeur, se situe entre 35 ans et 54 ans. Le prix du détail est 5 \$ pour 140 grammes de meules. Le prix de vente lié au volume ou au distributeur est de 3,25 \$ pour 140 grammes de meules. C'est un produit de gamme moyenne. Pour le Bleu d'Élizabeth, malgré qu'il soit nouveau, il a une forte popularité et il ne suffit pas à la demande car la fromagerie dispose d'une capacité de production très limitée. Donc, la demande est supérieure à l'offre. C'est un produit haut de gamme.

Au tout début, les Morin assuraient eux-mêmes leur distribution et ne rejoignaient qu'un petit secteur géographique. Ce qui représente pour eux un marché géographique primaire ou immédiat et qui est en croissance actuellement. Ils faisaient affaire directement avec les détaillants de la région du Centre-du-Québec et assuraient la livraison du produit. Ils vendent leurs produits directement sur les lieux de fabrication et font par leurs propres moyens une partie de la distribution dans les commerces environnants. En d'autres termes, c'est un marché local pour la fromagerie. Depuis, ils ont changé de système et font affaire avec un distributeur, « Plaisirs Gourmets », puisqu'ils ont constaté que les consommateurs, situés à l'extérieur de la région ou n'étant pas à proximité de la fromagerie, étaient prêts ou pouvaient se déplacer pour obtenir un fromage fin au lait cru, mais pas de manière excessive. Cette collaboration avec Plaisirs Gourmets avait comme but de permettre aux Morin d'atteindre les autres régions administratives du Québec et ainsi étendre leur marché cible d'une région, à l'ensemble du Québec. De cette façon, leur fromage est distribué dans les 17 régions administratives du Québec et une grande majorité des MRC. Ce dernier (Plaisirs Gourmets) offre un service de distribution personnalisé de fromages artisanaux québécois destinés aux boutiques spécialités ainsi qu'aux restaurants de haut de gamme à travers tout le Québec. Ce qui représente un marché total intéressant pour la fromagerie.

Les chaînes d'épicerie comme IGA, Métro, Loblaws ne font donc pas partie de la liste des clients actuels ou potentiels du distributeur. La fromagerie du Presbytère continue de s'occuper des clients de sa région et confie les autres à Plaisirs Gourmets qui couvre une superficie plus grande. L'entente qui lie la fromagerie du Presbytère avec Plaisirs Gourmets est de type philosophique. C'est une entente verbale du type partenarial et il n'y a aucun contrat. Il s'agit d'un lien de confiance entre les deux acteurs. Plaisirs Gourmets a cependant l'exclusivité des produits sauf pour les clients déjà détenus ou nouvellement trouvés par la fromagerie. La façon dont fonctionne le distributeur est simple. Il appelle ses détaillants et prend les commandes. Il passe ensuite à la fromagerie et ne prend que ce dont il a besoin. Les meules sont donc déjà vendues lorsqu'elles quittent la chambre froide. La production est donc toujours faite selon des prévisions et les délais de livraison sont respectés. Pour qu'il n'y ait aucune perte, le fromager reste prudent dans les quantités qu'il produit au risque d'en manquer. Plaisir Gourmets fournit aussi des rapports de vente à ses clients dès que ceux-ci en font la demande. La

fromagerie du Presbytère est donc toujours au courant de ses activités. Pour ce qui est du prix des fromages, la famille Morin n'a pas de stratégie précise. Il est fixé selon ce que le consommateur est prêt à payer. C'est-à-dire en fonction de la compétition et le prix de revient. Pour ce qui est de Plaisirs Gourmets, c'est M. Morin qui décide du prix et le distributeur prend un certain pourcentage. Ce pourcentage est estimé à 16% par rapport aux ventes. Il n'y a donc pas de négociation nécessaire puisque c'est une relation de type : « C'est quoi ton prix? ».

En cas de problème de conservation provenant d'une erreur de fabrication, la fromagerie rappelle tous ses produits et couvre les frais. Si c'est un manquement au niveau du distributeur ou du détaillant, ce sont ces derniers qui doivent défrayer les coûts. Ce genre de chose n'arrive pratiquement jamais car la distribution de produits alimentaires est très réglementée et les entreprises font l'objet d'un suivi serré. Si un fromage n'est pas vendu avant la date de péremption, c'est aussi le détaillant qui doit s'en occuper. Donc, les produits de la fromagerie sont assurés lors du transport par le distributeur du moment où ils quittent la fromagerie.

Dans leur plan d'affaire initial, la famille Morin avait prévu que les ventes de fromages directement faites au Presbytère seraient faibles compte-tenu de la petitesse du village. Cependant, depuis leur ouverture, ils réalisaient 30 % de leurs ventes directement au comptoir de la ferme ce qui leur procure 43 % de profit brut. Lorsqu'ils font affaire directement avec un détaillant, leur profit brut chute de 33 % et lorsque c'est Plaisirs Gourmets qui s'occupe de la distribution, le profit brut est de 23 %. Par rapport au volume de vente, c'est la vente aux distributeurs ou aux grossistes qui est la plus importante, suivie de la vente au marché local et la moins importante c'est la vente au comptoir ou la vente directe aux consommateurs. La vente à d'autres fabricants, aux magasins spécialisés, au réseau HRI et aux épiceries fines se fait par l'intermédiaire du distributeur ou par le réseau de distribution.

Une dernière caractéristique du distributeur Plaisirs Gourmets est le partenariat créé avec les 18 fromageries qui lui ont confié leur distribution. Elles se sont regroupées afin de concevoir une étiquette permettant de mieux les représenter. Il s'agit du label « Fromages de pays ». C'est un autocollant apposé sur les emballages originaux des fromages qui certifie que ceux-ci sont fabriqués avec du lait entier, sans aucune substance laitière modifiée et de façon artisanale. Ils

ont aussi développé un site web (www.fromageduquebec.qc.ca) qui présente les fromageries, leurs produits et leurs points de ventes. Il y a également des recettes et des liens intéressants sur les fromages et les produits complémentaires.

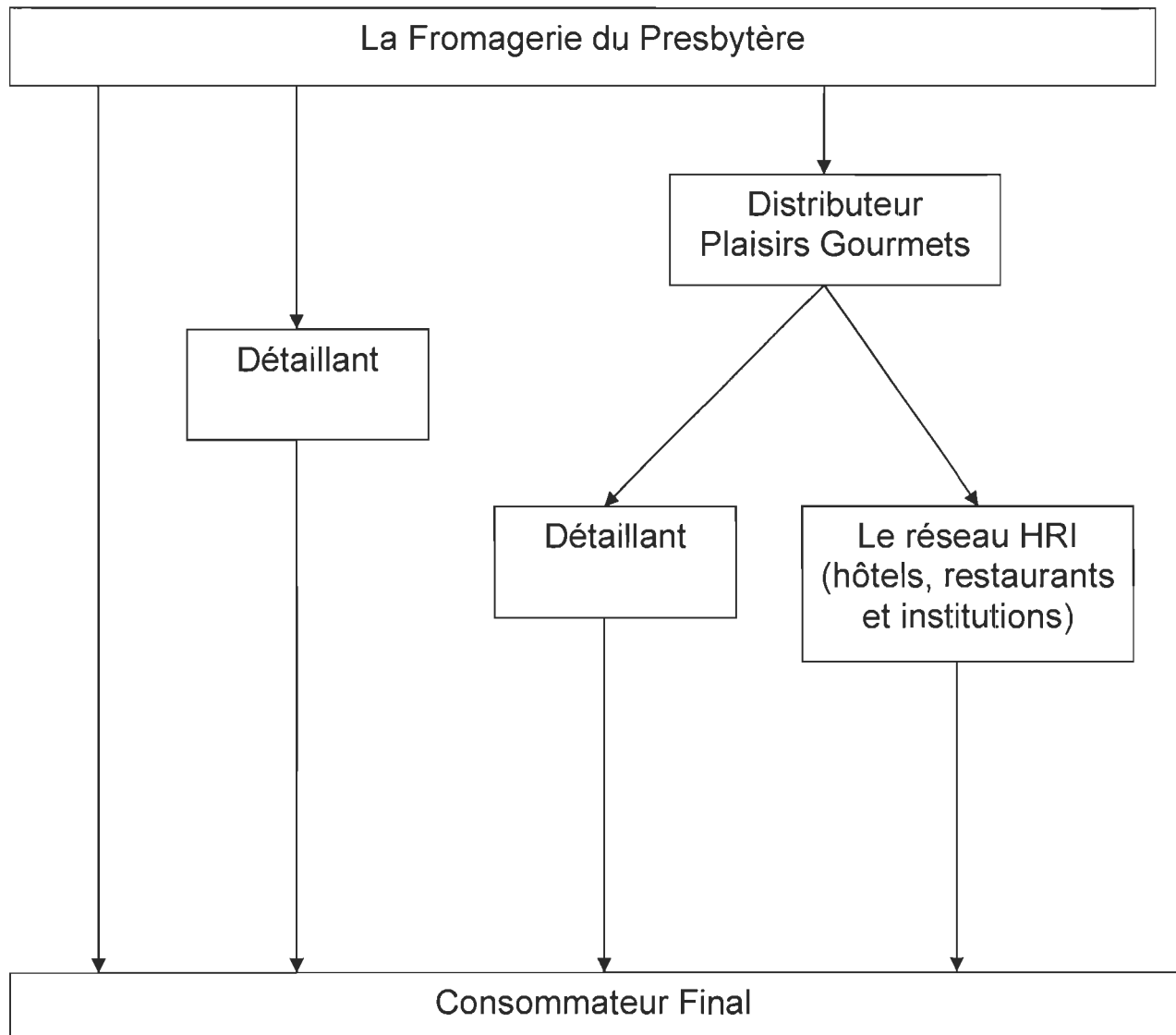
Analyse de la stratégie de distribution de la fromagerie du Presbytère :

Tout d'abord, il faut souligner que le fait que Le Champayeur ne soit associé à aucune catégorie en particulier nuit aux ventes du produit. Sur l'étiquette, on ne trouve pas de catégorie étant donné qu'il n'est associé à aucune. Cela va jouer sur l'attractivité du produit. De peur de se tromper, les clients seraient portés à se tourner vers une valeur sûre qu'ils connaissent bien comme le brie. On peut néanmoins lire et se fier à une courte description du produit : « Fromage affiné en surface à pâte molle ». Bien que la description aide les consommateurs à se faire une idée du produit, elle ne permet pas aux consommateurs d'y associer une saveur. Donc, il serait désavantageux pour la fromagerie du Presbytère que son fromage Le Champayeur ne fasse pas partie d'une catégorie.

Par rapport à la distribution, la place de la distribution dans la stratégie marketing du Champayeur est très importante. En effet, il s'agit d'un produit périssable, qui doit donc être livré rapidement, et le lieu de fabrication du fromage est très éloigné des centres urbains. De plus, comme la fromagerie a l'intention de produire d'autres fromages, le Bleu est déjà présent et ils travaillent sur un gruyère, ils ont besoin de réduire les coûts de distribution. La fromagerie du Presbytère utilise peu d'intermédiaires ce qui lui permet déjà d'avoir des coûts de distribution relativement bas. Leur principal intermédiaire qui est Plaisirs Gourmets, leur apporte principalement deux avantages qui sont absolument nécessaires. Tout d'abord, il a de nombreux contacts dans les épiceries fines et les restaurants spécialisés. Il est donc très efficace sur ce point. De plus, il est plus spécialisé dans ce domaine. Donc, les employés de la fromagerie peuvent se concentrer tranquillement sur la fabrication. Ainsi, la fromagerie opte pour une distribution de type sélective afin d'avoir une maîtrise sur la qualité du produit et exclusive puisque c'est un lien de confiance qui s'implique dans la relation entre la fromagerie et son distributeur.

La figure ci-dessous présente le circuit de distribution adopté par la fromagerie du Presbytère pour son produit Le Champayeur :

Figure 14. Le circuit de distribution du Champayeur



3. Les flux de distribution :

Pour les flux de distribution, nous présentons ici les résultats des flux pour chacune des deux fromageries. À savoir les flux de distribution de la fromagerie FX Pichet et ceux de la fromagerie du Presbytère.

3.1. Les flux de produit :

Pour le cas de la fromagerie FX Pichet, on s'intéresse au mouvement physique que suit le Baluchon de son état de production jusqu'à l'état de la consommation. Les consommateurs prennent possession du produit de deux manières différentes. Dans un premier temps, le fromage le Baluchon part de la fromagerie FX Pichet qui est le fabricant. Ensuite, le fromage est transporté par des camions réfrigérés. C'est le distributeur, Le Choix des Artisans, qui s'occupe de la distribution du produit dans les magasins spécialisés, les épicerie fines et les HRI du Québec. Le fromage est donc acheminé vers les détaillants ce qui rend le produit disponible auprès des consommateurs. Dans un deuxième temps, les consommateurs, les groupes d'achat, le marché ou l'organisme Équiterre viennent se procurer le produit directement à la boutique qui est la fromagerie. Le produit va alors du fabricant au consommateur directement. Cette alternative permet d'avoir un meilleur prix parce qu'il y a moins d'intermédiaires.

Pour le cas de la fromagerie du Presbytère, plusieurs intermédiaires prennent possession physique du produit Le Champayeur avant de se rendre au consommateur final. Pour le présent cas, les consommateurs peuvent prendre possession du produit de deux manières différentes. En premier lieu, le fromage Le Champayeur part de la fromagerie du Presbytère qui est le fabricant. Ensuite, le fromage est transporté par des camions réfrigérés. C'est le distributeur, Plaisirs Gourmets, qui se charge de distribuer le produit dans les commerces spécialisés du Québec. Le fromage est donc acheminé vers les détaillants ce qui rend le produit disponible auprès des consommateurs. En deuxième lieu, les consommateurs et les restaurateurs peuvent se procurer le produit en se rendant directement à la fromagerie du Presbytère. Le produit va alors directement du fabricant au consommateur. Cette alternative permet aux consommateurs d'avoir un meilleur prix parce qu'il y a moins d'intermédiaires. Dans ce circuit de distribution, il y a très peu d'intermédiaires ce qui diminue la manutention et occasionne moins de problème de conservation du produit.

3.2. Les flux de négociation :

Pour le cas de la fromagerie FX Pichet, il y a des négociations qui se font entre la fromagerie et son distributeur. Madame Harvey avait précisé l'importance de négocier avec son distributeur dans la mesure où il y a un budget promotionnel à tenir compte, il faut pousser les ventes, arriver à la rentabilité de l'entreprise, trouver des moyens efficaces pour mieux vendre. Les négociations portent sur les volumes de vente, la promotion, les délais de livraison, la marge de profit, etc. Il y a un prix pour le volume de vente fixé par la fromagerie sans qu'il soit négocié. Ensuite, le distributeur s'occupe de la négociation avec les détaillants et les HRI. C'est son affaire.

Pour le cas de la fromagerie du Presbytère, c'est Plaisirs Gourmets qui s'occupe de la négociation avec les divers détaillants. Il s'occupe de la détermination du délai de livraison. Il y a très peu de négociation dans ce circuit ce qui occasionne parfois des fromages avec des marges de profits beaucoup trop élevées.

3.3. Les flux de propriété :

Pour le cas de la fromagerie FX Pichet, le Baluchon est une marque de commerce et une propriété intellectuelle. Selon Madame Harvey, il y a un portefeuille à établir ou à tenir compte pour monter une valeur ou la valeur du produit. C'est-à-dire que le produit et la fromagerie sont enregistrés dans le registre du commerce. Ainsi, lorsque Le Choix des Artisans vient prendre possession des fromages, ces derniers sont déjà vendus. Il prend donc possession du titre de propriété. Le flux de propriété passe de la fromagerie au distributeur, Le Choix des Artisans, vers les détaillants et les HRI et finalement aux consommateurs.

Pour le cas de la fromagerie du Presbytère, lorsque Plaisirs Gourmets vient prendre possession des fromages, ces derniers sont déjà vendus. Il prend donc possession du titre de propriété. Le flux de propriété passe donc de la fromagerie à Plaisirs Gourmets vers le détaillant et finalement aux consommateurs.

3.4. Les flux informationnels :

Pour le cas de la fromagerie FX Pichet, Madame Harvey avait précisé la nécessité d'avoir un canal assez ouvert en matière d'échange d'information. Les informations échangées entre la fromagerie et son distributeur portent sur la qualité du produit, le temps nécessaire pour son acheminement jusqu'au consommateur, le temps de sa production, les promotions et celles qui devront être échangées pour maintenir les représentants, les changements au niveau de la saison pour les produits, la satisfaction du client, s'assurer du bon état du produit de la fromagerie au consommateur, s'assurer du produit envoyé et savoir aussi s'il est bien acheminé. Les échanges se font de manière bidirectionnelle. Le distributeur échange aussi les informations avec les divers détaillants et les HRI. Le consommateur peut donner de l'information concernant son avis sur la qualité du produit à la fromagerie directement ou bien au détaillant ou au magasin spécialisé ou au réseau HRI qui feront transmettre l'information jusqu'à la fromagerie.

Pour le cas de la fromagerie du Presbytère, l'échange d'informations se fait de manière bidirectionnelle. La principale information échangée porte sur les rapports de vente entre les détaillants et Plaisirs Gourmets et entre Plaisirs Gourmets et la fromagerie. Le consommateur peut aussi donner de l'information concernant la qualité du produit au détaillant qui fera suivre le message jusqu'à la fromagerie. En effet, toutes les parties participent à l'échange d'informations et chaque intermédiaire a la possibilité de fournir des renseignements à un autre. Par exemple, le fabricant peut fournir de l'information concernant les caractéristiques du produit et la compagnie de transport peut donner de l'information sur les délais de livraison.

3.5. Les flux promotionnels :

Pour le cas de la fromagerie FX Pichet, la promotion se fait pour les trois produits. La fromagerie fait appel à un consultant en commercialisation pour faire la promotion de ses produits. Selon Madame Harvey, il ne faut pas tout dire sur le produit et la fromagerie au consommateur en un seul coup. Il faut aller petit à petit. Il faut que le consommateur entende parler de la fromagerie et ses produits de temps en temps ou fréquemment. Il faut donner des nouvelles ponctuelles au consommateur. C'est un principe selon elle. Actuellement, la fromagerie a lancé deux nouveaux produits, mettant au plan les municipalités de Champlain et de Sainte-Anne-de-la-Pérade, afin de rendre hommage aux deux régions et aux gens qui les

habitent, parce que la fromagerie à travers le couple Pichet-Harvey a eu un soutien de la part des gens et des deux communautés lors du relancement des activités de la fromagerie de Saint-Anne-de-la-Pérade. « Nous fabriquons un fromage fin du terroir à base de lait biologique directement produit sur notre ferme. Nous avons d'abord commercialisé le Baluchon, puis avons décidé de diversifier notre offre par ces nouveaux produits » selon Marie-Claude Harvey, présidente de la Fromagerie F.X. Pichet. Pour Mr. Pichet : « C'était important pour nous d'offrir un produit de qualité qui mettrait au premier plan les municipalités de Champlain et de Sainte-Anne-de-la-Pérade. De cette façon, nous rendons hommage à la région et aux gens qui l'habitent. Nous voulons aussi témoigner du soutien que nos deux communautés ont manifesté quand nous avons relancé les activités de la fromagerie de Sainte-Anne-de-la-Pérade, en avril 2007 ».

Pour les maires des deux municipalités concernées, la mise en marché de ces nouveaux fromages assure une belle visibilité à la région. C'est avec fierté qu'ils ont dévoilé les étiquettes de ces produits, identifiées aux couleurs de leur municipalité. Pour sa part, le maire de Sainte-Anne-de-la-Pérade, Gilles Devault, a assuré que les étiquettes de ces produits auraient une place de choix dans leur hôtel de ville respectif. La Fromagerie FX Pichet participera à de nombreux concours durant la période estivale afin de mieux faire connaître ses produits et de gagner en notoriété.

Pour le cas de la fromagerie du Presbytère, il y a très peu de promotions qui sont faites dans ce circuit de distribution. La promotion est établie par la fromagerie elle-même à travers l'expérience vécue, la communication avec le distributeur, et l'échange d'informations avec celui-ci. La seule promotion à ce sujet porte sur l'étiquette « Fromages de Pays » qui est utilisée sur les emballages et dans les présentoirs. Aussi, il y a de nouveaux fromages vendus à rabais grâce à une réduction du prix de vente autorisée par la fromagerie et Plaisirs Gourmets. La fromagerie du Presbytère a également participé au festival des fromages de Warwick, durant la période du 13 au 15 juin 2008. Son fromage « Bleu d'Élizabeth » a été classé 5^{ème} lors de la sélection Caseus (le concours des fromages fins du Québec). Le tableau ci-dessous est un tableau de synthèse et en même temps comparatif des deux cas étudiés.

Tableau 6

Tableau de synthèse et comparatif des deux cas étudiés

| <i>Objectifs</i> | <i>Fromageries</i> | <i>FX Pichet</i> | <i>Presbytère</i> |
|---|--------------------|--|---|
| <u>PODC :</u> - Planification - Organisation - Direction - Contrôle | | C'est structurer à bord avec le distributeur, les représentants et les différents responsables de la fromagerie selon la promotion et les saisons. | Elle se fait avec le distributeur en fonction des besoins des marchés et des saisons. |
| | | Garder le contact avec son distributeur principal, entretenir des relations avec les représentants et les consommateurs via celui-ci (distributeur). | Collaborer avec le distributeur à travers des meetings ou des assemblées de dégustation permettant d'avoir des liens de communication. |
| | | Soustraire une partie de la distribution du produit au distributeur principal. | Partage du pouvoir quant à la distribution du produit avec le distributeur principal. C'est la force de la marque de commerce du produit. |
| | | Partage du contrôle de la distribution du produit avec le distributeur principal. | Partage du contrôle de la distribution du produit avec le distributeur principal. |
| <u>Types de stratégies de Commercialisation :</u> | | Distribution intensive ou indifférenciée. | Distribution sélective. |
| <u>Flux de distribution :</u> - Flux de produit - Flux de négociation - Flux de propriété - Flux informationnels - Flux promotionnels | | Fabricant, distributeur, détaillant, consommateur. | Fabricant, distributeur, détaillant, consommateur. |
| | | Les négociations se font entre la fromagerie et son distributeur. | C'est le distributeur qui s'occupe des négociations avec les divers détaillants. |
| | | Transfert du titre de propriété du fabricant au distributeur vers les détaillants pour arriver enfin aux consommateurs. | Transfert du titre de propriété du fabricant au distributeur vers les détaillants pour arriver enfin aux consommateurs. |
| | | L'échange d'informations se fait de manière bidirectionnelle entre les différents acteurs du circuit de distribution. | L'échange d'informations se fait de manière bidirectionnelle entre les différents acteurs du circuit de distribution. |
| | | Peu de promotion pour les produits en question malgré le recours à un Conseiller en commercialisation. | Peu de promotion pour les produits en question. |

III. Évaluation des sites web des deux cas étudiés :

Dans cette partie, nous analysons les sites web des deux fromageries, à savoir celui de la fromagerie FX Pichet et celui de la fromagerie du Presbytère.

1. Description du site web de la fromagerie FX Pichet :

Le site web de la fromagerie FX Pichet www.fromageriefxpichet.com est en phase de réorganisation, comme Madame Marie-Claude l'avait souligné. Auparavant, ce site était la propriété de la fromagerie Jonathan avant sa faillite. Mais lors de l'acquisition de la fromagerie Jonathan par le couple Pichet-Harvey et qui est devenue l'actuelle fromagerie FX Pichet, la fromagerie a dû récupérer aussi l'ancien site web de la fromagerie Jonathan. Au début, le nouveau site de la fromagerie avait quelques erreurs. La description, pour les moteurs de recherche, du site est la suivante : En Mauricie, Fromageries Jonathan {...}. Le logo est doté de la description suivante pour les aveugles : Fromageries Jonathan. Bien que nommée FX, la souris propose les aventures de Jo... Actuellement, tout a changé. La description, pour les moteurs de recherche, du site est la suivante : En Mauricie, Fromagerie Fx Pichet se spécialise dans la fabrication, l'affinage et la commercialisation de fromages artisanaux. Le Baluchon, un fromage au ... La souris appelée FX est un ambassadeur sympathique et original, le meilleur amateur de fromage. Le logo présente ce personnage attachant qui part « BALUCHON SUR L'ÉPAULE » à travers l'Amérique du nord. Au centre du logo, on peut voir le Parc national de la Mauricie, lieu de naissance du projet et point de départ de FX.

Dans le site web, on trouve la rubrique « Entreprise » qui est définie à travers la mission, la philosophie, l'équipe de la fromagerie et l'historique. Mais il n'y a que la mission de l'entreprise et l'équipe qui sont définies. Les autres sous-rubriques sont à venir. On trouve aussi la rubrique « produit ». Dans cette rubrique, on parle du produit Le Baluchon. Dans cette rubrique, il y a les caractéristiques, une fiche technique en PDF, les recettes, les étapes en mot et en images, la conservation du fromage et le vocabulaire technique. Dans la sous-rubrique les « caractéristiques », on parle des caractéristiques du Baluchon. Dans la sous-rubrique « fiche technique en PDF », on définit le Baluchon sous forme de tableau, qui présente : la région, la fabrication, la pâte, la croûte, le type de lait, les particularités, l'affinage, matière grasse, humidité, saveur, odeur, apparence, texture, consistance, goût et saveur, contact, adresse,

téléphone, télécopieur, courriel et site web. Dans la sous-rubrique « recette », on parle des différentes recettes faites à travers le Baluchon, avec les différents ingrédients et leurs modes de préparation. Dans la sous-rubrique « Les étapes en mots et en images », on parle des différentes étapes de la production du produit Le Baluchon. Dans la sous-rubrique « La conservation du fromage », on parle de la meilleure façon de conserver le fromage Le Baluchon pour une meilleure dégustation. Dans la sous-rubrique « Vocabulaire technique », on définit les différents termes rentrant dans la fabrication du fromage. Ensuite, il y a la rubrique « Points de vente ». Dans cette rubrique, on cite les différents points de ventes à travers lesquels on trouve le fromage Le Baluchon. Enfin, il y a la rubrique « Contact ». Dans cette rubrique, il y a la sous-rubrique « Coordonnées » et la sous-rubrique « Personnes ressources ». Dans la sous-rubrique « Coordonnées », on nous donne l'adresse de la fromagerie et de la ferme avec leurs numéros de téléphone, leurs fax, l'adresse courriel de la fromagerie ainsi qu'une carte montrant la meilleure façon de s'y rendre. Dans la sous-rubrique « Personnes ressources », On nous donne les personnes responsables de la fromagerie et de la ferme avec leurs fonctions au sein des deux et leurs adresses courriels. Dans cette sous-rubrique, Il y a aussi l'adresse d'une fromagerie qui fait de la fabrication et la distribution ainsi que son site web.

La ferme FX Pichet dispose d'un site web mais il est inaccessible. Il y a la rubrique « Accueil », dans laquelle on trouve le logo de la fromagerie, la façon d'y accéder au cœur du site de la fromagerie (français et anglais mais le site n'est accessible qu'en français mais pas en anglais), l'adresse, le numéro de téléphone, le télécopieur et l'adresse courriel. Soulignons que lors de son évaluation, le site ne présentait rien sur les deux nouveaux produits de la fromagerie, à savoir : le Cru de Champlain et Le Réserve La Pérade.

2. Description du site web de la fromagerie du Presbytère :

Au début, le site présente l'histoire du Presbytère et l'origine de l'idée de la création de la fromagerie. Le site est divisé en cinq grandes rubriques : Presbytère, Ferme, Fromage, Production bio et Recettes. Dans la rubrique Presbytère, on parle de l'historique de la fromagerie avec un extrait d'un poème sur le Presbytère. Dans la rubrique Ferme, on parle de l'historique de la ferme, ses caractéristiques et l'origine du nom de Louis d'Or. Dans la rubrique Fromage, on parle des caractéristiques du fromage Le Champayeur et le Bleu d'Élisabeth. Cette rubrique nous mène à une sous-rubrique qui est : Où se procurer nos fromages. Dans cette sous-rubrique, on nous donne les différents endroits ou points de vente des deux produits. Dans la rubrique Production bio, on nous parle de la nature du lait produit par les vaches de la ferme, la certification de la ferme et les méthodes de travail suivies par la ferme pour assurer une meilleure production bio. Dans la rubrique Recettes, elle est en cours de construction. Il y a la rubrique Pour nous joindre. Dans cette rubrique, on nous donne l'adresse de la fromagerie et de la ferme avec leurs numéros de téléphone et l'adresse courriel de la fromagerie. De plus, on constate qu'en tapant l'adresse internet de la fromagerie, il y a une page qui apparaît avec le logo de la fromagerie présenté sous forme de vache dans une ferme, une ferme comme arrière-plan et une phrase qui dit : « Il était une fois, à Sainte-Élisabeth de Warwick, une idylle entre une ferme et un presbytère ». Pour accéder au cœur du site, il faut cliquer sur le logo de la fromagerie.

Ainsi, on constate que le site web de la fromagerie du Presbytère est un site assez détaillé et bien organisé sur le plan du contenu et bien présenté sur le plan de la forme malgré que la rubrique Recettes est en construction. Ainsi, la contribution de ce site web nous semble intéressante dans la stratégie de communication de l'entreprise. Par contre, le site web de la fromagerie FX Pichet nous apparaît incomplet sur le plan du contenu malgré qu'il est bien organisé et propose une bonne présentation au niveau de la forme. Ainsi, la contribution du site web nous semble relativement faible.

CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

À travers l'analyse des deux cas étudiés selon les objectifs spécifiques de l'étude présente, nous avons constaté des points en commun et des points de divergence entre les deux fromageries.

I. Le processus de gestion de la distribution :

Par rapport aux modes de gestion liés à la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois, nous avons constaté ce qui suit. Sur le plan de la planification, les deux fromageries ont besoin de leurs distributeurs afin de mieux planifier la distribution de leurs produits dans la mesure où ils connaissent bien les tendances des marchés qu'ils desservent. Ce qui signifie que le distributeur représente l'élément clé de la planification. C'est à travers lui qu'on peut déterminer les besoins des marchés. Sa connaissance du marché permet de mieux planifier la production, la promotion et les ventes futures. Ainsi, les objectifs sont fixés en fonction des informations ramenées par le distributeur sur les marchés.

Sur le plan de l'organisation, les deux fromageries optent pour la communication à travers des liens et des assemblées pour mieux organiser la distribution de leurs produits. Pour la fromagerie FX Pichet, elle entretient des liens de communication avec le distributeur ainsi que les différents représentants dont le but de mieux vendre son produit. Par contre, la fromagerie du Presbytère opte pour un seul lien, qui est avec son distributeur. Ce lien est de nature donnant-donnant. C'est-à-dire tu me donnes la commande, je te donne la quantité produite en fonction de la commande. Ainsi, l'organisation de la distribution du produit nécessite la création de liens communicationnels avec les différents acteurs entrant dans la commercialisation du produit en question.

Sur le plan de la direction, les deux fromageries déclarent leur incapacité à diriger ou avoir un certain pouvoir sur la distribution de leurs produits. Ainsi, le partage du pouvoir ou de la direction de la distribution des produits en question restent le seul moyen pour mieux vendre, vu que ce sont des entreprises de petite taille, avec des moyens de distributions très limités. Ainsi, le

distributeur possède un certain pouvoir et dirige une partie de la distribution des produits dans la mesure où il connaît très bien les besoins des marchés qu'il desserve.

Sur le plan du contrôle, les deux fromageries affirment que le partage du contrôle de la distribution de leurs produits avec leurs distributeurs reste pour le moment la meilleure solution pour mieux vendre. Ce partage va leur permettre de se concentrer aussi sur d'autres préoccupations comme la fabrication et s'assurer de la qualité du produit vendu. Pour la fromagerie FX Pichet, le contrôle veut dire avoir des liens avec le produit, le client et le distributeur. Pour la fromagerie du Presbytère, le contrôle veut dire sélectionner les points de vente qui assureront le bon état du produit. Ainsi, le contrôle regroupe les liens avec les différents acteurs rentrant dans la distribution du produit et la sélection des points de vente pour assurer le bon état du produit. Ainsi, la fromagerie fait appel dans son mode de gestion lié à la commercialisation de son produit au distributeur principal parce qu'il a une bonne connaissance du marché et peut garantir une meilleure commercialisation de son produit.

II. Les stratégies de distribution :

Par rapport aux stratégies de distribution, les deux fromageries comptent sur leurs marchés locaux pour se développer. Ainsi, la vente aux divers détaillants situés à proximité géographique des deux fromageries est considérée comme étant le canal de vente le plus en termes de volume de vente. Ce qui a été confirmé auparavant par le MAPAQ dans son étude sur le secteur fromager au Québec, en 2004.

Le distributeur est un l'élément majoritaire dans l'élaboration de leurs stratégies, étant donné que leurs moyens de distribution sont très limités et elles ne pourront pas desservir les différents points de vente situés à l'extérieur de leurs zones géographiques. En terme de volume de vente, les deux fromageries considèrent que le canal de vente le plus important est celui lié à la vente au distributeur ou au grossiste. La vente aux épiceries fines, au réseau HRI, aux magasins spécialisés, à d'autres fabricants, et l'exportation sont moins importants, puisque ces différents réseaux sont desservis à travers le distributeur. En termes de profit, c'est plutôt la vente au comptoir ou la vente directe aux consommateurs qui génère plus de profit. Ces deux constats viennent appuyer celui du MAPAQ à travers son étude sur le secteur fromager, en 2004.

Les deux fromageries optent pour deux types de circuits de distribution, qui le circuit court qui ne prend pas en considération le distributeur ou le grossiste (fabricant, détaillant et consommateur) et le circuit long (fabricant, distributeur, détaillant et consommateur).

Pour le circuit court, il est utilisé à travers le marché local, en desservant les divers détaillants situés à proximité des deux fromageries. Pour le circuit long, il est utilisé pour desservir les divers détaillants situés à l'extérieur de la zone géographique desservie par les deux fromageries. Par contre, la différence constatée entre les deux fromageries est par rapport au type de stratégie par les deux. Pour la fromagerie FX Pichet, elle fait en sorte que son produit soit disponible dans un maximum de points de vente, que ce soit au Québec, au Canada ou à l'extérieur du Canada. Par contre, la fromagerie du Presbytère sélectionne les points de vente afin d'assurer le maintien et la qualité de son produit tout en donnant l'exclusivité de la distribution de son produit à son distributeur principal. De plus, elle est orientée vers deux réseaux de distribution, qui sont : le réseau des fromages de spécialités et le réseau des marchés biologiques. Ainsi, La fromagerie FX Pichet fait en sorte que son produit atteigne le maximum de personnes possibles. Donc, sa stratégie de distribution est de type intensif ou indifférencié. Par contre, la fromagerie du Presbytère veut limiter sa clientèle à un segment de marché bien défini et elle veut limiter le nombre d'intermédiaires afin d'avoir une maîtrise sur sa clientèle et augmenter sa domination sur son circuit de distribution. Donc, la fromagerie du Presbytère opte pour deux types de stratégies de distribution, à savoir la distribution sélective et la distribution exclusive.

III. Les flux de distribution (flux marketing) :

Par rapport aux flux de distribution, nous avons constaté ce qui suit : Pour ce qui est des flux du produit, le mouvement physique des produits des deux fromageries suit le même chemin pour atteindre le consommateur. C'est-à-dire du fabricant au distributeur vers le détaillant et finalement au consommateur. Pour ce qui est des flux de négociation, il n'y a pas de négociation entre la fromagerie du Presbytère et Plaisirs Gourmets. Mais entre Plaisirs Gourmets et les détaillants, il y a des négociations. Ce qui veut dire que les négociations n'englobent pas les différents acteurs du circuit de distribution. Par contre, pour la fromagerie FX Pichet, les négociations se font entre les différents acteurs du circuit de distribution.

Pour ce qui est des flux de propriété, le mouvement du titre de propriété des produits des deux fromageries suit le même cheminement que le mouvement physique. C'est-à-dire qu'il passe du fabricant au distributeur vers le détaillant et finalement au consommateur. Pour ce qui est des flux informationnels, l'échange d'informations se fait de manière bidirectionnelle entre les différents acteurs du circuit de distribution pour les deux fromageries.

Pour ce qui est des flux promotionnels, les deux fromageries adoptent très peu de promotions pour leurs produits. La fromagerie FX Pichet fait appel à un consultant en commercialisation, ce qui n'est pas le cas pour la fromagerie du Presbytère. Pour la fromagerie FX Pichet, il y a le lancement de deux nouveaux produits, à savoir Le Cru de Champlain et Le Réserve La Pérade, avec des étiquettes identifiant les couleurs des deux municipalités. Alors que pour la fromagerie du Presbytère, il y a l'étiquette « Fromages de Pays » qui est utilisée sur les emballages et dans les présentoirs.

Ainsi, pour la fromagerie FX Pichet, les flux marketing sont conformes aux définitions données par Perreault (2002). Ceci est valable pour les flux du produit, de négociation, de propriété, informationnels et promotionnels, malgré qu'il y ait très peu de promotions pour ses produits. Pour la fromagerie du Presbytère, les flux marketing sont conformes pour les flux du produit, les flux de propriété et informationnels. Par contre, elle n'est pas conforme pour les flux de négociation et de promotion dans la mesure où elle est absente dans les négociations, que ce soit avec son distributeur ou avec les détaillants. Elle fait peu de promotions pour ses produits et elle ne fait pas appel à une agence de publicité pour la promotion de ses produits. Pour ce qui est des sites web, la comparaison des deux sites web analysés nous suggère que celui de la fromagerie du Presbytère est un meilleur outil de support communicationnel et promotionnel que l'autre. Ceci peut cependant évoluer rapidement dans un sens ou l'autre selon l'importance des mises à jour qui seront faites.

IV. Conclusion et limites de l'étude :

Dans les points précédents de ce chapitre, nous avons détecté et analysé à travers les deux cas étudiés les modes de gestion liés à la commercialisation, les stratégies de commercialisation, et les flux de distribution. Pour la question de recherche concernant les modes de gestion, nous avons noté que les PME québécoises spécialisées dans la fabrication des fromages artisanaux adoptent des modes de gestion informelles en matière de commercialisation de leurs produits. Ces modes de gestion sont établis en relation avec leurs distributeurs. Ainsi, le PODC adopté par les PME étudiées est totalement différent du PODC conçu auparavant avec des règles et des dispositifs bien définis. Cela est dû à ce que les PME disposent d'une petite structure, des moyens très limités en cette matière, le propriétaire dirigeant est responsable de la production ainsi que de la commercialisation de son produit. Il y a absence d'une hiérarchie ou d'un organigramme qui permet de décentraliser les tâches et de mieux les gérer celles-ci. Mais ce qui est le plus important, c'est l'absence d'un service marketing ou commercial dont sa principale mission est de mieux vendre le produit en question.

Pour la question de recherche relative aux stratégies adoptées en matière de commercialisation, nous sommes parvenus au fait que le distributeur est une partie intégrante dans la commercialisation chez les PME de fabrication artisanale. C'est un facteur déterminant quant à la réalisation d'une stratégie liée à la commercialisation d'un produit bien défini, puisque les PME dans la plupart des cas n'ont pas une très bonne connaissance des marchés qu'elles desservent et ne connaissent pas très bien leurs clientèles malgré qu'elles fassent de la vente directe. Elles ne connaissent que l'environnement qui est à proximité de leurs lieux de production. C'est la raison pour laquelle le distributeur principal est l'élément clé et déterminant dans la détermination d'une stratégie de commercialisation chez une PME de fabrication artisanale de fromages.

Pour la question de recherche relative au rôle des flux de distribution dans la commercialisation, nous avons remarqué que le rôle des flux de distribution est très important chez une PME. Puisqu'à travers un seul ou un même circuit de distribution qu'elle crée, elle achemine son produit jusqu'au consommateur final, elle transfère les titres de propriété de son produit jusqu'au consommateur final aussi, elle échange les informations, elle négocie et à

travers celui-ci, elle détermine les promotions qu'elle devra faire pour son produit. Mais reste que le distributeur est l'élément tranchant avec lequel la PME fait affaire le plus dans le circuit de distribution qu'elle adopte au détriment des autres acteurs qui le constituent. À travers ces constats qu'on a pu déduire à travers l'analyse de deux cas de PME de fabrication artisanale, nous proposons les recommandations suivantes :

- Les PME devraient faire appel à des cabinets conseils en matière de commercialisation ou des cabinets marketing pour une meilleure commercialisation de leurs produits.
- La création d'un service marketing ou d'un service commercial dont la tâche principale est d'assurer une meilleure mise en marché du produit en question.
- Le propriétaire-dirigeant d'une PME pourrait recruter un responsable de la production et un responsable commercial dont le but de répartir les tâches pour mieux gérer la production et la commercialisation du produit en question.
- La PME devrait adopter des modes de gestion plus formelles en matière de commercialisation de son produit.
- La PME ne doit pas se fier complètement à son distributeur pour gérer et établir sa stratégie de commercialisation de son produit. Elle devrait avoir une meilleure maîtrise sur la commercialisation de son produit.
- La PME a besoin d'une stratégie plus performante en matière de commercialisation de son produit, à travers la définition des objectifs et les actions qu'elle devrait mettre en pratique pour les atteindre.
- La formulation d'un plan marketing est essentielle afin de définir les besoins des marchés cibles et les objectifs qu'elle veut atteindre.
- La PME doit impérativement élargir son réseau de distribution et ne pas se fier uniquement à son distributeur principal afin d'avoir une maîtrise sur ses activités.
- Pour rejoindre le consommateur final, la PME doit augmenter ses actions promotionnelles. À savoir la participation à des foires culinaires, car le fromage rentre dans la catégorie des produits de consommation. Les arguments de vente sont beaucoup plus persuasifs lorsqu'il y a dégustation.

De plus, la PME pourrait faire de la publicité dans des magasins spécialisés, les épiceries fines dans le but de mieux faire connaître son produit.

- La PME devrait essayer de trouver elle-même des clients afin qu'elle prenne les commandes de ses nouveaux clients. Par contre, elle pourrait utiliser son distributeur principal pour les desservir.
- La PME doit avoir contact avec les divers acteurs de son circuit de distribution et ne pas se contenter sur son lien avec son distributeur principal que ce soit sur le plan de la négociation, sur le plan informationnel et sur le plan promotionnel. Par contre, elle devrait garder le même cheminement par rapport au mouvement physique et au mouvement du titre de propriété de son produit.
- La PME doit s'intéresser d'avantage au réseau HRI, étant donné que dans ce réseau, il y a les restaurateurs, les chefs-cuisiniers, les traiteurs, qui sont des dégustateurs de haut niveau. Elle devra être à l'écoute de leurs demandes et de leurs recommandations et de les prendre en considération dont le but d'augmenter la qualité de son produit et offrir le meilleur service possible.

Par rapport aux limites de notre étude, nous avons constaté que ces limites sont surtout d'ordre méthodologique. Au niveau, de la validité externe, la taille de l'échantillon, qui est limitée à deux cas, est un obstacle qui ne permet pas de généraliser l'ensemble des résultats obtenus sur l'ensemble de la population retenue. Aussi, l'analyse comparative entre les deux cas fait en sorte que l'analyse ainsi que l'interprétation des données se font de manière très limitée, c'est-à-dire en ne prenant en considération que les cas étudiés. Il y a aussi le fait que les interviewés n'ont pas divulgué certaines informations qu'ils estimaient personnelles, malgré la confidentialité de l'information qui a été assurée par le chercheur. Comme par exemple, la propriétaire de la fromagerie FX Pichet ne nous a pas fourni le prix de vente de son produit au distributeur principal. Malgré ça, cette absence d'information ne semble pas avoir un effet sur les résultats présentés.

Parmi certaines pistes possibles pour les recherches futures afin d'améliorer la compréhension du phénomène étudié, soulignons l'importance d'augmenter la taille de l'échantillon afin de permettre une meilleure généralisation des résultats obtenus sur l'ensemble de la population retenue. Il serait intéressant d'élargir l'étude à un plus grand nombre de producteurs agro-alimentaires.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aide Marketing, (2008), « Les Objectifs Pour Fixer Un Prix De Vente », Page consultée le 5 février 2008 de http://pages.total.net/~aidepme/prix_de_vente.html.
- Alaoui, A. (2006), « La compétitivité internationale stratégies pour les entreprises françaises », Paris, Éditions L'Harmattan, Collection : L'Esprit Économique.
- Amouriaux, H., (2000), « Production, transformation et distribution des produits biologiques au Québec : Inventaire de la situation et des tendances de développement », Québec : Centre d'agriculture biologique du Québec, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, Page consultée le 12 mars 2008 de http://www3.bibl.ulaval.ca/resselec/etudebio_annexes.pdf. ou de <http://www3.bibl.ulaval.ca/resselec/etudebio.pdf>. {Consultation du document et des annexes réservée aux membres de l'Université Laval}.
- Amway, (2008), « Qu'est ce que la vente directe ». Page consultée le 3 juin 2008 de http://www.amway-europe.com/default.asp?zone=Direct_Selling&lan=fr&num=1.
- Association Bretagne des Consultants d'Entreprise, (2005), « Du marketing dans ma PME », avec la contribution de NEXIMA. Document consulté le 26 et le 27 mai 2008 de http://www.abce.org/telechargement/Nexima-Abce_octobre05.pdf.
- Béliveau, S., Caron, T., Ferron, V., Lapalme, D. et Pellerin, C., (2007), « Rapport final : Fromagerie du Presbytère ». Université du Québec à Trois-Rivières, Département des sciences de la gestion, Cours de Gestion de la distribution et du commerce de détail (MKA-1011). Travail présenté à M. Jocelyn Perreault. Automne 2007.
- Beaulieu-Charbonneau, O., (2008), « Étude sur le potentiel d'expansion des marchés des fromages fins québécois ». Publication réalisée par Transformation Alimentaire Québec, du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Édition : Direction des communications. Page consultée le 6 mai 2008 de http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/A308DE41-F176-4030-AADF-853D181F8A11/0/Etude_Fromagesfins.pdf.
- Bizier, R. et Nadeau, R., (2004), « Répertoire des fromages du Québec », 2^{ème} édition, Outremont, Trecarre, Québec, p. 320.
- Boiral, O., (1998), « Les normes internationales ISO 14 000 : Fondements, enjeux et implication pour la gestion environnementale des entreprises exportatrices ». Centre d'études en administration internationale (CETAI). École des hautes études commerciales (HEC-Montréal). Page consultée le 28 mai 2008 de http://cetai.hec.ca/publicat/cr/98_08.pdf.

- Bourdeau, L., Marcotte, P., et Doyon, M. (2002), « Revue de littérature : Les définitions de l'agrotourisme », Présentée au Groupe de concertation sur l'agrotourisme au Québec, Page consultée le 20 mars 2008 de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/545DAC02-40A3-4E12-AFA7-E96A1E9FECC7/0/ULdefinitions.pdf>.
- Bruneau, M. (2006), « LA ROUTE DES FROMAGES AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN EN 2006 », projet en sciences géographiques et aménagement, Université du Québec à Chicoutimi. Page consultée le 28 avril 2008 de http://sdeir.uqac.ca/doc_numerique/format/PDF/13827494.pdf.
- Chirouze, Y. (2003), « Le marketing : Études et Stratégies », Paris : Ellipses, Collection : Transversale.
- Colbert, F. (2005), « Séminaires de management culturel : Le Plan Marketing », Page consultée le 5 février 2008 de http://www.gestiondesarts.com/fileadmin/media/PFD_seminaires/Colbert_Planmarketing.pdf.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre, du commerce de l'alimentation, (2008), « Le gestionnaire de commerces en marché d'alimentation », Page consultée le 14 mars 2008 de http://www.csmoca.org/documents/T1-2_1-Portrait.doc.
- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, (2008), « Agriculture et Agroalimentaire : Assurer et bâtir l'avenir, Propositions pour une agriculture durable et en santé », Édition : Chantale Tremblay.
- Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, (1999), « La commercialisation agroalimentaire : Une série d'études de cas », En collaboration avec College of Agriculture, University of Saskatchewan, et College of Commerce, University Saskatchewan.
- Cornford, A.B., (2002), « Innovation et Commercialisation au Canada atlantique ». Projet de recherche, Rapport final pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.
- Crener, M., et Monteil, B., (1975), « Principes de Management ». 3^{ème} édition. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1981.
- Dioux, J., et Dupuis, M., (2005), « La distribution : Stratégies des groupes et marketing des enseignes », Pearson Education, Paris.
- Dumas, L., Menvielle, W., Perreault, J.D, et Pettigrew, D. (2006), « Terroirs, Agrotourisme et Marketing. Le cas des fromages québécois ». Cahier de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières. Laboratoire de recherche et d'intervention en gestion hôtelière et restauration. Téoros, vol. 25, no 1, printemps 2006, p. 34 à 41.

- Entreprises Canada, (2007), « L'ABC de la commercialisation », Page consultée le 20 janvier 2008 de http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?cid=1102940227172&pagename=OSBW%2FCBSC_WebPage%2FAddLinktoWebPage_fr&c=CBSC_WebPage.
- Entreprises Canada, (2007), « Les éléments essentiels de la commercialisation », Page consultée le 24 janvier 2008 de http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?cid=1102940227023&pagename=OSBW%2FCBSC_WebPage%2FAddLinktoWebPage_fr&c=CBSC_WebPage.
- Entreprises Canada, (2008), « Le marketing - Étude de marché et élaboration d'une stratégie de marketing », Page consultée le 5 février 2008 de http://entreprisescanada.gc.ca/servlet/ContentServer?cid=1111058656506&lang=fr&pagename=CBSC_NU%2Fdisplay&c=GuideInfoGuide.
- Fédération des producteurs de lait du Québec, (2008), « La Fédération des producteurs de lait du Québec fête ses 25 ans ». Page consultée le 2 mai 2008 de <http://www.lait.org>.
- Festival des fromages de Warwick, (2008), « Mot du président d'honneur et mot de la part du président ». Page consultée le 19 mai 2008 de <http://www.festivaldesfromages.qc.ca/fr/contenu/2/mots.aspx>.
- Foire des vins et fromages de Saint-Jérôme, (2008), « Fromage et liste des fromages ». Page consultée le 20 mai 2008 de <http://www.foirevinfromage.ca/fromage.php> et <http://www.foirevinfromage.ca/fromage-liste.php>.
- Frémont, P., Labrecque, M., Cauchon, M., Baillargeon, L., et Légaré, F., (2000), « Évaluation des sites Internet présentant des informations médicales fondées sur des données probantes : Critères d'évaluation ». Page consultée le 18 juin 2008 de http://machaon.fmed.ulaval.ca/medecine/repertoire/PDF/outil_evaluation.pdf.
- Fromages de Pays, (2008), « La vraie nature du fromage! Uniquement fait de lait entier, Fabrication artisanale, Des goûts distinctifs, Plaisir Gourmets (Distributeur de Fromages Artisanaux Québécois) ». Page consultée le 7 mai 2008 de <http://www.fromageduquebec.qc.ca/fr/quisommesnous.php>.
- Gagnon, P-D., Savard, G., Carrier, S., et Decoste, C., (2005), « L'Entreprise : Vision globale et mondialisation ». Les Éditions de la Chenelière Inc. Éditeur : Gaëtan Morin, 3^{ème} édition.
- Gauthier, B., (2003), « Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données ». Presses de l'Université du Québec. 4^{ème} Édition.
- Gotteland, D., Haon, C., et Dantas, D. (2005), « Développer un nouveau produit : Méthodes et outils », Paris : Pearson education.

- Gourmet Québec (2007), « Le marché virtuel de l'agroalimentaire québécois », Page consultée le 7 janvier 2008 de <http://www.gourmetquebec.com/main.cfm?==QMwADMvYmc>.
- Gouvernement du Canada (2002), « Profil de la région de la Mauricie », Page consultée le 10 janvier 2008 de [http://www.innovationstrategy.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/vDownload/RegionalProfiles_f/\\$file/mauricie_f.pdf](http://www.innovationstrategy.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/vDownload/RegionalProfiles_f/$file/mauricie_f.pdf).
- Groupe AGÉCO (2006), « Étude de la demande québécoise en fromages fins. Rapport final ». Document consulté le 2 mai 2008 de http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/cent_docu/publ/rapp_analyse/from_0610.pdf.
- Hermann, S., Jacquet, F., et Brault, F. (2000), « La stratégie prix : Agir sur le prix pour optimiser le résultat », Paris : Dunod.
- Huberman, A.M., et Miles, M.B., (2003), « Analyse des données qualitatives », Éditions De Boeck Université, 2^{ème} Édition.
- Industrie Canada, (2006-b). « Les gens et l'excellence : au coeur du succès de la commercialisation ». Volume II, rapport final du groupe d'experts en commercialisation; no Lu4-78/2006F – 54429 au catalogue.
- Investissement Québec (2008), « Agroalimentaire, La Québec : Un milieu d'affaires dynamique et profitable », Page consultée le 10 janvier 2008 de <http://www.investquebec.com/documents/fr/secteur/Agroalimentaire.pdf>.
- Joyal, A. et El Batal, K., (2008), « L'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire dans la MRC de Memphrémagog dans une perspective d'occupation du territoire ». Organisations et Territoires, Réflexion sur la gestion, l'innovation et le développement, volume 17, numéro 1, page 25 à 31.
- Kotler, P., McDougall, Gordon H.G., et Picard, Jacques L., (1985), « Principes De Marketing », Chicoutimi : Gaëtan Morin éditeur ltée, 2^{ème} édition.
- Les affaires, (2008), « Le fromage québécois est-il trop cher ». Page consultée le 19 mai 2008 de <http://www.lesaffaires.com/article/0/agroalimentaire/2008-04-10/475809/le-fromage-quebecois-est-il-trop-cher.fr.html>.
- Le Devoir, (2007), « Industrie fromagère – Un petite chèvre avec ça ? ». Page consultée le 18 mai 2008 de <http://www.ledevoir.com/2007/09/19/157409.html>.

- Lefebvre, D., (2004), « Le rôle du système de communication marketing interne intégrée dans la satisfaction du franchisé : Le cas de la restauration québécoise ». Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Trois-Rivières.
- L'épicerie, (2004), « Le prix des fromages fins québécois ». Page consultée le 20 mai 2008 de <http://www.radio-canada.ca/actualite/lepicerie/docArchives/2004/01/22/enquete.shtml>.
- L'épicerie, (2004), « Distribution des fromages artisanaux ». Page consultée le 20 mai 2008 de <http://www.radio-canada.ca/actualite/lepicerie/docArchives/2004/05/19/reportage2.shtml>.
- La presse affaires (2007), « La Mauricie, j'en mange », Page consultée le 8 janvier 2008 de <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/article/20071212/CPNOUVELLISTE/712120924/-1/CPNOUVELLISTE>.
- Le protecteur du citoyen, (2002), « La Régie des Marchés Agricoles et Alimentaires du Québec », Page consultée le 4 mars 2008 de http://www.protecteurducitoyen.qc.ca/fr/publications/rap_annuel/rapp2002/pdf/section_2_2_6.pdf.
- Le Nouvelliste, (2007), « Trois-Rivières aura son marché de Noël ». Page consultée le 20 mai 2008 de <http://www.cyberpresse.ca/article/20071116/CPNOUVELLISTE/711160819/5409/CPNOUVELLISTE>.
- La Société des fromages du Québec, (2008), « La Société ». Page consultée le 20 mai 2008 de <http://www.societedesfromages.com/LaSociete.html>.
- L'Union des producteurs agricoles, (2008), « La mise en marché collective », Page consultée le 4 mars 2008 de http://www.upa.qc.ca/fra/agriculture/mise_marche.asp.
- Mayer, R.E, Roche, Y., et Mouafo, D., (2002), « Dictionnaire des termes géographiques contemporains », Montréal : Guérin Éditeur Ltée.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, (2002), « Politique québécoise de la transformation alimentaire, Au cœur de la vie économique du Québec », Édition : Direction des communications, Page consultée le 01 mars 2008 de <http://bibnum2.banq.qc.ca/pgq/2004/2648953.pdf>.
- Ministère de l'Agriculture, de Pêcheries et de l'Alimentation, (2003), « Services Alimentaires : Enquête sur l'approvisionnement en fruits et légumes ». Page consultée le 1 juin 2008 de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/82EDC3E7-CCDD-4865-BA69-C3F08556C5CD/0/hri2003.pdf>.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, (2004), « Forum de la petite fromagerie : Comprendre les défis pour avancer », Hôtel Universel Best Western Drummondville, Page consultée le 04 Mars 2008 de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/85D04083-65FF-47AF-ADDD-341C898F6A85/0/FORUMdelapetitefromagerie.pdf>.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, (2004), « Étude sur le secteur fromager au Québec : Problématiques et défis pour les fromageries-fermières, les micro-fromageries et les petites fromageries », Page consultée le 04 mars 2008 de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/4785BF2F-0169-4E32-8ED8-F5BB26B2BFA9/0/SecteurfromagerauQuébec.pdf>.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, (2007), « La dynamique de la distribution alimentaire, d'hier et d'aujourd'hui : Une meilleure compréhension de l'évolution de la distribution alimentaire au Québec et de la place des acteurs actuels », Volume 10, Numéro 2, Bioclips+, Page consultée le 10 mars 2008 de http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/996A74C7-F102-4354-832E-C332ED2A293E/0/BioClips_Vol_10_no2.pdf.

NetPME, (2008), « Évaluer et améliorer la satisfaction du client », Page consultée le 1 février 2008 de <http://www.netpme.fr/organisation-management/811-identification-besoins-clients.html>.

NetPME, (2008), « Le Marketing des PME », Page consultée le 26 mai 2008 de <http://www.netpme.fr/marketing/509-marketing-pme.html>.

OCDE, (2005), « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ». Manuel d'Oslo, 3ème édition, dans la série « la mesure des activités scientifiques et technologiques », Paris : OCDE.

Office québécois de la langue française (2008), « Commercialisation », Page consultée le 20 janvier 2008 de http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp.

Pacitto, J.C., et Tordjman, F., (2001), « Très petite entreprise et marketing : Les causes d'un malentendu », Marketing et PME, Revue internationale PME, vol. 13, nos 3-4, 2000, p. 37 à 62.

Perreault, J.D., (2002), « Gestion de la distribution et fidélisation du réseau ». Professeur de marketing. Université du Québec à Trois-Rivières.

Poste d'Expansion Économique de Montréal, (2001), « La distribution alimentaire au Québec : Hors vins et spiritueux et hors restauration, avec en annexe les fiches des trois grands groupes présents sur le marché : Metro, Sobeys et Provigo, la filiale de Loblaw au Québec », Page consultée le 12 mars 2008 de [http://normes.eacce.org.ma/etudes/guide.nsf/0/0510ad63939bfde100256b420032e4c7/\\$FILE/La+Distribution+Alimentaire+au+Quebec.pdf](http://normes.eacce.org.ma/etudes/guide.nsf/0/0510ad63939bfde100256b420032e4c7/$FILE/La+Distribution+Alimentaire+au+Quebec.pdf).

Régie régionale de Montréal-Centre, (1997), « Grille d'analyse de sites Web ». Page consultée le 18 juin 2008 de http://formist.enssib.fr/documents/Grille_d_analyse_de_sites_Web-n-1029-r-26-t-theme.html.

Rothwell, R., Zegveld, W., (1985), « Reindustrialization and Technology ». Londres, Longman.

Rosenbloom, B., (2004), « Marketing Channels: A Management View ». Seventh Edition, by South-Western, part of Thomson Corporation. South –Western, Thomson, and the Thomson logo are trademarks used herein under license.

Schmidt, F., Strickland, T. (1998), « Sondages sur la satisfaction des clients : Guide du gestionnaire », Réseau Du Service Axé Sur Les Citoyens, Centre Canadien de Gestion, Décembre 1998 -Version révisée de l'Annexe II, novembre 2000, ISBN 0-662-83413-5, No de cat. SC94-67/1998F, JL111.C87S35 1998, 352.7'48'0971, C99-980034-5.

Skander, D., Préfontaine, L., et Ramonjavelo, V., (2006), « La collaboration dans le cadre des PPP : Une perspective constructiviste ». XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006. Page consultée le 29 mai 2008 de <http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univ-savoie.fr/aims/Programme/pdf/SI6%20SKANDER.pdf>.

St-Louis, R., Hénault, M., et Henry, D., (1970), « La commercialisation des produits agricoles : Essai d'interprétation des principes de fonctionnement de l'économie de marché pour les besoins des agriculteurs du Québec », Québec, Ministère de l'agriculture et de la colonisation du Québec, Service de mise en marché.

Statistique Canada, (2007), « Rapport d'entrevue sur la commercialisation de l'innovation », fait par Julio Rosa et Antoine Rose, catalogue no. 88F0006XIF, n° 004, ISSN : 1706-8975, ISBN : 978-0-662-09678-8, Périodicité : Hors série.

Table filière agroalimentaire du Québec et Ministère de l'Agriculture, Pêcherie et Alimentation (2008), « Panorama de l'industrie agroalimentaire québécoise », Page consultée le 9 janvier 2008 de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/md/filieres/agro/panorama.htm>.

Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ), (2003), « Chroniques des marchés ». Page consultée le 1 mai 2008 de http://www.transformationalimentairequebec.com/francais/InfoCentre/CR_2003_06.asp.

Transformation alimentaire Québec (TRANSAQ), (2008), « Guide d'accès au marché du détail ». Cette publication a été réalisée par Transformation Alimentaire Québec, Du Ministère De L'agriculture, Des Pêcheries Et De L'alimentation. Édition : Direction des communications. Page consultée le 2 juin 2008 de http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/703B3A99-7A87-4986-82D4-7E7F92305BAA/0/TAQ_guide_Detail.pdf.

Transformation alimentaire Québec (TRANSAQ), (2008), « Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie ». Cette publication a été réalisée par Transformation Alimentaire Québec, Du Ministère De L'agriculture, Des Pêcheries Et De L'alimentation. Édition : Direction des communications. Page consultée le 3 juin 2008 de http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/1CFB9EE7-553D-4195-95A5-5188028C520F/0/TAQ_guide_Restauration.pdf.

Univalor, (2008), « Processus de commercialisation », Page consultée le 28 janvier 2008 de http://www.univalor.ca/chercheurs/processus_commercialisation.htm.

Univalor, (2008), « Le point de départ vers la commercialisation », Page consultée le 28 janvier 2008 de http://www.univalor.ca/brochure/Depliant_commercialisation.pdf.

Wikipédia, (2008), « Agroalimentaire », Page consultée le 4 janvier 2008 de <http://fr.wikipedia.org/wiki/Agroalimentaire>.

Wikipédia, (2008), « Mangement », Page consultée le 28 mai 2008 de <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>.

Wikipédia, (2008), « Partie prenante », Page consultée le 29 mai 2008 de http://fr.wikipedia.org/wiki/Partie_prenante.

ZoneCours, (2008), « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler (PODC). La conception selon les trois modes de management - tableau synthèse ». Page consultée le 26 mai 2008 de <http://zonecours.hec.ca/documents/181143.PODCselonlestroismodesdemangement.doc>.

ZoneCours, (2008), « Synthèse du cours : Management 30-400-92. Cours 13 ». Page consultée le 26 mai 2008 de [http://zonecours.hec.ca/documents/A2007-1-1444895.30-400-92\(cours13\)FG.ppt#1](http://zonecours.hec.ca/documents/A2007-1-1444895.30-400-92(cours13)FG.ppt#1).

ANNEXES

DIRECTION DE L'ENTREVUE

Notre présente entrevue s'intitule : *La commercialisation des produits agroalimentaires : Cas des fromages artisanaux québécois.* Lors de cette entrevue, on discutera de trois grands points portant sur les modes gestion liés à la commercialisation et distribution des fromages artisanaux québécois, les stratégies de commercialisation et de distribution des fromages artisanaux québécois et le rôle des cinq flux de distribution dans la commercialisation des fromages artisanaux québécois.

La confidentialité de vos réponses sera strictement respectée et personne n'aura accès à vos réponses. Les renseignements obtenus seront présentés dans le mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, comme exigence partielle pour l'obtention du titre de MBA qui est l'équivalent à la Maîtrise en Administration des Affaires, Gestion des PME.

Nous vous remercions de votre collaboration.

GUIDE D'ENTREVUE

Cette entrevue, composée de questions ouvertes et de questions fermées, se déroulera de la manière suivante : Questions préliminaires et questions de profondeurs.

I. Présentation ou description de l'entreprise (son historique, sa mission, son effectif, etc.) :

II. les modes de gestion liés à la distribution ou à la commercialisation :

On va les aborder sous trois ongles différents : La planification, l'organisation, la direction, et le contrôle.

1. La planification : (Visualiser et structurer les actions managériales en vue d'atteindre des objectifs, et par là des résultats dans le futur).

- Dans un contexte de distribution, comment vous définissez la planification au sein de votre entreprise?
- Pourquoi vous désirez faire cette planification et dans quel but?
- Quels sont les objectifs que vous désiriez atteindre à travers cette planification?
- La planification au sein de votre entreprise est individuelle ou collective ou bien elle est déléguée à une personne ou un organisme externe?
- Quel est le processus suivi pour établir cette planification?

2. L'organisation : (Regrouper et coordonner les activités, les personnes, des technologies à l'intérieur d'une équipe, d'un service, d'un département, agencer les tâches et établir des liens organisationnels nécessaires, afin de diriger tous les efforts dans une même direction : atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée).

- Comment vous voyez l'organisation de la distribution ou de la mise en marché de vos produits?
- Pourquoi vous désirez faire cette organisation et dans quel but?
- Quels sont les objectifs que vous désiriez atteindre à travers cette organisation?
- L'organisation au sein de votre entreprise est individuelle ou collective ou bien elle est déléguée à une personne ou un organisme externe?
- Comment se déroule ou bien quel est le processus suivi pour établir cette organisation?

3. La direction : (Établir des rapports entre le dirigeant et ses employés. La direction est le moteur de l'entreprise. Elle s'adresse à des hommes. Elle tient compte de leurs capacités, de leur énergie, de leur enthousiasme par rapport à un objectif donné. Elle a comme but d'intégrer les efforts des membres d'une organisation de telle sorte que les tâches soient exécutées en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation et des individus. Elle concerne tous les hommes qui ont une tâche de management à remplir, quel que soit leur niveau hiérarchique, depuis le chef d'équipe jusqu'au président-directeur-général. Elle est l'élément moteur de l'entreprise).

- Comment vous définissez le fait de diriger la distribution ou la mise en marché de vos produits?
- Vous pensez bien diriger et avoir le pouvoir sur la distribution ou la commercialisation de vos produits?
- Quels sont les objectifs que vous désiriez atteindre à travers la direction de la distribution de vos produits?
- Quelles sont les étapes suivies ou bien le processus que vous entrepreniez pour diriger la distribution ou la mise en marché de vos produits?

4. Le contrôle : (Contrôler veut dire faire une rétrospection sur les résultats et les activités de gestion. Il permet de mesurer et d'évaluer le progrès qui se fait dans toutes les activités managériales de l'organisation).

- Comment vous voyez le contrôle de la distribution de vos produits?
- Vous pensez avoir le contrôle sur la distribution ou la mise en marché de vos produits? Est-il nécessaire? Comment vous voyez la nécessité de contrôler la distribution de vos produits?
- Le contrôle vous a-t-il permis de voir si les objectifs souhaités en terme de distribution de vos produits ont été atteints?
- Quels sont les étapes suivies dans le contrôle de la distribution de vos produits? (Comment se déroule le contrôle de la distribution de vos produits?).

III. La stratégie de distribution et de commercialisation :

On va s'intéresser à la stratégie que vous adoptiez en matière de distribution de vos produits. (La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs).

1. Quelle catégorie de consommateur desservez-vous actuellement?

- 35 ans et moins.
- 35-44 ans.
- 45 - 54 ans.
- 55-64 ans.
- 65 ans et plus.

2. Quels sont les principaux marchés que vous desservez actuellement?

3. Les caractéristiques que représentent vos produits arrivent-elles à satisfaire les besoins des consommateurs?

4. Avez-vous pensé à conquérir d'autres marchés à part ceux que vous desservez actuellement?

Si oui, quelle est l'étendue géographique des marchés visés (national, international)?

5. Quels sont vos objectifs futurs?

6. Quelles sont les actions que vous allez entreprendre pour les atteindre?

7. Comment déterminez-vous la quantité en termes de production?

8. Comment sont déterminés les prix de vos produits (la structure de prix de vos produits)?

9. Quel est le type de circuit de distribution pour chacun de vos produits? (Circuit de distribution est l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation. Ensemble de canaux de distribution impliqués dans le processus de commercialisation d'un produit).

- Par vente directe aux consommateurs.
- Par distribution via des intermédiaires en suivant :
 - le circuit long (producteur, grossiste, détaillant, consommateur).
 - le circuit court, qui ne tient pas compte des grossistes.
 - le circuit intégré (producteur, centrale d'achat, magasin, consommateur).

10. Quel est le niveau de commission et de profit par les intermédiaires?

11. Quelle est la nature de l'entente qui vous avez avec vos intermédiaires?

- Type philosophique (entente verbale de type partenariale).
- Avec contrat.

12. Quel est le principal moyen de transport utilisé pour vos produits?
13. Quels sont les délais de livraison? Sont-ils satisfaisants?
14. Quelle est la durée de stockage de vos produits?
15. La fréquence de livraison satisfait-elle vos clients?
16. Les produits sont-ils assurés lors du transport?
17. Pour résumer, on aimerait savoir pour quel type de stratégie de distribution avez-vous opté pour vos produits?

- Distribution intensive ou indifférenciée (atteindre le maximum de personnes possibles).
- Distribution sélective (limiter sa clientèle à un segment de marché bien défini).
- Distribution exclusive (limiter le nombre d'intermédiaires afin d'avoir une maîtrise sur sa clientèle et augmenter sa domination sur son un circuit de distribution).

18. En terme de vente, quel est le canal de vente le plus important pour l'entreprise? Classez-les par ordre décroissant d'importance?

- La vente au comptoir ou la vente directe aux consommateurs.
- La vente au détail.
- La vente aux distributeurs ou aux grossistes.
- La vente au réseau HRI (Hôtels, restaurants et institutions).
- L'exportation, s'il y a lieu.
- La vente à d'autres fabricants, s'il y a lieu.
- La vente aux magasins spécialisés, s'il y a lieu.
- La vente aux épicerie fines, s'il y a lieu.

(Un canal de distribution est une voie d'acheminement de biens et de services entre le producteur et le consommateur, avec ou sans intermédiaires. C'est une voie qui permet de passer d'un agent économique à un autre).

IV. Les flux de distribution : (Les flux de distribution correspondent à tous les types d'échanges pouvant avoir lieu entre : le producteur et le marché, le producteur et les membres du réseau de distribution, les membres du réseau de distribution et le marché).

1. Les flux de produit : (C'est le mouvement physique du produit à partir du producteur en passant par des intermédiaires qui prennent réellement en main le produit pour le faire passer de son état de production à son état final qui est la consommation).

- Pouvez-vous nous décrire le chemin ou le mouvement physique que suit votre produit à partir de son lieu de production jusqu'au consommateur?

- Est-ce qu'il se peut que votre produit sorte de son état de production vers l'état de la consommation sans qu'il passe par des intermédiaires?

2. Les flux de négociation : (Ils désignent l'interaction entre les activités d'achat et de vente associées au transfert du titre de droit de propriété du produit).

- Est-ce que les négociations se font juste entre fabricant et intermédiaires ou entre intermédiaires seulement ou bien les deux?

- Sur quoi portent ces négociations (les délais de livraison, le prix, la marge de profit, la quantité achetée ou vendue, etc.)?

- Qui s'occupe des négociations?

- Est-ce que les négociations se font à tous les niveaux du circuit de distribution?

3. Les flux de propriété : (C'est le mouvement du titre du produit. C'est le transfert du titre de droit de propriété au produit qui fait en sorte que celui-ci puisse passer du producteur au consommateur final).

- Pouvez-vous nous décrire le chemin que suit le transfert du titre de propriété du produit en quittant la fromagerie, en passant les différents intermédiaires jusqu'à son arrivée au consommateur?

4. Les flux informationnels : (C'est le mouvement d'information depuis le producteur jusqu'aux consommateurs. Tous les intermédiaires participent dans l'échange et la circulation de l'information. Les échanges se font dans les deux sens).

- Est-ce que l'échange d'informations se fait entre le fabricant et les différents intermédiaires ou entre intermédiaires ou bien les deux?

- Quel genre d'informations vous échangez?

- Est-ce que l'échange d'information se fait de manière bidirectionnelle ou unidirectionnelle?

- Est-ce que l'échange d'information se fait à tous les niveaux du circuit de distribution?

5. Les flux promotionnels : (Il s'intéresse à la promotion, activité de communication à caractère convaincant ou persuasif sous toutes ses formes : de l'annonce publicitaire à l'information publicitaire, en passant par la vente personnelle et la promotion des ventes).

- Est-ce que vous faites des promotions pour vos produits?

- Vous avez recours à une agence de publicité pour faire vos promotions?

- Si oui, quel genre de collaboration avez-vous avec cette agence?

- Est-ce que la promotion s'applique à tous les niveaux du circuit de distribution (C'est-à-dire est-ce que la promotion s'applique lors du transfert du produit de la fromagerie à travers les différents intermédiaires jusqu'à son arrivée au consommateur ou bien de l'agence de publicité vers les différents intermédiaires jusqu'à l'arrivée au consommateur)?

GRILLE D'ÉVALUATION DE SITES WEB

Date d'évaluation du site :

Identification et description du site :

Adresse (URL) :

Nom du site Web :

Public(s) cible(s) : Grand public / Spécialisé

Catégories d'information : Information factuelle / Documents (en version intégrale) / Répertoire/

Mode de présentation : Texte / Texte et illustrations / Multimédia

Accès au site : Libre / Tarifé / Limité (précisez) :

Option de langue : Français / Anglais / Autres :

Évaluation du contenu :

| | Faible | Bien | Très bien |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Information détaillée / étendue du site : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Logique de l'organisation des informations : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pertinence des liens vers l'extérieur : qualité des pointeurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Date de la dernière mise à jour (si – 3 mois <input type="checkbox"/> TB) : | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| Accès en ligne au texte complet des documents : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualité de la langue et / ou de la traduction : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Présence utile et pertinence des illustrations ou des animations : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sources d'information claires et bien identifiées : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Évaluation de l'organisation et présentation du site :

| | Faible | Bien | Très bien |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Navigation à l'intérieur du site : | | | |
| Facilité de déplacement (aller-retour, retour page d'accueil, plan du site) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Compréhension aisée des boutons d'orientation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualité de l'outil de recherche indexant le contenu du site | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rapidité de chargement du site et des différentes pages | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Présentation visuelle : | | | |
| Design du site et couleurs utilisées | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lisibilité du texte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Rapidité de chargement des illustrations ☐ ☐

Qualité de l'impression (imprimante) ☐ ☐

3. Accessibilité :

Présence dans les principaux répertoires et outils de recherche ☐ ☐

Adresse intuitive ☐ ☐

4. Des liens vers d'autres sites pertinents :

1 = non

2 = + ou -

3 = oui

5. Délais de téléchargement :

1 = oui

2 = + ou -

3 = non

6. Liens efficaces entre le site et l'information originale (articles de recherche pour les sites originaux et sites originaux pour les sites liens) :

1 = non (aucune référence)

2 = + ou - (référence présentée sans lien hypertexte)

3 = oui (référence présentée avec lien hypertexte)

7. Possibilité de saisir / imprimer l'information :

1 = non ou difficulté d'impression de la page visualisée

2 = impression de page visualisé

3 = contenu disponible sous forme de document électronique (ex: PDF, JPEG, Word, RTF, etc.)

8. Coordonnées de l'auteur / créateur du site disponibles :

1 = non

2 = oui, moyens conventionnels (ex: adresse postale / fax / tél. / courriel)

3 = oui, moyens conventionnels et forum de discussion.

Type de site : (Cocher la catégorie dans laquelle se situe le site évalué)

| | |
|---|------------------------------------|
| Commerce électronique <input type="checkbox"/> | Personnel <input type="checkbox"/> |
| Information / Présentation <input type="checkbox"/> | |
| Interactif / Communauté <input type="checkbox"/> | |

- Commerce électronique : Vendre un produit ou service sur un site Web.
- Information / Présentation : Présenter une entreprise, un sujet d'intérêt ou l'activité commerciale d'une personne n'impliquant pas de vente directe.
- Interactif / Communauté : Le contenu est fourni par les membres et visiteurs du site.
- Personnel : Pour raconter quelque chose sur soi, en toute liberté.

Description et commentaires : (entre 25 et 30 mots)

.....

.....

.....

.....

Évaluateurs du site :

