

**ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE RÉGIONALE  
DE DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS DIFFÉRENCIÉS**

**ÉLÉMENTS DE REFLEXION**

**RAPPORT INTERMEDIAIRE**



**15 mars 2003**

## TABLE DES MATIERES

|   |    |
|---|----|
| <b>PREAMBULE</b> .....  | 3  |
| <b>1. Éléments pour une problématique.</b> .....                                    | 4  |
| 1.1 Les évolutions marquantes de la demande alimentaire.....                        | 4  |
| 1.2 Une segmentation des marchés croissante.....                                    | 6  |
| 1.2.1 Une démarche en deux temps.....   | 7  |
| 1.2.2 Pour s'entendre sur les mots. ....  | 9  |
| 1.3 Les milieux en restructuration. ....  | 11 |
| 1.4 Le portrait de la région.....   | 13 |
| <b>2. Notre cible : le consommateur de produits différenciés.</b> .....             | 16 |
| <b>3. Les prémisses d'une stratégie régionale.</b> .....                            | 18 |
| 3.1 Éléments pour un cadre de référence.....  | 18 |
| 3.1.1 Cultiver la différence ! .....  | 18 |
| 3.1.2 Des différences plurielles.....   | 18 |
| 3.1.3 Une assise régionale.....   | 18 |
| 3.1.4 Des produits aux valeurs multiples. ....                                      | 19 |
| 3.1.5 Organiser la rareté.....  | 19 |
| 3.1.6 Optimiser les ressources.....   | 20 |
| 3.2 Quelques enjeux à relever.....  | 20 |
| 3.2.1 Exister chez soi avant d'exister ailleurs.....                                | 20 |
| 3.2.2 Amener les produits sur la table des consommateurs. ....                      | 21 |
| 3.2.3 Redonner une fonction économique et sociale aux territoires déstructurés..... | 22 |
| 3.2.4 Développer des outils flexibles. ....   | 22 |

## PRÉAMBULE

Le présent document a pour but de matérialiser, à mi-parcours du chantier régional visant l'élaboration d'une stratégie régionale de développement des produits différenciés, l'état d'avancement des travaux.

Ces travaux, conduits par la table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches (TACA), sont réalisés dans le cadre de l'entente spécifique de développement régional signée le 15 septembre 2002 entre :

- Le conseil régional de concertation et de développement (CRCD),
- Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ),
- Le ministère des régions (MREG),
- La table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches.

Rappelons ici, que le terme du chantier est fixé au 15 septembre 2003. À cette date, sur proposition du conseil d'administration de la TACA, la stratégie régionale, accompagnée de son plan de mise en œuvre, sera présentée au comité de gestion de l'entente spécifique aux fins d'adoption.

## **1. Éléments pour une problématique.**

### 1.1 Les évolutions marquantes de la demande alimentaire.

Les habitudes de consommation alimentaire des Québécois, en évolution constante, ont connu des changements majeurs au cours des dernières décennies. Ces changements, toujours à l'œuvre, viennent à la fois des consommateurs et des entreprises agroalimentaires.

Les habitudes alimentaires se diversifient et les besoins évoluent. La famille type est maintenant de petite taille, la moyenne d'âge de la population s'accroît, en particulier chez les baby-boomers, ainsi que les préoccupations concernant la santé. La population se diversifie et les groupes ethniques sont plus présents. Les gens manquent de temps et en passent plus en dehors du foyer.

Généralement, les consommateurs sont plutôt conservateurs dans leurs habitudes alimentaires et résistent aux changements trop rapides. Ces changements se font graduellement. D'une part les Québécois sont plus ouverts aux découvertes culinaires et aux aliments ethniques. La consommation se raffine. En témoignent, les nombreuses chroniques culinaires, à la télévision surtout, traitant de nourriture fine, de vins, de fromages, de produits du terroir et les publications qui en parlent.

D'autre part, l'immigration continue d'alimenter la diversité culturelle et ce flot est plus diversifié qu'il ne l'était quelques décennies plus tôt. Il a des effets d'entraînement sur la population en général sans compter qu'elle-même voyage davantage et vient en contact avec de nouvelles traditions culinaires.

Parmi les grandes tendances de consommation alimentaire des dernières décennies, on constate que les Canadiens consomment plus de fruits, de légumes, de légumineuses, de volaille, de grains, de produits céréaliers et d'huiles de table. En revanche, ils mangent

moins de viandes rouges, de beurre et de lait. Les consommateurs achètent de plus en plus de mets prêts à servir préemballés. Ils s'intéressent davantage aux mets d'origine ethnique, à la gastronomie et aux produits fins.

Tout indique que ces tendances ne sont pas le reflet d'une préoccupation passagère. Elles iront en s'accroissant car les gens sont maintenant très conscients que la santé passe par une saine alimentation, et considèrent que l'industrialisation des modes de production, de transformation et de distribution alimentaires ont des conséquences sur la qualité des aliments et sur l'environnement. De plus, l'intérêt envers les nouveautés et les découvertes alimentaires constituent un trait culturel en pleine expansion.

Ces tendances ont une incidence sensible sur les marchés. Les consommateurs recherchent des produits où ils retrouvent une ou plusieurs réponses à leurs préoccupations. Certains créneaux connaissent actuellement un développement significatif en ce sens. Mentionnons les produits qui affichent le label « aliment certifié biologique » ou les produits du type « aliment ethnique » ou encore les « produits du terroir » pour ne citer que quelques exemples.

Il faut aussi considérer les préoccupations générales comme autant de motivations aux changements. Ces préoccupations peuvent être le maintien d'une bonne santé, la préservation de l'environnement, la socialisation et les enjeux politiques. Selon une enquête de Zins Beauchêne (Bioclips +, vol.5, no3), les consommateurs québécois

« recherchent de la qualité, de la fraîcheur, du bon goût, de l'originalité, de la variété et tout ce qui peut être bénéfique pour la santé ».

Pour d'autres, les questions d'ordre pratique dominent. Ils ne veulent pas investir trop de temps à préparer la nourriture. La consommation alimentaire répond à plus d'une motivation à la fois. Selon la revue RIA (sep 02), le consommateur actuel est

« plus vigilant et mieux informé, cherche un réel bénéfice dans ses choix alimentaires ».

Parmi les concepts gagnants se trouvent la sécurité, la naturalité, et le plaisir garanti. L'aliment doit donc avoir une dimension affective, liée à la tradition et être, en même temps, pratique.

En conclusion, les évolutions du rythme de vie, du profil culturel et ethnique, des préoccupations sociales engendrent des modifications dans les comportements de consommation alimentaire. En conséquence, la demande évolue et offre de nouvelles opportunités aux producteurs et aux transformateurs. Les produits qui répondent à la quête du consommateur sont susceptibles de trouver des débouchés, en autant que l'on puisse les offrir aux bonnes personnes, à la bonne place et selon la bonne valeur.

### 1.2 Une segmentation des marchés croissante.

Parallèlement aux modifications de la demande alimentaire que l'on observe, il est indispensable de discriminer la masse des consommateurs. Ceux-ci forment de moins en moins un groupe compact et homogène. Nous retrouvons donc, à travers la consommation alimentaire, des modes et des critères de différenciation sociale et économique. Aussi est-il nécessaire de définir davantage les produits qui matérialisent cette différenciation entre les consommateurs.

Il n'existe pas, aujourd'hui, de définition consensuelle de ce que l'on nomme « produit différencié ». Une longue série de termes permettent de circonscrire un tant soit peu le sujet. Ainsi, nous rencontrons aussi les produits différenciés sous les dénominations de « produits de niches » et « produits de créneaux ». C'est, pour nous, le même type de produits, un synonyme en quelque sorte.

Notre objectif n'est pas de donner un cadre québécois à ces notions, seulement de délimiter, pour notre travail régional, le champ dans lequel nous allons évoluer.

## 1.2.1 Une démarche en deux temps.

Dans un premier temps, nous emprunterons une démarche binaire, réductrice toujours, mais pratique en l'état actuel de notre réflexion et de nos expériences. Ainsi, nous opposons le produit différencié au produit de masse ou encore dit produit de commodité.

| <b>Le produit de masse ...</b>   | <b>Le produit différencié ...</b>   |
|--|---|
| Il se définit dans des volumes importants, de manière à bénéficier des économies d'échelles.   | Il est plutôt issu de "petites séries" qui ne lui permettent pas autant de bénéficier des économies d'échelle.  |
| Sa production est fortement industrialisée. Elle tend à réduire sans cesse la part de main d'œuvre, au profit d'une mécanisation source de gains de productivité.  | Sa production fait appel à une technologie flexible. La valeur ajoutée est créatrice de main d'œuvre et étant donnée l'échelle de fabrication, l'automatisation des tâches est moins utilisée.  |
| Il présente une grande uniformité, une grande régularité dans sa production tout au long de l'année, ce qui lui confère un caractère standardisé.  | Il présente fréquemment une variabilité car il résulte de l'agencement de facteurs d'un contexte changeant (saison, matières premières, savoir-faire, etc.).  |
| Sa distribution est centralisée, dans un circuit long, incluant de nombreux intermédiaires. Les fabricants entrent alors dans une dynamique où les fonctions de promotion et de marketing représentent des parts importantes de leurs prix de revient. | Sa distribution est en général plus aléatoire, souvent dans des circuits courts, avec un minimum d'intermédiaires, offrant un contact direct avec le consommateur.  |
| Il vit, sur les tablettes, une concurrence féroce qui se traduit dans son prix.  | Il bénéficie d'une certaine flexibilité des prix, car celui-ci n'est qu'un des critères d'achat du consommateur.  |
| Sa "force de frappe" commerciale est dans sa visibilité et sa présence (force promotionnelle) à grande échelle ainsi que dans les volumes transigés (force de négociation).  | Sa "force de frappe" commerciale est dans sa différence, liée à son identité, à son authenticité, à son ancrage dans des valeurs autres qu'alimentaires (culturelles, historiques, géographiques, ...) ou à des attributs spécifiques (goût d'antan, santé, plaisir, respect de |

|   |  |
|---|--|
|   | l'environnement ...).  |
| Une grande importance est mise sur la présentation : emballage, contenants, format, étalage.            | La présentation cherche à affirmer son caractère différencié. Le lieu de vente participe de cette présentation différente (ambiance, matériaux, etc.).               |
| Son identité organoleptique est faible, gage de marchés le plus large possible.                         | Son identité organoleptique est plus forte, l'acheteur recherchant de la typicité, de l'authenticité.  |
| L'acte d'achat est motivé par l'habitude, par la praticité du produit, dans une démarche "automatique". | La motivation de l'acheteur est différente. Le "sens" de l'achat change, car à sa consommation sont attachées des notions de plaisir, de convivialité, de luxe, etc. |

À ce premier essai de délimitation du champ de travail, assez insatisfaisant par de nombreux traits, car trop réducteur, il est nécessaire d'en ajouter un second qui nous permet d'avancer plus avant dans cette délimitation.

Nous découvrons en effet que le produit différencié peut faire l'objet d'un processus de production très industrialisé. C'est le cas des nutraceutiques qu'il est illusoire d'imaginer fabriqués « à la main » dans un atelier de type artisanal. C'est le cas, encore, de tout fromage dont la ligne de production sera industrialisée permettant ainsi les économies d'échelle qui ouvriront un large marché. Les exemples sont nombreux, sans qu'il soit nécessaire d'en citer ici.

En revanche, le produit différencié peut aussi entrer dans une dynamique de labellisation, voire de certification, qui assure au consommateur la véracité des indications liées au mode de production que le produit utilise comme support de communication. Ainsi des produits biologiques.

Ce qui nous amène à considérer trois catégories distinctes à travers les produits différenciés. Soit :



| <b>Les produits différenciés</b>   |   |   |
|--|---|---|
| Produits différenciés industriels  | Produits différenciés non labellisés  | Produits différenciés labellisés ou certifiés   |
| <p>Les aliments fonctionnels ou alicaments.</p> <p>Les nutraceutiques.</p> <p>D'une manière générale, les produits non liés au sol (délocalisables).</p> | <p>Les produits régionaux.</p> <p>Les produits artisanaux.</p> <p>Les produits exotiques.</p> | <p>Les produits biologiques.</p> <p>Les produits fermiers.</p> <p>Les produits de terroirs.</p> |

Remarque : Seuls les produits biologiques peuvent, aujourd'hui se réclamer des produits labellisés ou certifiés. En effet, ils font l'objet d'une définition et d'une protection stricte dans le cadre de la loi A 20-02. En revanche, les produits fermiers et/ou de terroirs ne bénéficient pas encore de cette même loi. Cependant, la démarche est en cours, selon les propos tenus par Maxime Arseneau, ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, lors du SIAL 2002, à Paris. En toute rigueur, ces derniers produits devraient donc se trouver, pour le moment, dans la case centrale de notre tableau.

### 1.2.2 Pour s'entendre sur les mots.

De manière à préciser quelque peu nos propos, nous empruntons à Solidarité rurale du Québec, qui a récemment proposé sa propre définition de quelques mots. Ainsi :

#### **Produit du terroir**

Le produit du terroir met en valeur des potentiels naturels et culturels locaux. Sa forme ou son usage résulte de la transmission d'un savoir-faire traditionnel et du maintien d'une filière de production. Le produit du terroir conjugue une ressource unique, des procédés de fabrication singuliers et est associé à un territoire délimité et nommé.

### **Produit fermier**

Le produit fermier est élaboré et transformé dans un lieu fermier qui doit en fournir la matière première.

### **Produit artisanal**

Le produit artisanal, alimentaire comme non alimentaire, est non industrialisé. Il est le fait d'un artisan qui, avec ou sans équipe, transforme des matières premières, qu'elles soient végétales, animales ou minérales. La production artisanale est de petit volume. La provenance de la matière première n'est pas déterminante.

### **Produit biologique**

Le produit dit « biologique » ou désigné par des termes similaires est issu de la « culture biologique ». L'expression « culture biologique » renvoie à une méthode d'agriculture fondée sur des pratiques d'aménagement et de gestion agricole particulières qui permettent une productivité soutenue en ayant par exemple recours au contrôle des plantes adventices et des parasites à l'aide de formes de vie interdépendantes, au recyclage des résidus végétaux et animaux, à la sélection et à la rotation des cultures, à la gestion des eaux. La reconnaissance de l'appellation biologique dans le cadre de la Loi sur les appellations réservées (loi A-20.02) implique que tous les points où l'intégrité biologique risque d'être compromise devront faire l'objet d'un contrôle.

### **Produit régional**

Le produit régional est issu d'un territoire particulier ou circonscrit, mais ne met pas forcément en valeur un savoir-faire ou une ressource unique à ce territoire. Il peut toutefois se distinguer par la rareté de la ressource ou du savoir-faire.

### **Produit exotique**

Le produit exotique est issu d'une ressource et, parfois, d'un savoir-faire, étrangers au milieu où il est élaboré, transformé ou utilisé.

### 1.3 Les milieux en restructuration.

Les territoires en restructuration de la région Chaudière-Appalaches ont-ils un avenir ?

Voilà une question brutale à laquelle il est malaisé de répondre. En l'état actuel des choses, ce sont davantage des convictions personnelles, des intuitions, voire un optimisme à tout crin qui nous pousseraient à donner une réponse positive. Le seul élément objectif que l'on puisse véritablement affirmer aujourd'hui, c'est que ces territoires sont en perte de vitesse. Le CRCD s'est donné une dizaine de critères qui, comparés entre eux pour chaque MRC, montrent que l'avenir de ces territoires est pour le moins hasardeux. Mais, et cela dit sans ironie, si ces milieux sont dits en restructuration, c'est d'abord parce qu'ils vivent une déstructuration. Or, si l'on observe la déstructuration (à travers les indicateurs choisis) l'explication des causes de cette dernière reste largement à formuler. Et c'est à cette tâche que le comité régional « Milieux en restructuration » s'est attaqué.

Nous avons, dès le départ de nos travaux, circonscrit l'observation de cette dynamique au champ agricole et agroalimentaire en partant d'une hypothèse selon laquelle l'utilité « originelle » de ces territoires est agricole, et c'est cette utilité agricole que ces territoires sont en train de perdre. Moins de fermes, moins de développement sur ces fermes, moins de facteurs de production (quotas, ...), moins de relève, etc.

Après une longue étude des programmes supportant l'intervention gouvernementale nous avons identifié le manque de souplesse (appelé aussi le « mur à mur ») comme cause première de cette déstructuration croissante. Partant de là, les solutions apparaissent dans le changement des règles d'application des programmes, de manière à compenser les différentiels de potentiel d'adaptation. Nous avons donc appelé de nos vœux l'introduction de modulation dans les interventions gouvernementales pour tenir compte des natures propres à chacun des territoires.

Sans vouloir remettre en cause le travail de ce comité, il nous semble que notre raisonnement est incomplet. Notre analyse nous conduit en effet à affirmer que la compétition que fait subir le développement de l'agriculture aux divers territoires du Québec condamne un certain nombre de ceux-ci, et les nôtres en particulier, en raison de leur potentiel d'adaptation moindre. D'où notre demande de modulation.

Mais notre demande est porteuse de dangers, en particulier d'une démobilitation des acteurs locaux si les résultats devaient se faire attendre malgré les moyens consacrés. Car nous cherchons à modifier une situation donnée (nos milieux déstructurés) sans reconsidérer le modèle dans lequel cette situation évolue. Or, ce modèle, vieux de quelques décennies et renforcé aujourd'hui par une mondialisation triomphante, impose à l'agriculture, donc aux agriculteurs, un mouvement de baisse permanente de leurs prix de vente. Ce qui renforce la nécessité de produire toujours plus et d'abaisser les coûts de production unitaires pour dégager un revenu suffisant.

Deux questions surgissent alors.

- Quel peut être l'effet durable d'une modulation des interventions gouvernementales pour ces territoires, si elle ne s'accompagne pas d'une remise en cause, ou d'un élargissement, du modèle ?
- Si nous restons dans le modèle actuel, sommes-nous sûrs que l'utilité originelle de ces territoires soit vraiment agricole ? Ne pourrait-elle pas plutôt être forestière ?

Il ne s'agit donc pas de remettre en cause cette modulation. Elle est indispensable car elle apporte de la diversité dans le système, et c'est positif. Mais elle est insuffisante. Cette diversité est vouée à l'échec si elle n'est pas accompagnée d'une diversité de modèles. Autrement dit, elle sera d'autant plus opérante qu'elle sera mise en œuvre à l'intérieur d'une palette de modèles de développement.

C'est à l'émergence de ces nouveaux modèles qu'il nous faut travailler. Pour cela, il existe alors de nombreux champs à investiguer. Des références nouvelles, tant techniques qu'économiques, sont à élaborer. Citons, pour exemples :

- Caractérisation de l'identité des territoires et de leurs terroirs,
- Cahiers des charges spécifiques,
- Diversification de l'agriculture,
- Protections légales (via la loi A 20-02) des productions nouvelles,
- Ateliers flexibles ou à frais partagés,
- Multi-fonctionnalité de l'agriculture,
- Valeur ajoutée,
- Travail en inter-entreprises (contrat),
- Etc.

#### 1.4 Le portrait de la région.

Les entrepreneurs qui ont choisi d'investir cette économie agroalimentaire artisanale sont encore peu nombreux dans notre région. Le portrait régional que nous sommes en train de réaliser montre cependant qu'ils ne constituent pas moins des forces réelles avec lesquelles il nous faut compter pour renforcer ce secteur jeune.

En premier lieu, nous évaluons le nombre d'entreprises offrant des produits différenciés à environ 250.

Ainsi, nous chiffrons à quelque 120 le nombre d'entreprises qui sont déjà en activité sur le champ des productions de viandes différenciées. En revanche, celles qui transforment ces viandes sont encore très peu nombreuses. C'est, ici, une lacune réelle.

Dans le secteur des alcools, nous découvrons que la région porte les deux entreprises leaders de leurs secteurs respectifs (cidres et alcools de petits fruits ) pour le nombre de produits présents à la Société des Alcools du Québec (SAQ).

Les fromages de la région commencent à faire leur place sur un marché québécois qui se remplit par ailleurs chaque jour un peu plus.

La densité des boulangeries, en particulier artisanales, est forte. Bon nombre d'entre elles produisent aujourd'hui des produits de très grande qualité et surtout à forte identité.

La région porte, avec Transbiotech, un potentiel de développement important dans les nutraceutiques et les aliments fonctionnels. Tant pour les productions animales que végétales, les espoirs semblent réels, et quelques entreprises sont déjà à l'œuvre.

En revanche, les contraintes majeures que ces entrepreneurs vivent sont assez bien identifiées. Elles ont pour nom :

- La multiplication des fonctions dans l'entreprise, qui entraîne une dispersion des énergies dans une multitude de champs. Le chef d'entreprise assume alors une variété de métiers (production, transformation, mise en marché, promotion, gestion, etc.) qui sont autant de champs où il doit exceller.
- La dispersion des entreprises sur le territoire, qui éloigne chacune d'elles des zones de consommation. Si l'on ajoute à cela l'atomisation de l'offre de ces entreprises (petits volumes), la rencontre du consommateur avec les produits est rendue difficile.
- La faiblesse des moyens financiers propres et la difficulté pour accéder à des sources de financement pas vraiment conçues pour des entreprises atypiques.

- L'obligation apparente de passer par un suréquipement de l'entreprise pour assurer, dans les meilleures conditions possibles, la fabrication et la livraison de ses produits.
  
- La difficulté de faire connaître ses produits dans les circuits conventionnels de distribution (grande distribution, boutiques, ...). Sans la connaissance initiale des produits par les consommateurs, il ne peut être question de reconnaissance des entreprises régionales.

## **2. Notre cible : le consommateur de produits différenciés.**

Existe-il un profil-type du consommateur de produits différenciés, c'est-à-dire des produits qui correspondent à la définition énoncée au début de ce document<sup>1</sup> ? Nous n'avons pas trouvé de définition type qui corresponde à ce profil. Cependant, en se basant sur l'approche par segmentation de marché et en se référant aux grandes tendances de consommation, il est possible d'en dresser un portrait type. C'est une définition assez large capable de répondre au concept de produits différenciés tel que nous avons tenté de le caractériser.

Pour ce qui est de notre profil-type de consommateurs de produits différenciés, les préoccupations majeures qui dominent sa motivation sont la santé, le plaisir, la sécurité et le respect de l'environnement.

Le consommateur de produits différenciés est plus souvent une femme car elle est davantage préoccupée par la valeur santé, famille et hospitalité.

Il a un revenu plus élevé que la moyenne<sup>(11)</sup>, ce qui lui permet d'associer des préoccupations de santé, qualité et plaisir.

Il se retrouve plus souvent dans la tranche d'âge 40 à 70 ans, période où la disponibilité monétaire est plus élevée et les préoccupations liées à la santé plus présentes.

Il mange plus souvent dans les bons restaurants qui offrent des plats cuisinés à partir de produits différenciés et de produits frais, plus spécialement les produits de terroirs. Ces sorties sont en même temps des occasions pour la découverte de nouveautés et le plaisir partagé.

---

1 Au-dessus de 60 000 \$ selon un sondage de Léger Marketing



Il fréquente davantage les halles alimentaires et les magasins spécialisés que les supermarchés. Dans ces derniers, il s'approvisionnera davantage auprès des comptoirs spécialisés.

Il est un client exigeant qui recherche dans ses choix alimentaires la qualité du produit ainsi que celle du service. Il est sensible aux saveurs du produit et recherchera souvent ceux qui se distinguent. Il aime se montrer connaisseur et à se documenter sur les produits (vins, fromages, fruits de mer, produits du terroir, etc.).

Il est sensible aux arguments écologiques et à la manière dont la nourriture est produite. C'est un consommateur fidélisable, s'il est satisfait.

Il voyage plus souvent que la moyenne à l'extérieur du Québec et entre en contact avec des traditions culinaires différentes. Il est davantage ouvert à la nouveauté et à la découverte.

"Le profil des amateurs de cuisine cosmopolite est le suivant : ils sont plutôt jeunes, scolarisés, sensibilisés au multiculturalisme, ouverts aux innovations et aiment expérimenter et découvrir de nouveaux produits sans regarder trop à la dépense." (Suzanne Tremblay, chronique des marchés, le marché de la cuisine ethnique)

### **3. Les prémisses d'une stratégie régionale.**

#### 3.1 Éléments pour un cadre de référence.

##### 3.1.1 Cultiver la différence !

Sans remettre en cause l'industrie agricole et agroalimentaire de volume qui est une des forces de notre région, la TACA se propose de travailler au développement d'une autre économie agroalimentaire régionale. Une économie agroalimentaire complémentaire, mais différente parce que construite sur un autre système de pensée. A contrario de l'industrie de volume qui a construit son développement sur des marchés le plus large possible, l'économie agroalimentaire au développement de laquelle la TACA entend travailler, de manière privilégiée mais sans exclusive, se caractérise par une exploration permanente de niches commerciales qui contribuent toutes à la création de richesses au sein de la région.

##### 3.1.2 Des différences plurielles.

Une économie agroalimentaire différente par de multiples aspects : Productions neuves, encore peu répandues sur le marché (gibiers, etc.), productions réalisées selon des principes et modes différents (agriculture biologique, sans activateur de croissance, etc.), produits typés, valorisant des ressources locales, des savoir-faire particuliers, etc. Tous ces produits ont en commun de ne pas entrer dans le cadre habituel de mise en marché. Ils ont donc à trouver ailleurs, différemment, une valorisation qui permette aux producteurs agricoles et aux transformateurs de vivre de leurs métiers. Cette valorisation se construit en particulier sur une conception artisanale du processus d'élaboration.

##### 3.1.3 Une assise régionale.

L'industrie agricole et agroalimentaire de volume n'a rien de régional. Elle s'exerce en région, certes, mais elle n'est pas régionale dans son identité. Les entreprises de cette industrie de masse cherchent en permanence à s'affranchir du territoire, considéré comme

une contrainte. Le phénomène de délocalisation des productions traduit cette réalité. En ce qui nous concerne, nous pensons que les productions agricoles et agroalimentaires peuvent s'ancrer dans un territoire régional, et que cet ancrage régional, à travers le concept de terroir, est porteur de richesses importantes. Il y a alors lieu de travailler à identifier les terroirs de notre région, à les caractériser pour en faire autant d'arguments solides de différenciation commerciale.

#### 3.1.4 Des produits aux valeurs multiples.

Si le produit alimentaire est souvent recherché uniquement pour sa valeur énergétique, voire pour son prix (le plus bas possible), il existe aussi une autre catégorie de consommateurs pour qui l'alimentation est porteuse d'autres valeurs. Convivialité, plaisir, authenticité, histoire, racines, luxe, surprise, découverte, tradition, nostalgie, différenciation sociale, santé, etc. sont autant de valeurs qu'il est possible d'intégrer à une stratégie commerciale durable.

#### 3.1.5 Organiser la rareté.

Pour faire écho à ce besoin de différenciation alimentaire qui anime une part non négligeable des consommateurs, il est indispensable que notre économie agroalimentaire régionale fasse sienne, le plus souvent possible, une stratégie visant à organiser une certaine rareté des produits en lieu et place d'une recherche de la quantité à tout prix. Car comment défendre ces produits porteurs d'identités spécifiques s'ils sont fabriqués dans une pensée de masse ? Autrement dit, notre logique de développement future doit, sans cesse, s'attacher à éviter la banalisation des produits.

### 3.1.6 Optimiser les ressources.

Les entreprises qui représentent la clientèle majoritaire de la TACA sont, aujourd'hui, de petite dimension. Que ce soit en termes d'énergie, de temps disponible, de montants financiers à consacrer à toutes leurs tâches, leurs ressources sont, de ce fait, fort mesurées. C'est pourquoi la TACA privilégie le traitement collectif des problèmes rencontrés par les entreprises. Faire à plusieurs devient donc un mot d'ordre et un élément récurrent de la stratégie proposée de manière à optimiser le couple « coûts/bénéfices ». Ce mode d'action doit alors être encouragé et appuyé sans cesse.

## 3.2 Quelques enjeux à relever.

### 3.2.1 Exister chez soi avant d'exister ailleurs.

Une enquête que nous avons conduite auprès de quelques établissements de gastronomie de la région a montré que les chefs sont demandeurs de produits différents, d'origine régionale.

Citons, pour les viandes :

- Agneau - Bison - Bœuf
- Charcuteries - Dinde - Émeu
- Gibiers - Lapin - Lièvre
- Oie et canard - Poissons - Porc
- Poulet - Sanglier - Veau
- Volailles (caille, pintade, faisan, etc.)

Au-delà des quantités demandées par les chefs, quelques remarques sont intéressantes à entendre :

- « Je voudrais trouver un porc différent, avec du goût, élevé différemment. »
- « Il ne peut pas me vendre son produit, ou alors... » (la question du lieu d'abattage)

- « Les productions offertes ne correspondent pas à nos besoins (quantités, époques, etc.) »
- « Les producteurs doivent s'organiser. Notre rôle est de valoriser leurs produits, non de les organiser ».

Bien évidemment, les quantités transformées par les chefs ne sont pas très importantes. Ne nous leurrons donc pas, la seule mise en marché régionale ne pourra pas faire vivre un grand nombre d'entreprises. Cependant, il y a là, tout proche, une demande de produits différents. Et il y a aussi les moyens de valider, avec l'expertise organoleptique de tous ces chefs, la qualité de nos produits différents. Il est donc fondamental de s'attacher d'abord à servir les transformateurs régionaux que sont les restaurants de gastronomie. Mais aussi les autres acteurs de la distribution. Dans un deuxième temps, une fois les produits reconnus chez nous, il sera plus facile de viser des marchés plus larges.

### 3.2.2 Amener les produits sur la table des consommateurs.

Atomisation de l'offre et dispersion sur le territoire ; autant de facteurs nuisant à l'efficacité commerciale des entreprises. Le consommateur souhaite remplir son panier d'épicerie en un minimum de démarches et de lieux. S'il existe des marges de manœuvre pour ce qui est des consommateurs déjà convaincus par ces produits différents – il est possible de les faire se déplacer vers les entreprises –, il n'empêche que nous devons œuvrer à rendre cet accès au marché plus facile et plus large. Sans parler de tous les autres consommateurs à gagner à cette nouvelle façon de s'alimenter.

Plusieurs dimensions doivent être appréhendées : le repérage permanent des produits élaborés dans la région, leur positionnement marketing, leur identification à la région de production, leur regroupement physique, leur promotion auprès des consommateurs mais aussi auprès des intermédiaires de la distribution, etc. Le travail est immense, et il doit être abordé régionalement pour une efficacité optimale.

### 3.2.3 Redonner une fonction économique et sociale aux territoires déstructurés.

Depuis quelque trois années, un groupe de travail régional, sous le leadership du CRCDD, réfléchit aux conditions à réunir pour contrer le mouvement de déstructuration qui affecte une grande partie du territoire régional. Pour ce groupe de travail, les activités agricoles et agroalimentaire sont à même d'apporter une contribution importante à la résolution du problème. Cependant, pour cela, il y a lieu de réunir des conditions nouvelles à l'exercice de ces différents métiers.

Ces territoires ne seront jamais capables de se positionner favorablement par rapport à d'autres nettement plus privilégiés pour la compétition qu'impose le marché de masse. Ainsi, la culture du maïs sera toujours plus rentable pour les entreprises de Saint-Hyacinthe que pour celles du Lac Etchemin. Partant de là, c'est dans un autre modèle socio-économique que ces territoires déstructurés peuvent se redonner un avenir. Un modèle construit sur les marqueurs qui leur sont spécifiques, et en combinant différemment les facteurs de la production de richesses. Et là, il nous reste bien des apprentissages à faire, individuellement et, surtout, collectivement. Quels sont les marqueurs spécifiques de ces territoires ? Quelles nouvelles combinaisons des facteurs de production pouvons-nous faire ? Etc.

### 3.2.4 Développer des outils flexibles.

Dans la production conventionnelle, la stratégie est en règle générale d'investir dans l'entreprise pour la spécialiser davantage et ainsi diminuer les coûts de production unitaires. Cela permet d'augmenter l'efficacité interne à chaque maillon de la filière. La notion de volume de production est donc centrale pour maximiser l'utilisation des facteurs de production. Ainsi, nous voyons les troupeaux laitiers grossir, les parcs d'engraissement accueillir davantage d'animaux, les surfaces consacrées aux cultures augmenter, les abattoirs grossir les capacités de leurs chaînes d'abattage, les entreprises importantes acheter de nouvelles parts de marchés par l'acquisition de concurrents, etc. Un producteur

de lait ne se soucie donc pas beaucoup des investissements de l'usine de transformation laitière. Cela revient à l'usine elle-même. Les coopératives agricoles, propriété collective des agriculteurs, échappent quelque peu à ce schéma dans la mesure où les producteurs sont aussi dans la prise de décision relative aux investissements.

Dans l'économie agroalimentaire artisanale que nous suggérons ici, la vision de l'entreprise est différente. La spécialisation de l'entreprise n'est plus un objectif en soi. Alors, il ne s'agit plus seulement d'assurer les coûts de production les plus bas, il s'agit surtout de maîtriser au meilleur coût l'ensemble des fonctions assurées par l'entreprise. Les investissements ne doivent peut-être donc pas être concentrés dans l'entreprise physique. Ils doivent, au contraire, être pensés par rapport à l'ensemble de la filière, c'est-à-dire aussi en amont et/ou en aval de l'entreprise elle-même. À qui veut produire un animal différent, il reviendra de se préoccuper des lieux et conditions dans lesquels son animal sera abattu et transformé. Il n'est alors pas toujours pertinent que ces investissements, indispensables mais d'une certaine manière sous utilisés, soient réalisés au sein même de l'entreprise. Là où les investissements peuvent paraître simples (industrie), ils deviennent plus complexes à penser dans le secteur artisanal.

La région doit donc se doter des outils nécessaires à la livraison, par les entreprises, de ces produits différents, dont tous les indicateurs annoncent un développement important, sur une base de mise en commun des moyens de production. Et ce dans une politique d'appui aux petites entreprises. Lorsque celles-ci ont développé suffisamment leurs marchés, elles peuvent entrer dans une autre stratégie de développement interne, davantage assumée par elle-mêmes.