

Organisations & Territoires

Réflexions
sur la gestion,
l'innovation
et le développement



Vol 34 / N° 3
2025



Éditorial

Dossier

Pour ce dernier numéro de l'année 2025, le comité éditorial de la revue *Organisations & Territoires* a le plaisir de vous présenter un dossier thématique intitulé : *Sur les chemins de l'économie circulaire : réinventer les territoires et les organisations*. Les professeurs-chercheurs **Myriam Ertz** de l'Université du Québec à Chicoutimi, **François Labelle** de l'Université du Québec à Trois-Rivières, **Claudia Déméné** et **Guillaume Pain** de l'Université Laval, **Fanny Tremblay-Racicot** de l'École nationale d'administration publique, **Emmanuel B. Raufflet** des HEC Montréal ainsi que les doctorants **Rachida Bouhid** (Université du Québec à Montréal) et **Philippe Genois-Lefrançois** (Université de Montréal) nous présenteront le résultat des travaux de leurs collègues dans les prochaines pages, soit le texte *Présentation du dossier*.

Rubrique Espace libre

Dans le premier article de cette rubrique, **Valérie Lafond**, **Marie-Josée Drolet** et **Marie-Michèle Lord** présentent une recherche ayant pour objectif d'analyser le cadre dans lequel les responsables municipaux opèrent et adoptent des décisions face aux risques climatiques, ainsi que les méthodes employées pour intégrer les connaissances des citoyens dans ce processus. Un article particulièrement pertinent en cette période d'élections municipales au Québec.

Dans le même esprit, **Jean-Claude MBassi** propose une étude qui explore la façon dont la participation des usagers des services publics peut jouer un rôle de facteur médiateur, et comment la transparence agit comme un facteur modérateur dans la relation entre la corruption et la satisfaction des usagers des services publics au sein des communes camerounaises.

L'article de **Madeleine Mbusnum** et d'**Yves Hallée** tente d'expliquer pourquoi l'écart salarial entre les immigrants et les natifs du Canada, en particulier au Québec, est toujours en augmentation constante sur le marché du travail depuis les deux dernières décennies. Les auteurs s'intéressent plus précisément aux immigrants économiques, la catégorie dite des travailleurs qualifiés. Ce texte souligne les nombreux obstacles qui jalonnent le parcours d'intégration socioprofessionnelle des immigrants en accordant une attention particulière aux immigrants racisés ainsi qu'aux femmes immigrantes.

Dans une étude qualitative exploratoire reposant sur des entretiens individuels semi-directifs auprès d'une dizaine de PME agroalimentaires sénégalaises, **Aminata Thiam** identifie et analyse leurs pratiques de distribution contribuant à assurer la disposition réussie des produits auprès des clients finaux. En plus de mettre en évidence trois pratiques de

distribution efficaces, l'analyse des données a permis à l'auteure d'identifier les matériels utilisés pour bien mener les pratiques de distribution, le savoir-faire mobilisé et la signification attribuée à chaque pratique.

Enfin, en adoptant une approche multidimensionnelle, **Bilitis Berthiaume, Lova Rajaobelina, Isabelle Brun et Line Ricard** nous présentent une recherche quantitative originale sur les impacts que la perception de manipulation chez les consommateurs exerce sur leur résistance envers les commerçants, ainsi que sur leur niveau de satisfaction lors d'une visite en point de vente. Plus précisément, cette recherche détermine les impacts de chacune des dimensions (cognitive, comportementale et affective) de la perception de manipulation sur ces deux variables.

Atelier des étudiants

Nay El Hajj, Lisa Bellemare, Yaël Busnel, Sosthene Yonta Dzotsie, Kathy Malas et Marie-Pascale Pomey nous proposent des façons d'améliorer durablement les pratiques organisationnelles dans les systèmes de santé grâce à des micro-innovations instaurées par les personnes terrain. Pour augmenter l'émergence de ces micro-innovations, les auteurs suggèrent trois approches participatives, soit le *design thinking*, les *hackathons* et la cocréation avec les patients et proches-partenaires. Pour que ces approches participatives influencent progressivement les niveaux supérieurs du système de santé, il est fondamental d'établir, au départ, un milieu stimulant l'expression d'idées innovantes, fondé sur un leadership visionnaire, sur une culture organisationnelle axée sur l'ouverture et sur un engagement constant en faveur du progrès.

Entretien

Nous avons le plaisir de vous présenter un entretien approfondi de **Majella Simard avec Clermont Dugas**, géographe. Monsieur Dugas, qui a eu une carrière prolifique à titre de professeur de géographie et de développement régional à l'Université du Québec à Rimouski de 1969 à 2023, est spécialiste du milieu rural et de l'Est du Québec. Il est l'auteur de nombreux ouvrages portant sur l'aménagement du territoire, sur les disparités territoriales et sur les régions périphériques du Québec. Cet entretien apporte une contribution substantielle à la réflexion sur le développement régional, en offrant des perspectives nouvelles et éclairantes qui enrichissent non seulement le débat scientifique, mais aussi les échanges avec les acteurs de terrain concernés.

Que cette lecture vous inspire et accompagne agréablement cet automne 2025.

Jeanne Simard

Directrice de la revue

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2008>



PRÉSENTATION DU DOSSIER

Sur les chemins de l'économie circulaire : réinventer les territoires et les organisations

Ce dossier de la revue *Organisations & Territoires* s'inscrit dans une réflexion entamée depuis plus d'une décennie au Québec et ailleurs sur l'économie circulaire. De nombreux pays, principalement développés, adoptent des politiques publiques pour soutenir la mise en œuvre de l'économie circulaire, une approche présentée comme une voie possible de réduction de la pression sur les ressources naturelles et d'atténuation des impacts environnementaux liés à la croissance économique (RRECQ, 2023c). Puisque l'économie circulaire agit comme un levier de changement des pratiques et d'évolution des modèles techniques, économiques et organisationnels (Bourdin et collab., 2022), son opérationnalisation interpelle de nouvelles façons de coordonner et de gouverner l'économie, tant à l'échelle des territoires qu'à celle des organisations (Ertz et collab., 2023).

Ce texte pose le cadre conceptuel et empirique du dossier permettant d'examiner les obstacles structurels et les leviers d'action qui conditionnent l'opérationnalisation de l'économie circulaire au sein des villes, des régions et des organisations.

L'opérationnalisation de l'économie circulaire : obstacles et leviers dans les villes, régions et organisations

Sur le plan territorial, une littérature, notamment sur les villes circulaires, se consolide depuis moins d'une décennie (Kampelmann, 2016; Garcier et collab., 2017; Petit-Boix et Leipold, 2018; Prendeville et collab., 2018; Williams, 2021). Cet angle territorial d'appropriation de la circularité émane d'une vision interdisciplinaire et invite à appréhender l'opérationnalisation de l'économie circulaire à travers les composantes, les leviers et les enjeux inhérents aux villes et régions.

En ce sens, plusieurs trajectoires de recherche permettent de jeter un regard croisé sur les territoires et sur les écosystèmes organisationnels, mettant l'accent sur les particularités territoriales et sur les choix des acteurs et actrices du milieu (Torre et Brullot, 2021). Elles portent aussi sur le rôle de l'économie circulaire au regard des ressources (tangibles et intangibles) et du développement socioéconomique des territoires (emplois, nouveaux modèles d'affaires, maillages d'entreprises, symbioses industrielles) (Chemessi et collab., 2021; Niang et collab., 2023). Un autre pan de la recherche, en croissance, s'intéresse au rôle des approches du métabolisme territorial comme cadre d'analyse et d'action des parties prenantes (Amenta et collab., 2022; Genois-Lefrançois et collab., 2023). Enfin, les champs d'action des différentes parties prenantes au sein des démarches de

gouvernance urbaine et régionale d'économie circulaire font l'objet d'un intérêt croissant (Dagiliené et collab., 2021; Ancapi, 2023). Ainsi, l'économie circulaire n'est pas seulement un paradigme technique, mais également une dynamique territoriale complexe, où interagissent autant les acteurs publics que privés, ainsi que les citoyens et citoyennes.

En outre, la territorialisation de l'économie circulaire est également un enjeu de durabilité des territoires (Cesaretti et collab., 2017). Elle remet en question l'utilisation des ressources et la circulation des matières (Cerceau et collab., 2018; Bourdin et Torre, 2020). Divers concepts (p. ex., la géographie des transitions, la transition multiniveau, la sensibilité territoriale) alimentent la perspective sociospatiale de la transition vers l'économie circulaire et soulignent les inégalités géographiques.

Les initiatives locales et citoyennes qui en découlent sont souvent décentralisées et ne dépendent ni des feuilles de route de l'économie circulaire ni des politiques de territorialisation. Elles ont tendance à orienter la recherche soit vers des thèmes insoupçonnés (p. ex., la résilience (Klinenberg, 2018), les grands défis (Montgomery et Dacin, 2020; Brandtner, 2022) et les mouvements sociaux (Bringel et McKenna, 2020), soit vers les différents mécanismes de mobilisation d'acteurs et actrices et d'innovation pour transformer les modèles de production et de consommation territorialisés (Langergraber et collab., 2020; Nogueira et Wallig, 2022). Ces constats soulignent que la circularité se déploie à travers une pluralité d'expériences locales et de configurations institutionnelles qui contribuent à façonner de nouvelles modalités de gouvernance territoriale.

Les organisations, actrices clés de la transition circulaire

C'est notamment au sein des organisations qu'apparaissent ces nouveaux modèles d'opérationnalisation de l'économie circulaire. À cette échelle intermédiaire située entre les politiques publiques et les pratiques citoyennes, les chemins de transition exigent la participation de tous les acteurs et actrices, à savoir les entreprises, coopératives, municipalités, organismes de développement régional, ministères et institutions publiques, agences de réglementation, établissements d'enseignement et de recherche, institutions financières et organisations non gouvernementales (Québec circulaire, 2024).

Les entreprises influencent la circularité de l'économie en fonction des ressources qu'elles utilisent, de leurs processus opérationnels et de leur modèle d'affaires (Ferasso et collab., 2020; Gruba et collab., 2022; Oghazi et collab., 2024). De nombreuses coopératives intègrent les principes de l'économie circulaire en appliquant des modèles opérationnels efficaces, orientés vers la collaboration et le partage des connaissances et des ressources (Ziegler et collab., 2023). Les organisations du secteur public encouragent de plus en plus la transition vers l'économie circulaire en adoptant des lois et règlements soutenant le recyclage et l'écoconception; certaines développent des infrastructures pour la gestion durable des matières résiduelles (Ghisellini et collab., 2016). Les organisations non gouvernementales, quant à elles, soutiennent la transition vers l'économie

circulaire en conduisant des campagnes de sensibilisation, en offrant des formations au grand public ou encore en appuyant des initiatives communautaires (Duc et collab., 2024).

Bref, les organisations sont des actrices clés de la mise en œuvre et de la diffusion de l'économie circulaire à travers des toiles sociales, réglementaires, infrastructurelles et d'affaires. Réciproquement, l'économie circulaire interpelle les organisations (Cooper et collab., 2017; Rocca et collab., 2023) et les invite à évoluer dans une démarche systémique (Normandin et Raufflet, 2021) tenant compte des impacts des décisions sur chaque acteur du système (Ertz et collab., 2023; Skripnuk et collab., 2023).

Néanmoins, de nombreux obstacles persistent sur les chemins de la circularité et l'intégration des principes d'économie circulaire dans différents contextes organisationnels nécessite une attention soutenue de la recherche (Duc et collab., 2024). Dès lors, la réflexion sur les organisations s'inscrit dans la continuité de celle menée sur les territoires, révélant la nature systémique de la transition circulaire. Elle met en évidence l'interdépendance entre échelles d'action et souligne que la transition circulaire ne peut être comprise qu'à travers une coordination étroite et la coproduction de solutions adaptées aux contextes locaux.

Une diversité de trajectoires québécoises de recherche et d'expérimentation

L'objectif de ce dossier est de mettre en lumière la diversité des trajectoires de recherche et d'expérimentation qui contribuent à la territorialisation de la circularité et à la réinvention des organisations dans un contexte de transition durable. Les contributions rassemblées illustrent cette diversité d'approches et de contextes d'étude, tout en formant un ensemble cohérent articulé autour du thème de la territorialisation.

L'article d'ouverture, par **Rachida Bouhid**, porte sur la dynamique de la transition vers une économie circulaire territorialisée en tant que voie privilégiée de conciliation entre la durabilité environnementale, le développement socioéconomique et la cohésion locale. L'autrice explique que les politiques d'économie circulaire connaissent certes une adoption croissante à l'échelle mondiale, mais que leur transposition sans adaptation aux contextes territoriaux tend à en limiter l'efficacité. S'inspirant des travaux de Geissdoerfer et ses collègues (2017) et de Korhonen et ses collègues (2018), cette recherche défend l'idée que la territorialisation de l'économie circulaire constitue une condition essentielle pour assurer la pertinence, la résilience et la légitimité des initiatives circulaires. En intégrant les caractéristiques environnementales, sociales et institutionnelles propres à chaque région, cette approche permet d'adapter les ambitions globales de circularité aux besoins et capacités locaux. Dans cette perspective, la gouvernance territoriale devient un pilier central de la réussite de la transition. Par la mobilisation des contributions de Fusco Girard (2021) et de Dagilienė et Varaniūtė (2023), l'autrice souligne que l'économie circulaire territorialisée mise sur la participation active d'un large éventail d'acteurs et

actrices (p. ex., administrations publiques, entreprises, citoyens et organisations communautaires), dont la coopération exige des mécanismes de concertation adaptés. Les gouvernements locaux jouent un rôle de catalyseur en assurant la cohérence entre politiques publiques, dynamiques entrepreneuriales et attentes sociales. Parallèlement, l'autrice souligne la nécessité d'adapter les modèles d'affaires aux réalités des territoires, favorisant ainsi des stratégies d'écoconception, de partage et de réutilisation capables de réduire la pression sur les ressources.

Le texte met également en lumière les limites persistantes de la littérature en matière d'indicateurs territorialisés et d'évaluation des performances locales de l'économie circulaire. Les concepts de symbiose industrielle ou de métabolisme urbain, bien que prometteurs, demeurent insuffisamment opérationnalisés pour mesurer les bénéfices concrets des initiatives circulaires. C'est dans cette optique que l'article s'appuie sur plusieurs études de cas québécoises (la symbiose industrielle à Bécancour et dans la MRC de La Rivière-du-Nord, les villes circulaires de Montréal et de Victoriaville, ainsi que le métabolisme urbain de Québec) afin d'examiner les conditions concrètes de gouvernance, de collaboration intersectorielle et d'adaptation organisationnelle propres à la territorialisation de l'économie circulaire. En croisant les dimensions économiques, sociales et environnementales de la circularité, cette contribution met en relief la nécessité d'une coordination locale soutenue et d'une flexibilité institutionnelle accrue. Elle ouvre ainsi la voie vers des perspectives concrètes d'une mise en œuvre de l'économie circulaire mieux ancrée dans les territoires et porteuse d'une transformation systémique durable.

Dans le deuxième article, **Laurence Godin** s'intéresse à la circulation des objets usagés et aux pratiques sociales qui régissent leur passage dans la vie domestique et hors de celle-ci. En s'appuyant sur une enquête qualitative menée au Québec entre l'automne 2023 et l'hiver 2024, l'autrice explore la manière dont les individus acquièrent et utilisent des objets de consommation courante, puis s'en désengagent et s'en défont, dans un contexte d'économie circulaire. Une vingtaine de participants ont pris part à des entretiens semi-dirigés visant à mieux comprendre comment certains objets gagnent une « seconde vie » au sein des foyers. L'analyse s'inspire de la conceptualisation du cycle de consommation développée par Warde (2005) et par Evans (2019) et distingue six moments clés : l'acquisition, l'appropriation, l'appréciation, la dévalorisation, le désengagement et l'élimination. Ce cadre est enrichi par l'approche des pratiques sociales (Shove et collab., 2012; Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013), orientée sur les volets matériels, culturels et institutionnels qui façonnent les comportements, plutôt que sur les décisions individuelles.

Ce travail s'inscrit ainsi dans une sociologie de la consommation durable attentive aux conditions matérielles et sociales du « travail des consommateurs » (Wheeler et Glucksman, 2015) et rappelle, comme le soulignent Hobson et ses collègues (2021), que la réussite de l'économie circulaire dépend en grande partie de la capacité des individus à assumer le travail de recherche, d'évaluation, de transport, de réparation ou de don des objets. Ces activités exigent du temps, des compétences et des ressources inégalement réparties.

L'enquête révèle également ces inégalités et note que l'engagement dans la consommation d'objets usagés s'associe davantage à un loisir ou à une passion, plutôt qu'à une pratique accessible et reproductrice à grande échelle. Les personnes les plus actives dans la réutilisation d'objets disposent généralement d'un capital temporel, financier et numérique supérieur, facilitant leur accès aux plateformes de seconde main, aux ressourceries ou aux réseaux d'échange. Du côté de la désaffectation et de l'élimination, la majorité des individus confie leurs objets devenus inutiles à des organismes communautaires, à des boîtes de dons ou à des écocentres, sans nécessairement se questionner sur leur devenir. Si ces pratiques permettent parfois une réinjection des objets dans des circuits circulaires, elles ne garantissent pas que ceux-ci acquièrent réellement une seconde vie.

Malgré la multiplication des initiatives de réemploi, les infrastructures existantes demeurent insuffisantes pour soutenir un engagement circulaire à grande échelle. L'autrice conclut en soulignant que la transition vers une économie circulaire fondée sur la consommation d'objets usagés requiert des infrastructures et des dispositifs institutionnels de soutien afin de réduire la dépendance aux ressources individuelles et de rendre ces pratiques véritablement inclusives et durables.

Le troisième article, rédigé par **Edwin Francisco Ferrer-Romero**, aborde la manière dont les coopératives et les PME québécoises intègrent les principes de l'économie circulaire dans leur modèle d'affaires en vue de concilier performance économique, innovation et durabilité. Misant sur une approche qualitative fondée sur l'analyse de cas et sur une revue de la littérature, l'étude analyse les stratégies adoptées par les organisations pour faire de la circularité un levier de compétitivité territoriale. Ces stratégies incluent la mutualisation des ressources, l'adoption de technologies numériques et la structuration de chaînes d'approvisionnement plus durables et résilientes.

Les résultats de l'étude stipulent que les coopératives se démarquent particulièrement dans ce contexte grâce à leur mode de gouvernance démocratique et collaboratif favorisant les pratiques partagées et solidaires (Ziegler et collab., 2023). Au Québec, cet engagement fait partie d'un cadre institutionnel propice à la transition écologique : le *Plan pour une économie verte 2030* (Gouvernement du Québec, 2022) et les initiatives du Réseau des entreprises en économie circulaire du Québec (RRECQ) visent à soutenir l'adoption de pratiques responsables. De plus, l'article souligne le rôle croissant du numérique dans l'optimisation des processus circulaires. Les plateformes numériques, les outils de gestion intégrée et les logiciels de suivi

du cycle de vie des produits permettent aux entreprises d'améliorer la traçabilité, d'anticiper les besoins en ressources et de réduire le gaspillage. Par exemple, dans le secteur agroalimentaire, certaines coopératives utilisent des solutions numériques pour coordonner la distribution locale et limiter les pertes alimentaires (Jabłoński et Jabłoński, 2025). L'analyse de contenu thématique (Braun et Clarke, 2006) des cas étudiés révèle des pratiques communes axées sur la coopération interentreprises, sur la création de valeur partagée et sur l'expérimentation organisationnelle. Néanmoins, les obstacles persistent, notamment en matière de financement, de sensibilisation et de développement des compétences, et freinent la diffusion à grande échelle des modèles circulaires (Bocken et collab., 2016; RECYC-QUÉBEC, 2022).

Enfin, les résultats indiquent que la transition vers des modèles d'affaires circulaires fait face à d'autres défis structurels que la rareté du financement vert, incluant la résistance culturelle au changement organisationnel et les limites des dispositifs de soutien actuels (Skrupnik et collab., 2023). L'auteur souligne que ces obstacles peuvent être atténués par une gouvernance publique cohérente et par des mesures incitatives ciblées d'accompagnement des entreprises dans la réinvention de leur modèle productif. Ainsi, ce troisième article jette la lumière sur la capacité des coopératives et des PME québécoises à devenir des actrices clés de la transition circulaire. La combinaison de la collaboration, du numérique et de la gestion partagée des ressources trace la voie vers des modèles d'affaires à la fois performants, inclusifs et écologiquement responsables, tout en invitant à repenser le rôle de l'économie locale dans la construction d'une durabilité systémique.

Notes d'actualité : deux acteurs locaux au Québec relèvent les défis de l'opérationnalisation

Ces trois premières contributions interrogeaient la capacité à traduire la circularité en pratiques concrètes et durables. Deux initiatives québécoises, décrites sous forme de notes d'actualité, illustrent les efforts conjoints et les défis associés à l'opérationnalisation de l'économie circulaire sur le territoire.

La première note d'actualité, coécrite par **Ghizlane Driouich, Marlybell Ochoa Miranda, Emmanuel B. Raufflet, Myriam Ertz et Mélanie MacDonald**, traite de la complexité croissante de la transition vers une économie circulaire à l'échelle mondiale et présente la *Feuille de route 2025-2050* du Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). Le diagnostic posé rappelle que les systèmes de production et de consommation demeurent largement linéaires, fondés sur un modèle d'extraction, de production et d'élimination qui exerce une pression considérable sur les ressources naturelles et sur les écosystèmes. Selon Circle Economy (2024), entre 2018 et 2023, plus de 500 gigatonnes de nouveaux matériaux ont été consommées, dont à peine 7,2 % réintroduites dans le cycle économique. Face à cette tendance, l'économie circulaire est une solution prometteuse, à la fois écologique et économique, mais dont l'implantation est toujours fragmentée dans divers contextes nationaux et régionaux.

Dans ce paysage global, le Québec s'est fixé l'objectif d'atteindre un taux de circularité de 5 % d'ici 2025 (RECYC-QUÉBEC, 2022). Pour l'atteinte de cet objectif, le RRECQ, en collaboration avec Chemins de transition, a lancé en 2023 une démarche participative d'élaboration d'une feuille de route vers une société circulaire à l'horizon 2050. Cette initiative s'est basée sur la méthodologie prospective et systémique développée par Chemins de transition (2022) et invite à imaginer collectivement les trajectoires de transformation vers un futur durable. L'approche s'appuie ainsi sur la coconstruction des savoirs et sur la mobilisation d'un large éventail d'acteurs et actrices (universitaires, entreprises, décideurs publics, organisations de la société civile et citoyens) afin de créer une vision partagée de la transition. Le processus de la feuille de route se distingue par sa dimension inclusive et interdisciplinaire. D'abord, 35 experts et expertes ont travaillé conjointement pour dresser un diagnostic prospectif de l'économie québécoise, avant que 250 acteurs et actrices participent à des ateliers de coconstruction prospectifs à travers le territoire (RRECQ, 2023a, 2023b). Ces espaces de dialogue visent à identifier les leviers, les obstacles et les risques associés à la transformation du modèle économique actuel. En favorisant la participation active des parties prenantes, la démarche enrichit la capacité collective d'action et d'apprentissage, condition essentielle à la réussite d'une transition systémique (Loorbach et Rotmans, 2006).

Enfin, cette note d'actualité insiste sur la nécessité d'une implication continue des acteurs et actrices des milieux public et privé, ainsi que sur le rôle central du transfert de connaissances, du financement et de la formation pour soutenir la transition dans la durée. La feuille de route apparue en 2025 vise à constituer un outil d'orientation stratégique pour l'ensemble des parties prenantes de la transition socioécologique québécoise afin de bâtir une économie véritablement circulaire et juste.

Dans la seconde note d'actualité, **Andrée-Anne Hudon Thibeault, Charles Deslandes, Marie-France Aubut, Ghyslaine Gemme, Régis Thibeault et Myriam Ertz** retracent l'évolution historique, économique et environnementale de la valorisation des peaux d'abattoir au Québec, tout en mettant en lumière les défis et les perspectives liés à leur réintégration dans une logique d'économie circulaire. Avant l'industrialisation de l'agriculture et la transformation des procédés d'abattage, le tannage artisanal constituait une activité essentielle à l'économie locale du Québec. Les peaux animales, valorisées pour la fabrication de cuir, servaient à produire une large gamme de biens utilitaires (p. ex., articles de sellerie, courroies, chaussures, sacs) et soutenaient un secteur structuré par l'État et par les associations agricoles. En 1891, le Québec comptait 354 tanneries réparties sur son territoire, ce qui témoigne d'une véritable filière régionale de valorisation des matières animales. Aujourd'hui, cette industrie a pratiquement disparu. La fermeture progressive des tanneries et la délocalisation des activités de transformation ont entraîné une rupture dans la chaîne de valorisation des peaux issues des abattoirs. Celles-ci constituent désormais des résidus difficiles à gérer, plutôt qu'une ressource valorisable, et engendrent des coûts logistiques et environnementaux pour les exploitants. Les données récentes sur les échanges commerciaux confirment cette tendance : la majorité des peaux

québécoises sont exportées à faible valeur ajoutée ou éliminées, tandis que les biens en cuir consommés localement sont importés, souvent produits à partir de cuir étranger ou de substituts synthétiques.

Plusieurs facteurs expliquent ce déclin. L'encadrement réglementaire, mis en place pour réduire les impacts environnementaux et sanitaires des procédés chimiques apparus à la fin du xix^e siècle, a progressivement entraîné la délocalisation des activités de tannage vers des régions moins contraignantes sur le plan législatif. Parallèlement, l'évolution des valeurs sociales et des sensibilités éthiques autour du bien-être animal a remis en question l'acceptabilité du cuir naturel, contribuant ainsi à la diffusion des matériaux synthétiques. Cependant, la crise environnementale et les limites des options pétrochimiques ont ravivé l'intérêt pour des procédés de tannage plus durables. De nouvelles technologies émergent, réduisant l'utilisation de produits toxiques et la consommation d'eau, tout en explorant des agents de tannage d'origine biologique ou végétale. Dans un contexte de crise climatique, de dépendance aux importations et de recherche d'autosuffisance régionale, la revalorisation des peaux d'abattoir s'impose comme un levier stratégique pour la circularité au sein des filières agroalimentaires. Par la promotion d'une approche intégrée de valorisation de toutes les parties de l'animal dans une logique de sobriété et d'efficacité, cette note d'actualité s'inscrit dans la vision d'une économie territoriale plus résiliente, capable d'allier patrimoine industriel, innovation écologique et responsabilité sociale.

Pour conclure, il ressort de ce dossier, entre autres dans le contexte québécois, que la transition circulaire se concrétise à travers des dispositifs d'action concertée, révélant la capacité des acteurs et actrices à traduire les principes de circularité en transformations institutionnelles et territoriales tangibles. Ensemble, ces travaux illustrent la richesse et la complexité des chemins vers l'économie circulaire. Ils révèlent la nécessité d'articuler les échelles micro (ménages), méso (organisations) et macro (territoires et politiques publiques) pour réussir une transition inclusive et transformatrice. En reflétant la diversité des approches scientifiques et des expériences pratiques pour intégrer la circularité dans les organisations et les territoires, ce dossier invite à poursuivre la réflexion collective sur les conditions d'une transition circulaire systémique réussie.

Nous souhaitons aux lecteurs et lectrices une exploration stimulante de ce dossier, dont les contributions offrent un regard pluriel sur les transformations en cours et sur les tensions qui accompagnent la transition vers des modèles circulaires. En réunissant des analyses théoriques, des études de cas empiriques et des réflexions critiques sur les pratiques de terrain, ce dossier nourrira, nous l'espérons, le dialogue entre la recherche et l'action, tout en invitant à repenser les cadres institutionnels, organisationnels et territoriaux de la durabilité. Puisse cette exploration collective susciter de nouvelles perspectives, tant pour la compréhension des dynamiques de transition que pour l'élaboration d'outils concrets au service d'un avenir plus résilient et équitable.

Rachida Bouhid

Doctorante, Université du Québec à Montréal
Membre du RRECQ¹, du CIRODD et de l'Observatoire ODD
Responsable inter-axes du FCIERI

Claudia Déméné

Professeure agrégée, Université Laval
Membre du RRECQ, du CIRODD et de l'Institut EDS

Myriam Ertz

Professeure titulaire, Université du Québec à Chicoutimi
Titulaire de la Chaire en technologie, durabilité et société (Chaire TDS)
Responsable du Laboratoire sur les nouvelles formes de consommation (LaboNFC)
Coresponsable de l'Axe 1 du RRECQ
Membre du CIRODD, du CISD, du GIT-AFM Marketing et développement durable, et du CRDT

Philippe Genois-Lefrançois

Candidat au doctorat, Université de Montréal
Membre du RRECQ
Membre du CIRODD

François Labelle

Professeur titulaire, Université du Québec à Trois-Rivières
Chercheur à l'Institut de Recherche sur les PME (InRPME)
Responsable du centre « Vigie-PME »
Membre du RRECQ

Guillaume Pain

Professeur agrégé, Université Laval
Membre du RRECQ
Membre du Laboratoire interdisciplinaire de la responsabilité sociale des entreprises (LIRSE)
Membre de l'Institut EDS

Fanny Tremblay-Racicot

Professeure agrégée, École nationale d'administration publique
Directrice du CERGO
Coresponsable de l'Axe 4 du RRECQ
Membre du réseau Villes Régions Monde, du CIRODD et du CIRRELT
Chercheuse au CAPP et à l'Institut EDS

Emmanuel B. Raufflet

Professeur titulaire, HEC Montréal

Responsable du DESS en gestion – développement durable

Cotitulaire de l'Axe 1 du RRECQ

Coresponsable du Pôle e3c

Cotitulaire de l'École d'été du CÉRIUM

Responsable pédagogique de la maîtrise en management et développement durable

Membre du CIRODD

NOTE

- 1 RRECQ = Réseau de recherche en économie circulaire du Québec; CIRODD = Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable; FCIERI = Forum citoyen international pour l'éducation et la recherche interdisciplinaire; Institut EDS = Institut en environnement, développement et société; CISD = Centre intersectoriel en santé durable; GIT-AFM = Groupe d'intérêt thématique de l'Association française de marketing; CRDT = Centre de recherche sur le développement territorial; ASAC = Association des sciences administratives du Canada; CERGO = Centre de recherche sur la gouvernance; CIRRELT = Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport; CAPP = Centre d'analyse des politiques publiques; CÉRIUM = Centre d'études et de recherches internationales.

RÉFÉRENCES

Amenta, L., Russo, M. et Van Timmeren, A. (dir.). (2022). *Regenerative territories: Dimensions of circularity for healthy metabolisms*. Springer International.

Ancapi, F. B. (2023). Ex ante analysis of circular built environment policy coherence. *Buildings & Cities*, 4(1), 575-593. <https://doi.org/10.5334/bc.337>

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C. et van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(6), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

Bourdin, S., Galliano, D. et Gonçalves, A. (2022). Circularities in territories: Opportunities & challenges. *European Planning Studies*, 30(7), 1183-1191. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1973174>

Bourdin, S. et Torre, A. (2020). The circular economy as a means of territorialisation of European industry. *Symphony: Emerging Issues in Management*, 2, 33-40. <https://doi.org/10.4468/2020.2.04bourdin.torre>

Brandtner, C. (2022). Green American city: Civic capacity and the distributed adoption of urban innovations. *American Journal of Sociology*, 128(3), 627-679. <https://doi.org/10.1086/722965>

Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Bringel, B. et McKenna, E. (2020). Social movements in a global context: History, content, and form. Dans W. W. Powell et P. Bromley (dir.), *The nonprofit sector* (p. 631-647). Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503611085-039>

- Cerceau, J., Mat, N. et Junqua, G. (2018). Territorial embeddedness of natural resource management: A perspective through the implementation of industrial ecology. *Geoforum*, 89, 29-42. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.01.001>
- Cesaretti, G. P., Misso, R. et Shakir, H. S. H. (2017). Territorial competition and circular economy. *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilità*, 2, 31-42. <https://doi.org/10.3280/RISS2017-002003>
- Chembessi, C., Beaurain, C. et Cloutier, G. (2021). Building territorial value within local circular economy's projects: Lessons from French scholars' studies. *Local Environment*, 26(9), 1145-1151. <https://doi.org/10.1080/13549839.2021.1964458>
- Chemins de transition. (2022). *Le projet*. <https://cheminsdetransition.org/le-projet>
- Circle Economy. (2024). *The circularity gap report 2024*. <https://www.circularity-gap.world/2024>
- Cooper, S. J. G., Giesekam, J., Hammond, G. P., Norman, J. B., Owen, A., Rogers, J. G. et Scott, K. (2017). Thermodynamic insights and assessment of the “circular economy”. *Journal of Cleaner Production*, 162(2017), 1356-1367. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.169>
- Dagilienė, L. et Varaniūtė, V. (2023). Transitioning to a circular economy: Paradoxical tensions of the circular business model. *Organization & Environment*, 36(4), 559-589. <https://doi.org/10.1177/10860266231213108>
- Dagilienė, L., Varaniūtė, V. et Bruneckienė, J. (2021). Local governments' perspective on implementing the circular economy: A framework for future solutions. *Journal of Cleaner Production*, 310, 127340. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127340>
- Dubuisson-Quellier, S. et Plessz, M. (2013). La théorie des pratiques : quels apports pour l'étude sociologique de la consommation? *Sociologie*, 4(4), 451-469. <https://shs.cairn.info/revue-sociologie-2013-4-page-451>
- Duc, L. T., Labelle, F. et Le Dinh, T. (2024). *Une vue d'ensemble de l'économie circulaire dans les organisations*. RRECQ. <https://rrecq.ca/wp-content/uploads/2025/01/Revue-de-la-litterature-sur-la-circularite-dans-les-organisations-francais-ID-1299773.pdf>
- Ertz, M., Raufflet, E. et Tremblay-Racicot, F. (2023). La gestion du changement et la transition vers l'économie circulaire : une perspective territoriale. *Organisations & Territoires*, 32(3), 4-11. <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n3.1673>
- Evans, D. M. (2019). What is consumption, where has it been going, and does it still matter? *The Sociological Review*, 67(3), 499-517. <https://doi.org/10.1177/0038026118764028>
- Ferasso, M., Beliaeva, T., Kraus, S., Clauß, T. et Ribeiro-Soriano, D. (2020). Circular economy business models: The state of research and avenues ahead. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3006-3024. <https://doi.org/10.1002/bse.2554>
- Fusco Girard, L. (2021). The evolutionary circular and human centered city: Towards an ecological and humanistic “re-generation” of the current city governance. *Human Systems Management*, 40(6), 753-775. <https://doi.org/10.3233/HSM-211218>
- Garcier, R., Rocher, L. et Verdeil, É. (2017). Introduction: Circulating matter, circular economies – Approaches of urban waste flows. *Flux*, 108(2), 1-7. <https://doi.org/10.3917/flux1.108.0001>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. et Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

- Genois-Lefrançois, P., Vialleix, M. et Scherrer, F. (2023). L'approche du métabolisme urbain : un portrait des modes d'adoption pour le déploiement urbain de l'économie circulaire. *Organisations & Territoires*, 32(3), 33-54. <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n3.1675>
- Ghisellini, P., Cialani, C. et Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
- Gouvernement du Québec. (2022). *Plan pour une économie verte 2030*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/plan-economie-verte>
- Gruba, M. C., Denes, D., Lobo, R. C. G. et Isaak, A. J. (2022). Circular economy initiatives: Strategic implications, resource management, and entrepreneurial innovation in a Brazilian craft beer ecosystem during the COVID era. *Sustainability*, 14(19), 11826. <https://doi.org/10.3390/su141911826>
- Hobson, K., Holmes, H., Welch, D., Wheeler, K. et Wieser, H. (2021). Consumption work in the circular economy: A research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 321, 128969. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128969>
- Jabłoński, A. et Jabłoński, M. (2025). *Effect of digital and climate changes in the business models of companies*. CRC Press.
- Kampelmann, S. (2016). Mesurer l'économie circulaire à l'échelle territoriale : une analyse systémique de la gestion des matières organiques à Bruxelles. *Revue de l'OFCE*, 145(1), 161-184. <https://doi.org/10.3917/reof.145.0161>
- Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the people: How social infrastructure can help fight inequality, polarization, and the decline of civic life* (1^{re} éd.). Crown.
- Korhonen, J., Honkasalo, A. et Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*, 143, 37-46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>
- Langergraber, G., Pucher, B., Simperler, L., Kisser, J., Katsou, E., Buehler, D., Mateo, M. C. G. et Atanasova, N. (2020). Implementing nature-based solutions for creating a resourceful circular city. *Blue-Green Systems*, 2(1), 173-185. <https://doi.org/10.2166/bgs.2020.933>
- Loorbach, D. et Rotmans, J. (2006). Managing transitions for sustainable development. Dans X. Olsthoorn et A. J. Wierzbicki (dir.), *Understanding industrial transformation: Views from different disciplines* (p. 187-206). Springer Science & Business Media.
- Montgomery, A. W. et Dacin, M. T. (2020). Water wars in Detroit: Custodianship and the work of institutional renewal. *Academy of Management Journal*, 63(5), 1455-1484. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1098>
- Niang, A., Bourdin, S. et Torre, A. (2023). The geography of circular economy: Job creation, territorial embeddedness and local public policies. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(12), 2939-2954. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2210749>
- Nogueira, A. et Wallig, J. F. (2022). The post-industrial legacy in Brazil: Where circular economy principles meet collective urban practices by design. *Local Environment*, 27(10-11), 1372-1393. <https://doi.org/10.1080/13549839.2022.2048259>
- Normandin, D. et Raufflet, E. (2021). L'heure des choix : une transition nécessaire. *Gestion HEC Montreal*, 45(4), 50-55. <https://www.proquest.com/docview/2467630118/abstract/8322B9F15A2D4A0FPQ/1>

- Oghazi, P., Mostaghel, R. et Hultman, M. (2024). International industrial manufacturers: Mastering the era of digital innovation and circular economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123160. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123160>
- Petit-Boix, A. et Leipold, S. (2018). Circular economy in cities: Reviewing how environmental research aligns with local practices. *Journal of Cleaner Production*, 195, 1270-1281. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.281>
- Prendeville, S., Cherim, E. et Bocken, N. (2018). Circular cities: Mapping six cities in transition. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 26, 171-194. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.03.002>
- Québec circulaire. (2024). *Acteurs de l'économie circulaire*. <https://www.quebeccirculaire.org/static/acteurs-de-l-economie-circulaire.html>
- RECYC-QUÉBEC. (2022). *L'économie circulaire, une priorité*. Gouvernement du Québec. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/entreprises-organismes/mieux-gerer/economie-circulaire>
- Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). (2023a, 13 septembre). *Scénario prospectif*. <https://rrecq.ca/feuille-de-route/scenario-prospectif>
- Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). (2023b, 25 octobre). *Feuille de route participative vers l'économie circulaire*. <https://rrecq.ca/nouvelles/projets-de-recherche/feuille-de-route-participative-vers-leconomie-circulaire>
- Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). (2023c). *L'économie circulaire en bref*. <https://rrecq.ca/leconomie-circulaire/leconomie-circulaire-en-bref>
- Rocca, L., Veneziani, M. et Carini, C. (2023). Mapping the diffusion of circular economy good practices: Success factors and sustainable challenges. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2035-2048. <https://doi.org/10.1002/bse.3235>
- Shove, E., Pantzar, M. et Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. SAGE.
- Skipniuk, D., Didenko, N., Gazizulina, A., Kikkas, K. N. et Skipniuk, K. (2023). Methodology of a circular economy in a specific territory. *Sustainability*, 15(13), 10363. <https://doi.org/10.3390/su151310363>
- Torre, A. et Brulot, S. (2021). The circular economy, solution for a sustainable territorial development. *Indian Journal of Regional Science*, LIII(1), 15-28. https://www.researchgate.net/publication/364343542_The_Circular_Economy_solution_for_a_Sustainable_Territorial_Development_Indian_Journal_of_Regional_Science_LIII_1_15_-_28
- Warde, A. (2005). Consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, 5(2), 131-153. <https://doi.org/10.1177/1469540505053090>
- Wheeler, K. et Glucksmann, M. (2015). *Household recycling and consumption work: Social and moral economies*. Palgrave Macmillan.
- Williams, J. (2021, 5 février). *Your SDGs to-do list: Tips and resources for educators ready to #TeachSDGs*. EdCan Network. <https://www.edcan.ca/articles/your-sdgs-to-do-list>
- Ziegler, R., Poirier, C., Lacasse, M. et Murray, E. (2023). Circular economy and cooperatives: An exploratory survey. *Sustainability*, 15(3), 2530. <https://doi.org/10.3390/su15032530>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2009>



DOSSIER

Dynamique de la transition vers une économie circulaire territorialisée : gouvernance et modèles organisationnels

Rachida Bouhid^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2010>



RÉSUMÉ. Cet article examine la territorialisation de l'économie circulaire à travers une analyse comparative de trois études de cas au Québec : la symbiose industrielle (Bécancour et MRC de La Rivière-du-Nord), la ville circulaire (Montréal et Victoriaville) et le métabolisme urbain (Québec). L'étude met en évidence que la transition vers une économie circulaire est synonyme d'une gouvernance adaptée aux réalités locales, de modèles organisationnels différenciés et de coordination intersectorielle renforcée. Trois types de gouvernance ont été identifiés : une approche évolutive et adaptative (Montréal), une planification perspective (Victoriaville) et une gouvernance systémique et intersectorielle (Québec). L'analyse souligne également le rôle clé des incitations économiques et des structures organisationnelles flexibles dans l'opérationnalisation des stratégies circulaires. Enfin, l'article discute des défis liés à la coordination multiniveau, du besoin d'indicateurs d'évaluation territorialisés et de l'importance d'une mobilisation citoyenne accrue pour garantir la pérennité des modèles circulaires.

Mots clés : Économie circulaire, gouvernance territoriale, modèles organisationnels, innovation institutionnelle, approche comparative, analyse études de cas

ABSTRACT. This article examines the territorialization of circular economy through a comparative analysis of three case studies in Quebec: industrial symbiosis (Bécancour and MRC de La Rivière-du-Nord), circular city (Montreal and Victoriaville), and urban metabolism (Quebec City). The study highlights that the transition to a circular economy relies on governance adapted to local realities, on differentiated organizational models, and on enhanced intersectoral coordination. Three types of governance were identified: an evolutionary and adaptive approach (Montreal), prescriptive/perspective planning (Victoriaville), and systemic and intersectoral governance (Quebec City). The analysis also highlights the key role of economic incentives and flexible organizational structures in operationalizing circular strategies. Finally, the article discusses challenges related to multi-level coordination, to the need for territorialized evaluation indicators, and to the importance of increased citizen engagement to ensure the sustainability of circular models.

Key words: Circular economy, territorial governance, organizational models, institutional innovation, comparative approach, case study analysis

^a Doctorante, Département de Stratégie, responsabilité sociale et environnementale, École des Sciences de la gestion, Université de Québec à Montréal

Introduction

L'économie circulaire comme réponse systémique aux défis contemporains

L'économie circulaire s'impose aujourd'hui comme une réponse incontournable aux défis environnementaux et économiques liés à l'épuisement des ressources naturelles, aux problèmes de gestion des déchets et aux pressions croissantes sur les chaînes d'approvisionnement mondiales (Korhonen et collab., 2018). Contrairement aux approches correctives du modèle économique linéaire, l'économie circulaire vise, selon Kirchherr et ses collègues (2023), une transformation structurelle en privilégiant la minimisation des déchets, la réutilisation des matériaux et la restauration des écosystèmes.

Néanmoins, malgré son intégration croissante dans les politiques publiques et les stratégies industrielles, Mhatre et ses collègues (2020) estiment que son application effective continue de rencontrer de nombreux obstacles structurels et institutionnels. Selon Rocca et ses collègues (2023), ces défis s'expliquent en partie par la nécessité d'adapter les stratégies circulaires aux particularités économiques, sociales et environnementales de chaque territoire. De Jesus et ses collègues (2018) abondent dans le même sens en précisant qu'au-delà de l'adoption de pratiques circulaires, le véritable enjeu réside dans leur territorialisation.

La présente recherche se déploie dans la tension entre les ambitions globales de l'économie circulaire et les contraintes territoriales. Nous proposons une analyse comparative de configurations circulaires déployées dans la province de Québec afin d'éclairer les conditions de leur mise en œuvre effective.

Territorialisation de l'économie circulaire

Plusieurs études considèrent la territorialisation de l'économie circulaire comme un facteur déterminant de la réussite des trajectoires de transition durable. Furlan et ses collègues (2022) insistent notamment sur la nécessité d'identifier les spécificités spatiales et les interdépendances systémiques entre urbanisation, circulation des ressources et structures socioéconomiques locales. Dans cette perspective, Geissdoerfer et ses collègues (2017) rappellent que la territorialisation ne saurait se réduire à une simple transposition locale de stratégies globales; au contraire, elle exige une coordination active entre parties prenantes, dispositifs réglementaires et infrastructures économiques et environnementales adaptées aux caractéristiques de chaque territoire.

Ainsi, l'efficacité des dynamiques circulaires mise sur la manière dont les configurations territoriales parviennent à structurer durablement ces interactions. Dans le cadre de la présente recherche, l'efficacité est entendue non seulement comme un indicateur de performance environnementale ou économique, mais surtout comme étant la capacité des configurations territoriales à structurer durablement des dynamiques circulaires. Elle fait appel à des coopérations intersectorielles (Sgambaro et collab., 2024), à la qualité des dispositifs de gouvernance inclusive et multiniveau (Brandtner, 2022; Ertz et collab., 2023) ainsi qu'à des modèles organisationnels localement adaptés (Cerceau et collab., 2018; Torre et Dermine-Brullot, 2019). Cette conception implique une lecture systémique qui intègre les dimensions sociale, institutionnelle et spatiale de la transition.

Dans le prolongement de cette approche, Geissdoerfer et ses collègues (2017), s'appuyant sur les travaux de Maillefert (2024), précisent que la gouvernance circulaire tient plus à la qualité des interrelations systémiques que les acteurs entretiennent. Les municipalités, entreprises, institutions de recherche et citoyens ne peuvent dès lors être considérés comme de simples parties prenantes, mais plutôt comme les composantes interdépendantes d'un écosystème circulaire dont la cohérence et la durabilité émergent de la densité et de la fluidité des échanges qu'ils construisent ensemble.

Dans cet écosystème, Ancapi (2023) voit que chaque acteur joue un rôle distinct dans l'émergence et l'opérationnalisation des pratiques circulaires contextualisées. La gouvernance multiniiveau devient ainsi un élément clé permettant d'intégrer les initiatives locales aux cadres réglementaires nationaux et internationaux (Dagilienè et collab., 2021). Toutefois, Joensuu et ses collègues (2020) ainsi qu'Ertz et ses collègues (2023) indiquent que, dans de nombreuses régions, les politiques d'économie circulaire sont principalement élaborées à l'échelle nationale ou supranationale, avec une considération limitée des spécificités locales, ce qui limite leur mise en œuvre située et leur insertion dans les configurations locales de gouvernance.

Innovations institutionnelles et dynamiques organisationnelles

Dans le cadre de la territorialisation de l'économie circulaire, les innovations institutionnelles sont appelées à jouer un rôle structurant dans l'opérationnalisation des stratégies circulaires. Comme le suggèrent Dagilienè et ses collègues (2021), ces innovations traduisent des ajustements réglementaires favorisant l'émergence de nouveaux modèles économiques, mais englobent également la création de dispositifs incitatifs, de mécanismes de coordination de multiples acteurs et de nouvelles formes de régulation adaptées aux dynamiques locales. Néanmoins, ce processus d'innovation est fondamentalement lié à la capacité des territoires à expérimenter, à jumeler et à stabiliser des pratiques circulaires au sein de cadres institutionnels évolutifs. L'étude de Torre et Dermine-Brulot (2019) rappelle en ce sens que la structuration de modèles organisationnels spécifiques et ajustés aux contextes locaux conditionne directement la portée structurante de ces processus d'innovation.

Ainsi, les innovations institutionnelles sont envisagées dépendamment des dynamiques organisationnelles qui les soutiennent et qui les traduisent en pratiques concrètes. Comme le soulignent les travaux de Sgamaro et ses collègues (2024), la portée réelle de ces innovations est liée à la capacité des territoires à structurer des réseaux d'acteurs stables et à consolider des modèles organisationnels adaptatifs. Ces dynamiques facilitent les échanges et constituent de véritables infrastructures sociales et économiques facilitant la transformation des processus. Plus encore, ces auteurs ajoutent que la mise en réseau des parties prenantes, la mutualisation des ressources et la consolidation des chaînes de valeur circulaires favorisent à la fois la diffusion opérationnelle des pratiques et l'institutionnalisation progressive des principes de circularité au sein des économies locales. L'innovation institutionnelle apparaît dès lors comme un catalyseur organisationnel nécessaire à la mise en œuvre d'une économie circulaire territorialisée.

1. Limites théoriques et justification de l'approche comparative

Malgré ces avancées théoriques et empiriques, la compréhension des facteurs sous-jacents à la structuration de la gouvernance circulaire territorialisée demeure lacunaire. Pour Skripnuk et ses collègues (2023), les limites s'expliquent en partie par l'absence de méthodologies systématiques permettant d'évaluer l'impact des cadres institutionnels sur la configuration des dynamiques locales. Selon ces auteurs, c'est le manque d'indicateurs de suivi adaptés aux réalités territoriales qui entrave l'évaluation et l'amélioration continue des initiatives circulaires, réduisant ainsi le spectre des options à la disposition des décideurs pour adapter les stratégies aux réalités. De leur côté, de Almeida et van Zeben (2023) soulignent que la fragmentation des compétences entre les différents paliers de gouvernance empêche la cohésion dans la mise en œuvre des stratégies circulaires, favorisant plutôt une application souvent hétérogène et peu cohérente avec les véritables besoins territoriaux.

En outre, certaines approches clés de l'économie circulaire, telles que la symbiose industrielle ou le métabolisme urbain, bien que prometteuses, peinent encore à être pleinement intégrées aux cadres organisationnels et aux infrastructures locales. Pour Genois-Lefrançois et ses collègues (2023), cette difficulté s'explique par la rigidité des structures institutionnelles et par la complexité des chaînes de

valeur territorialisées. En conséquence, Winans et ses collègues (2017) concluent qu'une analyse approfondie des mécanismes de gouvernance et des modèles organisationnels devient essentielle pour que la transition vers l'économie circulaire soit structurellement pérenne.

Néanmoins, la littérature reste en retrait lorsqu'il s'agit de documenter de manière comparative les configurations organisationnelles mobilisées à l'échelle locale pour mettre en œuvre les principes de circularité.

En réponse à cette lacune, la présente recherche propose l'examen de trois modèles d'opérationnalisation territoriale de l'économie circulaire ayant place dans la province de Québec afin d'identifier les conditions spécifiques de leur fonctionnement territorial. Ce faisant, elle vise à enrichir la compréhension des capacités des territoires à structurer une circularité pérenne par la comparaison des différentes trajectoires locales, à la lumière théorique de la gouvernance multiniveau.

2. Objectif et démarche de la recherche

Cet article propose d'analyser les mécanismes de gouvernance et les modèles organisationnels qui sous-tendent la transition vers une économie circulaire territorialisée en s'appuyant sur la comparaison de trois configurations observées au Québec :

1. L'examen de la symbiose industrielle dans les territoires de Bécancour et de la MRC de La Rivière-du-Nord permet d'interroger le rôle des coopérations interentreprises visant l'optimisation des flux de ressources et la création des synergies industrielles;
2. L'analyse des initiatives portées par les municipalités de Montréal et de Victoriaville met en lumière les modèles de gouvernance urbaine de structuration d'une transition circulaire fondée sur des politiques publiques intégrées et sur des infrastructures adaptées;
3. L'étude du métabolisme urbain constaté à Québec offre un cadre d'analyse des dispositifs institutionnels et technologiques utilisés pour cartographier et réguler les flux de matières à l'échelle urbaine.

La figure 1 résume le positionnement analytique de la recherche partant des enjeux globaux, le cadre théorique mis en jeu, les principales lacunes identifiées dans la littérature et la contribution attendue de l'analyse comparative des trois cas territoriaux.

L'objectif est ainsi de répondre aux questions de recherche suivantes : *Quels sont, dans le contexte québécois, les modèles de gouvernance et les configurations organisationnelles les plus à même de structurer une transition circulaire territorialisée? En quoi leur comparaison permet-elle de mieux comprendre leur contexte spécifique?*

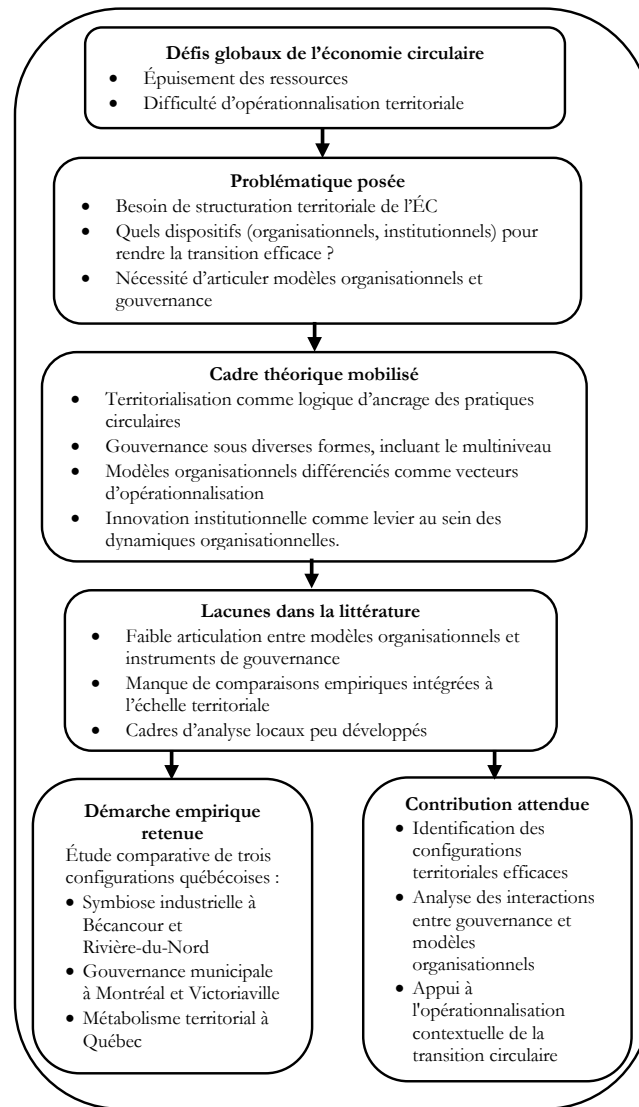


Figure 1 – Positionnement analytique de la recherche

Par une approche comparative et interdisciplinaire, cette recherche entend contribuer à mieux comprendre la manière dont les instruments de gouvernance, incluant notamment certaines formes d'innovation institutionnelle, interagissent avec les modèles organisationnels pour soutenir la structuration locale des trajectoires de circularité. Elle vise aussi à identifier les facteurs de succès et les obstacles structurels qui ont un impact sur les dynamiques territoriales de transition circulaire.

L'article est structuré comme suit : la section 3 présente un examen du cadre théorique, la section 4 décrit l'approche méthodologique et les études de cas retenues. S'ensuivent en section 5 l'analyse des résultats, puis, en section 6, une discussion des implications sur le plan de la gouvernance et des modèles organisationnels. Enfin, nous concluons en mettant en perspective les principaux enseignements de l'étude et en proposant des recommandations pour une transition circulaire territorialisée fondée sur des mécanismes de coordination et sur des dispositifs institutionnels.

3. Cadre théorique et cadre conceptuel

3.1 Territorialisation de l'économie circulaire

À partir d'un examen de la littérature, nous présentons les fondements conceptuels de l'économie circulaire territorialisée et les principaux enjeux liés à sa mise en œuvre. (Les conditions spécifiques au contexte québécois suivent dans la section 5 sur les résultats des études de cas, à travers une lecture des modèles organisationnels étudiés.)

Définition de territorialisation

Précisons d'ores et déjà que le terme *territorialisation* est polysémique et est mobilisé dans plusieurs champs disciplinaires. Dans un cadre institutionnel, il peut désigner la reconnaissance, par les instances étatiques centrales, des capacités d'action politique des administrations locales, dans un cadre de politiques dites territorialisées (Béhar, 2000). Il renvoie aussi, selon Chiasson (2012), à des politiques conçues et mises en œuvre directement par les collectivités territoriales. Faure et Douillet (2005) comparent la territorialisation à une dynamique d'autonomisation stratégique de territoires qui traduit la transversalité des politiques locales.

Dans cette recherche, la territorialisation est envisagée sous l'angle de l'économie circulaire. Elle désigne le fondement spatial et organisationnel des stratégies circulaires au sein des dynamiques locales, impliquant des interactions entre acteurs, ressources et infrastructures propres à chaque territoire (Cesaretti et collab., 2020; Niang et collab., 2023). Elle suppose ainsi une structuration située des modes de gouvernance, une intégration horizontale des parties prenantes et une adaptation des modèles économiques aux contraintes locales.

Défis de la territorialisation circulaire

Dans les territoires, la traduction concrète des principes de l'économie circulaire est sujette à des défis qui limitent la portée des initiatives et la structuration des trajectoires circulaires.

En premier lieu, les disparités interterritoriales en matière de capacités institutionnelles, de ressources financières et d'infrastructures représentent un frein majeur à l'adoption uniforme des pratiques circulaires. Comme le soulignent Niang et ses collègues (2023), les territoires faiblement dotés en dispositifs de gouvernance ou en infrastructures de tri, de valorisation et de mutualisation peinent à mettre en œuvre des stratégies circulaires cohérentes. Cette hétérogénéité des capacités locales génère des dynamiques de transition asymétriques, accentuant les inégalités entre territoires.

De plus, la division des compétences entre différents paliers de gouvernance complique la coordination entre les politiques publiques et leur déploiement. Prendeville et ses collègues (2018) estiment que cette dispersion des responsabilités entre autorités municipales, régionales et nationales crée des discontinuités réglementaires et administratives qui engendrent de l'incohérence entre initiatives.

Ces limites sont d'autant plus problématiques que la territorialisation de l'économie circulaire suppose une approche intégrative fondée sur la convergence des intérêts et sur des visions d'acteurs multiples.

3.2 Gouvernance et instruments d'action

La notion de gouvernance désigne l'ensemble des processus, institutions et interactions par lesquels les acteurs publics, privés et civils coordonnent leurs actions, prennent des décisions et définissent des orientations collectives (Christensen, 2021; Heurkens et Dąbrowski, 2021; Azcárate-Aguerre

et collab., 2023). Appliquée à l'économie circulaire, la gouvernance fait référence autant à l'élaboration de politiques publiques descendantes qu'à la présence d'enjeux de coopération, de régulation et d'innovation institutionnelle, impliquant souvent plusieurs échelles territoriales et une pluralité d'acteurs. Cette gouvernance prend différentes formes (c.-à-d. hiérarchique, partenariale, adaptative) et nécessite la conception d'instruments diversifiés facilitant la transition circulaire.

Dans cette optique, deux dimensions clés méritent d'être explorées : la gouvernance multiniveau et les instruments d'action disponibles pour accompagner la transition.

Gouvernance multiniveau

Ertz et ses collègues (2023) soulignent que la gouvernance multiniveau est un élément structurant de la transition vers une économie circulaire territorialisée. Le cadre de gouvernance présenté par ces chercheurs renseigne sur des liens complexes tissés entre plusieurs paliers d'intervention, allant du local au supranational, afin de garantir une réglementation cohérente et adaptée aux spécificités locales. Cette gouvernance va au-delà d'une coordination verticale en intégrant les dimensions des interactions horizontales entre collectivités territoriales, entreprises et citoyens.

Brandtner (2022), de son côté, met en évidence le rôle adaptatif de la gouvernance, qui permet d'assumer la flexibilité des politiques publiques en fonction des particularités territoriales et des besoins émergents. Selon Faria et ses collègues (2021), cette approche mise sur des mécanismes de rétroaction continue entre les acteurs, facilitant ainsi l'ajustement progressif des réglementations et des stratégies locales. Dans cette même veine, Dagilienė et ses collègues (2021) ajoutent que la mise en place de structures de concertation et de dispositifs participatifs est essentielle pour harmoniser les actions et pour assurer une implantation territoriale.

Instruments de gouvernance

Le modèle élaboré par Ertz et ses collègues (2023) distingue trois grandes catégories d'instruments de gouvernance en lien avec l'économie circulaire :

1. *Instruments réglementaires* : Ils incluent des lois contraignantes sur l'écoconception, sur la taxation des déchets et sur la responsabilité élargie des producteurs, et favorisent l'intégration des principes de circularité dans les chaînes de valeur. Cela rejoint les travaux de Brandtner (2022) et les outils de planification territoriale (p. ex., les schémas directeurs d'aménagement et de développement durable) prônés par Dagilienė et ses collègues (2021) et qui permettent d'orienter l'organisation spatiale en fonction des impératifs de circularité;
2. *Instruments économiques* : Ce sont des dispositifs de politique publique fondés sur des incitations qui visent à orienter les comportements des acteurs en matière de production et de consommation circulaires (Dziedzic et collab., 2025; Maeder et Froehling, 2024). Ils incluent notamment les taxes environnementales et les redevances destinées à décourager la mise en décharge et à favoriser le recyclage (Cai et collab., 2024), et les systèmes de consigne-remboursement qui stimulent le retour et la valorisation des emballages (Berck et collab., 2024);
3. *Instruments collaboratifs* : Ziegler et ses collègues (2023) rappellent qu'en l'absence d'une vision commune, les dynamiques collaboratives restent embryonnaires. C'est pourquoi la création d'instances de dialogue multipartites (p. ex., les plateformes collaboratives territoriales) apparaît comme une condition essentielle pour structurer les échanges. Des travaux récents (Ansell et Gash, 2018; Hendra et collab., 2024) montrent d'ailleurs que ces plateformes favorisent l'émergence d'une gouvernance adaptative et modulaire susceptible de soutenir des transitions complexes comme l'économie circulaire.

Les études de Torre et Dermine-Brullot (2019) et de Sgambaro et ses collègues (2024) apportent une nuance : la transition vers une économie circulaire territorialisée implique une transformation des dispositifs institutionnels eux-mêmes, au-delà des seules politiques publiques sectorielles. Ainsi, ces changements, qu'ils soient sur le plan de la création d'instances de coordination, de l'adaptation de cadres réglementaires ou de l'émergence de mécanismes incitatifs innovants, constituent autant de formes d'innovation institutionnelle.

Dans le cadre de notre recherche, ces innovations sont considérées comme des instruments de gouvernance essentiels à la mise en place des modèles organisationnels circulaires à l'échelle locale.

3.3 Modèles économiques territoriaux

Avant d'examiner les différentes formes que prennent les modèles économiques circulaires à l'échelle territoriale, il convient de préciser que le vocable *modèles organisationnels* désigne des ensembles économiques et structurels, souvent collectifs, dont la raison d'être est de donner vie à des initiatives circulaires à l'échelle locale. Il ne s'agit pas exclusivement d'unités organisationnelles autonomes, mais de formes de coordination économique et de coopération interacteurs développées autour de projets, d'infrastructures ou de pratiques communes (Faria et collab., 2021; Chembessi et collab., 2024; Drakulović et collab., 2024). Ce choix terminologique vise à inclure des modèles interorganisationnels comme la symbiose industrielle, les plateformes numériques ou les circuits courts, qui figurent parmi les stratégies circulaires prisées sur le plan territorial (Torre et Dermine-Brullot, 2019; Ghisellini et collab., 2022; Agudo et collab., 2023).

Typologie des modèles économiques circulaires

Le développement des modèles économiques circulaires s'appuie sur une variété de logiques économiques et organisationnelles (Pieroni et collab., 2019; Brenner et Drdla, 2023) répondant à des objectifs de durabilité, de résilience et de performance locale, comme le conclut l'étude de Bhawna et ses collègues (2024). Les modèles s'inscrivent néanmoins dans des réalités locales d'exploitation des ressources disponibles, de minimisation du gaspillage et d'optimisation de l'utilisation des matières (Armillei et collab., 2024; Böhm et Alexander, 2024). Plusieurs études sur le sujet (Emmanuel et collab., 2021; Kasmi, 2021; Corsini et collab., 2023) permettent de regrouper les modèles économiques sous quatre blocs dont la finalité d'action diffère :

- *Optimisation des flux* : Vise à réduire les pertes de matières par des boucles locales d'utilisation et de valorisation (p. ex., symbiose industrielle et métabolisme urbain);
- *Usage partagé* : Substitue l'accès à l'usage à la propriété et encourage la durabilité des produits (p. ex., économie de fonctionnalité);
- *Proximité* : Vise à rapprocher les lieux de production, de consommation et de revalorisation (p. ex., circuits courts et logistique inversée);
- *Utilisation des plateformes numériques* : Facilite la mutualisation, la traçabilité ou la réutilisation en profitant des interfaces numériques décentralisées ou collaboratives.

Nous présentons ici quatre exemples représentatifs de ces modèles. Chacun s'appuie sur des études de cas emblématiques ou sur des configurations empiriques bien documentées. Ces illustrations mettent en relief les prémisses sous-jacentes, les leviers d'action et les obstacles propres à chaque modèle.

Symbiose industrielle

La symbiose industrielle est une stratégie axée sur l'échange de ressources entre industries colocalisées (Agudo et collab., 2023; Neves et collab., 2024). Elle est constituée d'un réseau d'entreprises situées dans un même territoire afin de valoriser les déchets et les sous-produits des unes, qui deviennent des ressources pour les autres. Drakulović et ses collègues (2024) expliquent que l'intégration des principes de l'économie circulaire et des pratiques de l'écologie industrielle converge vers la symbiose industrielle, qui donne lieu à l'optimisation des flux de matières, d'énergie et d'eau en favorisant les synergies interentreprises.

Exemple : La *symbiose industrielle de Kalundborg (Danemark)* est un modèle pionnier et un excellent exemple de collaboration interorganisationnelle, où plusieurs industries partagent leurs flux de chaleur, d'eau et de matières premières, réduisant ainsi leur empreinte écologique, tout en générant des gains économiques (Paché, 2024).

Cependant, la mise en place de telle symbiose exige une forte coordination entre les acteurs économiques (Agudo et collab., 2023), une infrastructure technologique adaptée (Palagonia et collab., 2023) et une volonté politique de soutien (Nyakudya et collab., 2023) à ces dynamiques collaboratives. Les défis incluent notamment la complexité logistique (Neves et collab., 2019), la nécessité d'une régulation claire (Nyakudya et collab., 2023) et l'acceptation par les entreprises d'un modèle de coopération de prime abord contraignant (Herczeg et collab., 2018).

Économie de fonctionnalité

L'économie de fonctionnalité symbolise le passage d'un modèle traditionnel basé sur la production à une approche axée sur les services; sur la possession à un modèle de maximisation de l'usage (Chaney et Ben Slimane, 2015; Bellos et Ren, 2024). Plutôt que de vendre un bien, les entreprises proposent un service basé sur l'accès à l'usage du produit, ce qui favorise la durabilité et la réparation, plutôt que le remplacement systématique.

Exemple : Michelin offre à ses clients des pneus en location et un paiement à l'utilisation. Cette offre de service, appelée « la solution Michelin des flottes », fournit des services complets d'entretien et de remplacement en fonction du kilométrage parcouru et de la durée de vie des pneus. Le but est une performance optimisée et une gestion efficiente des produits (Chaney et Ben Slimane, 2015).

Toutefois, Serra et Buclet (2019) ainsi que Tochtrop et ses collègues (2024) notent que ce modèle, bien qu'efficient sur le plan de l'usage des ressources, se heurte à des barrières psychologiques et culturelles. Les consommateurs et les entreprises doivent modifier leurs habitudes et accepter une relation d'usage, plutôt que de propriété. De plus, l'évaluation des coûts et bénéfices à long terme demeure un frein à l'adoption élargie du modèle.

Circuits courts et logistique inversée

Les circuits courts, ou les chaînes d'approvisionnement courtes, permettent de rapprocher producteurs et consommateurs, réduisant ainsi les intermédiaires et l'empreinte carbone liée au transport (Chiffolleau et Prévost, 2013). Dans la transition vers l'économie circulaire, ces circuits sont souvent associés à la logistique inversée, qui vise à récupérer et à revaloriser les produits en fin de vie (Rubio et collab., 2019).

Exemple : La Ruche qui dit Oui! est une entreprise qui met de l'avant une approche communautaire d'entrepreneuriat social. Ses activités découlent d'un modèle de création de liens locaux et de pratiques qui se veulent durables. C'est un modèle d'apprentissage collectif mettant en collaboration les consommateurs et les producteurs dans des boucles logistiques locales, réduisant le gaspillage alimentaire et favorisant une consommation responsable (Fabbri et Charue-Duboc, 2013).

Toutefois, la mise en place de circuits courts à grande échelle ne se fait pas sans heurt, comme le soulignent Vasiliauskas et Navickienė (2024). La logistique inversée, notamment pour les déchets électroniques (Keh et collab., 2012) ou textiles (Wohnsdorf et collab., 2022), exige des infrastructures adaptées et des incitations pour encourager les pratiques de retour des produits en fin de vie.

Plateformes numériques circulaires

En plus du rôle d'instruments de gouvernance que jouent les plateformes numériques, certaines études (Blackburn et collab., 2023; Han et collab., 2023) examinent leur impact lors de la mise en œuvre des modèles circulaires. Ces chercheurs indiquent que les plateformes numériques sont clés dans la mise en relation entre l'offre et la demande des biens et services. Elles permettent aux entreprises et aux collectivités de partager des actifs, et de surveiller la traçabilité des matériaux et la récupération des ressources. Elles permettent également de concevoir des réseaux logistiques optimaux, de réduire le gaspillage, de stimuler les échanges de seconde main et de mutualiser les biens (Schwanholz et Leipold, 2020).

Exemple : Loop Industries développe des plateformes pour recycler et réutiliser les emballages plastiques en circuit fermé grâce à la chaîne de blocs (*blockchain*) et à l'intelligence artificielle. Ces plateformes sont des modèles concrets inspirés d'études scientifiques, entre autres Alaghemandi (2024) et Arijeniwa et ses collègues (2024), sur la réduction des déchets plastiques.

Néanmoins, comme le notent Williams et ses collègues (2024), l'adoption de ces technologies soulève des questions d'accessibilité numérique et de gouvernance des données. Ces auteurs soulignent que la gestion des plateformes exige un arrimage organisationnel et réglementaire entre les différents acteurs du territoire.

3.4 Défis et perspectives d'implantation

En somme, hormis le fait que les modèles économiques circulaires territorialisés présentés ci-dessus arborent des avantages indéniables, leur mise en œuvre est jalonnée de défis, dont voici un résumé :

- *Coordination de multiples acteurs* : Selon Adebayo et ses collègues (2024) et Gupta (2024), la coopération entre collectivités, entreprises et citoyens est essentielle, mais complexe à structurer;
- *Freins réglementaires et normatifs* : Pour Souza Piao et ses collègues (2023), c'est l'évolution des cadres législatifs qui est nécessaire pour accompagner les transitions circulaires territorialisées;
- *Investissements initiaux élevés* : Nwabekee et ses collègues (2024) soutiennent plutôt que la transformation vers ces modèles requiert des investissements en infrastructures et en innovation;
- *Acceptabilité sociale* : Voukkali et ses collègues (2023) considèrent que c'est le changement de mentalité et d'habitudes de consommation qui assure la transition.

Malgré ces défis, l'émergence de nouveaux écosystèmes territoriaux montre que l'intégration des pratiques circulaires contribue à une transition économique et environnementale durable. Le tableau 1 est une synthèse des concepts présentés et de leur fonction analytique.

Fonction analytique*	Concept	Définition synthétique	Références clés
Territorialisation	Territorialisation	Enracinement local des stratégies circulaires tenant compte des interdépendances	Béhar (2000); Cesaretti et collab. (2020); Chiasson (2012); Faure et Douillet (2005); Niang et collab. (2023)
	Proximité	Facilitation des synergies locales, de la mutualisation des ressources et de la circulation optimisée des flux	Cooper et collab. (2017); Dagilienė et collab. (2021); Hendra et collab. (2024); Torre et Dermine-Brullot (2019)
Gouvernance	Gouvernance	Processus d'élaboration, de coordination et de mise en œuvre des décisions entre acteurs publics, privés et civils	Azcárate-Aguerre et collab. (2023); Christensen (2021); Heurkens et Dąbrowski (2021)
	Gouvernance multiniveau	Coordination verticale et horizontale entre les échelons territoriaux et des acteurs socioéconomiques	Brandtner (2022); Dagilienė et collab. (2021); Ertz et collab. (2023); Faria et collab. (2021)
	Instruments de gouvernance	Ensemble des mécanismes réglementaires, économiques et collaboratifs orientant les stratégies circulaires	Ansell et Gash (2018); Brandtner (2022); Ertz et collab. (2023); Ghisellini et collab. (2022); Hendra et collab. (2024); Ziegler et collab. (2023)
	Innovation institutionnelle	Adaptation ou transformation des dispositifs institutionnels pour accompagner la transition circulaire territoriale	Sgambaro et collab. (2024); Torre et Dermine-Brullot (2019)
Modèle organisationnel	Modèle organisationnel	Configurations économiques et structurelles, souvent collectives, ancrées localement pour opérer la circularité	Bellos et Ren (2024); Drakulović et collab. (2024)
	Symbiose industrielle	Échange de ressources entre entreprises colocalisées pour optimiser les flux de matières	Agudo et collab. (2023); Drakulović et collab. (2024); Neves et collab. (2024); Palagonia et collab. (2023)
	Économie de fonctionnalité	Modèle basé sur l'usage plutôt que la possession pour allonger la durée de vie des produits	Bellos et Ren (2024); Chaney et Ben Slimane (2015); Serra et Buclet (2019); Tochtrop et collab. (2024)
	Circuits courts et logistique inversée	Réduction des intermédiaires et valorisation des produits en fin de vie par le retour logistique	Chiffolleau et Prévost (2013); Keh et collab. (2012); Rubio et collab. (2019); Wohnsdorf et collab. (2022)
	Plateformes numériques circulaires	Outils technologiques facilitant la mutualisation, la traçabilité et la logistique dans une logique circulaire	Alaghemandi (2024); Blackburn et collab. (2023); Han et collab. (2023); Schwanholz et Leipold (2020); Williams et collab. (2024)

* Dans ce cadre théorique, la fonction analytique (territorialisation, gouvernance et modèle organisationnel) est une caractéristique fonctionnelle et non exclusive des concepts. Chaque concept est associé à la fonction dominante qu'il occupe dans le cadre d'analyse, bien que d'autres niveaux d'action ou d'interprétation puissent être plausibles.

Tableau 1 – Concepts clés issus des courants de recherche en économie circulaire territoriale et leur fonction analytique

La figure 2 présente le cadre théorique sous un format graphique et indique les liens entre les trois dimensions clés. Ce schéma conceptuel vise à illustrer comment les mécanismes institutionnels et les logiques de coordination économique permettent, dans certains contextes, de traduire les principes de l'économie circulaire en stratégies territoriales concrètes. Il sert ainsi de structure d'interprétation pour l'analyse comparative des cas empiriques présentés plus loin.

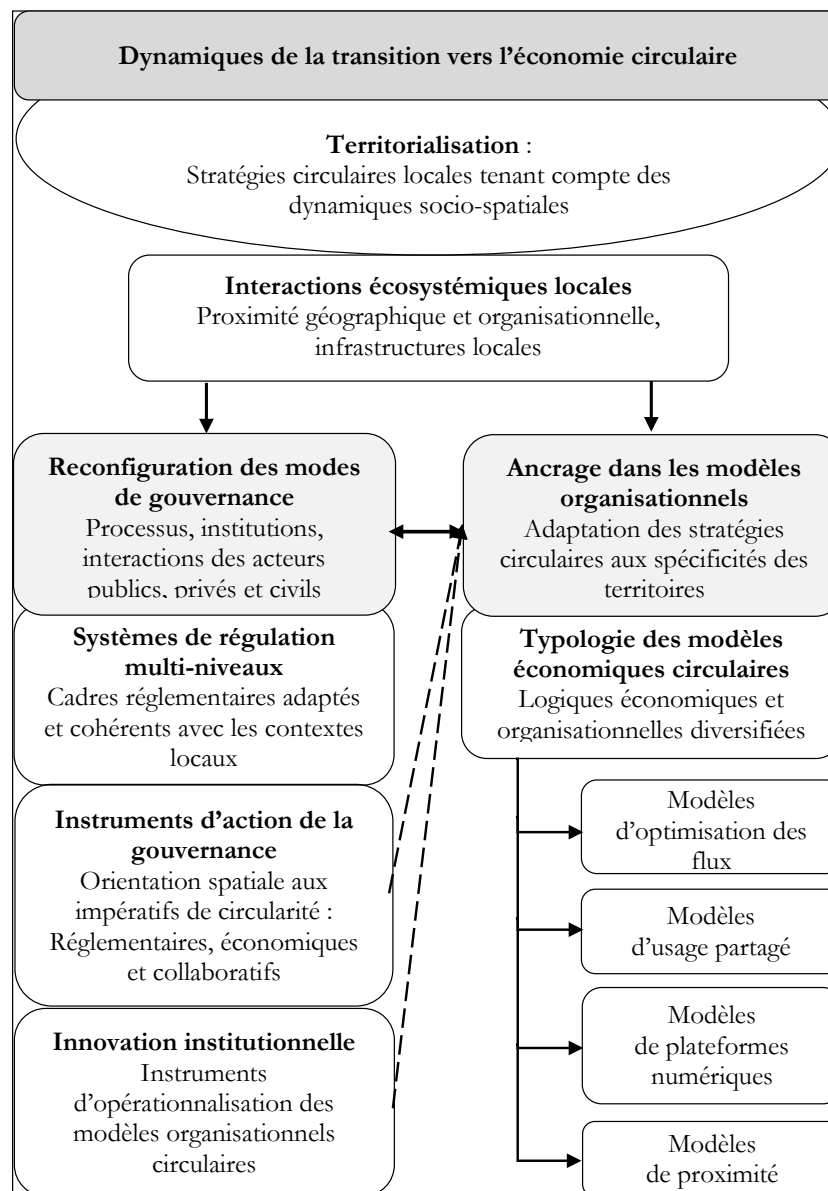


Figure 1 – Transition vers une économie circulaire territorialisée : structures et liens entre modes de gouvernance et modèles organisationnels

Ce cadre théorique suggère que la transition circulaire territoriale se déploie dans un contexte institutionnel innovant et dans un univers organisationnel adapté. L'analyse des cas empiriques viendra éclairer la manière dont les dimensions interagissent dans trois contextes québécois contrastés. Cette conceptualisation rend compte de deux visions de la territorialisation : la première passe par des dispositifs de gouvernance spécifiques aux dynamiques multiniveaux et aux processus d'innovation institutionnelle; la seconde mise sur les modèles économiques organisationnels capables de réaliser la circularité à l'échelle locale. L'interaction entre ces deux visions permet d'identifier les leviers d'action ainsi que les tensions et les conditions d'émergence de stratégies circulaires contextualisées.

4. Méthodologie

4.1 Approche méthodologique

L'approche qualitative comparative est adoptée dans cette recherche pour analyser la territorialisation de l'économie circulaire. Plus spécifiquement, l'étude de cas est retenue comme cadre principal, conformément aux recommandations de Stake (1995) et de Yin (2009, 2017), qui soulignent sa pertinence pour appréhender des phénomènes complexes et contextualisés. Le but est alors d'identifier les leviers institutionnels, organisationnels et territoriaux à l'œuvre lors de la mise en place des stratégies circulaires localisées. La comparaison entre les cas est alors l'outil pour déceler les dynamiques de territorialisation sous-jacentes aux modèles économiques circulaires, aux paliers de gouvernance et à l'apport institutionnel.

Par ailleurs, notre étude porte exclusivement sur l'analyse documentaire et sur la phase exploratoire de l'approche comparative. Aucune donnée primaire n'a été collectée puisqu'aucun entretien ni observation de terrain n'ont été réalisés. Ce choix méthodologique s'explique par la nature des objets analysés (c.-à-d. politiques publiques, dispositifs institutionnels, modèles économiques) et par la volonté de couvrir un spectre varié de configurations territoriales. Le but de l'analyse documentaire est donc d'examiner les stratégies d'économie circulaire à partir de sources institutionnelles, réglementaires, scientifiques et techniques, en ayant recours à un cadre analytique structuré (Bowen, 2009; Corbin et Strauss, 2014; Ji, 2024; Taylor et collab., 2024). Ce cadre est élaboré de façon déductive à partir de concepts théoriques et est structuré en vue de permettre une évaluation cohérente des cas empiriques.

4.2 Démarche d'analyse documentaire

Selon les recommandations de Bowen (2009), l'analyse documentaire est en adéquation avec l'étude de cas de transformation institutionnelle et de politiques de transition puisqu'elle permet un accès aux discours normatifs, aux dispositifs techniques et aux arrangements organisationnels. Cette analyse est conduite ici en conformité avec un protocole en cinq étapes :

1. La définition des axes de recherche à partir du cadre théorique (territorialisation, gouvernance, modèles circulaires);
2. Des recherches effectuées dans des bases de données de recherche (Scopus, Cairn, ScienceDirect) et institutionnelles (RECYC-QUÉBEC, OCDE, CITEI, sites web municipaux);
3. L'inclusion de documents publiés entre 2010 et 2024, avec une attention particulière portée à l'actualité des politiques et stratégies locales;
4. La sélection de 76 documents : articles scientifiques, rapports publics, plans municipaux, feuilles de route, rapports techniques;
5. Le codage manuel des données suivant 4 dimensions analytiques majeures : stratégies territoriales, gouvernance, freins/facteurs et transposabilité.

Une part importante du corpus est constituée de littérature grise (41 documents), incluant des rapports municipaux (p. ex., plan Zéro déchet de la Ville de Montréal), des plans stratégiques régionaux (PMGMR de la Communauté métropolitaine de Québec), des guides techniques (CITEI) ainsi que diverses sources institutionnelles. Ces documents offrent un accès privilégié aux dynamiques en jeu, aux outils de mise en œuvre et aux trajectoires concrètes de l'économie circulaire territorialisée. Dans un souci de transparence et de traçabilité documentaire, les principales sources documentaires sont présentées au tableau 2.

Type de document	Nbre de documents	Exemples/Sources	Années de publication
Articles scientifiques	35	Dagiliené et collab. (2021) Ertz et collab. (2023) Sgambaro et collab. (2024) Torre et Dermine-Brullot (2019)	2014-2024
Rapports de politiques publiques	18	Plan <i>Montréal, zéro déchet</i> (Ville de Montréal, 2020) PMGMR (Communauté métropolitaine de Québec, 2017) <i>Politique québécoise de valorisation des matières résiduelles</i> (MDDEP, 2011)	2015-2023
Documents municipaux	7	Office de consultation publique de Montréal <i>Plan stratégique 2022-2027</i> (Ville de Victoriaville, 2022) <i>Vision pour une saine gestion des matières résiduelles</i> (Ville de Québec, 2018)	2016-2024
Littérature grise impliquant divers partenaires	6	Étude (RECYC-QUÉBEC, 2023) Rapports du CTTÉI du Cégep de Sorel-Tracy (CTTÉI, s. d.) <i>Trousse pour une feuille de route régionale en économie circulaire</i> (RECYC-QUÉBEC, 2025c)	2014-2023
Sources institutionnelles	10	Circular Cities Declaration Reports CIRIDD Ellen MacArthur Foundation European Environment Agency OCDE	2010-2024

Tableau 2 – Sources documentaires analysées

4.3 Échantillonnage raisonné

L'analyse documentaire constitue une composante essentielle du dispositif de recherche et s'appuie sur un échantillonnage raisonné (Stake, 1995) de documents soigneusement sélectionnés. Les critères de sélection visent à garantir la rigueur scientifique et la pertinence institutionnelle. Ont été retenus uniquement les documents issus d'organisations reconnues pour leur rôle stratégique dans la transition circulaire (municipalités, ministères, centres de recherche, organismes publics) (MELCCFP, 2024a). L'actualité des sources constitue également un principe central de sélection (Kirchherr et collab., 2018) et la diversité des sources a été recherchée tant en ce qui concerne les échelles de gouvernance (locale, régionale, nationale) que les contextes d'application. L'échantillon comprend des études portant sur la ville circulaire, sur les dispositifs de symbiose industrielle ou encore sur la gestion territoriale des flux de matières, contribuant ainsi à enrichir la compréhension des déclinaisons concrètes de la transition circulaire.

4.4 Sélection des cas

Sur cette base méthodologique, nous avons effectué la sélection des cas empiriques. Toutefois, il est important de préciser que les modèles économiques circulaires ne relèvent pas tous ni du même niveau de territorialisation ni des mêmes raisons de déploiement. Certains, comme la symbiose industrielle ou le métabolisme urbain, se situent à un niveau élevé de territorialisation à cause de leur dépendance aux flux locaux, aux coordinations interentreprises et aux infrastructures physiques (Neves et collab., 2024). En revanche, d'autres, par exemple les plateformes numériques, possèdent un potentiel d'adaptation multiéchelle, parfois faiblement enraciné dans les spécificités d'un territoire.

Afin de rendre compte de cette diversité, le tableau 3 propose une typologie des modèles économiques circulaires selon leur niveau de territorialisation et leurs finalités d'action. C'est sur cette base que l'échantillonnage raisonné a permis de choisir des cas dont le niveau de territorialisation est jugé fort à intermédiaire. À noter que l'attribution du caractère « fort » au niveau de territorialisation est inspirée des travaux d'Agudo et ses collègues (2023) ainsi que de ceux de Savini (2023) portant sur la symbiose industrielle.

Typologie	Modèle organisationnel circulaire	Niveau de territorialisation	Finalités d'action	Références
Optimisation des flux	Symbiose industrielle	Fort	Toile d'échanges matériels entre entreprises colocalisées	Agudo et collab. (2023); Neves et collab. (2024)
	Métabolisme urbain	Fort	Utilisation des données urbaines localisées et des outils de planification territoriale	Kennedy et collab. (2007); Savini (2023)
Usage partagé	Économie de fonctionnalité	Variable	Peut être territorialisée (services locaux) ou globalisée (p. ex., <i>Michelin</i>), selon la chaîne de valeur	Bellos et Ren (2024); Chaney et Ben Slimane (2015); Serra et Buclet (2019)
Proximité	Circuits courts et logistique inversée	Modéré à fort	Proximité géographique inhérente aux circuits courts; dépendance à l'infrastructure locale pour la logistique	Chiffolleau et Prévost (2013); Rubio et collab. (2019); Wohnsdorf et collab. (2022)
Plateformes numériques	Plateforme numérique circulaire	Faible à modéré	Gradations et fonctionnements souvent indépendants du lieu, mais applicables localement, dans certains cas	Blackburn et collab. (2023); Han et collab. (2023)

Tableau 3 – Typologie des modèles économiques circulaires selon leur niveau de territorialisation et leurs finalités d'action

Trois cas empiriques ont ainsi été retenus :

1. *La symbiose industrielle de Bécancour et de la MRC (municipalité régionale de comté) de La Rivière-du-Nord* : Ce modèle met en évidence des mécanismes de coopération interentreprises inspirés des principes de l'écologie industrielle (Lieder et Rashid, 2016) visant à optimiser les flux de matières et à mutualiser les ressources;
2. *La Ville de Québec* : Il est abordé à travers une grille d'analyse inspirée du concept de métabolisme urbain. Cette lecture interprétative permet d'évaluer les efforts de régulation et d'optimisation des flux de matières à l'échelle de l'agglomération, à partir d'initiatives telles que le centre de biométhanisation, les plateformes de tri ou les cartographies produites par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Bien que la municipalité ne revendique pas explicitement le statut de métabolisme urbain, elle conçoit une série de dispositifs alignés avec les principes de ce modèle organisationnel (Agudo et collab., 2023; Neves et collab., 2024; Savini, 2023);

3. *Les municipalités de Montréal et de Victoriaville* : Elles sont reconnues comme pionnières en matière de ville circulaire. L'intérêt du cas tient en sa capacité à documenter un niveau de territorialisation dans lequel les finalités d'action circulaires sont portées par des politiques urbaines ambitieuses, mais impliquent une coordination aux échelles supramunicipale et inframunicipale (Ertz et collab., 2023). Le cas de ces deux villes permet ainsi d'interroger les conditions de dialogue entre les échelles urbaines et la mise en action de l'économie circulaire dans des contextes socio-institutionnels contre-intuitifs.

4.5 Méthode d'analyse

L'analyse des cas est basée sur un cadre d'évaluation construit à partir de critères conceptuels permettant d'examiner les politiques publiques et les modèles organisationnels liés à l'économie circulaire. Ce cadre structure l'interprétation des données selon les quatre dimensions analytiques précisées à la sous-section 4.2 :

1. *Les stratégies territoriales* : Leur évaluation se fait par l'extraction des résultats concrets des initiatives circulaires et de leur impact mesuré sur les plans environnemental, économique ou social (Kampelmann, 2016);
2. *La gouvernance* : La gouvernance et la participation des parties prenantes sont analysées par l'identification des dynamiques de coordination entre les différents paliers institutionnels ainsi que par l'implication des acteurs locaux dans les processus décisionnels (Prendeville et collab., 2018);
3. *Les freins/facteurs* : L'analyse fait ressortir les facteurs facilitant ou freinant la mise en œuvre des projets et prend en note les contraintes institutionnelles, économiques et sociales influençant la transition circulaire (Kirchherr et collab., 2023);
4. *La transposabilité* : Le potentiel de transposabilité des initiatives est évalué selon l'adaptabilité des modèles à d'autres contextes territoriaux, tenant compte par ailleurs des spécificités locales et des cadres institutionnels existants (Cerceau et collab., 2018).

4.6 Limites méthodologiques

L'absence de collecte de données primaires constitue la principale limite méthodologique de cette étude. En effet, sans entretiens ni observations directes, il est difficile d'évaluer les perceptions des acteurs et l'application réelle des politiques (Yin, 2017). Cette limite implique une dépendance aux documents existants, qui peuvent refléter des biais institutionnels ou une vision partielle des enjeux (Yin, 2017).

Pour Bowen (2009), cette limite pourrait être atténuée par la diversité des sources mobilisées, ce qui permettrait de croiser diverses perspectives et d'éviter une surreprésentation d'un seul point de vue; ce qui est le cas de la présente recherche. Cet auteur ajoute que l'analyse documentaire demeure une méthode éprouvée en sciences sociales, notamment lors de l'exploration des phénomènes institutionnels complexes. Elle constitue ainsi une base pertinente pour de futures recherches de terrain ainsi que dans l'analyse des mécanismes d'appropriation et de coordination.

5. Résultats des études de cas

5.1 Symbioses industrielles de Bécancour et de la MRC de La Rivière-du-Nord

Définition et principes de la symbiose industrielle

La symbiose industrielle représente une approche clé de l'économie circulaire favorisant la mutualisation des ressources et l'optimisation des flux de matières entre entreprises situées dans un même territoire (Lieder et Rashid, 2016). Ce modèle estime que les déchets d'une entreprise peuvent devenir les matières premières d'une autre, et vise à réduire le recours à l'extraction des ressources naturelles et à une meilleure

gestion de coûts de production et de logistique (Faria et collab., 2021). La symbiose industrielle est ainsi une approche collaborative où, dans un même territoire, les flux de matières, d'énergie et de ressources sont optimisés.

Dans le contexte québécois, des symbioses industrielles ont vu le jour, notamment à la Ville de Bécancour et dans la MRC de La Rivière-du-Nord. Ces territoires ont mis en œuvre des stratégies spécifiques d'échange de flux de matières et de promotion d'une gouvernance conformes à l'économie circulaire.

Bécancour : un écosystème industriel en transition

Établi dans les années 1980, le Parc industriel et portuaire de Bécancour (PIPB), situé dans une municipalité de la région du Centre-du-Québec, est conçu pour accueillir de grandes industries. Dès sa création, des synergies ont été mises en place, entre autres pour la gestion des flux résiduels d'hydrogène et de vapeur d'eau. Le parc constitue ainsi un exemple d'implantation de la symbiose industrielle au Québec. L'initiative, soutenue par le Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI), a permis de nouer des collaborations interentreprises axées sur la valorisation des sous-produits industriels.

Au fil du temps, diverses industries se sont regroupées, incluant les secteurs chimiques, métallurgiques et énergétiques, et ont adopté des stratégies collaboratives visant à réduire les externalités négatives et à améliorer l'utilisation des ressources. Parmi les initiatives mises en œuvre, certaines se distinguent par leur caractère innovant : la valorisation des résidus industriels entre entreprises du secteur chimique, la récupération des effluents d'hydrogène ainsi que l'optimisation des flux énergétiques.

En outre, parmi les synergies les plus marquantes de ce parc, la récupération des effluents industriels par l'usine Olin Canada, qui utilise ces flux pour sa production de chlore, diminue sa dépendance aux ressources vierges et réduit les rejets polluants (Debeissat, 2021; Lavigne, 2025). D'autres exemples de synergies des flux résiduels d'hydrogène et de vapeur d'eau contribuent à une utilisation plus efficiente des ressources (Maheux-Picard, 2015). Aussi, l'intégration des sous-produits de l'industrie pétrochimique dans la fabrication d'engrais a permis d'établir des boucles locales de réutilisation, réduisant les coûts de production et limitant l'impact écologique.

En 2022, la symbiose industrielle à Bécancour a permis la réutilisation de plus de 80 000 tonnes de résidus industriels, réduisant les déchets envoyés en enfouissement de 40 % (RECYC-QUÉBEC, 2025a). La mise en commun des infrastructures énergétiques a diminué la consommation d'énergie fossile de 15 %, grâce à l'intégration de la cogénération et de la valorisation thermiques des sous-produits industriels.

Hormis ces bénéfices, plusieurs obstacles freinent la mise en œuvre stable et coordonnée de cette symbiose industrielle. La cohésion entre les acteurs économiques demeure un enjeu majeur et certaines entreprises hésitent à s'engager dans des échanges de matières à cause des fluctuations des marchés et du manque de régulations incitatives claires (MELCCFP, 2024a). De plus, bien que des infrastructures existent pour faciliter les échanges, la mise en œuvre d'une gestion optimisée des flux de matières nécessite des investissements technologiques et logistiques supplémentaires.

MRC de La Rivière-du-Nord : une approche intégrée

La MRC¹ de La Rivière-du-Nord, située dans la région administrative² des Laurentides, présente une diversité d'activités industrielles et agricoles. Les sources consultées ne détaillent pas spécifiquement des initiatives de symbiose industrielle dans la MRC. Cependant, c'est à travers le programme Synergie Québec,

qui accompagne les entreprises dans l'identification des opportunités de réutilisation des résidus industriels, que des études ont été menées pour évaluer le potentiel synergique des petites entreprises.

Ce programme, piloté en collaboration avec la Ville de Saint-Jérôme et des entreprises locales, vise à favoriser le maillage entre les PME pour l'optimisation de l'utilisation des ressources, la réduction des déchets industriels et le soutien des échanges de matériaux entre différentes filières. Notamment, dans le secteur du bâtiment et de l'agroalimentaire, le programme a permis de structurer des collaborations industrielles facilitant les relations entre producteurs de résidus et entreprises en quête de matières secondaires. Dans ce contexte, la symbiose industrielle est une approche territorialisée où les municipalités jouent un rôle actif dans la coordination des échanges de ressources entre entreprises (Niang et collab., 2023).

Un exemple significatif est la collaboration entre une scierie et une entreprise de production de biocarburants. Grâce à cette coopération, les copeaux de bois inutilisés sont valorisés pour produire du bioéthanol, réduisant ainsi l'enfouissement des déchets et favorisant une transition vers des solutions énergétiques renouvelables (MELCCFP, 2024b). Des synergies ont aussi été établies dans le secteur du bâtiment, où des matériaux de chantiers de démolition sont réutilisés dans de nouveaux projets de construction, contribuant ainsi à réduire l'empreinte carbone des infrastructures locales.

Depuis 2021, ces multiples initiatives ont permis de détourner 25 000 tonnes de déchets industriels de l'enfouissement et de recycler près de 70 % des matériaux collectés. De plus, la mutualisation des espaces de stockage et de transport a réduit les coûts logistiques des entreprises participantes de 20 % (RECYC-QUÉBEC, 2024).

Malgré ces avancées, des défis persistent en matière d'organisation des échanges. Le succès de la symbiose industrielle est lié à la capacité des acteurs à organiser la circulation des flux de matières de façon fluide, traçable et coordonnée. Cela nécessite des outils numériques de suivi et des mécanismes financiers incitatifs pour encourager la participation des entreprises (INRS, 2024). En outre, le cadre réglementaire a évolué pour soutenir les initiatives, mais des disparités subsistent quant à l'accès aux subventions et aux incitatifs fiscaux, décourageant certains acteurs économiques.

Comparaison et transposabilité des modèles

Les expériences de Bécancour et la MRC de La Rivière-du-Nord mettent en lumière deux approches distinctes, mais complémentaires de la symbiose industrielle. D'un côté, le modèle de Bécancour mise sur une concertation d'industries lourdes où les synergies émergent principalement des opportunités de valorisation des flux de matières résiduelles entre grandes entreprises. À l'inverse, la MRC de La Rivière-du-Nord se distingue par une approche plus intégrée, où la coopération entre les industries et les acteurs municipaux joue un rôle clé dans les échanges.

Les résultats observés suggèrent que la mise en œuvre d'une symbiose industrielle contribue à des avancées notables. Toutefois, et bien que les synergies aient permis une réduction significative des déchets industriels et une amélioration de la rentabilité des entreprises participantes, des défis persistent. La coordination entre entreprises reste un obstacle à cause de la complexité des flux logistiques et des incertitudes économiques, qui rendent difficile l'engagement à long terme (Prendeville et collab., 2018). L'absence d'un cadre réglementaire clair encadrant les échanges constitue une autre limite au déploiement à grande échelle.

En conclusion, l'analyse des cas de Bécancour et de la MRC de La Rivière-du-Nord met en lumière le potentiel de la symbiose industrielle en tant que levier de transition vers une économie circulaire territorialisée. Bien que les deux modèles diffèrent sur les plans de l'échelle et de la gouvernance, ils démontrent que la coopération interentreprises et l'optimisation des flux de matières peuvent conduire à des bénéfices environnementaux et économiques mesurables. Pour maximiser l'impact de ces initiatives, il serait opportun d'adopter une approche intégrée combinant des incitations réglementaires, des infrastructures adaptées et une mobilisation active des acteurs économiques et municipaux.

Ces expériences demeurent une référence à d'autres territoires souhaitant développer des symbioses industrielles, et ouvrent la voie à des recherches intéressées par les mécanismes de gouvernance et par les conditions de transposabilité de ces initiatives.

5.2 Métabolisme urbain à la Ville de Québec

Positionnement analytique

La Ville de Québec représente un cas distinctif dans le panorama des trajectoires territoriales de l'économie circulaire. Contrairement aux municipalités comme Montréal ou Victoriaville, concrètement inscrites dans une stratégie d'économie circulaire, ou à des territoires industriels comme Bécancour structurés autour de logiques de symbiose industrielle, la Ville de Québec n'adopte pas officiellement un vocabulaire circulaire dans ses politiques publiques. Pourtant, une analyse attentive des dispositifs institutionnels, des politiques environnementales et des infrastructures déployées permet d'identifier une dynamique cohérente avec les principes du métabolisme urbain. Selon plusieurs études (Barles, 2010; Wang, 2022; Zorba et Malarvizhi, 2025), ce concept réfère à un cadre analytique permettant d'étudier les flux de matières et d'énergie au sein de l'espace urbain.

Selon Kennedy et ses collègues (2007), dans le cadre du métabolisme urbain, la ville est considérée comme un système socioécologique complexe traversé par des flux entrants (ressources, biens) et sortants (déchets, émissions), que les politiques publiques cherchent à gérer par l'entremise de dispositifs techniques et réglementaires. Ferrão et Fernández (2013) précisent que le potentiel du métabolisme urbain réside dans le pilotage des transactions écologiques que les analyses métaboliques intègrent aux dispositifs d'action publique multiéchelles. C'est sous cette lumière que se fait l'analyse du cas de la Ville de Québec, en prenant compte des politiques environnementales et des infrastructures de traitement comme composantes d'un modèle de régulation techno-institutionnelle des flux.

Dispositifs institutionnels et infrastructures

Depuis 2020, la Ville de Québec a entrepris plusieurs initiatives visant à mieux documenter et maîtriser ses flux de matières. Des efforts ont été consacrés à la collecte de données sur les sites d'enfouissement de déchets industriels, institutionnels et municipaux en vue de cerner les potentiels de valorisation à l'échelle locale. L'information sur ces démarches et sur les sites d'enfouissement est dispersée dans divers documents de planification, dont le *Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles* (Communauté métropolitaine de Québec, 2017) ou la *Vision 2018-2028 pour une saine gestion des matières résiduelles*

(Ville de Québec, 2018). Les initiatives qui y sont décrites concordent avec l'approche de métabolisme urbain. Celles-ci portent sur la valorisation des matières organiques, sur la gestion des résidus de construction et de démolition ainsi que sur la récupération énergétique des déchets non recyclables. En voici un descriptif résumé :

- *Traitement et valorisation des matières organiques* : La Ville de Québec (2025) a investi dans le Centre de biométhanisation de l'agglomération de Québec (CBAQ), mis en service en 2023. Avec une capacité annuelle de 182 000 tonnes de matières organiques par an, ce centre transforme les déchets alimentaires collectés auprès des ménages et des commerces en biogaz, injecté ensuite dans le réseau d'énergie renouvelable local, contribuant à la substitution partielle de sources fossiles. Cette infrastructure de bouclage énergétique et organique des flux, conforme aux principes du métabolisme urbain (Castan Broto et collab., 2012) constitue une unité d'incinération municipale modernisée de valorisation énergétique des résidus;
- *Gestion des résidus de construction et de démolition* : Les déchets issus de la construction, rénovation et démolition (CRD) constituent une part importante des matières de construction dont seulement la moitié (45 %) est actuellement récupérée (RECYC-QUÉBEC, 2025b). Afin de remédier à cette faible valorisation des matériaux issus des chantiers de construction, des centres de tri sont installés à proximité des grands chantiers urbains en vue de favoriser le réemploi de matériaux comme le bois, les agrégats ou le métal, et offrent du soutien aux initiatives communautaires de réemploi et aux projets d'économie sociale liés aux matériaux secondaires;
- *Valorisation énergétique et réduction des résidus ultimes* : L'incinération municipale joue un rôle clé dans le traitement thermique des déchets non recyclables en permettant la production de vapeur d'eau utilisée pour le chauffage urbain et les procédés industriels. En 2021, les installations québécoises de valorisation, parmi lesquelles se trouve l'incinérateur de Québec, ont traité approximativement 828 000 tonnes de matières et ainsi contribué à la réduction de la quantité de résidus acheminés vers l'enfouissement (Québec Circulaire, 2023). Toutefois, l'amélioration de la gestion des flux de matières vise à réduire progressivement cette dépendance à l'incinération et à privilégier des modes de valorisation plus durables.

Le *Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles* (PMGMR; Communauté métropolitaine de Québec, 2017) fournit un socle réglementaire à ces différentes stratégies. Il fixe des objectifs quantitatifs en matière de réduction, de réutilisation, de recyclage et de valorisation énergétique.

Quant à la *Vision 2018-2028 pour une saine gestion des matières résiduelles* (Ville de Québec, 2018), elle engage la Ville dans une stratégie ambitieuse de réduction des déchets. Cette feuille de route prévoit, entre autres, une diminution de 45 % de la quantité de résidus ultimes d'ici 2028, l'atteinte d'un taux de valorisation de 82 % des matières générées sur le territoire, ainsi qu'un renforcement des actions de sensibilisation à l'économie circulaire et au tri auprès des citoyens et des acteurs économiques.

Ainsi, bien que les différentes stratégies soient orientées principalement vers les enjeux de résilience urbaine, elles intègrent des volets sur la durabilité des flux et sur la gestion intégrée des ressources. Ensemble, ces initiatives constituent un cadre d'action où le métabolisme urbain – non nommé – sert de référence implicite à plusieurs dispositifs.

Modèle organisationnel et finalités d'action

Sur le plan organisationnel, le modèle mis en œuvre à Québec découle de l'application d'une régulation centralisée. La Direction de l'environnement agit comme acteur principal assurant la planification, la coordination et l'évaluation des politiques liées aux matières résiduelles. Si des collaborations existent

avec des partenaires institutionnels (p. ex., Centre de recherche industrielle de Québec), la participation des citoyens, des entreprises et des acteurs communautaires demeure marginale. Cette gouvernance technoadministrative mise sur des projets structurés rapidement, et voile les potentiels de coconstruction des stratégies et leur enracinement territorial. Ainsi, le cas se distingue par l'orientation technique et non politique de la transition circulaire. Il incarne une économie circulaire par les flux, centrée sur la performance des systèmes de traitement et sur l'optimisation des boucles énergétiques, au lieu d'une économie circulaire par les acteurs, fondée sur la concertation, sur l'innovation sociale et sur l'intégration des parties.

Forces et potentiel de transaction

En somme, la Ville de Québec constitue un terrain d'analyse fertile pour interroger les voies de transition circulaire territoriale fondée sur une gouvernance centralisée des flux, appuyée par des instruments techniques robustes, mais peu institutionnalisée. L'examen de ce modèle sous les lunettes du métabolisme urbain permet de rendre compte des conditions nécessaires à une évolution vers une stratégie pleinement circulaire. Ce cas illustre ainsi une voie de territorialisation de l'économie circulaire basée sur la maîtrise technique et sur l'optimisation interne distincte des approches plus intégratives ou coopératives.

Défis et perspectives d'évolution

Nonobstant les progrès enregistrés, plusieurs défis entravent la pleine mise en œuvre du métabolisme urbain à la Ville de Québec. La coopération entre les acteurs municipaux, industriels et citoyens est essentielle, mais reste limitée par l'absence d'un cadre incitatif renforcé. Les entreprises, bien que bénéficiaires de ces stratégies, réclament davantage de soutien économique et réglementaire pour s'engager pleinement dans la transition circulaire.

Le financement des infrastructures constitue un autre défi majeur. La construction et l'entretien des centres de tri, des unités de biométhanisation et des infrastructures de recyclage nécessitent des investissements conséquents. À cet égard, les partenariats public-privé sont avancés en tant que solution innovante.

Enfin, l'amélioration des technologies de suivi des flux de matières est un enjeu prioritaire du pilotage des dispositifs de gestion circulaire. La numérisation des données relatives aux déchets, associée à l'utilisation de capteurs intelligents, offrirait la possibilité d'une surveillance en temps réel des flux, facilitant l'ajustement des politiques municipales aux besoins observés.

En définitive, la gouvernance territoriale circulaire présente à la Ville de Québec constitue une forme avancée vers une gestion durable des ressources urbaines. Toutefois, la Ville gagnerait à reconnaître les retombées déjà réalisées de l'approche du métabolisme urbain et à entamer une adhésion entière des volets faisant défaut. Il demeure essentiel de consolider la coopération intersectorielle, de ficeler les mécanismes de financement à long terme et d'intégrer des technologies de gestion avancée des flux. L'expérience de la Ville de Québec pourrait ainsi constituer une référence utile pour d'autres municipalités engagées dans une démarche territoriale de circularité.

5.3 Ville circulaire : Montréal et Victoriaville

L'étude des municipalités de Montréal et de Victoriaville offre l'opportunité d'examiner deux modèles contrastés d'intégration territoriale de l'économie circulaire. Alors que la métropole de Montréal choisit une transformation progressive de ses infrastructures urbaines afin d'y intégrer les principes de circularité, la ville de Victoriaville préfère une démarche plus planifiée dans une stratégie globale de développement durable.

Montréal : un modèle évolutif de territorialisation de l'économie circulaire

Pour améliorer la qualité de vie urbaine et promouvoir le développement durable, la Ville de Montréal a mis en place plusieurs programmes de transformation progressive des infrastructures existantes et du cadre réglementaire en vue d'encourager des pratiques circulaires sur son territoire. L'amorce débute par un engagement clairement exprimé dans la transition vers l'économie circulaire et par la mise en place d'une démarche institutionnelle conséquente. En partenariat avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Ville a entrepris une autoévaluation de sa gouvernance en la matière dans une démarche impliquant 117 parties prenantes invitées à participer à des ateliers en ligne tenus en septembre 2021 (Ville de Montréal, 2025). Ce processus a permis d'identifier les forces et les axes d'amélioration d'accélération de la transition (Desjardins, 2022) et a révélé la nécessité d'un cadre stratégique ultérieurement élaboré sous forme d'une feuille de route en économie circulaire.

Parmi les initiatives de ce processus, le Complexe environnemental Saint-Michel (CESM) illustre la capacité de la ville à transformer un site de prime abord condamné en un pôle d'innovation. Instauré en 1988, ce projet a évolué vers un modèle de transition progressive qui éclaire les défis de l'intégration territoriale de l'économie circulaire et de la mutation à long terme d'un espace urbain en infrastructure circulaire. Le site en question, autrefois une carrière d'enfouissement, a été transformé en un complexe environnemental regroupant un centre de tri, une centrale électrique au biogaz, le parc Frédéric-Back et des infrastructures dédiées à la sensibilisation environnementale (MELCCFP, 2024a). Le but de cette approche territoriale est de convertir les espaces urbains, tout en minimisant les externalités environnementales associées aux anciens modes de gestion des déchets. Les résultats obtenus dans le cadre de ce projet indiquent la réduction annuelle de plus de 300 000 tonnes de déchets et la production de 15 millions de mètres cubes de biogaz destinés à l'alimentation des infrastructures locales.

Plusieurs autres initiatives à Montréal sont dignes de mention. Le programme Éco-quartier est parmi celles-ci. Lancé en 1995, il encourage les organismes communautaires à promouvoir des pratiques durables et à sensibiliser les citoyens à l'environnement. Il finance leurs activités d'amélioration de l'environnement dans les arrondissements. Ces activités incluent la distribution de bacs de recyclage, l'organisation d'ateliers sur les 3RV (réduction, réutilisation, recyclage, valorisation), les corvées de nettoyage et la promotion de la consommation responsable (Ville de Montréal, 2023; RECYC-QUÉBEC, 2025a). Grâce à ce programme, le taux de recyclage a atteint 62 % en 2022, une progression significative par rapport aux années précédentes.

Par ailleurs, dans une optique de réduction des déchets à la source, Montréal a adopté le plan *Montréal, zéro déchet 2020-2025*, qui vise à réduire de 85 % les matières envoyées aux sites d'enfouissement. Ce plan est basé sur le développement d'infrastructures de compostage à grande échelle et sur l'intégration de nouveaux modèles de gestion des flux de matières organiques (Ville de Montréal, 2020). L'initiative, où les politiques publiques font l'objet d'une mise à l'essai progressive et d'ajustement continu, contribue actuellement à détourner chaque année environ 250 000 tonnes de matières organiques vers des infrastructures dédiées.

Victoriaville : pionnière en développement durable

À l'inverse de Montréal, qui ajuste progressivement ses infrastructures et ses règlements, Victoriaville a mis en place une stratégie proactive et intégrée où la circularité est envisagée dès la planification des projets de développement. Ce modèle considère que l'économie circulaire n'est pas une simple adaptation : elle devrait être au cœur des choix d'aménagement et de gouvernance municipale (Ville de Victoriaville, 2025a).

L'Écoparc industriel Daniel-Gaudreau, inauguré en 2013, est un des projets emblématiques de cette stratégie. Les règles qui lui sont sous-jacentes imposent aux entreprises participantes des critères environnementaux stricts en matière d'écoconception et de mutualisation des ressources, et les encourage à adopter des pratiques responsables en adhérant à la Démarche d², soit une approche d'accompagnement inspirée de la norme québécoise BNQ 21 000 visant à intégrer des pratiques durables dans les activités organisationnelles (Synergie Québec et CT²ÉI, s. d.; Ville de Victoriaville, 2025a). Ce modèle permet aux entreprises locales d'intégrer les principes de production circulaire. Il les aide à favoriser la création de synergies industrielles, à réduire les déchets et à maximiser les flux de matières résiduelles entre entreprises locales. L'Écoparc a permis la réduction de 25 % des déchets industriels générés et vise l'atteinte de 50 % d'ici 2030.

Victoriaville se distingue également par son engagement en faveur de l'innovation circulaire appliquée aux infrastructures urbaines. À cet égard, l'intégration de verre recyclé dans le pavage des rues constitue une initiative pionnière à l'échelle de la province, illustrant la volonté municipale d'expérimenter des solutions concrètes et durables en matière d'aménagement du territoire. Ce projet, mené en collaboration avec des entreprises locales, permet de valoriser les déchets de verre, tout en réduisant l'empreinte écologique des travaux de voirie (Ville de Victoriaville, 2025a). En 2023, ce procédé a permis de réutiliser plus de 1000 tonnes de verre dans les infrastructures routières locales. De plus, la Ville a mis en œuvre des stratégies de pavage écologique, utilisant des matériaux recyclés pour limiter l'impact environnemental de l'urbanisation.

Malgré ces avancées, Victoriaville fait face à plusieurs défis structurels, notamment en ce qui a trait au financement requis pour assurer la généralisation de ses initiatives circulaires. De plus, la sensibilisation des citoyens et des entreprises constitue un enjeu central à l'adhésion aux changements proposés. Si la municipalité a su mettre en œuvre des projets novateurs, leur mise à l'échelle est sujette à la disponibilité de ressources budgétaires et à la capacité des acteurs locaux à s'approprier les nouveaux modèles économiques.

Enjeux et défis de mise en œuvre

Les stratégies mises en place à Montréal et à Victoriaville révèlent deux approches opposées de la territorialisation de l'économie circulaire. Montréal mise sur une transition progressive, où les infrastructures existantes sont converties progressivement aux nouvelles exigences de circularité, tout en faisant appel à la sensibilisation et à l'engagement citoyen. À l'inverse, Victoriaville adopte une planification intégrée, où les principes de circularité sont directement inscrits dans la conception des infrastructures et des politiques publiques.

Ces différences reflètent les contraintes et les opportunités propres à chaque territoire. Montréal, en tant que métropole, compose avec une gouvernance complexe et avec des infrastructures préexistantes difficiles à transformer rapidement. Son approche est de progressivement ajuster ses stratégies et d'inclure le nombre important d'acteurs impliqués. Victoriaville, en revanche, bénéficie d'une plus grande flexibilité organisationnelle, ce qui lui permet d'expérimenter des solutions innovantes et de les intégrer directement dans son plan d'aménagement urbain.

6. Discussion et implications

L'économie circulaire territorialisée se construit autour d'un système de gouvernance et de modèles organisationnels qui structurent la manière dont les acteurs interagissent, s'échangent les ressources et conçoivent des solutions adaptées localement. Les cas étudiés montrent que les approches vers une économie circulaire territorialisée sont multiples et répondent à des dynamiques variées de collaboration, d'implication des collectivités et de capacité à engager les acteurs économiques du territoire.

6.1 Gouvernance et modèle organisationnel

L'analyse des dynamiques de transition vers une économie circulaire territorialisée dans la province de Québec met l'accent sur la diversité des approches adoptées et sur la variété des spécificités institutionnelles, économiques et sociales des territoires. Un des principaux enseignements concerne l'interaction entre gouvernance et modèle organisationnel dans l'adoption des pratiques circulaires. Chaque territoire étudié illustre une configuration organisationnelle différente, influencée par un ensemble de facteurs institutionnels, économiques et sociaux (Boons et Lüdeke-Freund, 2013). Les cas montrent également que l'intégration des principes de la circularité dépend des initiatives publiques, de la participation des acteurs économiques et des stratégies réglementaires instaurées localement (Ertz et collab., 2023).

En outre, les cas étudiés indiquent qu'il y a trois modèles principaux de gouvernance circulaire :

1. *La gouvernance adaptative* : C'est un ensemble d'expérimentations locales et d'ajustements progressifs selon les besoins du territoire, comme en témoigne le cas de Victoriaville, où les autorités municipales favorisent une flexibilité décisionnelle d'intégration organique des principes circulaires;
2. *La gouvernance prescriptive* : Elle s'appuie sur une planification stratégique encadrée par des réglementations et par des instruments de politique publique. Cette approche, observée à Montréal et à Québec, reflète une gestion centralisée des flux de matières, mais impose des contraintes administratives qui peuvent freiner l'agilité des acteurs économiques;
3. *La gouvernance systémique* : Illustrée par la symbiose industrielle de Bécancour, elle crée des réseaux d'entreprises coordonnés autour de flux de ressources, d'ententes de mutualisation, d'optimisation des échanges et de structures organisationnelles rigoureuses.

Ces trois modèles de gouvernance influencent la structuration des écosystèmes d'acteurs, conditionnant la mise en place de modèles organisationnels favorisant la circularité des flux. Les territoires où la gouvernance est fondée sur une coopération multiniveau et sur une gouvernance partagée entre les pouvoirs publics et le secteur privé tendent à générer des initiatives plus pérennes et mieux ancrées dans le tissu économique local. À l'inverse, les configurations où les stratégies circulaires sont imposées par des réglementations strictes nécessitent des mécanismes d'ajustement et d'accompagnement pour garantir l'adhésion des parties prenantes.

Bref, l'analyse révèle que la transition vers l'économie circulaire territorialisée nécessite de la part des acteurs la capacité à adapter leurs modèles de gestion des ressources et à être disposés à créer des mécanismes d'échange et d'innovation collective.

6.2 Facteurs de succès et défis persistants

Les données recueillies en lien avec les facteurs de succès et les défis observés sont synthétisées au tableau 4. Celui-ci met en relation, pour chacune des dimensions identifiées, les conditions favorables, les obstacles structurels et les leviers d'action potentiels.

Dimension	Facteurs de succès	Défis structurels	Leviers d'action potentiels
Gouvernance territoriale	Coordination verticale (Québec); gouvernance collaborative émergente (Victoriaville)	Fragmentation des compétences (Montréal); manque de cadre structurant	Cadres flexibles; plateformes territoriales; régulation multiniveau
Modèles organisationnels circulaires	Coopération interentreprises (Bécancour, Rivière-du-Nord); partenariats public-privé (Victoriaville)	Faible structuration des réseaux (Montréal); dépendance à des acteurs clés (Bécancour)	Soutien à la mutualisation; accompagnement à l'échelle des chaînes locales de valeur
Infrastructures et outils de suivi	Infrastructures avancées (Québec); indicateurs municipaux (Victoriaville)	Hétérogénéité des équipements (Montréal); instruments fragmentés ou absents	Investissements ciblés; outils numériques de traçabilité; suivi des flux
Mobilisation des acteurs	Engagement des entreprises industrielles (Bécancour); mobilisation croisée locale (Victoriaville)	Faible adhésion citoyenne (Montréal, Québec); inerties dans les pratiques sectorielles	Formation; dispositifs d'incitation; stratégies de communication territorialisées
Cadres économiques et incitatifs	Partenariats public-privé; modèles circulaires portés par des coopérations industrielles territorialisées	Coûts de transition élevés; absence d'incitatifs visibles ou adaptés	Soutien à l'innovation; incitatifs ciblés selon secteur et maturité du territoire

Tableau 4 – Facteurs de succès, défis et leviers d'action associés à la transition vers une économie circulaire territorialisée

Un premier facteur de succès met en jeu des synergies intersectorielles, la mise en commun des infrastructures, le partage des ressources ainsi que la réduction des coûts de production et d'utilisation des matières secondaires. L'exemple de Bécancour prouve que ces écosystèmes industriels favorisent les interactions entre entreprises et génèrent des gains économiques substantiels, tout en minimisant l'impact environnemental. Cependant, la transposabilité de ce modèle n'est pas gagnée d'avance puisque la transition vers ce modèle est sous-jacente à des conditions institutionnelles et économiques de stabilisation des échanges et à une régulation adaptée aux flux de matières.

Un autre facteur de succès est l'adaptation des infrastructures et des dispositifs de valorisation. Entre autres, les villes qui investissent dans des infrastructures de tri avancées, dans les sites de biométhanisation et dans des centres de revalorisation des matériaux de construction facilitent la transition vers l'économie circulaire territorialisée. Toutefois, un modèle économique soutenu par des partenariats public-privé est nécessaire à la viabilité à long terme de ces infrastructures.

Nonobstant, des obstacles structurels freinent la mise en œuvre des modèles circulaires étudiés. La fragmentation des compétences entre les différents paliers de gouvernance complique la coordination entre les politiques publiques et limite la capacité des autorités locales à concevoir et déployer des stratégies cohérentes à l'échelle territoriale (Brandtner, 2022; Ertz et collab., 2023). De plus, la mobilisation des entreprises et des citoyens demeure inégale, en particulier en l'absence de dispositifs de soutien et d'incitatifs à l'adoption des pratiques circulaires, ou lorsque ceux-ci sont insuffisamment structurés ou inaccessibles aux acteurs concernés.

À l'instar de plusieurs études (de Jesus et collab., 2018; Genovese et Pansera, 2021; Ghisellini et collab., 2022), cette recherche attire l'attention sur une forme de résistance au changement, comprise non comme un refus intentionnel, mais comme un phénomène systémique résultant de l'absence d'un environnement institutionnel clair, de l'incertitude économique et de la pression des coûts élevés

associés à la transformation des pratiques. Les chercheurs indiquent que l'adhésion aux principes de circularité implique des transformations profondes aux chaînes de valeur, une redéfinition des relations interorganisationnelles ainsi que l'émergence de nouvelles compétences, tant dans les structures productives que dans les dispositifs de gouvernance territoriale (Geissdoerfer et collab., 2017; Loorbach et collab., 2020; Merli et collab., 2018). Ces transformations nécessitent la mise en œuvre de politiques intégrées, de programmes de formation adaptés et de mécanismes d'accompagnement différenciés selon les contextes locaux (Faria et collab., 2021; Kirchherr et collab., 2018). En l'absence de ces leviers structurels, la généralisation des modèles circulaires demeure fragile, souvent cantonnée à des initiatives sectorielles isolées ou à des expérimentations ponctuelles.

6.3 Implications

Nos résultats montrent que la gouvernance de l'économie circulaire territorialisée ne peut être appréhendée selon une approche uniforme ou transposable d'un territoire à l'autre. La diversité des modèles empiriquement analysés montre que les stratégies circulaires dépendent étroitement de leur capacité d'ajustement aux spécificités institutionnelles, économiques et sociotechniques propres à chaque contexte local.

Pour les décideurs

La centralisation des leviers municipaux, comme à la Ville de Québec, et l'existence d'infrastructures publiques de valorisation et une coordination intergouvernementale relativement cohérente encouragent la multiplication des initiatives circulaires et leur structuration. À l'inverse, le cas de Montréal est celui d'une gouvernance fragmentée marquée par la multiplicité des acteurs impliqués, par l'hétérogénéité des dispositifs de pilotage sectoriel et par une homogénéité moins claire entre les paliers de pouvoir.

Ces différences s'expliquent en partie par des trajectoires institutionnelles divergentes. Québec a mis en place, dès le milieu des années 2010, une stratégie municipale intégrée de gestion des matières résiduelles appuyée par des investissements dans des infrastructures publiques et par une volonté politique affirmée de transition. À Montréal, la structure de gouvernance complexe, notamment la répartition des compétences entre la ville centrale, les arrondissements et les organismes supralocaux, a limité la cohérence d'ensemble et freiné l'alignement stratégique autour d'un projet circulaire unifié. Par ailleurs, le positionnement politique des administrations municipales vis-à-vis des enjeux de transition écologique a influencé les priorités institutionnelles accordées à l'économie circulaire.

Ces constats soulignent l'importance de ce qu'on peut désigner comme la maturité des écosystèmes circulaires, c'est-à-dire la capacité d'un territoire à créer de manière durable les conditions politiques, techniques et organisationnelles nécessaires à l'émergence de logiques circulaires (Faria et collab., 2021; Ghisellini et collab., 2022; Torre et Dermine-Brullot, 2019). Ils concordent ainsi avec les travaux de (Kirchherr et collab., 2018), qui soulignent l'importance de concevoir des cadres institutionnels flexibles et adaptables. Ils sont également en accord avec les travaux de (Loorbach et collab., 2020), qui privilégient la coévolution entre les dispositifs de gouvernance et le développement des capacités d'action territoriale. D'où l'intérêt des conclusions de (Brandtner, 2022; Genovese et collab., 2015) sur la performance des modèles circulaires, qui ne peut être dissociée de leur inscription contextuelle et des trajectoires locales d'innovation, de coopération intersectorielle et de soutien institutionnel.

L'analyse des modèles organisationnels et des structures de gouvernance circulaire met en évidence plusieurs leviers d'action propres aux décideurs publics et aux entreprises. Des cadres réglementaires souples favorisant l'expérimentation et les initiatives locales apparaissent essentiels pour soutenir la viabilité des modèles émergents.

Pour les entreprises

La transition vers des modèles circulaires nécessite une refonte des processus organisationnels et une meilleure intégration des chaînes locales de valeur. Le cas de Bécancour illustre comment la mutualisation des flux de matières peut générer des bénéfices environnementaux et économiques significatifs, pour autant que les mécanismes de gouvernance assurent la stabilité des échanges et la fiabilité des approvisionnements. Le développement des outils de suivi et d'analyse des flux de ressources devient essentiel pour les entreprises manufacturières et pour les collectivités locales afin de mieux piloter la performance des dispositifs circulaires déployés.

Pour la recherche

Sur le plan scientifique, la réflexion sur l'économie circulaire territorialisée gagnerait à être approfondie à travers des travaux évaluant la performance des cadres organisationnels et des dispositifs de gouvernance mobilisés dans différents contextes territoriaux. L'étude des interactions entre paliers de gouvernance apparaît comme une voie prometteuse pour mieux comprendre comment ces relations conditionnent les modalités de mise en œuvre des stratégies circulaires et les ajustements institutionnels nécessaires à leur déploiement dans différents contextes.

Enfin, les dispositifs de gouvernance et les modèles organisationnels apparaissent comme des fondements systémiques de la transition vers une économie circulaire territorialisée. L'analyse des cas étudiés montre que la coopération intersectorielle, le déploiement d'infrastructures adaptées et la mobilisation de mécanismes incitatifs constituent des conditions nécessaires, mais non suffisantes à l'enracinement territorial des stratégies circulaires. Les défis persistants, qu'il s'agisse de la coordination institutionnelle, de l'évolution des pratiques industrielles ou de l'engagement des parties prenantes, appellent une approche systémique combinant régulation adaptative, innovation sociale et accompagnement des acteurs économiques. Cette réflexion ouvre la voie à des recherches visant à mesurer l'impact des modèles de gouvernance circulaire sur la résilience des territoires et sur leur capacité à s'adapter aux enjeux environnementaux et économiques contemporains.

Conclusion

À partir de l'analyse des trois configurations territoriales étudiées, cette recherche met en évidence la diversité des trajectoires de mise en œuvre de l'économie circulaire à l'échelle locale, et appuie les travaux antérieurs sur le sujet. Les dynamiques observées révèlent des formes différenciées de gouvernance, d'organisation et de mobilisation des ressources.

Premièrement, la transition vers une économie circulaire territorialisée nécessite une gouvernance ancrée dans les réalités institutionnelles et territoriales. À Montréal, une gouvernance adaptative et progressive s'appuie sur l'expérimentation et sur la coconstruction avec les parties prenantes. À Victoriaville, une approche prescriptive et verticale se traduit par une intégration normative de la circularité dans les politiques municipales. À Québec, une logique systémique technoadministrative s'organise autour de la gestion des flux inspirée du concept du métabolisme urbain. L'implication des parties prenantes (p. ex., entreprises, institutions publiques, citoyens) est apparue comme un facteur clé pour garantir l'arrimage local et la durabilité des projets circulaires, comme l'ont montré les symbioses industrielles de Bécancour et de la MRC de La Rivière-du-Nord.

D'autre part, l'étude montre que les modèles et les arrangements organisationnels sont des leviers structurants de l'opérationnalisation de l'économie circulaire. Dans les parcs industriels de Bécancour et de la MRC de La Rivière-du-Nord, la symbiose impose des logiques de mutualisation et d'échanges horizontaux. À Victoriaville, les instruments municipaux créent un environnement propice à

l'innovation écosociale. À Québec, l'investissement dans des infrastructures métaboliques (biométhanisation, tri, incinération énergétique) induit une régulation centralisée des flux et une coordination sectorielle.

Notre recherche apporte plusieurs contributions à la compréhension de la territorialisation de l'économie circulaire.

Tout d'abord, sur le plan de la gouvernance, elle identifie trois formes contrastées de coordination circulaire : collaborative, prescriptive et techno-institutionnelle. Celles-ci montrent que la transition circulaire dépend non seulement des échelles de gouvernance, mais aussi des mécanismes d'articulation entre acteurs publics, privés et communautaires. Dans ce sens, elle confirme l'importance d'une gouvernance multiniveau souple et contextualisée (Ertz et collab., 2023).

Deuxièmement, sur le plan organisationnel, elle met en lumière la diversité des modèles structurels de mise en œuvre. Les résultats soulignent que la réussite d'une stratégie circulaire dépend de la capacité à aligner les modèles économiques, les infrastructures matérielles et les institutions locales dans une logique intégrée. Le cas de Québec suggère que la régulation des flux peut constituer un mode opératoire spécifique de territorialisation, ouvrant la voie à une conceptualisation émergente du « métabolisme territorial » comme cadre analytique combinant gestion technique, gouvernance environnementale et cohérence spatiale.

Enfin, sur le plan analytique, l'étude propose une typologie des modèles économiques circulaires selon leur degré d'ancrage territorial, permettant d'interpréter la transition circulaire en tant que mosaïque de configurations susceptibles de guider des recherches sur d'autres territoires engagés dans des trajectoires similaires.

Limites

Notre analyse s'est concentrée principalement sur des études de cas qualitatives, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres territoires. Des recherches futures devraient intégrer des méthodes quantitatives et comparatives sur plusieurs régions afin d'identifier des tendances généralisables (Kirchherr et collab., 2018).

Le manque de données sur la performance économique et environnementale de certaines des initiatives étudiées constitue une autre limite. Bien que cette étude ait analysé les cadres organisationnels et les modèles de gouvernance, une évaluation approfondie des indicateurs de performance des stratégies circulaires permettrait d'affiner ces résultats (Hobson et Lynch, 2016). Il serait particulièrement intéressant d'examiner comment les incitations économiques et réglementaires influencent la réussite des modèles organisationnels circulaires.

Enfin, cette étude n'a pas exploré en détail les interactions entre les différents paliers de gouvernance et leur impact sur la transition circulaire (Boons et Lüdeke-Freund, 2013).

Pistes de recherche

Notre étude ouvre plusieurs pistes pour approfondir la compréhension et la mise en œuvre de l'économie circulaire territorialisée. En premier lieu, la coordination entre les paliers de gouvernance demeure un défi clé. Il conviendrait d'explorer les mécanismes permettant une meilleure intégration des politiques nationales et régionales aux initiatives locales, notamment pour améliorer l'alignement stratégique et la coordination des interventions territoriales (Millar et collab., 2019).

NOTES

- 1 Municipalité régionale de comté : « Territoire regroupant des municipalités et, dans certains cas, des territoires non organisés, sur lequel s'exerce une autorité fixée par la loi d'application générale. » (Source : *Grand dictionnaire terminologique*)
- 2 Région administrative : « Division territoriale servant de cadre à l'activité des ministères et des organismes publics. » (Source : *Grand dictionnaire terminologique*) Une région administrative comprend plusieurs MRC.

RÉFÉRENCES

- Adebayo, Y., Ikevuje, A. H., Kwakye Mensah, J. et Esiri, A. (2024). Driving circular economy in project management: Effective stakeholder management for sustainable outcome. *GSC Advanced Research and Reviews*, 20(3), 235-245. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.3.0351>
- Agudo, F., Bezerra, B. et Gobbo Jr, J. (2023). An overview of Brazilian companies' readiness to implement industrial symbiosis. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1066-1080. <https://doi.org/10.1002/bse.3534>
- Alaghemandi, M. (2024). Sustainable solutions through innovative plastic waste recycling technologies. *Sustainability*, 16(23), 10401. <https://doi.org/10.3390/su162310401>
- Ancapi, F. B. (2023). Ex ante analysis of circular built environment policy coherence. *Buildings & Cities*, 4(1), 575-593. <https://doi.org/10.5334/bc.337>
- Ansell, C. et Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Anjeniwia, F., Akinsemolu, A., Chukwugozie, D., Onawo, G., Ochulor Ngene, C., Uju, N., Kawino, D. et Onyeaka, H. (2024). Closing the loop: A framework for tackling single-use plastic waste in the food and beverage industry through circular economy – A review. *Journal of Environmental Management*, 359, 120816. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.120816>
- Armillei, R., Wilson, B. et Reeves, J. (2024). Embedding a circular economy through local government in Gippsland: A case study, utilising smart specialisation methodology. *Circular Economy and Sustainability*, 5, 851-871. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00432-z>
- Azcárate-Aguerre, J. F., den Heijer, A. C., Arkesteijn, M. H., Vergara d'Alençon, L. M. et Klein, T. (2023). Facades-as-a-service: Systemic managerial, financial, and governance innovation to enable a circular economy for buildings – Lessons learnt from a full-scale pilot project in the Netherlands. *Frontiers in Built Environment*, 9. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1084078>
- Barles, S. (2010). Society, energy and materials: The contribution of urban metabolism studies to sustainable urban development issues. *Journal of Environmental Planning and Management*, 53(4), 439-445. <https://doi.org/10.1080/09640561003703772>
- Béhar, D. (2000). Les nouveaux territoires de l'action publique. Dans D. Pagès et N. Péliissier (dir.), *Territoires sous influence* (t. 2, p. 83-101). L'Harmattan.
- Bellos, I. et Ren, H. (2024). Moving from a product-based economy to a service-based economy for a more sustainable future. Dans Y. Bouchery, C. J. Corbett, J. C. Fransoo et T. Tan (dir.), *Sustainable supply chains: A research-based textbook on operations and strategy* (2^e éd., 355-373).
- Berck, P., Sears, M., Taylor, R. L. C., Trachtman, C., et Villas-Boas, S. B. (2024). Reduce, reuse, redeem: Deposit-refund recycling programs in the presence of alternatives. *Ecological Economics*, 217(C). <https://ideas.repec.org/a/eee/ecolec/v217y2024ics0921800923003439.html>
- Bhawna, B., Kang, P. et Sharma, S. (2024). Bridging the gap: A systematic analysis of circular economy, supply chain management, and digitization for sustainability and resilience. *Operations Management Research*, 17, 1039-1057. <https://doi.org/10.1007/s12063-024-00490-4>
- Blackburn, O., Ritala, P. et Keränen, J. (2023). Digital platforms for the circular economy: Exploring meta-organizational orchestration mechanisms. *Organization & Environment*, 36(2), 253-281. <https://doi.org/10.1177/10860266221130717>
- Böhm, S. et Alexander, A. (2024). Towards a place-based approach to circular innovation. *Journal of Innovation Management*, 12(1), 12-22. https://doi.org/10.24840/2183-0606_012.001_I002

- Boons, F. et Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brandtner, C. (2022). Green American city: Civic capacity and the distributed adoption of urban innovations. *American Journal of Sociology*, 128(3), 627-679. <https://doi.org/10.1086/722965>
- Brenner, B. et Drdla, D. (2023). Business model innovation toward sustainability and circularity: A systematic review of innovation types. *Sustainability*, 15(15), 11625. <https://doi.org/10.3390/su151511625>
- Cai, Y., Shu, Z.-Y., He, J.-W., Li, Y.-C., Cheng, Y.-D., Huang, K.-L., et Zhao, F.-Y. (2024). A state-of-the-art review of solar-induced ventilation technology for built environment regulation: Classification, modeling, evaluation, potential and challenges. *Energy*, 313(Copyright 2025, The Institution of Engineering and Technology), 133949. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2024.133949>
- Castan Broto, V., Allen, A. et Rapoport, E. (2012). Interdisciplinary perspectives on urban metabolism. *Journal of Industrial Ecology*, 16(6), 851-861. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2012.00556.x>
- Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTEI). (s. d.). *Publications du CTTEI*. <https://www.cttei.com/publications>
- Cerceau, J., Mat, N. et Junqua, G. (2018). Territorial embeddedness of natural resource management: A perspective through the implementation of industrial ecology. *Geoforum*, 89, 29-42. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.01.001>
- Cesaretti, G. P., Covino, D., Borrelli, I. P. et Viola, I. (2020). Sustainability, territories and circular economy. *Rivista di Studi Sulla Sostenibilità*, 1, 11-28. <https://doi.org/10.3280/RISS2020-001002>
- Chaney, D. et Ben Slimane, K. (2015). Towards marketing of functionality: Insights from Michelin and Hilti. *Journal of Strategic Marketing*, 23(3), 224-237. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.920903>
- Chembessi, C., Bourdin, S. et Torre, A. (2024). Towards a territorialisation of the circular economy: The proximity of stakeholders and resources matters. *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, 17(3), 605-622. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsae007>
- Chiasson, G. (2012). Territorialisation. Dans L. Côté et J.-F. Savard, *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. École nationale d'administration publique (ENAP). https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/17/index_par_mot.enap?by=word&id=36
- Chiffolleau, Y. et Prévost, B. (2013). Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. *Noréis*, 224, 7-20. <https://doi.org/10.4000/norois.4245>
- Christensen, T. B. (2021). Towards a circular economy in cities: Exploring local modes of governance in the transition towards a circular economy in construction and textile recycling. *Journal of Cleaner Production*, 305, 127058. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127058>
- Communauté métropolitaine de Québec. (2017). *Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles (PMGMR) 2016-2021 (Rive-Nord)*. <https://cmquebec.qc.ca/matieres-residuelles/pmgmr-2016-2021>
- Cooper, S. J. G., Giesekam, J., Hammond, G. P., Norman, J. B., Owen, A., Rogers, J. G. et Scott, K. (2017). Thermodynamic insights and assessment of the “circular economy”. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1356-1367. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.169>
- Corbin, J. et Strauss, A. (2014). *Basis of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE.
- Corsini, F., De Bernardi, C. et Frey, M. (2023). Industrial symbiosis as a business strategy for the circular economy: Identifying regional firms' profiles and barriers to their adoption. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(5), 1148-1168. <https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2154201>
- Dagilienė, L., Varaniūtė, V. et Bruneckienė, J. (2021). Local governments' perspective on implementing the circular economy: A framework for future solutions. *Journal of Cleaner Production*, 310, 127340. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127340>

- De Almeida, L. et van Zeben, J. (2023). *The (in)coherence-(in)effectiveness nexus of the EU's circular energy system*. Dans L. de Almeida et J. van Zeben (dir.), *Law in the EU's circular energy system* (p. 261-268). Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781802205879.00023>
- De Jesus, A., Antunes, P., Santos, R. et Mendonça, S. (2018). Eco-Innovation in the transition to a circular economy: An analytical literature review. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2999-3018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.111>
- Debeissat, A. (2021, 17 novembre). *Nouveau laboratoire de technologies propres au CTTÉI*. CTTÉI. <https://www.cttei.com/le-cttei-inaugure-un-laboratoire-de-technologies-propres-unique-au-canada>
- Desjardins, J. (2022, 9 mai). Vers une stratégie d'économie circulaire à Montréal : comment accélérer la transition? *Québec Circulaire*. <https://www.quebeccirculaire.org/library/h/vers-une-strategie-d-economie-circulaire-a-montreal-comment-accelerer-la-transition.html>
- Drakulović, V., Mihajlovic, V., Vujic, B., Đurđev, M. et Marković, M. (2024, octobre). *Integration of circular economy and industrial ecology: Pathways to sustainable industrial development*. XIV International Conference on Industrial Engineering and Environmental Protection, Zrenjanin (Serbie). <https://doi.org/10.46793/IIZS24.319D>
- Dziedzic, R., Pondicherry, P., et Dziedzic, M. (2025). Review of national policy instruments motivating circular construction. *Resources, Conservation and Recycling*, 215, 108053. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2024.108053>
- Emmanuel, O. O., Sher, W. et Temitope, E. (2021). Circular economy pillars: A semi-systematic review. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23(3), 899-914. <https://doi.org/10.1007/s10098-020-02012-9>
- Ertz, M., Raufflet, E. et Tremblay-Racicot, F. (2023). La gestion du changement et la transition vers l'économie circulaire : une perspective territoriale. *Organisations & Territoires*, 32(3), 4-11. <https://doi.org/10.1522/revuecot.v32n3.1673>
- Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management international*, 17(3), 86-99. <https://doi.org/10.7202/1018269ar>
- Faria, E., Caldeira-Pires, A. et Barreto, C. (2021). Social, economic, and institutional configurations of the industrial symbiosis process: A comparative analysis of the literature and a proposed theoretical and analytical framework. *Sustainability*, 13(13), 7123. <https://doi.org/10.3390/su13137123>
- Faure, A. et Douillet, A.-C. (dir.). (2005). *L'action publique et la question territoriale*. Presses universitaires de Grenoble.
- Ferreão, P. et Fernández, J. (2013). *Sustainable urban metabolism*. MIT Press.
- Furlan, C., Wandl, A., Cavalieri, C. et Unceta, P. M. (2022). Territorialising circularity. Dans L. Amenta, M. Russo et A. van Timmeren (dir.), *Regenerative territories* (p. 31-49). Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78536-9_2
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. et Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Genois-Lefrançois, P., Vialleix, M. et Scherrer, F. (2023). L'approche du métabolisme urbain : un portrait des modes d'adoption pour le déploiement urbain de l'économie circulaire. *Organisations & Territoires*, 32(3), 33-54. <https://doi.org/10.1522/revuecot.v32n3.1675>
- Genovese, A., Acquaye, A., Figueroa, A. et Koh, S. (2015). Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega*, 66(B), 344-357. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.05.015>
- Genovese, A. et Pansera, M. (2021). The circular economy at a crossroads: Technocratic eco-modernism or convivial technology for social revolution? *Capitalism Nature Socialism*, 32(2), 95-113. <https://doi.org/10.1080/10455752.2020.1763414>
- Ghisellini, P., Ncube, A., Casazza, M. et Passaro, R. (2022). Toward circular and socially just urban mining in global societies and cities: Present state and future perspectives. *Frontiers in Sustainable Cities*, 4. <https://doi.org/10.3389/frsc.2022.930061>
- Gupta, R. (2024). *A qualitative inquiry into the implementation challenges of circular economy practices in supply chains*. University of Portsmouth. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4284012/v1>
- Han, Y., Shevchenko, T., Yannou, B., Ranjbari, M., Shams Esfandabadi, Z., Saidani, M., Bouillass, G., Blumiska-Danko, K. et Li, G. (2023). Exploring how digital technologies enable a circular economy of products. *Sustainability*, 15(3), 2067. <https://doi.org/10.3390/su15032067>

- Hendra, O., Prasojo, E., Fathurrahman, R. et Pilbeam, C. (2024). Vertical-horizontal actor collaboration in governance network: A systematic review. *Public Organization Review*, 24, 1233-1252. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00794-w>
- Herczeg, G., Akkerman, R. et Hauschild, M. (2018). Supply chain collaboration in industrial symbiosis networks. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1058-1067. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.046>
- Heurkens, E. et Dąbrowski, M. (2021). Circling the square: Governance of the circular economy transition in the Amsterdam metropolitan area. *European Spatial Research and Policy*, 27(2), 11-31. <https://doi.org/10.18778/1231-1952.27.2.02>
- Hobson, K. et Lynch, N. (2016). Diversifying and de-growing the circular economy: Radical social transformation in a resource-scarce world. *Futures*, 82, 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.012>
- Institut national de la recherche scientifique (INRS). (2024, 16 août). *Deux nouveaux regroupements de recherche en sciences environnementales financés par l'INRS*. <https://inrs.ca/actualites/deux-nouveaux-regroupements-de-recherche-en-sciences-environnementales-finances-par-linrs>
- Ji, Y. (2024). A methodological exploration of document analysis as a qualitative research method. *Korean Association for Qualitative Inquiry*, 10, 25-56. <https://doi.org/10.30940/JQI.2024.10.3.25>
- Joensuu, T., Edelman, H. et Saari, A. (2020). Circular economy practices in the built environment. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124215. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124215>
- Kampelmann, S. (2016). Mesurer l'économie circulaire à l'échelle territoriale : une analyse systémique de la gestion des matières organiques à Bruxelles. *Revue de l'OFCE*, 145(1), 161-184. <https://doi.org/10.3917/reof.145.0161>
- Kasmi, F. (2021). Industrial symbiosis and territorial development: The cross-fertilization of proximity dynamics and the role of information and knowledge flows. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 342-362. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00631-7>
- Keh, P., Rodhain, F., Meissonier, R. et Llorca, V. (2012). Financial performance, environmental compliance, and social outcomes: The three challenges of reverse logistics – Case study of IBM Montpellier. *Supply Chain Forum*, 13(3), 26-38. <https://doi.org/10.1080/16258312.2012.11517296>
- Kennedy, C., Cuddihy, J. et Engel-Yan, J. (2007). The changing metabolism of cities. *Journal of Industrial Ecology*, 11(2), 43-59. <https://doi.org/10.1162/jie.2007.1107>
- Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A. et Hekkert, M. (2018). Barriers to the circular economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150, 264-272. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>
- Kirchherr, J., Yang, N.-H. N., Schulze-Spüntrup, F., Heerink, M. J. et Hartley, K. (2023). Conceptualizing the circular economy (revisited): An analysis of 221 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 194, 107001. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2023.107001>
- Korhonen, J., Honkasalo, A. et Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*, 143, 37-46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>
- Lavigne, M.-C. (2025, 10 mars). Les symbioses industrielles au service de la compétitivité des entreprises. *Conseil régional de l'environnement du Centre-du-Québec*. <https://crecq.qc.ca/ledito-de-l'expertise-les-symbioses-industrielles-au-service-de-la-competitivite-des-entreprises>
- Lieder, M. et Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, 36-51. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>
- Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T. et Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 251-260. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.01.009>
- Maeder, M., & Froehling, M. (2024). Conceptualizing circular economy policy instruments : The case of recycled content standards. *Sustainable Production and Consumption*, 52, 333-346. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.11.009>
- Maheux-Picard, C. (2015, 30 décembre). *Visite de la symbiose industrielle de Bécancour*. CTIÉI. <https://www.cttei.com/visite-de-la-symbiose-industrielle-du-parc-industriel-et-portuaire-de-becancour>

- Maillefert, M. (2024). Du développement durable à l'économie circulaire : comment passer d'une politique d'accommodement à une transition vers un changement de modèle? *Revue juridique de l'environnement*, 49(3), 525-528. <https://shs.cairn.info/revue-juridique-de-l-environnement-2024-3-page-525>
- Merli, R., Preziosi, M. et Acampora, A. (2018). How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 178, 703-722. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.112>
- Mhatre, P., Panchal, R., Singh, A. et Bibyan, S. (2020). A systematic literature review on the circular economy initiatives in the European Union. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 187-202. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.008>
- Millar, N., McLaughlin, E. et Börger, T. (2019). The circular economy: Swings and roundabouts? *Ecological Economics*, 158, 11-19. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.12.012>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). (2024a). *Accélérer le développement de l'économie circulaire : feuille de route gouvernementale en économie circulaire 2024-2028*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/feuille-route-economie-circulaire.pdf>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). (2024b). *Rapport annuel de gestion 2023-2024*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/rapport-annuel-gestion-2023-2024-melccfp.pdf>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP). (2011). *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles : plan d'action 2011-2015 – Allier économie et environnement*. Gouvernement du Québec. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/matieres/pgmr/presentation.pdf>
- Neves, A., Godina, R., Carvalho, H., Azevedo, S. et Matias, J. (2019). *Industrial symbiosis initiatives in United States of America and Canada: Current status and challenges*. 8th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM), Cambridge (R.-U.). <https://doi.org/10.1109/ICITM.2019.8710744>
- Neves, S. A., Marques, A. C. et de Sá Lopes, L. B. (2024). Is environmental regulation keeping e-waste under control? Evidence from e-waste exports in the European Union. *Ecological Economics*, 216, 108031. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.108031>
- Niang, A., Bourdin, S. et Torre, A. (2023). The geography of circular economy: Job creation, territorial embeddedness and local public policies. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(12), 2939-2954. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2210749>
- Nwabeke, U. S., Abdul-Azeez, O. Y., Agu, E. E. et Ijomah, T. I. (2024). Challenges and opportunities in implementing circular economy models in FMCG industries. *International Journal of Frontline Research in Science and Technology*, 3(2), 73-91. <https://doi.org/10.56355/ijfrst.2024.3.2.0048>
- Nyakudya, P., Madushele, N. et Madyira, D. M. (2023, mai). *Industrial symbiosis: A panacea to industrial waste management challenges in Harare*. 14th International Conference on Mechanical and Intelligent Manufacturing Technologies (ICMIMT), Le Cap (Afrique du Sud). <https://doi.org/10.1109/ICMIMT59138.2023.10201222>
- Paché, G. (2024). Kalundborg industrial symbiosis: Circular strategy in the light of mutualism. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 19(3), 89-97. <https://doi.org/10.33423/jsis.v19i3.7330>
- Palagonia, C., Michelini, L. et Mattelin-Pierrard, C. (2023, juin). *Exploring industrial symbiosis*. New Business Models Conference Proceedings 2023, Maastricht (Pays-Bas). <https://doi.org/10.26481/mup.2302.14>
- Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C. et Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198-216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Predeville, S., Cherim, E. et Bocken, N. (2018). Circular cities: Mapping six cities in transition. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 26, 171-194. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.03.002>
- RECYC-QUÉBEC. (2023). Bilan 2021 de la gestion des matières résiduelles au Québec. Gouvernement du Québec. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/bilan-gmr-2021-complet.pdf>

- RECYC-QUÉBEC. (2023, 23 mai). *Économie circulaire dans les communautés nordiques du Québec : RECYC-QUÉBEC diffuse une nouvelle étude*. Gouvernement du Québec. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/actualite/economie-circulaire-dans-les-communautes-nordiques-du-quebec-recyc-quebec-diffuse-une-nouvelle-etude>
- RECYC-QUÉBEC. (2024, 13 juin). *RECYC-QUÉBEC s'engage à soutenir Synergie Québec pour renforcer le réseau des symbioses industrielles*. Gouvernement du Québec. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/communiqués-de-presse/recyc-quebec-sengage-a-soutenir-synergie-quebec-pour-renforcer-le-reseau-des-symbioses-industrielles>
- RECYC-QUÉBEC. (2025a). *L'économie circulaire, une priorité*. Gouvernement du Québec. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/entreprises-organismes/mieux-gerer/economie-circulaire>
- RECYC-QUÉBEC. (2025b). *Prévenir et mieux gérer les résidus de construction, de rénovation et de démolition*. Gouvernement du Québec. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/entreprises-organismes/performer/crd>
- RECYC-QUÉBEC. (2025c). *Trousse pour une feuille de route régionale en économie circulaire*. Gouvernement du Québec. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/municipalites/mieux-gerer/economie-circulaire/trousse-feuille-de-route>
- Rocca, L., Veneziani, M. et Carini, C. (2023). Mapping the diffusion of circular economy good practices: Success factors and sustainable challenges. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2035-2048. <https://doi.org/10.1002/bse.3235>
- Rubio, S., Chamorro, A., Miranda, F. J. et Jiménez-Parra, B. (2019). Reverse logistics and urban logistics: Making a link. *Sustainability*, 11(20), 5684. <https://doi.org/10.3390/su11205684>
- Savini, F. (2023). Futures of the social metabolism: Degrowth, circular economy and the value of waste. *Futures*, 150, 103180. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103180>
- Schwanholz, J. et Leipold, S. (2020). Sharing for a circular economy? An analysis of digital sharing platforms' principles and business models. *Journal of Cleaner Production*, 269, 122327. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122327>
- Serra, B. et Buclet, N. (2019). L'économie de fonctionnalité comme modèle d'échange innovant : le concept originel à l'épreuve des systèmes de légitimité. *Technologie et innovation*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.0442>
- Sgambaro, S., Chiaroni, D. et Urbanati, A. (2024). Fostering the transition towards circular economy through collaborations: An open innovation perspective in the building industry. *Creativity and Innovation Management*, 34(1), 30-46. <https://doi.org/10.1111/caim.12623>
- Skiprnik, D., Didenko, N., Gazizulina, A., Kikkas, K. N. et Skiprniuk, K. (2023). Methodology of a circular economy in a specific territory. *Sustainability*, 15(13), 10363. <https://doi.org/10.3390/su151310363>
- Souza Piao, R., Vincenzi, T., Vazquez-Brust, D., Yakovleva, N., Bonsu, S. et Carvalho, M. (2023). Barriers toward circular economy transition: Exploring different stakeholders' perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 153-168. <https://doi.org/10.1002/csr.2558>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.
- Synergie Québec et Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CITÉI). (s. d.). *Économie circulaire Centre-du-Québec*. Synergie Québec. <https://synergiequebec.ca/symbioses/economie-circulaire-centre-du-quebec>
- Taylor, M., Garner, P., Oliver, S. et Desmond, N. (2024). Use of qualitative research in World Health Organisation guidelines: A document analysis. *Health Research Policy and Systems*, 22, 44. <https://doi.org/10.1186/s12961-024-01120-y>
- Tochtrup, C., Von Geibler, J., Ruckschloss, J. et Schlegel, M.-C. (2024, juin). *Product features: Upgraded functionality or sustainability problem? An environmental assessment approach for additional product functions and its application in the case of fridge-freezers*. International Conference Electronics Goes Green 2024+: From silicon to sustainability, Berlin (Allemagne). <https://doi.org/10.23919/EGG62010.2024.10631252>
- Torre, A. et Dermine-Brulot, S. (2019). Circular territorial economy: Towards sustainable territories? *Food Systems*, 4(varia), 27-47. <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-09829-4.p.0027>
- Vasiliauskas, A. V. et Navickienė, O. (2024). *Challenges of implementing reverse logistics in ensuring circular economy goals*. Dans O. Prentkovskis, I. Yatskiv (Jackiva), P. Skačkauskas, M. Karpenko et M. Stosiak (dir.), *TRANSBALTICA XIV: Transportation science and technology* (p. 486-494). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52652-7_48

- Ville de Montréal. (2020). *Stratégie du Plan directeur de gestion des matières résiduelles de l'agglomération de Montréal : Montréal, zéro déchet 2020-2025*. https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/enviro_fr/media/documents/strategie_zero_dechet_2020.pdf
- Ville de Montréal. (2023). *Éco-quartier*. <https://montreal.ca/programmes/eco-quartier>
- Ville de Montréal. (2025). *Plan climat MHM 2022-2030 : accélérer la transition écologique*. <https://montreal.ca/articles/plan-climat-mhm-2022-2030-accelerer-la-transition-ecologique-19608>
- Ville de Québec. (2018). *Vision 2018-2028 pour une saine gestion des matières résiduelles*. <https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/planification-orientations/matieres-residuelles/index.aspx>
- Ville de Québec. (2025). *Centre de biométhanisation de l'agglomération de Québec*. https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/planification-orientations/matieres-residuelles/valorisation_matieres_organiques/
- Ville de Victoriaville. (2022). *Plan stratégique 2022-2027*. <https://victoriaville.ca/documents-officiels/plan-strategique-2022-2027>
- Ville de Victoriaville. (2025a). *Parcs industriels*. <https://vic.to/parcsindustriels>
- Ville de Victoriaville. (2025b, 20 janvier). *Victoriaville offre une subvention pour aider les entreprises à chauffer vert*. <https://vic.to/nouvelle/5737>
- Voukkali, I., Papamichael, I., Economou, F., Loizia, P., Klontza, E., Lekkas, D., Naddeo, V. et Zorpas, A. (2023). Factors affecting social attitude and behavior for the transition towards a circular economy. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 36, 101276. <https://doi.org/10.1016/j.scp.2023.101276>
- Wang, H.-C. (2022). Case studies of urban metabolism: What should be addressed next? *Urban Affairs Review*, 59(3), 949-968. <https://doi.org/10.1177/10780874221080145>
- Williams, J., Prawiyogi, A., Rodriguez, M. et Kovac, I. (2024). Enhancing circular economy with digital technologies: A PLS-SEM approach. *International Transactions on Education Technology (ITEE)*, 2(2), 140-151. <https://doi.org/10.33050/itee.v2i2.590>
- Winans, K., Kendall, A. et Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68(1), 825-833. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.09.123>
- Wohnsdorf, S., Simon, J. et Klapper, U. (2022, juillet). *Opportunities and challenges of smart textile systems for occupational safety of electricians*. International Conference on Flexible and Printable Sensors and Systems (FLEPS), Vienne (Autriche). <https://doi.org/10.1109/FLEPS53764.2022.9781589>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^e éd.). SAGE.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6^e éd.). SAGE.
- Ziegler, R., Poirier, C., Lacasse, M. et Murray, E. (2023). Circular economy and cooperatives: An exploratory survey. *Sustainability*, 15(3), 2530. <https://doi.org/10.3390/su15032530>
- Zorba, R. et Malarvizhi, G. (2025). Urban metabolism: A dual-perspective case study and its implications in the urban political economy of developing nations for an effective SDG framework. *Frontiers in Sustainable Cities*, 7, 1538006. <https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1538006>

DOSSIER

L'intégration des principes de l'économie circulaire dans le quotidien des ménages : le cas des objets usagés

Laurence Godin^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2011>



RÉSUMÉ. Cet article présente les résultats d'un projet de recherche sur l'économie circulaire telle que mise en œuvre par les individus à travers la consommation d'objets usagés. Il s'inscrit dans la sociologie de la consommation durable et mobilise l'approche par les pratiques sociales. L'analyse de 19 entretiens menés avec personnes qui acquièrent et utilisent des objets de seconde main a permis, d'une part, de révéler la complexité et la richesse de cet ensemble de pratiques tant sur le plan des compétences mobilisées et de leur dimension matérielle qu'en lien avec le sens accordé aux objets et au fait de les acquérir, de les utiliser et de les départir. D'autre part, les résultats présentés montrent bien que dans l'état actuel des choses, l'acquisition d'objets usagés relève du passe-temps ou de la passion, qui demande le développement de compétences spécifiques et le déploiement important de ressources temporelles, financières, culturelles et sociales, beaucoup plus que d'un ensemble de pratiques facilement généralisables. Une mise à l'échelle de cette forme de consommation circulaire nécessitera le développement d'infrastructures qui permettront aux objets de *réellement* gagner une seconde vie.

Mots clés : Objets de seconde main, consommation circulaire, sociologie de la consommation, approche par les pratiques sociales

ABSTRACT. This article provides the results of a research project on the circular economy as implemented by individuals, through the consumption of second-hand objects. It falls within the sociology of sustainable consumption and is based on a social practices approach. The analysis of 19 interviews conducted with people who acquire and use second-hand objects revealed the complexity and richness of this set of practices, in terms of the skills involved and their material aspect, and regarding the meaning attached to the objects and the act of acquiring, using, and disposing them. On the other hand, the results provided clearly show that, as things stand, the acquisition of used objects is a hobby or a passion that requires the development of specific skills and the significant display of temporal, financial, cultural, and social resources, much more than a set of easily generalizable practices. Scaling up this form of circular consumption will require the development of infrastructures that will enable to give objects a real second life.

Key words: Second-hand objects, circular consumption, sociology of consumption, social practice theory

Introduction

Les changements climatiques et l'urgence environnementale posent une menace existentielle et demandent, pour échapper au pire de la crise, une réponse massive et immédiate (IPCC, 2023). Les domaines sur lesquels il faut agir sont nombreux, mais tous ont en commun de remettre en cause les

^a Professeure agrégée, Département de sociologie, Université Laval

modes de vie et de consommation occidentaux (Wiedmann et collab., 2020). L'enjeu, ici, est de réduire rapidement la consommation de ressources en termes absolus.

Une des stratégies mises en place pour ce faire est celle de l'économie circulaire, qui se définit comme :

Un système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités. (Québec circulaire, 2024, s. p.)

La consommation comme phénomène à la fois individuel et collectif est l'un des angles moins explorés des travaux qui s'intéressent à l'économie circulaire et à sa mise en œuvre. Pourtant, il s'agit d'une dimension fondamentale à aborder, car production et consommation sont indissociables (Greene et collab., 2024).

Cet article cherche à contribuer à ce champ de recherche à partir d'une enquête sur l'économie circulaire telle que mise en œuvre par les individus à travers la consommation d'objets dits usagés, laquelle a le potentiel de réduire le nombre des produits qui entrent dans l'économie ainsi que la quantité de déchets produits. Il s'intéresse à la circulation de ces objets et à la manière dont ils entrent dans la vie des ménages, sont appropriés, deviennent désuets, en sortent et gagnent (ou non) une « seconde vie ». Plus précisément, l'article s'articule autour des questions suivantes : *Quelles sont les pratiques déployées par les consommateurs pour permettre la circulation des objets usagés? Quelles sont les conditions qui permettent la mise en œuvre de ces pratiques?* L'objectif, à terme, est d'identifier les éléments qui favoriseraient la mise à l'échelle ou la généralisation des pratiques de consommation circulaire.

Pour ce faire, nous mobiliserons la sociologie de la consommation durable, qui s'assoit sur une compréhension de la consommation comme processus et qui mobilise l'approche par les pratiques sociales, laquelle saisit la consommation comme un ensemble d'activités au cœur des routines, des habitudes et de la vie quotidienne (Reckwitz, 2002; Shove et collab., 2012). Nous avons mené une série d'entretiens avec des consommateurs et des représentants d'organismes engagés dans la consommation circulaire. Dans l'ensemble, les résultats démontrent que, pour augmenter significativement la circulation des objets usagés et, ultimement, pour réduire l'impact environnemental de nos modes de consommation, la tâche urgente est de mettre en place des infrastructures d'approvisionnement et d'élimination adéquates et facilement accessibles par les individus.

La première partie offre un survol de la littérature existante en sociologie et des dimensions de la consommation circulaire qui y sont étudiées. Elle propose une définition de la consommation comme processus et présente l'approche par les pratiques sociales. Ensuite, la méthode fait état de la stratégie mobilisée pour collecter des données qui permettent de rendre compte des pratiques quotidiennes. La présentation des résultats se penche sur les motivations qui soutiennent la consommation d'objets usagés, les dimensions à l'œuvre aux différentes phases de la consommation ainsi que l'enjeu des plateformes en ligne et des infrastructures. La conclusion propose une réflexion sur les possibilités de mise à l'échelle de pratiques marginales.

1. Revue de littérature et cadre conceptuel

1.1 Revue de littérature

La littérature en sociologie de la consommation durable a connu un développement massif depuis le début des années 2000. La vaste majorité des travaux se concentrent sur la consommation non ostentatoire, à savoir la consommation qui est partie intégrale des pratiques et habitudes du quotidien. Si les objets de consommation sont centraux à cette littérature, l'apparition de l'économie circulaire comme cadre de réflexion y est relativement récente¹.

Les travaux qui abordent aujourd'hui l'intégration des consommateurs dans l'économie circulaire traitent entre autres de la consommation durable comme d'un ensemble de pratiques propres à un contexte socioculturel et imbriquées dans des systèmes sociotechniques (Mylan et collab., 2016; Greene et collab., 2024). Ils s'attardent également sur la manière dont l'économie circulaire et ses pratiques prennent forme dans la vie quotidienne (Mylan et collab., 2016; Schulz et collab., 2019; Åberg et Greene, 2024; Greene et collab., 2024).

La mode et la consommation de vêtements usagés sont parmi les objets les plus mobilisés pour mieux saisir la manière dont l'économie circulaire est mise en œuvre à l'intérieur des ménages. Par exemple, Tölg et Fuentes (2024) mettent en lumière comment le soin apporté aux vêtements et, surtout, le fait d'assurer leur circulation dans une perspective environnementale sont une façon de prendre soin des autres, proches ou lointains. Ils soulignent également la forte dimension relationnelle des pratiques de consommation circulaire, qui sont conditionnées par les relations immédiates, mais représentent également un moyen de faire communauté, par exemple autour des pratiques de réparation.

La recherche s'intéresse également à la consommation d'objets de seconde main comme porte d'entrée vers des modes de consommation politique ou engagée (Hobson, 2016).

Une des dimensions importantes explorées dans ce champ de recherche est celle du « travail des consommateurs », à savoir le travail investi par les consommateurs pour acheter, utiliser, réutiliser et disposer de biens et de services (Wheeler et Glucksmann, 2015). Hobson et ses collègues (2021) avancent ainsi que le bon fonctionnement de l'économie circulaire repose en partie sur le travail du consommateur et que la capacité des consommateurs à « faire le travail » dépend de la disponibilité de ressources matérielles, financières, culturelles et sociales, qui sont réparties de manière inéquitable dans la société (Sutcliffe, 2022). Isenhour et Berry (2020) démontrent quant à elles que le travail, souvent non rémunéré, qui assure la circulation des objets usagés dans l'économie circulaire produit de la valeur pour les communautés, alors qu'il tend à être ignoré parce qu'il s'inscrit en marge de l'économie dite productive autour de laquelle s'organisent les échanges dans les sociétés capitalistes.

Bref, ce que la littérature en sociologie de la consommation durable démontre, c'est que l'insertion des consommateurs dans l'économie circulaire ne peut pas se comprendre seulement à l'échelle individuelle : elle doit être appréhendée comme un fait *a priori* collectif.

1.2 Approche par les pratiques sociales

Pour examiner la circulation des objets usagés dans et entre les ménages comme fait collectif, nous nous basons sur la théorie des pratiques sociales. Celle-ci postule que ce ne sont pas les individus qui sont l'unité de base de la vie sociale, mais bien les pratiques, à savoir :

Un type de comportement routinisé qui consiste en plusieurs éléments interconnectés entre eux : des formes d'activités corporelles, des formes d'activités mentales, des « choses » et leur usage, des connaissances de base constituées de compréhension, savoir-faire, états émotionnels et motivations. (Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013, paragr. 5, citant Reckwitz, 2002)

Une version répandue de l'approche par les pratiques (Shove et collab., 2012) postule qu'une pratique existe au carrefour de trois grandes dimensions, à savoir les dispositions matérielles, les compétences et les sens/significations :

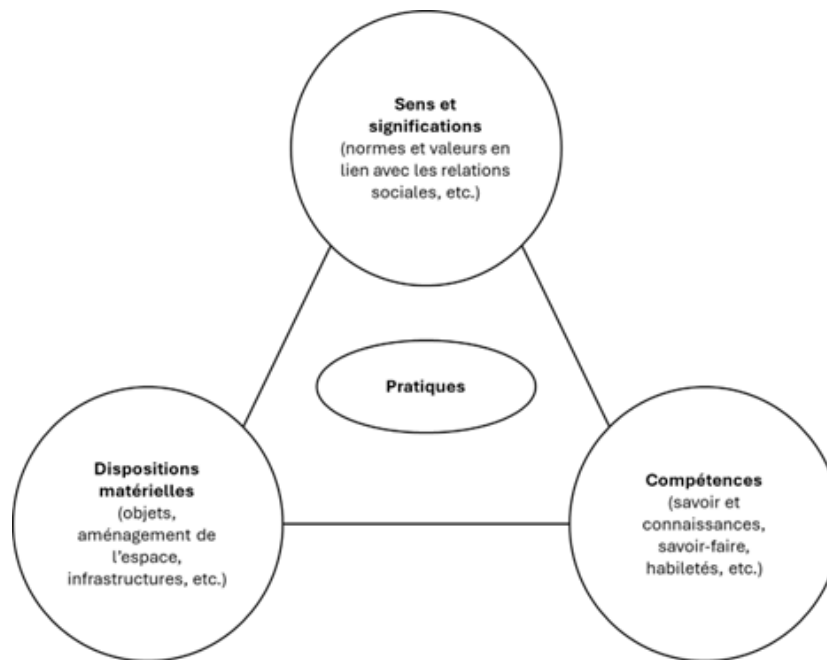


Figure 1 – Approche par les pratiques sociales
Sources : inspiré de Shove et Pantzar (2005) et de Shove et ses collègues (2012)

La manière dont ces éléments se lient détermine la forme d'une pratique (Shove et Pantzar, 2005; Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013) :

- Les *dispositions matérielles* peuvent représenter les objets, l'aménagement des espaces ou les infrastructures;
- Les *compétences* sont liées au savoir, au savoir-faire ou aux habiletés;
- Les *sens/significations* ont à voir avec le sens donné à une pratique, les normes sociales qui influencent sa performance ou les motifs qui la sous-tendent (Shove et Pantzar, 2005).

Le temps et les relations sociales ont également été identifiés comme des éléments essentiels pour bien saisir la mise en œuvre des pratiques (Godin et Sahakian, 2018). Les pratiques étant imbriquées, changer une pratique ou un élément d'une pratique aura nécessairement un impact sur les autres. Par exemple, les pratiques « cuisiner » et « manger » sont transformées par l'adoption d'un nouveau régime alimentaire, ce qui a un impact sur la manière de se procurer des aliments.

L'existence des différentes dimensions d'une pratique précède son adoption par un « porteur de pratiques ». C'est la performance d'une pratique qui permet sa mise en œuvre et sa reproduction, et c'est la répétition de ses différents moments qui assure que les interdépendances entre ces moments perdureront (Shove et collab., 2012).

L'approche par les pratiques sociales a été utilisée pour expliquer la naissance de pratiques, leur stabilisation et leur transformation dans le temps, et pour explorer des pistes facilitant le changement dans le cadre d'une transition vers des modes de vie plus durables. Elle offre donc les outils nécessaires pour éclairer le rapport des individus aux objets et la manière dont ils peuvent s'engager dans la consommation circulaire.

1.3 Définition de la consommation et de sa fin

Warde (2005) définit la consommation comme :

Un processus par lequel les agents s'engagent dans l'appropriation et l'usage, pour des raisons pratiques, expressives ou contemplatives, de biens, de services, de performances, d'information ou d'ambiances, achetés ou non, et sur lesquels l'agent a un certain degré de liberté. (p. 137, trad. proposée par Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013)

Selon Warde (2005), cette définition offre des prises pour se pencher sur la multitude de processus sociaux, d'institutions, d'acteurs, de relations et d'arrangements centraux dans la consommation. Il identifie trois moments dans la consommation :

1. *L'acquisition* invite à s'interroger sur les arrangements politiques, économiques et institutionnels qui permettent la production et la mise à disposition des biens et services, ainsi que leur volume et leur distribution au sein de la société;
2. *L'appropriation* concerne la manière dont les biens de consommation peuvent être investis de sens et intégrés à la vie quotidienne des individus;
3. *L'appréciation* ou l'usage renvoie à la manière dont les gens retirent (ou non) du plaisir ou de la satisfaction de l'objet de leur consommation.

Pour faire miroir à cette définition en trois temps, Evans (2019) définit autant de phases pour rendre compte de la fin de la consommation :

4. *La dévalorisation* fait contrepoids à l'appréciation. Si des biens de consommation peuvent remplir des besoins ou des désirs, et fournir du plaisir et de la satisfaction, ils peuvent aussi perdre leur valeur économique ou symbolique;
5. *Le désengagement* s'oppose à l'appropriation. L'individu se détache des objets, des biens ou des expériences qui ont perdu leur pertinence dans son existence;

6. *L'élimination*, qui s'oppose à l'appréciation, peut prendre une multitude de formes : des objets peuvent se retrouver à la poubelle ou dans le bac à recyclage; les gens peuvent en faire don à de la famille, à un ami ou à un organisme; ou encore ils peuvent les vendre. Il existe tout un ensemble d'institutions, de politiques et de dispositifs impliqués dans l'élimination des biens de consommation. Une fois passés par la phase d'élimination du cycle de la consommation, les objets peuvent y entrer à nouveau, s'ils sont acquis ou appropriés par une nouvelle personne, un nouveau ménage ou un nouveau groupe.

Le présent article s'appuie sur les deux premières et les deux dernières phases (1, 2, 5 et 6) pour rendre compte de la vie des objets usagés et des pratiques qui structurent leur circulation dans et entre les ménages ou les organisations.

2. Méthode

Afin de réfléchir sur la manière dont les objets usagés entrent dans la vie des ménages et en sortent, nous avons mobilisé une approche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés. Ainsi, nous avons mené 19 entretiens avec des consommateurs et 2 entretiens avec des responsables d'organismes impliqués dans la revalorisation d'objets usagés². Le choix d'une approche qualitative et des entretiens semi-dirigés s'explique par la volonté de saisir les pratiques des individus telles qu'elles se déroulent dans la vie quotidienne et à travers le temps, ainsi que de comprendre le sens qu'ils accordent à leurs pratiques.

Le schéma d'entrevue était organisé autour des grandes dimensions des pratiques définies par Shove et ses collègues (2012) ainsi que sur les six phases de la consommation proposées par Warde (2005) et par Evans (2019). Les entretiens portaient sur la manière dont les objets entrent dans la vie des ménages et en sortent, et sur les éléments en jeu aux différentes phases de la consommation.

Nous avons également participé à deux « cafés réparation », pendant lesquels des citoyens apportent leurs objets à réparer (souvent de petits appareils électroniques, comme un grille-pain) à un groupe de bénévoles parfois néophytes, mais le plus souvent expérimentés dans la réparation d'objets domestiques. Toutefois, trop peu d'observation participante a été réalisée pour que le volume de données récoltées permette d'en tirer des conclusions. Ces données ont donc été exclues de notre analyse.

Pour les entretiens semi-dirigés, le recrutement a eu lieu à partir de la liste d'envoi de l'Université Laval destinée à recruter des participants pour des projets de recherche. Les courriels envoyés par cette liste parviennent aux membres de tous les corps d'emploi de l'université qui y sont inscrits ainsi qu'à toute autre personne intéressée. Le recrutement a été complété sur les réseaux sociaux, par des publications sur des groupes Facebook de la Ville de Québec. Lorsque possible, les entretiens ont eu lieu en face à face et au domicile des participants, mais plusieurs ont été réalisés en ligne, entre autres pour des raisons d'éloignement géographique. Les participants et leurs caractéristiques sont présentés au tableau 1 :

	Genre	Âge	Occupation ou domaine d'activité	Composition du ménage	Type de logement	Type de milieu
1	H	24	Étudiant universitaire	En couple	Appartement	Banlieue
2	F	33	Chercheuse universitaire	En couple avec 1 enfant	Maison	N. D.; précédemment Paris
3	F	31	Enseignante universitaire	En couple	Maison	Urbain
4	H	24	Étudiant universitaire	Habite seul	Résidence universitaire	Urbain
5	F	66	Retraitée (bibliothécaire)	Habite seule	Maison	Banlieue
6	F	43	Professionnelle en administration	En couple avec 1 enfant	Maison	Banlieue
7	F	37	Muséologue	Habite seule	Appartement	—
8	F	25	Étudiante universitaire	En couple	Appartement	—
9	F	38	Professionnelle en communication	En couple avec 2 enfants	Maison	Banlieue
10	F	40	Étudiante universitaire (retour aux études)	Habite seule avec 1 enfant en garde partagée	Maison	Rural
11	F	39	Chercheuse universitaire	En couple avec 2 enfants	Maison	Banlieue
12	F	±32	Étudiante universitaire	En couple avec 1 enfant	Maison	—
13	H	±30	Étudiant universitaire	En couple	—	—
14	F	68	Retraitée	Habite seule	Maison	Banlieue
15	F	33	Employée municipale et étudiante à temps partiel	Habite seule	Maison	Urbain
16	F	58	Personnel scolaire	Habite seule avec 1 enfant	Maison	Banlieue
17	H	43	Travailleur d'usine et étudiant	En couple avec 2 enfants	Maison	Banlieue
18	F	—	Personnel administratif	En couple	—	Urbain
19	H	25	Étudiant	En couple	Appartement	Banlieue
2 entretiens avec : 1 responsable d'une ressourcerie et 1 responsable d'une entreprise d'économie sociale spécialisée dans la réparation et la vente de jouets						
Observation participante dans 2 événements communautaires de réparation d'objets (données non retenues)						

Tableau 1 – Caractéristiques des participants aux entretiens

L'échantillon est composé de 5 hommes et de 14 femmes. Les participants sont âgés de 24 à 68 ans, avec une moyenne d'âge de 32 ans. La vaste majorité d'entre eux habitent en banlieue et dans une maison. La composition des ménages est assez variée, avec plusieurs personnes habitant seules, en couple ou en couple avec un ou plusieurs enfants. Sans surprise, compte tenu de la stratégie de recrutement, la majorité des participants ont un lien avec l'université, étant soit étudiant, employé, chercheur ou retraité.

Les entretiens, d'une durée variant de 45 minutes à 1 h 30, ont tous fait l'objet d'une transcription de verbatim. Ils ont été soumis à une analyse thématique comme l'entendent Paillé et Mucchielli (2021). Plus précisément, afin d'identifier les éléments qui permettent de saisir les pratiques des consommateurs dans l'économie circulaire, nous avons d'abord parcouru le corpus en identifiant l'ensemble des thèmes pertinents en adoptant une posture inductive. Ensuite, nous les avons regroupés en catégories qui permettent de rendre compte des pratiques comme elles se déploient dans les propos tenus par les participants.

L'analyse s'est organisée autour des deux premières et des deux dernières phases (1, 2, 5 et 6) de la consommation, en concordance avec les propositions de Warde (2005) et d'Evans (2019) présentées plus haut, ainsi qu'autour des grandes dimensions d'une pratique comme formalisées par Shove et ses collègues (2012) et par Shove et Pantzar (2005). Un travail de comparaison constante (Glaser et Strauss, 1967), soit d'aller-retour systématique entre les données à l'étude et l'analyse, a permis de garantir l'adéquation entre les catégories dégagées, leur agencement et les concepts mobilisés pour en rendre compte.

Le projet a reçu l'approbation des Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval.

3. Résultats

La présentation des résultats s'articule autour des deux premières et des deux dernières phases du processus de consommation, et mobilise les différentes dimensions des pratiques décrites plus haut (les sens/significations, les compétences ainsi que les dispositions matérielles; voir figure 1), auxquelles s'ajoutent le temps et les relations sociales.

La première question abordée concerne les motivations et intentions des individus qui s'engagent dans la consommation d'objets de seconde main, qui s'arriment à la dimension sens/significations, mais qui relèvent de l'individuel beaucoup plus que du social. Vient ensuite la présentation des enjeux touchant les dispositions matérielles qui permettent ou entravent la consommation d'objets de seconde main, enjeux qui concernent principalement les plateformes en ligne et les infrastructures. L'analyse se penche enfin sur les conditions d'acquisition et d'appropriation d'objets usagés et sur les ressources nécessaires pour ce faire, avant de s'intéresser au processus de désengagement et d'élimination, marqué par la dimension symbolique.

3.1 Motivations et intentions – dimension du sens et des significations

Dans le récit que les participants produisent de la manière dont les objets circulent dans leur ménage, leurs motifs et leurs intentions en lien avec la consommation d'objets usagés jouent un rôle secondaire. Les motivations et les valeurs sont présentes dans leur discours, mais elles disparaissent rapidement dans le récit derrière l'épaisseur et la complexité des pratiques et de la manière dont elles se déploient au quotidien.

Il est possible de distinguer, sur la base des motivations et intentions mises de l'avant lors des entretiens, trois grandes catégories de personnes qui se sont manifestées pour discuter de la consommation d'objets usagés :

- Certaines personnes se réclament plus ou moins fortement du mouvement zéro déchet. Leurs motivations occupent une place plus importante, mais elles sont en grande partie détachées du récit que les participants livrent de leur rapport aux objets et de la manière dont ils les acquièrent et s'en départissent;
- D'autres participants ont grandi dans la pauvreté ou avec des parents qui avaient l'habitude de consommer des objets de seconde main, et ne font que mettre en œuvre dans leurs pratiques ordinaires des habitudes apprises dès l'enfance;
- La majorité des personnes ayant participé aux entretiens présentent un profil plus indéterminé. Elles peuvent se tourner vers la consommation d'objets de seconde main pour des raisons pratiques, financières, parfois environnementales, souvent pour le plaisir, sans que cette manière de consommer soit intégrée fortement à leur histoire personnelle ou à leur identité.

Malgré tout, le fait que les participants appartiennent à l'une ou l'autre catégorie ne s'est pas reflété dans le récit qu'ils livraient de leurs pratiques. Autrement dit, dans leur récit, les caractéristiques individuelles sont en quelque sorte voilées derrière la dimension collective des pratiques, ce qui démontre la nécessité d'une saisie sociologique des phénomènes de consommation.

3.2 Plateformes et infrastructures – dimension des dispositions matérielles

La dimension matérielle est absolument centrale pour saisir ce qui est en jeu dans la consommation d'objets de seconde main. L'acquisition et l'élimination d'objets usagés au Québec reposent principalement sur une plateforme en ligne, sur les réseaux personnels ainsi que sur plusieurs types d'infrastructures physiques, qui rencontrent des problèmes importants pour jouer le rôle qui leur est attribué par les consommateurs soucieux d'offrir une « seconde vie » à leurs objets.

L'échange ou le don d'objets entre proches, famille ou amis constitue la stratégie la plus simple, sur le plan logistique, pour se procurer des objets usagés ou s'en débarrasser. En ce qui concerne la vente d'objets entre particuliers, Marketplace, la plateforme exploitée par Facebook, occupe plus que toute autre une place très importante dans le discours – et les pratiques – des participants. En effet, elle semble constituer le lieu par excellence pour vendre et acheter des biens usagés. La popularité de Marketplace tient à un certain nombre d'éléments, entre autres le peu d'options existantes, la simplicité des communications et le fait d'avoir accès au profil public des interlocuteurs, perçu comme rassurant. Plusieurs irritants existent toutefois, notamment le risque de fraude, les difficultés logistiques (p. ex., le transport) et les relations humaines, plusieurs personnes ayant rapporté des interactions désagréables.

Au-delà de ces irritants, deux enjeux majeurs se sont posés pour les participants aux entretiens. D'abord, ce n'est pas tout le monde qui utilise Facebook, qui a le désir de créer un compte ou qui dispose des compétences pour naviguer sur la plateforme, ce qui restreint considérablement l'accès à l'échange de produits de seconde main entre particuliers, parce que peu d'options existent. Ensuite, l'algorithme de Marketplace s'avère opaque et exerce un fort pouvoir structurant. Il détermine ce qui apparaît et n'apparaît pas à l'écran des consommateurs, et les changements dans le fonctionnement des algorithmes nuisent au bon fonctionnement de petites entreprises qui sont actives sur Marketplace; par exemple la vente de vêtements d'enfants usagés, qui sert de revenu d'appoint à une participante aux entretiens. Outre la vente sur Marketplace, les dons aux organismes communautaires de différentes tailles sont la solution la plus évidente à laquelle ont recours les personnes rencontrées.

3.3 Acquisition et appropriation – dimension des compétences, du temps, des relations et des normes sociales

Les deux premières phases de la consommation – acquisition et appropriation – sont difficiles à dissocier, dans les témoignages des participants. Toutefois, il apparaît clairement que les compétences et savoir-faire jouent un rôle important dans l'acquisition des objets, alors que l'appropriation est surtout marquée par les dispositions matérielles entrecroisées aux normes et aux relations sociales, elles-mêmes rattachées à la dimension des sens/significations.

Ainsi, les récits des participants montrent que l'acquisition des objets de seconde main demande souvent du temps et des efforts que les consommateurs n'auraient pas à déployer s'ils décidaient, par exemple, de se rendre dans une grande surface pour se procurer les produits recherchés. Pour les personnes qui cherchent des objets précis (p. ex., de petits électroménagers ou des meubles), il faut généralement pouvoir et savoir consulter les petites annonces en ligne (au Québec, le plus souvent sur la plateforme Marketplace); parfois attendre plusieurs jours ou plusieurs semaines pour que l'objet convoité apparaisse; savoir évaluer la qualité des objets annoncés; être en mesure de se déplacer; faire éventuellement face à des échecs; et être prêt à recommencer.

Bref, pour des raisons logistiques, se procurer un objet usagé s'avère souvent beaucoup plus complexe que de l'acheter en ligne ou en magasin, en plus de demander la mise en œuvre de compétences qui doivent d'abord être développées.

L'histoire est par contre tout autre pour les «trouvailles» faites au hasard des visites dans les ressourceries, les friperies ou les ventes-débarras, dans la mesure où les consommateurs ne recherchent pas nécessairement les objets qui se retrouvent entre leurs mains. Ce sont souvent des objets qui gagnent une «histoire» aux yeux des participants, qui racontent alors en entrevue des souvenirs positifs de l'endroit et du moment où ils ont trouvé l'objet en question, et qui peuvent exprimer une certaine fierté lorsque la trouvaille se révèle particulièrement originale, de bonne qualité ou quand le prix est inférieur à sa valeur estimée.

Le cas de figure diffère aussi pour les choses héritées des parents ou, plus souvent, des grands-parents. Ces objets se voient souvent attribuer une signification spécifique et vont susciter un attachement émotionnel particulier. C'est le cas, entre autres, de meubles, de machines à coudre, d'électroménagers ou d'outils de cuisine recueillis après le déménagement ou le décès des parents ou des grands-parents qui avaient une signification particulière pour les participants. Par exemple :

- J'en ai une, machine à coudre. Je l'ai reçue en héritage de ma grand-mère aussi. Puis ça, ça faisait longtemps, avant qu'elle meure, on s'en parlait là, comme quoi ça allait être à moi qu'elle irait, la machine à coudre. Ça, c'est indiscutable. C'est moi qui la voulais.
- Pourquoi toi?
- C'est tout simplement moi qui ai le plus d'intérêt pour ça. Puis aussi, j'étais son seul petit-fils. Fait que j'avais pas trop le choix, si elle pouvait pas le donner à un autre petit-fils. Mais elle pouvait le donner à des amis ou des neveux ou [...] des personnes comme ça. Mais c'est à moi qu'elle l'a donnée. (Participant 1)

Dans ce cas, la signification attribuée autant au processus d'acquisition qu'à l'objet en lui-même est fondamentale et occupe une place dominante dans le récit.

Aux côtés des affects ou des émotions, les normes sociales contribuent fortement à organiser les pratiques de consommation. Les discours des participants laissent entrevoir le fait que la consommation d'objets de seconde main peut contrevenir aux normes dominantes en lien avec les objets de consommation, par exemple le statut social, la nouveauté ou encore l'hygiène.

Cela est particulièrement apparent en lien avec les relations sociales ou familiales. Le plus souvent, l'acquisition d'objets usagés s'effectue d'un commun accord, après discussion entre les membres du ménage, et peut reposer sur des valeurs convergentes. Toutefois, se procurer des objets courants de seconde main sur une base régulière crée parfois des tensions quand les deux membres d'un couple ne partagent pas les mêmes opinions. Ces conflits montrent que cet ensemble de pratiques est rattaché à un ensemble plus ou moins cohérent de normes qui sont le plus souvent – mais pas nécessairement – consensuelles à l'intérieur du ménage. Il faut par ailleurs noter que, chez la vaste majorité des participants qui vivent en couple, les femmes gèrent l'achat des objets de seconde main.

Toujours en lien avec les normes sociales, les participants sont presque unanimes quant au fait qu'il n'est pas acceptable d'offrir en cadeau des objets usagés. Plusieurs dérogent donc de leurs habitudes de consommation lorsqu'ils achètent pour d'autres. Par exemple, plusieurs parents n'achètent presque jamais de jouets neufs pour leurs propres enfants, mais n'offriront jamais de jouets usagés comme cadeau de Noël ou d'anniversaire à un enfant. Il est toutefois acceptable d'offrir à ce même enfant des jouets qui ne servent plus, par exemple après avoir fait un grand ménage. Seulement, on n'offre pas ce genre de don au moment d'une occasion spéciale :

Par exemple, sa tante, des fois, elle va s'acheter des habits dans des fripes[ries]. Il y a des petits jouets, elle va en prendre, mais c'est pas les vrais cadeaux. Disons que les gens achètent du neuf, quoi. Donc, en fait, je pense que c'est quand même souvent souvent neuf et beaucoup de jouets. (Participant 2)

Les récits d'acquisition et d'appropriation d'objets usagés livrés par les participants démontrent ainsi la manière dont les pratiques de consommation circulaire reposent sur le croisement favorable de plusieurs dimensions, par exemple un réseau social, une famille ou des amis qui font don de leurs objets; des valeurs partagées à l'intérieur d'un ménage; la capacité de se déplacer; la présence de ressourceries ou d'autres commerces similaires à proximité; ou alors les compétences nécessaires pour trouver des objets usagés et juger de leur qualité.

3.4 Désengagement et élimination : dimension du sens et des significations

Si les phases d'acquisition et d'appropriation d'objets reposent sur un ensemble relativement complexe de compétences, de ressources et d'accès à des infrastructures, l'histoire se simplifie lorsque vient le temps de s'en défaire. La complexité des pratiques et leur enchevêtrement avec des pratiques liées à d'autres aspects de la vie quotidienne sont beaucoup moins grands.

Règle générale, les participants activement engagés dans l'économie de seconde main sont disposés à déployer des efforts importants pour éviter d'acheter du matériel neuf, mais, au moment de se départir de leurs choses, ils vont de facto vers la solution la plus facile, sans nécessairement remettre en question son fonctionnement ou ce que les objets donnés deviennent :

- Les personnes interrogées qui choisissent de mettre leurs objets en vente sur Internet sont la minorité, citant souvent la complexité de l'opération ou des expériences désagréables (p. ex., avec des gens qui ne se présentent pas);
- Les organismes qui récoltent des dons, comme Renaissance, le Village des Valeurs et les ressourceries locales, ou encore les bacs parsemés dans les villes qui servent le plus souvent à collecter les vêtements sont nommés comme les principaux endroits où se départir des objets jugés encore assez bons pour être passés au suivant;
- L'écocentre est le dernier endroit où les objets potentiellement réutilisables peuvent se retrouver.

Une fois déposés à l'endroit choisi, les objets quittent le plus souvent la mémoire des participants, qui considèrent avoir fait leur part pour assurer leur survie à partir des infrastructures de l'économie circulaire.

Autant l'acquisition que l'élimination d'objets suscitent des émotions qui révèlent la manière dont les individus investissent les objets de signification en lien par exemple avec leur famille ou leur biographie. Comme évoqué plus haut, lorsqu'elle prend un sens particulier ou suscite des émotions, l'acquisition peut être liée au plaisir de recevoir, de chercher, de choisir, de faire des trouvailles, ce qui entraîne aussi une certaine fierté.

Les émotions semblent toutefois beaucoup plus fortes au moment de se départir d'objets. Les participants rapportent de la tristesse ou de la nostalgie parce que les objets leur rappellent certaines personnes (p. ex., leurs grands-parents) ou certaines phases de leur vie. Se départir d'objets devient ici associé à une forme de deuil :

Moi, je vendais des affaires que ma grand-mère m'avait données – justement, je parlais de décoration. Là, tu sais, il y a tout le temps une partie comme « câline »... Tu sais, tu laisses aller des souvenirs, là, quand même, avec tout, ça fait qu'il y a quand même un petit « deuil » entre guillemets à faire.
(Participant 6)

Cette tristesse est parfois teintée du plaisir ou du réconfort de savoir que les objets vont continuer à vivre. Les affects s'expriment de manière particulièrement forte pour tous les objets liés aux enfants. Par exemple, une participante raconte, au moment de vendre la bassinette de son bébé devenu grand :

Je pense que j'étais probablement un petit peu émue. Mais, en même temps, j'étais heureuse parce qu'il y avait une future maman avec son gros ventre. Alors, je me disais : « Ah, c'est bien, il y a un beau bébé qui va aller là-dedans. » Mais, en même temps, c'est ça, il y avait un peu cette tristesse, cette tristesse, mais cette nostalgie de dire au revoir à un objet qui avait tenu mon tout petit bébé quand il était vraiment tout petit. (Participant 12)

Cet attachement démontre le caractère signifiant du matériel et des objets dont les individus cherchent à se départir.

La trajectoire parcourue par les objets au moment de s'en défaire témoigne elle aussi de leur dimension signifiante. En effet, comme l'écrit Evans (2019), se départir des objets est un processus de désinvestissement symbolique progressif, où les objets perdent peu à peu de leur sens dans l'existence d'un individu ou d'un ménage.

Chez les individus rencontrés, le chemin pris par les objets destinés à sortir de leur vie se déroule généralement ainsi : on relègue d'abord les objets devenus inutiles ou superflus au fond d'un tiroir ou d'un placard, puis ils sont perçus comme étant de plus en plus encombrants. Au moment où les ménages décident de désencombrer leur logement, les objets survivent le plus souvent à un premier tri, expression d'une

hésitation liée à leur signification, aux souvenirs ou aux relations qui leur sont associés, ou à leur caractère utilitaire. Ils survivent parfois à un deuxième tri, mais très rarement à un troisième. En dernier lieu, les individus se résignent à se défaire des objets en question, que ce soit par le don, par la vente ou par la mise au rebut. À ce moment, la phase de désengagement est complétée et les objets sont éliminés. Il s'agit ici d'un processus à sens unique; une fois les objets sortis de la maison, ils n'y retournent généralement pas.

En somme, alors que l'acquisition d'objets usagés demande la mise en œuvre d'un ensemble de compétences qui doivent être développées, le travail à mettre en œuvre pour s'en départir est beaucoup plus simple. Il est raisonnable de supposer que les pratiques déployées par les individus lors de cette phase de la consommation seraient différentes si les connaissances concernant ce qu'il advient de ces objets étaient plus développées.

Le désengagement, quant à lui, est par définition un processus signifiant, qui tend à être lié à l'histoire ou à la biographie de la personne concernée. Se départir d'un objet, c'est souvent revisiter son histoire et reconstruire son sens. Dans la fin de la consommation, la dimension du sens pèse au moins aussi lourd dans la performance des pratiques que les arrangements matériels. Il s'agit toutefois de la dimension sur laquelle il est le plus difficile d'agir pour faciliter la circulation des objets dans l'économie circulaire.

4. Discussion

Dans l'état actuel des choses, il semble que l'acquisition d'objets usagés relève du passe-temps ou de la passion, qui demande le développement de compétences spécifiques et le déploiement important de ressources temporelles, financières, culturelles et sociales, beaucoup plus que d'un ensemble de pratiques facilement généralisables.

L'analyse des pratiques de consommation d'objets de seconde main montre que toute mise à l'échelle de la consommation circulaire – dans l'objectif d'une réduction de l'impact matériel du mode de vie occidental – repose sur le développement d'infrastructures adéquates qui permettraient de se procurer facilement ces objets, réduisant de fait le travail demandé aux consommateurs. Une telle mise à l'échelle dépend également d'infrastructures qui permettent aux objets de réellement gagner une seconde vie.

Plusieurs de ces infrastructures existent déjà, mais celles-ci demeurent insuffisantes pour que la consommation circulaire soit l'option « par défaut ». Une des solutions les plus évidentes serait donc de soutenir leur développement. Par exemple, il existe au Québec quelques entreprises privées ou d'économie sociale qui disposent de grandes surfaces pour vendre un volume important d'objets usagés, et qui ont les ressources nécessaires pour les recueillir, les trier et en vendre une grande quantité³. Celles-ci jouent un rôle majeur dans la mise en place de la circularité à l'échelle des consommateurs. On trouve aussi plusieurs dizaines de plus petites ressourceries, parsemées un peu partout au Québec. (La seule région de Québec en compte plus de 40.) Elles sont souvent rattachées à une paroisse, où elles servent à financer les activités de la banque alimentaire du quartier, et reposent principalement ou entièrement sur le travail de bénévoles, souvent retraités.

Ces organismes peinent à voir leur place dans l'économie circulaire reconnue, alors qu'ils jouent un rôle non négligeable pour l'élimination et le réusage des objets de consommation. Ils rencontrent de ce fait des défis majeurs, parmi lesquels :

- *Le manque de main-d'œuvre spécialisée*, qui pourrait permettre la professionnalisation des activités de marketing et de mise en marché (p. ex., l'organisation physique des boutiques);
- *Le manque de ressources pour gérer la masse des objets reçus*, dans un contexte où se débarrasser des marchandises invendables ou invendues représente beaucoup de travail et entraîne des coûts élevés, en plus de demander un effort physique important de la part de bénévoles, qui sont souvent retraités;
- *Le manque de prévisibilité pour les consommateurs*, qui ne savent jamais s'ils vont trouver là ce dont ils ont besoin, ce qui nuit à l'attractivité;
- *Leur petite taille et leur sous-financement chronique*, ce qui les mène à peiner à faire entendre leur voix et à recevoir le soutien financier et matériel dont elles ont besoin pour améliorer leurs opérations, notamment par une meilleure coordination entre elles et la mutualisation des ressources.

Pourtant, il semble assez clair que ce type de structure entre en résonance avec les pratiques actuelles des consommateurs que cet article a mises en lumière, et qu'un réseau de ressourceries bien supporté, qui serait développé à partir de ce qui existe déjà, permettrait d'augmenter de manière marquée la popularité de ce type d'espace de consommation, d'autant plus que celles-ci sont déjà très bien réparties sur le territoire québécois (voir ARQ, 2024; Dorais, 2024).

Finalement, il faut noter que la consommation circulaire ne permet pas, par défaut, de s'extraire de la logique consumériste au cœur du mode de vie occidental. Dans le pire des cas, c'est un moyen de s'acheter une bonne conscience parce que les objets remis en circulation ne se retrouvent pas directement à la poubelle – du moins, pas de notre main. Dans le meilleur des cas, elle permet une réduction significative de l'impact matériel des biens consommés par un ménage, mais cette réduction demeure cantonnée à l'échelle individuelle.

Conclusion

Il est donc impératif, pour permettre la mise en œuvre de pratiques circulaires qui représentent une véritable transformation de nos modes de consommation, de toujours y réfléchir à l'échelle collective et à l'intérieur d'un système d'approvisionnement qui n'encourage pas la consommation, mais soutient la remise en question des manières de faire actuelles.

Limites et biais

Cette recherche comporte des limites et biais qu'il importe de souligner.

D'abord, la plupart des participants ont été recrutés par une liste d'envoi de l'Université Laval, ce qui a entraîné une certaine homogénéité dans l'échantillon.

Ensuite – et surtout –, de très nombreux espaces et stratégies d'insertion dans l'économie circulaire ont été laissés de côté, principalement par manque de données et en raison de la relative homogénéité de l'échantillon. Au nombre de ces espaces et stratégies comptent la réparation; les friperies haut de gamme; celles qui fonctionnent avec un système de consigne; les différentes formes de don, de prêt ou d'échange informelles (p. ex., des soirées d'échange de vêtements entre amies) ou formelles (p. ex., des applications spécialisées ou les réseaux sociaux). Les livres usagés vendus dans les bouquineries ou accessibles gratuitement dans les boîtes de partage de type « croque-livres4 », tout comme les « outillthèques », n'ont pas été mentionnés par les participants, tout comme la vaste diversité des services

offerts par les bibliothèques publiques (p. ex., le prêt d'instruments de musique ou d'équipement sportif). Ce n'est ici qu'une liste sommaire des avenues que peuvent emprunter les consommateurs dans l'économie circulaire et qui ne sont pas explorées ici, avenues qui démontrent bien la multitude des possibilités à partir desquelles construire des modes de consommation alternatifs.

NOTES

- 1 Notons la parution, en 2025, d'un numéro spécial de la revue *Consumption and Society* intitulé « *Everyday circularities: Rethinking consumption in the circular transformation* », dirigé par Kersty Hobson et Mary Greene. Il offre une synthèse de ce qui a été fait jusqu'à maintenant et annonce la direction que pourra prendre une sociologie de la consommation circulaire dans les années à venir.
- 2 Nous souhaitons remercier Amélie Zarir et Oumayma Aghzere, toutes deux étudiantes à l'Université Laval, pour le travail réalisé dans le cadre de cette recherche.
- 3 Par exemple, l'entreprise d'économie sociale Renaissance regroupe 1350 employés permanents et 136 bénévoles vivant avec une déficience intellectuelle ou physique, qui travaillent dans 1 centre de distribution, 27 centres de dons, 11 librairies, 6 boutiques, 19 friperies et 1 magasin de liquidation (Renaissance, 2025).
- 4 <https://croquelivres.ca>

RÉFÉRENCES

- Åberg, D. M. et Greene, M. (2024). Circular plastic consumption in everyday life: A nexus of practice perspective. *Consumption and Society*, 4(2), 170-191. <https://doi.org/10.1332/27528499Y2024D000000034>
- Association des ressourceries du Québec (ARQ). (2024). *Accueil*. <https://www.ressourceriesquebec.ca>
- Dorais, J. (2024). *L'Association des ressourceries du Québec : l'établissement d'un regroupement des organismes de réemploi solidaire au Québec* [Rapport d'intervention]. Université de Sherbrooke. <http://hdl.handle.net/11143/21439>
- Dubuisson-Quellier, S. et Plessz, M. (2013). La théorie des pratiques : quels apports pour l'étude sociologique de la consommation? *Sociologie*, 4(4), 4. <http://journals.openedition.org/sociologie/2030>
- Evans, D. M. (2019). What is consumption, where has it been going, and does it still matter? *The Sociological Review*, 67(3), 499-517. <https://doi.org/10.1177/0038026118764028>
- Glaser, B. et Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Godin, L. et Sahakian, M. (2018). Cutting through conflicting prescriptions: How guidelines inform "healthy and sustainable" diets in Switzerland. *Appetite*, 130, 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.08.004>
- Greene, M., Hobson, K. et Jaeger-Erben, M. (2024). Bringing the circular economy home: Insights from socio-technical perspectives on everyday consumption. *Cleaner and Responsible Consumption*, 12, 100157. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100157>
- Hobson, K. (2016). Closing the loop or squaring the circle? Locating generative spaces for the circular economy. *Progress in Human Geography*, 40(1), 88-104. <https://doi.org/10.1177/0309132514566342>
- Hobson, K., Holmes, H., Welch, D., Wheeler, K. et Wieser, H. (2021). Consumption work in the circular economy: A research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 321, 128969. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128969>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *Climate change 2023: Synthesis report*. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>
- Isenhour, C. et Berry, B. (2020). "Still good life": On the value of reuse and distributive labor in "depleted" rural Maine. *Economic Anthropology*, 7(2), 293-308. <https://doi.org/10.1002/sea2.12176>
- Mylan, J., Holmes, H. et Paddock, J. (2016). Re-introducing consumption to the "circular economy": A sociotechnical analysis of domestic food provisioning. *Sustainability*, 8(8), 794. <https://doi.org/10.3390/su8080794>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

- Québec circulaire. (2024). *Concepts et définitions*. <https://www.quebeccirculaire.org/static/Enjeux-et-definition.html>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/1368431022225432>
- Renaissance. (2025). *Vision et mission*. <https://renaissancequebec.ca/fr/la-mission>
- Schulz, C., Hjaltadóttir, R. E. et Hild, P. (2019). Practising circles: Studying institutional change and circular economy practices. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117749. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117749>
- Shove, E. et Pantzar, M. (2005). Consumers, producers and practices: Understanding the invention and reinvention of Nordic walking. *Journal of Consumer Culture*, 5(1), 43-64. <https://doi.org/10.1177/1469540505049846>
- Shove, E., Pantzar, M. et Watson, M. (2012). *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How it Changes*. SAGE.
- Sutcliffe, T. E. (2022). Consumption work in household circular economy activities: Findings from a cultural probe experiment. *Journal of Cultural Economy*, 15(5), 568-583. <https://doi.org/10.1080/17530350.2022.2066150>
- Tölg, R. et Fuentes, C. (2024). Care and circularity: How the enactment of care enables and shapes the circular consumption of clothing. *Consumption and Society*, 4(2), 213-231. <https://doi.org/10.1332/27528499Y2024D000000032>
- Warde, A. (2005). Consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, 5(2), 131-153. <https://doi.org/10.1177/1469540505053090>
- Wheeler, K. et Glucksman, M. (2015). *Household recycling and consumption work: Social and moral economies*. Palgrave Macmillan.
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keyßer, L. T. et Steinberger, J. K. (2020). Scientists' warning on affluence. *Nature Communications*, 11, 3107. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-16941-y>

DOSSIER

Modèles d'affaires innovants pour une économie circulaire : leçons tirées des coopératives et PME au Québec

Edwin Francisco Ferrer-Romero^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2012>



RÉSUMÉ. Cette étude explore l'intégration des principes d'économie circulaire dans les modèles d'affaires des coopératives et PME québécoises en identifiant les leviers et barrières à l'adoption. À travers une analyse qualitative de cas organisationnels, la recherche révèle que la transition circulaire implique une innovation profonde des modèles d'affaires, notamment par l'adaptation de la proposition de valeur, de la chaîne de valeur et des mécanismes de revenus. L'ancrage territorial et l'acceptabilité sociale émergent comme des facteurs clés de succès, renforçant le rôle des coopératives grâce à leur gouvernance démocratique et leur mission sociale. La recherche propose un cadre d'analyse adapté au contexte québécois et des recommandations pour accélérer la transition vers une économie circulaire territorialisée.

Mots clés : Économie circulaire, coopératives, PME, Québec, modèles d'affaires, acceptabilité sociale, symbiose industrielle, territorialisation, durabilité

ABSTRACT. This study examines the integration of circular economy principles into business models of Quebec cooperatives and SMEs, identifying adoption drivers and barriers. Through a qualitative analysis of organizational case studies, the research reveals that circular transition involves deep business model innovation, particularly through adaptation of value proposition, value chain, and revenue mechanisms. Territorial anchoring and social acceptance emerge as critical success factors, reinforcing the role of cooperatives due to their democratic governance and social mission. The study provides a framework adapted to the Quebec context and recommendations to accelerate the shift toward a territorialized circular economy.

Key words: Circular economy, cooperatives, SMEs, Quebec, business models, social acceptability, industrial symbiosis, territorialization, sustainability

Introduction

Face aux impératifs climatiques, la transition vers une économie circulaire s'impose comme un nouveau paradigme de durabilité (Geissdoerfer et collab., 2017), proposant une rupture avec le modèle linéaire traditionnel (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Cette transition systémique repose sur une redéfinition des modes de production et de consommation (Kirchherr et collab., 2017), ce qui implique une innovation profonde des modèles d'affaires (Gassmann et collab., 2014).

^a MBA, doctorat en transformation numérique et innovation, Université d'Ottawa

Au Québec, le tissu économique est largement dominé par les petites et moyennes entreprises (PME) (Statistique Canada, 2023), qui, malgré leur flexibilité, font face à des défis pour intégrer des pratiques circulaires (Moreno et collab., 2016). Parallèlement, la province se distingue par un mouvement coopératif particulièrement dynamique (CQCM, 2023), dont la gouvernance démocratique et la finalité sociale offrent un potentiel unique pour la transition écologique (Cornforth, 2004 ; CRISES, 2019).

L'opérationnalisation de l'économie circulaire exige un ancrage local fort, un concept connu sous le nom de territorialisation (Tapia et collab., 2021). Cette notion ne se limite pas aux symbioses industrielles : elle englobe des collaborations de proximité et un appui des parties prenantes locales (Esposito et collab., 2018). Cependant, peu d'études ont analysé les stratégies concrètes d'intégration de l'économie circulaire par les coopératives et par les PME dans leur contexte territorial spécifique (Ziegler et collab., 2023), alors que ces dernières rencontrent des barrières financières et organisationnelles importantes (Niang et collab., 2023). Il apparaît donc nécessaire d'analyser comment ces organisations adaptent leur modèle d'affaires pour surmonter ces obstacles et pour tirer parti des facteurs territoriaux et sociaux.

Cette étude vise donc à explorer les stratégies d'intégration de l'économie circulaire par les coopératives et PME québécoises, à identifier les leviers et barrières à leur adoption, et à analyser l'influence des facteurs territoriaux et sociaux. Pour ce faire, une analyse documentaire qualitative de 16 cas a été menée (Thomas, 2006). Cette recherche contribue à la littérature en proposant un cadre d'analyse adapté au contexte québécois et offre des recommandations pour les gestionnaires et les décideurs publics.

1. Panorama des PME et du mouvement coopératif au Québec

Le tissu économique québécois est dominé par les PME. En décembre 2023, près de 957 000 entreprises actives étaient recensées, majoritairement (plus de 50 %) de très petite taille (1-4 employés) (ISQ, 2024). Ces organisations, bien que flexibles, disposent souvent de ressources limitées pour engager des transformations circulaires (Moreno et collab., 2016).

Parallèlement, le Québec se distingue par un secteur coopératif dynamique et bien implanté, caractérisé par une gouvernance démocratique et par une finalité à la fois économique et sociale. Les coopératives québécoises génèrent près de 53 G\$ de revenus annuels et emploient plus de 100 000 personnes, tout en affichant un taux d'innovation supérieur à celui des PME privées (Ziegler et collab., 2023). Cette forte capacité d'innovation collective crée un terreau prometteur pour l'adoption de l'économie circulaire, même si le fonctionnement interne des coopératives, fondé sur la prise de décision par les membres, peut ralentir le déploiement de nouvelles pratiques (Peredo et Chrisman, 2006).

L'article s'organise de la façon suivante : la section 2 introduit le cadre théorique et propose une revue de la littérature sur l'économie circulaire et sur les modèles d'affaires; la section 3 précise la problématique et les objectifs de recherche; la section 4 décrit la méthodologie employée; la section 5 présente les résultats issus de l'analyse des cas étudiés, incluant les facteurs territoriaux et sociaux susceptibles d'influencer l'adoption de l'économie circulaire; et la section 6 formule des recommandations opérationnelles. Enfin, la conclusion synthétise les principales contributions de l'étude et ouvre sur des perspectives pour des recherches futures.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1 Fondements de l'économie circulaire

L'économie circulaire se définit comme un système économique régénératif visant à minimiser l'entrée de ressources ainsi que la production de déchets, d'émissions et de pertes d'énergie en ralentissant, en fermant et en réduisant les boucles de flux de matières et d'énergie (Geissdoerfer et collab., 2017). Cette approche propose une rupture avec le modèle linéaire traditionnel « extraire-produire-consommer-jeter » en favorisant des stratégies de conception durable, de maintenance, de réparation, de réutilisation, de reconditionnement et de recyclage.

Geissdoerfer et ses collègues (2017) distinguent l'économie circulaire de la durabilité, soulignant que la première se concentre sur la circularité des flux matériels, tandis que la seconde englobe des objectifs plus larges, incluant l'équité sociale et la viabilité économique. Kirchherr et ses collègues (2017) recensent plus de 100 définitions de l'économie circulaire et insistent sur l'importance de l'échelle (micro, méso, macro) et de la dimension systémique pour atteindre les objectifs de développement durable.

Les concepts clés incluent la symbiose industrielle (collaboration entre entreprises pour valoriser les flux de matières), la territorialisation (ancrage des pratiques dans les dynamiques locales) et l'acceptabilité sociale (engagement des parties prenantes autour des projets circulaires) (Chertow, 2007).

2.2 Modèles d'affaires des coopératives

Le modèle coopératif repose sur la propriété collective et sur le contrôle démocratique par les membres. Une coopérative est un regroupement de personnes ou de sociétés qui décident ensemble de satisfaire certains de leurs besoins communs en exploitant une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. Contrairement aux entreprises traditionnelles qui versent leurs profits aux actionnaires, les coopératives redistribuent leurs bénéfices à leurs membres selon leur participation, suivant le principe fondamental « un membre, une voix ».

Les coopératives se caractérisent par trois éléments clés : la propriété collective, où les membres sont à la fois propriétaires et utilisateurs des services et produits de la coopérative ; la gouvernance démocratique, garantissant une gestion participative où chaque membre prend part activement aux décisions ; et la gestion des excédents, redistribués ou réinvestis en fonction des besoins des membres.

Il existe cinq types principaux de coopératives au Québec :

1. Les *coopératives de consommateurs*, qui permettent aux membres d'acheter des biens et services à prix avantageux, soutenant souvent les produits locaux et redistribuant les bénéfices aux membres en fonction de leurs achats ;
2. Les *coopératives de producteurs*, qui réunissent des producteurs pour partager des ressources et infrastructures, réduisant ainsi les coûts et améliorant leur efficacité ;
3. Les *coopératives de travail*, qui permettent aux employés d'être aussi propriétaires et de participer à la gestion de l'entreprise, créant ainsi des emplois stables et équitables ;
4. Les *coopératives de solidarité*, qui réunissent divers groupes (consommateurs, travailleurs, organisations locales) pour répondre à des besoins sociaux et environnementaux spécifiques ;
5. Les *coopératives financières*, qui offrent des services bancaires et financiers à des conditions avantageuses pour leurs membres, avec une participation démocratique à la prise de décision.

Le modèle coopératif allie deux structures : la structure associative, qui implique que des personnes se regroupent pour exploiter ensemble une entreprise dont la mission est axée sur la réponse à leurs besoins économiques, sociaux et culturels; et la structure d'entreprise, qui constitue une réponse aux besoins des membres. Cette dualité structurelle exprime les doubles réalités d'association et d'entreprise, de propriétaire et d'utilisateur, de collectif et d'individuel, de social et d'économique.

La recherche sur les coopératives montre que ces organisations adoptent une approche éthique et durable des affaires en considérant non seulement les impacts économiques de leurs activités, mais aussi sociaux, culturels et environnementaux. Cette approche à triple bilan positionne les coopératives à l'avant-garde de la nouvelle économie.

2.3 Coopératives et PME québécoises

Au Québec, les coopératives occupent une place importante dans le tissu économique, aux côtés des PME. Selon Bouchard et Rousselière (2020), le mouvement coopératif et mutualiste québécois comprend près de 2 900 coopératives et mutuelles, 7 millions de membres et clients, 472,6 G\$ d'actifs représentant 14 % du PIB du Québec, 55 G\$ en revenus et 135 000 emplois. Ces entreprises collectives sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité économique, incluant les services financiers et assurances, l'agroalimentaire, la forêt et l'énergie, l'habitation, les services à la personne, le commerce de détail et les services de proximité.

Selon Bouchard et Rousselière (2020), les données comparatives entre coopératives et PME révèlent plusieurs différences significatives. Les coopératives bénéficient d'un taux d'acceptation de financement par emprunt supérieur à celui des PME traditionnelles (95,7 % contre 90,8 %). Elles sont également plus enclines à innover et à adopter des technologies de pointe (39 % contre 28 %). Cependant, les coopératives privilégient souvent un rayonnement local, alors que les PME visent davantage l'expansion hors province ou à l'international (Crick et Crick, 2023).

Selon Birchall (2018), en matière de survie organisationnelle, les coopératives québécoises démontrent une résilience remarquable. Selon l'étude la plus récente, 63,9 % des coopératives survivent après 5 ans, comparativement à 35 % des entreprises privées québécoises. Après 10 ans, 44,4 % des coopératives opèrent toujours, contre 19,5 % des entreprises québécoises. Cette supériorité du taux de survie s'explique par les objectifs d'affaires intrinsèquement différents : les coopératives ne recherchent pas la maximisation de la profitabilité comme but principal, mais sont constituées avant tout pour satisfaire les besoins de leurs membres.

Les coopératives québécoises se distinguent également par leur capacité d'adaptation et par leur stabilité lors des crises. Quatre coopératives du réseau de Sollio Groupe Coopératif se sont classées parmi les 300 PME les plus pérennes du Québec en 2020. Le modèle coopératif fait ses preuves puisque les valeurs d'entraide, de partage et de respect constituent des atouts majeurs dans les temps difficiles (Común, 2022).

La recherche montre que les coopératives québécoises bénéficient d'un écosystème d'accompagnement spécialisé, coordonné notamment par la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), qui offre du soutien technique aux entrepreneurs coopératifs (Girard, 2008). Ce soutien se traduit par un effet de levier généré par l'Entente de partenariat atteignant 9,6 \$ générés en chiffre d'affaires par les coopératives touchées par dollar investi (CQCM, 2024), (Bérubé, 2025).

Les coopératives québécoises jouent également un rôle significatif dans l'intégration des nouvelles populations, notamment les immigrants. L'expérience des coopératives d'habitation révèle que ces organisations, par leurs valeurs d'égalité, d'équité, de solidarité et de démocratie, constituent une solution

prometteuse pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants (Fischler et al., 2017). Cette approche inclusive s'inscrit dans une perspective plus large d'intégration socioprofessionnelle qui reconnaît l'importance des trajectoires individuelles et de l'agentivité des personnes immigrantes (Dioh, 2020).

2.4 Innovation de modèles d'affaires et « triangle magique »

Le « triangle magique » de Gassmann et ses collègues (2014) structure l'innovation de modèles d'affaires autour de quatre dimensions interconnectées : la proposition de valeur (qui?), l'offre de valeur (quoi?), la chaîne de valeur (comment?) et le mécanisme de profit (pourquoi?). Ce cadre trouve une application particulièrement pertinente dans le contexte de l'économie circulaire :

- *Proposition de valeur circulaire* : Les entreprises développent des offres de produits-services (*product-as-a-service*), passant de la vente de produits à la fourniture de solutions fonctionnelles;
- *Offre de valeur circulaire* : Les entreprises conçoivent des solutions innovantes, telles que des produits-services ou des modèles de location, qui remplacent la simple vente de biens par la fourniture de fonctionnalités durables et réutilisables.
- *Chaîne de valeur repensée* : La chaîne de valeur circulaire nécessite une reconfiguration complète des processus pour intégrer des cycles de maintenance, de réparation, de reconditionnement et de recyclage;
- *Mécanisme de profit adapté* : Le mécanisme de profit évolue vers des modèles de revenus récurrents et partagés, alignés sur les principes de circularité.

Modèles d'affaires circulaires identifiés

L'analyse des entreprises québécoises révèle plusieurs types de modèles d'affaires circulaires :

- *Resource recovery* : valorisation des sous-produits et déchets (ex. : Fromagerie Boivin, Still Good, Coop Agri-Énergie Warwick);
- *Pay-per-use/Specialist* : vente de services plutôt que de produits (ex. : Piscines et Spas Poséidon, Ecotime Solutions);
- *Infrastructure sharing* : mutualisation d'infrastructures et de compétences (ex. : Méduse, Centrale agricole);
- *Orchestrator* : coordination d'écosystèmes circulaires (ex. : PME MTL, CDRQ, Coop Carbone).

2.5 Articulation avec les boucles biologiques et techniques

Selon la Ellen MacArthur Foundation (2013), l'économie circulaire s'articule autour de deux types de boucles complémentaires :

- *Boucles techniques* : Elles concernent les matériaux non biodégradables (métaux, plastiques) à maintenir dans le système par la réparation, par le reconditionnement et par le recyclage. Des coopératives et PME québécoises illustrent cette approche, créant des synergies entre secteurs;
- *Boucles biologiques* : Elles portent sur les matières organiques valorisées par compostage ou par biodégradation, puis réintégrées dans des cycles naturels. Par exemple, démontrer cette approche par la production de biogaz par la biométhanisation agricole, où le digestat est réutilisé comme fertilisant, bouclant le cycle.

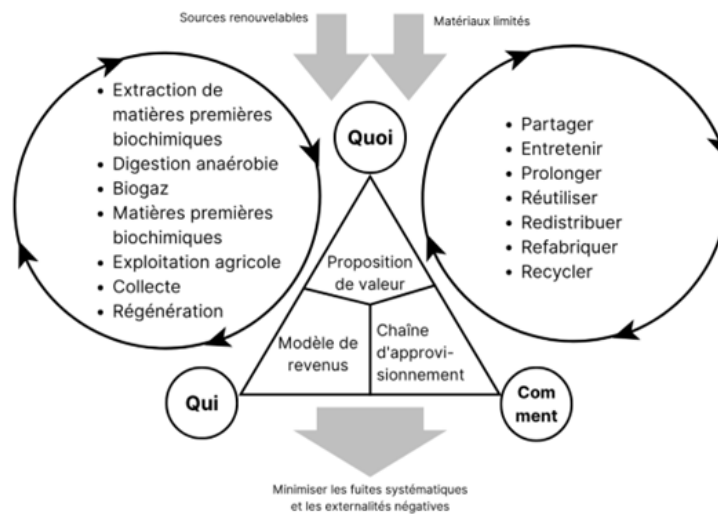


Figure 1 – Modèle d'affaires circulaire : fusion du triangle magique (Gassmann et collab., 2014) et des boucles de l'économie circulaire (Ellen MacArthur Foundation, 2013)

Le diagramme de la figure 1 fusionne la logique d'innovation du triangle magique (Gassmann et collab., 2014) avec les boucles de l'économie circulaire (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Au centre, le triangle met en évidence trois axes indissociables : Quoi (la proposition de valeur adressée à la clientèle), Qui (le modèle de revenus) et Comment (la chaîne d'approvisionnement). Ces trois axes garantissent la cohérence du modèle d'affaires (Gassmann et collab., 2014).

- Autour de ce noyau, le *cycle technique* illustre comment les produits et matériaux circulent au sein de l'entreprise et de son écosystème. Par étapes (partager, entretenir, prolonger, réutiliser, redistribuer, refabriquer et recycler), les actifs conservent leur utilité maximale avant de revenir à la case « Quoi ». Cette boucle optimise la valeur extraite des ressources et réduit les besoins en nouveaux matériaux limités (Ellen MacArthur Foundation, 2013);
- En miroir, le *cycle biologique* montre le parcours des ressources d'origine vivante. Extraction de matières premières biochimiques, digestion anaérobie, biogaz, exploitation agricole, collecte et régénération forment un cycle fermé qui alimente la chaîne d'approvisionnement (« Comment ») en sources renouvelables. Cette approche garantit la restauration continue de la biosphère et inscrit l'activité dans un régime durable (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

Dans son ensemble, le modèle vise à minimiser les fuites systémiques et les externalités négatives. En conjuguant l'innovation stratégique du triangle magique et des boucles techniques et biologiques, l'organisation construit un modèle d'affaires à la fois résilient, rentable et respectueux des ressources planétaires.

2.6 Application aux coopératives et PME québécoises

Les coopératives québécoises présentent des caractéristiques structurelles favorables à l'adoption de l'économie circulaire. Leur gouvernance démocratique facilite l'acceptabilité sociale des innovations circulaires et favorise l'engagement des membres dans les projets de transition (Cornforth, 2004). La mutualisation des ressources, principe fondamental du modèle coopératif, s'aligne naturellement avec les stratégies circulaires (Mazzarol et collab., 2018).

Les PME québécoises démontrent une capacité d'innovation remarquable dans l'économie circulaire, comme en témoignent les plus de 2 000 entreprises ayant reçu de l'aide pour l'adoption de pratiques durables via Synergie Montréal et le Réseau PME MTL (PME MTL, 2023). Leur flexibilité organisationnelle leur permet d'expérimenter des innovations collaboratives et de développer des partenariats inter-organisationnels pour surmonter les contraintes de ressources. (Schröder et collab., 2019)

Cependant, plusieurs obstacles persistent : contraintes financières (investissements initiaux élevés), manque de compétences techniques, difficultés d'intégration dans les chaînes d'approvisionnement existantes et complexité réglementaire (Ghisellini et collab., 2016).

3. Problématique et objectifs de recherche

Malgré le potentiel démontré de l'économie circulaire, son adoption par les coopératives et PME québécoises reste inégale. Les études montrent que les coûts initiaux, le manque de compétences spécialisées et l'accès limité à l'expertise technique constituent des freins majeurs (Niang et collab., 2023). Par ailleurs, l'ancrage local des initiatives circulaires – leur territorialisation – demande une coordination et une acceptation sociale sans lesquelles les projets peinent à perdurer (Tuboalabo et collab., 2024). Or, peu d'études se sont penchées sur les modalités concrètes d'intégration de l'économie circulaire à l'échelle de ces petites organisations et de leur territoire immédiat (Rohn et Kubler, 2023). Nous posons donc les questions de recherche suivantes : *Comment les coopératives et PME du Québec intègrent-elles les principes de l'économie circulaire dans leur modèle d'affaires? Quels facteurs territoriaux et sociaux influencent cette adoption?*

Cette étude poursuit trois objectifs principaux :

- Explorer les stratégies d'intégration des principes de l'économie circulaire dans les modèles d'affaires des coopératives et PME québécoises (Lüdeke-Freund et collab., 2019);
- Identifier les principaux leviers et barrières à l'adoption de ces modèles (Popa et collab., 2025);
- Analyser l'influence des facteurs territoriaux et sociaux sur la transition vers une économie circulaire territorialisée (Bote Alonso et Montalbán Pozas, 2024).

4. Méthodologie

4.1 Approche de recherche

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons adopté une approche qualitative exploratoire (Maxwell, 2012), qui est particulièrement appropriée pour analyser en profondeur des phénomènes complexes et émergents comme l'intégration de l'économie circulaire (Thomas, 2006).

Notre étude repose sur une analyse documentaire de cas multiples (Bowen, 2009), une méthode rigoureuse pour étudier des phénomènes contemporains dans leur contexte réel (Scott, 1990). Les données ont été collectées à partir de sources secondaires accessibles publiquement afin de garantir la fiabilité du processus (Heaton, 2004).

L'approche inductive est particulièrement appropriée pour explorer des phénomènes émergents comme l'intégration de l'économie circulaire dans les modèles d'affaires organisationnels (Gioia et collab., 2013). De cette façon, l'approche inductive générale de Thomas (2006) repose d'abord sur une préparation minutieuse des données, sur un formatage uniforme et sur des sauvegardes pour faciliter le codage, puis sur une lecture immersive permettant de relever thèmes et passages clés. Ensuite, un

codage ouvert identifie des unités de sens étiquetées *in vivo*, tout en autorisant chevauchements et non-codage selon la pertinence. Les catégories sont alors affinées par fusion et hiérarchisation, puis réduites en quelques thèmes centraux synthétisant les résultats. Chaque thème est relié aux données brutes pour assurer la traçabilité, puis la fiabilité est vérifiée par codage intercodeurs et par validation auprès des parties prenantes. Enfin, les résultats sont présentés dans un rapport structuré autour des thèmes principaux, enrichis de définitions claires et de citations illustratives (Thomas, 2006).

Un échantillon raisonné de 21 organisations, dont 7 coopératives, 4 PME et 10 parties prenantes (agences, associations, municipalités, industries), a été constitué selon des critères ciblés (secteur d'activité, localisation géographique au Québec, degré de maturité des initiatives circulaires) pour assurer une représentation diversifiée des acteurs de l'économie circulaire (Altheide et collab., 2008). Afin de préserver la confidentialité, chaque structure a été anonymisée par un alias générique accompagné d'un identifiant alphanumérique. Les données proviennent de multiples sources documentaires fiables (rapports annuels, communications officielles, sites web, publications institutionnelles) (Dalglish et collab., 2020) et d'entretiens semi-directifs validés par les participants.

4.2 Collecte de données

La collecte de données combine une revue documentaire de rapports institutionnels et de communications officielles (rapports annuels, publications gouvernementales) avec l'analyse de cas d'organisations variées, incluant des coopératives et PME issues de secteurs comme l'agroalimentaire, le manufacturier et les services (Van der Maren, 1997). Cette approche par triangulation des sources renforce la validité et la fiabilité des données recueillies (Maxwell, 2012).

Les sources primaires incluent les bases de données institutionnelles de la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) et du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). Les sources secondaires comprennent les répertoires d'entreprises publics, les registres gouvernementaux et les documents organisationnels accessibles publiquement. Des données secondaires fiables provenant de sources sectorielles fournissent des informations contextuelles supplémentaires et renforcent la validité des données (Morrow et Smith, 2012).

4.3 Analyse des données

L'analyse thématique, inspirée de Braun et Clarke (2006), est utilisée pour identifier les stratégies, obstacles et solutions. Le processus suit l'approche inductive générale de Thomas (2006) en huit étapes : préparation des données, lecture immersive, codage ouvert, consolidation des catégories, réduction vers un cadre parcimonieux, rattachement aux objectifs, évaluation de la fiabilité et rédaction des résultats (Blais et Martineau, 2006).

L'analyse des données a consisté à coder les transcriptions d'entretiens pour identifier les thèmes clés relatifs à l'évolution des modèles d'affaires, aux leviers et aux obstacles de l'entrepreneuriat durable (Charmaz, 2006; Creswell et Poth, 2016). À l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives, nous avons codé et catégorisé systématiquement les données en thèmes et sous-thèmes, facilitant ainsi l'analyse thématique.

5. Résultats

L'analyse révèle une structure organisée autour de trois thèmes principaux correspondant aux objectifs de recherche : l'adaptation des modèles d'affaires à l'économie circulaire, les leviers et barrières à l'adoption, et les facteurs territoriaux et sociaux influençant l'intégration (voir tableau 1). Elle révèle aussi la structure des codes émergents identifiés à partir du cadre théorique :

Thème	Code	Libellé du code	Description
1. Adaptation des modèles d'affaires à l'économie circulaire	ADAP-PROP	Proposition de valeur circulaire	Conception et offre de produits/services modulaires, réparables et 100 % recyclables, intégrant la circularité dès la R-D
	ADAP-CHAIN	Chaîne de valeur circulaire	Réorganisation des processus, partenariats et logistique pour boucler les flux de matières (boucle fermée, mutualisation)
	ADAP-REV	Modèle de revenus circulaire	Passage d'un modèle de vente unique à des revenus récurrents (location, abonnement, paiement à l'usage) alignés sur l'économie circulaire
	ADAP-SEG	Segment de clientèle circulaire	Identification et ciblage des segments de clientèle prêts à adopter des offres circulaires (ex. : économie de la fonctionnalité)
2. Leviers et barrières à l'adoption de l'économie circulaire	LEVI-INC	Incitatifs financiers	Subventions, crédits d'impôt, prêts bonifiés ou autres aides économiques facilitant la transition circulaire
	LEVI-COMP	Compétences internes	Présence ou acquisition de savoir-faire, formation et expertise nécessaires à la mise en place de pratiques circulaires
	BARR-COUT	Coûts initiaux	Investissements ou dépenses de démarrage jugés trop élevés par rapport aux ressources disponibles
	BARR-ORG	Contraintes organisationnelles	Freins liés à la structure interne, aux processus décisionnels ou aux ressources humaines (manque de temps, rigidité hiérarchique, etc.)
	BARR-REG	Obstacles réglementaires	Normes ou exigences légales perçues comme restrictives pour certaines initiatives circulaires
3. Facteurs territoriaux et sociaux	TERR-INFRA	Infrastructures locales	Disponibilité ou absence d'installations (centres de valorisation, points de collecte, réseaux de transport) favorisant l'économie circulaire
	TERR-RESEAU	Réseaux de collaboration	Dynamique des partenariats locaux, coopérations interentreprises et interactions avec les parties prenantes (municipalités, associations)
	SOC-ACCEP	Acceptation sociale	Degré d'adhésion ou de réticence des employés, clients, riverains ou communautés vis-à-vis des initiatives circulaires
	SOC-CULT	Culture organisationnelle et locale	Valeurs, croyances et habitudes partagées au sein de l'organisation ou du territoire qui influencent la transition
	POL-APPUI	Soutien des politiques publiques locales	Programmes municipaux ou régionaux, chartes territoriales et feuilles de route facilitant la transition circulaire

Tableau 1 – Structure des codes émergents

Nos résultats sont classés selon les vocables suivants (voir tableau 2) :

- *Code* : désigne l'étiquette normalisée servant de repère rapide pour chaque idée ou observation ;
- *Citation littérale* : restitue fidèlement les propos des acteurs ou extraits documentaires qui illustrent le code ;
- *Alias* : précise la nature et le type d'organisation ayant émis la citation (multinationale, PME, OBNL, agence gouvernementale, etc.) pour situer le contexte empirique ;
- *Synthèse* : reformule en quelques mots l'apport principal de la citation à la compréhension du phénomène étudié ;
- *Auteur-année* : référence la source bibliographique dont provient la donnée ;
- *Catégorie* : classe chaque code au sein d'un concept plus large (modèles d'affaires circulaires, coûts logistiques, acceptabilité sociale, etc.), facilitant ainsi l'articulation des résultats avec les cadres théoriques de l'économie circulaire.

Code	Citation littéraire	Alias	Synthese	Auteur-année	Categorie
ADAP-PROP	« proposer des produits qu'ils soient qui ont une durée de vie qui soit longue qu'ils soient réparable et qu'ils soient recyclables en fin de vie »	Organisation Partie Prenante – Multinationale / Industrie manufacturière	Modèle mixte finance circulaire / réduction carbone.	Yin et al. (2023)	Modèles d'affaires circulaires
ADAP-CHAIN	« on est en circuit court : on travaille aussi avec des matières qui étaient destinées à l'enfouissement »	PME – Agro-alimentaire circulaire (PME)	Contraintes organisationnelles de distribution.	Deltour, Le Gall & Lethiais (2020)	Chaîne de valeur repensée
ADAP-REV	« avec les années, OPEQ a évolué : nous sommes passés de la récupération d'ordinateurs à celle de portables, tablettes et téléphones cellulaires »	Organisation Partie Prenante – Récupération & réemploi (OBNL)	Formation circulaire prolongeant l'usage des vélos.	Vézina, Bellemare & Raufflet (2020)	Pay-per-Use
ADAP-SEG	« on a des clients qui vont prendre nos ingrédients pour produire de la boulangerie »	PME – Agro-alimentaire circulaire (PME)	Acceptation sociale réussie.	Bowen (2009)	Acceptabilité sociale
LEVI-INC	« nous avons supporté financièrement des projets exemplaires d'économie circulaire »	Organisation Partie Prenante – Agence gouvernementale	Besoin de nouvelles mesures incitatives.	Esposito et al. (2018)	Incitatifs
LEVI-COMP	« on offre des stages de formation à des jeunes qui ont des cours techniques en informatique »	Organisation Partie Prenante – Récupération & réemploi (OBNL)	Compétences clés accélérant l'innovation circulaire.	Gassmann, Frankenberger & Csik (2012)	Triangle magique – compétences
BARR-COUT	« les coûts initiaux sont souvent perçus comme un frein majeur à l'adoption » (à extraire précisément)	PME – Agro-alimentaire (PME)	Frein économique à l'expansion.	Kaufmann & Tschöke (2021)*	Coûts logistiques
BARR-ORG	« un manque de temps et une rigidité hiérarchique ralentissent considérablement nos démarches » (à extraire précisément)	Coopérative financière	Conditions restrictives des programmes.	CIRANO (2021)	Critères d'éligibilité
BARR-REG	« les normes et exigences légales sont parfois trop restrictives pour boucler la boucle circulaire » (à extraire précisément)	Organisation Partie Prenante – Agence gouvernementale	Obstacles réglementaires.	Bourdin & Torre (2020)	Complexité réglementaire
TERR-INFRA	« il nous manque des centres de valorisation à l'échelle locale pour boucler les flux » (à extraire précisément)	Incubateur / ONG	Manque d'infrastructures de collecte.	RECYC-QUÉBEC (2023)	Infrastructure territoriale
TERR-RESEAU	« créer des synergies entre entreprises du territoire permet de valoriser mutuellement nos extrants »	Incubateur / ONG	Partenariats coopératifs forts.	Camargo Benavides & Ehrenhard (2021)	Réseaux coopératifs
SOC-ACCEP	« l'adhésion des riverains est essentielle pour déployer des solutions circulaires » (à extraire précisément)	Coop – Coopérative de solidarité (OBNL)	Acceptation sociale réussie.	Bowen (2009)	Acceptabilité sociale
SOC-CULT	« nous réfléchissons toujours à nos activités pour maximiser la durée de vie des intrants et extrants »	Incubateur / ONG	Culture organisationnelle soutenant l'innovation sociale.	Poirier & Ziegler (2023)	Acceptabilité sociale
POL-APPUI	« il y a du soutien financier public-privé adapté à vos besoins »	Organisation Partie Prenante – Agence gouvernementale	Rôle crucial des aides publiques.	CIRANO (2021)	Soutien institutionnel

Tableau 2 – Codification et synthèse thématique des résultats

5.1 Adaptation des modèles d'affaires à l'économie circulaire

Proposition de valeur circulaire (ADAP-PROP)

Les PME québécoises développent des offres axées sur la fonctionnalité et sur la durabilité, plutôt que sur la simple vente de produits. Ecotime Solutions illustre cette transformation en proposant des systèmes Oasis de récupération des eaux pluviales par le biais de contrats de service et d'abonnement.

Chaîne de valeur circulaire (ADAP-CHAIN)

Les organisations réorganisent leurs processus internes et leurs partenariats externes pour garantir la réutilisation et la valorisation des flux de matières. Piscines et Spas Poséidon démontre cette approche par son modèle de réusinage, qui prolonge la vie des équipements de piscine.

Modèle de revenus circulaire (ADAP-REV)

Le passage à des mécanismes de revenus récurrents (abonnement, location, paiement à l'usage) s'aligne sur la circularité économique. Still Good exemplifie cette transformation en développant un modèle carbone négatif de lutte contre le gaspillage alimentaire.

Segment de clientèle circulaire (ADAP-SEG)

Les PME et coopératives identifient et ciblent des segments de clientèle particulièrement réceptifs aux solutions circulaires et durables.

5.2 Leviers et barrières à l'adoption de l'économie circulaire

5.2.1 Leviers identifiés

- *Incitatifs financiers (LEVI-INC)* : Le financement public, par le biais de subventions et de crédits d'impôt, constitue un levier essentiel. RECYC-QUÉBEC développe un indice de circularité du Québec et soutient financièrement les projets de valorisation des déchets.
- *Compétences internes (LEVI-COMP)* : La mise en place de formations spécialisées renforce les savoir-faire internes et accélère l'adoption de pratiques durables.

5.2.2 Barrières persistantes

- *Coûts initiaux (BARR-COUT)* : Les investissements de démarrage demeurent un obstacle majeur pour les petites structures.
- *Contraintes organisationnelles (BARR-ORG)* : La rigidité des procédures internes et le manque de personnel formé ralentissent la mise en œuvre.
- *Obstacles réglementaires (BARR-REG)* : Certaines normes sanitaires et environnementales limitent le réemploi de sous-produits organiques.

5.3 Facteurs territoriaux et sociaux influençant l'adoption de l'économie circulaire

5.3.1 Facteurs territoriaux

Infrastructures locales (TERR-INFRA)

L'absence de plateformes de collecte ou de centres de tri à proximité freine l'efficacité des boucles circulaires en région. Cette contrainte est particulièrement marquée dans les territoires ruraux ou éloignés des grands centres urbains.

Réseaux de collaboration (TERR-RESEAU)

Les partenariats entre municipalités et acteurs privés facilitent la mise en place d'écosystèmes circulaires territorialisés. La Ville de Chapais illustre cette dynamique en fournissant de la biomasse pour la production d'électricité locale et en développant des partenariats agricoles-municipaux.

5.3.2 Facteurs sociaux

Acceptation sociale (SOC-ACCEP)

L'adhésion des communautés locales conditionne le succès des projets circulaires. Cette acceptation dépend largement de la communication, de la transparence et de l'engagement des parties prenantes locales dans les processus décisionnels.

Culture organisationnelle et locale (SOC-CULT)

Les habitudes de consommation et de renouvellement, profondément enracinées, doivent évoluer pour soutenir la circularité. La coopérative culturelle Méduse démontre comment une culture organisationnelle collaborative peut favoriser la mutualisation des espaces et équipements.

Soutien des politiques publiques locales (POL-APPUI)

Les programmes régionaux de subvention et de planification verte encouragent l'émergence de synergies industrielles durables. La *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028* du Québec (MELCCFP, 2022) inclut l'accélération du développement de l'économie circulaire comme sous-objectif prioritaire.

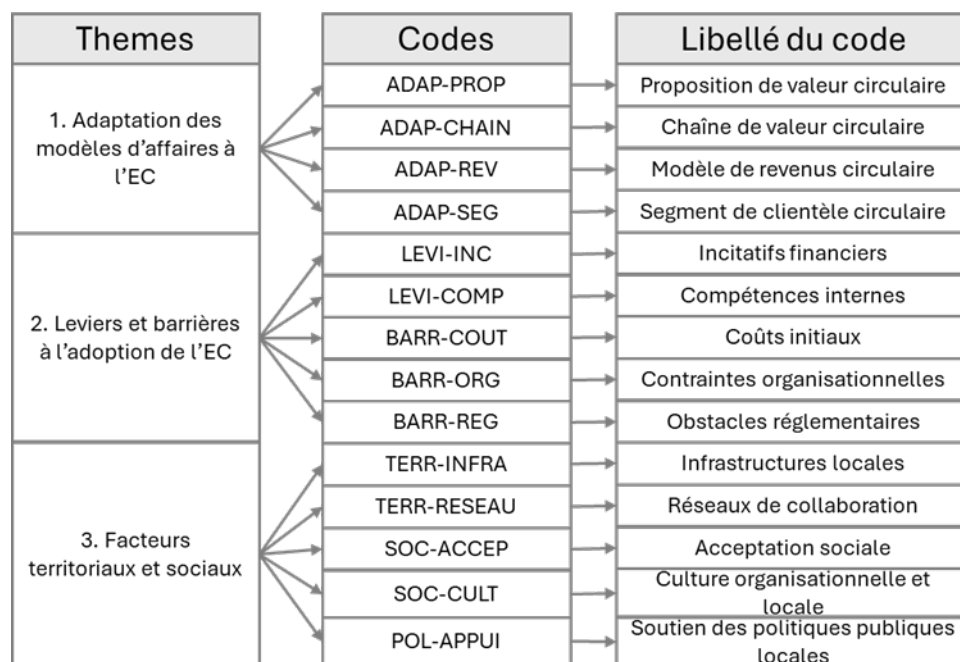


Figure 2 – Schéma de la codification thématique :
facteurs territoriaux et sociaux influençant l'adoption de l'économie circulaire

Notre analyse confirme que la gouvernance démocratique des coopératives facilite l'acceptabilité sociale des projets, un résultat qui converge avec les travaux de Cornforth (2004). Le fort engagement des membres, observé dans plusieurs de nos cas, agit comme un puissant moteur de changement (Ziegler et collab., 2023). Cependant, nos résultats nuancent l'idée que les PME sont systématiquement désavantagées par leurs ressources limitées (Moreno et collab., 2016). En effet, nous avons constaté

que leur agilité organisationnelle leur permet de développer des partenariats innovants pour mutualiser les coûts et les infrastructures, un aspect moins exploré dans la littérature (Tuboalabo et collab., 2024).

Ces facteurs territoriaux et sociaux interagissent de manière complexe et influencent directement le succès des initiatives circulaires, nous conduisant ainsi à examiner les implications pratiques et les recommandations pour les différents acteurs.

6. Implications et recommandations

L'analyse des stratégies d'intégration de l'économie circulaire par les coopératives et PME québécoises révèle des implications importantes pour les gestionnaires, les décideurs publics et les organismes de soutien.

6.1 Pour les gestionnaires

Pour les dirigeants d'entreprises et gestionnaires, notre étude souligne que la transition circulaire constitue une véritable innovation stratégique qui touche au cœur du modèle d'affaires (Lewandowski, 2016). Deux axes d'action sont recommandés :

- *Renforcer les collaborations territoriales*

Face à des ressources internes limitées, la mutualisation des infrastructures et des compétences avec d'autres acteurs locaux devient une stratégie incontournable pour surmonter les coûts initiaux et le manque d'infrastructures locales (Esposito et collab., 2018). Les coopératives sont particulièrement bien positionnées pour instaurer de telles symbioses industrielles (Cornforth, 2004; Chembessi et collab., 2022). Les entreprises doivent investir dans la formation continue et intégrer l'expertise circulaire au sein de leur gouvernance (Peredo et Chrisman, 2006);

- *Développer une proposition de valeur circulaire*

Les entreprises gagnent à se différencier en proposant des modèles basés sur l'usage plutôt que sur la possession, prolongeant ainsi la durée de vie des produits et créant des revenus récurrents (Lüdeke-Freund et collab., 2019).

6.2 Pour les décideurs publics

Les décideurs publics jouent un rôle crucial d'orchestrateur et de facilitateur de la transition circulaire (Ghisellini et collab., 2016). Les recommandations incluent :

- *Adapter et simplifier les incitatifs financiers*

Développer des mécanismes de financement plus agiles, comme des fonds d'amorçage pour les projets de symbiose industrielle ou des crédits d'impôt ciblés (MELCCFP, 2022);

- *Soutenir le développement d'infrastructures partagées*

Encourager la mise en place de plateformes de mutualisation et de centres de recyclage régionaux (Chembessi et collab., 2022);

- *Clarifier le cadre réglementaire*

Réviser les normes pour faciliter le réemploi sécuritaire des matières, tout en garantissant la protection de l'environnement (Esposito et collab., 2018).

6.3 Pour les organismes de soutien

Les organismes de développement économique local doivent :

- renforcer leur rôle d'animateurs de réseaux;
- offrir de l'accompagnement technique spécialisé; et
- promouvoir l'acceptabilité sociale des projets circulaires (Ertz et collab., 2023).

Conclusion

Cette étude visait à comprendre comment les coopératives et PME québécoises intègrent les principes de l'économie circulaire dans leur modèle d'affaires et quels facteurs territoriaux et sociaux influencent ce processus. L'analyse révèle que la transition vers l'économie circulaire constitue une transformation profonde du modèle d'affaires, articulée autour de la proposition de valeur, de la chaîne de valeur et des mécanismes de revenus (Geissdoerfer et collab., 2017).

Les résultats confirment que les coopératives et PME québécoises sont des acteurs dynamiques de l'innovation circulaire, expérimentant des stratégies variées allant de la valorisation des sous-produits à l'économie de la fonctionnalité (Ziegler et collab., 2023). Le modèle coopératif présente des atouts distinctifs pour la mutualisation des ressources et pour la promotion de l'acceptabilité sociale des projets (Cornforth, 2004).

Cependant, des obstacles significatifs persistent : coûts d'investissement, manque de compétences spécialisées et cadre réglementaire contraignant (Popa et collab., 2025). Notre étude met en lumière un enjeu central : la territorialisation de l'économie circulaire. Le succès des initiatives dépend de leur capacité à s'insérer dans un écosystème local collaboratif, soutenu par des infrastructures adéquates et par des politiques publiques cohérentes (Esposito et collab., 2018).

Cette recherche apporte une triple contribution.

Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature en adaptant le cadre d'analyse des modèles d'affaires circulaires (Lewandowski, 2016) aux spécificités du modèle coopératif (Peredo et Chrisman, 2006), soulignant le rôle central de la gouvernance dans la transition.

Sur le plan managérial, nos résultats fournissent un cadre d'action pour les dirigeants en démontrant que le succès de la transition circulaire dépend d'une articulation fine entre la proposition de valeur, la reconfiguration de la chaîne de valeur et l'ancrage territorial (Tapia et collab., 2021).

Enfin, sur le plan politique, l'étude suggère que les politiques publiques doivent aller au-delà des simples incitatifs financiers pour soutenir activement le développement d'infrastructures partagées et la création de réseaux de collaboration (Esposito et collab., 2018) afin d'accélérer une transition juste et durable (Prieto-Sandoval et collab., 2018).

La transition vers une économie circulaire s'avère donc un projet collectif, où la collaboration entre entreprises, citoyens et institutions constitue la véritable clé du succès.

Pistes de recherche

Cette étude ouvre plusieurs pistes de recherche pour approfondir la compréhension de l'intégration de l'économie circulaire au Québec :

- *Études longitudinales* : Suivre l'évolution des modèles d'affaires circulaires sur plusieurs années pour analyser leur résilience aux chocs économiques et pour comprendre les trajectoires d'apprentissage organisationnel (Prieto-Sandoval et collab., 2018);
- *Indicateurs de performance* : Développer des outils de mesure standardisés pour évaluer rigoureusement les impacts environnementaux, économiques et sociaux des modèles circulaires pour les PME (Rohn et Kubler, 2023);
- *Mécanismes de financement innovants* : Étudier le potentiel de la finance solidaire, des obligations vertes communautaires et des fonds d'investissement à impact social pour soutenir les projets circulaires (Esposito et collab., 2018);
- *Dynamiques d'acceptabilité sociale* : Explorer les mécanismes de gouvernance collaborative et de participation citoyenne qui favorisent l'adhésion des communautés locales aux projets circulaires (Tapia et collab., 2021);
- *Articulation ruralité-circularité* : Analyser comparativement les contextes urbains et ruraux pour identifier des stratégies d'adaptation spécifiques aux contraintes territoriales (éloignement, faible densité, manque d'infrastructures) (Chembessi et collab., 2022).

Ces perspectives permettront d'approfondir la compréhension des dynamiques territoriales, tout en guidant la mise en œuvre de politiques publiques plus ciblées et de pratiques entrepreneuriales réellement durables.

RÉFÉRENCES

- Altheide, D. et collab. (2008). Handbook of emergent methods (pp. 127–151). The Guilford Press.
<https://doi.org/10.18778/1733-8077.5.2.08>
- Bérubé, J. (2025). Resilience in a time of crisis: A piece of the cultural governance puzzle. Dans The Routledge Companion to Governance in the Arts World (pp. 319–336). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003316121>
- Birchall, J. (2018). The survival of the cooperative business model in times of crisis. *Sustainability*, 10(7), 2204.
<https://doi.org/10.3390/su10072204>
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Bote Alonso, I. et Montalbán Pozas, B. (2024). Following the circular economy in European rural municipalities through the Spanish Urban Agenda. *Ecological Economics*, 224, 108263. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108263>
- Bouchard, M. J. et collab. (2015). Social Enterprise in Quebec: Understanding Their “Institutional Footprint.” *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(1). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2015v6n1a198>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). (2018). *Les coopératives constituent-elles un levier pour la transition écologique? Le cas de l'adoption de films recyclés par les maraîchers du bassin nantais*. <https://crises.uqam.ca/cahiers/es1801-les-cooperatives-constituent-elles-un-levier-pour-la-transition-ecologique-le-cas-de-ladoption-de-films-recycles-par-les-maraichers-du-bassin-nantais>
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. (2023). *Le mouvement coopératif et mutualiste lance la communauté Coopér.Action Climatique*. CQCM. <https://www.cqcm.qc.carrecq>

- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). (2024). *Mémoire prébudgétaire 2025-2026 présenté au ministère des Finances du Québec*. Ministère des Finances du Québec. https://www.finances.gouv.qc.ca/ministere/outils_services/consultations_publicques/consultations_prebudgetaires/2025-2026/memoires/Conseil_quebecois_cooperation_mutualite.pdf
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE.
- Chembessi, C., Beaurain, C. et Cloutier, G. (2022). Analyzing technical and organizational changes in circular economy (CE) implementation with a TOE framework: Insights from a CE project of Kamouraska (Quebec). *Circular Economy and Sustainability*, 2(3), 915-936. <https://dx.doi.org/10.1007/s43615-021-00140-y>
- Chertow, M. R. (2007). "Uncovering" industrial symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*, 11(1), 11-30. <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1110>
- Común, M. (2022, juin). *Cooperative economy as a triple bottom line value model to sustain the attire of new global dynamics*. 33^e Congrès international du CIRIEC, Valence (Espagne). <https://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-215.pdf>
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Creswell, J. W. et Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Crick, J. M., et Crick, D. (2023). *International entrepreneurship, inter-firm collaboration and export capability development*. Dans *A Research Agenda for International Entrepreneurship* (p. 143–164). Edward Elgar Publishing.
- Dalglish, S. L. et collab. (2020). Document analysis in health policy research: The READ approach. *Health Policy and Planning*, 35(10), 1424-1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
- Dioh, M.-L. (2020). L'agentivité des immigrants comme vecteur d'intégration socioprofessionnelle au Québec. *Canadian Ethnic Studies*, 52(2), 99-114. <https://doi.org/10.1353/ces.2020.0007>
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: An economic and business rationale for an accelerated transition* (vol. 1). <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/27265af68f11ef30/original/Towards-the-circular-economy-Vol-1.pdf>
- Ertz, M., Raufflet, E. et Tremblay-Racicot, F. (2023). La gestion du changement et la transition vers l'économie circulaire : une perspective territoriale. *Organisations & Territoires*, 32(3), 4-11. <https://doi.org/10.1522/revuecot.v32n3.1673>
- Esposito, M., Tse, T. et Soufani, K. (2018). Introducing a circular economy: New thinking with new managerial and policy implications. *California Management Review*, 60(3), 5-19. <https://doi.org/10.1177/0008125618764691>
- Fischler, R. et collab. (2017). A Place to Stand on Your Own Two Feet: The Role of Community Housing in Immigrant Integration in Montréal, Quebec. *Canadian Journal of Urban Research*, 26(2), 15-32.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. et Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. et Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Ghisellini, P., Cialani, C. et Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Girard, J.-P. (2008). Les coopératives de solidarité au Québec : entre rupture et continuité. *Économie et Solidarités*, 39(2), 53-74. <https://doi.org/10.7202/044103ar>
- Heaton, J. (2004). *Reworking Qualitative Data*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209878>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2024). *Démographie des entreprises au Québec : édition 2024*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-demographique-quebec-edition-2024.pdf>
- Kirchherr, J., Reike, D. et Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

- Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy: Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
- Lüdeke-Freund, F. et collab. (2019). A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. SAGE.
- Mazzarol, T., Clark, D., Reboud, S. et Mamouni Limnios, E. (2018). Developing a conceptual framework for the co-operative and mutual enterprise business model. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 551-581. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.29>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). (2022). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028.pdf>
- Moreno, M., De los Rios, C., Rowe, Z. et Charnley, F. (2016). A conceptual framework for circular design. *Sustainability*, 8(9), 937. <http://dx.doi.org/10.3390/su8090937>
- Morrow, S. et Smith, M. (2012). Qualitative research for counseling psychology. Dans N. J. Paludi (dir.), *Handbook of counseling psychology* (pp. 199-218). Springer. <https://doi.org/10.1177/0011000006286990>
- Niang, A. et collab. (2024). The geography of circular economy: Job creation, territorial embeddedness and local public policies. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(12), 2939-2954. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2210749>
- Peredo, A. M. et Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.20208683>
- PME MTL. (2023). *Résultats 2022 et 2023*. <https://new.pmemtl.com/publications>
- Popa, I., Corboș, R.-A., Ștefan, S. C. et Bunea, O.-I. (2025). Circular economy practices, procurement strategies, and organizational competitiveness: Insights from future business professionals. *Systems*, 13(5), 344. <https://doi.org/10.3390/systems13050344>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C. et Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605-615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>
- Rohn, H. et Kubler, S. (2023). Business model innovation toward sustainability and circularity: A systematic review of innovation types. *Sustainability*, 15(15), 11625. <https://doi.org/10.3390/su151511625>
- Schröder, P., Anantharaman, M., Anggraeni, K. et Foxon, T. J. (dir.). (2019). *The circular economy and the Global South*. Routledge.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications. I
- Statistique Canada. (2023). *Le Quotidien : les coopératives au Canada, 2020*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230331/dq230331d-info-fra.htm>
- Tapia, C., Bianchi, M., Pallaske, G. et Bassi, A. M. (2021). Towards a territorial definition of a circular economy: Exploring the role of territorial factors in closed-loop systems. *European Planning Studies*, 29(8), 1438-1457. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1867511>
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Tuboalabo, A. et collab. (2024). Circular economy integration in traditional business models: Strategies and outcomes. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(6), 1105-1123. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i6.1245>
- Van der Maren, J.-M. (1997). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. De Boeck Université.
- Ziegler, R. et collab. (2023). Circular Economy and Cooperatives-An Exploratory Survey. *Sustainability*, 15(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su15032530>

ESPACE LIBRE

L'inclusion des savoirs citoyens dans la gestion des aléas climatiques : les perceptions d'acteurs municipaux au Québec

Valérie Lafond^a, Marie-Josée Drolet^b, Marie-Michèle Lord^c

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2013>



RÉSUMÉ. Les rôles des municipalités dans l'atténuation des changements climatiques et dans l'adaptation à ceux-ci sont davantage connus, mais les processus décisionnels des acteurs municipaux face aux aléas climatiques sont encore peu documentés. Cette étude vise à décrire le contexte dans lequel ils évoluent et prennent les décisions relatives aux aléas climatiques de même que les moyens utilisés pour y inclure les savoirs citoyens. Une étude qualitative a donc été réalisée et triangulée avec les résultats d'une revue narrative. Les résultats montrent que le contexte de prise de décisions est façonné par l'intensification de la crise climatique, par l'urgence de la prise de décisions, par la nouveauté des mandats et des rôles de même que par la disponibilité variable des ressources, et que l'inclusion des savoirs citoyens est fluctuante. Avec l'intensification de la crise climatique, de plus amples recherches sur l'évolution des rôles des acteurs municipaux et sur l'intégration des perspectives citoyennes sur ces enjeux sont nécessaires.

Mots clés : Municipalités, changements climatiques, prise de décisions, aléas climatiques, sinistres, savoirs citoyens

ABSTRACT. Although the roles of municipalities in mitigating and adapting to climate change are well understood, the decision-making processes of municipal actors for climate hazards remain poorly documented. This study aims to describe the context in which these actors evolve and make decisions related to climate hazards, as well as the means used to incorporate citizen knowledge. A qualitative study was carried out and triangulated with the results of a narrative review. The results show that the decision-making context is shaped by the intensification of the climate crisis, the urgency of decision-making, the novelty of mandates and roles, the inconsistent availability of resources, and that the inclusion of citizen knowledge fluctuates. As the climate crisis intensifies, further research is needed on the evolving roles of municipal actors and the integration of citizen perspectives on these issues.

Key words: Municipalities, climate change, decision making, climate hazards, disasters, citizen knowledge

Introduction

Les changements climatiques s'intensifient à l'échelle mondiale et engendrent de plus en plus de conséquences sur la santé des populations (Benevolenza et DeRigne, 2019; IPCC, 2022; OMS, 2023; Maslin et collab., 2025). En raison de l'ampleur des conséquences des changements climatiques, telles

^a Erg., M. Sc., candidate au doctorat en philosophie (concentration en éthique appliquée), Université du Québec à Trois-Rivières

^b Ph. D. en philosophie, professeure titulaire au Département d'ergothérapie, Université du Québec à Trois-Rivières

^c Ph. D. en sciences biomédicales, professeure agrégée au Département d'ergothérapie, Université du Québec à Trois-Rivières

que la hausse de la fréquence des tempêtes intenses, l'augmentation des épisodes de sécheresse et d'inondation ainsi que l'élévation du niveau de la mer, ce phénomène mondial est également qualifié de crise climatique (Watts et collab., 2015; Ripple et collab., 2022).

De ce fait, le Canada ne fait pas figure d'exception : il se réchauffe près de deux fois plus vite que le taux mondial moyen, causant ainsi une augmentation des aléas climatiques (Bush et Lemmen, 2019). Ces derniers sont des phénomènes climatiques qui se déroulent sur un territoire donné et qui occasionnent des risques pour la santé humaine et des dommages pour les infrastructures (INSPQ, 2025c).

Sur le territoire du Québec, les aléas climatiques sont de plus en plus fréquents, notamment les vagues de chaleur, les épisodes de feux de forêt, les inondations et les tempêtes intenses (Petit et collab., 2020; INSPQ, 2025a). Ces derniers entraînent des conséquences pour la santé physique, mentale et sociale de la population, telles que des coups de chaleur, des épisodes de stress post-traumatique et l'exacerbation des inégalités sociales (INSPQ, 2025b).

Pour assurer la santé et le bien-être de la population, les municipalités sont détentrices de pouvoirs et de leviers qui leur sont conférés par la loi, leur permettant ainsi d'œuvrer à cette fin (Gouvernement du Québec, 2017). Autrement dit, les acteurs municipaux¹, c'est-à-dire les personnes qui s'impliquent au sein des municipalités pour en assurer la gestion ou pour veiller à leur bon fonctionnement, peuvent contribuer de manière significative à soutenir la santé et le bien-être de la population (Lévesque et collab., 2022). D'ailleurs, les instances sanitaires et les différents paliers gouvernementaux identifient de plus en plus clairement les acteurs du secteur municipal comme des acteurs clés dans la réponse aux enjeux de santé et de bien-être populationnel (Lemire, 2020), lesquels sont exacerbés dans le contexte de la crise climatique (INSPQ, 2025b).

Tandis que les répercussions de cette crise se font davantage ressentir à l'échelle des individus et que celles-ci varient d'une région à une autre du Québec (Ouranos, 2024), les municipalités sont de plus en plus appelées à intervenir lorsque des aléas climatiques touchent leur territoire. En tant que gouvernement de proximité, les municipalités agissent à titre d'actrices clés pour protéger les personnes citoyennes de ces phénomènes plus fréquents et plus intenses (Cloutier et collab., 2015; Daoust-Gauthier, 2023). Puisqu'elles connaissent bien leur territoire et ses particularités, de même que la réalité des personnes qui l'habitent (Ouranos, 2024), elles sont bien positionnées pour déployer des méthodes de prévention, de préparation, d'intervention et de rétablissement en matière d'aléas climatiques (Ministère de la Sécurité publique, 2014).

La reconnaissance des municipalités à titre d'actrices clés dans la gestion des aléas climatiques a été rapportée dans le cadre d'une étude réalisée par notre équipe, laquelle s'intéressait à la migration climatique (Lafond et collab., soumis a). Plus précisément, des personnes migrantes climatiques, c'est-à-dire des personnes s'étant déplacées de façon temporaire ou permanente en raison d'aléas climatiques ayant touché leur municipalité (OIM, 2019), ont été rencontrées dans le cadre d'entrevues pour comprendre leurs expériences relatives à leurs déplacements (Lafond et collab., soumis a). Bien que la majorité ait rapporté que les municipalités avaient grandement facilité leur évacuation associée à des feux de forêt ou à des inondations, certaines personnes ont souligné avoir vécu certaines injustices ou été témoins d'éléments pouvant désavantager certaines personnes lors de la gestion d'aléas climatiques. Par exemple, la difficulté pour les municipalités à considérer les particularités des situations des personnes citoyennes lors de l'avis d'évacuation, les enjeux de communication de l'information avant et pendant l'évacuation ainsi que le manque d'endroit pour que les personnes citoyennes puissent s'exprimer sur leur expérience vécue ont été relevés dans le cadre de notre première étude comme étant des expériences d'injustice vécues.

Ces propos qui décrivent les expériences des personnes citoyennes ayant été évacuées en réponse aux aléas climatiques sont riches, car ils mettent en lumière des expériences peu documentées à ce jour. Toutefois, bien qu'ils documentent une partie importante du vécu de personnes migrantes climatiques, ces témoignages ne considèrent pas les perspectives des acteurs municipaux quant aux avis d'évacuation, ni les barrières et les enjeux auxquels ceux-ci font face pour prendre de telles décisions.

En effet, bien que le rôle des municipalités dans l'atténuation des changements climatiques et dans l'adaptation à ceux-ci soit davantage reconnu (Ministère de la Sécurité publique, 2014; Cloutier et collab., 2015; Ouranos, 2024), la façon dont les acteurs municipaux évoluent dans le contexte d'aléas climatiques de plus en plus fréquents et les processus de prise de décisions que ceux-ci réalisent sont peu documentés au Québec (Morin, 1995; Mehiri et Gosselin, 2016).

Pour porter un regard plus complet sur les déplacements engendrés par ces aléas climatiques sur les territoires de différentes municipalités québécoises, il s'avère pertinent de comprendre le contexte dans lequel les décisions qui y sont relatives sont prises. Cette approche est pertinente, car elle soutient une compréhension holistique du phénomène des migrations climatiques internes au Québec en documentant, d'une part, les perspectives citoyennes de personnes migrantes et, d'autre part, les perspectives des acteurs municipaux.

Ainsi, les objectifs de notre étude sont de :

1. décrire le contexte dans lequel les acteurs municipaux évoluent et prennent les décisions relatives aux aléas climatiques qui touchent leur municipalité et les personnes citoyennes; et
2. décrire, le cas échéant, la façon dont les savoirs citoyens relatifs aux aléas climatiques sont inclus et considérés dans la gestion de ces événements.

1. Méthodes

Pour répondre aux objectifs de la recherche, deux méthodes de recherche ont été utilisées. Celles-ci se déclinent en deux phases. Tandis que la phase 1 mobilise des méthodes de recherche empirique, la phase 2 se base sur des méthodes de recherche théorique.

1.1 Phase 1 : recherche empirique

Un devis de recherche qualitative de nature inductive a été utilisé pour la phase 1 de la recherche parce qu'il permet d'obtenir les perspectives de personnes directement concernées par le phénomène à l'étude (DePoy et Gitlin, 2020), soit des acteurs municipaux. Il s'agissait ici de recueillir leurs perspectives sur le contexte dans lequel ils prennent des décisions lors d'aléas climatiques qui requièrent l'action municipale. Puisque les objectifs de cette recherche découlent d'un projet précédent dans lequel les personnes ayant été évacuées en raison d'aléas climatiques distincts ont positionné les acteurs municipaux comme étant des acteurs clés dans la gestion de ces événements, il s'avérait pertinent de documenter en sus les perceptions de ces personnes (Gaudet et Robert, 2018).

La population cible correspondait donc aux acteurs municipaux des municipalités de résidence des personnes ayant été évacuées dans le cadre de notre étude et aucun critère d'exclusion n'a été identifié. Plus précisément, les maires et mairesses, la direction des services de sécurité civile et sécurité incendie ainsi que la direction des services d'aménagement et d'urbanisme des municipalités ciblées ont été sollicités directement par courriel pour participer à l'étude, de même que la direction des municipalités régionales de comté (MRC²), lorsqu'applicable.

En plus de ce recrutement de type intentionnel, un recrutement en boule de neige a été utilisé en demandant aux acteurs municipaux ciblés de partager les informations de l'étude à d'autres acteurs municipaux susceptibles d'être intéressés à prendre part au projet de recherche. Cette stratégie de recrutement a mené à l'élargissement des critères d'inclusion afin d'inclure les acteurs municipaux d'autres municipalités ayant vécu des évacuations de leur population en raison d'aléas climatiques. Cet élargissement des critères d'inclusion a permis l'obtention d'une taille d'échantillon légèrement plus grande, ce qui s'avérait pertinent et en cohérence avec la méthode de collecte de données.

Pour procéder à la collecte de données, un groupe de discussion a été réalisé parce qu'il permet de générer des échanges riches et des réflexions approfondies en réunissant des personnes concernées par le sujet de la discussion (Fortin et Gagnon, 2016). Celui-ci s'est déroulé sur la plateforme Zoom, laquelle a permis l'enregistrement de la rencontre à des fins de transcription intégrale du verbatim. Ce groupe de discussion, d'une durée de plus de 90 minutes, a favorisé l'approfondissement de différents sujets, notamment le processus de prise de décisions, les instances collaboratrices, la considération des personnes en situation de vulnérabilité et les façons utilisées pour inclure les savoirs citoyens.

Afin d'analyser les données qualitatives, une analyse de contenu a été réalisée (Fortin et Gagnon, 2016). Suivant cette méthode, la première autrice de l'article a effectué une première analyse, laquelle a ensuite été validée par les deux coautrices. Cette étape a permis d'assurer la confirmabilité des analyses (Gaudet et Robert, 2018). Concrètement, l'analyse de contenu a permis de faire émerger les tendances et de dégager les thèmes principaux en lien avec les objectifs de l'étude.

Cette recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières (CER-23-305-07.03). Afin d'obtenir leur consentement libre, éclairé et continu, un formulaire d'information et de consentement a été acheminé aux personnes sollicitées, puis le consentement a été vérifié dans le groupe de discussion. Enfin, afin de respecter la confidentialité, seules des données générales ont été colligées pour décrire l'échantillon.

1.2 Phase 2 : recherche théorique

Bien que la phase 1 ait permis d'obtenir des précisions relatives aux contextes dans lesquels sont prises les décisions relatives aux aléas climatiques dans les municipalités concernées par des déplacements des citoyens, celles-ci ne reflétaient que la réalité de quelques municipalités du Québec.

En ce sens, une recension des écrits non exhaustive, mais représentative, a été réalisée par le biais d'une revue narrative (Sukhera, 2022) pour approfondir la description des processus de prise de décisions des acteurs municipaux du Québec relativement aux aléas climatiques ainsi que la place occupée par les perspectives citoyennes dans de telles décisions. Cette méthode s'avère pertinente puisqu'elle permet d'extraire suffisamment de données pour obtenir un aperçu du sujet (Sukhera, 2022), de façon à appuyer et à compléter les résultats qualitatifs. Autrement dit, la recension des écrits a été effectuée suivant les thèmes qui ont émergé de l'analyse de contenu des données qualitatives afin de vérifier si les éléments mentionnés par les participants reflétaient également la réalité d'autres acteurs municipaux du Québec.

Pour ce faire, quatre bases de données scientifiques ont été consultées (Academic Search Complete [EBSCOhost], Cairn.info, Érudit et Scopus) ainsi que la plateforme Google Scholar. Le tableau 1 regroupe les mots clés utilisés pour effectuer la recension des écrits.

Phénomène d'intérêt	Population	Contexte
Aléas climatiques Changements climatiques Adaptation aux changements climatiques Gestion des aléas climatiques Gestion des risques Gestion des catastrophes naturelles	Municipal* Acteurs municipaux Gouvernement local Gouvernement municipal Gouvernance climatique Gouvernance territoriale	Québec Province du Québec

Tableau 1 – Mots clés utilisés pour effectuer la revue narrative

Les bases de données ont été consultées en mai 2025 et les mots clés ont été traduits pour les bases de données anglaises. Aucun critère d'exclusion relatif au type de document et à l'année de publication n'a été appliqué. Une fois les articles et documents identifiés, une lecture des titres et résumés a été réalisée pour ne conserver que les plus pertinents pour la lecture complète. Pour cette étape, un tableau d'extraction des données a été réalisé pour y colliger les éléments suivants : auteurs, année de publication, type de document ainsi qu'éléments d'intérêt pour le contexte de prise de décisions et pour l'inclusion des perspectives citoyennes. Ces données ont ensuite été mises en relation avec les résultats issus des analyses qualitatives.

2. Résultats

La section qui suit présente les résultats obtenus dans le cadre des deux phases de la recherche. D'abord, une brève description des participants est réalisée. Ensuite, le contexte de prise de décisions relatives aux aléas climatiques et la caractérisation de l'inclusion des savoirs citoyens sont présentés, s'appuyant à la fois sur les propos des participants et sur la revue narrative. Enfin, quelques pistes de solution émergeant du groupe de discussion sont présentées, lesquelles visent à améliorer le contexte de prise de décisions relatives à la gestion des aléas climatiques.

2.1 Description des participants

Quatre acteurs municipaux ont participé au groupe de discussion (n = 4) : trois personnes des municipalités concernées par des aléas climatiques ayant entraîné des déplacements de personnes citoyennes de l'étude antérieure menée par notre équipe (Lafond et collab., soumis a) et un acteur d'une autre municipalité ayant participé à la gestion d'une évacuation citoyenne en raison d'un feu de forêt. Les quatre participants sont des hommes et occupent différentes fonctions au sein de leur municipalité, soit dans les services de sécurité civile et de sécurité incendie (n = 2), dans les services d'urbanisme (n = 1) et à la mairie (n = 1).

2.2 Contexte de prise de décisions

Quatre éléments façonnant le contexte de prise de décisions ont été identifiés par les participants : 1) l'intensification de la crise climatique; 2) la nouveauté des rôles et des mandats; 3) l'urgence de la prise de décisions; et 4) la disponibilité des ressources.

2.2.1 Intensification de la crise climatique

Tous les participants témoignent d'une sensibilité accrue face à l'ampleur de la crise climatique à la suite de l'expérience de feu de forêt ou d'inondation dans les dernières années. Par exemple :

Avant les feux de forêt, jamais on ne parlait du changement climatique chez nous. Moi-même, je vous dirais que je ne croyais pas à ça beaucoup parce que je me disais : « Si la planète réchauffe de 2 °C, bien, au lieu de faire -30 degrés au mois de janvier, ça va être -28 degrés. » On avait ça [comme compréhension]. Depuis les feux, le changement climatique fait partie de nos sujets très réguliers [dans la municipalité]. (Participant 2)

Le fait d'avoir expérimenté des aléas climatiques, lesquels seront de plus en plus fréquents avec l'intensification de la crise climatique, sensibilise à la fois les acteurs municipaux, mais aussi les personnes citoyennes. Un participant estime que les feux de forêt ont toujours fait partie de la réalité des municipalités situées en forêt boréale, mais que l'évacuation engendrée en a modifié la compréhension :

C'était la première fois qu'on se sentait menacé à ce point-là. Je pense qu'effectivement, ce qui est à retenir, c'est que ça a été un gros [rappel à la réalité]. (Participant 4)

Ainsi, le fait d'avoir vécu l'évacuation de certaines ou de toutes les personnes citoyennes a aussi engendré une sensibilité accrue face aux autres aléas climatiques. Par exemple, un participant note que, bien que les inondations soient un aléa connu qui survient toutes les années dans sa municipalité :

[Il y] a aussi des vents violents et des bordées de neige. L'année passée, on a eu deux tempêtes de neige, mais c'était des 40-45 cm. [Le climat] change. Ce n'est plus comme avant. (Participant 3)

Les autres participants estiment que le fait d'avoir vécu des aléas climatiques a engendré des transformations dans la gestion, de sorte que les interventions ne sont plus seulement réactives, mais tendent aussi vers la prévention par le biais de l'adaptation aux changements climatiques. Sur ce sujet, un participant affirme :

Avant, on avait une approche plus réactive [face] à ce qui se passait. On était plus dans le génie civil, l'opération et tous ces volets-là. Puis là, on pense davantage à implanter la géographie et la géolocalisation pour prendre les décisions. Les urbanistes, qu'on ne voyait anciennement pas tant que ça aux tables de gestion des mesures d'urgence, sont rendus des acteurs clés là-dedans. On pense de plus en plus à s'adapter avant que le sinistre arrive. (Participant 1)

Ce même participant estime ressentir :

de plus en plus de craintes, de peurs et d'anticipation par rapport à ça [au sein de la municipalité]. Ça fait que la demande [d'être prêt] vient encore plus des autres départements. (Participant 1)

Dans un même ordre d'idées, les propos du participant 2 illustrent ce que l'ensemble des participants ont mentionné, soit que le fait d'avoir été touché engendre nécessairement des modifications dans la façon de voir les aléas climatiques et de les aborder :

Il faut penser aujourd'hui à comment se protéger. On est en train de changer dans l'urbanisme la façon de construire et d'entretenir les terrains qui sont du côté extérieur de la ville et qui sont collés sur la forêt. Mais bon, on n'a pas le choix de faire ça. On va tous faire ça. Parce que ça va arriver encore. Maintenant que c'est arrivé là, ça va arriver encore, malheureusement. J'espère que non, mais ça va arriver. Donc, il faut être beaucoup plus prêts. (Participant 2)

Les perspectives d'adaptation aux changements climatiques semblent plus présentes au sein des municipalités ayant vécu un ou plusieurs aléas climatiques, comparativement à celles qui n'en ont pas vécu. Les participants 2 et 4 expliquent qu'une municipalité voisine qui n'a pas été touchée par les feux de forêt qui brûlaient près d'elle n'a pas le même degré d'urgence d'agir et de s'adapter. L'expérience directe d'un aléa climatique influence donc la perspective et la mobilisation des personnes citoyennes, voire de certains acteurs municipaux, face aux changements climatiques, ce qu'explique le participant 1 :

Quand nous on a vécu le nôtre [le feu], c'est devenu d'actualité. Puis, les gens l'ont vécu. Si tu ne l'as pas vécu, tu as un peu moins le sentiment d'urgence de t'adapter à ça. Si tu le vis, automatiquement, c'est quasiment ancré dans ta pensée. Tu as comme une petite peur qui vient d'apparaître. Puis là, tu as le sentiment d'urgence de t'adapter à ça, et non d'attendre que ça arrive, puis de réagir. (Participant 1)

La modification de la façon d'aborder les aléas climatiques, voire la crise climatique, à la suite de l'expérience d'un tel événement a également été identifiée dans le cadre de la recension des écrits. En effet, Lalancette et Charles (2022) identifient que le fait d'avoir vécu une catastrophe naturelle ou climatique est un prédicteur significatif du degré de préoccupation et d'attention qui lui sera attribué dans le futur. Cela peut être attribuable au fait que ces événements ont des caractéristiques révélatrices, c'est-à-dire qu'ils mettent en lumière que ces aléas existent réellement et que ces derniers peuvent toucher directement et concrètement la municipalité, brisant ainsi une forme d'inaction (Pauchant et Mitroff, 1995; Cazalis et Pauchant, 1998; Lalancette et Charles, 2022).

Ce faisant, ces événements permettent aux municipalités de faire des liens entre les risques posés par les aléas climatiques et la préparation de leur territoire pour y faire face (Tedone, 2017). Ils engendrent des changements au sein des municipalités ayant vécu ces expériences; ces changements sont portés et poussés par une volonté publique de s'adapter aux événements vécus et à ceux à venir (Pauchant et Mitroff, 1995; Cazalis et Pauchant, 1998; Alalouf-Hall et Fontan, 2020; Lalancette et Charles, 2022).

2.2.2 Nouveauté des rôles et des mandats

L'ensemble des participants mentionnent que la gestion des aléas climatiques sur le territoire de la municipalité entraîne de nouveaux rôles et mandats pour les différents acteurs municipaux. Sur ce sujet, le participant 2 rapporte que, bien qu'il soit impliqué en politique depuis longtemps et qu'il soit maire depuis quelques années, les feux de forêt l'ont amené à répondre à de nouveaux mandats et à exercer de nouveaux rôles :

La sécurité civile m'a appelé [...] pour m'aviser de nous préparer parce que ça se pourrait qu'on évacue. Ça fait que j'ai pris mon comité. Je les ai tous appelés pour qu'ils viennent ici, à la salle du conseil. Puis, je n'ai jamais vécu ça, moi. Je veux dire, comment ça marche, là? Tu as beau être maire, tu as beau avoir lu tes affaires, tu n'es pas meilleur qu'un autre, là. (Participant 2)

Bien que ce mandat ait été nouveau, ce participant reconnaît que d'avoir eu accès à un plan préétabli et mis à jour a été bénéfique pour la gestion de l'évacuation. Malgré cela, il note que certains éléments sont à améliorer puisque, dans l'urgence de la situation, il avait autorisé ses collègues à quitter la municipalité, ce qui l'a amené à s'occuper lui-même de l'ensemble des communications, rôle qu'il n'avait pas l'habitude de réaliser.

D'autres acteurs municipaux sont également amenés à réaliser des fonctions qu'ils n'occupent pas au quotidien, ce qui peut influencer la gestion des aléas climatiques, notamment en lien avec les communications :

Ce n'est pas donné à tout le monde [d'occuper de nouveaux rôles. Par exemple,] qu'une secrétaire à l'hôtel de ville devienne une personne clé dans les communications au moment d'une mesure d'urgence. (Participant 3)

Selon ce participant, cela peut engendrer des préoccupations chez les personnes puisqu'elles doivent apprendre rapidement. Sur ce sujet, le participant 1 appuie le participant 3 :

Les gens de cette cellule de décisions, à la base, ce n'est pas leur métier de prendre ce type de décision. Tu sais, on peut avoir une secrétaire justement que son travail quotidien n'est pas de prendre des décisions en urgence. On peut avoir quelqu'un qui est à l'urbanisme à qui on demande de décider quel bout de forêt on va enlever dans une section. On demande à toutes sortes de personnes, qui ne pensent pas nécessairement dans l'urgence d'habitude, de prendre ces décisions-là. En plus, on leur rajoute la charge de dire, bien, c'est vous qui décidez si vous évacuez ou non. [...] Au niveau décisionnel, je pense que c'est un point plus difficile. (Participant 1)

En effet, ce participant explique que, dans le contexte des feux de forêt, la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU³) soutient et conseille les acteurs municipaux dans leur prise de décisions, mais elle n'ordonne pas l'avis d'évacuation comme auparavant. Cela engendre des enjeux sur le plan politique qui s'ajoutent aux enjeux préexistants, notamment sur le plan de la relation avec les personnes citoyennes qui peuvent exercer de la pression sur les élus pour retourner à leur domicile.

Par ailleurs, un autre enjeu qui touche les municipalités est l'attractivité et la rétention des personnes citoyennes dans les régions qui sont de plus en plus exposées aux aléas climatiques. Ainsi, les changements climatiques exacerbent cet enjeu de rétention et d'attractivité des personnes citoyennes dans la municipalité, ce qui entraîne de nouveaux mandats pour les acteurs municipaux :

Un des défis auxquels plein de régions vont faire face avec les aléas climatiques, c'est de trouver un équilibre entre une peur saine, entre un désir de dégainer et une attractivité. Parce que, présentement, ce qu'on veut, c'est vitaliser nos villes. On a besoin autant de travailleurs que des populations immigrantes. Je pense que c'est un gros défi social auquel on va faire face dans les prochaines années : trouver cet équilibre-là en ne niant pas la réalité, en ayant une saine peur qui nous permet de réagir en cas de crise, mais tout en restant attractif. Ça, c'est une mince ligne. (Participant 4)

Sur ce sujet, le participant 2 réitère qu'il est en effet difficile de maintenir cet équilibre. Il rapporte que, suivant l'évacuation due aux feux de forêt, près d'une vingtaine de personnes citoyennes issues de l'immigration ont quitté la municipalité pour s'établir vers d'autres municipalités. Ainsi, pour les acteurs municipaux, en plus de devoir occuper leurs rôles et leurs mandats habituels, de nouveaux s'ajoutent dans le contexte des changements climatiques qui peuvent interférer avec les enjeux et défis déjà présents, voire amplifier et complexifier ceux-ci.

Le fait que les acteurs municipaux doivent parfois adopter de nouveaux rôles et mandats en raison d'une réalité complexe et en constante évolution est un élément également relevé dans la recension des écrits. En effet, les champs de compétences et les responsabilités des municipalités ne cessent d'évoluer, notamment en raison des changements climatiques, ce qui contribue à complexifier leur réalité au fil des années (Alalouf-Hall et Fontan, 2020). Ces propos sont corroborés par l'étude de Figueroa Palacios (2017), qui s'est intéressée à la gouvernance des changements climatiques et à l'adaptation à ceux-ci. Dans cette étude, un participant rapporte qu'une augmentation de tâches et de responsabilités se fait ressentir dans le domaine municipal depuis les dernières années en lien avec les aléas climatiques. Ces nouvelles tâches et responsabilités s'ajoutent à l'ensemble des tâches habituelles devant être réalisées par les acteurs municipaux, bien que ceux-ci comprennent l'importance de s'y attarder (Lalancette et Charles, 2022).

Par ailleurs, tandis que les participants à notre étude ont rapporté vivre certains enjeux quant à la rétention des personnes citoyennes et à l'attractivité de leur région en raison des aléas climatiques vécus, d'autres municipalités sont réticentes à mettre en place des mesures d'adaptation aux changements climatiques, notamment dans l'aménagement du territoire et dans l'octroi de permis de construction, car celles-ci pourraient nuire à l'image de la ville (Guillemot et collab., 2014; Alalouf-Hall et Fontan, 2020).

Ainsi, les préoccupations liées aux changements climatiques sont présentes, tant en adaptation qu'en réponse aux aléas climatiques, et de nouveaux rôles et mandats s'ajoutent à ceux préexistants.

2.2.3 Urgence de la prise de décisions

Le contexte d'urgence dans lequel peuvent se prendre les décisions exerce une influence sur la façon dont l'aléa climatique est géré. Sur ce sujet, un participant fait une distinction entre les décisions qui se prennent en lien avec des incidents où la municipalité est en veille (p. ex., avertissement d'une tempête hivernale) ou celles qui sont prises relativement à des incidents spontanés (p. ex., naissance d'un feu de forêt). Dans le premier cas de figure, ce participant rapporte que :

Tous les acteurs impliqués dans la sécurité civile, autant le Centre des opérations gouvernementales que notre organigramme de sécurité civile municipale, vont déjà être en alerte. [...] Et du moment [qu'une alerte est levée], on va s'activer tout de suite. On va se rencontrer ou faire nos rencontres à distance et on va se mettre à la tâche. (Participant 1)

Dans des cas de figure comme celui-ci, le temps est un allié qui favorise la préparation et la prise de décisions. Toutefois, dans le cas où un incident est spontané, par exemple lorsqu'un feu de forêt naît alors qu'il n'était pas détecté sur les radars, ce même participant estime que :

Toutes les décisions se bousculent un peu plus vite. Ça fait que tous les acteurs de sécurité civile doivent être convoqués rapidement. On s'assoit et on fait un tour de table sur l'évènement. Puis, tout de suite, il faut prendre une décision [...]. À l'été qu'on vient de vivre, tu sais, la première décision qui était sur la table après le topo, c'est : Est-ce qu'on évacue des secteurs ou on ne les évacue pas? [...] Tout ça doit se décider pratiquement dans l'heure qui suit [l'alerte]. Dans un cas comme ça, les décisions se bousculent vraiment plus rapidement. (Participant 1)

Lorsque la décision d'évacuer la municipalité ou un secteur de la municipalité est considérée, plusieurs éléments sont à prendre en compte. Sur ce sujet, un participant soutient :

Quand on évacue une ville, on vide l'hôpital aussi. C'est 100 % de la population [qui doit quitter]. Ça fait que tu prends des décisions [rapidement]. J'ai quasiment envie de dire que tu y réfléchis quasiment après parce que c'est tellement rapide. [...] Il faut que tu agisses. Il faut que tu évacues. (Participant 2)

Bien que les participants 1 et 2 aient rapporté avoir un plan préétabli pour gérer ce type d'évènement, l'urgence de la prise de décisions est tout de même présente face à la menace que pose l'aléa climatique pour la santé et la sécurité de la population.

L'urgence de la prise de décisions a également été relevée dans le cadre de la revue narrative. En effet, lorsque survient un incident spontané, par exemple un aléa climatique, les acteurs municipaux doivent prendre des décisions et procéder à l'action rapidement et de manière réactive (Lafond, 2015) : « La majorité des décisions sont prises afin de pallier rapidement un problème à court terme et de sortir d'une situation de crise » (p. 6). Cette situation de crise peut être engendrée par différents éléments, dont les aléas climatiques. À ces derniers peuvent être attribuées trois caractéristiques clés, « soit le haut degré d'incertitude, la menace et le temps limité qui imposent une prise de décisions à très courte échéance » (Morin, 1995, p. 5).

Bref, les limites de temps et l'urgence d'agir qui façonnent le contexte de prise de décisions des acteurs municipaux en réponse aux aléas climatiques touchant leur territoire ont été rapportées par les participants à l'étude, ce qui est également appuyé par les résultats de la revue narrative.

2.2.4 Disponibilité des ressources

Un autre élément influençant le contexte de prise de décisions est, selon les participants, la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles. En effet, le participant 1 estime que plusieurs facteurs doivent être considérés pour émettre un avis d'évacuation, notamment la capacité de la Sûreté du Québec à évacuer les personnes citoyennes et la capacité des villes voisines à les accueillir.

Ressources matérielles et humaines pour combattre les feux de forêt

L'accès à des ressources matérielles et humaines pour combattre les feux de forêt influence la prise de décisions :

C'est arrivé dans trois régions en même temps, soit l'Abitibi, le Nord-du-Québec et la Côte-Nord. On brûlait tous en même temps. Donc, ça a pris trois jours avant de voir le premier avion de la SOPFEU. Ça commençait à être plus stressant. (Participant 2)

Le participant 1 relate une expérience similaire, car la SOPFEU était indisponible pour combattre le feu de forêt à proximité de la municipalité :

Avec les vents qu'il y avait eu dans l'après-midi, il neigeait de la cendre. [...] Ça fait que la décision [d'évacuer] s'est prise rapidement autant [du côté] des partenaires que de l'organigramme de sécurité civile. (Participant 1)

Sur ce sujet, ce même participant exprime être reconnaissant du soutien logistique offert par la SOPFEU, notamment sur le plan des barèmes pour identifier le moment pour quitter, de même que d'avoir pu s'appuyer sur les expériences passées similaires des municipalités voisines pour gérer à la fois l'évacuation et le retour à domicile.

Logistique et ressources humaines pour le retour dans la municipalité

Le retour à domicile après l'évacuation doit être géré de façon adéquate et implique la mise à disposition de plusieurs ressources :

Tu sais, comment on fait ça [le retour]? On [ne peut pas faire] rentrer des gens, si l'épicerie est vide et l'hôpital est fermé. [...] On avait une réunion avec les gens de la SOPFEU et de la sécurité civile. Donc, on a écouté les experts. (Participant 2)

Les propos de ce participant illustrent que, bien que la décision d'évacuer la municipalité ne soit pas aisée, le retour implique aussi plusieurs considérations importantes.

Gestion des animaux de compagnie

Par ailleurs, un autre élément mentionné par les participants comme étant important à considérer lors d'un avis d'évacuation en raison d'un aléa climatique est la gestion des animaux de compagnie, qui implique également la disponibilité de ressources :

[Il fallait se demander] : Est-ce que la ville [d'accueil] avait la capacité et les ressources pour prendre en charge les animaux? Donc, la décision qui avait été prise au départ, qui est celle qu'on enseignait à l'époque en sécurité civile, c'était : les animaux, juste si on a les ressources pour le faire. Sinon, c'est la vie humaine qui est priorisée. On est parti avec cette notion-là sans nécessairement gérer les animaux de compagnie. Après coup, je le dis aujourd'hui avec beaucoup de recul : si c'était à refaire, on gèrerait cet aspect-là, mais on le ferait de façon planifiée. (Participant 1)

L'expérience du participant 2 reflète également cette réalité, car plusieurs personnes citoyennes avaient quitté leur domicile en laissant leurs animaux de compagnie à la maison avec de l'eau et de la nourriture, ce qui a fait en sorte que plusieurs pompiers ont été déployés pour aller nourrir ces animaux. Ce participant estime qu'il peut être plus difficile de quitter rapidement avec des animaux de compagnie puisque ce ne sont pas tous les lieux d'accueil qui les acceptent.

Soutien pour l'évacuation des personnes en situation de vulnérabilité

Dans un autre ordre d'idées, les participants ont mentionné avoir collaboré avec différentes instances qui ont grandement favorisé le processus d'évacuation de toutes les personnes citoyennes. Par exemple :

Toute la clientèle vulnérable a été prise en charge par le volet santé [et un] intervenant était placé dans l'autre ville pour les accueillir. (Participant 1)

Par ailleurs, des ressources ont été déployées pour aider les personnes en situation de vulnérabilité. Par exemple, le participant 2 affirme que des transports en autobus ont été offerts aux personnes n'ayant pas de véhicule pour quitter la ville, et que les pompiers et les policiers pouvaient aller les chercher directement chez elles. Il note aussi que des conseillers municipaux ont suivi les personnes immigrantes dans l'autobus afin de les rassurer dans ce nouveau déplacement. Ainsi, bien que des difficultés d'accès à certaines ressources aient été notées par certains participants, ceux-ci témoignent de leur reconnaissance à l'égard des partenaires et des instances qui ont porté assistance dans la gestion des aléas climatiques qu'ils ont vécus.

Manque d'accès aux ressources financières et humaines

Dans le cadre de la revue narrative, plusieurs études rapportent que le manque d'accès aux ressources humaines, financières et matérielles influence la mise en place de stratégies d'atténuation des changements climatiques et d'adaptation à ceux-ci, mais également la gestion des aléas climatiques qui touchent les territoires des municipalités (Morin, 1995; Lafond, 2015; Alalouf-Hall et Fontan, 2020; Mehiriz, 2021; Lalancette et Charles, 2022). Sur ce sujet, Pelletier (2017) affirme que :

Pour plusieurs [municipalités], la négation des aléas potentiels devient alors la seule option envisageable, essentiellement en raison d'un manque de moyens financiers et d'expertises locales pour les prévenir. On assiste donc à une déresponsabilisation des acteurs municipaux, qui entraîne une absence de préparation et de communication du risque aux [personnes citoyennes]. (p.128)

En ce sens, le manque d'accès aux ressources financières et humaines façonne en amont les actions posées par les acteurs municipaux pour prévenir les impacts des aléas climatiques sur les personnes citoyennes, mais influence également le contexte de prise de décisions en réponse à ceux-ci.

2.3 Inclusion des savoirs citoyens : un portrait à géométrie variable

Les participants mentionnent que l'inclusion des personnes citoyennes et de leurs savoirs dans le contexte des changements climatiques est variable. Le participant 4 reconnaît que les personnes vivant dans des municipalités situées en forêt boréale connaissent les codes d'un environnement plus susceptible aux feux de forêt. Il note que des efforts pourraient être déployés pour les inclure davantage à différents niveaux et moments clés.

En ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, les participants 1, 2 et 4 estiment inclure les personnes citoyennes dans ces démarches :

L'an passé, on a lancé une consultation publique, autant en présentiel que sur les médias sociaux, pour avoir les perspectives des citoyens en termes d'idées créatives et sécuritaires [pour s'adapter aux changements climatiques]. Il y avait des consultants aussi, dont la SOPFEU et des ingénieurs forestiers, pour aider à s'approprier ces aménagements de feu. (Participant 4)

Ce faisant, ce même participant discute de l'importance d'offrir un espace de collaboration où tous peuvent s'impliquer et s'investir dans les mesures d'adaptation, tout en étant encadrés par différents intervenants.

De son côté, le participant 2 soutient qu'un comité d'une trentaine de personnes citoyennes a été formé à la suite des feux de forêt. Ce comité collabore avec la SOPFEU et avec les acteurs municipaux pour identifier des projets d'adaptation aux changements climatiques, par exemple l'entretien de la tranchée protectrice autour de la ville. Ce faisant, ce participant estime que cette démarche favorise l'adhésion aux nouvelles mesures et aux décisions.

Du côté de la municipalité du participant 1, ces démarches n'étaient pas entamées au moment du groupe de discussion puisque la municipalité était en attente des résultats de l'étude pour identifier les arbres à couper autour du territoire :

À partir de là, il faut monter des comités, rencontrer les gens et les informer. Mais j'insiste sur le point que c'est vraiment uniquement pour les feux de forêt, ce comité-là. Donc, ça serait bien qu'on ait quelque chose de plus gros pour tout autre sinistre qui peut ou qui pourrait survenir. (Participant 1)

En raison de l'appui de la SOPFEU, les démarches d'adaptation aux feux de forêt sont plus facilement et rapidement mises en place. Toutefois, comme en témoigne le participant 1, il importe que les acteurs municipaux soutiennent des initiatives d'adaptation distinctes et de plus grande envergure pour atténuer les impacts sur la municipalité et sur les personnes citoyennes pour divers aléas climatiques.

Par ailleurs, bien que les citoyens et les citoyennes puissent être inclus dans les démarches d'adaptation aux changements climatiques, leurs perspectives ne sont pas systématiquement considérées à la suite d'un aléa climatique. Sur ce sujet, ce même participant estime qu'aucun espace n'est actuellement alloué aux personnes citoyennes pour s'exprimer sur l'évènement vécu :

Il n'y a pas d'assemblée après les événements où les gens peuvent aller spécifiquement questionner ces choses-là. Ils peuvent aller aux séances publiques, mais ce n'est quand même pas la place. Bien, [...] c'est la place. Mais, en même temps, ça deviendrait laborieux si toutes les personnes allaient poser leurs questions seulement sur les feux de forêt ou sur l'aléa climatique qu'il y a eu. [...] Ce serait une bonne idée d'avoir une espèce de podium pour ça. (Participant 1)

Ainsi, bien qu'il n'y ait pas d'endroit d'expression pour les personnes citoyennes à la suite d'un tel évènement, le participant 1 reconnaît que cette pratique pourrait être bénéfique.

Pour sa part, le participant 3 estime que leurs perspectives sont sollicitées après un tel évènement :

Pour ce qui est des catastrophes naturelles, on y va plus de façon rétrospective. [Il s'agit] d'apprendre à prendre la critique, en fait. On se fait dire des bons coups et on se fait donner des améliorations, évidemment. [...] Nous, c'est lors de la séance du conseil [que ça a lieu]. Lorsqu'on [souhaite obtenir de la rétroaction], on la fait le soir. Puis, on le fait aussi via le service aux sinistrés dans l'après-midi au niveau des citoyens. On donne deux plages horaires, à ce moment-là. (Participant 3)

Ce faisant, il est possible de constater une variabilité dans la façon dont les personnes citoyennes sont incluses et considérées dans l'adaptation aux changements climatiques, mais également dans la gestion des aléas. Cette variabilité est aussi notée dans la recension des écrits effectuée.

Globalement, les écrits soutiennent que les savoirs et les perspectives des personnes citoyennes sont peu considérés et sollicités dans l'élaboration de plan d'atténuation des changements climatiques et d'adaptation à ceux-ci, voire dans la gestion des aléas climatiques, mais devraient l'être davantage. En effet, bien que la pertinence de les inclure dans de telles initiatives soit désormais reconnue (Beaulieu et collab., 2016; Parsons et collab., 2025), il n'en demeure pas moins qu'une approche descendante (*top-down*), c'est-à-dire où les décisions sont prises à des paliers gouvernementaux supérieurs puis sont appliquées à la population, prédomine encore dans la sphère publique (Scanu et Cloutier, 2015; Figueroa Palacios, 2017; Pelletier, 2017; Plante et collab., 2018). Sur ce sujet, Pelletier (2017) explique :

Nous estimons que le Québec est, encore à ce jour, dans un système traditionnel de gestion des risques, où les décisions émanent des autorités gouvernementales, n'impliquant donc pratiquement pas la population dans la prévention des risques. (p. 38)

Ce faisant, cette approche descendante tend à considérer les personnes citoyennes comme étant des sinistrées, voire des bénéficiaires de services, plutôt que des actrices détenant un pouvoir d'agir (Plante et collab., 2018). En ce sens, Lafond (2015) explique :

Recueillir les commentaires sur les points forts et à améliorer après la crise permet le rajustement des procédures de la municipalité et de sa stratégie. Il permet aussi de favoriser l'engagement du citoyen dans l'ensemble des étapes. Ceci permet également que le rapport *post mortem* du maire véhicule les préoccupations des citoyens au-delà des impacts au niveau des infrastructures et des finances publiques. (p. 25)

Bref, les échanges issus du groupe de discussion et les résultats de la revue narrative illustrent que la participation citoyenne et l'inclusion de leurs savoirs sont variables, mais demeurent globalement marginales au sein des municipalités puisque l'approche descendante est celle qui est le plus souvent appliquée.

2.4 Pistes de solution pour améliorer le contexte de prise de décisions

Les participants à l'étude relèvent des pistes de solution pour améliorer la gestion des aléas climatiques qui touchent le territoire de leur municipalité. Bien que d'identifier des pistes de solution pour améliorer le contexte de prise de décisions ne fût pas un objectif initial de l'étude, celles-ci ont émergé du groupe de discussion. Ce faisant, la section qui suit présente uniquement les pistes de solution issues des expériences des acteurs municipaux ayant participé à l'étude puisque la revue narrative a été effectuée en soutien aux objectifs initiaux de l'étude.

D'abord, un participant estime qu'avec la nouvelle *Loi sur la sécurité civile visant à favoriser la résilience aux sinistres*⁴, (LRQ, c. S-2.4), il importe de revoir la place des acteurs en sécurité civile dans l'organigramme :

Avec la nouvelle loi, on va donner beaucoup de responsabilités à la MRC au niveau de la préparation [et de la gestion des risques]. Mais on n'a pas de conseiller en sécurité civile dans les MRC, par chez nous. [...] On n'a pas le volet « sécurité civile », qui pourrait être directement en lien avec le ministère de la Sécurité publique. Alors, pour moi, ça serait de déléguer une personne à la sécurité civile par MRC. (Participant 3)

Sur ce sujet, le participant 2 estime que cela devrait être réfléchi au-delà des MRC pour les régions qui n'ont pas cette structure gouvernementale. En effet, il estime que le fait de devoir échanger avec différentes organisations de sécurité civile pour un même feu de forêt qui touche deux territoires à la fois complexifie les échanges et la gestion. Bien qu'il souligne que cela ait été ajusté à la suite de ce feu, il soutient que cette centralisation de la sécurité civile pour les territoires sans MRC favorise les communications et la gestion des aléas climatiques touchant plus d'une municipalité.

Au sujet des ressources disponibles, le participant 4 estime que la municipalité n'aurait pas nécessairement été évacuée si elle avait eu accès aux ressources humaines nécessaires pour combattre les feux. Ce faisant, il estime que l'implication citoyenne pourrait être une avenue à explorer :

Peut-être que mes collègues des services d'incendie ne [seront pas en accord] avec ce que je vais dire, mais l'implication citoyenne [pourrait être intéressante]. Nous, on a senti après coup qu'au-delà d'être réceptif, au-delà de respecter l'ordre d'évacuation et tout ça, que les citoyens étaient en mode « qu'est-ce que je peux faire [pour aider]? ». Puis, il y a peut-être une réflexion à avoir sur des ressources disponibles qui sont sur le terrain. Puis, c'est là que c'est difficile parce que le but, ce n'est pas de jouer au héros, de sortir ton boyau, puis de t'improviser pompier le matin [...]. Mais, il y a peut-être des ressources sur le terrain, dans les régions, qui pourraient être optimisées [avec des formations adéquates pour soutenir le travail des pompiers forestiers]. [...] On a déjà eu des échos de citoyens qui lèvent la main et qui voudraient plus participer activement, que quitter passivement. (Participant 4)

Ainsi, ce participant propose d'inclure les personnes citoyennes intéressées à prendre part à la gestion des aléas climatiques en leur offrant des formations nécessaires pour que cette démarche soit sécuritaire.

Pour sa part, le participant 1 propose de tendre vers des mesures d'adaptation aux changements climatiques puisque leurs répercussions seront de plus en plus fréquentes :

J'irais davantage avec l'implication de l'aspect géographie et aménagement du territoire. C'est peu touché dans le déploiement de la sécurité civile. C'est d'intégrer davantage tout ce qui est aménagement du territoire, urbanisme, cartographie et géographie par rapport à la gestion des aléas parce qu'on ne pourra pas les combattre, puis juste investir tout le temps de l'argent sur le rétablissement. Forcément, il va falloir repenser comment on s'installe, puis comment on vit sur ce territoire-là. (Participant 1)

Ces pistes de solution faciliteraient la gestion des aléas climatiques, mais il importe de réfléchir à la façon d'habiter le territoire afin de soutenir la résilience des communautés. En effet, puisque le contexte de la crise climatique modifie la fréquence et l'intensité des aléas climatiques, il est important de réfléchir en amont aux stratégies pour s'adapter aux changements climatiques afin de favoriser la préparation et d'atténuer les risques pour les personnes citoyennes.

3. Discussion

3.1 Retour aux objectifs de l'étude

Cette étude avait pour objectifs de décrire :

1. le contexte dans lequel les acteurs municipaux évoluent et prennent les décisions relatives aux aléas climatiques qui touchent leur municipalité et les personnes citoyennes; et
2. le cas échéant, la façon dont les savoirs citoyens relatifs aux aléas climatiques sont inclus et considérés dans la gestion de ces événements.

Les deux objectifs ont été atteints grâce aux quatre acteurs municipaux ayant participé au groupe de discussion et grâce aux résultats issus de la recherche empirique, qui ont été validés et bonifiés par les résultats issus de la recension narrative des écrits.

3.2 L'action intersectorielle pour soutenir la transformation et l'évolution des rôles des acteurs municipaux

Comme l'illustrent les résultats, les rôles des acteurs municipaux sont en constante évolution pour s'adapter à la crise climatique et à ses répercussions qui touchent leur municipalité, tout en tenant compte des autres enjeux sociaux et tout en maintenant leurs mandats habituels. En tant que gouvernement de proximité, les municipalités sont bien positionnées pour être à l'affût des enjeux politiques, tout en portant attention aux enjeux touchant les personnes citoyennes, notamment la hausse des aléas climatiques (Cloutier et collab., 2015; Ouranos, 2024).

Toutefois, puisqu'elles se situent à la ligne de front de ces différents enjeux, cela implique que les acteurs municipaux développent des connaissances et des compétences de plus en plus précises pour s'y adapter (Lévesque et collab., 2022). Ce faisant, les acteurs municipaux font face à une transformation de leur métier, pour laquelle un manque de formation est rapporté par certains (Bouchard et collab., 2024).

En réponse à cette transformation, l'action intersectorielle se pose comme une solution innovante et pertinente pour soutenir les acteurs municipaux (Lemire, 2020; Lévesque et collab., 2022). Elle constitue une approche qui implique la collaboration de plusieurs acteurs issus de secteurs gouvernementaux variés ayant pour objectif commun d'améliorer les situations complexes qui concernent notamment l'équité en santé afin de prévenir les inégalités sociales de santé (Shankardass et collab., 2012; Bertrand et collab., 2024). Cette stratégie se pose donc comme une innovation soutenant la création d'environnements favorables à la santé humaine (Bertrand et collab., 2024).

Autrement dit, le fait de regrouper différents acteurs qui collaborent sur un objectif commun et qui partagent leurs différentes perspectives et connaissances s'avère une solution pertinente pour protéger les personnes citoyennes des aléas climatiques et, ainsi, soutenir leur santé et leur bien-être (Buse, 2013; Chu et collab., 2017). Cette intersectorialité permettrait de pallier les nouveaux rôles, connaissances, compétences et mandats qui façonnent le métier des acteurs municipaux dans le contexte de la crise climatique, par le biais de la collaboration avec des acteurs d'autres secteurs, notamment en santé et en environnement (Buse, 2013; Buse et collab., 2022). Elle permettrait donc de mieux répondre aux enjeux qui émergent des changements climatiques, tout en misant sur les mesures d'atténuation, prévenant ainsi l'occurrence des aléas climatiques (Buse et collab., 2022).

3.3 L'importance de la co-construction des plans de gestion des aléas climatiques

Plusieurs études mettent en lumière depuis longtemps l'importance d'inclure les personnes citoyennes dans l'élaboration des plans d'adaptation aux changements climatiques pour contribuer à la pertinence des stratégies identifiées et pour les faire perdurer (Cloutier et collab., 2015; Beaulieu et collab., 2016; Parsons et collab., 2025).

À l'instar des plans d'adaptation aux changements climatiques, les plans de gestion des aléas climatiques devraient également inclure les perspectives citoyennes afin d'unir les forces des acteurs municipaux à celles de la communauté. D'un côté, les personnes citoyennes ayant l'expérience vécue de l'aléa, voire de l'évacuation qu'il entraîne sont en mesure d'identifier des forces, des limites et des besoins à combler pour la gestion d'événements similaires futurs. D'un autre côté, les acteurs municipaux connaissent notamment les procédures, les processus et les ressources à déployer dans la gestion de tels événements.

Ainsi, la présente étude met en lumière la pertinence de s'appuyer sur des méthodes collaboratives et participatives des parties impliquées, de sorte que les différents intérêts soient considérés (Agnello et collab., 2025). En effet, l'utilisation de méthodes de co-construction favoriserait un partage du pouvoir décisionnel entre les différents acteurs concernés (Agnello et collab., 2025). Ce faisant, l'approche préconisée ne serait pas uniquement de type descendant (*top-down*), mais inclurait également des perspectives citoyennes, témoignant de l'utilisation de l'approche ascendante (*bottom-up*).

Autrement dit, l'élaboration de plans de gestion des aléas climatiques prendrait également en compte les savoirs citoyens dans les étapes où cette démarche est possible. Cela contribuerait à reconnaître la diversité des savoirs (Agnello et collab., 2025), notamment les savoirs des acteurs municipaux en matière de gestion et de sécurité civile ainsi que les savoirs citoyens au sujet des enjeux vécus. La considération et l'inclusion d'une variété de savoirs permettraient d'élaborer des plans de gestion des aléas climatiques adaptés aux besoins de la communauté, ce qui permettrait d'atténuer les injustices vécues (Lafond et collab., soumis a).

3.4 La vulnérabilité du point de vue social

Le fait d'inclure les savoirs citoyens dans l'élaboration des plans de gestion des aléas climatiques permettrait de considérer davantage les facteurs influençant la situation de vulnérabilité de certaines personnes. Actuellement, la conception de la vulnérabilité véhiculée dans un schéma de sécurité civile (Gouvernement du Québec, 2024) repose sur les individus et considère peu les structures sociales qui l'exacerbent :

La loi [au Québec] précise ce qui est requis dans tous les plans de gestion des situations d'urgence et exige des évaluations biophysiques et socioéconomiques afin d'identifier et d'évaluer correctement l'exposition aux catastrophes et la vulnérabilité individuelle afin que des mesures puissent être prises pour réduire cette vulnérabilité. (Raikes et McBean, 2016, p. 14, trad. libre)

Bien que cette conception de la vulnérabilité soit pertinente à certains égards, notamment pour identifier certains facteurs personnels qui contribuent à la vulnérabilité de certaines personnes citoyennes, elle omet les normes, les politiques et les structures sociales qui influencent cette vulnérabilité (Lafond et collab., soumis c). Par exemple, la barrière de langue peut agir comme facteur exacerbant la vulnérabilité de certaines personnes lorsque les informations relatives à l'aléa climatique ne sont communiquées que dans une seule langue, notamment auprès des personnes immigrantes (Méndez et collab., 2020). Par ailleurs, les personnes isolées socialement ou les personnes ayant une situation socioéconomique précaire peuvent voir leurs déplacements complexifiés en raison de difficultés d'accès à des ressources (Lafond et collab., soumis b). Les municipalités pallient toutefois certains enjeux en déployant plusieurs ressources pour soutenir les personnes citoyennes dans la gestion des aléas climatiques, voire dans leurs déplacements.

Ces exemples illustrent donc la façon dont la vulnérabilité peut se former dans les structures sociales qui avantagent certaines personnes et en désavantagent d'autres (Nixon, 2019) et ils témoignent de l'importance d'une telle conception dans la gestion des aléas climatiques (Lafond et collab., soumis b). Ainsi, concevoir que la vulnérabilité n'est qu'individuelle, notamment sur le plan de la santé, pose les risques de laisser certaines personnes dans l'angle mort des prises de décisions, lesquelles peuvent être influencées par les préjugés inconscients (Morin, 1995), puis d'exacerber leur vulnérabilité.

Conclusion

L'étude présentée dans cet article a permis de décrire le contexte dans lequel se prennent les décisions relatives à la gestion des aléas climatiques par des acteurs municipaux. Celle-ci a mis en lumière quatre thèmes, soit : l'intensification de la crise climatique; l'urgence de la prise de décisions; la nouveauté des mandats et des rôles; et la disponibilité des ressources qui façonnent le contexte de prise de décisions.

Elle a également permis de mettre en lumière la variabilité de l'inclusion des perspectives citoyennes dans l'élaboration des plans de gestion des aléas climatiques. En effet, certaines municipalités organisent des retours sur les événements pour sonder les personnes citoyennes dans un processus d'amélioration continue, tandis que d'autres n'offrent pas cette possibilité.

Forces et limites

En ce qui concerne les forces, cette étude serait la seule, à notre connaissance, à s'intéresser aux perspectives des acteurs municipaux sur la gestion des aléas climatiques ayant entraîné des évacuations d'une partie ou de l'ensemble des personnes citoyennes habitant sur le territoire de leur municipalité. Ce faisant, en plus de générer des connaissances, elle a offert aux acteurs municipaux un espace d'expression sécuritaire sur des enjeux qui façonnent leur quotidien et qui sont en constante évolution à l'ère des changements climatiques.

En ce qui concerne les limites, un plus grand nombre d'acteurs municipaux des municipalités concernées aurait été pertinent afin d'obtenir des points de vue variés. Cependant, le fait que les acteurs municipaux occupaient des rôles variés au sein des municipalités, c'est-à-dire en urbanisme, en sécurité civile et à titre de maire, a permis d'obtenir des perspectives diversifiées sur le contexte de prise de décisions grâce aux savoirs expérientiels variés.

Enfin, le fait que seules quatre municipalités aient été incluses dans le cadre du groupe de discussion peut limiter la transférabilité des résultats à d'autres municipalités. Cette limite a toutefois été palliée grâce à la revue narrative, qui a permis d'approfondir la description des processus de prise de décisions des acteurs municipaux du Québec relativement aux aléas climatiques ainsi que la place occupée par les perspectives citoyennes dans de telles décisions.

Pistes de recherche

De futures recherches auprès de personnes migrantes climatiques à l'échelle du Canada seraient pertinentes, de même qu'auprès des acteurs municipaux d'autres provinces canadiennes. Raikes et McBean (2016) affirment que la province du Québec agit comme leader en matière de sécurité civile; de telles recherches permettraient de comparer les contextes de prise de décisions et, au besoin, de suggérer des pistes d'amélioration.

D'abord, ces recherches pourraient utiliser des méthodes similaires pour décrire le contexte de prise de décisions de même que les expériences vécues par les personnes déplacées. Ensuite, elles pourraient mobiliser des méthodes de recherche collaborative et participative pour soutenir la co-construction de plans de gestion des aléas climatiques inclusifs et représentatifs des besoins de la communauté, et ce, sans négliger les mesures d'atténuation qui pourraient être mises en place pour prévenir en amont l'occurrence de ces phénomènes (Agnello et collab., 2025).

NOTES

- 1 Le terme « acteurs municipaux » est privilégié dans cet article pour alléger le texte. Toutefois, nous reconnaissons que, en 2021, près de 25 % des personnes élues à la mairie et près de 40 % des personnes élues au conseil municipal étaient des femmes (ISQ, 2024).
- 2 Les MRC sont des entités administratives qui regroupent des municipalités et des territoires non organisés (le cas échéant) d'un territoire donné sur lequel une autorité est mise en place par la loi (Association des directeurs généraux des MRC du Québec, s. d.). Une région administrative du Québec comporte plusieurs MRC.
- 3 La SOPFEU est un organisme à but non lucratif unique en Amérique du Nord qui est situé sur le territoire du Québec. Son objectif est de prévenir l'apparition des feux de forêt, de les détecter rapidement et de les combattre (SOPFEU, s. d.).
- 4 La nouvelle *Loi sur la sécurité civile visant à favoriser la résilience aux sinistres* (L.R.Q.c. S-2.4), entrée en vigueur le 28 mai 2024, vise à renforcer la résilience face aux sinistres en établissant des mesures de gestion des risques et de réponses optimales. Elle encourage une réponse coordonnée entre les autorités municipales et gouvernementales.

RÉFÉRENCES

- Agnello, D. M., Anand-Kumar, V., An, Q., de Boer, J., Delfmann, L. R., Longworth, G. R., Loisel, Q., McCaffrey, L., Steiner, A. et Chastin, S. (2025). Co-creation methods for public health research – Characteristics, benefits, and challenges: A Health CASCADE scoping review. *BMC Medical Research Methodology*, 25, 60. <https://doi.org/10.1186/s12874-025-02514-4>
- Alalouf-Hall, D. et Fontan, J.-M. (2020). Gestion des catastrophes naturelles en sol québécois : rendre socialement et écologiquement responsables les processus de développement des territoires affligés. *Organisations & Territoires*, 29(2), 127-139. <https://doi.org/10.1522/revueot.v29n2.1156>
- Association des directeurs généraux des MRC du Québec. (s. d.). *Rôle des MRC*. <https://www.adgmrcq.ca/les-mrc/role-des-mrc>
- Beaulieu, N., Santos Silva, J. et Plante, S. (2016). Using a vision of a desired future in climate change adaptation planning: Lessons learned in the municipality of Rivière-au-Tonnerre (Québec, Canada). *Climate and Development*, 8(5), 447-457. <https://doi.org/10.1080/17565529.2015.1064807>
- Benevolenza, M. A. et DeRigne, L. (2019). The impact of climate change and natural disasters on vulnerable populations: A systematic review of literature. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(2), 266-281. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1527739>
- Bertrand, L., Chabot, C., Di Sante, M., Bilodeau, A. et Potvin, L. (2024). Les pratiques de l'action intersectorielle locale pour l'équité en santé : étude du cas Quartier nourricier de la Corporation de développement communautaire Centre-Sud à Montréal. *Global Health Promotion*, 31(4), 102-111. <https://doi.org/10.1177/17579759231211229>
- Bouchard, J., Dostie-Goulet, E., Labelle, V., Prince, M. et Marcoux, J. (2024). *Les préoccupations des élus et élus : de nouveaux enjeux dans un monde en changement*. Fédération québécoise des municipalités. https://fqm.ca/wp-content/uploads/2024/03/ra_preoccupations_elus_et_elus_2023.pdf
- Buse, C. (2013). Intersectoral action for health equity as it relates to climate change in Canada: Contributions from critical systems heuristics. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 19(6), 1095-1100. <https://doi.org/10.1111/jep.12069>
- Buse, K., Tomson, G., Kuruvilla, S., Mahmood, J., Alden, A., van der Meulen, M., Ottersen, O. P. et Haines, A. (2022). Tackling the politics of intersectoral action for the health of people and planet. *BMJ*, 376. <https://doi.org/10.1136/bmj-2021-068124>
- Bush, E. et Lemmen, D. S. (dir.). (2019). *Rapport sur le climat changeant du Canada*. Environnement et Changement climatique Canada, Gouvernement du Canada. <https://changingclimate.ca/CCCR2019/fr>

- Cazalis, P. et Pauchant, T. (1998). Leçons stratégiques pour la gestion de la sécurité civile au Québec. Dans M.-U. Proulx (dir.), *Une région dans la turbulence* (p. 153-170). PUQ. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgzsk>
- Chu, E., Anguelovski, I. et Roberts, D. (2017). Climate adaptation as strategic urbanism: Assessing opportunities and uncertainties for equity and inclusive development in cities. *Cities*, 60, 378-387. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.10.016>
- Cloutier, G., Joerin, F., Dubois, C., Labarthe, M., Legay, C. et Viens, D. (2015). Planning adaptation based on local actors' knowledge and participation: A climate governance experiment. *Climate Policy*, 15(4), 458-474. <https://doi.org/10.1080/14693062.2014.937388>
- Daoust-Gauthier, M. (2023). *Comment les mécanismes de rétablissement permettent-ils la réduction des risques dans les situations post-catastrophes dans les municipalités?* [Mémoire de maîtrise, École nationale d'administration publique]. Espace ENAP. <https://espace.enap.ca/id/eprint/414>
- DePoy, E. et Gitlin, L. N. (2020). *Introduction to research: Understanding and applying multiple strategies* (6^e éd.). Elsevier.
- Figueroa Palacios, E. F. (2017). *Gouvernance et adaptation aux changements climatiques dans les communautés côtières : le cas de Carleton-sur-Mer* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski]. Sémaphore. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1385>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd.). Chenelière Éducation.
- Gaudet, S. et Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : du questionnement à la rédaction scientifique*. Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gouvernement du Québec. (2024). *Schéma de sécurité civile*. <https://www.quebec.ca/habitation-territoire/amenagement-developpement-territoires/amenagement-territoire/guide-prise-decision-urbanisme/protection-environnement/contraintes-nature-anthropique-gestion-risques/schema-securite-civile>
- Guillemot, J., Mayrand, E., Gillet, J. et Aubé, M. (2014). La perception du risque et l'engagement dans des stratégies d'adaptation aux changements climatiques dans deux communautés côtières de la péninsule acadienne. *VertigO*, 14(2). <https://doi.org/10.4000/vertigo.15164>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2024). *Personnes élues aux élections municipales*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/pouvoir/personnes-elues-elections-municipales?onglet=ensemble-de-la-population>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2025a). *Évaluation des vulnérabilités et risques régionaux liés aux changements climatiques et plans d'adaptation régionaux au climat en santé publique (VRAC-PARC)*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/changements-climatiques/vrac-parc/glossaire>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2025b). *Glossaire des aléas et risques sanitaires : VRAC-PARC*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/changements-climatiques/vrac-parc/glossaire>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2025c). *Menaces climatiques*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/changements-climatiques/menaces>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2022). *Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability – Summary for policy makers*. https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf
- Lafond, V. (2015). *Intégrer la gestion des risques dans une approche de développement durable en gouvernance municipale* [Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke]. https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2015/Lafond_Valerie_MEnv_2015.pdf
- Lafond, V., Lord, M.-M. et Drolet, M.-J. (soumis a). Les expériences de justice et d'injustice vécues par des personnes migrantes en contexte de crise climatique. *Revue canadienne sur les réfugiés*.
- Lafond, V., Lord, M.-M. et Drolet, M.-J. (soumis b). Les privilèges sociaux dans le contexte des migrations climatiques internes. *VertigO*.
- Lafond, V., Robitaille, M.-J., Lord, M.-M. et Drolet, M.-J. (soumis c). Structural injustices and people's vulnerability to the climate crisis: A scoping review. *Global Social Challenges Journal*.

- Lalancette, A. et Charles, A. (2022). Factors influencing hazard management by municipalities: The case of coastal communities. *Global Environmental Change*, 73, 102451. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102451>
- Lemire, M. (2020). *Création d'environnements favorables à la santé et à la qualité de vie en milieux municipaux : analyse des pratiques et facteurs de succès – Démarche Prendre soin de notre monde*. Institut national de santé publique du Québec, Gouvernement du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2661_creation_environnements_sante_qualite_vie_milieux_municipaux.pdf
- Lévesque, J., Gervais, M.-J., Robitaille, É. et Couture-Ménard, M.-È. (2022). *L'action municipale pour créer des environnements favorables à la santé et à la qualité de vie : un cadre d'analyse systémique*. Institut national de santé publique du Québec, Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/2024-06/3262-qualite-vie-action-municipale-fr.pdf>
- Maslin, M., Ramnath, R. D., Welsh, G. I. et Sisodiya, S. M. (2025). Understanding the health impacts of the climate crisis. *Future Healthcare Journal*, 12(1), 100240. <https://doi.org/10.1016/j.fhj.2025.100240>
- Mehiriz, K. (2021). The sources of municipalities' innovation in the management of weather disaster risks, their relationships, and their antecedents. *Local Government Studies*, 47(6), 951-970. <https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1816545>
- Mehiriz, K. et Gosselin, P. (2016). Municipalities' preparedness for weather hazards and response to weather warnings. *PLoS ONE*, 11(9), e0163390. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0163390>
- Méndez, M., Flores-Haro, G. et Zucker, L. (2020). The (in)visible victims of disaster: Understanding the vulnerability of undocumented Latino/a and indigenous immigrants. *Geoforum*, 116, 50-62. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.07.007>
- Ministère de la Sécurité publique. (2014). *Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024 : vers une société québécoise plus résiliente aux catastrophes – Sommaire*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/politiques/PO_securite_civile_sommaire_MSP_2014-2024.pdf
- Morin, M. (1995). *La prise de décisions à l'Organisation de la sécurité civile du Québec en temps de catastrophe* [Mémoire de maîtrise, École nationale d'administration publique]. Espace ENAP. <https://espace.enap.ca/id/eprint/42/1/MEMMOR1995.pdf>
- Nixon, S. A. (2019). The coin model of privilege and critical allyship: Implications for health. *BMC Public Health*, 19, 1637. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7884-9>
- Organisation internationale pour les migrations (OIM). (2019). *International Migration Law: Glossary on Migration*. International Organization for Migration. https://environmentalmigration.iom.int/sites/g/files/tmzbdll1411/files/iml_34_glossary.pdf
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2023, 12 octobre). *Changement climatique*. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>
- Ouranos. (2024). *Élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques : guide pour les organismes municipaux*. <https://www.ouranos.ca/fr/actualites/2024-06-20/plan-adaptation-changements-climatiques-guide-pour-organismes-municipaux>
- Parsons, M., Godden, N. J., Henrique, K. P., Tschakert, P., Gonda, N., Atkins, E., Steen, K. et Crease, R. P. (2025). Participatory approaches to climate adaptation, resilience, and mitigation: A systematic review. *Ambio*. <https://doi.org/10.1007/s13280-025-02202-z>
- Pauchant, T. C. et Mitroff, I. I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Québec Amérique.
- Pelletier, J. (2017). *Gouvernance territoriale des risques naturels au Québec et événements extrêmes : le cas de l'inondation à Saint-Jean-sur-Richelieu en 2011* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/10557/1/M14868.pdf>
- Petit, G., Lachance, É., Généreux, M., Barbeau-Meunier, C.-A., Pinsonneault, L., Dao, H. H., Milot, M.-C., Baron, G. et Carignan, A. (2020). Les impacts des changements climatiques sur la santé au Québec : l'exemple de l'Estrie. *Le Climatoscope*, 1, 94-99. <https://usherbrooke.scholaris.ca/items/cd7da0c5-c3b7-43dc-b24b-d6e0608bb143>
- Plante, S., Vasseur, L. et Santos Silva, J. (2018). Adaptation des communautés côtières aux effets des changements climatiques sous l'angle de la résilience : lier la gouvernance locale au développement durable. *VertigO*, 18(2). <https://id.erudit.org/iderudit/1059920ar>

- Québec. (2017). *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*, (2017, chapitre 13), [Québec], Éditeur officiel du Québec. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-122-41-1.html>
- Québec. (2024). *Loi sur la sécurité civile visant à favoriser la résilience aux sinistres*, L.R.Q. c. S-2.4, à jour au 27 mai 2025 [Québec], Éditeur officiel du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-2.4>
- Raikes, J. et McBean, G. (2016). Responsibility and liability in emergency management to natural disasters: A Canadian example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 16, 12-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2016.01.004>
- Ripple, W. J., Wolf, C., Gregg, J. W., Levin, K., Rockström, J., Newsome, T. M., Betts, M. G., Huq, S., Law, B. E., Kemp, L., Kalmus, P. et Lenton, T. M. (2022). World scientists' warning of a climate emergency 2022. *BioScience*, 72(12), 1149-1155. <https://doi.org/10.1093/biosci/biac083>
- Scanu, E. et Cloutier, G. (2015). Why do cities get involved in climate governance? Insights from Canada and Italy. *Urban Environment*, 9. <https://doi.org/10.7202/1036221ar>
- Shankardass, K., Solar, O., Murphy, K., Greaves, L. et O'Campo, P. (2012). A scoping review of intersectoral action for health equity involving governments. *International Journal of Public Health*, 57(1), 25-33. <https://doi.org/10.1007/s00038-011-0302-4>
- Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU). (s. d.). *Une organisation unique en Amérique du Nord*. Gouvernement du Québec. <https://www.sopfeu.qc.ca/a-propos/organisation-unique>
- Sukhera, J. (2022). Narrative reviews: Flexible, rigorous, and practical. *Journal of Graduate Medical Education*, 14(4), 414-417. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00480.1>
- Tedone, J.-L. (2017). *L'adaptation aux changements climatiques et l'aménagement durable du territoire : le cas des municipalités et des MRC québécoises* [Mémoire de maîtrise, Université Laval].
- Watts, N., Adger, W. N., Agnolucci, P., Blackstock, J., Byass, P., Cai, W., Chaytor, S., Colbourn, T., Collins, M., Cooper, A., Cox, P. M., Depledge, J., Drummond, P., Ekins, P., Galaz, V., Grace, D., Graham, H., Grubb, M., Haines, A., Costello, A. (2015). Health and climate change: Policy responses to protect public health. *The Lancet*, 386(10006), 1861-1914. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60854-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60854-6)

ESPACE LIBRE

Satisfaction des usagers de services publics victimes de paiements informels dans les communes au Cameroun : effet médiateur de la participation et rôle modérateur de la transparence

Jean Claude Mbassi^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revuecot.v34n3.2014>



RÉSUMÉ. La corruption constitue une grave menace planétaire qui n'épargne aucun pays et dont les effets peuvent inévitablement compromettre l'épanouissement des citoyens. Dans ce contexte, satisfaire les usagers de services publics est une tâche ardue et complexe, singulièrement en Afrique subsaharienne, gangrenée par ce fléau. Toutefois, trouver les mécanismes pour y remédier n'étant pas insurmontable, cette étude examine l'effet médiateur de la participation et le rôle modérateur de la transparence sur le lien corruption-satisfaction de l'utilisateur de services publics dans les communes du Cameroun. Une enquête menée auprès de 856 usagers permet le test des hypothèses par la méthode des équations structurelles. Les résultats montrent que toutes les relations postulées sont vérifiées et que la transparence modère celles-ci. La singularité de cette étude réside dans l'intégration conjointe des attributs « participation » et « transparence » en matière d'évaluation de la satisfaction des usagers victimes de paiements informels, attributs peu pris en compte dans la littérature.

Mots clés : Participation, transparence, satisfaction, corruption, équations structurelles

ABSTRACT. Corruption is a serious global threat that spares no country and whose effects can inevitably compromise citizen fulfilment. In this context, satisfying public service users is a difficult and complex task, particularly in sub-Saharan Africa, which is plagued by this scourge. However, since finding mechanisms to remedy this situation is not insurmountable, this study examines the mediating effect of participation and the moderating role of transparency on the link between corruption and public service user satisfaction in Cameroon's municipalities. A survey of 856 users allows to test the hypotheses using structural equation modelling. The results show that all the postulated relationships are verified and that transparency moderates them. The uniqueness of this study lies in the joint integration of the 'participation' and 'transparency' attributes in assessing the satisfaction of users who are victims of informal payments, which attributes are rarely considered in the literature.

Key words: Participation, transparency, satisfaction, corruption, structural equations

^a Enseignant-chercheur, Faculté des sciences économiques et de gestion appliquée, Université de Douala, Douala (Cameroun)

Introduction

Le phénomène de corruption constitue une grave menace planétaire qui n'épargne aucun pays, qu'il soit développé, émergent ou en phase de développement, ni aucun secteur d'activité sociale, économique et même politique (Santap et Mohamud, 2020). Ses dimensions, son intensité et la façon dont les pouvoirs publics et la société civile s'y attaquent diffèrent selon le niveau de développement du pays.

Dans le cas spécifique des pays en développement, majoritairement situés en Afrique subsaharienne, le fort taux de prévalence de la corruption de 33 % (Transparency International, 2023) désorganise le fonctionnement harmonieux de la vie économique, sociale et politique. Dans ce contexte, satisfaire les usagers des services publics devient une tâche ardue et complexe pour toutes les administrations publiques.

Les paiements informels sont appréhendés ici au sens de Hadjdaj et Transparency International (2002) comme un paiement non officiel, sous la table et de la poche de l'utilisateur, effectué en espèces ou en nature pour obtenir le service officiellement gratuit. Leurs effets sur la satisfaction de l'utilisateur dans les pays en développement et postcommunistes s'analysent à partir de trois courants :

1. Les tenants du *grease-the-wheel* (huile dans les rouages), pour lesquels la corruption induit la satisfaction des usagers par ses effets positifs. Elle atténue les distorsions des procédures bureaucratiques, permet de contourner les obstacles bureaucratiques (Leff, 1964; Huntington, 1968; Habibov et collab., 2017, 2021) et est un élément incitatif des bureaucrates dans le cas de dysfonctionnement du service (Aidt, 2003; Green, 2011).
2. À contrario, les défenseurs du *sand-the-wheel* (grain de sable dans les rouages) postulent que la corruption est toujours source d'insatisfaction des usagers (Zaloznaya, 2012). En effet, elle accentue les difficultés des activités informelles, aggrave les inégalités sociales et réduit drastiquement la satisfaction des usagers par une dégradation des normes et conditions de vie (Habibov, 2016; Habibov et Cheung, 2016; Abate et Bakehe, 2024). Par ailleurs, elle accroît la perception négative des performances des services publics et une perte de confiance envers les gouvernants (Park et Blenkinsopp, 2011).
3. Le courant de la culture de la corruption (*culture of corruption*) suggère que la corruption est très influencée par les normes culturelles (Miller et collab., 2001; Fisman et Miguel, 2007; Lee et Guven, 2013). En tant que culture, elle est considérée comme une norme plutôt qu'un crime et est donc acceptée et tolérée par les usagers (Smith, 2008; Habibov et collab., 2021). Cette posture est fortement ancrée dans les pays en développement, avec des effets marginaux sur la satisfaction des usagers (Habibov et collab., 2021).

S'agissant des travaux portant sur le lien corruption-satisfaction (des usagers, citoyens, parties prenantes ou employés), le rôle modérateur ou médiateur de la confiance envers le gouvernement et de la transparence a été exploré (Jahansoozi, 2006; Pathak et collab., 2008; Rawlins, 2008; Park et Blenkinsopp, 2011). Santap et Mohamud (2020) observent les effets médiateurs de la confiance envers la démocratie et de la participation des usagers dans un contexte de corruption généralisée. D'autres travaux se sont intéressés au lien corruption-satisfaction à l'égard de la démocratie (Dahlberg et Holmberg, 2014; Villoria et collab., 2013; Dahlberg et Linde, 2016; Pellegata et Memoli, 2018; Dahlberg et collab., 2015).

Par ailleurs, les effets de la corruption sur la participation ont aussi été traités (Olsson, 2014; Neshkova et Kalesnikaite, 2019). Zakaria (2013) démontre que la corruption sape la confiance et la société civile. Cependant, dans la littérature, une voie reste sous-explorée : celle qui analyse les effets conjoints de la participation et de la transparence sur cette relation.

Pour combler ce manque, nous mobilisons dans cette étude les attributs de participation et de transparence dans un environnement à forte prévalence de corruption : le Cameroun. L'objectif de cette recherche consiste à analyser l'effet médiateur de la participation et le rôle modérateur de la transparence sur la relation corruption-satisfaction des usagers de services publics victimes de paiements informels dans les communes du Cameroun.

La raison qui justifie le choix à l'échelle des communes du Cameroun est double. En premier lieu, les pays africains en développement, qui sont situés en majorité au sud du Sahara, se caractérisent par une forte incidence des pratiques de corruption. En 2023, l'indice de perception de la corruption (IPC) de Transparency International (2023) indiquait que la corruption demeure un fléau majeur dans ce pays. Le Cameroun obtient un score de 27 (échelle allant de 0 à 100) en matière de perception par les pairs de l'absence de corruption. Ce score place le pays au 140^e rang sur 180, une place peu reluisante. Il est largement inférieur à la moyenne mondiale (43) et à celui des pays de l'Afrique subsaharienne (33). Il prouve qu'aucune amélioration n'est observable dans sa lutte, malgré la pléthore d'institutions créées à cet effet, révélant ainsi son caractère endémique dans ce pays.

En second lieu, l'administration territoriale s'adjuge la deuxième place des administrations les plus corrompues du Cameroun (CONAC, 2023). Sa mission principale d'œuvrer au développement local et d'améliorer les conditions de vie des habitants demeure une illusion. Environ, 16,6 millions d'enfants scolarisés (29 %) n'ont pas d'acte de naissance et perdent six années de leur scolarité à cause d'un processus de délivrance laborieux qui nécessite des coûts prohibitifs et informels (BUNEC, 2024). La prise en compte de la participation et de la transparence dans la gestion municipale, d'une part, par un effet d'« ensoleillement² » et, d'autre part, par l'implication individuelle et collective des usagers dissuaderait les comportements non éthiques des agents municipaux (Heald, 2006).

L'article s'appuie sur une étude empirique quantitative. L'échantillon de convenance est de 856 usagers des services publics camerounais. Les résultats montrent que toutes les relations postulées sont vérifiées et que la transparence modère ces relations. L'originalité de cette étude réside dans l'intégration concomitante des attributs « participation » et « transparence » en matière d'évaluation de la satisfaction des usagers de services publics victimes de la corruption dans les municipalités, attributs rarement pris en compte dans la littérature.

Nous présentons d'abord une brève revue de la littérature, puis la clarification de la démarche méthodologique adoptée et, enfin, l'analyse des résultats et leur discussion.

1. Revue de la littérature

1.1 Corruption et satisfaction de l'utilisateur

Plusieurs travaux empiriques apportent la preuve que les paiements informels induisent selon le cas la satisfaction ou l'insatisfaction des usagers (Leff, 1964; Huntington, 1968; Aidt, 2003; Green, 2011; Habibov et collab., 2017, 2019, 2021; Santap et Mohamud, 2020). Or, la satisfaction des usagers est d'une grande importance pour les administrations publiques, qui ont souvent l'exclusivité de la prestation de certains services.

Habibov et ses collègues (2019) postulent que les usagers ont tendance à soutenir le gouvernement en cas de performances satisfaisantes, mais à retirer leur soutien en cas de faibles performances. La corruption apparaît ainsi comme une des raisons principales de l'insatisfaction des usagers de leur commune. Toutefois, les effets de la corruption sur la satisfaction peuvent être positifs et/ou négatifs.

S'agissant des effets positifs, les travaux de Nye (1967), d'Aidt (2003), de Green (2011), de Huntington (1968), de Leff (1964), de Santap et Mohamud (2020) et d'Habibov et ses collègues (2019) montrent que, dans les pays postcommunistes et en développement dans lesquels les services publics connaissent des difficultés dans leur fonctionnement harmonieux, la corruption est une arme parfaite d'évitement des obstacles bureaucratiques afin de faciliter et d'accélérer la prestation de services.

Concernant les effets négatifs de la corruption, Hiskey et Seligson (2003), Weitz-Shapiro (2008), Park et Blenkinsopp (2011), Anderson et Tverdova (2003) et Santap et Mohamud (2020) affirment que la corruption perçue en Corée du Sud, en Amérique du Sud et en Somalie influe négativement sur la satisfaction des usagers, amplifiée par de faibles institutions.

Dans le contexte local camerounais, caractérisé par de faibles institutions couplées à une corruption endémique, cette relation mérite d'être aussi explorée.

1.2 Corruption et participation de l'usager

Les travaux portant sur l'influence de la corruption sur la participation citoyenne dans la gestion des affaires de la cité sont rares (Santap et Mohamud, 2020). Cependant, le rôle de la participation citoyenne dans la résorption de la corruption est suffisamment documenté (Ralchev, 2004; Setiyono et McLeod, 2010; Bawa, 2011). Les travaux permettent de distinguer la corruption politique de la corruption bureaucratique, en ce sens que le bureaucrate peut collecter les pots-de-vin auprès d'usagers avec la collaboration d'élus afin de partager les bénéfices (Santap et Mohamud, 2020).

Selon Theiss-Morse et Hibbing (2005), la participation citoyenne est l'implication individuelle et collective des citoyens afin d'influencer leurs conditions d'existence dans leur communauté. On distingue ainsi la participation politique et la participation administrative, qui renvoient respectivement à la gouvernance démocratique et à la citoyenneté (Kostadinova et Kmetty, 2018; Neshkova et Kalesnikaite, 2019). Ainsi, la participation politique est relative au processus électoral et à la sélection des représentants souhaités, tandis que celle administrative concerne le processus administratif et est axée sur des problèmes du quotidien. Roberts (2004) pense que, dans ce processus, les citoyens « partagent le pouvoir avec les agents publics dans la prise de décisions importantes liées à leur communauté » (p. 320, trad. libre).

Les travaux portant sur les effets de la corruption sur la participation politique présentent des résultats contradictoires (Dahlberg et Solevid, 2016). Lorsque les citoyens perçoivent leur système politique comme corrompu, ils préfèrent s'abstenir de participer aux élections (McCann et Dominguez, 1998; Davis et collab., 2004; Stockemer et collab., 2013; Sundström et Stockemer, 2015; Kostadinova et Kmetty, 2018). À contrario, la corruption peut avoir un effet mobilisateur pour une participation électorale accrue, soit changer la donne, soit pour profiter de la situation (Kostadinova, 2009; Escaleras et collab., 2012).

La corruption sur la participation des citoyens à l'échelle locale cause deux types d'effets :

1. *Démobilisation* : En raison de la violation des normes démocratiques d'inclusion (Warren, 2004), les citoyens percevant leur gouvernement comme véreux sont moins enclins à participer à la gouvernance démocratique locale (Kostadinova, 2012). Dans les pays en développement et en transition démocratique à l'instar du Cameroun, la déception des citoyens face aux bureaucrates corrompus entraîne un mécontentement à l'égard du système politique et de la démocratie (taux d'abstention élevé aux élections locales) (Svolik, 2013).
2. *Mobilisation* : Les citoyens témoins des cas de corruption peuvent se sentir obligés de s'impliquer afin d'accroître la transparence et l'équité des institutions publiques locales (Santap et Mohamud, 2020). Dans un contexte d'institutions démocratiques faibles, une corruption généralisée pourrait galvaniser les citoyens à participer à la gestion de la commune afin de bénéficier des réseaux clientélistes existants. À cet effet, Manzetti et Wilson (2007) postulent que les gouvernements locaux corrompus peuvent bénéficier du soutien des citoyens en octroyant des avantages à ceux-ci par le biais des réseaux corrompus mis en œuvre.

S'agissant des pays au sud du Sahara caractérisés par les institutions politiques faibles, la corruption devrait plutôt accroître la participation des citoyens et améliorer la gestion de la commune (Santap et Mohamud, 2020).

1.3 Participation et satisfaction de l'utilisateur

La satisfaction de l'utilisateur est un facteur important, en ce sens qu'elle est sa perception des efforts du gouvernement local dans la prise en compte de ses préférences et besoins (Miller et Miller, 1991; Hassett et Watson, 2003; Kelly, 2003; Van Ryzin, 2006; Franklin et collab., 2009). Les travaux d'Ebdon et Franklin (2006), de Robbins et ses collègues (2009) et de Risner et Bergan (2012) prouvent que la participation des usagers induit de bons résultats concernant les politiques publiques et améliore la prestation de services. La contribution de la participation à la satisfaction des usagers permet également de renforcer leur confiance envers leur commune par sa capacité à fournir des services sociaux de base de manière efficace et efficiente (Fleming et Barnhouse, 2006).

Ainsi, pour Van Ryzin et ses collègues (2004), la satisfaction des usagers est l'altimètre de l'adéquation entre l'offre des services publics locaux et leurs besoins et attentes, et entraîne la confiance entre la commune et la population locale. L'implication active des usagers dans le processus de prise de décisions favorisera l'interaction entre les décideurs publics locaux et la population locale (Keele, 2007; Kweit et Kweit, 2007).

Afin de dynamiser cette symbiose, King et ses collègues (1998) pensent que les gouvernants doivent mettre sur pied plusieurs stratégies afin d'encourager la participation des usagers et d'améliorer leur satisfaction à l'égard des services publics (communication directe, enquêtes auprès des usagers, audiences publiques, conseils consultatifs, etc.). Les mécanismes participatifs conçus délibérément par le gouvernement local peuvent favoriser leur évaluation et améliorer la satisfaction des usagers dans la prestation de services publics locaux (Fleming et Barnhouse, 2006).

Dans le contexte d'inexistence d'un cadre légal favorisant la participation où les usagers expriment de plus en plus leur volonté à donner leur opinion dans la gestion des affaires locales, il serait important de tester ce lien.

1.4 Effet modérateur de la transparence

Les travaux portant sur le concept de transparence à l'échelle des municipalités mettent l'accent sur la dimension ouverture (Park et Blenkinsopp, 2011). Appréhendée comme un flux ouvert d'informations,

la transparence dans une commune concerne ce que l'on communique aux usagers et également ce qui se fait de bien à l'intérieur de ladite commune (Oliver, 2004; Holzner et Holzner, 2006; Piotrowski, 2007). Elle est reconnue comme un principe et un élément de démocratie pour le gouvernement local (Fairbanks et collab., 2007; Piotrowski et Van Ryzin, 2007; Bauhr et Grimes, 2014). Ainsi, le désir grandissant de transparence repose sur plusieurs aspects.

D'abord, dans les sociétés démocratiques, notamment représentatives à l'instar d'une municipalité, la transparence représente une des revendications morales fondamentales. Le citoyen a droit à l'accès aux informations gouvernementales (Pasquier et Villeneuve, 2007).

Ensuite, la transparence apparaît comme une des mesures pratiques prises pour réduire la corruption. Elle favorise la vigilance des citoyens sur les comportements corrompus par son effet dissuasif. Elle dissuade ainsi les agents municipaux à utiliser abusivement la fonction publique locale à des fins personnelles (Florini, 2007).

Enfin, la transparence influe positivement sur la confiance et sur l'imputabilité (Heald, 2006). Rawlins (2008) suggère aux organisations publiques de faire preuve de transparence afin d'augmenter le niveau de confiance des citoyens. Cependant, Prat (2006) appelle à la prudence en évoquant les effets pervers de celle-ci : la violation de la vie privée, le coût direct de la divulgation et la mise sur la place publique des informations considérées comme sensibles.

Au Cameroun, la gestion locale étant abandonnée au seul maire et en l'absence d'un cadre légal favorisant la transparence, examiner ces relations sous le prisme de la transparence s'avère nécessaire.

2. Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel présenté à la figure 1 illustre toutes les relations postulées et révèle le lien joué par les quatre variables : participation, transparence, corruption et satisfaction.

La figure 1 facilite la lecture des liens postulés et induit les hypothèses suivantes :

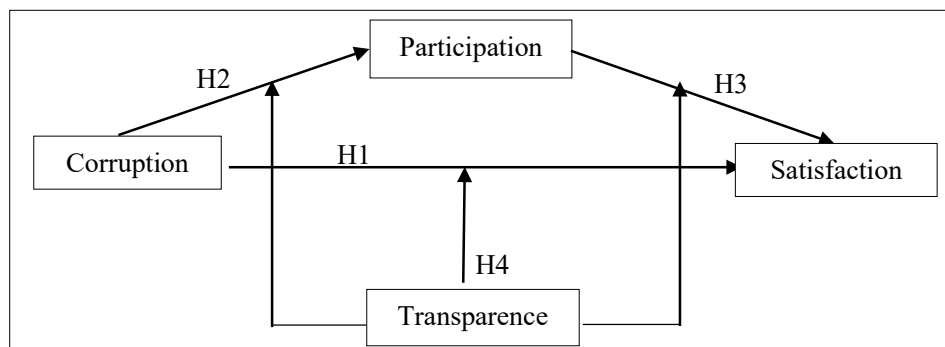


Figure 1 – Modèle d'analyse conceptuel

- H1 : La corruption influence négativement la satisfaction de l'utilisateur;
- H2 : La corruption influence négativement la participation de l'utilisateur;
- H3 : La participation influence positivement la satisfaction de l'utilisateur;
- H4 : La transparence dans la gestion municipale modère tous les liens postulés.

3. Méthodologie

La méthodologie porte sur le choix des variables du modèle et leur mesure, sur la population échantillonnée, sur la méthode d'échantillonnage, sur la collecte des données et sur le traitement des données.

3.1 Choix des variables et leur mesure

Les hypothèses retenues reposent sur quatre variables :

1. La *participation* est la prise en compte de l'opinion des usagers ou de leurs représentants pour définir l'offre de services (Goudarzi et Guenoun, 2010);
2. La *transparence* fait référence aux informations fournies par la commune aux usagers sur les actions du service en général et sur le traitement de leur demande en particulier ;
3. La *corruption* est appréhendée, au sens de Hadjdaj et Transparency International (2002), comme la « petite corruption », qui est un paiement informel, non officiel, sous la table et de la poche de l'utilisateur, effectué en espèces ou en nature pour obtenir le service officiellement gratuit (Zaloznaya, 2012). Ses effets sont néfastes sur le fonctionnement de l'administration publique ;
4. La *satisfaction de l'utilisateur* est un état psychologique qui résulte d'une comparaison entre les attentes par rapport au service et les sentiments ressentis après l'achat et sa consommation (Sabadie, 2003; Guenoun et collab., 2016).

Ces variables sont captées sur une échelle de Likert à 5 points. Pour cet article, les services publics d'état civil et techniques font l'objet d'évaluation (la délivrance des actes de naissance, de décès, le reprofilage des routes, la construction d'adduction d'eau, la délivrance des licences, des permis de bâtir etc.).

Variables	N ^{bre} d'items	Auteurs
Corruption	5	Parasuraman et collab. (1988); Sabadie (2003); Goudarzi et Guenoun (2010)
Participation	9	Goudarzi et Guenoun (2010); Guenoun et collab. (2016)
Transparence	9	Goudarzi et Guenoun (2010); Guenoun et collab. (2016)
Satisfaction	5	Sabadie (2003); Guenoun et collab. (2016)

Tableau 1 – Récapitulatif des variables du modèle

3.2 Population échantillonnée

La population qui fait l'objet de cette étude est constituée des usagers utilisateurs des services publics locaux habitants dans une commune des régions du Centre et du Littoral du Cameroun.

3.3 Méthode d'échantillonnage

En l'absence d'une base de sondage, l'échantillon par convenance est constitué de 856 usagers issus de collectivités locales. Cependant, les quotas selon la taille de la commune ont été retenus. Deux raisons justifient le choix de ces régions d'enquête. Premièrement, elles totalisent 104 communes sur les 360 que compte le pays, soit 29 % en valeur relative (MINATD, 2017). Deuxièmement, elles abritent 7 948 209 habitants, soit 34 % de la population totale du pays, estimée à 23,3 millions d'habitants (BUCREP, 2017).

3.4 Collecte des données

L'enquête a été menée pour une durée de quatre mois, de septembre à novembre 2022, dans les communes retenues. Le questionnaire a été passé en face à face, pour une durée moyenne de 40 minutes, par une équipe d'enquêteurs de l'Institut national de la statistique du Cameroun.

Des 1000 questionnaires soumis, 856 se sont avérés exploitables. L'échantillon de convenance final est donc de 856 individus. Les questionnaires non retenus comportaient des informations incohérentes.

3.5 Traitement des données

Quatre étapes jalonnent le traitement des données :

1. Une *analyse factorielle exploratoire* pour faire émerger le modèle d'analyse. Au terme de celle-ci, la fiabilité interne des facteurs à travers l'alpha de Cronbach est vérifiée;
2. Une *analyse factorielle confirmatoire* pour valider le modèle généré et pour examiner la cohérence interne et la validité discriminante des variables latentes (Jöreskog, 1971; Fornell et Larcker, 1981);
3. Des *équations structurelles* pour tester les hypothèses. Elles permettent de valider le modèle de mesure et de structure (Anderson et Gerbing, 1988) ;
4. Une *analyse multi-groupe du modèle contraint ou non contraint* (Dabholkar et Bagozzi, 2002; Byrne, 2010) pour observer l'effet modérateur de la transparence sur les liens présumés, en divisant l'échantillon en deux strates.

Le traitement des données est effectué à l'aide des logiciels SPSS 20 et Amos 20.0.

4. Résultats

Les résultats présentés portent notamment sur le profil des répondants, sur les deux analyses factorielles, sur le test des hypothèses et sur l'analyse multi-groupe.

4.1 Profil des répondants

L'échantillon final retenu comprend 56 % d'hommes et 44 % de femmes, avec une prédominance de la tranche d'âge 18-35 ans, soit 46 % des répondants. Concernant l'éducation, 56 % des répondants déclarent un niveau d'étude secondaire et 29 % un niveau supérieur. Le tiers des répondants (32 %) reconnaissent gagner moins de 36 470 FCFA par mois, ce qui représente le salaire minimal interprofessionnel de croissance.

Variable	Items	N ^{bre}	%
Sexe	Homme	479	56,54
	Femme	377	43,69
Âge	18-35 ans	394	46,03
	36-55 ans	376	43,92
	Plus de 56 ans	86	10,05
Niveau d'éducation	Sans niveau	38	4,44
	Primaire	97	11,33
	Secondaire	476	55,61
	Supérieur	245	28,62
Tranche de revenu (en FCFA)	Moins de 36 470	276	32,24
	[36 470 à 72 940[	172	20,09
	[72 940 à 145 880[	205	23,95
	[145 880 à 291 760[	149	17,41
	[291 760 à 583 520[	46	5,37
	[583 520 à 1 167 040]	6	0,70
	Plus de 1 167 040	2	0,23

Tableau 2 – Caractéristiques des usagers

4.2 Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Au terme de huit itérations, l'analyse en composantes principales révèle six facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1 et qui restituent 70,65 % de la variance totale (voir tableau 3 en annexe). Lors de cette phase exploratoire, les items dont les contributions factorielles sont inférieures au seuil de 0,5 sont supprimés (Lim, 1996). Les coefficients de cohérence interne sont satisfaisants et compris entre 0,78 et 0,93. Les facteurs par ordre d'importance sont : F1 Participation = 9 items; F2 Transparence = 9 items; F3 Existence de la corruption = 5 items; F4 Satisfaction émotionnelle = 3 items; F5 Effets de la corruption = 2 items et F6 Satisfaction cognitive = 2 items.

4.3 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Complémentaire à l'analyse exploratoire, l'analyse confirmatoire est menée selon la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance. Elle requiert une multinormalité des variables de mesure, qui se détermine par les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement, avec l'intervalle de variation compris entre (-3, 3) (Bollen, 1989; Roussel et collab., 2002).

Les coefficients ne signalent aucune violation de cette consigne. L'analyse confirmatoire fournit les indices et les valeurs des indicateurs pour estimer la cohérence interne et la validité de construit de l'échelle de mesure, et atteste du bon ajustement du modèle ($\chi^2 = 343,999$; $\chi^2/dl = 2,035$; CFI = 0,943; GFI = 0,946; RMSEA = 0,010; AGFI = 0,919; RMR = 0,058). Les facteurs 5 et 6 sont supprimés pour faibles corrélations multiples au carré (SMC < 0,5). La cohérence interne et la validité discriminante sont mises en évidence au tableau 4, selon les préconisations de Fornell et Larcker (1981).

Facteurs	Alpha de Cronbach	Rh� de Jöreskog (cohérence)	Rh� � (validité de construit)
Participation	0,92	0,91	0,83
Transparence	0,93	0,92	0,86
Corruption	0,88	0,87	0,81
Satisfaction	0,87	0,87	0,68

Tableau 4 – Résultats de la cohérence et de la validité de construit

4.4 Test des hypothèses

La méthode des équations structurelles par l'analyse des structures de covariance permet le test des hypothèses. Le tableau 5 fournit les résultats des liens éprouvés. Toutefois, la corrélation entre les attributs est préalablement présentée afin d'observer le sens et l'intensité des liens.

Facteurs	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4
Participation (1)	17,78	6,54	1			
Transparence (2)	17,77	6,59	0,735**	1		
Corruption (3)	12,26	3,90	-0,246**	-0,280**	1	
Satisfaction (4)	14,25	3,17	0,551**	0,592**	-0,377**	1

Tableau 5 – Matrice de corrélations des variables

Les résultats révèlent l'existence d'une relation :

- positive entre l'attribut transparence et la satisfaction ($r = 0,592$; $p < 0,01$);
- positive entre l'attribut participation et la satisfaction ($r = 0,551$; $p < 0,01$);
- négative entre l'attribut transparence et la corruption ($r = -0,280$; $p < 0,01$);
- négative entre l'attribut participation et la corruption ($r = -0,246$; $p < 0,01$);
- négative entre la corruption et la satisfaction ($r = -0,377$; $p < 0,01$).

Le sens et l'intensité des liens étant précisés, nous procédons au test des hypothèses.

4.5 Vérification des hypothèses et analyse multi-groupe

Le tableau 6 renseigne sur les relations de causalité entre les variables latentes, sur leurs coefficients structurels, sur leur *critical ratio* et leur significativité.

Relations causales			Coefficient structurel	Erreur standard	Critical ratio	p	Hypothèses	Décision
SATISF	<---	CORRUP	-0,276	0,029	-9,372	0,000	H1	Validée
PARTIC	<---	CORRUP	-0,270	0,032	-8,506	0,000	H2	Validée
SATISF	<---	PARTIC	0,523	0,029	18,298	0,000	H3	Validée
χ^2			62,652 ($p < 0,01$)					
χ^2/dl			1,139					
RMR			0,023					
RMSEA			0,010					
CFI			0,996					
GFI			0,987					
NFI			0,971					
AGFI			0,975					

Tableau 6 – Synthèse du test des hypothèses

La lecture des résultats du tableau 6 suggère quelques commentaires :

- L'hypothèse 1 *La corruption influence négativement la satisfaction de l'utilisateur* est vérifiée ($r = -0,276$; $p = 0,000$). La corruption existante dans les services publics locaux induit l'insatisfaction;
- L'hypothèse 2 *La corruption influence négativement la participation de l'utilisateur* est vérifiée ($r = -0,270$; $p = 0,000$). La corruption dissuade les usagers ou leurs représentants à donner leur point de vue concernant la gestion de la commune;
- L'hypothèse 3 *La participation influence positivement la satisfaction de l'utilisateur* est validée ($r = 0,523$; $p = 0,000$). Les usagers exprimant leur point de vue en matière de politiques publiques locales sont satisfaits;
- L'hypothèse 4 *La transparence dans la gestion municipale modère tous les liens postulés* est validée.

	- transparent	+ transparent	Total
Effectif (N)	446	410	856
Pourcentage (%)	52,10	47,90	100
Moyenne	12,48	23,51	17,76
Écart-type	2,91	4,25	6,59

Tableau 7 – Distribution de l'échantillon selon la perception de la transparence

L'échantillon est subdivisé en deux groupes : les usagers percevant une gestion opaque de leur commune ($n = 446$) et ceux percevant le contraire ($n = 410$). Pour mettre en évidence l'effet modérateur de la transparence dans les relations postulées, l'analyse multi-groupe est retenue.

Relations testées	- transparent		+ transparent	
	Coefficients structurels	Seuil de signe de la relation	Coefficients structurels	Seuil de signe de la relation
<i>SATIS <--- CORRUP</i>	-0,309	0,000	-0,212	0,000
<i>PARTIC <--- CORRUP</i>	-0,112	0,030	-0,164	0,000
<i>SATISF <--- PARTIC</i>	0,283	0,000	0,500	0,000

Tableau 8 – Résultats de l'analyse multi-groupe de la perception de la transparence (H4)

La prise en compte de la transparence dans la gestion municipale modifie le lien corruption-satisfaction. Dès lors, bien que l'influence de la corruption sur la satisfaction soit négative dans les deux groupes, il existe une différence significative entre les usagers qui pensent que leur commune est gérée de manière opaque ($r = -0,309$; $p = 0,000$) et ceux qui postulent le contraire ($r = -0,212$; $p = 0,000$). Les usagers convaincus de la gestion opaque de leur commune sont plus insatisfaits.

La corruption décourage les usagers à participer à la gestion de leur commune. Cela est valable pour les usagers qui affirment que la gestion municipale est transparente ($r = -0,164$; $p = 0,000$) et pour ceux qui pensent qu'elle fonctionne dans l'opacité ($r = -0,112$; $p = 0,030$). Elle décourage plus les usagers qui postulent d'une gestion municipale transparente.

Considérant l'influence de la participation sur la satisfaction, elle est positive et accrue dans les communes dont la gestion est transparente ($r = 0,500$; $p = 0,000$). L'effet similaire est observé dans les communes dont la gestion est opaque avec une moindre intensité ($r = 0,283$; $p = 0,000$). Les usagers des communes bénéficiant d'une gestion transparente sont plus enclins à participer à la gestion locale et sont aussi les plus satisfaits.

5. Discussion

Ce travail analyse l'effet médiateur de la participation et le rôle modérateur de la transparence sur la relation corruption-satisfaction des usagers de services publics dans les communes du Cameroun. Des analyses factorielles et des équations structurelles ont été mobilisées.

Les résultats montrent l'existence d'une relation négative entre la corruption et la satisfaction, ce qui conforte les conclusions de Park et Blenkinsopp (2011), pour qui la corruption induit une insatisfaction des usagers des services publics en Corée du Sud. Au Cameroun, l'usager dans sa quête de service fait souvent face aux obstacles administratifs réels ou créés qui favorisent les paiements informels. Par exemple, pour délivrer les documents administratifs (état civil, autorisations, patente, permis de bâtir, etc.), les agents municipaux créent des pénuries artificielles d'imprimés ou vendent des faux documents. Pour accélérer ou faciliter l'obtention (*grease-the-wheel*) desdits documents, eu égard à leur importance dans leur vie quotidienne et au monopole de délivrance détenu par la municipalité (Jain, 2001), les usagers effectuent à contrecœur des paiements informels pour obtenir le service – parfois gratuit. Les pauvres et vulnérables dépourvus des moyens alternatifs d'accéder au service sont plus concernés. Ainsi, avec une incidence de pauvreté de 38 % (INS, 2024), plusieurs usagers sont exclus du service local (enfants sans acte de naissance) et ne peuvent qu'être insatisfaits.

Ensuite, nous observons l'existence d'une relation négative et significative de la corruption sur la participation. Ce résultat confirme celui de Neshkova et Kalesnikaitė (2019) en Amérique latine et aux Caraïbes, qui postulent que la perception d'un niveau élevé de corruption supprime la participation, plutôt que de l'encourager. Au Cameroun, ce résultat s'explique par la faiblesse des institutions, qui se traduit par une absence d'organismes favorisant la participation (comités de quartiers, comités locaux de développement, société civile, etc.). L'absence d'un cadre normatif de participation couplée aux paiements informels décourage plutôt les usagers victimes à participer à la gestion de leur commune. De plus, ces paiements informels bénéficient exclusivement aux agents municipaux (Manzetti et Wilson, 2007).

Par ailleurs, il existe un lien positif et significatif entre la participation et la satisfaction des usagers des services publics locaux. Les travaux de Wu et Jung (2016) en Corée du Sud confirment cette posture. En effet, bien que très marginale dans le contexte du Cameroun, la contribution de la participation à la satisfaction des usagers est forte. Le maire conforte exclusivement sa légitimité par son élection, et non par la participation, qui nécessite l'ouverture d'espaces de participation aux usagers (Minfegue, 2016). Par conséquent, à titre d'exemples, seuls 4 % des usagers en ville et 21 % des usagers au village sont consultés et impliqués dans le reprofilage d'une route, et 3 % et 14 % pour la construction du centre de santé (INS, 2007).

Enfin, les résultats de l'analyse multi-groupe révèlent des différences significatives entre usagers. Les effets positifs de la participation sur la satisfaction sont moins accentués dans le groupe d'usagers qui rapportent une gestion opaque que dans le groupe postulant le contraire. Les usagers ou leurs représentants qui pensent que la commune fournit les informations sur son fonctionnement sont plus enclins à contribuer au processus de prise de décisions qui ont des impacts sur leur vie et sont plus satisfaits. Par contre, les usagers qui ne sont pas informés du fonctionnement et des actions entreprises par la commune sont moins consultés et moins impliqués dans la réalisation des projets d'intérêts communs et sont moins satisfaits (Mbassi, 2018). Les élus locaux au Cameroun ne rendent presque pas compte aux usagers des actions et décisions prises, ce qui entretient les comportements non éthiques et des abus de pouvoir. Pourtant, la publication par les élus locaux des informations sur les finances, sur les opérations et sur l'accessibilité aux décisions permettrait à l'usager de se faire son opinion et de procéder à l'évaluation de l'action locale.

Conclusion

Ce travail analysait l'effet médiateur de la participation et le rôle modérateur de la transparence sur la relation corruption-satisfaction des usagers des services publics dans les communes du Cameroun. Pour y arriver, des analyses factorielles et des équations structurelles ont été mobilisées. Les résultats confirment les hypothèses des liens suivants :

- H1 : La corruption influence négativement la satisfaction de l'utilisateur;
- H2 : La corruption influence négativement la participation de l'utilisateur;
- H3 : La participation influence positivement la satisfaction de l'utilisateur;
- H4 : La transparence dans la gestion municipale modère tous les liens postulés.

La participation des usagers dans le processus de prise des décisions qui ont des impacts sur leur vie reste marginale au Cameroun. Pourtant, son implantation contribuerait significativement à atténuer l'influence négative des pratiques de corruption sur la satisfaction des usagers. Il est impératif que les usagers exercent une influence et un contrôle concernant les décisions prises et qui les affectent (Devas et Grant, 2003). La *Loi n° 2004-017 du 22 juillet 2004 portant loi d'orientation de la décentralisation* constitue un cadre institutionnel et législatif qui contraint les élus locaux à associer les usagers dans le processus de prise de décisions qui affectent leur vie.

S'agissant de la transparence, elle représente la disponibilité de l'ensemble des informations pour le grand public ainsi que la clarté au sujet des règles, règlements et décisions du gouvernement local (Asian Development Bank, 1995). En effet, les élus locaux doivent fournir aux usagers les informations sur les décisions prises par le conseil municipal (pièces à fournir pour chaque service, coûts des biens et services, temps de délivrance, responsable du service, délibérations votées, etc.) afin d'agir comme « chien de garde » contre les actes de corruption. Aussi, l'effet « d'ensevelissement » de la transparence dissuaderait les agents municipaux à utiliser abusivement à des fins personnelles la fonction publique locale (Heald, 2006; Florini, 2007).

Limites

Ce travail comporte quelques limites à l'instar de l'évaluation perceptuelle de la corruption. En effet, une évaluation expérientielle de la corruption pourrait aboutir à des résultats différents. L'évaluation de l'influence de la corruption sur la satisfaction porte sur plusieurs services publics (d'état civil et techniques) offerts par la commune. Par conséquent, l'évaluation globale de la corruption peut altérer la perception positive d'un service. Les efforts dudit service pour satisfaire les usagers pourraient être éclipsés par une perception globale négative, qui est l'apanage des services publics en général.

Dans le prolongement de ce travail, les recherches pourraient en premier lieu prendre en compte les éléments comme l'expérience personnelle de la corruption vécue par l'utilisateur dans sa quête de service, tout comme la taille de la commune, en ce sens que la demande de services diffère selon qu'on est en ville ou au village.

NOTE

- 1 L'effet d'ensevelissement signifie que la mise en avant des construits de transparence et de participation dans le management des services publics réduit les comportements déviants singulièrement la corruption.

RÉFÉRENCES

- Abate, A. M. et Bakehe, P. N. (2024). Corruption, basic services and entrepreneurial venture performance: The case of informal unit in Cameroon. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 174-190. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2022-0237>
- Aidt, T. S. (2003). Economic analysis of corruption: A survey. *The Economic Journal*, 113(491), 632-652. <https://www.jstor.org/stable/3590256>
- Anderson, J. C. et Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anderson, C. et Tverdova, Y. (2003). Corruption, political allegiances, and attitudes toward government in contemporary democracies. *American Journal of Political Science*, 47(1), 91-109. <https://doi.org/10.2307/3186095>
- Asian Development Bank. (1995). *Governance: Sound development management*. <https://www.adb.org/documents/governance-sound-development-management>
- Bauhr, M. et Grimes, M. (2014). Indignation or resignation: The implications of transparency for societal accountability. *Governance*, 27(2), 291-320. <https://doi.org/10.1111/gove.12033>
- Bawa, P. S. (2011). Civil society initiatives in dealing with corruption. *Indian Journal of Public Administration*, 57(3), 568-575. <https://doi.org/10.1177/0019556120110319>
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 17(3), 303-316. <https://doi.org/10.1177/0049124189017003004>
- Bureau central des recensements et des études de population (BUCREP). (2017). *Annuaire statistique*. République du Cameroun.
- Bureau national de l'état civil (BUNEC). (2024). *Annuaire statistique annuel*. République du Cameroun.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts applications and programming* (2^e éd.). Routledge.
- Commission nationale anti-corruption (CONAC). (2023). *Rapport sur l'état de lutte contre la corruption au Cameroun en 2023*.
- Dabholkar, P. et Bagozzi, R. (2002). An attitude model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Academy of Marketing Science*, 30(3), 184-201. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/00970302030003001>
- Dahlberg, S. et Holmberg, S. (2014). Democracy and bureaucracy: How their quality matters for popular satisfaction. *West European Politics*, 37(3), 515-537. <https://doi.org/10.1080/01402382.2013.830468>
- Dahlberg, S. et Linde, J. (2016). Losing happily? The mitigating effect of democracy and the quality of government on the winner-loser gap in political support. *International Journal of Public Administration*, 39(9), 652-664. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1177831>
- Dahlberg, S., Linde, J. et Holmberg, S. (2015). Democratic discontent in old and new democracies: Assessing the importance of democratic input and governmental output. *Political Studies*, 63(1), 18-37. <https://doi.org/10.1111/1467-9248.12170>
- Dahlberg, S. et Solevid, M. (2016). Does corruption suppress voter turnout? *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 26(4), 489-510. <https://doi.org/10.1080/17457289.2016.1223677>
- Davis, C. L., Camp, R. A. et Coleman, K. M. (2004). The influence on party systems on citizens' perceptions of corruption and electoral response in Latin America. *Comparative Political Studies*, 37(6), 677-703. <https://doi.org/10.1177/0010414004265879>
- Devas, N. et Grant, U. (2003). Local government decision-making-citizen participation and local accountability: Some evidence from Kenya and Uganda. *Public Administration and Development*, 23(4), 307-316. <https://doi.org/10.1002/pad.281>
- Ebdon, C. et Franklin, A. (2006). Citizen participation in budgetary theory. *Public Administration Review*, 66(3), 437-447. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00600.x>
- Escaleras, M., Calcagno, P. T. et Shughart II, W. F. (2012). Corruption and voter participation. *Public Finance Review*, 49(6), 789-815. <https://doi.org/10.1177/1091142112446846>

- Fairbanks, J., Plowman, K. D. et Rawlins, B. L. (2007). Transparency in government communication. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 7(1), 23-37. <https://doi.org/10.1002/pa.245>
- Fisman, R. et Miguel, E. (2007). Corruption, norms, and legal enforcement: Evidence from diplomatic parking tickets. *Journal of Political Economy*, 115(6), 1020-1048. <https://doi.org/10.1086/527495>
- Fleming, C. et Barnhouse, B. (2006). *San Antonio: Customer service/ 311 – Call 311: Connecting citizens to local government case study series*. International City/County Management Association. https://icma.org/sites/default/files/2157_.pdf
- Florini, A. M. (2007). The battle over transparency. Dans A. Florini (dir.), *The right to know: Transparency for an open world* (p. 1-16). Columbia University Press.
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Franklin, A. L., Ho, A. T. et Ebdon, C. (2009). Participatory budgeting in Midwestern States: democratic connection or citizen disconnection? *Public Budgeting & Finance*, 29(3), 52-73. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5850.2009.00936.x>
- Goudarzi, K. et Guenoun, M. (2010). Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics dans une collectivité territoriale. *Politiques & management public*, 27(3), 31-54. <https://doi.org/10.4000/pmp.2986>
- Guenoun, M., Goudarzi, K. et Chandon, J.-L. (2016). Construction et validation d'un modèle hybride de mesure de la qualité perçue des services publics (QSP). *Revue internationale des sciences administratives*, 82(1), 223-243. <https://doi.org/10.3917/risa.821.0223>
- Green, A. (2011). Institutions matter, but in surprising ways: New evidence on institutions in Africa. *Kyklos* 64(1), 87-105. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2010.00496.x>
- Habibov, N. (2016). Effect of corruption on healthcare satisfaction in post-Soviet nations: A cross-country instrumental variable analysis of twelve countries. *Social Science & Medicine*, 152, 119-124. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.01.044>
- Habibov, N., Afandi, E., Cheung, A. (2017). What is the effect of university education on chances to be self-employed in transitional countries ? instrumental variable analysis of cross-sectional sample of 29 nations. *Int. Entrep. Manag. J.*, 13(2), 487-500.
- Habibov, N., Auchynnikava, A., Luo, R. (2019a). The effect of different types of education on the likelihood of employment in 29 post-communist countries of Eastern Europe and the former Soviet Union. *High. Educ. Ski. Work. Learn.* 9(4), 723-738. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0409-4>
- Habibov, N., Auchynnikava, A. et Lyu, Y. (2021). Association between “grease-the-wheel”, “sand-the-wheel”, and “cultural norm” motivations for making informal payments with satisfaction in public primary, secondary, and vocational education in 27 nations. *International Journal of Educational Development*, 80, 102320. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102320>
- Habibov, N. et Cheung, A. (2016). The impact of unofficial out-of-pocket payments on satisfaction with education in post-Soviet countries. *International Journal of Educational Development*, 49, 70-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2016.02.002>
- Habibov, N., Fan, L. et Auchynnikava, A. (2019). The effects of corruption on satisfaction with local and national governments. Does corruption “grease the wheel”? *Europe-Asia Studies*, 71(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/09668136.2018.1562044>
- Hadjadj, H. (dir.) et Transparency International. (2002). *Combattre la corruption : enjeux et perspectives*. Karthala.
- Hassett, W. L. et Watson, D. J. (2003). Citizen surveys: A component of the budgetary process. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 15(4), 525-541. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-15-04-2003-B003>
- Heald, D. (2006). *Varieties of transparency*. Dans C. Hood et D. Heald (dir.), *Transparency: The key to better governance* (p. 25-43). Oxford University Press.
- Hiskey, J. et Seligson, M. (2003). Pitfalls of power to the people: Decentralization, local government performance, and system support in Bolivia. *Studies in Comparative International Development*, 37(4), 64-88. <https://doi.org/10.1007/BF02686272>
- Holzner, B. et Holzner, L. (2006). *Transparency in global change: The vanguard of the open society*. University of Pittsburgh Press.
- Huntington, S. P. (1968). *Political order in changing societies*. Yale University Press.

- Institut national de la statistique du Cameroun (INS). (2007). *Annuaire statistique du Cameroun*. République du Cameroun.
- Institut national de la statistique du Cameroun (INS). (2024). *Annuaire statistique du Cameroun*. République du Cameroun.
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955. <https://doi.org/10.1108/02621710610708577>
- Jain, A. K. (2001). *The political economy of corruption*. Routledge.
- Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36(6), 109-133. <https://doi.org/10.1007/BF02291393>
- Keele, L. (2007). Social capital and the dynamics of trust in government. *American Journal of Political Science*, 51(2), 241-254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2007.00248.x>
- Kelly, J. M. (2003). Citizen satisfaction and administrative performance measures: Is there really a link? *Urban Affairs Review*, 38(6), 855-866. <https://doi.org/10.1177/1078087403038006005>
- King, C. S., Feltey, K. M. et O'Neill, B. (1998). The question of participation: Toward authentic public participation in public administration. *Public Administration Review*, 58(4), 317-326. <https://doi.org/10.2307/977561>
- Kostadinova, T. (2009). Abstain or rebel: Corruption perceptions and voting in East European elections. *Politics and Policy*, 37(4), 691-714. <https://doi.org/10.1111/j.1747-1346.2009.00194.x>
- Kostadinova, T. (2012). *Political corruption in Eastern Europe: Politics after communism*. Lynne Rienner.
- Kostadinova, T. et Kmetty, Z. (2018). Corruption and political participation in Hungary: Testing models of civil engagement. *East European Politics and Societies and Cultures*, 33(3), 555-578. <https://doi.org/10.1177/0888325418800556>
- Kweit, M. G. et Kweit, R. W. (2007). Participation, perception of participation, and citizen support. *American Politics Research*, 35(3), 407-425. <https://doi.org/10.1177/1532673X06296206>
- Lee, W. et Guven, C. (2013). Engaging in corruption: The influence of cultural values and contagion effects at the microlevel. *Journal of Economic Psychology*, 39, 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.09.006>
- Leff, N. (1964). Economic development through bureaucratic corruption. *American Behavioral Scientist*, 8(3), 8-14. <https://doi.org/10.1177/000276426400800303>
- Lim, J. W. (1996). Relationship marketing and relationship merit. *Korean Marketing Research*, 7(1), 173-195. <https://doi.org/10.1177/000276426400800303>
- Manzetti, L. et Wilson, C. J. (2007). Why do corrupt governments maintain public support? *Comparative Political Studies*, 49(8), 949-970. <https://doi.org/10.1177/0010414005285759>
- Mbassi, J. C. (2018). *Services délivrés et satisfaction du citoyen-client : une analyse dans les collectivités territoriales décentralisées* (Thèse de doctorat). Université de Douala.
- McCann, J. A. et Dominguez, J. I. (1998). Mexicans react to electoral fraud and political corruption: An assessment of public opinion and voting behavior. *Electoral Studies*, 17(4), 483-503. [https://doi.org/10.1016/S0261-3794\(98\)00026-2](https://doi.org/10.1016/S0261-3794(98)00026-2)
- Miller, T. I. et Miller, M. A. (1991). *Citizen surveys: How to do them, how to use them, what they mean*. International City/County Management Association.
- Miller, W. L., Grodeland, A. et Koshechikina, T. (2001). *A culture of corruption? Coping with government in post-communist Europe*. Central European University Press.
- Minfegue, C. (2016). La participation citoyenne en contexte local au Cameroun : entre demande de légitimité, efficacité versatile et tensions politiciennes. *African Sociological Review*, 20(2), 61-88. <https://www.jstor.org/stable/90001856>
- Ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation (MINATD). (2017). *Annuaire statistique*. République du Cameroun.
- Neshkova, M. I. et Kalesnikaitė, V. (2019). Corruption and citizen participation in local government: Evidence from Latin America. *Governance*, 32(4), 677-693. <https://doi.org/10.1111/gove.12401>

- Nye, J. S. (1967). Corruption and political development: A cost-benefit analysis. *American Political Science Review*, 61(2), 417-427. <https://doi.org/10.2307/1953254>
- Oliver, R. W. (2004). *What is transparency?* McGraw Hill.
- Olsson, S. A. (2014). *Corruption and political participation: A multilevel analysis* (QoG Working Paper Series 2014 :12). Sweden University of Gothenburg.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. et Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. <https://www.marketeurexpert.fr/wp-content/uploads/2023/12/servqual.pdf>
- Park, H. et Blenkinsopp, J. (2011). L'influence de la transparence et de la confiance dans la relation entre corruption et satisfaction du citoyen. *Revue internationale des sciences administratives*, 77(2), 251-273. <https://doi.org/10.3917/risa.772.0251>
- Pasquier, M. et Villeneuve, J.-P. (2007). Les entraves à la transparence documentaire : établissement d'une typologie et analyse des comportements organisationnels conduisant à empêcher ou à restreindre l'accès à l'information. *Revue internationale des sciences administratives*, 73(1), 163-180. <https://doi.org/10.3917/risa.731.0163>
- Pathak, R. D., Singh, G. et Belwal, R. (2008). E-governance, corruption and public service delivery: A comparative study of Fiji and Ethiopia. *Journal of Administration and Governance*, 3(1), 65-79. https://www.researchgate.net/publication/228900368_E-governance_corruption_and_public_service_delivery_A_comparative_study_of_Fiji_and_Ethiopia
- Pellegata, A. et Memoli, V. (2018). Corruption and satisfaction with democracy: The conditional role of electoral disproportionality and ballot control. *European Political Science Review*, 10(3), 393-416. <https://doi.org/10.1017/S1755773917000200>
- Piotrowski, S. J. (2007). *Governmental transparency in the path of administrative reform*. State University of New York Press.
- Piotrowski, S. J. et Van Ryzin, G. G. (2007). Citizen attitudes toward transparency in local government. *The American Review of Public Administration*, 37(1), 306-323. <https://doi.org/10.1177/0275074006296777>
- Prat, A. (2006). The more closely we are watched, the better we behave. Dans C. Hood et D. Heald (dir.), *Transparency: The key to better governance* (p. 91-103). Oxford University Press.
- Ralchev, P. (2004). The role of civil society in fighting corruption and organized crime in Southeast Europe. *Southeast European and Black Sea Studies*, 4(2), 325-331. <https://doi.org/10.1080/1468385042000247600>
- Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21. <http://hdl.lib.byu.edu/1877/2087>
- Risner, G. et Bergan, D. (2012). The perils of participation: The effect of participation messages on citizens' policy support. *Journal of Public Transportation*, 15(2), 137-156. <https://doi.org/10.5038/2375-0901.15.2.7>
- Robbins, M. D., Simonsen, B. et Shepard, E. (2009). Citizens, budgets and performance measures: A case study of West Hartford, Connecticut. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 21(3), 426-433. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-21-03-2009-B004>
- Roberts, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. *The American Review of Public Administration*, 34(4), 315-353. <https://doi.org/10.1177/0275074004269288>
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. et El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications gestion*. Economica.
- Sabadie, W. (2003). Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public. *Recherche et Applications en marketing*, 18(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/076737010301800101>
- Santap, S. M. et Mohamud, M. A. (2020). Citizens' satisfaction with government in a highly corrupt public life: Role of trust in democracy and civil society participation in Somalia. *Journal of Asian and African Studies*, 55(5), 762-779. <https://doi.org/10.1177/0021909619900193>
- Setiyono, B. et McLeod, R. H. (2010). Civil society organisations' contribution to the anti-corruption movement in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 46(3), 347-370. <https://doi.org/10.1080/00074918.2010.522504>
- Smith, D. (2008). *A culture of corruption: Everyday deception and popular discontent in Nigeria*. Princeton University Press.

- Stockemer, D., Lamontagne, B. et Scruggs, L. (2013). Bribes and ballots: The impact of corruption on voter turnout in democracies. *International Political Science Review*, 34(1), 74-90. <https://doi.org/10.1177/0192512111419824>
- Sundström, A. et Stockemer, D. (2015). Regional variation in voter turnout in Europe: The impact of corruption perceptions. *Electoral Studies*, 40, 158-169. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2015.08.006>
- Svolik, M. W. (2013). Learning to love democracy: Electoral accountability and the success of democracy. *American Journal of Political Science*, 57(3), 685-702. <https://doi.org/10.1111/ajps.12005>
- Theiss-Morse, E. et Hibbing, J. R. (2005). Citizenship and civic engagement. *Annual Review of Political Science*, 8, 227-249. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.082103.104829>
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Van Ryzin, G. G. (2006). Testing the expectancy disconfirmation model of citizen satisfaction with local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 599-611. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui058>
- Van Ryzin, G. G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L. et Martinez, E. (2004). Drivers and consequences of citizen satisfaction: An application of the American Customer Satisfaction Index Model to new city. *Public Administration Review*, 64(3), 286-296. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00377.x>
- Villoria, M., Van Ryzin, G. G. et Lavena, C. F. (2013). Social and political consequences of administrative corruption: A study of public perceptions in Spain. *Public Administration Review*, 73(1), 85-94. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02613.x>
- Warren, M. E. (2004). What does corruption mean in a democracy? *American Journal of Political Science*, 48(2), 328-343. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0092-5853.2004.00073.x>
- Weitz-Shapiro, R. (2008). The local connection: Local government performance and satisfaction with democracy in Argentina. *Comparative Political Studies*, 41(3), 285-308. <https://doi.org/10.1177/001041400629717>
- Wu, W. N. et Jung, K. (2016). A missing link between citizen participation, satisfaction, and public performance: Evidences from the city and county of San Francisco. *Journal of Public Sector Performance Management*, 4(2), 392-410. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2016.079720>
- Zakaria, P. (2013). Is corruption an enemy of civil society? The case of Central and Eastern Europe. *International Political Science Review*, 34(4), 351-371. <https://doi.org/10.1177/0192512112466880>
- Zaloznaya, M. (2012). Organizational cultures as agents of differential association: Explaining the variation in bribery practices in Ukrainian universities. *Crime, Law and Social Change*, 58, 295-320. <https://doi.org/10.1007/s10611-012-9386-x>

123

Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6	(z)
1. PARTICIPATION							
La mairie tient compte des suggestions des populations pour faire évoluer l'offre de services en direction des usagers.	0,777						
La mairie tient compte de l'opinion des usagers pour embaucher des services.	0,771						
Les autorités municipales rencontrent les populations pour ensemble identifier les problèmes des services municipaux.	0,757						
Les usagers ou leurs représentants participent à la définition des services de la mairie en direction des usagers.	0,42						
La mairie associe les populations dans la prise de décisions concernant les services de la municipalité.	0,737						0,924
La mairie éduque et tutorise les usagers.	0,695						
La mairie est à l'écoute des besoins et attentes de ses usagers.	0,691						
La mairie partage avec ses usagers Internet, Facebook, téléphone, etc.).	0,665						
Les usagers savent ce que la mairie entend pour afin d'améliorer leurs conditions pendant les prestations de services.	0,630						
2. TRANSPARENCE							
La commune fournit aux usagers les informations claires et précises sur les prestations de services fournis.		0,745					
La mairie communique sur les actions en direction des usagers.		0,731					
La mairie donne aux usagers les informations nécessaires pour qu'ils puissent juger de la qualité du service rendu.		0,729					
Les autorités locales (mairie et conseils municipaux) fournissent aux usagers les informations sur la gestion de la mairie.		0,724					
En cas de difficultés ou de changement de situation, la mairie explique clairement aux usagers leur nature et leurs conséquences.		0,706					0,923
La mairie informe les usagers du suivi de leur dossier.		0,702					
La mairie assure la transparence de la gestion : elle communique aux usagers les coûts et les résultats de ses actions.		0,683					
La mairie explique clairement aux usagers les décisions qu'ils prennent concernant les prestations, délibérations votées, etc.).		0,643					
La mairie informe rapidement les usagers de tout problème ou changement de situation lié aux différents services offerts.		0,630					
3. EXISTENCE DE LA CORRUPTION							
L'obtention de tout type de service de la mairie est subordonnée à un paiement des frais non réglementaires par les usagers.			0,566				
Le paiement des frais non réglementaires dans l'obtention des services municipaux est irrégulier et généralisé.			0,519				
Le paiement des frais non réglementaires est plus accentué dans les services municipaux que dans tous les autres services.			0,788				0,881
Pour obtenir un service de la mairie, le citoyen doit payer volontairement ou involontairement les frais non réglementaires.			0,785				
Dans votre mairie, le paiement volontaire ou involontaire des frais (en nature ou en espèces) supplémentaires est une réalité.			0,650				
4. SATISFACTION EMOTIONNELLE							
Globalement je suis vraiment satisfait(e) des services que me rend la mairie.			0,802				
Quand je repense à la façon dont la mairie rend ses services, le sentiment que j'éprouve est plutôt agréable.			0,785				0,872
Au regard des bénéfices reçus par rapport aux sacrifices consentis des services municipaux, le sentiment que j'éprouve est plutôt agréable.			0,748				
5. EFFETS DE LA CORRUPTION							
Le paiement involontaire des frais réglementaires détourne les citoyens des services municipaux, même ceux qui sont gratuits.				0,746			
Le paiement des frais non réglementaires a un impact négatif sur les services municipaux.				0,714			0,801
6. SATISFACTION COGNITIVE							
Je suis plus souvent déçu(e) que content(e) des services que me rend la mairie.						0,859	0,784
Par rapport à ce que j'en attendais, je suis un peu déçu(e) par les services municipaux.						0,846	
	Valeurs propres	11,63	04,19	01,66	01,47	01,13	01,10
	Variations expliquées (%)	38,78	13,98	05,55	04,91	03,77	03,66

Tableau 3 – Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

ESPACE LIBRE

Écart salarial et immigration au Canada et au Québec : causes et discrimination dans l'intégration socioprofessionnelle des immigrants économiques

Madeleine Mbusnum^a, Yves Hallée^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2016>



RÉSUMÉ. Ce texte porte sur l'étude de l'écart salarial au Canada, en particulier dans la province du Québec, entre les natifs et les immigrants, particulièrement les immigrants économiques, soit la catégorie dite des travailleurs qualifiés. Nous cherchons à expliquer l'augmentation constante de cet écart salarial. Nous constatons en effet une évolution de la proportion des immigrants au cours des deux dernières décennies, mais également une détérioration croissante de leur situation économique, comparativement à celle des natifs. Après avoir examiné le portrait statistique de la participation des immigrants au marché du travail, nous mettons en lumière l'impact de la discrimination dans l'explication de l'écart salarial entre les immigrants et les natifs, non sans revenir sur les autres causes génératrices de cet écart. Le niveau de scolarité des immigrants économiques, qui est reconnu comme supérieur à celui de la population en général, ne permet pas d'expliquer un rendement économique inférieur sur le marché du travail. Cet article révèle donc les facteurs explicatifs de l'écart salarial entre les immigrants et les natifs, mais permet aussi de relever que la notion d'immigrant est un bloc hétérogène à l'intérieur duquel certains groupes vivent des réalités particulières, notamment les minorités visibles et les femmes.

Mots clés : Écart salarial, immigrants économiques, natifs, intersectionnalité

ABSTRACT. This article examines the wage gap in Canada, particularly in the province of Quebec, between native-born workers and immigrant workers, and specifically economic immigrants, the so-called skilled worker category. It sets out to explain this ever-increasing wage gap. We note an evolution in the proportion of immigrants over the last two decades, but also an increasing deterioration of their economic situation, compared to that of native-born workers. After examining the statistical portrait of immigrant participation in the labour market, we highlight the impact of discrimination in explaining the wage gap between immigrant workers and native-born workers, without forgetting the other causes of this gap. The level of education of economic immigrants, which is acknowledged to be higher than that of the general population, does not explain the lower economic performance on the labour market. This work therefore reveals the factors that explain the wage gap between immigrant and native-born workers. It also shows that the notion of immigrants is a heterogeneous block within which certain groups experience particular realities, notably visible minorities and women.

Key words: Wage gap, economic immigrants, native-born workers, intersectionality

^a Maîtrise en relations industrielles de l'Université Laval et conseillère en relations industrielles agréée

^b Professeur titulaire en sciences sociales, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec

Introduction

Ce texte porte sur l'étude de l'écart salarial entre les immigrants et les natifs du Canada, en particulier dans la province du Québec, dans une perspective de justice sociale et d'équité en emploi. Basé sur une revue narrative de la littérature, il apporte un éclairage sur l'augmentation constante de cet écart salarial.

Dans ce cadre, nous nous intéressons spécifiquement aux immigrants économiques, la catégorie dite des travailleurs qualifiés. À la suite d'études concordantes sur l'inégalité salariale entre les immigrants et les natifs, nous proposons d'en analyser l'origine et les causes. D'où provient l'écart salarial entre les immigrants et les natifs du Québec? À quels facteurs est-il attribuable en priorité? Telles sont les questions qui guident ce travail et qui nous permettront d'examiner l'intégration socioprofessionnelle des immigrants au Québec.

L'inégalité salariale entre les immigrants et les natifs est une question ancienne, mais qui demeure actuelle et préoccupante. Les données disponibles font état d'un écart entre la rémunération des immigrants et des natifs au Canada, inégalité historique qui subsiste, malgré l'évolution des grilles de sélection censées permettre une meilleure adaptation des immigrants sélectionnés au marché du travail québécois. Sur la base de ce constat, notre objectif principal est de documenter les multiples déterminants à l'origine de l'écart salarial entre immigrants et natifs du Canada, plus spécifiquement au Québec.

Ce texte met en évidence les difficultés multiformes qui jalonnent le parcours d'intégration socioprofessionnelle des immigrants au Québec, avec une attention particulière portée aux immigrants racisés¹ et aux femmes immigrantes. Une telle analyse est pertinente au renversement de la tendance négative que constitue l'écart salarial² entre immigrants et natifs afin de permettre aux premiers de remplir le rôle pour lequel ils ont été sélectionnés, à savoir participer à l'économie du Québec en se servant de leurs compétences.

Bien que notre article traite de la situation québécoise et canadienne, il y a tout lieu de croire que les situations évoquées peuvent être similaires ailleurs dans le monde (Organisation internationale pour les migrations (OIM), 2020), par exemple en Europe (Agence européenne des droits fondamentaux, 2009) et en France (Insee, 2023). Nous considérons cette notion d'inégalité des revenus comme un sujet sensible qui se révèle, à notre connaissance, peu ou pas documenté. En dernière analyse, nous esquissons des pistes d'action.

1. Méthodologie

Plusieurs études (par exemple, Béji, K. et Pellerin, A. (2011), Boudarbat, B. (2011), Boudarbat, B. et Boulet, M. (2007)) ont été menées sur l'intégration socioprofessionnelle des immigrants³. Dans le cadre de cet article, nous choisissons de faire une grande part à celles menées au Québec parce qu'il s'agit d'une des provinces accueillant le plus grand nombre d'immigrants au Canada.

Acteurs

Nous retenons comme sujet de notre article les immigrants économiques et, à l'intérieur de cette catégorie, les travailleurs qualifiés. Nous avons choisi de restreindre notre travail aux travailleurs qualifiés en supposant que ces personnes, qui étaient déjà employées dans leur pays d'origine et qui ont été sélectionnées en raison de cet emploi et de leur expérience, essaieront de poursuivre la même carrière une fois au Québec. Pour

rappel, la sélection des travailleurs qualifiés est faite sur des critères rigoureux, notamment l'occupation d'un emploi et le domaine d'étude, censés favoriser une intégration rapide au marché du travail.

Revue narrative

Nous présenterons d'abord une synthèse des connaissances sur le sujet de l'écart salarial entre les immigrants et les natifs à partir des années 2000. La méthodologie retenue dans ce cadre est la revue narrative. Particulièrement adaptée aux problématiques complexes en sciences sociales et humaines – l'immigration en constitue une, de notre point de vue –, la revue narrative offre l'avantage de combiner des études empiriques et théoriques afin de permettre une meilleure compréhension de l'état des connaissances sur un sujet (Framarin et Déry, 2021).

Comme le démontre assez souvent l'actualité économique et politique à travers les mesures relatives au nombre et à l'accueil des immigrants, ces derniers font bel et bien partie du bassin des travailleurs disponibles au Québec, vu qu'ils représentent 15 % de la population de la province (Agbon et Ouedraogo, 2024). Ainsi, il nous a semblé intéressant de vérifier si les employeurs tirent profit de cette main-d'œuvre dans les mêmes conditions qu'ils le font avec les natifs. Nous proposons donc une revue narrative portant sur les difficultés éprouvées par les immigrants dans leur parcours d'intégration socioprofessionnelle et qui concourent à créer ou à reproduire les inégalités salariales entre les immigrants et les natifs.

Période d'étude

La décennie 2000 a été choisie comme début de la période d'étude parce qu'elle coïncide entre la fin du 20^e siècle et le début du 21^e siècle. Cette période marque l'intensification de la mondialisation et, sur le plan des politiques publiques liées à l'immigration, une plus grande ouverture à la diversité (Daniel, 2003), tandis que, sur le plan social, on observe l'amplification des aspirations à la réduction des inégalités.

La prise en compte des articles rédigés à partir de cette période jusqu'à présent permet d'apprécier la performance des immigrants sur plusieurs décennies, tant il est vrai que l'intégration socioprofessionnelle n'est pas toujours immédiate pour ces travailleurs à leur arrivée au Québec (Béji et Pellerin, 2011).

Bases de données

La recherche documentaire a porté sur les écrits en rapport avec le thème de l'écart salarial entre les immigrants et les natifs, en ciblant le Québec sur le plan géographique. Elle a été effectuée à l'aide des bases de données Érudit, Cairn, PsycINFO ainsi que des sources de revues électroniques de la Bibliothèque de l'Université Laval. Le choix de ces bases de données s'est fait en considération de leur notoriété et de leur orientation en faveur d'une littérature scientifique.

À partir de certains renvois bibliographiques, nous avons aussi effectué une recherche manuelle à partir du moteur de recherche Google Scholar afin de trouver d'autres articles pertinents en rapport avec notre sujet.

Cette recherche multimodale a permis d'extraire des références directes et indirectes utiles à notre analyse. La recherche documentaire nous a conduits à élargir notre champ de recherche à des synonymes des mots clés de notre sujet. Aussi, nous avons élaboré plusieurs combinaisons de recherche à partir des mots clés et des synonymes suggérés, aussi bien en français qu'en anglais.

Les études que nous retenons pour notre analyse sont sélectionnées selon un ensemble de critères. Notamment, il doit s'agir de publications scientifiques, de mémoires ou de thèses ainsi que de rapports gouvernementaux en français ou en anglais, lorsque ceux-ci traitent spécifiquement des disparités salariales⁴ ou de l'accès à l'emploi entre les immigrants et les natifs du Québec ou, à défaut, les natifs du Canada lorsque les données obtenues sont comparables et transposables au contexte québécois. Ce faisant, nous incluons aussi les articles qui étudient le phénomène sous l'angle de l'origine ou du genre des personnes immigrantes.

Sont exclus de notre sélection de documentation pertinente les articles qui abordent les difficultés d'intégration socioprofessionnelle des immigrants spécifiquement selon l'âge, selon le domaine d'emploi ou d'étude ou encore selon le statut de résident temporaire.

Démarche

Notre démarche consiste à analyser la documentation recueillie de façon thématique. Concrètement, il s'agit de regrouper, puis d'analyser et d'interpréter les études mettant en exergue les déterminants identifiés de l'écart salarial entre les immigrants et les natifs afin de faciliter la compréhension des mécanismes structurels et systémiques sous-jacents à cette réalité.

Hypothèses

Trois hypothèses vont nous guider pour répondre à notre question de recherche :

- 1 L'arrivée tardive sur le marché du travail explique l'écart salarial entre les immigrants et les natifs à niveau de qualification équivalent;
- 2 Les écarts salariaux vis-à-vis des natifs sont identiques indépendamment du genre et de l'origine des immigrants;
- 3 L'écart salarial ou, du moins, une partie de cet écart demeure inexpliqué par des caractéristiques observables et objectives, ce qui suggère une possible discrimination.

2. Parité du revenu : constats généraux

La parité du revenu⁵ entre les immigrants et les natifs est une question ancienne et récurrente dans la littérature. Partant des travaux révélateurs d'un écart de revenu entre immigrants et natifs à partir des cohortes de 1970 (Baker et Benjamin, 1994; Bloom et collab., 1995), Frenette et Morissette (2003)⁶ utilisent les données du Recensement de la population du Canada des années 1980 à 2000 réparties par quintile pour s'interroger sur la convergence possible entre les revenus tirés d'un emploi pour ces groupes. D'après ces chercheurs, 15 ans après leur arrivée, les gains des immigrants arrivés au Canada entre 1985 et 1989 étaient inférieurs de 15 à 24 % à ceux des natifs. Par ailleurs, et pour rejoindre les gains des travailleurs nés au Canada, les gains des immigrants arrivés dans les années 1990 devraient augmenter de façon spectaculaire, vu la baisse constante qu'ils ont enregistrée dans les années 1990.

Les conclusions de Boudarbat et Boulet (2007) sont semblables. En examinant les salaires des immigrants sur la période de 1981 à 2000 dans les trois provinces où ils sont généralement concentrés (Québec, Ontario et Colombie-Britannique), ces auteurs font remarquer que, malgré le fait que le niveau de qualification des immigrants ne cesse d'évoluer, leur salaire à l'entrée sur le marché du travail est inférieur à celui des Canadiens et s'est dégradé au fil du temps. C'est au Québec que leurs difficultés d'intégration socioprofessionnelle sont plus accrues, avec un écart salarial qui a augmenté de 7,3 % entre 1980 et 2000.

La situation est demeurée identique durant les années 2000. Le salaire hebdomadaire moyen des immigrants était respectivement de 756,60 \$ en 2014 et de 860,40 \$ en 2018, alors que celui de l'ensemble de la population s'élève à 814,40 \$ et 903,20 \$ pour ces deux années (MIDI, 2015; MIFI, 2020). Se basant sur les données du Recensement de la population de 1981, 1991 et 2001, Picot et Hou (2014) révèlent que, même si les taux de faible revenu chez les immigrants ont diminué, ils ne se sont pas améliorés par rapport aux natifs du Canada, les immigrants les plus touchés par le faible revenu étant les immigrants récents. Cette situation est à ce point problématique que le faible revenu peut être considéré comme étant chronique chez les immigrants (Picot et Lu, 2017).

Les seuils de faible revenu (SFR) sont des limites de revenu en deçà duquel une famille est susceptible de consacrer une part plus importante de son revenu à l'achat de nécessités comme la nourriture, le logement et l'habillement qu'une famille moyenne. (Statistique Canada, 2012, cité par Posca, 2016, p. 7)

Une fois le constat de l'écart de revenu établi, la littérature a mis en évidence plusieurs obstacles que rencontrent les immigrants sur le marché du travail et qui peuvent expliquer cet écart.

Brièvement, puisque nous aurons l'occasion d'y revenir, pour Legault (2017), la non-reconnaissance des diplômes, l'absence d'expérience professionnelle québécoise, le racisme et la discrimination constituent quelques-uns des obstacles à l'intégration en emploi des immigrants.

De leur côté, Béji et Pellerin (2011) rapportent que les principales difficultés relevées par différents rapports gouvernementaux et autres études scientifiques quant à l'intégration socioprofessionnelle des immigrants sont les barrières linguistiques, la non-reconnaissance des acquis et des compétences, la discrimination et la difficulté d'accès aux réseaux sociaux d'accompagnement.

Compte tenu du changement de la composition des cohortes sur le plan des régions d'origine des immigrants, ce qui affecte le taux de rendement de l'éducation et de l'expérience, Cousineau et Boudarbat (2009) n'écartent pas l'hypothèse de la discrimination pour expliquer la détérioration de la situation économique des immigrants au Québec par rapport à celle des natifs.

Zhu et Aboubacar (2014) mesurent l'influence des caractéristiques individuelles observables (en particulier le niveau de scolarité, la profession et la langue maternelle) et celle des facteurs non observables (la non-reconnaissance des diplômes et de l'expérience obtenus avant l'immigration ainsi que la discrimination) afin d'identifier les sources de l'écart de revenu entre les immigrants d'origine non européenne, c'est-à-dire nés dans un pays autre que les pays européens comme le Canada, les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, et les non-immigrants. D'après leur étude, le revenu des immigrants semble faiblement corrélé à leurs caractéristiques individuelles, telles que le capital humain et l'assimilation. Cela confirme les résultats obtenus par certains auteurs qu'ils reprennent (Christofides et Swidinsky, 1994 et Pendakur et Pendakur, 1998, cités par Zhu et Aboubacar, 2014) et selon lesquels 76,2 % de l'écart de revenu entre les immigrants et les natifs est expliqué par des facteurs inobservables, tels que la segmentation et la discrimination sur le marché du travail.

L'écart salarial entre les immigrants et les natifs ne représente qu'un aspect de l'écart de revenu entre ces deux groupes. Le salaire est la mesure la plus communément étudiée pour mesurer la performance économique des immigrants (Boudarbat et Boulet, 2007) parce qu'il constitue la principale – sinon l'unique – source de revenus de la plupart des Canadiens (Block et collab., 2019). Toutefois, cet instrument de mesure du revenu s'avère bien insuffisant pour rendre compte de la réalité de la situation financière des immigrants, car il ne tient compte ni des autres sources de revenus, ni d'un taux de chômage très élevé – en particulier chez les immigrants issus des minorités visibles –, ni du nombre de personnes qui composent le ménage et qui sont dépendantes de ce revenu (Vogler et collab., 2008, cités par Zhu et Aboucabar, 2014). Le revenu global intègre autant de composantes que : le revenu du travail, le revenu provenant d'une activité autonome, les revenus de transfert (les allocations de chômage, de retraite ainsi que les allocations familiales), les revenus de placement et les revenus de gains en capital (Batisse et Zhu, 2014; Block et collab., 2019).

3. Participation des immigrants au marché du travail

Le revenu des immigrants dépend de leur participation au marché du travail. Sur ce plan, les statistiques officielles révèlent un écart par rapport à l'ensemble de la population. À travers elles, on se rend compte des difficultés d'intégration socioéconomique plus ardues des immigrants issus d'une minorité visible et des femmes immigrantes ainsi que de l'effet contre-productif de l'assurance-emploi sur ces groupes.

3.1 Bref aperçu

Taux d'emploi plus faible et taux de chômage plus élevé

L'examen des données démontre que, depuis l'année 2006, même si le taux d'activité des immigrants est comparable à celui des natifs, ces premiers affichent un taux d'emploi plus faible, tandis que leur taux de chômage est plus élevé (Institut de la statistique du Québec (ISQ) 2020). Kilolo Malambwe (2017) en déduit que le problème des immigrants réside dans l'accès à l'emploi puisqu'ils sont désavantagés tant sur le plan de la quantité que de la qualité de l'emploi, particulièrement en ce qui concerne les femmes immigrantes (Posca, 2016).

Entre 2006 et 2015, le taux d'emploi au Québec pour les personnes de 25 à 54 ans nées au Canada s'élevait à 83,2 % en moyenne, contre 71,8 % pour les immigrants. Durant cette même période, le taux de chômage des natifs était estimé en moyenne à 5,8 %, contre 11,2 % pour les immigrants reçus (Statistique Canada, cité par Posca, 2016). Les immigrants sont majoritairement représentés dans les emplois à faible revenu, dépourvus d'avantages sociaux et de représentation syndicale, à temps partiel ou temporaires (Béji et Pellerin, 2011).

Catégories d'emplois

Batisse et Zhu (2014) constatent que, tandis que la majorité des emplois en « col blanc » (cadres, professionnels ou superviseurs) sont occupés par des natifs, les immigrants sont davantage présents dans les catégories *Personnel intermédiaire de la vente et des services*, *Travailleurs manuels semi-spécialisés*, *Autres personnels de la vente et des services* et *Autres travailleurs manuels*, lesquelles sont composées de professions ayant une bien moindre rémunération.

Femmes et personnes issues des minorités visibles

En plus des femmes immigrantes, un rapport publié par Arcand et Najari (2010) révèle que ce sont les personnes issues des minorités visibles et les Maghrébins qui éprouvent le plus de difficultés d'intégration en emploi, avec un taux de chômage supérieur de 5 points à celui de la population non issue des minorités visibles au Québec en 2006. À l'échelle du Canada, le taux de chômage des immigrantes en 2006 s'établit à 14,3 % pour les immigrantes récentes de 25 à 54 ans, tandis qu'il est de 9,3 % pour les hommes immigrants récents et de 5,0 % pour les natives. Au Québec, en 2001, le taux de chômage des immigrantes est de 12,4 %, contre 7,2 % pour les femmes natives (Boulet, 2012). En 2011, le taux d'emploi des femmes immigrantes est de 59,2 %, contre 68 % pour les femmes de la population générale (Legault, 2017). En 2014, pour la population âgée de 15 ans et plus au Québec, le taux d'emploi des immigrantes est de 51,1 %, contre 61,9 % pour les immigrants (Posca, 2016).

Le revenu des femmes immigrantes est passé de 13 440 \$ à 20 410 \$ entre 1996 et 2013 dans la province de Québec, mais ne représentait en moyenne que 76,1 % de celui des hommes immigrants. En 2013, leur revenu ne représentait que 88,6 % de celui des femmes non immigrantes et 59,6 % de celui des hommes non immigrants (Posca, 2016). Selon une étude menée par Anisef et ses collègues (2003, cités par Boulet, 2012), les femmes immigrantes issues des minorités visibles ont un écart salarial plus prononcé que tous les autres groupes considérés par rapport au groupe de référence, constitué d'hommes natifs non issus d'une minorité visible. De l'ordre de plus de 13 000 \$ par an, ce désavantage salarial serait dû à l'interaction de trois statuts : femme, immigrante et issue d'une minorité visible.

En ce qui concerne les personnes immigrantes issues des minorités visibles au Québec, elles enregistrent, pour l'année 2011, un taux d'emploi de 56,5 %, contre 60,8 % pour les natifs, et un taux de chômage de 13,3 %, contre 6,5 % pour les natifs (MIDI, 2014). En se basant sur les données du Recensement de la population de 2006 et de 2016 de Statistique Canada, Block et ses collègues (2019) soulignent le taux de chômage élevé, le faible revenu et la ségrégation en matière d'emploi sur le marché du travail concernant les immigrants racialisés, alors que les immigrants non racialisés obtiennent plus rapidement de meilleurs résultats sur le marché du travail. À titre d'exemple, en 2015, les personnes racialisées du Canada ont gagné 75 centimes pour chaque dollar que les personnes non racialisées ont gagné. La population racialisée avait un taux de chômage de 9,2 %, par rapport à 7,3 % pour la population non racialisée en 2016 (Block et collab., 2019).

La situation ne semble pas s'améliorer au fil des années et l'écart salarial demeure, entre les immigrants et les natifs. Même si l'étude récente de Crossman et ses collègues (2021) présente une amélioration du revenu et du taux d'emploi des immigrants au Canada entre 2015 et 2019, il faut relativiser ces informations avec la durée de résidence au Canada, avec la qualité de l'emploi des immigrants et avec la conjoncture économique. Lorsqu'on consulte les bilans du marché du travail au sein de la province produits par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2023, 2025), de 2022 à 2024, le taux de chômage des personnes immigrantes est passé de 5,8 % à 7,6 %, contre 3,8 % à 4,3 % pour les personnes non immigrantes.

3.2 Effet contre-productif de l'assurance-emploi

Plusieurs caractéristiques de l'assurance-emploi en limitent le bénéfice pour les immigrants.

Admissibilité

Pour être admissibles aux prestations, les chômeurs doivent satisfaire au critère du nombre d'heures assurables au cours de la période de référence. La prise en compte du nombre d'heures assurables en lieu et place des semaines est particulièrement pénalisante pour les personnes qui travaillent à temps partiel (Commission nationale d'examen sur l'assurance-emploi, 2013), de même que pour les

personnes nouvellement arrivées sur le marché du travail, à l'instar des immigrants récents. Par exemple, une personne travaillant de manière régulière 15 heures hebdomadaires doit cumuler entre 28 et 47 semaines de travail pour être admissible aux prestations selon le taux de chômage régional (Rose, 2015).

Catégorisation des travailleurs

Cette catégorisation est établie selon la durée des contributions et la fréquence des sollicitations à l'assurance-emploi des travailleurs. Il s'agit des travailleurs de longue date, des prestataires fréquents et des prestataires occasionnels. L'appartenance à l'une ou l'autre de ces catégories a une incidence sur la notion d'emploi convenable, c'est-à-dire l'emploi que le chômeur doit accepter rapidement sous peine de ne plus recevoir les prestations (Valentini, 2015). Il est difficile, voire impossible pour un immigrant récent, nouvel entrant sur le marché du travail québécois, de se qualifier pour la catégorie *Travailleur de longue date*, qui suppose une présence et une période d'activité d'au moins sept ans au Canada – soit la catégorie de chômeurs la mieux lotie au regard de l'assurance-emploi.

Les statistiques que nous avons présentées plus haut, notamment le taux de chômage et le taux d'emploi des immigrants, témoignent de la grande précarité qu'ils vivent sur le marché du travail. Plusieurs d'entre eux connaissent des périodes d'inactivité régulières ou anormalement longues (Bégin et Renaud, 2012). En raison de ces cycles discontinus d'activité, ils sont plus susceptibles de recourir à l'assurance-emploi pendant les périodes d'inactivité, ce qui en fera, au regard de l'assurance-emploi, des chômeurs fréquents. Cette catégorie de chômeurs est contrainte d'accepter rapidement un emploi en dehors de sa spécialisation, même si le salaire offert ne correspond qu'à 70 % de celui de leur emploi précédent (Commission nationale d'examen sur l'assurance-emploi, 2013). Encore faut-il préciser que la rémunération de référence est établie par rapport à l'emploi occupé durant un plus grand nombre d'heures pendant la période de référence, et non à l'emploi le mieux rémunéré (Valentini, 2015).

En prévoyant un tel taux de rémunération minimale pour qu'un emploi soit qualifié de convenable sans égard aux qualifications professionnelles, le régime de l'assurance-emploi se montre favorable aux emplois faiblement rémunérés, à temps partiel ou précaires (Rose, 2015), en même temps qu'il crée les circonstances propices à la déqualification professionnelle et au chômage cyclique. Il contribue ainsi à la précarisation et à la paupérisation des immigrants, qui subissent dès lors une certaine discrimination, qui pourrait être associée à une discrimination systémique.

4. Discrimination

Le discours politique et social en Occident tend à considérer la discrimination comme un phénomène marginal et méconnaît, voire occulte son impact lorsqu'il est question d'analyser les difficultés d'insertion⁷ socioéconomique des immigrants (Eid, 2012a). Dans l'arrêt *Andrews c. Law Society of British Columbia* (1989), les juges de la Cour suprême du Canada ont défini la discrimination comme étant :

Une distinction, intentionnelle ou non, mais fondée sur des motifs relatifs à des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer des désavantages non imposés à d'autres, ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux avantages offerts à d'autres membres de la société.

La Commission d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi (ou commission Abella) au Canada estime que la discrimination établit un obstacle arbitraire entre la compétence d'un individu et la possibilité de la faire valoir, au détriment de l'égalité en matière d'emploi (Rapport Abella, 1984, cité par *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville)*; *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Boisbriand (Ville)*, 2000). L'interdiction de la discrimination à l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (ci-après la Charte) est un corollaire de l'égalité en droits, en libertés, en valeurs et en dignité de tous les êtres humains, affirmée dans son préambule.

4.1 Types de discrimination

Le concept de discrimination a évolué dans le temps, tant du point de vue jurisprudentiel que doctrinal, passant de la discrimination directe à la discrimination indirecte (ou par suite d'un effet préjudiciable), puis à la discrimination systémique. Cette dernière a conduit, en 1986, à l'adoption de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du Canada (Potvin, 2005). Cette évolution sémantique témoigne non seulement d'une transformation des manifestations de la discrimination, mais aussi d'une adaptation subséquente du droit et du changement d'approche de l'égalité entre les individus.

Discrimination directe

La discrimination est directe lorsqu'une personne est soumise à un traitement différent sur la base d'une règle qui entraîne à première vue une distinction pour un motif prohibé par la Charte. Ce serait le cas s'il était énoncé : « Ici, on n'embauche aucun catholique, aucune femme ni aucun Noir » (*Commission ontarienne des droits de la personne c. Simpsons-Sears*, 1985).

La discrimination directe est donc une discrimination claire, assumée et volontaire. Elle exprime ostensiblement l'adoption d'une règle ou d'un comportement en vue de distinguer, de marginaliser ou d'exclure une personne ou un groupe de personnes en raison des motifs énumérés à l'article 10 de la Charte. Le fait de rejeter systématiquement les candidatures des immigrants du seul fait de leur origine étrangère et en raison de la consonance de leur nom, sans considération de leurs aptitudes professionnelles, est constitutif de discrimination directe. Chicha et Charest (2013) l'ont documenté, lorsqu'ils rapportent que certains employeurs québécois ayant fait recours à des agences privées pour obtenir du personnel temporaire se sont vu demander ouvertement par celles-ci s'ils étaient disposés à embaucher des femmes, des personnes issues des minorités visibles ou des personnes issues de l'immigration.

Discrimination indirecte ou par suite d'un effet préjudiciable

La discrimination indirecte, aussi appelée discrimination par suite d'un effet préjudiciable, se produit lorsque l'application d'une directive, d'une norme ou d'une pratique en apparence neutre entraîne un effet discriminatoire prohibé par la Charte pour un individu ou une catégorie d'individus en imposant des contraintes particulières (*Commission ontarienne des droits de la personne c. Simpsons-Sears*, 1985).

La discordance culturelle est un facteur qui peut potentiellement avoir un impact sur la capacité des immigrants à réussir leur entrevue de sélection ou à conserver leur emploi. Historiquement, l'organisation du travail et les tests de sélection ont été conçus relativement à une population homogène, masculine, blanche et native du Québec :

On prend le test pour évaluer le profil du représentant. On compare le test avec une base de données de tous les représentants. On choisit un nombre x de représentants qui ont eu du succès dans leur poste; ça donne une espèce d'évaluation de différents traits de caractère ou traits de personnalité, puis ça résume aussi les prédicteurs de succès. (Chicha et Charest, 2013, p. 84)

Ce faisant, les immigrants qui ne possèdent pas les caractéristiques de ce groupe majoritaire risquent fort bien d'être indirectement mis à l'écart par cette méthode, car ils ne correspondent pas au profil type en matière de savoir-être.

Discrimination systémique

La Cour suprême du Canada a reconnu en 1987 la notion de discrimination systémique en matière d'emploi, qu'elle a définie en ces termes :

La discrimination qui résulte simplement de l'application des méthodes établies de recrutement, d'embauche et de promotion, dont ni l'une ni l'autre n'a été nécessairement conçue pour promouvoir la discrimination. La discrimination est alors renforcée par l'exclusion même du groupe désavantagé, du fait que l'exclusion favorise la conviction, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, qu'elle résulte de forces « naturelles », par exemple que les femmes « ne peuvent tout simplement pas faire le travail ». (*Action Travail des Femmes c. Canadian National Railway Co.*, 1987)

La discrimination systémique provient de l'interaction combinée d'attitudes, de politiques, de procédés et de pratiques empreints de préjugés et de stéréotypes souvent inconscients et involontaires (*Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc.*, (2009). La passivité, l'inaction et la tolérance face à des mécanismes de marginalisation et de préférence les multiplient, créant un système quasiment formel d'inégalités auquel les groupes visés font face.

Pour retenir le caractère systémique de la discrimination en emploi, il ne faut pas nécessairement que tous les membres d'un groupe visé en soient victimes. Il suffit que les données disponibles reflètent des résultats mesurables d'exclusion de certains emplois ou des conditions inférieures d'emploi d'un groupe cible, par rapport au groupe considéré comme majoritaire (Legault, 2017).

4.2 Motifs de discrimination vis-à-vis des personnes immigrantes

Lorsqu'ils analysent les écarts de revenu existant entre les immigrants et les natifs, Block et ses collègues (2019) mettent en avant l'idée d'une discrimination genrée et racialisée sur le marché du travail.

Race et appartenance ethnique

La race et l'appartenance ethnique sont les deux motifs de discrimination les plus souvent mentionnés par les minorités visibles (Chui et Maheux, 2011). En ce qui concerne les personnes racisées, la couleur de la peau est le premier élément de différenciation, et ce, peu importe qu'elles soient de la première, de la deuxième ou de la troisième génération (Drudi, 2002).

D'abord, la race est un construit social qui vise à distinguer et à catégoriser les personnes selon la couleur de leur peau. Les personnes visées par la discrimination racialisée sont celles qui sont désignées comme minorités visibles en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* : « Font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche » (art. 3). Partant de cette définition, on peut considérer que les groupes suivants forment des minorités visibles : Chinois, Noirs, arabes/Maghrébins, Sud-Asiatiques, Asiatiques occidentaux, Philippines, Asiatiques du Sud-Est, Latino-Américains, Japonais et Coréens (Chui et Maheux, 2011).

La dénomination distincte et la catégorisation des minorités visibles sont une reconnaissance explicite par le législateur des stéréotypes et des préjugés négatifs dont elles peuvent être victimes. Les communautés visées représentent cependant un bassin important d'immigration pour le Canada puisque la proportion de leurs ressortissants a évolué, passant de 42 % avant 1991 à 80 % entre

2001 et 2006 (Statistique Canada, 2007, cité par Batisse et Zhu, 2014). Pour la période comprise entre 2011 et 2015, 32,9 % des personnes immigrantes provenaient de l'Afrique, 29,6 % de l'Asie, alors que 20,8 % étaient originaires des Amériques et seulement 16,5 % d'un pays européen (MIDI, 2016, cité par Posca, 2016).

Quant à l'appartenance ethnique, elle désigne l'origine culturelle ou ethnique des ancêtres d'un individu. La considération de cette caractéristique expliquerait pourquoi les disparités salariales peuvent se poursuivre au-delà des deuxième et troisième générations chez les enfants d'immigrants racialisés (Eid, 2012a; Block et collab., 2019), nés au Canada et qui possèdent la citoyenneté. De toute évidence, l'appartenance ethnique ne tient pas compte du lieu de naissance ou de la nationalité, mais plutôt de l'ascendance lointaine et profonde, communément désignée sous le terme de « racines ».

Force est de constater que, pour certains groupes plus que pour d'autres, l'origine ethnique s'institue en une sorte d'empreinte qui freinerait la possibilité d'obtention d'un sauf-conduit de reconnaissance sociale et professionnelle.

Genre

La considération du genre est inhérente à chaque individu, dans la mesure où, avant même la naissance, elle est associée à des caractéristiques physiques et physiologiques. Chaque société s'est fondée sur une distinction entre les sexes et sur leurs rôles respectifs (Boulet, 2012) au nom de la culture, de la morale ou encore de la religion.

Conçu en termes binaires (le masculin et le féminin), le genre définit les attentes, les comportements et les rôles, selon que l'on soit un homme ou une femme. Cette différenciation qui renvoie au genre détermine les rapports de pouvoir entre les individus appartenant à l'un ou l'autre de ces groupes.

La prise en compte du genre permet de réaliser que, sur le plan de l'insertion socioprofessionnelle, la féminité est un désavantage (Cardu et Sanschagrín, 2002). En vertu d'une distribution traditionnelle, il échoit à l'homme de tenir le rôle économique et à la femme, le rôle domestique (Boulet, 2012), encore appelé travail de reproduction. Le travail de reproduction comprend aussi bien la maternité que les tâches ménagères, l'éducation des enfants, les soins à apporter à ceux-ci et aux parents dépendants; globalement, tout ce qui a trait à l'organisation de la vie familiale (Seery, 2014). Figées depuis longtemps dans ce rôle invisible et faiblement – sinon aucunement – valorisé, les femmes aspirent à une plus grande reconnaissance à travers l'intégration socioéconomique. Lorsqu'elles envisagent de migrer de la sphère familiale et domestique à la sphère professionnelle, les femmes sont victimes de cette répartition des rôles *ex ante*.

Au-delà de la famille, le genre détermine l'employabilité. Les femmes doivent composer avec la précarité de leur emploi, leur homogénéité professionnelle et la discrimination systémique dont elles sont victimes sur le marché du travail (Cardu et Sanschagrín, 2002). Non seulement l'accès des femmes à l'emploi est problématique, mais leur avancement l'est tout autant. Les femmes, aussi bien que tous les autres groupes cibles des programmes d'accès à l'égalité, peuvent ainsi se heurter au plafond de verre (Chicha et Charest, 2013), voûte invisible qui les empêche d'accéder à de plus hautes responsabilités ou de faire progresser leur carrière aussi vite que les hommes.

Bref, le genre et la race figurant parmi les principaux déterminants des différences de classe (Crenshaw, 2005, cité par Boulet, 2012), le cumul de ces caractéristiques physiques visibles n'est certainement pas à l'avantage des immigrantes racisées.

Perspective intersectionnelle

La perspective intersectionnelle a pour objectif d'appréhender « la réalité sociale des femmes et des hommes, ainsi que les dynamiques sociales, culturelles, économiques et politiques qui s'y rattachent comme étant multiples et déterminées simultanément et de façon interactive par plusieurs axes d'organisation sociale significatifs » (Stasiulis, 1999, cité par Bilge, 2009, p. 71).

L'approche intersectionnelle est une reconnaissance de la diversité et de la complexité des critères de différenciation sociale, et s'oppose à l'homogénéisation des groupes sociaux. Elle offre une approche intégrée des problématiques sociales en considérant que les critères de différenciation sociale (la race, le genre, l'ethnie, le statut d'immigrant) s'imbriquent et interagissent simultanément pour produire diverses formes d'oppression (Bilge, 2009). Elle rejette ainsi l'approche cumulative et quelque peu simpliste de la double discrimination, qui consiste en une simple addition des motifs de discrimination (Jaunait et Chauvin, 2012).

Elle apparaît pertinente pour appréhender la situation singulière des immigrants, dans la mesure où leurs difficultés d'intégration socioéconomique sont reliées à un enchevêtrement de mesures d'exclusion qui s'influencent. Les immigrants se retrouvent membres de plusieurs catégories sociales, parfois à l'écart des privilèges des différents groupes majoritaires.

Aussi, il faut éviter de considérer qu'il s'agit d'un groupe homogène ayant des besoins communs et partageant une expérience unique de la migration. Bien au contraire, en tenant compte des interactions entre la race, le genre et le statut d'immigrant, en plus des déclinaisons qu'ils peuvent comporter, on en arrive à distinguer plusieurs sous-groupes aux réalités distinctes.

À la suite de Bilge (2009), qui prône l'idée d'une intersectionnalité contextuelle et d'une autonomie relative des systèmes d'inégalité sociale, nous constatons que deux critères d'identité sociale ont une incidence prépondérante sur les personnes immigrantes.

D'abord, au cours de leur expérience d'intégration socioprofessionnelle, le statut d'immigrant opère une première démarcation par rapport aux natifs, parce que le marché du travail semble taillé sur mesure pour la majorité que constituent les natifs, qui sont privilégiés, au détriment de la minorité immigrante (Rojas-Viger, 2006). Le statut d'immigrant revêt alors une importance particulière pour la construction des inégalités en entraînant un traitement différencié quant au revenu (Batisse et Zhu, 2014).

Ensuite, le critère racial expose les immigrants racisés, hommes ou femmes, à des formes particulières de discrimination inconnues des immigrants non racisés parce que ces premiers présentent moins de similitudes avec le groupe social majoritaire.

Pratiques discriminatoires

Certaines pratiques, procédures et exigences récurrentes ont un effet discriminatoire à l'endroit des immigrants, que ce soit en matière d'embauche ou d'avancement, de recherche ou de maintien en emploi.

L'enquête menée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse en 2010-2011 (Eid, 2012b) a mis en évidence la discrimination à l'embauche sur le marché du travail au Québec, plus précisément dans la ville de Montréal. Dans le cadre de cette étude, 581 paires de curriculums vitae fictifs ont été envoyées à des entreprises en réponse à des offres d'emploi publiées par des entreprises privées, par des organismes publics et par des organismes sans but lucratif. Concrètement, deux CV avec un candidat au profil semblable étaient conçus, à la seule différence que l'un comprenait un nom franco-québécois et l'autre, un nom africain, arabe ou latino-américain. Les résultats obtenus démontrent

qu'à profil semblable, les candidats au nom franco-qubécois avaient 60 % plus de chances d'être appelés en entretien que les candidats au nom à consonance étrangère (Eid, 2012b).

Selon Oreopoulos et Dechief (2012), les candidats dont le nom est à consonance anglaise ont également de meilleures chances d'entrevue que les candidats dont le nom a une consonance chinoise, indienne ou pakistanaise. Ces auteurs soulignent également que la première impression suscitée par le nom écarte la prise en compte des autres éléments constitutifs du CV. La discrimination à l'embauche basée sur le nom crée ainsi un handicap patronymique insurmontable pour les personnes visées.

Il est possible aussi que les recruteurs tentent inconsciemment de sélectionner des personnes qui leur ressemblent (Bourhis, 2018; Chicha et Gril, 2018) ou d'écarter du processus de recrutement les individus appartenant à des groupes perçus négativement par la société québécoise (Eid, 2012a). Par exemple, les ressortissants des pays du Maghreb (Libye, Tunisie, Algérie, Maroc et Mauritanie) représentent souvent des individus « à risque », incarnant à la fois l'arabe et le musulman et perçus comme une menace (Haince, 2014). Cette réticence est alimentée par le relais assourdissant que font les médias de sujets liés à certaines communautés culturelles, qui suscitent alors davantage de préjugés et de craintes défavorables à l'intégration socioprofessionnelle des immigrants (Béji et Pellerin, 2011). C'est ainsi qu'il peut se créer une distanciation entre les immigrants et la société d'accueil, distanciation génératrice de contraintes supplémentaires pour les premiers sur le marché du travail.

Les stéréotypes et les préjugés, même à connotation « positive », ont le défaut de réduire pour un groupe le champ des possibilités professionnelles, qui sont limitées à la caractéristique qui leur est reconnue (Chicha et Charest, 2013). S'ils peuvent sembler inoffensifs lorsqu'ils émanent d'un seul individu, leur multiplication à grande échelle peut avoir des effets désastreux sur des groupes entiers, à l'instar des immigrants.

Par exemple, le présupposé de productivité conduit les employeurs à embaucher certains groupes plus que d'autres ou à déterminer leur salaire en fonction de leur groupe social (Baumle et Fossett, 2005, cités par Chicha et Charest, 2013). La discrimination est souvent le reflet de stéréotypes tenaces et de préjugés entretenus autour des personnes immigrantes qui vont trop souvent corrélérer les compétences à la race, à l'origine ethnique ou au genre, en plus du statut d'immigrant. Les immigrants qui réussissent à passer l'obstacle de la discrimination à l'embauche expérimentent parfois les stigmates de la discrimination, une fois en emploi.

L'opinion publique considère encore trop souvent les immigrants en provenance de pays dits sous-développés (*least developed countries*) ou du tiers-monde comme étant analphabètes et sous-scolarisés, comme si cela était synonyme de « tierce pensée » (Rojas-Viger, 2006, p. 37). Une croyance populaire – truisme pratique pour éviter de parler de stéréotype, voire d'opinion ou de préjugés – voudrait que les personnes racisées ne travailleraient pas assez vite ou qu'elles seraient des voleurs (Namululi et collab., 2018) et que les Asiatiques manqueraient de leadership (Chicha et Charest, 2013). Certains employeurs évaluent la compétence des femmes immigrantes d'après la couleur de leur peau et entretiennent des préjugés sur leurs habitudes de travail (Institut canadien de recherches sur les femmes, 2002, cité par Pierre, 2005). On attribue quasiment aux immigrantes issues des minorités visibles l'étiquette de n'être compétentes que dans un certain type d'emplois : préposée aux bénéficiaires, couturière industrielle, gardienne d'enfants, travailleuse domestique, caissière (Chicha, 2012).

Par ailleurs, les immigrants font régulièrement l'objet d'attaques frontales et d'accusations gratuites, qui nécessitent parfois de faire profil bas afin d'éviter de perdre un travail obtenu difficilement. Leurs compétences peuvent être remises en question par des collègues ou par leur employeur, et leurs possibilités d'avancement sont assez réduites (Cardu et Sanschagrin, 2002; Pierre, 2005). Toutes choses qui, mises ensemble et associées à de mauvaises conditions de travail, peuvent mener à des changements fréquents d'emploi et à des périodes de chômage, donc de perte de revenu plus ou moins longues.

5. Facteurs déterminants de l'écart salarial entre immigrants et natifs

Dans cette section, il s'agit de montrer brièvement comment les divers mécanismes à l'œuvre sur le marché du travail contribuent à maintenir dans le temps l'écart salarial entre immigrants et natifs.

5.1 Non-reconnaissance des diplômes acquis à l'étranger et exigence d'une expérience québécoise

La non-reconnaissance des diplômes acquis à l'étranger est l'un des facteurs explicatifs de l'écart salarial entre immigrants et natifs (Batisse et Zhu, 2013). Les diplômes étrangers sont considérés comme non productifs dans des emplois très qualifiés (Chicha, 2009, citée par Namululi et collab., 2018). Les employeurs valorisent moins l'éducation à l'étranger que l'éducation obtenue au Canada, surtout en ce qui concerne les diplômes obtenus dans les pays en voie de développement. Ainsi, les ressortissants des pays dits du Sud ont plus de difficultés à faire reconnaître une équivalence canadienne des diplômes obtenus à l'étranger (Chicha, et Gril, 2018), ce qui rend leur candidature moins attrayante.

Selon Namazi (2014), la discrimination systémique entache le processus de reconnaissance des diplômes. Les employeurs accordent moins de crédit à la formation obtenue à l'étranger, en fonction du pays de provenance. Ainsi, les immigrants provenant de pays ayant un système éducatif semblable à celui du Canada auraient de meilleures chances de voir leur diplôme reconnu, alors que le rendement de l'éducation est faible, voire négatif pour les immigrants provenant des « nouveaux bassins d'immigration », qui se situent en dehors de l'Europe et des États-Unis (Batisse et Zhu, 2013).

La même observation peut être rapportée en ce qui concerne la reconnaissance de l'expérience professionnelle, également tributaire du lieu de son acquisition. L'exigence d'une expérience de travail canadienne ou, à tout le moins, d'une expérience québécoise est une pratique récurrente de la part des employeurs (Drudi, 2002; Boudarbat, 2011; Namululi et collab., 2018). Alors qu'au cours du processus de sélection, le Canada et le Québec accordent une importance particulière à l'expérience professionnelle en lui attribuant de meilleurs scores, la réalité est que les employeurs refusent de la reconnaître (Boudarbat et Boulet, 2007). Le capital humain, jugé flexible au moment de la sélection, est, une fois sur le marché du travail, considéré comme non transférable, surtout lorsque le système éducatif, le système légal et la culture du pays d'origine de l'immigrant sont aux antipodes de ceux du pays d'accueil (Chriswick et collab., 2006, cités par Batisse et Zhu, 2013).

En plus de la discrimination basée sur le nom, l'étude menée par Oreopoulos et Dechief (2012) a mis en évidence la discrimination basée sur le pays d'obtention du diplôme et d'acquisition de l'expérience professionnelle. À l'évidence, et pour les employeurs, l'origine des immigrants déterminée à partir du pays d'obtention de leur diplôme et de leur pratique professionnelle agit comme un signal positif ou négatif de leurs compétences professionnelles, linguistiques et communicationnelles, de leur présentation, voire des exigences d'accommodement qu'ils pourraient nécessiter (Oreopoulos et Dechief, 2012). Par rapport à l'Ontario, le Québec est la province où la probabilité que l'expérience étrangère soit reconnue est la plus faible (Boudarbat et Boulet, 2007; Posca, 2016). Tandis que l'acquisition d'une expérience en territoire québécois est moins problématique pour les natifs

(Boudarbat, 2011), il devient difficile pour les immigrants de compétitionner avec ceux-ci en raison du filtre de sélection artificiel que constitue l'expérience de travail québécoise.

5.2 Rôle des ordres professionnels

La condition sociale, les parcours scolaires et professionnels prémigratoires ainsi que les motifs de la migration façonnent les attentes et les désillusions des immigrants face à un nouveau contexte socioprofessionnel (Cardu et Sanschagrin, 2002; Namululi et collab., 2018). En conséquence, les immigrants auront tendance à poursuivre la carrière professionnelle entamée dans leur pays d'origine. Même dans l'hypothèse où ils auraient fait partie d'un ordre professionnel dans leur pays d'origine, cela ne leur garantit pas toujours les conditions d'accès aux professions réglementées au Québec.

Les ordres professionnels ont leur propre système d'évaluation des diplômes et de l'expérience professionnelle pour intégrer les professions réglementées (Bourhis, 2018). Il s'agit d'un processus long, difficile et coûteux qui nécessite plusieurs démarches administratives (Chicha et Gril, 2018). On peut relever à ce titre la relative opacité du mécanisme de reconnaissance, les critères de reconnaissance des diplômes et des acquis professionnels n'étant pas communiqués aux immigrants, qui sont souvent dans une incertitude absolue quant à l'issue de leur démarche (Rojas-Viger, 2006; Chicha, 2012).

Le retour aux études pour satisfaire aux critères d'accréditation d'un ordre professionnel non seulement retarde l'insertion professionnelle, mais s'accompagne d'une autre réalité, de nature économique. Pendant cette période, les immigrants sont soit en dehors du marché du travail, soit obligés d'occuper un emploi à temps partiel, précaire, au revenu très limité (Rojas-Viger, 2006) et qui peut être éloigné de leur formation initiale.

Chicha (2012) relève que les pratiques des ordres professionnels ont potentiellement des effets discriminatoires. En effet, plusieurs ordres professionnels exigent, comme critère d'admission au processus de reconnaissance, un nombre d'années d'expérience de travail pertinent et récent dans le domaine d'emploi considéré. En outre, certains évaluateurs des ordres professionnels ont tendance à associer la valeur d'un diplôme au niveau de développement de son pays d'origine (Chicha, 2012), sans s'appuyer sur une méthode d'évaluation suffisamment transparente et équitable.

Dans les pays en développement, la croissance de la population active est supérieure à la capacité d'absorption du marché du travail (Bourhis, 2018); le contexte économique est alors plus favorable au chômage qu'au plein emploi. Certains diplômés n'ont pas d'autre choix que d'exercer dans un domaine professionnel souvent différent de celui de leur formation, ce qui est particulièrement vrai pour les femmes ayant une formation pour des métiers traditionnellement masculins (Chicha, 2012). Or, la reconnaissance en tant que professionnel, en plus du prestige qui y est attaché, ouvre la voie à des emplois de qualité supérieure, mieux rémunérés, réservés aux personnes qui se justifient de ce titre. De plus, le réseau composé des membres des ordres professionnels constitue une excellente base de références pour les immigrants et est créatrice d'opportunités d'emploi.

5.3 Déqualification professionnelle

La déqualification professionnelle désigne le fait qu'une personne occupe un emploi qui requiert des qualifications professionnelles inférieures à celles qu'elle possède. Les données tirées du Recensement de la population de 2006 démontrent que 43,3 % de la population née hors Canada est surqualifiée, contre 33 % chez les natifs (Béji et Pellerin, 2011; Legault, 2017). Les immigrants sont plus susceptibles que les Canadiens de naissance d'exercer des professions ne nécessitant aucune formation scolaire, soit les emplois définis par la Classification nationale des professions comme ne nécessitant qu'une brève démonstration du travail (Zietsma, 2010). Il s'agit d'emplois interchangeables, quel que soit le marché du travail considéré

(Renaud, 2005), aisément accessibles car précaires, ne nécessitant aucune expérience ni aptitudes particulières, avec une formation rapide et peu coûteuse simplement par l'observation des tâches. En conséquence, ces emplois offrent peu de possibilité de mobilité professionnelle et présentent une instabilité avérée, en plus d'un bas statut socioéconomique : exercer un emploi ne nécessitant qu'un faible niveau de scolarité a des conséquences sur le salaire qui peut en être tiré.

Le problème est que la déqualification professionnelle est un cercle vicieux (Chicha et Gril, 2018). Elle a un impact sur la trajectoire professionnelle des immigrants et sur leur « mobilité économique » (Posca, 2016, p. 10). Concrètement, cela signifie que la première expérience de travail au Québec est déterminante pour la suite de la carrière professionnelle de l'immigrant (Bégin et Renaud, 2012). Ainsi, une première expérience québécoise de qualité inférieure à l'emploi prémigratoire réduit les chances de l'immigrant de retrouver le statut social qui était le sien avant la migration. Cela démontre au mieux la non-transférabilité des compétences; au pire, leur caractère douteux (Renaud, 2005).

Une étude menée par Chicha (2012) révèle le caractère intersectionnel et systémique de la déqualification professionnelle. Selon cette auteure, la déqualification est un problème complexe qui ne résulte pas exclusivement de la non-reconnaissance des diplômes étrangers, mais plutôt de l'entrecroisement des obstacles de divers ordres : le genre, l'origine étrangère, l'état civil, l'appartenance ethnique et, souvent, la langue maternelle.

Au rang des éléments systémiques d'exclusion des immigrants, on trouve la constitution de réseaux professionnels, la réorientation professionnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines et celles des ordres professionnels (Chicha, 2012).

5.4 Réseaux sociaux et professionnels

L'absence de réseaux peut être à l'origine de la non-intégration socioprofessionnelle (Béji et Pellerin, 2011). Or, c'est par le biais d'un bon réseau de connaissances qu'on augmente ses chances de trouver un emploi de qualité (Chicha et Gril, 2018).

La migration s'accompagne non seulement d'une perte du statut social, mais aussi d'une absence de contacts ou de réseaux sociaux, ce qui nuit à l'intégration socioprofessionnelle. Les personnes qui immigreront à l'âge adulte sont privées du réseau de connaissances que constituent les anciens camarades de classe, les collègues ou toute autre relation de longue date pouvant les informer des opportunités d'emploi ou recommander leur candidature à un employeur (Gauthier, 2013; Posca, 2016). Alors que les immigrants sont désormais éloignés de leur famille et de leurs amis, leur réseau social au Québec peut être moins bien structuré, voire inexistant.

Pour y remédier et pour briser l'isolement, les personnes immigrantes ont tendance à se rapprocher de leur réseau communautaire ou ethnoculturel, comprenant exclusivement des personnes de la même race ou du même pays d'origine. Les réseaux communautaires représentent non seulement un soutien moral dans les périodes difficiles de désillusion et de découragement vécues par les immigrants, mais aussi un soutien financier et la principale source d'information sur le marché du travail (Cardu et Sanschagrin, 2002; Pierre, 2005; Béji et Pellerin, 2011). Cependant, ils peuvent constituer un piège à l'insertion socioprofessionnelle.

Tout d'abord, la qualité de l'information reçue est tributaire du type d'emploi auquel ont accédé les membres de ce réseau. Ensuite, les membres de ce réseau peuvent alimenter le préjugé de la préférence québécoise et ériger leurs mauvaises expériences en règle absolue (Cardu et Sanschagrin, 2002), décourageant ainsi les nouveaux arrivants à postuler pour certains secteurs, firmes ou activités dans lesquels ils n'ont pas été embauchés.

Les pratiques des administrations publiques, des entreprises privées et des ordres professionnels, en apparence neutres, peuvent avoir pour effet d'exclure les immigrants de certaines catégories d'emplois. Il s'agit notamment du recrutement par réseautage, soit en passant par les recommandations du personnel déjà au service de l'organisation, soit par le bouche-à-oreille. C'est ce que Statistique Canada appelle le marché caché de l'emploi (Bourhis, 2018). Étant donné la composition homogène de l'effectif des entreprises (Chicha, 2012), le groupe majoritaire québécois réfère essentiellement les membres de son propre réseau social, ce qui limite la possibilité d'atteindre les immigrants, qui se retrouvent coincés dans une « enclave ethnique » (Li, 2004, cité par Béji et Pellerin, 2011, p. 573).

5.5 Difficultés spécifiques aux femmes immigrantes

Les immigrantes éprouvent plus de difficultés que leurs confrères à faire reconnaître leur expérience professionnelle étrangère au Québec (Boudarbat et Boulet, 2007). Selon Cardu et Sanschagrin (2002) et Pierre (2005), la participation des femmes immigrantes au marché du travail est problématique, car elles sont victimes de discrimination « qui contribue à les maintenir dans une situation sociale et économique plus défavorable » (Posca, 2016, p. 11).

Certaines difficultés sont liées à des raisons culturelles et familiales. Les femmes sont d'abord définies en considération de leur rôle sexué traditionnel en qualité de mères, d'épouses et de ménagères (Seery, 2014), la question de leurs ambitions professionnelles restant hypothétique et subordonnée à la condition que ces rôles soient prioritairement satisfaits. Selon une conception patriarcale prédominante, c'est à l'homme qu'il appartient de nourrir sa famille, et son travail est censé être plus rémunérateur. Il est donc favorisé aux dépens de celui de la femme, d'où la stratégie familiale d'intégration socioéconomique, qui lui donne naturellement la priorité pour la mise à jour de ses compétences (Chicha, 2012).

La priorisation du rôle social des femmes peut déteindre sur la qualité de leur réseau de relations puisque les relations liées à la sphère domestique sont favorisées par rapport aux contacts professionnels, avec pour conséquence de les éloigner des employeurs potentiels (Gauthier, 2013).

L'accessibilité aux garderies a aussi un impact sur l'insertion professionnelle et économique des immigrantes qui sont mères, lesquelles doivent non seulement composer avec la nouveauté que constituent ces services et leur liste d'attente, mais aussi avec leurs frais (Cardu et Sanschagrin, 2002). Faute de soutien familial et de solution de rechange, ces femmes ne peuvent pas s'investir suffisamment dans la recherche d'une activité professionnelle ou peuvent être contraintes de renoncer à un emploi lorsqu'elles ont des enfants en bas âge.

D'un autre point de vue, les programmes d'intégration autant que les programmes d'admission au Canada considèrent la femme comme une « mère de famille », et non comme une professionnelle (Rojas-Viger, 2006, p. 38). Dans la grille de sélection, l'homme est toujours considéré comme le chef de famille et le requérant principal (Chicha, 2012). Ce sous-entendu laisse apparaître les femmes comme économiquement dépendantes, en dépit du capital humain qu'elles peuvent détenir. La démarche d'admission en qualité de parrainées peut occulter leurs qualifications professionnelles (Arnopoulos, 1979, cité par Rojas-Viger, 2006) ou leur attribuer un score moins important (Chicha, 2012). Cette perception du statut de la femme immigrante comme une personne sous tutelle ou une assistée a des conséquences sur son insertion socioprofessionnelle.

6. Discussion

L'objectif de cet article était de dresser le bilan de l'écart de revenu entre les immigrants et les natifs du Canada, puis d'en proposer certains facteurs explicatifs à partir d'une revue narrative de la littérature. Nous n'avons toutefois pas la prétention d'en avoir fait une exploration exhaustive.

La situation des immigrants ne s'est pas vraiment améliorée depuis les années 2000, tant en ce qui concerne leur revenu d'emploi que leur participation au marché du travail. Notre analyse a permis de rendre compte que l'écart salarial entre les immigrants et les natifs provient de la conjonction d'une série de facteurs, dont certains peuvent de prime abord sembler anodins, mais dont l'impact est réel sur leurs possibilités d'insertion socioprofessionnelle.

Hypothèse 1 : confirmée

L'arrivée tardive sur le marché du travail explique l'écart salarial entre les immigrants et les natifs à niveau de qualification équivalent;

L'arrivée tardive sur le marché du travail explique l'écart salarial entre les immigrants et les natifs à niveau de qualification équivalent. Toutefois, la réalité n'est pas aussi simple. Les immigrants travailleurs qualifiés sont particulièrement désavantagés sur le marché du travail québécois en raison d'une mauvaise reconnaissance de leur capital humain, que ce soit par les ordres professionnels ou par les employeurs, qui exigent au passage une expérience québécoise aux nouveaux immigrants, ce qui est hautement contradictoire. Malgré un niveau de scolarité élevé et une expérience professionnelle attestée au moment de la sélection, ces aptitudes ne leur sont pas reconnues dans leur démarche d'intégration au Québec.

À cet égard, Boudarbat et Boulet (2007) font valoir que la reconnaissance du capital humain, à savoir les diplômes et l'expérience professionnelle étrangers, est le plus grand défi à relever pour les autorités québécoises. L'écart salarial résulte d'une inégale reconnaissance du capital humain, car, même en ayant les mêmes caractéristiques que les natifs, les immigrants sont moins bien rémunérés. L'incapacité de faire valoir leurs compétences conduit ces derniers à exercer un métier éloigné de leur domaine initial de formation et de leurs aspirations, non par choix, mais par nécessité. Ils sont maintenus dans une position professionnelle défavorable en raison du manque de ressources à leur arrivée, couplé à la méconnaissance de leurs compétences, qui les conduit à une mauvaise utilisation de leur capital humain dans des emplois précaires, faiblement rémunérés et ne nécessitant aucune qualification. Cela peut entraîner les immigrants dans une « spirale déqualificationnelle », amplifiée par l'effet contre-productif de l'assurance-emploi en cas de périodes de chômage répétées, et par l'absence de réseaux sociaux et professionnels, qui sont des courroies de partage hautement efficaces des emplois qualifiés.

Hypothèse 2 : rejetée

Les écarts salariaux vis-à-vis des natifs sont identiques indépendamment du genre et de l'origine des immigrants;

Le genre et l'origine des immigrants ont un impact sur l'écart salarial observé entre immigrants et natifs. Il est apparu, au cours de notre revue documentaire, que certains travailleurs qualifiés plus que d'autres ont plus de difficultés à s'intégrer au marché du travail québécois. Il s'agit des immigrants racisés et des femmes immigrantes, pour lesquels le cumul de ces critères de différenciation fait intervenir la notion d'intersectionnalité. La perspective intersectionnelle permet de reconnaître les privilèges et les oppressions créés par les normes sociales, qui favorisent la reproduction des inégalités systémiques.

Hypothèse 3 : confirmée

L'écart salarial ou, du moins, une partie de cet écart demeure inexpliqué par des caractéristiques observables et objectives, ce qui suggère une possible discrimination

Il apparaît que les facteurs explicatifs de l'écart salarial entre les immigrants et les natifs ont en commun d'avoir un effet discriminatoire. La discrimination au Québec demeure un sujet évacué du débat public (Eid, 2012a), sensible et tabou, alors même que la discrimination est palpable envers les personnes immigrantes et, plus particulièrement, envers les immigrants et les immigrantes racisés (Posca, 2016).

Ces pratiques marginales à l'égard des immigrants ne sont pas des incidents isolés, mais des mécanismes d'exclusion qui ont cours et qui persistent à l'échelle de la société, qui les accepte et les tolère. Les emplois bien rémunérés sont difficilement accessibles aux minorités visibles et aux femmes immigrantes en partie parce que les employeurs et les ordres professionnels sont actifs dans la production et la reproduction des inégalités sur le marché du travail, créant un cercle vicieux qui peut être qualifié de discrimination systémique (Chicha et Charest, 2013).

La discrimination systémique écarte les immigrants de certains secteurs économiques et crée des ghettos d'emplois qui leur sont destinés. Les immigrants constituent une « main-d'œuvre de réserve » (Haince, 2014, p. 104), soit un bassin de travailleurs déjà formé se trouvant à la périphérie du marché du travail et prêt à accepter toutes sortes d'emplois, des plus précaires aux mal rémunérés, pour survivre.

7. Pistes d'action

Altérité : permettre de vivre l'expérience de l'autre

Suivant l'interactionnisme symbolique et le pragmatisme, notamment les travaux de Mead (1963) et de Dewey (1967), il nous apparaît nécessaire, pour atténuer l'exclusion et l'écart de revenu, de permettre de vivre « l'expérience » de l'Autre, c'est-à-dire de mettre en relation les différentes parties prenantes (personnes immigrantes et associations représentatives avec les différentes instances gouvernementales et regroupements d'employeurs), afin de favoriser un retour d'expérience plus direct pour mieux comprendre les réalités de chacun.

En effet, « l'idéal de la société humaine [n'est possible que si] l'individu dans l'exercice de ses fonctions [...] [peut] faire siennes des attitudes de ceux qu'il affecte » (Mead, 1963, p. 276). La communication force « l'individu à adopter le point de vue des autres individus, [...] à voir et [...] à enquêter d'un point de vue qui n'est pas strictement personnel, mais [qui] leur est commun à titre d'« associés » ou de « participants » dans une entreprise commune » (Dewey, 1967, p. 106).

Politique d'immigration : interpellation de l'institution et prise de parole

Une politique d'immigration fondée sur des besoins en compétences ne peut faire l'économie d'un examen sociétal. L'interpellation de l'institution et la prise de parole (*voice*) (Hirschman, 1970) rendraient possible la correction de défaillances d'un processus d'intégration qui, en privilégiant trop la dimension économique, dégrade le contexte sociétal, notamment le déploiement du lien entre les personnes (Hallée et Delattre, 2021). Sans dispositifs d'arrimage entre les conditions d'entrée des migrants (exigences des grilles de sélection), les résultats et les impacts sociétaux escomptés (économiques et sociaux), les possibilités d'un équilibre entre les besoins de main-d'œuvre, l'impact économique et l'intégration sociale ne pourront éclore. La finalité serait alors plus de fragmenter le social par un mécanisme différencié que de contribuer à la construction d'une cohésion sociétale.

Les politiques publiques restent liminaires, mal diffusées et ne suivent pas véritablement pour garantir aux nouveaux arrivants une intégration harmonieuse au marché du travail, selon leur capital humain. Elles doivent être repensées pour considérer des mécanismes obligatoires visant à réduire les inégalités salariales entre les immigrants et les natifs comme un exercice de parité salariale élargi.

Services aux immigrants

Il serait aussi nécessaire de s'assurer de communiquer aux immigrants, bien avant leur arrivée, les informations sur les services d'intégration à l'emploi auxquels ils ont accès, à l'instar du Programme d'intégration en emploi pour les personnes immigrantes ou issues d'une minorité visible. Encore faut-il que les employeurs soient mieux informés quant aux compétences des candidats issus de l'immigration et qu'ils aient de meilleurs incitatifs financiers pour les considérer.

Nous ne saurions que trop suggérer la reprise des programmes de francisation et de soutien aux personnes formées à l'étranger et appartenant à un ordre professionnel pour réduire l'écart salarial entre les immigrants et les natifs.

Flux migratoire : conditions d'entrée conformes à la demande

Entretenir un flux migratoire sur la base de conditions d'entrée inéquitable qui ne répondent pas à la demande pour lesquelles elles ont été définies exacerbe les sentiments d'incompréhension et de défiance. Mieux saisir les réalités et les difficultés de l'autre (l'altérité) et trouver des réponses communes et des terrains d'entente à partir de l'expérience et de la connaissance de l'autre permettraient de dépasser un narratif qui, parfois, attise plus qu'elle ne pacifie le champ sociétal.

Au final, une meilleure sélection des immigrants ciblés en fonction des besoins réels du marché et un appariement avec les employeurs demandeurs en amont de leur installation contribueraient sans doute à réduire le flot d'immigrants éloignés de leur domaine de spécialisation vers des emplois alimentaires sans qualification et faiblement rémunérés. Mais est-ce là la volonté politique? Car il paraît évident que l'écart de revenu qui touche les personnes immigrantes est encore trop exacerbé, au regard de plusieurs décennies de mise en œuvre d'une politique volontariste d'immigration économique.

Conclusion

Le débat politique en continu sur les seuils d'immigration vient confirmer la pertinence de cet article. D'une part, il serait pertinent de définir des seuils réalistes qui tiennent compte de la capacité de la société québécoise à fournir aux nouveaux arrivants les services nécessaires à leur installation. D'autre part, il serait nécessaire de s'assurer d'un retour sur investissement de la main-d'œuvre sélectionnée à l'étranger. Qu'il s'agisse des bureaux de promotion de l'immigration à l'étranger, des services d'immigration ou des services d'aide à l'emploi, des sommes considérables sont engagées pour donner envie aux candidats à l'immigration d'embarquer dans l'aventure québécoise et pour les supporter dans les premiers temps de leur installation dans la province. Or, cela ne suffit pas si, passées les formalités administratives d'accueil, les immigrants sont abandonnés à eux-mêmes pour trouver du travail dans leur domaine de sélection, alors qu'on leur a vanté à grands coups de publicités et de séances d'information la facilité à se trouver un emploi qui leur corresponde au Québec.

À travers l'étude de l'écart de revenu entre les migrants et les natifs, c'est la perspective sociétale qui est interrogée sur le devenir en construction d'une société représentative de tous ces membres. C'est dans cette perspective que nous avons proposé de favoriser les interrelations et les interactions entre ces différentes identités, permettant de mieux saisir les intérêts et la réalité de l'autre afin de construire une « grammaire sociale » plus partagée pour renforcer la construction d'un narratif commun.

Limites

Notre travail a une portée restreinte puisqu'en dépit de quelques références au Canada, il vise principalement le Québec. Bien plus, la limite de notre analyse est de considérer les immigrants comme un groupe homogène, en dépit d'une composition hétéroclite. Étant de diverses origines, les immigrants présentent plutôt des caractéristiques personnelles qui conduisent à autant de spécificités et de réalités d'insertion socioéconomique.

NOTE

- 1 Nous donnons le sens suivant au terme *racisé* : dans une société majoritairement blanche, personne qui n'a pas la peau blanche, sans égard au lieu de naissance ou à la citoyenneté.
- 2 Les écarts salariaux dans ce texte font référence à la différence de salaire obtenu en retour d'une prestation de travail, tandis que l'écart de revenu, inclus le revenu du travail (salaire), le revenu provenant d'une activité autonome, les revenus de transfert (les allocations de chômage, de retraite ainsi que les allocations familiales), les revenus de placement et les revenus de gains en capital.
- 3 Nous retenons la définition de Schnapper (2007 citée par Béji et Pellerin, 2011, p. 564) qui conçoit l'intégration socioprofessionnelle comme un processus qui n'est pas réduit à sa dimension d'intégration économique, mais qui débouche « sur une participation active à la vie culturelle, sociale et politique et aboutissant à un sentiment d'appartenance à la nouvelle communauté. L'intégration socioprofessionnelle est donc un processus bidirectionnel, collectif, l'aboutissement des efforts des immigrants d'accepter les spécificités de la société d'accueil, mais également d'initiatives provenant de la société hôte pour octroyer aux immigrants les mêmes conditions que les natifs ».
- 4 Les termes disparités et inégalités sont considérés comme synonyme dans le texte.
- 5 La parité signifie l'égalité. Nous utilisons ici le terme revenu malgré le fait que le salaire est la mesure la plus communément utilisée pour mesurer la performance économique des immigrants (Boudarbat et Boulet, 2007). Cependant, cet instrument de mesure est insuffisant pour décrire la réalité de la situation financière des immigrants comme nous l'expliquerons plus loin.
- 6 Ces derniers utilisent la notion de gains annuels, qui comprend « les salaires et traitements, le revenu net d'un emploi autonome et les autres revenus d'emploi (pourboires, gratuités, etc.) » (Frenette et Morissette 2003, p. 3).
- 7 Nous utilisons ici le terme insertion pour rendre compte des difficultés de la personne à s'insérer socio-professionnellement.

RÉFÉRENCES

- Agbon, G. et Ouedraogo, S. (2024). Does cultural intelligence increase professional success among immigrant workers? A Quebec-based study. *Relations industrielles*, 79(2). <https://doi.org/10.7202/1115811ar>
- Agence européenne des droits fondamentaux. (2009). *Enquête de l'Union européenne sur les minorités et la discrimination (EU-MIDIS)*. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/663-FRA-2011_EU_MIDIS_FR.pdf
- Arcand, S. et Najari, M. (2010). *Situation des immigrants au marché du travail québécois : bref portrait statistique*. Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) pour personnes immigrantes. http://rsmo.qc.ca/wp-content/uploads/2012/09/Situation-des-immigrants-au-marche-du-travail-quebecois_bref-portrait-statistique.pdf
- Baker, M. et Benjamin, D. (1994). The Performance of Immigrants in the Canadian Labor Market. *Journal of Labor Economics*, 12(4), 369-405.
- Batisse, C. et Zhu, N. (2013). Inégalités de revenus au Canada entre immigrants et natifs. Dans A. Diemer et H. Guillemin (dir.), *Inégalités et pauvreté dans les pays riches* (p. 228-245). Éditions Oeconomia.
- Batisse, C. et Zhu, N. (2014). Les immigrants sur le marché du travail canadien : double peine pour les non-Occidentaux? *Diversité urbaine*, 14(2), 123-146. <https://doi.org/10.7202/1035428ar>
- Bégin, K. et Renaud, J. (2012). Emploi qualifié et sous-qualifié chez les travailleurs immigrants sélectionnés du Québec : cheminements en emploi et effet de la grille de sélection. *Recherches sociographiques*, 53(2), 287-313. <https://doi.org/10.7202/1012402ar>

- Béji, K. et Pellerin, A. (2011). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Relations industrielles*, 65(4), 562-583. <https://doi.org/10.7202/045586ar>
- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogenes*, 1(225), 70-88. <https://doi.org/10.3917/dio.225.0070>
- Block, S., Galabuzi, G.-E. et Tranjan, R. (2019, 9 décembre). Canada's colour coded income inequality. *Canadian Centre for Policy Alternatives*. <https://www.policyalternatives.ca/news-research/canada-s-colour-coded-income-inequality>
- Bloom, D. E., Grenier, G. et Gunderson, M. (1995). The changing labour market position of Canadian immigrants. *Revue canadienne d'économie*, 28(4b), 987-1005. <https://doi.org/10.2307/136132>
- Boudarbat, B. (2011). *Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec : enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie-Britannique* [Rapport de projet]. CIRANO. <https://cirano.qc.ca/pdf/publication/2011RP-07.pdf>
- Boudarbat, B. et Boulet, M. (2007, 7 novembre). *Détérioration des salaires des nouveaux immigrants au Québec par rapport à l'Ontario et à la Colombie-Britannique*. Institute for Research on Public Policy. <https://irpp.org/research-studies/deterioration-des-salaires-des-nouveaux-immigrants-au-quebec-par-rapport-a-lontario-et-a-la-colombie-britannique>
- Boulet, M. (2012). Le degré de déqualification professionnelle et son effet sur les revenus d'emploi des femmes immigrantes membres d'une minorité visible du Québec. *Revue Femmes et Droit*, 24(1), 53-81. <https://doi.org/10.3138/cjwl.24.1.053>
- Bourhis, A. (2018). *Recrutement et sélection du personnel*. Chenelière Éducation.
- CANADA. *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, LC 1995, chap. 44. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/page-1.html>
- Cardu, H. et Sanschagrin, M. (2002). Les femmes et la migration : les représentations identitaires et les stratégies devant les obstacles à l'insertion socioprofessionnelle à Québec. *Recherches féministes*, 15(2), 87-122. <https://doi.org/10.7202/006512ar>
- Chicha, M.-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité : la déqualification des immigrantes à Montréal. *Revue Femmes et Droit*, 24(1), 82-113. <https://doi.org/10.3138/cjwl.24.1.082>
- Chicha, M.-T. et Charest, É. (2013). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué?* Centre d'études ethniques des universités montréalaises (CEETUM). <http://hdl.handle.net/1866/23564>
- Chicha, M.-T. et Gril, E. (2018). L'interminable course à obstacles. *Gestion*, 43(1), 58-61. <https://doi.org/10.3917/riges.431.0058>
- Chui, T. et Maheux, H. (2011). *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe* (6^e éd.). Statistique Canada, Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-503-x/2010001/article/11527-fra.pdf?st=ikPcQfMW>
- Commission nationale d'examen sur l'assurance-emploi. (2013). *Réforme de l'assurance-emploi : des correctifs pressants et des perspectives d'avenir* [Rapport]. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/RA_CNEAE.pdf
- Cousineau, J. et Boudarbat, B. (2009). La situation économique des immigrants au Québec. *Relations industrielles*, 64(2), 230-249. <https://doi.org/10.7202/037919ar>
- Crossman, E., Hou, F. et Picot, G. (2021). *Les écarts relatifs à la situation sur le marché du travail entre les immigrants et leurs homologues nés au Canada commencent-ils à se resserrer?* Statistique Canada, Gouvernement du Canada. <https://doi.org/10.25318/36280001202100400004-fra>
- Daniel, D. (2003). Une autre nation d'immigrants. La politique d'immigration du Canada au 20^e siècle. Presses de Sciences Po. Vingtième Siècle. *Revue d'histoire*, vol. 77, p. 33-46.
- Dewey, J. (1967). *Logique : la théorie de l'enquête*. PUF.
- Drudi, G. (2002). Impact de la non-reconnaissance professionnelle sur l'identité des personnes immigrantes. *Vivre ensemble*, 11(38), 13-16. https://www.cjf.qc.ca/wp-content/uploads/upload/ve_bulletins/890_a_Drudi_pp13_16.pdf

- Eid, P. (2012a). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination. *Recherches sociographiques*, 53(2), 415-450. <https://doi.org/10.7202/1012407ar>
- Eid, P. (avec la collab. de M. Azzaria et M. Quérat). (2012b). *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. http://www.cdpj.qc.ca/publications/etude_testing_discrimination_emploi.pdf
- Framarin, A. et Déry, V. (2021). *Les revues narratives : fondements scientifiques pour soutenir l'établissement de repères institutionnels*. Institut national de santé publique du Québec, Gouvernement du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2780_revues_narratives_fondements_scientifiques_0.pdf
- Frenette, M. et Morissette, R. (2003). *Convergeront-ils un jour? Les gains des travailleurs immigrants et de ceux nés au Canada au cours des deux dernières décennies*. Statistique Canada, Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/11f0019m/11f0019m2003215-fra.pdf?st=HF-MV80T>
- Gauthier, C. (2013). Le rôle des réseaux sociaux dans le processus d'intégration socioprofessionnelle des femmes immigrantes qualifiées au Québec. *Économie et Solidarités*, 43(1-2), 98-110. <https://doi.org/10.7202/1033278ar>
- Haince, M. (2014). La domestication de l'Autre ou la fabrication de l'« immigrant parfait ». *Diversité urbaine*, 14(1), 95-116. <https://doi.org/10.7202/1027816ar>
- Hallée, Y. et Delattre, M. (2021). Plaidoyer pour une économie du lien. *Revue Interventions économiques*, 66. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14583>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). 2020. *Indicateurs du marché du travail pour les personnes immigrantes et celles nées au Canada, résultats selon le sexe, Québec, Ontario et Canada*. https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/indicateurs-du-marche-du-travail-chez-les-personnes-immigrantes-et-celles-nees-au-canada-resultats-selon-le-sexe-quebec-ontario-et-canada#tri_tertr=1&tri_sexe=1
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2023). *Bilan du marché du travail au Québec en 2022*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-marche-travail-quebec-2022.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2025). *Bilan du marché du travail au Québec en 2024*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/bilan-marche-travail-quebec-2024.pdf>
- Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). (2023). *Immigrés et descendants d'immigrés en France*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5432149?sommaire=5435421>
- Jaunait, A. et Chauvin, S. (2012). Représenter l'intersection : les théories de l'intersectionnalité à l'épreuve des sciences sociales. *Revue française de sciences politiques*, 62(1), 5-20. <https://doi.org/10.3917/rfsp.621.0005>
- Kilolo Malambwe, J.-M. (2017). Les immigrants du Québec : participation au marché du travail et qualité de l'emploi. *Études ethniques au Canada*, 49(2), 33-52. <https://doi.org/10.1353/ces.2017.0011>
- Legault, M.-J. (2017). *Équité en emploi, équité salariale* (2^e éd.). PUQ.
- Mead, G. H. (1963). *L'esprit, le soi et la société*. PUF.
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). (2014). *Recueil de statistiques sur l'immigration et la diversité au Québec*. Gouvernement du Québec. http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/STA_ImmigrDiversite_Politique.pdf
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). (2015). *Les immigrants et le marché du travail québécois en 2014*. Gouvernement du Québec. <http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherchesstatistiques/ImmigrantsMarcheTravail2014.pdf>
- Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI). (2020). *Les personnes immigrées et le marché du travail québécois 2018*. Gouvernement du Québec. <http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/ImmigrantsMarcheTravail2018.pdf>
- Namazi, V. (2014). Barrières à la poursuite des études chez les immigrants. *Diversité urbaine*, 14(1), 73-93. <https://doi.org/10.7202/1027815ar>

- Namululi, N., Bagaoui, R. et Hemedzo, K. (2018). Analyse intersectionnelle des défis et enjeux des inégalités sociales sur le marché du travail : l'expérience de vingt femmes congolaises résidant au Québec et en Ontario. *Reflets – Revue d'intervention sociale et communautaire*, 24(1), 98-126. <https://doi.org/10.7202/1051522ar>
- Oreopoulos, P. et Dechief, D. (2012). *Why do some employers prefer to interview Matthew, but not Samir? New evidence from Toronto, Montreal, and Vancouver* [Working paper No. 95]. Canadian Labour Market and Skills Researcher Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2018047>
- Organisation internationale pour les migrations (OIM). (2020). *État de la migration dans le monde 2020*. <https://publications.iom.int/fr/books/etat-de-la-migration-dans-le-monde-2020>
- Picot, G. et Hou, F. (2014). *Immigration, faible revenu et inégalité des revenus au Canada : quoi de neuf durant les années 2000?* Statistique Canada, Gouvernement du Canada. https://publications.gc.ca/collections/collec-tion_2014/statcan/11f0019m/11f0019m2014364-fra.pdf
- Picot, G. et Lu, Y. (2017). *Chronic Low Income Among Immigrants in Canada and its Communities*. Statistique Canada, Gouvernement du Canada.
- Pierre, M. (2005). Les facteurs d'exclusion faisant obstacle à l'intégration socioéconomique de certains groupes de femmes immigrées au Québec. *Nouvelles pratiques sociales*, 17(2), 75-94. <https://doi.org/10.7202/011227ar>
- Posca, J. (2016, 27 septembre). *Portrait du revenu et de l'emploi des personnes immigrantes*. Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS). <https://iris-recherche.qc.ca/publications/portrait-du-revenu-et-de-lemploi-des-personnes-immigrantes>
- Potvin, M.. (2005). Le rôle des statistiques sur l'origine ethnique et la « race » dans le dispositif de lutte contre les discriminations au Canada. *Revue internationale des sciences sociales*, 183(1), 31-48.
- QUÉBEC. *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ, chap. C-12, à jour au 28 mai 2025. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-12>
- Renaud, J. (2005). Limites de l'accès à l'emploi et intégration des immigrants au Québec : quelques exemples à partir d'enquêtes. *Santé, Société et Solidarité*, 4(1), 109-117. <https://doi.org/10.3406/oss.2005.1030>
- Rojas-Viger, C. (2006). Femmes professionnelles latino-américaines à Montréal. *Les Cahiers du Gres*, 6(1), 25-43. <https://doi.org/10.7202/012681ar>
- Rose, R. (2015). Les femmes et l'assurance-emploi : une lutte pour la reconnaissance de l'égalité. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 10(1), 81-107. <https://doi.org/10.7202/1036227ar>
- Schnapper, Dominique. (2007). *Qu'est-ce que l'intégration ?* Folio actuel.
- Seery, A. (2014). Famille et travail : constats et propositions des jeunes féministes au Québec. *Enfances Familles Générations*, 21, 216-236. <https://doi.org/10.7202/1025967ar>
- Valentini, M. (2015). Réforme de l'assurance-emploi : la notion d'emploi convenable à la lumière du critère de la rémunération offerte. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 10(1), 62-80. <https://doi.org/10.7202/1036226ar>
- Zhu, N. et Aboubacar, S. (2014). *La discrimination dans le revenu et l'intégration des immigrants au Canada*. CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2014s-06.pdf>
- Zietsma, D. (2010). Immigrants exerçant des professions réglementées. *Perspective*, 15-31. Statistique Canada, Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/75-001-x/2010102/pdf/11121-fra.pdf?st=y73NPiXL>

Liste de la jurisprudence citée

- Action Travail des Femmes c. Canadian National Railway Co.*, (1987), 76 N.R. 161 (SCC). <https://ca.vlex.com/vid/femmes-v-cnr-680926389>
- Andrews c. Law Society of British Columbia*, (1989), 1 S.C.R. 143. <https://www.canlii.org/en/ca/scc/doc/1989/1989canlii2/1989canlii2.html>

Commission ontarienne des droits de la personne c. Simpsons-Sears, (1985), 2 R.C.S. 536.
<https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1985/1985canlii18/1985canlii18.html>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc., (2009), R.J.Q. 487.

Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville); Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Boisbriand (Ville), (2000), 1 R.C.S. 665. <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2000/2000csc27/2000csc27.html>

ESPACE LIBRE

Caractérisation des pratiques de distribution des PME agroalimentaires au Sénégal : une analyse par la théorie des pratiques

Aminata Thiam^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2017>

RÉSUMÉ. L'objectif de cette recherche est d'identifier et d'analyser les pratiques de distribution des PME agroalimentaires sénégalaises qui concourent à la mise à disposition réussie des produits auprès des clients finaux. Pour ce faire, nous avons mobilisé la théorie des pratiques en faisant une étude qualitative exploratoire reposant sur des entretiens individuels semi-directifs auprès de 10 PME agroalimentaires. Nous avons complété ces entretiens par des observations des pratiques réelles. L'analyse des données issues du terrain met en exergue trois pratiques de distribution : la coopération avec les distributeurs, le respect des délais de livraison et la minimisation des coûts. Ces résultats ont permis également d'identifier les matériels utilisés pour bien mener les pratiques de distribution, le savoir-faire mobilisé et la signification attribuée à chaque pratique. L'étude permet de proposer des lignes d'actions que les PME agroalimentaires sénégalaises pourraient mettre en œuvre pour une distribution efficace de leurs produits et des recommandations aux autorités étatiques pour un meilleur accompagnement de ces entreprises.

Mots clés : Pratiques de distribution, système agroalimentaire, PME, contexte sénégalais, théorie des pratiques

ABSTRACT. The objective of this research is to identify and analyze the distribution practices of Senegalese agri-food SMEs that contribute to the successful provision of products to end users. To achieve this, we used the theory of practices by conducting an exploratory qualitative study based on semi-structured individual interviews with 10 agri-food SMEs. We supplemented these interviews with observations of actual practices. The analysis of field data highlights three distribution practices: cooperation with distributors, meeting delivery times and cost minimization. These results also enabled to identify the materials used to successfully carry out distribution practices, the expertise used and the meaning attributed to each practice. The study also enables to propose lines of action that Senegalese agri-food SMEs could implement to efficiently distribute their products, and to make recommendations to state authorities for better support of these companies.

Key words: Distribution practices, agri-food system, SMEs, Senegalese context, theory of practices

Introduction

Au Sénégal, l'agroalimentaire est l'un des secteurs les plus dynamiques du tissu industriel sur le plan du nombre d'entreprises, avec 49,9% d'entreprises formelles¹. Il génère près de 40% de la valeur ajoutée (Badji, 2014) et occupe une place de choix dans les politiques et stratégies à mettre en œuvre pour la

^a Enseignante-chercheuse en sciences de gestion, Laboratoire d'entrepreneuriat, de stratégie et de marketing pour le développement des PME (LEMSTRAD-PME), Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Cheikh Anta Diop, Dakar (Sénégal)

réduction de la pauvreté et le développement économique (Dieng et Seck, 2012). C'est un secteur très diversifié, avec un réseau très dense de PME. Ces dernières sont devenues un axe majeur du développement économique et social du pays. Ainsi, de nombreuses politiques, des programmes et des projets ont été mis en place par les pouvoirs publics, au bénéfice des secteurs agricole et agroalimentaire (Diaw et Tran, 2009).

Malgré ces atouts indéniables, le développement des PME agroalimentaires sénégalaises n'a pas encore atteint le stade du plein essor à cause notamment des difficultés d'écoulement de leurs produits. Même si on constate l'augmentation de la présence des circuits modernes de distribution, la plupart des PME agroalimentaires réalisent aujourd'hui que ces formes modernes de distribution ont des exigences commerciales draconiennes (produits admissibles et acceptés par la grande surface, disponibilité des produits en grandes quantités, stabilité de l'approvisionnement en produits de qualité, sécurité alimentaire, etc.)². Cela fait que la distribution traditionnelle domine encore le marché sénégalais (Diallo et Seck, 2014). Or, les réseaux traditionnels de distribution sont le plus souvent mal organisés, inefficaces et coûteux. Ils comportent plusieurs intervenants, ce qui renchérit les prix à la consommation.

La distribution est perçue comme un relais indispensable entre le producteur et le client final⁴, mais mise en œuvre par des entreprises développant leurs choix stratégiques dans un environnement concurrentiel (Filser 1998a). Ces dernières prennent en charge l'écoulement de leurs produits en optimisant l'efficacité de l'accélération de la transmission physique des biens (Triki, 2010). La distribution permet d'assurer la commercialisation des produits auprès du plus grand nombre dans un but d'efficacité pour l'ensemble des acteurs de la chaîne (producteur, distributeur et client final) (Jourdan et Pacitto, 2017). La réussite commerciale d'un produit dépend donc de la manière dont la distribution est pratiquée.

Les économistes ont longtemps concentré leur attention, de manière exclusive, sur les caractéristiques et le mode de fonctionnement des marchés, plus précisément sur le modèle de concurrence pure et parfaite. Le cadre théorique pourvu par la théorie des coûts de transaction est spécialement bien adapté à l'explication des différents modes d'organisation des canaux de distribution (Filser, 1998b). En effet, la recherche sur les pratiques de distribution est abordée à travers la perspective de la réduction du coût du produit (Filser, 2012 ; Gadde, 2012). Ces auteurs considèrent que les pratiques de distribution génèrent des coûts que les acteurs doivent réduire.

Les sociologues, eux, ont démontré la nécessité de dépasser les hypothèses fondatrices des modèles économiques. En fait, ce qui était valable pour des études micro-économiques ou comportementales ne l'est pas toujours pour des recherches revendiquant une approche stratégique (Bréchet, 2013 ; Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013). Pour ces auteurs, c'est la manière dont la distribution est pratiquée qui fait le marché.

En marketing, il existe une importante littérature descriptive sur la distribution, mais peu de travaux d'analyse portant sur les pratiques de distribution (Jourdan et Pacitto, 2017 ; Filser et collab., 2020). Des études menées sur la logistique de distribution ont mis en évidence une relation positive entre la logistique de distribution et la performance (Servera-Francés et Gil Saura, 2005 ; Gozé-Bardin, 2009 ; Amling et Daugherty, 2020 ; Touratier-Muller et Mesnier, 2024).

Des études ont également été menées sur le canal de distribution et le point de vente (Filser, 1998 ; Abbad et collab., 2012 ; Dang et Cliquet, 2012 ; Noireaux et Ralet, 2019 ; Paredes-Rodríguez et collab., 2024) ainsi que sur la nature des relations entre producteurs et distributeurs (Moati, 2001 ; Machat, 2009 ; Gadde et Ford, 2015 ; Ambroise et collab., 2018).

Quelques rares travaux ont porté sur les pratiques de distribution. Par exemple, Wanjiku-Mwaura et ses collègues (2016) ont étudié l'effet des pratiques de distribution vertes sur la compétitivité des entreprises de fabrication de produits alimentaires au Kenya. Ils ont conclu que les pratiques de distribution vertes influencent de manière significative et positive la compétitivité des entreprises. Ces auteurs ont mobilisé la théorie des ressources pour évaluer les ressources de distribution dont disposent les entreprises de fabrication de produits alimentaires mais n'ont pas identifié les pratiques de distribution vertes.

Dans la lignée des travaux, Schmitt et ses collègues (2021), qui ont étudié les pratiques des commerciaux sur les réseaux sociaux professionnels par application de la théorie des pratiques, identifient trois types de pratiques : 1) la pratique orientée vers la vente, 2) la pratique orientée vers le marketing des réseaux sociaux et 3) la pratique orientée vers la marque personnelle. Enfin Daniel et ses collègues (2022) se sont intéressés aux pratiques des distributeurs de vrac.

À notre connaissance, à part l'étude que nous avons menée sur la relation entre pratiques de distribution et performance commerciale des PME transformatrices de céréales locales, fruits et légumes au Sénégal (Thiam, 2023), aucune étude n'a examiné empiriquement les pratiques de distribution des entreprises. Cet article vise à combler cette insuffisance en identifiant et en analysant les pratiques de distribution des PME agroalimentaires qui permettent une mise à disposition réussie des produits auprès des clients finaux. Pour ce faire, nous mobilisons la théorie des pratiques appliquée au contexte des PME.

L'originalité de cette recherche est justifiée, d'une part, par le peu d'études réalisées sur les pratiques de distribution des entreprises et, d'autre part, par la mobilisation de la théorie des pratiques, très utilisée dans le domaine des pratiques de consommation alimentaire (Shove, 2010 ; Roques et Roux, 2018 ; Robert-Demontrond et collab., 2020 ; Dyen et collab., 2021) mais peu utilisée dans les pratiques du marketing organisationnel des professionnels (Daniel et collab., 2022).

L'article se structure comme suit : la première partie propose un cadre théorique sur les pratiques de distribution et caractérise la distribution des produits agroalimentaires au Sénégal ; La deuxième partie expose la méthodologie adoptée pour collecter les informations ; La troisième partie présente les résultats du terrain et la quatrième partie, la discussion qui en découle. Nous terminons par une conclusion en mettant en exergue les apports, les limites et les perspectives de la recherche.

1. Cadre théorique

1.1 Réflexion théorique sur les pratiques de distribution

La distribution désigne le mouvement d'un produit depuis le stade de la production jusqu'au client final dans la chaîne d'approvisionnement (Wanjiku Mwaura et collab., 2016). Son rôle est d'assurer la commercialisation des produits auprès du plus grand nombre dans un but d'efficacité pour l'ensemble des acteurs de la chaîne (producteur, distributeur et client final) (Jourdan et Pacitto, 2017). La distribution facilite le rapprochement de l'offre et de la demande de produits, par la mise en relation de plusieurs personnes physiques ou morales ayant des intérêts complémentaires.

Ainsi, plusieurs auteurs dont Praly et ses collègues (2014) et Lohest et ses collègues (2020) ; citant Mundler et Rumpus, 2012 ; Forssell et Lankoski 2015 ; Lamine 2015 ; Boutry et Ferru, 2016, ont montré que les pratiques de vente directe créent des liens sociaux, favorisent une plus grande transparence de la qualité des produits et permettent le maintien de la confiance entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement en agroalimentaire. Cependant, le manque de moyens fait que certaines entreprises comme les PME ne peuvent pas mettre en place leurs propres points de vente (Thiam, 2023).

Dans la réalité, le marché des produits de grande consommation se réduit rarement à un circuit court et direct entre les producteurs et les clients finaux (Amirault, 2020 ; Paredes-Rodríguez et collab., 2024). Ces produits passent plutôt par différents stades intermédiaires qui interagissent par le biais du commerce. De fait, certains auteurs prônent la nécessité d'une coopération entre les différents acteurs (Doucet, 2015 ; Filser et collab., 2020). Un certain nombre de travaux ont insisté également sur la nécessité des entreprises de développer des relations gagnant-gagnant avec leurs distributeurs (Moati, 2001) sur des conditions d'échanges plus coopératives (Machat, 2009), voire de partenariats gagnant-gagnant (Ndione et collab., 2022) ; car la satisfaction de la clientèle est tributaire de la satisfaction de ces intermédiaires. En effet, les producteurs et les distributeurs doivent croire à une évolution vers un partenariat équitable et mutuellement bénéfique pour améliorer ainsi la performance de toute la chaîne producteur - distributeur - client final (Debabi, 2009) parce que l'accaparement de la marge bénéficiaire par les distributeurs entraîne une détérioration de la performance commerciale des PME (Thiam, 2023).

Le recours à des intermédiaires permet au producteur de rechercher à la fois l'optimisation du coût de la fonction logistique facilitant l'acheminement physique des produits et leur mise à disposition vers le client final, et la réduction des coûts de réalisation des transactions (Filser, 2015).

1.2 La théorie des pratiques, un cadre d'analyse des pratiques de distribution

Les théories marketing considèrent la distribution comme l'un des leviers d'action du producteur (Filser et collab., 2020). La distribution est envisagée comme l'une des variables que l'entreprise productrice peut manipuler pour agir sur son marché, au même titre que le produit ou la communication publicitaire. Ainsi, la majorité des études sur la distribution reste articulée autour de l'idée que c'est le fabricant qui détient le pouvoir de déterminer par quels moyens il veut accéder au marché ; quelles évolutions il va mettre en œuvre ; quels acteurs de la distribution il peut ajouter ou supprimer, etc. (Gadde et Ford, 2015). Dans cette perspective, la théorie des pratiques, habituellement utilisée pour comprendre les pratiques de consommation, peut également être mobilisée pour comprendre les pratiques de distribution des professionnels d'un secteur (Shove, 2010 ; Daniel et collab., 2022) ; dans notre cas, les PME agroalimentaires.

Développée par les travaux du théoricien social américain Schatzki en 1996 et du sociologue culturaliste allemand Reckwitz en 2002 (cités par Robert-Demontrond et collab., 2020), la théorie des pratiques considère la pratique comme une unité d'analyse et un élément clé de compréhension des activités quotidiennes et routinières des acteurs (Daniel et collab., 2022). Les pratiques désignent ce que l'acteur fait, le sens de ses actions, les connaissances ou les compétences mobilisées ainsi que les conditions matérielles liées à leur mise en œuvre (Reckwitz, 2002, cité par Robert-Demontrond et collab., 2020). Son apport est de considérer les différentes dimensions constitutives des pratiques en analysant les infrastructures matérielles, les compétences mobilisées et leurs significations (Shove, 2010 ; Robert-Demontrond et collab., 2020, Roques et Roux, 2018).

Fuentes et ses collègues (2019), qui ont étudié la pratique des achats sans emballage en appliquant la théorie des pratiques, ont conclu que, pour pouvoir supprimer avec succès l'emballage, la pratique d'achat doit être réinventée. D'après ces auteurs, le développement du shopping sans emballage nécessite de repenser la pratique du shopping en lui donnant un sens nouveau ; de requalifier le client final en développant de nouvelles compétences nécessaires à sa réalisation ; et de rematérialiser le magasin.

Dans la même lignée des travaux, des recherches portant sur le *marketing-as-practice* ont été également menées pour étudier les relations entre professionnels du marketing et de la vente (Bezaz et collab., 2021). Par exemple, Schmitt et ses collègues (2021), qui ont étudié les pratiques des commerciaux sur les réseaux sociaux professionnels, ont mis en évidence trois types de

pratiques : 1) - la pratique orientée vers la vente, 2) - la pratique orientée vers le marketing des médias sociaux et 3) - la pratique orientée vers la marque personnelle. Les auteurs ont montré, en outre, l'importance des compétences et du matériel pour favoriser les pratiques de vente sociale. Aussi, Daniel et ses collègues (2022) ont mis en exergue les spécificités des pratiques des distributeurs de vrac, à la lumière des théories des pratiques sociales.

Notre recherche s'inscrit dans les travaux portant sur le *marketing-as-practice*. Elle vise à continuer les travaux de Schmitt et ses collègues (2021) ainsi que de, Daniel et ses collègues (2022) en mobilisant la théorie des pratiques pour caractériser les pratiques de distribution des PME agroalimentaires.

1.3 Analyse de la distribution des produits des PME agroalimentaires sénégalaises

Les PME au service de la chaîne de valeur agroalimentaire constituent l'épine dorsale économique de la plupart des économies à travers le monde, et encore plus en Afrique, où 70 à 90 % des aliments consommés sont produits, transformés, transportés et vendus par des agri-PME locales (Sumba, 2019, cité dans AGRA, 2022).

Au Sénégal, les industries agroalimentaires de petite et moyenne tailles représentent 98% des entreprises (ANSD, 2017). Elles valorisent surtout les produits locaux, les adaptent aux modes de vie urbains et au pouvoir d'achat limité et fractionné d'une importante partie de la population (Cruz et collab., 2019). Une part importante des produits transformés est destinée aux marchés locaux de Dakar, voire dans la sous-région et à l'international, pour quelques PME. Cependant, on compte un grand nombre de microentreprises aux technologies rudimentaires, présentes surtout dans le secteur informel, et des PME qui évoluent dans le secteur formel. Ce tissu de transformateurs privés, largement dominé par les femmes, absorbe un volume sans doute conséquent de produits locaux tout en répondant à la demande locale et en offrant des opportunités d'emplois (Hulot et GRDR, 2015).

Le réseau de distribution traditionnel des produits agroalimentaires est particulièrement dense dans la région de Dakar ; boutiques de quartier, marchés quotidiens, kiosques et autres tables permettent à la population dakaroise de s'approvisionner sans se déplacer sur de longues distances (Hulot et GRDR, 2015). Cela s'explique par la forte concentration des entreprises de transformation dans cette région. Par exemple, Dakar regroupe 95% des entreprises de transformation de céréales locales (mil, maïs, riz, sorgho) (PAPA, 2018).

La distribution moderne offre également une opportunité aux PME, mais la principale faiblesse des PME agroalimentaires demeure leur faible capacité à négocier des conditions commerciales favorables avec une grande distribution de plus en plus incontournable (Doucouré et collab., 2019) et exigeante. Par ailleurs, le recours à la vente directe par l'ensemble des PME agroalimentaires est difficilement envisageable parce qu'elles n'ont pas assez de moyens financiers pour créer leurs propres points de vente. De ce fait, elles recourent aux distributeurs traditionnels pour la revente de leurs produits, mais rencontrent parfois des difficultés pour organiser la distribution des produits en s'assurant une clientèle fidèle. Par exemple, il peut arriver, des situations où les PME agroalimentaires doivent livrer de petite quantité de produits à de nombreux distributeurs, ce qui complexifie la gestion du transport et leur fait perdre du temps. Aussi, elles font parfois face à des difficultés pour établir des relations durables avec leurs distributeurs.

2. Méthodologie de la recherche

2.1 Méthode de collecte des données empiriques

Nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire en faisant des entretiens individuels semi-directifs, qui nous apparaissent comme une solution meilleure que la réunion de groupe

concernant le nombre d'idées émises (Pras et collab., 2003). Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif tournant autour de trois questions visant à mieux identifier les pratiques de distribution qui concourent à une mise à disposition réussie des produits auprès des clients finaux.

La base de données de certaines PME agroalimentaires sénégalaises qui nous a été fournie par l'Institut de Technologie Agroalimentaire (ITA) nous a permis de contacter par téléphone ou par mail quelques dirigeants, gérants ou responsables de groupement d'intérêt économique de PME agroalimentaires pour les informer de l'enquête (objectif, temps d'entretien et confirmation). Ainsi, 10 entretiens seulement ont été réalisés, conformément aux recommandations de Guest et ses collègues (2006), qui considèrent que le point de saturation peut être atteint dès 10, voire 6 interviews, et de Mason (2010), qui préconise une taille d'échantillon de 10 dans le cadre d'entretiens en profondeur. Nous avons complété ces entretiens par des observations des pratiques réelles.

Les entretiens, conduits en face à face en français et d'une durée moyenne de 30 minutes, ont eu lieu le plus souvent pendant la journée, à la convenance des personnes interviewées. Ils débutaient par une présentation de l'enquêteur ; Ensuite, celui-ci expliquait les circonstances de l'étude, l'usage qu'on ferait des réponses, en quoi l'interviewé était concerné ainsi que les modalités selon lesquelles se déroulerait l'entrevue. Enfin, l'enquêteur a laissé l'interviewé faire une brève présentation de son entreprise, puis a abordé les thèmes du guide :

- Comment pratiquez-vous la distribution de vos produits ?
- Que pensez-vous de ces pratiques ?
- Quels sont les problèmes que vous rencontrez pour distribuer vos produits ?

Bien que le guide d'entrevue soit structuré avec des thèmes, de nouvelles questions ont parfois été posées selon le besoin d'informations des thèmes. Les entretiens semi-directifs, enregistrés dans leur intégralité, ont fait l'objet d'une transcription en vue d'une analyse. Ainsi, nous avons choisi comme unité d'analyse le thème, ce qui nous a permis de mener une analyse de contenu thématique. Ces entretiens nous ont permis d'identifier les pratiques de distribution et de recueillir la signification attribuée à chaque pratique.

Nous avons complété ces entretiens par des observations, qui ont permis de découvrir certaines actions réelles non déclarées dans le discours, d'identifier les matériels utilisés et les compétences mobilisées ainsi que de comprendre les comportements des dirigeants de PME en matière de distribution des produits agroalimentaires.

2.2 L'analyse des données qualitatives : l'analyse de contenu thématique

Pour rappel, notre objectif est d'identifier et d'analyser les pratiques de distribution des PME agroalimentaires sénégalaises. De ce fait, une analyse de contenu thématique nous est utile parce qu'elle permet de dégager les thèmes présents dans un corpus pour, ensuite, en faire l'analyse (Allard-Poesi, 2015). Autrement dit, le choix de l'analyse de contenu thématique se justifie par le fait qu'elle est une méthode servant au relevé et à la synthèse des thèmes présents dans un corpus (Paillé et Mucchielli, 2016), et s'appuie sur un « codage » correspondant au découpage des données brutes en thèmes, à leur classement, en fonction de leur signification dans des catégories afin d'aboutir à un certain niveau d'abstraction (Damperat et collab., 2021). Gavard-Perret et ses collègues (2012) distinguent deux types d'analyses complémentaires :

- *L'analyse verticale*, qui consiste à travailler entretien par entretien pour repérer les idées clés ou les thèmes qui lui sont propres ;
- *L'analyse horizontale*, qui traite chaque thème de manière transversale, relevant ainsi les différentes formes sous lesquelles il apparaît chez les personnes interviewées.

Dans ce cadre, la première étape de notre travail fut de lire à plusieurs reprises le corpus entier des 10 entretiens afin de faire un découpage des données brutes en thèmes. Ainsi, nous avons relevé les thèmes pertinents en rapport avec notre objectif de recherche. Dans une seconde étape, nous avons analysé les éléments observés et, la manière dont les thèmes ont été évoqués, puis nous avons procédé à une quantification selon leur fréquence d'apparition (le nombre de fois où les thèmes sont évoqués).

3. Résultats

L'analyse des données du terrain nous a permis d'identifier trois pratiques de distribution : la coopération avec les distributeurs, le respect des délais de livraison et la minimisation des coûts. En mobilisant la théorie des pratiques, nous avons retrouvé les éléments constitutifs de chaque pratique à savoir les matériels utilisés, les compétences mobilisées pour mener à bien la pratique et la signification donnée à la pratique identifiée (tableau 1).

Pratiques	Matériels	Compétences	Signification
Coopération avec les Distributeurs	-Identification et compréhension des besoins des distributeurs -Satisfaction des besoins des distributeurs.	Compétences commerciales (Savoir-faire commercial)	- « Les distributeurs, pour nous, ce sont nos clients ; c'est une relation qui est plutôt bien parce que c'est gagnant-gagnant » (E2). - « Nos distributeurs sont nos yeux et nos oreilles sur le terrain » (E4). - « Ce qui nous intéresse, c'est de satisfaire d'abord les distributeurs, de satisfaire également les consommateurs et d'avoir un retour plus ou moins fructueux, c'est-à-dire maximiser le chiffre d'affaires de notre entreprise » (E6).
Respect des délais de livraison	-Achat et stockage de quantités importantes de matières premières. - Partenariat avec des fournisseurs de matières premières	-Rapidité de la livraison. -Disponibilité à temps des matières	- « Il faut travailler rapidement pour obtenir les produits semi-transformés ou transformés en produits finis pour les livrer rapidement aux clients » (E3). - « Je fournis d'énormes efforts pour mettre rapidement les produits à la disposition des clients. J'achète une grande quantité de céréales brutes que je garde chez moi pour éviter la rupture de stock » (E7). - « Nous travaillons avec des groupements de producteurs qui nous fournissent la matière première » (E2). - « Le choix des fournisseurs pour les matières premières a été fixé depuis l'origine, mais on est très exigeant sur la qualité » (E3).
Minimisation des coûts	- Organisation de la livraison des commandes de petite quantité. -Planification des jours de livraison.	-Maîtrise des coûts de transport. - Optimisation des tournées de livraison.	- « Comme je ne peux pas satisfaire la demande je livre à certains clients et ces clients vendent à d'autres clients pour baisser les coûts, satisfaire le marché et garder le même prix » (E5). - « Je fais une livraison groupée des commandes de petite quantité tous les lundis et jeudis pour supporter des coûts de transport faibles. Sinon, c'est le client qui paye les frais de transport » (E8).

Tableau 1 - Pratiques de distribution des PME agroalimentaires sénégalaises
Source : Données issues des entretiens et des observations du terrain

3.1 Pratique de la coopération avec les distributeurs

La coopération avec les distributeurs consiste à comprendre les besoins et les préférences des distributeurs pour les satisfaire, et ce, grâce à leurs compétences commerciales. Lambin et Caceres (2006) la qualifient « d'orientation distributeur ». Elle consiste à développer des programmes marketing capables de satisfaire les besoins des distributeurs.

La coopération avec les distributeurs est la plus récurrente dans le discours des dirigeants interrogés. De manière générale, les résultats laissent apparaître que les distributeurs constituent aujourd'hui des acteurs incontournables et les arguments avancés par les responsables de PME agroalimentaires montrent une volonté réelle de coopérer. Autrement dit, les PME coopèrent avec les distributeurs pour satisfaire, ensemble les clients finaux, comme en témoignent respectivement les propos de trois personnes interviewées :

Les distributeurs, pour nous, ce sont nos clients, c'est une relation qui est plutôt bien parce que c'est gagnant-gagnant (E2).

Ce qui nous intéresse, c'est de satisfaire d'abord les distributeurs, de satisfaire également les consommateurs et d'avoir un retour plus ou moins fructueux, c'est-à-dire maximiser le chiffre d'affaires de notre entreprise (E6).

Nos distributeurs sont nos yeux et nos oreilles sur le terrain ». Ce sont les distributeurs qui sont en relation directe avec les clients, c'est eux qui écoutent le pour et le contre, donc on écoute les clients finaux par l'intermédiaire de nos distributeurs (E4).

Sur le plan commercial, nous n'avons pas de problème avec les distributeurs, mais l'objectif c'est de faire en sorte que le produit soit disponible à temps (E3)

Les propos d'une personne répondante témoignent de la nécessité du recours aux distributeurs :

Nous avons essayé de court-circuiter les distributeurs en créant notre propre boutique au marché de Grand-Yoff mais ça n'a pas marché (E9).

3.2 Pratique du respect des délais de livraison

Dans la littérature en sciences de gestion, le respect des délais de livraison apparaît comme un des principaux facteurs logistiques (Paraschiv et collab. 2020) et comme un critère important d'appréciation de la performance industrielle (Hamouda, 2023). La raison en est que les entreprises qui suivent mieux les besoins des clients et qui répondent en temps opportun obtiennent une meilleure satisfaction et, par conséquent, sont plus performantes sur le marché (Prifti et Alimehmeti, 2017).

Le respect des délais de livraison est un véritable levier marketing qui permet aux entreprises de se différencier de leurs concurrents (Paraschiv et collab. 2020 ; Rehioui, 2022). Il a un impact positif direct sur la satisfaction et sur la fidélité de la clientèle parce que les clients finaux insatisfaits de la livraison peuvent se tourner vers d'autres entreprises pour leurs futurs achats (Ltfi et collab., 2016), cités par (Paraschiv et collab. 2020). Les entreprises doivent donc miser de plus en plus leurs stratégies sur le respect des délais de livraison afin de se différencier de leurs concurrents.

Le respect des délais est une préoccupation essentielle pour les PME enquêtées parce qu'il permet de rendre les produits disponibles au moment voulu. Ainsi, pour se positionner sur le marché, ces entreprises sont obligées de déployer différents moyens. L'achat et le stockage de grandes quantités de matières premières offrent aux PME agroalimentaires des possibilités de délais à respecter :

Je fournis d'énormes efforts pour mettre rapidement les produits à la disposition des clients. Par exemple, j'achète une grande quantité de céréales brutes que je garde chez moi pour éviter la rupture de stock (E7).

Le partenariat avec les fournisseurs de matières premières permet aussi aux PME agroalimentaires d'assurer une mise à disposition rapide des produits transformés :

Nous travaillons avec des groupements de producteurs qui nous fournissent la matière première (E2).

En outre, les contraintes imposées par les distributeurs et la durée de vie limitée des produits rendent d'autant plus nécessaire le respect des délais de livraison des produits :

Il faut travailler rapidement pour obtenir les produits semi-transformés ou transformés en produits finis pour les livrer rapidement aux clients (E3).

Ainsi, la principale difficulté des PME agroalimentaires consiste à respecter les délais de livraison des produits. Des solutions sont les achats massifiés de matières premières et le partenariat avec les fournisseurs. En fait, le respect des délais de livraison est, d'après les PME enquêtées, le meilleur moyen de se démarquer de la concurrence.

3.3 Pratique de minimisation des coûts

La fonction logistique a pour objectif d'assurer la coordination de l'offre et de la demande à un moindre coût (Mathe et Tixier, 2005, cités par Paraschiv et collab., 2020). En fait, d'après Kendi et ses collègues (2020) la non maîtrise des coûts de transport et de stockage peut affecter le fonctionnement d'une chaîne d'approvisionnement et de distribution, réduisant ainsi la valeur créée. La planification des tâches constitue une bonne méthode pour développer des capacités en matière de planification et de gestion de tâches multiples (Sanogo et Diop, 2024).

Dans le but d'acheminer les commandes des produits vers la clientèle à moindre coût, les PME agroalimentaires adoptent un modèle d'optimisation des coûts de distribution. Cette pratique vise à planifier et à organiser la livraison des produits afin d'optimiser les coûts de distribution. En fait, la planification des jours de livraison aide les PME à optimiser les tournées de livraison pour minimiser les coûts de distribution.

L'organisation de la livraison permet aussi aux PME agroalimentaires d'avoir une maîtrise du coût de transport et de satisfaire les commandes de la clientèle :

Je dois parfois envoyer de petite quantité à de nombreux distributeurs, ce qui complexifie la gestion du transport et qui me fait perdre du temps. Pour éviter cela, je fais une livraison groupée des commandes de petite quantité tous les lundis et jeudis pour supporter des coûts de transport faibles. Sinon, c'est le client qui paye les frais de transport (E8).

Enfin, l'organisation de la livraison permet aux PME de baisser les coûts de la distribution pour pouvoir se conformer au prix du marché et ainsi écouler rapidement les produits :

Comme je ne peux pas satisfaire la demande, je livre à certains clients et ces clients vendent à d'autres clients pour baisser les coûts, satisfaire le marché et garder le même prix (E5).

4. Discussion des résultats

L'intérêt d'une recherche réside dans l'exploitation et l'interprétation des données empiriques afin d'en tirer des renseignements et d'apporter une contribution à la connaissance. Les résultats de notre étude qualitative exploratoire et de nos observations des pratiques de distribution des PME indiquent que la coopération avec les distributeurs, le respect des délais de livraison et la minimisation des coûts de distribution permettent une mise à disposition réussie des produits agroalimentaires auprès des clients finaux.

Le marché agroalimentaire sénégalais se réduit rarement à un circuit court et direct entre les producteurs et les clients finaux. Pour beaucoup de producteurs, l'accès au marché dépend en dernier ressort des distributeurs : pour être achetés par les clients finaux, les produits doivent en effet être disponibles et attractifs, ce qui suppose d'avoir été achetés en quantité suffisante et mis en valeur par le distributeur (Aurier, et Sirieix, 2016). Les PME agroalimentaires sénégalaises qui recourent aux distributeurs pour écouler leurs produits se trouvent dans l'obligation de coopérer avec eux. La signification donnée à cette pratique montre une forte orientation distributeur. Cette dernière consiste à développer des programmes marketing capables de satisfaire les besoins du distributeur (Lambin et Caceres, 2006).

La coopération entre producteur et distributeur est considérée, dans la littérature, comme une composante nécessaire et importante pour permettre aux partenaires d'atteindre leurs objectifs et de satisfaire davantage les clients finaux (Dang et Cliquet, 2012). Elle permet d'accroître la fluidité de la chaîne de distribution, tout en apportant une réponse rapide et efficace à la demande émanant des clients finaux (Filser et collab., 2020). Or, la satisfaction et la fidélisation du client final sont les objectifs prioritaires des PME agroalimentaires sénégalaises et des distributeurs, et leur éventuelle coopération est avant tout un moyen d'être plus efficaces sur ce plan. La matérialité fait apparaître une coopération commerciale plus avantageuse pour les distributeurs. Or, la justice distributive stipule que les personnes qui participent à un échange doivent recevoir une récompense proportionnelle à ce qu'elles ont investi dans la relation (Inman et Nikolova, 2017). Nonobstant, cette coopération doit donc être envisagée sous l'angle commercial et relationnel afin qu'elle soit fructueuse pour les deux parties.

La mission d'une entreprise de production ne s'achève pas dans son entrepôt de produits finis ; elle doit aussi prendre en charge l'écoulement de ses produits en optimisant l'efficacité de l'accélération de la transmission physique des biens (Triki, 2010). Nos résultats corroborent ceux de Papavassiliou (2010) ainsi que, de Bouzaâbia et Boumaiza (2013), selon lesquels les dimensions disponibilité et délais d'exécution des produits sont essentielles aux yeux des clients parce qu'elles font partie des axes logistiques de création de valeur (Mentzer et collab., 2004, cités par Paraschiv et collab., 2020).

Dans le même ordre d'idées, Babei et Paché (2015), qui ont mené une étude sur la création de valeur pour le client en contexte de gestion de la chaîne logistique, concluent que le respect des délais de livraison est déterminant dans la création de valeur pour le client. Par exemple, le client distributeur, souhaite avoir le stock le plus faible possible en évitant la rupture de stock. Pour cela, il faut qu'il connaisse avec précision les délais de livraison de ses fournisseurs et que ceux-ci les respectent. En fait, les fortes attentes des clients finaux, qui pèsent sur la rapidité des délais de livraison confèrent à la logistique des achats en ligne une importance stratégique indéniable (Aurier, et Sirieix, 2016). Dans cette perspective, l'organisation logistique devient un avantage compétitif par la capacité à livrer le produit au client final le plus rapidement possible (Isaac, 2019). Le respect des délais de livraison fait

donc partie des pratiques qui participent à une mise à disposition réussie du produit chez les clients finaux ou les entreprises qui constituent la cible de clientèle visée.

La fonction de distribution est une source très importante de coûts : il est commun d'observer une part de 30 % de la distribution dans le coût de revient du produit (Filser, 2012). Or, selon les modèles économiques, l'objectif du producteur est d'atteindre un coût de distribution minimal pour ses produits. Le recours à des intermédiaires spécialisés pour la prise en charge des activités de distribution obéit en premier lieu à une logique de minimisation du coût de mise à disposition du produit auprès du client final (Pardo et Paché, 2015). En fait, la distribution physique est reconnue comme une activité essentielle qui, gérée de manière efficace, est une source de performance, notamment grâce à une maîtrise des coûts de mise à disposition des produits dans les meilleures conditions (Filser et collab., 2020 ; Paraschiv et collab., 2020). La réduction des coûts de distribution contribue à l'effort de réduction générale des coûts engagés par les producteurs (Filser, 2012).

Selon Isaac (2019), l'optimisation des tournées de livraison constitue un enjeu économique central pour limiter les coûts par article livré. L'optimisation des coûts de transport permet aussi de bénéficier des marges confortables capables d'améliorer la compétitivité et la réactivité des entreprises (Rehioui, 2022). L'organisation de la livraison et la planification des jours de livraison permettent donc la diminution des coûts de mise à disposition des produits au client final, tout en lui offrant des services. Cependant, il faut noter que, cette planification ne peut réussir que si les entreprises s'engagent dans le processus de collaboration logistique (Rehioui, 2022).

Les PME souffrent le plus souvent des impacts négatifs des évolutions de l'environnement et il leur est de plus en plus difficile d'assurer seules un développement soutenu de leurs activités. La collaboration logistique peut être envisagée comme une issue pour créer un avantage concurrentiel (Rehioui, 2022). Elle doit permettre aux PME de proposer des produits dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délai. Pour ce faire, la collaboration doit porter sur un certain nombre de points essentiels dans le processus de création de valeur pour le client notamment la fréquence et les délais de livraison, les quantités économiques de vente, l'établissement de barèmes d'écart en fonction du coût et du mode de transport choisi par le client (Merminod et Paché, 2016). Le recours à des plateformes logistiques de proximité est donc nécessaire pour servir rapidement et pour faciliter la distribution des produits alimentaires dans les zones urbaines (Isaac, 2019). Dans une perspective d'innovation et de distribution directe, l'utilisation des chariots ou des pousse-pousse pour certaines zones ou banlieues enclavées peut participer aussi à la réduction des coûts de transport.

De ces constatations, nous définissons les pratiques de distribution comme *les actions comprises et réalisées par une entreprise afin de permettre une mise à disposition réussie du produit auprès du client final*.

Enfin, nous pouvons dire que, pour s'assurer de la parfaite maîtrise de l'écoulement des produits en vue de satisfaire au mieux les marchés de consommation, il est nécessaire, pour les PME agroalimentaires sénégalaises de coopérer avec les distributeurs, de respecter les délais de livraison et de minimiser les coûts de distribution.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'identifier et d'analyser les pratiques de distribution des PME agroalimentaires qui concourent à une mise à disposition réussie des produits auprès des clients finaux. Cette question revêt une importance particulière, dans la mesure où l'accès aux clients finaux donne à la fonction de distribution un rôle stratégique pour tous les producteurs (Filser, 2012).

Les premières études concernant la distribution et son rôle dans les échanges économiques s'intéressaient plus à la nature et à l'impact des relations entre les différents acteurs du paysage économique en matière de pouvoir, d'attentes, de conflits et d'actions collectives. Ces travaux précurseurs constituent des apports précieux sur la conceptualisation et la compréhension du fonctionnement du canal de distribution (Gadde et Ford, 2015).

Apports

Du point de vue théorique, cette recherche enrichit les travaux portant sur le courant du *marketing-as-practice* qui permet de comprendre comment le marketing se pratique réellement dans les organisations et quelles sont les pratiques qui fonctionnent réellement. L'originalité est la mobilisation de la théorie des pratiques qui est très utilisée dans le domaine des pratiques de consommation alimentaire (Shove, 2010 ; Roques et Roux, 2018 ; Robert-Demontrond et collab., 2020 ; Dyen et collab., 2021) mais très peu utilisée dans les pratiques du marketing organisationnel des professionnels (Daniel et collab., 2022). L'application de cette théorie dans le contexte des PME agroalimentaires a permis d'apporter un nouvel éclairage sur comment la distribution se pratique et sur ses pratiques concrètes.

La combinaison des entretiens individuels et des observations des pratiques réelles pour comprendre les propos et les façons de faire des responsables de PME agroalimentaires en matière de distribution, constitue un apport méthodologique précieux.

Cette recherche apporte des indications précises sur la manière de mieux pratiquer la distribution des produits au sein des PME agroalimentaires sénégalaises. Puisque la concurrence s'organise de plus en plus autour de la réduction du délai et de la gratuité du service, qui implique conséquemment la recherche d'une baisse du coût de mise à disposition du produit (Aguiléera et collab., 2018), les PME agroalimentaires sénégalaises doivent tout faire pour que les délais de livraison des produits soient respectés. Cependant, si la coopération avec les distributeurs est incontournable dans le domaine agroalimentaire, nous pouvons affirmer l'importance d'une coopération axée sur le transactionnel et sur le relationnel.

En plus des programmes et des politiques agricoles, les autorités étatiques devraient tenir compte des pratiques de distribution identifiées pour mettre en place des mesures idoines qui permettront un meilleur accompagnement de ces entités (p. ex. une planification de quantités importantes des récoltes pour favoriser une meilleure disponibilité des matières premières agricoles). Même si la signature du protocole d'accord entre PME agroalimentaires et grande distribution offre des conditions beaucoup plus avantageuses pour ces entités, les autorités doivent aussi mettre en place une réglementation visant à protéger ces entreprises locales de la domination des enseignes de distribution occidentales. L'Agence de Régulation des Marchés (ARM) du ministère de l'Industrie et du Commerce doit contrôler en permanence le respect du protocole par la grande distribution.

Limites et perspectives

Notre recherche comporte un certain nombre de limites, mais qui constituent aussi des pistes de recherche. Puisqu'elle a approché une seule des deux entités de la collaboration producteurs-distributeurs (soit : les PME agroalimentaires). Une première piste consisterait à adopter la dyade comme unité d'analyse afin d'évaluer la pertinence des pratiques de distribution identifiées. Aussi, le protocole de recherche, qui relève d'une démarche purement exploratoire, limite la généralisation des résultats. Cependant, il peut servir de base à une étude quantitative qui permettrait de valider les pratiques de distribution identifiées.

Enfin, ce présent travail suscite un questionnement sur l'influence des nouvelles formes de distribution à l'ère du numérique sur les pratiques identifiées.

NOTES

- 1 Diop, A. (14 mai 2019). *Agroalimentaire au Sénégal : enjeux, opportunités et défis*. SUNUMBAY. <https://sunumbay.com/index.php/2019/05/14/agroalimentaire-au-senegal-enjeux-opportunites-et-defis/>
- 2 Information issue des entretiens semi-directifs.
- 3 « Client qui se procure, ou qui est susceptible de se procurer, un bien ou un service en échange d'argent et dont le but n'en est pas la revente. Le client final n'est pas nécessairement celui qui consommera le bien ou le service (le consommateur final), mais bien celui qui en fait l'acquisition sans intention de revente en l'état. » (Grand dictionnaire terminologique, 2017)

RÉFÉRENCES

- Abbad, H., Paché, G. et Bonet Fernandez, D. (2012). Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel? *Management international*, 16(4), 103-114. <https://doi.org/10.7202/1013152ar>
- Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD). (2017). *Rapport global du Recensement général des entreprises (RGRE)*. République du Sénégal. <https://www.ansd.sn/sites/default/files/2023-05/Rapport-global-juil-2017.pdf>
- Aguilera, A., Dabanc, L. et Rallet, A. (2018). L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée : enquête sur les livreurs micro-entrepreneurs à Paris. *Réseaux*, 212(6), 23-49. <https://doi.org/10.3917/res.212.0023>
- Allard-Poesi, F. (2015). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : voies principales, tournants et chemins de traverse. Dans J.-L. Moriceau et R. Soparnot (dir.), *Pratiques des méthodes qualitatives* (p. 25-44). EMS. <https://hal.science/hal-01111378/document>
- Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA). (2022). *Rapport sur la situation de l'agriculture en Afrique : accélérer la transformation des systèmes alimentaires africains*. <https://agra.org/wp-content/uploads/2022/11/AASR-2022-Acce%C3%81le%C3%81rer-la-Transformation-des-Syste%C3%80mes-Alimentaires-Africains.pdf>
- Ambroise, L., Fleck, N. et Lefebvre, C. (2018). La coopétition, une nouvelle approche stratégique pour mieux gérer les relations entre PME et distributeurs. *Décisions Marketing*, 92(4), 31-51. <https://doi.org/10.7193/DM.092.31.51>
- Amirault, D. (2020). Le lien entre l'amont et l'aval : coordonner la transformation au niveau de tous les maillons de la filière. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai 2020(2), 73-76. <https://doi.org/10.3917/rindu1.202.0073>
- Amling, A. et Daugherty, P. J. (2020). Logistics and distribution innovation in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(3), 323-332. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2018-0273>
- Aurier, P. et Sirieix, L. (2016). Distribuer les produits agroalimentaires et se développer à l'international. Dans P. Aurier et L. Sirieix, *Marketing de l'agroalimentaire : environnement, stratégies et plans d'action* (3^e éd., p. 361-435). Dunod. <https://shs.cairn.info/marketing-de-l-agroalimentaire--9782100753666-page-361?lang=fr>
- Babei, J. et Paché, G. (2015). Création de valeur pour le client en contexte SCM : le cas de la distribution des produits pharmaceutiques au Cameroun. *Revue des sciences de gestion*, 5(275-276), 173-182. <https://doi.org/10.3917/rsg.275.0173>
- Badji A. (2014). Un secteur en mutation, Réussir Magazine n°143.
- Bezaz, N., Himber, T. et Soulez, S. (2021). Digitalisation des relations inter-fonctionnelles marketing-ventes : quelles pratiques pour les entreprises? *Décisions Marketing*, 104(4), 49-68. <https://doi.org/10.3917/dm.104.0049>
- Bouzaâbia, O. et Boumaiza, S. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : investigation dans la grande distribution. *Revue Gestion et Organisation*, 5(2), 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2013.12.011>
- Bréchet, J.-P. (2013). Organiser le marché : une lecture par la théorie de la régulation sociale. *Revue française de socio-économie*, 12(2), 191-208. <https://doi.org/10.3917/rfse.012.0191>
- Cruz, J.-F., Hounhouigan, J., Havard, M. et Ferré, T. (2019). *La transformation des grains*. Quæ, CTA et Presses agronomiques de Gembloux.
- Damperat, M., Jongmans, É. et Jolibert, A. (2021). La modélisation par les équations structurelles. Dans É. Delacroix, A. Jolibert, É. Monnot et P. Jourdan (dir.), *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing* (2^e éd., p. 429-476). Dunod.

- Dang, V. M. et Cliquet, G. (2012). Les relations coopératives dans les canaux marketing : proposition d'un modèle pour le Vietnam. *Revue française du marketing*, 237/238, 9-26. <https://international.scholarvox.com/reader/docid/88870875/page/6?searchterm>
- Daniel, M., Monnot, É., Reniou, F. et Sirieix, L. (2022). Comprendre les spécificités de la distribution en vrac pour adapter le *retailing mix* : apport des théories des pratiques. *Décisions Marketing*, 106(2), 91-116. <https://doi.org/10.3917/dm.106.0091>
- Debabi, M. (2009). Dimensions intégratives et distributives de la négociation entre producteurs et distributeurs. *Revue des sciences de gestion*, 3(237-238), 105-112. <https://doi.org/10.3917/rsg.237.0105>
- Diallo, M. F. et Seck, A. M. (2014). Le secteur de la grande distribution : analyse théorique et recommandations – Le cas du Sénégal. Dans M. F. Diallo, F. D. Sall et A. M. Seck (dir.), *Management des activités publiques et privées : le cas du Sénégal* (p. 35-61). L'Harmattan. <https://www.researchgate.net/publication/264635600>
- Diaw, D. et Tran, T. A.-D. (2009). Intégration régionale et expansion du commerce sud-sud : le cas du Sénégal dans l'UEMOA. *Revue Tiers Monde*, 199(3), 627-646. <https://doi.org/10.3917/rtm.199.0627>
- Dieng, M. et Seck, M. (2012). *L'industrie agroalimentaire du Sénégal, enjeux et défis majeurs* [Dossier thématique n° 4]. Ministère de l'Économie et des Finances, République du Sénégal. <https://www.dasp.gouv.sn/sites/default/files/L%E2%80%99industrie%20agroalimentaire%20du%20S%C3%A9n%C3%A9gal%252c%20enjeux%20et%20d%C3%A9fis%20majeurs.pdf>
- Diop, A. (2019, 14 mai). Agroalimentaire au Sénégal : enjeux, opportunités et défis. *SunumBay*. <https://sunumbay.com/index.php/2019/05/14/agroalimentaire-au-senegal-enjeux-opportunites-et-defis>
- Doucet, C. (2015). Créneau commercialisation des produits agroalimentaires en contexte transfrontalier : caractéristiques d'émergence et pistes pour stimuler son essor. *Organisations & Territoires*, 24(2), 67-78. <https://doi.org/10.1522/revueot.v24i2.106>
- Doucouré, B., Diagne, A. et Fort, F. (2019). *Orientation marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles*. XXVIII^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Dakar (Sénégal).
- Dubuisson-Quellier, S. et Plessz, M. (2013). La théorie des pratiques : quels apports pour l'étude sociologique de la consommation? *Sociologie*, 4(4), 451-469. <https://shs.cairn.info/revue-sociologie-2013-4-page-451?lang=fr>
- Dyen, M., Sirieix, L. et Costa, S. (2021). Bien manger et ne pas gaspiller la nourriture, une question d'organisation ? *Décisions Marketing*, 101(1), 89-112. <https://doi.org/10.3917/dm.101.0089>
- Filser, M. (1998a). Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire : les apports des sciences de gestion. *Économie rurale*, 245-246, 9-15. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1998.5009>
- Filser, M. (1998b). Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, 15(3), 7-16. <https://doi.org/10.3917/dm.015.0007>
- Filser, M. (2012). Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature. *Management & Avenir*, 51(1), 122-136. <https://doi.org/10.3917/mav.051.0122>
- Filser, M. (2015). L'intermédiation : une relecture fondée sur les modèles économiques, comportementaux et stratégiques. Dans C. Pardo et G. Paché (dir.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation* (p. 21-35). EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.pache.2015.01.0021>
- Filser, M., Des Garets, V. et Paché, G. (2020). *La distribution : organisation et stratégie* (3^e éd.). EMS. <https://shs.cairn.info/la-distribution--9782376873389?lang=fr>
- Fuentes, C., Enarsson, P. et Kristofferson, L. (2019). Unpacking package free shopping: Alternative retailing and the reinvention of the practice of shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.016>
- Gadde, L.-E. (2012). La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires. *Management & Avenir*, 51(1), 137-155. <https://doi.org/10.3917/mav.051.0137>
- Gadde, L.-E. et Ford, D. (2015). La recherche en distribution et l'approche réseau. Dans C. Pardo et G. Paché (dir.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation* (p. 37-60). EMS.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2^e éd.). Pearson France.
- Gozé-Bardin, I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. *Management & Avenir*, 24(4), 217-236. <https://doi.org/10.3917/mav.024.0217>
- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <http://dx.doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hamouda I. (2023). Et s'il fallait améliorer le On Time Delivery (OTD) en réduisant la non-qualité? L'analyse d'une grappe industrielle de la supply chain aéronautique française sous le prisme des proximités. *Revue française de gestion industrielle*, 37(2), 25-38. <https://doi.org/10.53102/2023.37.02.950>
- Hulot, N. et Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural (GRDR). (2015). *État des lieux et perspectives face aux enjeux du changement climatique*. Grdr Migration-Citoyenneté-Développement. https://www.grdr.org/IMG/pdf/pcti_bd.pdf
- Inman, J. J. et Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7-28. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.006>
- Isaac, H. (2019). Logistique et plateformes numériques : vers un Internet physique des marchandises. *Annales des Mines – Enjeux numériques*, 7(3), 38-42. <https://stm.cairn.info/revue-enjeux-numeriques-2019-3-page-38?lang=fr>
- Jourdan, P. et Pacitto, J.-C. (2017). La globalisation de la distribution peut-elle s'affranchir des particularités régionales? Une étude des déterminants de la pénétration sur le marché mondial de la beauté. *Revue française du marketing*, 259, 7-18. https://onesearch.library.rice.edu/permalink/01RICE_INST/89fcb8/cdi_proquest_journals_1942238370
- Kendi, S., Said Radjef, M. et Hammoudi, A. (2020). Optimisation des réseaux de distribution des produits agroalimentaires : modélisation et application. *New Medit*, 19(4), 51-68. <https://doi.org/10.30682/nm2004d>
- Lambin, J.-J. et Caceres, R. C. (2006). L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? *Recherche et Applications en marketing*, 21(2), 1-29. <https://doi.org/10.1177/076737010602100201>
- Lohest, F., Bauler, T., Bureau, S., Van Mol, V. et Achten, W. (2020). Vers une complémentarité des alternatives alimentaires : relocalisation des activités et écologisation des pratiques au sein de trois alternatives de distribution à Bruxelles. *Développement durable et territoires*, 11(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.17192>
- Machat, K. (2009). Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal. *Décisions Marketing*, 54(2), 29-37. <https://doi.org/10.3917/dm.054.0029>
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *FQD Forum : Qualitative Social Research*, 11(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>
- Merminod, N. et Paché, G. (2016). Améliorer les interfaces entre achats, logistique et marketing : l'humain au cœur de l'organisationnel. *Revue des sciences de gestion*, 2(278-279), 99-108. <https://doi.org/10.3917/rsg.278.0099>
- Moati, P. (2001). Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des « intégrateurs ». *Revue d'économie industrielle*, 97, 123-138. https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2001_num_97_1_1803
- Ndione L.C., Sall Diop F. et Diallo M.F. (2022). *Consommation, commerce et culture en Afrique : Une analyse socio-économique*. Éditions Harmattan.
- Noireaux, V. et Ralet, P. (2019). Difficultés des canaux de distribution alimentaire en territoire rural : l'importance du leader. *Économie rurale*, 369(3), 21-39. <https://doi.org/10.4000/economierurale.6918>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e éd.). Armand Colin.
- Papavassiliou, N. (2010). Problems of distribution and market orientation in the fishery sector in Greece. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 556-566. <https://doi.org/10.1108/08858621011077781>
- Paraschiv, C., Benmoyal-Bouzaglo, S. et Boissinot, A. (2020). Vers un modèle intégré de perception de la livraison par les consommateurs : une rencontre entre le marketing et la logistique. *Recherches en sciences de gestion*, 139(4), 109-136. <https://doi.org/10.3917/resg.139.0109>

- Pardo, C. et Paché, G. (2015). Introduction générale. Dans C. Pardo et G. Paché (dir.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation* (p. 11-20). EMS.
- Paredes-Rodríguez, A. M., Osorio-Gómez, J. C. et Orejuela-Cabrera, J. P. (2024). Dynamic evaluation of distribution channels in a fresh food supply chain from a sustainability and resilience approach. *Alexandria Engineering Journal*, 106(3), 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.06.091>
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C. et Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société*, 16(4), 455-478. <https://doi.org/10.3166/ges.16.455-478>
- Pras, B., Evrard, Y. et Roux, E. (2003). *Market : études et recherches en marketing – Fondements, méthodes* (3^e éd.). Dunod.
- Prifti, R. et Alimehmeti, G. (2017). Market orientation, innovation, and firm performance: An analysis of Albanian firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6, art. 8. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0069-9>
- Projet d'appui aux politiques agricoles (PAPA). (2018). Rapport d'activités et résultats intermédiaires. Ministère de l'agriculture et de l'Équipement Rural. Feed the future Senegal. <https://www.papa.gouv.sn/wp-content/uploads/2018/11/Rapport-Janvier-Mars-2018.pdf>
- Rehioui, M. (2022). La logistique collaborative et l'amélioration des coûts logistiques : cas des PME du business Park Agropolis de Meknès. *Revue internationale des sciences de gestion*, 5(1), 523-539. <https://revue-iscg.com/index.php/home/article/view/861>
- Robert-Demontrond, P., Bellion, A. et Beausset, T. (2020). Principes, enjeux et limites de la théorie des pratiques pour le marketing. *Management & Sciences Sociales*, 28(1), 93-105. <https://doi.org/10.3917/mss.028.0093>
- Roques, P. et Roux, D. (2018). Consommation d'énergie et théorie des pratiques : vers des pistes d'action pour la transition énergétique. *Décisions Marketing*, 90(2), 35-54. <https://doi.org/10.7193/DM.090.35.54>
- Sanogo, N. et Diop, F. (2024). Orientation de rôles de genre et pérennité des entreprises du secteur informel : cas des microentreprises agroalimentaires au Mali. *Organisations & Territoires*, 33(2), 86-108. <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1800>
- Schmitt, L., Casenave, E. et Pallud, J. (2021). Comment les commerciaux B-to-B utilisent les réseaux sociaux professionnels : une analyse par les pratiques. *Décisions Marketing*, 104(4), 69-88. <https://doi.org/10.3917/dm.104.0069>
- Servera Francés, D. et Gil Saura, I. (2005). Pratiques logistiques dans les entreprises commerciales espagnoles. *Logistique & Management*, 13(2), 91-99. <https://doi.org/10.1080/12507970.2005.11516848>
- Shove, E. (2010). Beyond the ABC: Climate change policy and theories of social change. *Environment and Planning A*, 42(6), 1273-1285. <https://doi.org/10.1068/a42282>
- Thiam, A. (2023). Pratiques de distribution et performance commerciale des PME transformatrices de céréales locales, fruits et légumes (PME/TCLFL) au Sénégal. *Revue Francophone*, 1(1), 25-46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8298117>

ESPACE LIBRE

Perception de manipulation dans un point de vente : quels impacts sur la résistance envers le commerçant et sur la satisfaction à l'égard de la visite?

Bilitis Berthiaume^a, Lova Rajaobelina^b, Isabelle Brun^c, Line Ricard^d

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2018>



RÉSUMÉ. Bien que la perception de manipulation puisse expliquer certaines réactions chez le consommateur, telles qu'une attitude négative envers le commerçant ou la diminution des intentions d'achat, aucune recherche quantitative n'a encore exploré sa relation avec la résistance envers le commerçant, ainsi que la satisfaction à l'égard de la visite. En adoptant une approche multidimensionnelle, cet article détermine les impacts de chacune de ses dimensions (cognitive, comportementale et affective) sur ces deux variables. Un questionnaire en ligne a été rempli par 200 consommateurs québécois. Des équations structurelles ont été réalisées avec EQS 6.4. Les résultats confirment que la perception de manipulation est multidimensionnelle et qu'en point de vente elle suscite des réactions variées chez le consommateur, avec des impacts différenciés selon les dimensions. Plus précisément, la dimension cognitive tend à accroître la résistance attitudinale et comportementale, tout en réduisant la satisfaction, tandis que la dimension affective renforce la résistance comportementale et diminue la satisfaction. Des recommandations sont proposées pour éviter ces réactions négatives.

Mots clés : Perception de manipulation, résistance envers le commerçant, satisfaction à l'égard de la visite, bouche-à-oreille négatif, comportement du consommateur

ABSTRACT. Although the perception of manipulation may explain certain consumer reactions, such as a negative attitude toward the retailer or decreased purchase intentions, no quantitative study has yet explored its relationship with resistance to the retailer, as well as satisfaction with the shopping experience. By adopting a multidimensional approach, this article determines the impacts of each of its dimensions (cognitive, behavioural, and affective) on these two variables. An online questionnaire was completed by 200 Quebec consumers. Structural equation modeling was conducted using EQS 6.4. The results confirm that the perception of manipulation is multidimensional and, in a retail setting, leads to different consumer reactions, with differentiated impacts depending on the dimensions. Specifically, the cognitive dimension tends to heighten attitudinal and behavioural resistance while reducing satisfaction, whereas the affective dimension reinforces behavioural resistance and diminishes satisfaction. Recommendations are provided to avoid such negative reactions.

Key words: Perception of manipulation, resistance towards the merchant, satisfaction with the visit, negative word-of-mouth, consumer behaviour

^a Enseignante-chercheuse (Ph.D.), Institut Supérieur du Tourisme (Cannes, France)

^b Professeur titulaire (Ph.D.), École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (Montréal, Canada)

^c Professeure agrégée (Ph.D.), Faculté d'administration, Université de Moncton (Moncton, Canada)

^d Professeure titulaire (Ph.D.), École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (Montréal, Canada)

Introduction

Bien que l'échange marchand soit en profonde mutation, le cynisme des consommateurs et la perception de la société de consommation comme un piège constituent de véritables défis pour les acteurs du marché (Ertz et collab., 2019). Du point de vue des entreprises, les efforts déployés pour élaborer des stratégies marketing efficaces peuvent être vains si les consommateurs les perçoivent comme des tentatives de manipulation, une notion souvent connotée négativement car associée à une transgression des normes sociales (Van Dijk, 2006).

Dans la littérature, les actions peuvent être décrites comment étant manipulatrices lorsqu'elles ne font « pas suffisamment appel à la capacité des individus à faire des choix réfléchis et délibérés » (Sunstein, 2016, p. 213, trad. libre) et qu'elles exploitent intentionnellement leurs biais inconscients et leurs faiblesses (Becher et Feldman, 2016) au profit du manipulateur (Van Dijk, 2006). Sher (2011), qui propose un cadre pour aider les marketeurs à évaluer si une tactique est manipulatrice, indique que celle-ci l'est si elle est trompeuse et exploite la vulnérabilité décisionnelle de sa cible, compromettant alors le processus de décision normal du consommateur.

Par ailleurs, la notion de manipulation se distingue de la persuasion, un autre terme souvent associé à la discipline du marketing, à deux niveaux : l'inconscience quant au fonctionnement du mécanisme d'influence (Spencer, 2020) et l'agissement contre ses propres intérêts ou objectifs (Van Dijk, 2006). Les consommateurs occupent donc un rôle passif, voire celui de victime, dans le cas de la manipulation (comparativement à la persuasion), car ils ne sont pas en mesure de comprendre les vraies intentions du manipulateur (dans notre cas, l'entreprise) ou les conséquences négatives qui découleront de leurs actions.

Bien que la littérature se concentre sur ce qui constitue ou non de la manipulation de la part des entreprises, nous considérons qu'il est essentiel d'examiner la « perception » de la manipulation. Cela permet d'adopter le point de vue des consommateurs et de mieux comprendre leurs réactions. En effet, ce qui est « perçu » comme de la manipulation par les consommateurs ne l'est pas forcément pour les gestionnaires et les chercheurs, et inversement. Ainsi dit, une stratégie marketing pourra être perçue comme manipulatrice par ses clients, même si ce n'était pas l'intention du commerçant (Brown, 1990; Rousseaux et collab., 2019).

D'autre part, les recherches mettent en évidence le fait que trois dimensions pourraient composer la perception de manipulation par les consommateurs :

- une dimension cognitive, liée aux processus cognitifs de l'individu (Sunstein, 2016);
- une dimension affective, liée aux émotions ressenties par l'individu (Boudewyns et collab., 2013); et
- une dimension comportementale, liée aux actions réalisées par l'individu (Van Dijk, 2006; Sher, 2011).

Malheureusement, cette perception de manipulation peut avoir des effets néfastes pour les entreprises. Entre autres, il a été démontré qu'elle peut expliquer certaines réactions chez le consommateur, telles qu'une attitude négative envers le commerçant ou la diminution des intentions d'achat (Lunardo, 2009; Lunardo et Mbengue, 2013). La confiance en est également grandement affectée (Sher, 2011), ce qui, par ricochet, influence négativement la fidélité et l'engagement envers la marque. Toutefois, d'autres recherches sont nécessaires afin de bien maîtriser les conséquences de ce construit sur le comportement du consommateur.

Bien que les recherches de Lunardo et ses collègues (2012) ainsi que de Rousseaux et ses collègues (2019) suggèrent que la perception de manipulation peut entraîner différentes formes de résistance (p. ex., attitudinale, comportementale) chez le consommateur, ces relations n'ont pas été vérifiées quantitativement ni de façon multidimensionnelle. De la même façon, seuls des concepts proches de la satisfaction (p. ex., attitude, évaluation) ont été étudiés quantitativement comme réactions à la

perception de manipulation, alors qu'il s'agit d'un concept fondamental en marketing. Par conséquent, il est essentiel d'étudier les différentes relations précédemment citées puisqu'une réaction de résistance envers le commerçant ou une diminution de la satisfaction à l'égard de la visite peuvent se révéler nuisibles aux commerçants.

Pour ces raisons, l'objectif de cette recherche est de déterminer les impacts des différentes dimensions de la perception de manipulation (cognitive, comportementale et affective) sur la résistance attitudinale et comportementale envers le commerçant et sur la satisfaction à l'égard de la visite. L'intégration des trois dimensions de la perception de manipulation s'avère novatrice et pertinente, notamment dans un contexte de point de vente, car elle donnera aux gestionnaires la capacité de discerner, pour chacune de leurs stratégies, le type de perception de manipulation. Ils pourront ainsi adapter leurs approches en fonction de la perception de leur clientèle.

Tous les types de commerces sont concernés par cette problématique. En effet, s'ils souhaitent améliorer la satisfaction, mais aussi limiter les réactions de résistance, les commerçants doivent établir des stratégies perçues positivement. À terme, l'image de leur marque, mais aussi du marketing n'en sera qu'améliorée.

Dans cet article, nous introduirons d'abord, à partir d'une revue de la littérature, la perception de manipulation chez le consommateur et ses différentes dimensions. Nous définirons également les différents types de résistance existants et la satisfaction, puis nous présenterons les différentes relations déjà étudiées dans la littérature. La méthodologie et les principaux résultats seront ensuite présentés. Enfin, l'article se termine par une discussion de ces résultats, suivie des conclusions de la recherche, de ses limites et de pistes de recherche.

1. Revue de la littérature

1.1 La perception de manipulation chez le consommateur

La question de la perception de manipulation chez le consommateur a tout d'abord été soulevée dans un contexte de vente au détail (Brown, 1990). Fondée sur la théorie de l'attribution, qui met l'accent sur la compréhension des causes et des intentions derrière les comportements (Heider, 1958), la recherche de Brown (1990) tente d'expliquer comment les comportements d'un vendeur contribuent au développement des impressions que les consommateurs ont à son égard. L'auteur explique ainsi que les consommateurs peuvent imaginer que le vendeur avait pour intention de les manipuler, même si ce n'était pas le cas.

Quelques années plus tard, c'est le concept d'inférences du contrôle (*inferences of manipulative intent* ou IMI) du consommateur (Campbell, 1995), développé dans un contexte publicitaire, qui sera majoritairement utilisé dans les recherches portant sur la manipulation et les consommateurs. Selon ce concept, les consommateurs perçoivent souvent les annonceurs comme essayant de les persuader à l'aide de moyens inappropriés, injustes ou manipulateurs. Cette perception d'injustice découle d'une évaluation des avantages et des coûts pour soi (le consommateur), par rapport à l'autre partie (l'annonceur). En ce sens, les inférences du contrôle du consommateur s'appuient sur la théorie de l'équité, qui traite des perceptions d'injustice.

Fondées sur cette idée, les recherches de Lunardo (2009, 2011) et de Lunardo et ses collègues (Lunardo et Mbengue, 2013; Lunardo et Roux, 2015; Lunardo et Saintives, 2015; Lunardo et collab., 2016) ont permis de souligner le fait que l'atmosphère d'un point de vente peut, entre autres, être perçue comme un outil de manipulation. En s'intéressant spécifiquement aux composantes de l'atmosphère (p. ex., l'attitude du personnel, l'agencement des lieux), ils ont illustré que des inférences se produisent lorsque

le consommateur perçoit la volonté du détaillant de le mettre dans un état favorisant l'achat (Lunardo et collab., 2012; Chaney et collab., 2016). Cette perception provient de connaissances inhérentes à la persuasion (*persuasion knowledge*) que possède l'individu et qui l'amènent à reconnaître une tentative de persuasion faite par un commerçant (Friestad et Wright, 1994).

Malgré la pertinence de ces résultats, les recherches de Lunardo (2009) et de Lunardo et ses collègues (Lunardo et Mbengue, 2013; Lunardo et Roux, 2015; Lunardo et Saintives, 2015; Lunardo et collab., 2016) offrent une adaptation de six items au secteur du commerce de détail qui tournent surtout autour d'une évaluation cognitive, c'est-à-dire ce que le consommateur considère comme acceptable ou non. Par conséquent, la conceptualisation de la manipulation présentée dans ces recherches n'intègre pas la dimension affective : seul un des six items fait mention d'un état émotionnel, soit la frustration/l'irritation, et néglige de prendre en considération l'aspect comportemental : «*I would be annoyed by the atmosphere because the retailer seemed to be trying to inappropriately control consumers*» (Lunardo et Roux, 2015, p. 657).

En effet, la recherche de Berthiaume et ses collègues (2024), qui développent une échelle de mesure de la perception de manipulation, expose pour la première fois le fait que celle-ci est organisée autour de différents thèmes, tels que la prise de conscience du consommateur, la modification de ses comportements ainsi que l'expérience d'émotions négatives. C'est la raison pour laquelle nous étudierons également ce concept de façon multidimensionnelle en intégrant une dimension cognitive (Sunstein, 2016; Bélignon et collab., 2019), une dimension comportementale (Van Dijk, 2006; Toniolo, 2009; Sher, 2011) et une dimension affective (Boudewyns et collab., 2013; Bélignon et collab., 2019).

La dimension cognitive

Cette dimension de la perception de manipulation se caractérise par la prise de conscience et par le traitement de l'information par le consommateur. En identifiant et en interprétant les stimuli, le consommateur peut arriver à la conclusion qu'il a été victime d'un conflit d'intérêts ou d'une diminution du contrôle sur ses choix, par exemple s'il a été dirigé vers un produit plutôt qu'un autre (Sunstein, 2016; Berthiaume et collab., 2024).

La dimension comportementale

Elle se fonde sur l'idée que le consommateur pense avoir effectué certains comportements sous l'influence du commerçant, plutôt que de manière volontaire. Ces actions, déclenchées en réponse au stimulus marketing, peuvent se traduire par une augmentation des achats ainsi que par la réalisation d'achats impulsifs, non prévus ou non nécessaires (Van Dijk, 2006; Sher, 2011; Berthiaume et collab., 2024).

La dimension affective

Elle correspond au sentiment négatif d'avoir été piégé, trompé ou de s'être fait avoir par le commerçant, sentiment pouvant être ressenti pendant ou après la perception de manipulation (Boudewyns et collab., 2013; Berthiaume et collab., 2024). Lorsque l'individu perçoit que l'entreprise a exploité sa vulnérabilité, il développe un sentiment de méfiance envers la marque (Sher, 2011).

À l'instar de Berthiaume et ses collègues (2024), cette recherche privilégie la notion de perception à celle d'inférence puisque la perception mêle connaissance, sensation (Bélignon et collab., 2019) et action (Toniolo, 2009), tandis que l'inférence se limite à une déduction basée sur une connaissance indirecte ou antérieure (Aggelopoulos, 2015).

1.2 La résistance envers le commerçant : un concept aux multiples facettes

De façon générale, la résistance est l'action de s'opposer à une force (physique, morale ou envahissante) (Dandouau, 2010) que l'individu considère comme inacceptable (Le Roux et collab., 2014). Il convient toutefois de réserver le terme *résistance* à sa dimension situationnelle, c'est-à-dire une manifestation d'opposition dans une situation perçue comme oppressive, afin de la dissocier de la *propension à la résistance*, définie comme la tendance individuelle à s'opposer (Roux, 2007). En effet, dans le second cas, il s'agit plutôt d'une tendance psychologique stable, consciente et volontaire à réagir. Ainsi, le terme *propension* correspond à la possibilité, à la disposition à se réaliser (Banikema et Roux, 2014).

La résistance d'un point de vue du consommateur a été introduite dans la littérature il y a une trentaine d'années. On y démontre alors que les consommateurs qui rejettent les processus d'influence des commerçants et les structures marchandes peuvent développer des formes d'opposition, de défiance, voire de rébellion (Peñaloza et Price, 1993; Banikema et Roux, 2014; Le Roux et collab., 2014).

Considérée comme polymorphe (Notebaert, 2007), la « résistance envers le commerçant » admet plusieurs sous-dimensions. Dandouau (2010) suggère une vision tridimensionnelle, soit psychologique, attitudinale et comportementale.

La résistance psychologique

La dimension psychologique de la résistance est la moins étudiée de la littérature, possiblement parce qu'elle n'est pas directement observable et est difficilement mesurable. En effet, elle est directement liée à un conflit interne (p. ex., perception d'incongruence entre une marque et son offre). Elle constitue le premier niveau de traitement du conflit; elle est en quelque sorte l'antécédent des deux autres dimensions (attitudinale et comportementale) et peut se présenter bien avant « les frustrations accumulées et refoulées [qui] peuvent rejaillir ultérieurement de manière situationnelle ou durable » (Dandouau, 2010, p. 9). En fait, si l'individu n'a pas la capacité de gérer ce choc, c'est à ce moment-là que des attitudes et actes peuvent suivre (Dandouau, 2010).

La résistance attitudinale

Comme toute attitude, la résistance attitudinale se développe à partir d'un nombre de croyances relativement à l'objet de résistance (Dandouau, 2010); dans notre cas, le commerçant. Elle se définit comme un état motivationnel poussant l'individu à réduire la tension ressentie dans une situation de pression et pouvant conduire à des oppositions plus ou moins actives (Roux, 2007). La forme plus passive peut se traduire par de la rationalisation, consistant à prioriser d'autres avantages (p. ex., habitude d'achat). À l'inverse, les consommateurs les plus combatifs exprimeront clairement leur opposition et leur souhait de conserver leur libre arbitre face à la tentative d'influence (Rousseaux et collab., 2019).

La résistance comportementale

Elle correspond à la manifestation du comportement et est donc la seule forme de résistance complètement observable (Dandouau, 2010). La résistance comportementale envers le commerçant varie selon les individus ou les situations (Notebaert, 2007). Il existe en effet une grande diversité de comportements : individuels ou collectifs (Le Roux et collab., 2014); ponctuels ou durables (Roux, 2007); ciblés (liés à une firme spécifique) ou globaux (liés au fonctionnement du marché); et passifs (p. ex., en gardant le silence) ou actifs (p. ex., en exprimant son opposition publiquement) (Roux, 2007). Les manifestations de la résistance comportementale peuvent inclure des actes tels que le non-achat, la plainte et le bouche-à-oreille négatif. Bien que de tels comportements soient souvent le résultat du fait de ne pas apprécier un produit/service ou un commerçant (c.-à-d. lié à une évaluation), dans le cas de

la résistance comportementale, c'est le sens symbolique de l'acte qui importe. Elle constitue alors une forme d'expression non verbale résultant de l'opposition ressentie (Dandouau, 2010). Des formes extrêmes de manifestations de la résistance comportementale peuvent inclure la vengeance et le boycottage organisé.

1.3 La satisfaction à l'égard de la visite : une préoccupation importante en marketing

De façon générale, la satisfaction du consommateur se définit comme un sentiment positif résultant d'une évaluation *ex post* formée en comparant les attentes avec la performance réellement reçue (Oliver, 1980), pouvant se produire durant l'expérience d'achat et/ou de consommation (Vanhamme, 2002). En ce sens, la satisfaction peut être à la fois cognitive et affective (Llosa, 1997; Plichon, 1999).

De plus, certains facteurs sont à l'origine de la satisfaction à l'égard de la visite. À titre d'exemple, on peut retrouver des éléments basiques (p. ex., choix de produits, justesse des prix, rapport qualité/prix, facilité à trouver les produits), des éléments clés (p. ex., facteurs d'ambiance et *merchandising* tels que les couleurs/odeurs, la disposition des rayons) ainsi que des éléments considérés comme un plus (p. ex., service après-vente et autres services proposés) (Llosa, 1997; Lichtlé et collab., 2002).

Enfin, il est reconnu depuis longtemps que la satisfaction est un déterminant de la fidélité (Bloemer et de Ruyter, 1998; Oliver, 1999), qui entraîne une intention d'achat et du bouche-à-oreille positif (Lichtlé et collab., 2002).

Par conséquent, il s'agit à la fois d'un concept fondamental, d'une préoccupation importante toujours d'actualité et d'une priorité stratégique dans le domaine du marketing (Lichtlé et collab., 2002; Hamzah et Shamsudin, 2020).

1.4 Les impacts de la perception de manipulation sur la résistance envers le commerçant et sur la satisfaction à l'égard de la visite : développement d'hypothèses

Cette recherche se situe dans le prolongement de celles réalisées par Lunardo et ses collègues (2012) et par Rousseaux et ses collègues (2019) puisqu'elle vise à valider quantitativement les effets des différentes dimensions de la perception de manipulation (cognitive, comportementale et affective) sur la résistance envers le commerçant et sur la satisfaction à l'égard de la visite. Puisque la résistance psychologique n'est pas directement mesurable et qu'elle est en quelque sorte l'antécédent de la résistance attitudinale et de la résistance comportementale (Dandouau, 2010), nous chercherons à déterminer les effets de la perception de manipulation sur ces deux dernières.

Bien qu'il puisse survenir sans résistance, le bouche-à-oreille négatif est considéré dans la littérature comme une forme individuelle de comportement de résistance (Roux, 2007; Le Roux et collab., 2014). Il a été choisi pour mesurer la résistance comportementale puisqu'il en est une des formes les plus courantes, d'autant plus qu'à notre époque il est facilement réalisable sur Internet (p. ex., évaluations d'entreprises en ligne) et sur les réseaux sociaux (p. ex., publications, commentaires) (Roux, 2007; Le Roux et collab., 2014).

Dans les prochaines lignes, nous présenterons les relations entre les trois dimensions de la perception de manipulation (cognitive, comportementale et affective) et ses conséquences (résistance attitudinale, résistance comportementale et satisfaction) (voir figure 1).

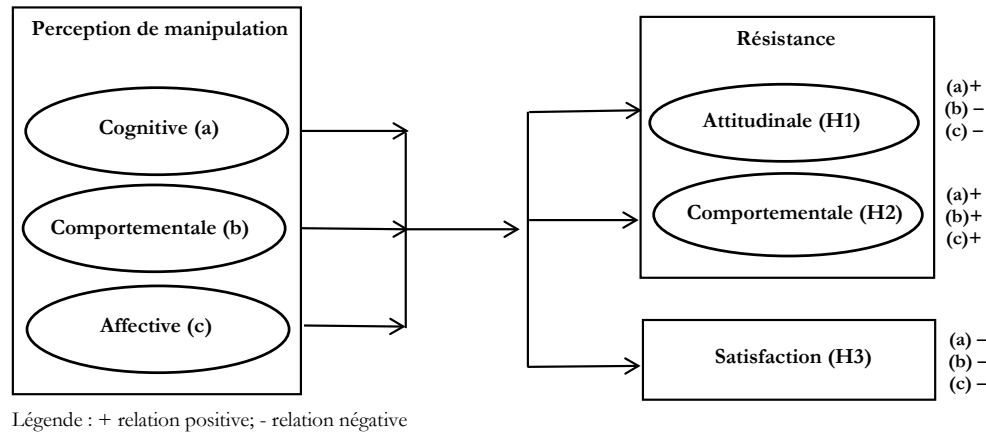


Figure 1 – Modèle des effets des 3 dimensions de la perception de la manipulation sur la résistance attitudinale et comportementale envers le commerçant ainsi que sur la satisfaction à l'égard de la visite

1.4.1 Les impacts sur la résistance attitudinale envers le commerçant

Dimension cognitive

En ce qui concerne la dimension cognitive, la recherche de Sagarin et ses collègues (2002) révèle que la résistance découle d'une prise de conscience, c'est-à-dire d'une capacité acquise à déterminer si les arguments annoncés tentent de manipuler ou non les consommateurs. À titre d'exemple, un consommateur peut devenir résistant à la suite d'une mauvaise expérience. Il s'agit d'une forme de protection lui permettant de garder le contrôle et d'éviter d'être à nouveau induit en erreur.

Dans le même ordre d'idées, les recherches qualitatives de Pez (2012) et de Lunardo et ses collègues (2012) expliquent que l'apprentissage préalable du consommateur peut entraîner une réaction de rejet. Ces recherches sont donc en lien avec le concept de connaissances inhérentes à la persuasion (*persuasion knowledge*), selon lequel le consommateur développe des connaissances sur les techniques marketing (Campbell et Kirmani, 2000). Bien que la littérature soutienne le constat que la dimension cognitive augmente la résistance attitudinale, l'effet des deux autres dimensions serait plutôt inverse.

Dimension comportementale

Plus précisément, en ce qui concerne la dimension comportementale, un consommateur qui réalise des achats impulsifs encouragés par des stratégies marketing (p. ex., aménagement du commerce) s'expose à des risques psychologiques tels qu'un sentiment de perte de contrôle. Il n'a donc pas développé d'état motivationnel le poussant à s'opposer, c'est-à-dire à résister (Ayadi et collab., 2012; Bessouh et Benhabib, 2012). Le fait que le consommateur soit passé à l'action pourrait ainsi mener à une dissonance cognitive, c'est-à-dire à un état d'inconfort attribué à l'acte lui-même et à son propre comportement, et non à une attribution envers le commerçant.

Dimension affective

Des consommateurs qui ont le sentiment de ne pas faire le poids face au commerçant ont tendance à se résigner et acceptent l'idée de ne pas conserver leur libre arbitre (Rousseaux et collab., 2019).

Ceci nous permet alors d'émettre une première série d'hypothèses (H1a, H1b et H1c), présentée au tableau 1.

Influence sur la...	N°	Énoncé des hypothèses
Résistance attitudinale envers le commerçant (H1)	H1a	La dimension cognitive de la perception de manipulation influence positivement la résistance attitudinale envers le commerçant. (+)
	H1b	La dimension comportementale de la perception de manipulation influence négativement la résistance attitudinale envers le commerçant. (-)
	H1c	La dimension affective de la perception de manipulation influence négativement la résistance attitudinale envers le commerçant. (-)
Résistance comportementale envers le commerçant (H2)	H2a	La dimension cognitive de la perception de manipulation influence positivement le bouche-à-oreille négatif à propos du commerçant. (+)
	H2b	La dimension comportementale de la perception de manipulation influence positivement le bouche-à-oreille négatif à propos du commerçant. (+)
	H2c	La dimension affective de la perception de manipulation influence positivement le bouche-à-oreille négatif à propos du commerçant. (+)
Satisfaction à l'égard de la visite (H3)	H3a	La dimension cognitive de la perception de manipulation influence négativement la satisfaction à l'égard de la visite. (-)
	H3b	La dimension comportementale de la perception de manipulation influence négativement la satisfaction à l'égard de la visite. (-)
	H3c	La dimension affective de la perception de manipulation influence négativement la satisfaction à l'égard de la visite. (-)

Tableau 1 – Séries d'hypothèses sur les impacts de la perception de manipulation

1.4.2 Les impacts sur la résistance comportementale par le bouche-à-oreille négatif

Dans une forme comportementale de la résistance, le consommateur pourrait être amené à réaliser du bouche-à-oreille négatif sur le commerçant qu'il perçoit comme manipulateur (p. ex., s'il l'incite à choisir un produit plutôt qu'un autre). Il s'agit d'une communication négative entre différents individus non commerciaux à propos d'une marque, d'un produit ou d'un service proposé à la vente (Filser et Vernet, 2011). Or, qu'en est-il des impacts de la perception de manipulation sur ce bouche-à-oreille négatif?

Dimension cognitive

Résultant de plusieurs étapes psychologiques, le bouche-à-oreille négatif est en réalité un processus cognitif de compensation (c.-à-d. de réparation d'un préjudice perçu) dans lequel l'individu s'engage pour résoudre son problème (Le Bon, 2003).

Dimension comportementale

Le fait de réaliser un achat impulsif à la suite de l'influence du commerçant (p. ex., atmosphère du point de vente) peut amener le consommateur à réaliser du bouche-à-oreille négatif envers le commerçant (Abbes, 2010).

Dimension affective

Cela peut être accentué par les émotions négatives ressenties, comme la colère ou le sentiment d'avoir été piégé par le commerçant (Abbes, 2010; Kannou et collab., 2020).

Une seconde série d'hypothèses (H2a, H2b et H2c) est ainsi posée au tableau 1.

1.5 Les impacts sur la satisfaction à l'égard de la visite

Dimension cognitive

Le consommateur qui perçoit les intentions de manipulation d'une entreprise est plus susceptible d'avoir une attitude négative envers celle-ci (Cotte et collab., 2005). Nous suggérons que la dimension cognitive de la perception de manipulation peut également avoir des effets similaires sur la satisfaction à l'égard de la visite. Il est aussi possible d'envisager que certaines actions et certains comportements réalisés par le consommateur entraînent ou non de la satisfaction. Par exemple, un consommateur qui estime que l'agencement d'un magasin l'a incité à passer plus de temps à faire des achats ou que les discours du personnel l'ont poussé à acheter de manière impulsive pourrait percevoir qu'il a été manipulé, ce qui pourrait nuire à sa satisfaction.

Dimension comportementale

Les contraintes de certains programmes de fidélité qui obligent les clients à venir certains jours ou à acheter certains produits, voire certaines quantités pourraient entraîner une attitude négative chez le consommateur, comme de la méfiance (Pez, 2012).

Dimension affective

En outre, obliger les clients à réaliser certaines activités (p. ex., utiliser les caisses en libre-service) peut être perçu négativement par les consommateurs et générer de l'insatisfaction (Ba et Alis, 2016).

Nous émettons ainsi une dernière série d'hypothèses (H3a, H3b et H3c), présentée aussi au tableau 1.

2. Méthodologie

2.1 Procédure et échantillon

La collecte de données s'est déroulée auprès d'un panel de consommateurs d'une grande firme de recherche reconnue au Canada. Les 200 répondants au sondage en ligne étaient majeurs (18 ans et plus), résidaient au Québec et avaient eu « l'impression qu'un commerçant avait essayé de les manipuler » lors d'une visite en point de vente. Aucun contrôle n'a été fait pour confirmer l'intention de manipulation du commerçant puisque l'objectif de la recherche n'est pas d'étudier une manipulation réelle, mais sa perception par le consommateur, qu'il ait été ou non réellement manipulé. Le tableau 2 (voir annexe 1) présente en détail les répondants ainsi que les caractéristiques de leur expérience.

2.2 Mesures

Des échelles de mesure existantes ayant prouvé leur efficacité ont été sélectionnées pour la perception de manipulation (Berthiaume et collab., 2024) pour la satisfaction à l'égard de la visite (Zboja et Voorhees, 2006; Biscaia et collab., 2017) et pour le bouche-à-oreille négatif à propos du commerçant (résistance comportementale envers le commerçant) (Casidy et Shin, 2015; Chung et Jiang, 2017). Pour mesurer la résistance attitudinale envers le commerçant, les items développés par Banikema et Roux (2014) ont été rédigés au passé afin de mesurer une situation vécue, plutôt qu'une propension.

À des fins de qualité, les énoncés ont été présentés aléatoirement et des questions de vérification ont été insérées dans le questionnaire (p. ex., « Ceci est pour vérification. Entrez le code 2 »).

2.3 Analyse

Des équations structurelles réalisées avec la méthode *robust* sur le logiciel EQS 6.4 ont permis de tester le modèle de mesure ainsi que le modèle structurel.

Le modèle de mesure détient de bons indices d'ajustement : la valeur du χ^2 est significative ($\chi^2 = 224,434$; $p = 0,006$), le ratio χ^2/dl (1,290) est inférieur à 2 et la valeur du RMSEA (0,038) démontre un bon ajustement. Les indices CFI (0,977) et NNFI (0,973) atteignent les seuils préconisés. Tous les coefficients lambda affichent des valeurs supérieures à 0,70, excepté pour deux items dont les valeurs sont tout de même proches de 0,70. Tous les construits affichent des coefficients ρ de Joreskog supérieurs à 0,70 et des indices des variances moyennes extraites (AVE) supérieurs à 0,50, démontrant ainsi une bonne fidélité et une validité convergente. Le tableau 3 (voir annexe 2) présente tous ces résultats. Comme le montre le tableau 4 (voir annexe 3), la validité discriminante a été testée en utilisant deux critères : celui de Fornell et Larcker (1981) et celui de Henseler, Ringle et Starstedt (2015).

Le modèle structurel détient lui aussi de bons indices d'ajustement : la valeur du χ^2 est significative ($\chi^2 = 268,044$; $p < 0,000$), le ratio χ^2/dl (1,497) est inférieur à 2 et la valeur du RMSEA (0,050) est très acceptable. Les indices CFI (0,960) et NNFI (0,953) atteignent aussi les seuils préconisés.

3. Résultats

Série d'hypothèses 1 : résistance attitudinale envers le commerçant

En premier lieu, il est possible d'affirmer que plus un individu perçoit d'un point de vue cognitif que le commerçant tente de le manipuler, plus il aura une attitude de résistance envers le commerçant. En effet, les résultats mettent en évidence la significativité des impacts positifs de la dimension cognitive (H1a : $\lambda = 0,292$; $p < 0,01$) sur la résistance attitudinale. De plus, les effets des dimensions comportementale (H1b : $\lambda = -0,390$; $p < 0,01$) et affective (H1c : $\lambda = -0,210$; $p < 0,01$) sont négatifs. La série d'hypothèses 1 est donc confirmée.

Série d'hypothèses 2 : résistance comportementale envers le commerçant

En parallèle, plus un individu perçoit d'un point de vue cognitif et affectif que le commerçant tente de le manipuler, plus il réalisera du bouche-à-oreille négatif à son sujet. Les résultats démontrent en effet la significativité des impacts positifs des dimensions cognitive (H2a : $\lambda = 0,255$; $p < 0,01$) et affective (H2c : $\lambda = 0,400$; $p < 0,01$) sur la résistance comportementale. Les effets de la dimension comportementale (H2b) sont cependant non significatifs. La série d'hypothèses 2 est donc partiellement confirmée.

Série d'hypothèses 3 : satisfaction à l'égard de la visite

Finalement, plus un individu perçoit d'un point de vue cognitif et affectif que le commerçant tente de le manipuler, moins il sera satisfait de sa visite. Les résultats démontrent la significativité des impacts négatifs des dimensions cognitive (H3a : $\lambda = -0,125$; $p < 0,10$) et affective (H3c : $\lambda = -0,366$; $p < 0,01$) sur la satisfaction. Toutefois, l'effet de la dimension comportementale est positif (H3b : $\lambda = 0,204$; $p < 0,01$), soit un effet contraire à ce qui avait été prédit. La série d'hypothèses 3 est donc partiellement confirmée.

Le tableau 5 présente un récapitulatif de ces résultats.

	Relation testée	Résultat	Confirmée ou infirmée
H1a	Perception de manipulation cognitive et Résistance attitudinale envers le commerçant (+)	$\lambda : 0,292$; $p < 0,01$	Confirmée
H1b	Perception de manipulation comportementale et Résistance attitudinale envers le commerçant (-)	$\lambda : -0,390$; $p < 0,01$	Confirmée
H1c	Perception de manipulation affective et Résistance attitudinale envers le commerçant (-)	$\lambda : -0,210$; $p < 0,01$	Confirmée
H2a	Perception de manipulation cognitive et Résistance comportementale envers le commerçant (+)	$\lambda : 0,255$; $p < 0,01$	Confirmée
H2b	Perception de manipulation comportementale et Résistance comportementale envers le commerçant (+)	$\lambda : -0,064$; N. S.	Infirmée
H2c	Perception de manipulation affective et Résistance comportementale envers le commerçant (+)	$\lambda : 0,400$; $p < 0,01$	Confirmée
H3a	Perception de manipulation cognitive et Satisfaction à l'égard de la visite (-)	$\lambda : -0,125$; $p < 0,10$	Confirmée
H3b	Perception de manipulation comportementale et Satisfaction à l'égard de la visite (-)	$\lambda : 0,204$; $p < 0,01$	Infirmée (relation opposée)
H3c	Perception de manipulation affective et Satisfaction à l'égard de la visite (-)	$\lambda : -0,366$; $p < 0,01$	Confirmée

Note. N. S. = non significatif

Tableau 5 – Synthèse des résultats

4. Discussion

Dans le contexte actuel de forte concurrence et d'exigences croissantes des consommateurs, notamment dans les secteurs de la grande distribution et du commerce en ligne, il est essentiel de comprendre comment les consommateurs perçoivent les actions des commerçants et quelles conséquences ces perceptions ont sur leur évaluation de ces derniers.

À cet égard, cette recherche avait pour objectif de déterminer les impacts des différentes dimensions de la perception de manipulation sur la résistance envers le commerçant et sur la satisfaction à l'égard de la visite. Pour cela, une approche multidimensionnelle a été privilégiée afin d'inclure les différentes dimensions de la perception de manipulation (cognitive, comportementale et affective) et de la résistance (attitudinale et comportementale). Cette réflexion, amorcée par Lunardo et ses collègues (2012) et par Rousseaux et ses collègues (2019), a été validée empiriquement par Berthiaume et ses collègues (2024).

Les résultats de la présente recherche vont plus loin en confirmant cette conceptualisation, tout en mettant en évidence sa validité prédictive puisqu'il est démontré qu'elle influence la résistance du consommateur. Cette contribution théorique va de pair avec une contribution pratique importante puisque la recherche permet d'aider les gestionnaires à remettre le consommateur au centre de leurs pratiques, à mieux comprendre leurs perceptions et expériences et, ainsi, à mieux se conformer à leurs attentes. Les résultats confirment les effets existants de la perception de manipulation sur les deux types de résistance et sur la satisfaction.

Toutefois, les dimensions de la perception de manipulation n'influencent pas ces réactions de la même façon. Selon la variable dépendante, elles pourront avoir des effets plus ou moins forts, opposés, voire non significatifs. Comme le montre le tableau 6, la résistance attitudinale est affectée positivement par la dimension cognitive de la perception de manipulation du consommateur, mais négativement par les deux autres dimensions. Quant à la résistance comportementale, elle dépend surtout de la dimension affective, suivie de la dimension cognitive, ces deux impacts étant positifs. (La dimension comportementale a des impacts non significatifs.) Finalement, concernant la satisfaction à l'égard de la visite, elle est affectée négativement par les dimensions affective et cognitive, mais positivement par la dimension comportementale.

Dimension de la perception de manipulation	Moyenne	Impacts sur la...		
		résistance attitudinale	résistance comportementale	satisfaction
Affective	5,20	$\lambda = -0,210$	$\lambda = 0,400$	$\lambda = -0,366$
Cognitive	5,09	$\lambda = 0,292$	$\lambda = 0,255$	$\lambda = -0,125$
Comportementale	3,12	$\lambda = -0,390$	N. S.	$\lambda = 0,204$

Note. N. S. = non significatif

Tableau 6 – Classement des 3 dimensions de la perception de manipulation sur la résistance envers le commerçant et sur la satisfaction à l'égard de la visite

Malgré tout, la dimension affective s'est révélée particulièrement importante dans la recherche puisqu'elle est celle qui détient la moyenne la plus marquée (5,20/7) et les poids structurels les plus élevés pour deux des trois impacts étudiés.

Parmi ces résultats, il est important de mettre en avant les relations ayant des répercussions négatives, tant pour les consommateurs que les entreprises (en gras dans le tableau 6), à savoir :

- 1 la dimension cognitive, qui augmente la résistance attitudinale et la résistance comportementale et qui diminue la satisfaction; et
- 2 la dimension affective, qui augmente la résistance comportementale et qui diminue la satisfaction.

4.1 Une perception cognitive pour la résistance attitudinale envers le commerçant

Conformément à la littérature (Lee et Cheon, 2018), les résultats illustrent qu'une perception de manipulation à dominante cognitive entraînera de la résistance attitudinale chez le consommateur. Dans la mesure où la dimension cognitive correspond à une prise de conscience (Roux, 2012), plus le consommateur

réalise que l'on a tenté d'influencer ses choix, plus il pense avoir gardé le contrôle de ses décisions. Ces résultats s'expliquent par le fait que les consommateurs résistants ont appris de leurs précédentes expériences (Sagarin et collab., 2002; Pez, 2012; Banikema et Roux, 2014). Des résultats similaires ont été retrouvés dans d'autres domaines, par exemple dans le cas de la consommation éthique, où il a été annoncé que l'état cognitif avait plus d'influence sur le comportement que l'état affectif (Lee et Cheon, 2018).

En revanche, la perception de manipulation à dominante comportementale (p. ex., le consommateur considère qu'il a réalisé des achats impulsifs ou non prévus) et à dominante affective (p. ex., le consommateur s'est « senti » piégé ou manipulé) a des effets négatifs sur la résistance attitudinale. Ces résultats se justifient par le fait que réaliser des actes encouragés par une stratégie marketing et se sentir trompé par le commerçant donnent au consommateur l'impression de ne pas avoir gardé le contrôle face aux tentatives d'influence (Ayadi et collab., 2012; Bessouh et Benhabib, 2012; Rousseaux et collab., 2019). L'individu n'a alors pas eu la capacité de s'affranchir de l'influence, soit de résister.

Une autre explication à explorer serait la possibilité que la perception de manipulation soit en réalité tolérée, voire appréciée, dans les cas où les tactiques de l'entreprise auraient mené à des avantages pour le consommateur. Cela peut par exemple se produire si le consommateur a acheté plus de produits que prévu, mais en voit par la suite une finalité positive. Sher (2011) explique que les tactiques marketing, même manipulatoires, peuvent amener des bénéfices aux consommateurs, tels qu'un sens de confiance, de fierté et de communauté à la suite de son achat. D'autres recherches seraient nécessaires afin de valider ces propos.

4.2 Des perceptions similaires pour la résistance comportementale envers le commerçant et pour la satisfaction à l'égard de la visite

Comme attendu, les résultats illustrent que la résistance comportementale (mesurée dans cette recherche par le bouche-à-oreille négatif) et la satisfaction dépendent des dimensions cognitive et affective de la perception de manipulation. Ainsi, plus le consommateur perçoit cognitivement de l'influence et a le sentiment d'avoir été piégé, moins il sera satisfait et plus il réalisera du bouche-à-oreille négatif. Ces résultats rejoignent la littérature suggérant que les processus cognitifs et affectifs sont des antécédents de la satisfaction (Garrouch et collab., 2006) et du bouche-à-oreille négatif (Kannou et collab., 2020).

Toutefois, les résultats révèlent aussi que la réalisation d'un achat impulsif ou non prévu s'avère positive pour le consommateur puisqu'elle favorise la satisfaction. Même si cela peut paraître surprenant, la littérature montre que l'aspect immédiat d'un achat impulsif ou non prévu mène à la satisfaction, notamment lorsque le produit acheté est de qualité (Maqsood et Javed, 2019). Ces résultats pourraient se justifier par la théorie de la dissonance cognitive, selon laquelle un individu peut ressentir une forme d'inconfort lorsque ses comportements sont en contradiction avec ses croyances. Dans le cas présent, le consommateur pourrait avoir une réaction de rationalisation à posteriori. Ainsi, il aurait pu réinterpréter les faits (p. ex., se satisfaire de la situation en réévaluant les motifs de son achat) afin de se sentir moins manipulé. Une autre explication serait que le consommateur est tout simplement satisfait de son achat, malgré la perception de manipulation existante.

Pour ce qui est du bouche-à-oreille négatif, il est probable que le consommateur n'en réalise pas, car cela reviendrait à avouer à son entourage qu'il est tombé dans le piège, en achetant plus que prévu (dimension comportementale). En effet, la littérature établit que les individus qui s'engagent dans un comportement de bouche-à-oreille le font à la suite d'expériences dont ils ne se perçoivent pas responsables. Cela est pour eux moins gênant que d'avouer un échec (Gharbi et Ben M'Barek, 2012).

Une autre explication possible serait le fait que la dimension comportementale entraîne une perception de manipulation, mais ayant des conséquences positives. En d'autres termes, l'achat du consommateur pourrait être orienté vers un produit non désiré, mais qui, finalement, lui conviendrait davantage que son choix initial. Effectivement, même si certains consommateurs reconnaissent être « contrôlés » par les stratégies marketing, une forme d'appréciation en découle parfois (Lunardo et collab., 2012). Par exemple, ces auteurs expliquent que, dans un contexte de shopping où la motivation est plutôt hédonique (comparativement à utilitaire), le consommateur accepterait le fait que le commerçant ait contrôlé les facteurs d'ambiance du commerce puisque cela aurait mené à une expérience plus plaisante. (Les avantages perçus par le consommateur, soit le plaisir vécu, sont plus grands que les coûts associés aux tentatives de contrôle du commerçant.)

Conclusion

Implications théoriques

Cette recherche contribue à la littérature en s'intéressant quantitativement aux réactions que peut entraîner la perception de manipulation chez le consommateur, tout en considérant ce construit de façon centrale et multidimensionnelle (Berthiaume et collab., 2024). En effet, les recherches auparavant réalisées sur les inférences de contrôle (p. ex., Campbell, 1995; Lunardo et Roux, 2015) déterminaient plutôt si le consommateur infère de la manipulation, sans pour autant donner plus d'information sur la nature et la construction de cette inférence. Scinder la perception de manipulation en trois sous-dimensions a ainsi permis de mettre en évidence le fait que, selon la variable dépendante impliquée, certaines dimensions ont plus d'effets que d'autres.

En ce sens, cette nouvelle conceptualisation améliore la compréhension des principes fondamentaux (p. ex., théorie de l'attribution et de l'équité, inférences de contrôle du consommateur, etc.) qui sous-tendent la perception de la manipulation, un construit complexe aux enjeux importants.

Cette recherche est aussi la première à examiner la perception de manipulation sur deux types de résistance : attitudinale et comportementale. Ces variables ont été choisies parce qu'elles sont des prédicteurs de comportements futurs (p. ex., réalisation d'achats) ou, dans le cas du bouche-à-oreille négatif, un comportement ayant des impacts directs sur la réputation (Bloemer et de Ruyter, 1998; Roux, 2007; Filser et Vernet, 2011).

Implications pratiques

D'un point de vue managérial, étudier la perception de manipulation de leur clientèle est un moyen significatif pour les gestionnaires d'évaluer le succès de leurs stratégies marketing auprès de leur cible, d'identifier celles nécessitant des améliorations et d'adapter leurs approches en conséquence. Quelques recommandations générales peuvent déjà être faites en fonction des résultats obtenus dans cette recherche. Plus précisément, il est pertinent de proposer des solutions en lien avec les dimensions de la perception de la manipulation entraînant des répercussions négatives, soit les dimensions cognitive et affective.

Tout d'abord, les résultats indiquent que la dimension cognitive augmente la résistance attitudinale et comportementale envers le commerçant, et diminue la satisfaction à l'égard de la visite. Pour éviter ces réactions, les commerçants peuvent utiliser une approche proactive permettant d'éduquer les consommateurs sur la façon dont les stratégies marketing fonctionnent. Plus concrètement, les clients pourraient être informés de l'utilisation de techniques visant à favoriser ou guider leur conduite (p. ex., facteurs d'ambiance, programmes de fidélité, puces de radio-identification (RFID) (Roux, 2012). Des options de personnalisation des facteurs d'ambiance pourraient aussi être proposées (p. ex., choix entre différents parcours client, possibilité de régler l'éclairage dans les cabines d'essayage). Les impressions

de perte de contrôle liées aux techniques utilisées (p. ex., suggestions personnalisées faites par le vendeur) peuvent aussi être limitées en utilisant un discours rationnel appuyé de preuves, qui va informer sans contraindre (N'Goala et Collin-Lachaud, 2022). C'est le cas des magasins de produits biologiques Whole Foods Market, qui communiquent en rayon comme sur le Web sur les produits vendus et leur traçabilité.

Deuxièmement, les résultats montrent que la dimension affective a des effets négatifs, car elle augmente la résistance comportementale envers le commerçant et diminue la satisfaction à l'égard de la visite. Pour prévenir les sentiments de tromperie et de malhonnêteté, les commerçants ont intérêt à valoriser la qualité de leur savoir-faire par différentes options (p. ex., portes ouvertes, démonstrations de fabrication, reportages), ce qui leur donnera une posture de sincérité vis-à-vis des consommateurs (Dézécot et Fleck, 2021). Cela se fait notamment en restauration, avec les cuisines ouvertes. La chaîne de fast-food Five Guys en a même fait une de ses valeurs phares.

Enfin, et malgré le fait que la dimension comportementale ne semble pas entraîner de réaction de résistance ni une diminution de la satisfaction à l'égard de la visite, nous conseillons aux commerçants de s'assurer que les dépenses non prévues soient positives et en lien avec les besoins des clients. L'objectif derrière toutes ces suggestions n'est pas de faire du *craftwashing* (c.-à-d. recopier les codes de l'authenticité de façon malhonnête) ni d'améliorer la compréhension de la perception de manipulation afin de mieux manipuler sa clientèle, mais de rappeler aux gestionnaires l'importance de rester à l'écoute de leur clientèle. À l'ère des réseaux sociaux, les entreprises qui dupent les consommateurs sont en effet rapidement dénoncées. De plus, selon les profils, certaines variables (âge, sensibilité éthique, confiance envers le commerçant, etc.) peuvent même influencer le développement de la perception de manipulation, d'où l'importance de bien connaître sa clientèle (Berthiaume et collab., 2023).

Limites et pistes de recherche

Malgré ses apports, la présente recherche comporte certaines limites.

Tout d'abord, les participants pourraient avoir éprouvé quelques difficultés de réponse liées au temps écoulé entre l'expérience vécue et la rencontre, notamment car la collecte a été réalisée en période de pandémie. En ce sens, un écart entre le discours et le comportement réel pourrait également exister. Une comparaison des résultats avec une recherche dont les données seraient collectées directement après l'expérience vécue serait pertinente.

Aussi, la collecte ayant été réalisée seulement auprès de Québécois francophones, il serait pertinent de reprendre la recherche à l'échelle nationale, voire internationale, afin d'améliorer la généralisation des résultats et ainsi déterminer si les facteurs culturels influencent les perceptions des consommateurs et leurs réactions.

Il se pourrait que le niveau ou le type de perception de manipulation (p. ex., positive), le contexte ou le profil du consommateur modifient les résultats. Des répliques et comparaisons avec différents types de commerces ou d'industries, en magasin comme sur le Web, pourraient également être réalisées. En effet, les techniques utilisées en point de vente et les attentes des consommateurs ne sont pas forcément les mêmes selon le secteur d'activité.

De plus, nos résultats ont également révélé que la raison principale de leur perception de manipulation était l'attitude et/ou le discours de vente des employés. D'autres recherches pourraient s'intéresser de façon plus précise aux types de discours et aux contextes dans lesquels cette perception se crée.

Bien que très intéressante, l'étude des liens entre résistance (attitudinale et comportementale) et satisfaction n'a pas été réalisée dans cet article. Une autre recherche pourrait par conséquent porter sur ces relations, voire ajouter des antécédents à la perception de manipulation au modèle. De plus, bien qu'il soit important d'examiner la satisfaction, d'autres concepts prioritaires en marketing (p. ex., la valeur perçue) méritent d'être étudiés et pourraient contribuer à une meilleure compréhension du thème.

Enfin, la dimension comportementale telle qu'elle est utilisée est uniquement liée aux achats impulsifs ou non prévus. Ces derniers pouvant être liés à d'autres facteurs, il pourrait être intéressant d'étudier d'éventuels effets médiateurs ou modérateurs.

Ainsi, en abordant une problématique actuelle et essentielle en marketing, cet article a offert une réflexion originale sur le sujet, tout en ouvrant la voie à de futures recherches.

RÉFÉRENCES

- Abbes, I. (2010). Proposition d'une segmentation des acheteurs impulsifs dans le cadre du point de vente. *Management & Avenir*, 1(31), 384-406. <https://dx.doi.org/10.3917/mav.031.0384>
- Aggelopoulos, N. C. (2015). Perceptual inference. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 55, 375-392. <https://dx.doi.org/10.1016/j.neubiorev.2015.05.001>
- Ayadi, N., Giraud, M. et Gonzalez, C. (2012). Tentations, impulsions et contrôle des consommateurs sur les sites de ventes privées. *Management & Avenir*, 4(54), 34-52. <https://dx.doi.org/10.3917/mav.054.0034>
- Ba, A. et Alis, D. (2016). Insatisfaction des salariés et des clients en réaction à l'automatisation des caisses d'un hypermarché : de la prise de parole à la défection et à la négligence. *Relations industrielles*, 71(2), 323-349. <https://dx.doi.org/10.7202/1036612ar>
- Banikema, A. S. et Roux, D. (2014). La propension à résister du consommateur : contribution à l'étude d'une disposition à s'opposer aux tentatives d'influence marchande. *Recherche et Applications en marketing*, 29(2), 34-59. <https://dx.doi.org/10.1177/0767370113517345>
- Becher, S. I. et Feldman, Y. (2016). Manipulating, fast and slow: The law of non-verbal market manipulations. *Cardozo Law Review*, 38, 459-507. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2639862>
- Béligon, S., Bourdier, V., Dignonnet, R. et Lacassain-Lagoïn, C. (2019). Introduction. *Lexis*, 13. <https://doi.org/10.4000/lexis.3443>
- Berthiaume, B., Rajaobelina, L. et Ricard, L. (2023, octobre). *Perception de manipulation en point de vente : une typologie des consommateurs*. 26^e Colloque international de l'Association Etienne Thil, Tours (France). <https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2023/10/Berthiaume-Rajaobelina-Ricard-2023.pdf>
- Berthiaume, B., Rajaobelina, L. et Ricard, L. (2024). Multidimensional perception of manipulation scale validation and its impact on satisfaction with the visit. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 37(1), 3-32. <https://jcsdcb.com/index.php/JCSDCB/article/view/908>
- Bessouh, N. et Benhabib, A. (2012). Les déterminants d'un achat impulsif. *Dirassat Journal Economic Issue*, 3(1), 23-41. <https://dx.doi.org/10.34118/djei.v3i1.468>
- Biscaia, A. R., Rosa, M. J., Moura, P. et Sarrico, C. S. (2017). Assessing customer satisfaction and loyalty in the retail sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1508-1529. <https://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0039>
- Bloemer, J. et de Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 449-513. <https://dx.doi.org/10.1108/03090569810216118>
- Boudewyns, V., Turner, M. M. et Paquin, R. S. (2013). Shame-free guilt appeals: Testing the emotional and cognitive effects of shame and guilt appeals. *Psychology & Marketing*, 30(9), 811-825. <https://dx.doi.org/10.1002/mar.20647>
- Brown, S. P. (1990). Use of closed influence tactics by salespeople: Incidence and buyer attributions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10(4), 17-29. <https://www.jstor.org/stable/40471833>

- Campbell, M. C. (1995). When attention-getting advertising tactics elicit consumer inferences of manipulative intent: The importance of balancing benefits and investments. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 225-254. <https://dx.doi.org/10.1080/08853134.1990.10753846>
- Campbell, M. C. et Kirmani, A. (2000). Consumers' use of persuasion knowledge: The effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. *Journal of Consumer Research*, 27(1), 69-83. <https://dx.doi.org/10.1086/314309>
- Casidy, R. et Shin, H. (2015). The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 103-112. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.012>
- Chaney, D., Lunardo, R. et Bressolles, G. (2016). Making the store a place of learning: The effects of in-store educational activities on retailer legitimacy and shopping intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5886-5893. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.104>
- Chung, A. et Jiang, H. (2017). Handling negative publicity: The influence of employing CSR communication in apology statements in reducing anger and negative word-of-mouth (NWOM). *Journal of Communication Management*, 21(3), 267-286. <https://dx.doi.org/10.1108/JCOM-11-2016-0091>
- Cotte, J., Coulter, R. A. et Moore, M. (2005). Enhancing or disrupting guilt: The role of ad credibility and perceived manipulative intent. *Journal of Business Research*, 58(3), 361-368. [https://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00102-4](https://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00102-4)
- Dandouau, J.-C. (2010). *Résistance du consommateur : vers une clarification des concepts* [Document de travail]. Laboratoire d'économie et de gestion (LEG). <https://hal.science/hal-00567949v1>
- Dézécot, J. et Fleck, N. (2021). Perceptions, freins et motivations des consommateurs à l'égard des artisans des métiers de bouche. *Décisions Marketing*, 3(103), 55-81. <https://dx.doi.org/10.3917/dm.103.0055>
- Ertz, M., Hallegate, D. et Bousquet, J. (2019). Retour vers le futur de l'échange marchand. *Organisations & Territoires*, 28(2), 99-113. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n2.1052>
- Filser, M. et Vernet, É. (2011). Quels pouvoirs pour le consommateur? [Éditorial]. *Décisions Marketing*, 1(61), 5-9. <https://dx.doi.org/10.3917/dm.061.0005>
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- Friestad, M. et Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1-31. https://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6_32
- Garrouch, K., Bahri, N., Abdelmaksoud, A. et Mzoughi, N. (2006). *Effet des émotions sur la valeur perçue de l'expérience de magasinage et l'intention de revenir*. Association tunisienne des sciences de gestion.
- Gharbi, A. et Ben M'Barek, M. (2012, janvier). *Le regret chez le consommateur : une étude exploratoire*. 11^e International Marketing Trends Conference, Venise (Italie), 1-29.
- Hamzah, A. A. et Shamsudin, M. F. (2020). Why customer satisfaction is important to business? *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(1), 1-14. <https://abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/58>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons.
- Henseler, J., Ringle, C. M. et Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kannou, A., Elamri Trabelsi, R. et Saïed Ben Rached, K. (2020, janvier). *Les antécédents de la résistance à la substitution d'enseignes*. 19^e International Marketing Trends Conference, Paris (France).
- Le Bon, J. (2003). Capital de marque et Internet : les nouveaux enjeux de l'e-communication de l'insatisfaction des clients. *Revue française de gestion*, 4(145), 187-201. <https://dx.doi.org/10.3166/rfg.145.187-201>
- Le Roux, A., Thébault, M. et Stenger, T. (2014, janvier). *Une analyse descriptive de la diversité et de la fréquence des comportements de résistance du consommateur*. 13^e International Marketing Trends Conference, Venise (Italie).

- Lee, H. et Cheon, H. (2018). Exploring Korean consumers' attitudes toward ethical consumption behavior in the light of affect and cognition. *Journal of International Consumer Marketing*, 30(2), 98-114. <https://dx.doi.org/10.1080/08961530.2017.1376241>
- Lichtlé, M., Llosa, S. et Plichon, V. (2002). La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client. *Recherche et Applications en marketing*, 17(4), 23-34. <https://dx.doi.org/10.1177/076737010201700402>
- Llosa, S. (1997). L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétracasse. *Décisions Marketing*, 1(10), 81-88. <https://doi.org/10.3917/dm.010.0081>
- Lunardo, R. (2009, octobre). *Le marketing sensoriel du point de vente : pour un modèle intégrant les inférences d'intention de manipulation*. 12^e Colloque international de l'Association Etienne Thil, La Rochelle (France). <https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2018/01/2009-Lunardo.pdf>
- Lunardo, R. (2011). Quel marketing sensoriel pour le point de vente? *Décisions Marketing*, 2(62), 73-75. <https://dx.doi.org/10.3917/dm.062.0073>
- Lunardo, R. et Mbengue, A. (2013). When atmospherics lead to inferences of manipulative intent: Its effects on trust and attitude. *Journal of Business Research*, 66(7), 823-830. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.007>
- Lunardo, R. et Roux, D. (2015). In-store arousal and consumers' inferences of manipulative intent in the store environment. *European Journal of Marketing*, 49(5/6), 646-667. <https://dx.doi.org/10.1108/EJM-10-2013-0560>
- Lunardo, R., Roux, D. et Chaney, D. (2016). The evoking power of servicescapes: Consumers' inferences of manipulative intent following service environment-driven evocations. *Journal of Business Research*, 69(12), 6097-6105. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.017>
- Lunardo, R. et Saintives, C. (2015). Consumer's inferences of manipulative intent in the store environment: The effects of atmospherics and perceived appropriateness. Dans D. Deeter-Schmelz (dir.), *Proceedings of the 2010 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (p. 178-185). Springer. https://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-11797-3_102
- Lunardo, R., Saintives, C. et Roux, D. (2012). Une étude exploratoire des inférences de contrôle du consommateur face à l'atmosphère du point de vente. *Management & Avenir*, 55(5), 58-78. <https://dx.doi.org/10.3917/mav.055.0058>
- Maqsood, K. et Javed, I. (2019). Impulse buying, consumer's satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Impact*, 1(2), 40-47. <https://dx.doi.org/10.52223/jei0102192>
- N'Goala, G. et Collin-Lachaud, I. (2022). Marketing et influence : à la recherche d'une légitimité perdue. *Décisions Marketing*, 1(105), 5-9. <https://dx.doi.org/10.3917/dm.105.0005>
- Notebaert, J.-F. (2007). Quelles stratégies développer pour éviter une communication intrusive sur les TIC? *Décisions Marketing*, 45, 91-95. <https://www.jstor.org/stable/40593103>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. <https://dx.doi.org/10.2307/3150499>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. <https://dx.doi.org/10.2307/1252099>
- Peñaloza, L. et Price, L. L. (1993). Consumer resistance: a conceptual overview. *Advances in Consumer Research*, 20, 123-128.
- Pez, V. (2012). Comprendre les comportements de rejet de certains consommateurs face aux programmes de fidélité. *Décisions Marketing*, 4(68), 37-46. <https://dx.doi.org/10.7193/DM.068.37.46>
- Plichon, V. (1999). *Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution*. IAE Dijon.
- Rousseaux, A., Loussaïef, L. et Delchet-Cochet, K. (2019). Manipulation perçue des marques et résistance, une proposition de profils de consommation. *Éthique et économie*, 16(2), 33-51. <https://hdl.handle.net/1866/22398>
- Roux, D. (2007). La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse. *Recherche et Applications en marketing*, 22(4), 59-80. <https://dx.doi.org/10.1177/076737010702200403>
- Roux, D. (2012). Pourquoi parler de résistance? [Éditorial]. *Décisions Marketing*, 4(68), 5-10. <https://dx.doi.org/10.7193/DM.068.05.10>

- Sagarin, B. J., Cialdini, R. B., Rice, W. E. et Serna, S. B. (2002). Dispelling the illusion of invulnerability: The motivations and mechanisms of resistance to persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 525-541. <https://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.83.3.526>
- Sher, S. (2011). A framework for assessing immorally manipulative marketing tactics. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 97-118. <https://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0802-4>
- Spencer, S. B. (2020). The problem of online manipulation. *University of Illinois Law Review*, 3, 959-1006. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3341653>
- Sunstein, C. R. (2016). Fifty shades of manipulation. *Journal of Marketing Behavior*, 1(3-4), 213-244. <https://dx.doi.org/10.1561/107.00000014>
- Toniolo, A.-M. (2009). Le comportement : entre perception et action, un concept à réhabiliter. *L'Année psychologique*, 109(1), 155-193. <https://dx.doi.org/10.3917/anpsy.091.0155>
- Van Dijk, T. A. (2006). Discourse and manipulation. *Discourse & Society*, 17(3), 359-383. <https://dx.doi.org/10.1177/0957926506060250>
- Vanhamme, J. (2002). La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et Applications en marketing*, 17(2), 55-85. <https://dx.doi.org/10.1177/076737010201700204>
- Zboja, J. J. et Voorhees, C. M. (2006). The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 381-390. <https://dx.doi.org/10.1108/08876040610691275>

Annexe 1

Variable	Catégories	Fréquence (% valide)
Genre	Femme Homme Non binaire	86 (43,5) 111 (56) 1 (0,5)
Situation principale	Salarié(e) Aux études Retraité(e) Indépendant(e) Mère/Père au foyer Ne souhaite pas répondre	119 (59,5) 3 (1,5) 63 (31,5) 9 (4,5) 5 (2,5) 1 (0,5)
Études	Primaire Secondaire Collégial 1 ^{er} cycle universitaire 2 ^e ou 3 ^e cycle universitaire Ne souhaite pas répondre	1 (0,5) 26 (13) 71 (35,5) 58 (29) 41 (20,5) 3 (1,5)
Âge	18-34 ans 35-54 ans 55 ans et plus	26 (13) 94 (47) 80 (40)
Produit(s)/service(s) consulté(s) (Plusieurs choix possibles)	Services (ex. : banque, assurance, téléphonie, loisirs) Produits d'achat courant (ex. : alimentation, hygiène) Produits d'achat réfléchi (ex. : vêtements, meubles, électroménagers, électronique, véhicule)	25 (12,5) 52 (26) 151 (70,5)
Période de la visite	Moins de 6 mois avant de répondre au sondage Entre 6 mois et moins de 12 mois avant de répondre au sondage Entre 12 mois et moins de 18 mois avant de répondre au sondage Entre 18 mois et 24 mois avant de répondre au sondage	89 (44,5) 49 (24,5) 29 (14,5) 33 (16,5)
Raison principale de la perception de manipulation	Diffusion d'odeurs ou parfum Présence de musique d'ambiance Offre de rabais et promotions Proposition de dégustations ou essais de produits Mise en place d'un parcours imposé Attitude et/ou discours de vente des employés Mise en avant de certains produits Suggestions d'offres et/ou de produits caisse Raison non liée à une technique marketing (ex. : tromperie)	1 (0,5) 2 (1) 35 (17,5) 1 (0,5) 14 (7) 105 (52,5) 7 (3,5) 16 (8) 19 (9,5)

Tableau 2 – Caractéristiques des répondants et de leur expérience

Annexe 2

Code	Item	Moyenne	Coefficient structurel					
			F1	F2	F3	F4	F5	F6
Perception de manipulation								
Lors de cette visite, le commerçant a réussi à me faire :								
COMP01	Réaliser des achats sans que je me demande si j'en avais besoin	2,91	0,698					
COMP02	Réaliser des achats de façon impulsive	2,95	0,744					
COMP03	Acheter des produits/services dont je n'avais pas besoin	3,15	0,841					
COMP04	Acheter des produits/services non prévus	3,42	0,858					
COMP05	Acheter plus de produits/services que prévu	3,19	0,799					
En repensant à cette visite en magasin, je réalise que :								
COGNI01	Tout a été fait pour que je choisisse un produit/service plutôt qu'un autre	5,05		0,733				
COGNI02	Tout a été fait pour influencer mes choix	5,19		0,827				
COGNI03	Il y avait beaucoup d'insistance de la part du commerçant	5,02		0,682				
Que ce soit pendant ou à la suite de cette visite :								
AFFECT01	Je me suis senti(e) piégé(e) par le commerçant.	5,05			0,775			
AFFECT02	J'ai eu le sentiment de m'être fait avoir par le commerçant.	5,07			0,800			
AFFECT03	Je me suis senti(e) trompé(e) par le commerçant.	5,24			0,746			
AFFECT04	Je me suis senti(e) manipulé(e) par le commerçant.	5,45			0,718			
Résistance attitudinale								
Les questions suivantes porteront sur vos réactions après avoir eu l'impression que le commerçant essayait de vous manipuler.								
PRC01	Mes choix ont été déterminés par mes envies, et non par les stratagèmes utilisés par le commerçant.	4,93				0,754		
PRC02	J'ai gardé le contrôle de mes décisions d'achat, malgré les tentatives d'influence du commerçant.	5,06				0,856		
PRC03	Je me suis détourné(e) des tactiques déployées par le commerçant afin de ne pas me laisser manipuler.	4,58				0,765		

Annexe 2 (suite)

Résistance comportementale								
<i>À la suite de ma visite :</i>								
BAO01	J'ai parlé à d'autres personnes pour les avertir de ne pas réaliser d'achats chez ce commerçant.	4,27					0,908	
BAO02	J'ai parlé à d'autres personnes pour répandre du bouche-à-oreille négatif sur le commerçant.	4,34					0,873	
BAO03	J'ai dit des choses négatives sur le commerçant à d'autres personnes.	4,65					0,834	
Satisfaction								
<i>Les questions suivantes porteront sur vos impressions et intentions envers le commerçant à la suite de cette visite.</i>								
SATIS01	Mes attentes ont été satisfaites par cette visite.	2,64						0,840
SATIS02	J'ai été très content(e) de cette visite.	2,42						0,965
SATIS03	J'ai vraiment apprécié ma visite.	2,40						0,946
Alpha de Cronbach			0,892	0,787	0,844	0,835	0,904	0,938
Rhô de Joreskog (CR)			0,892	0,793	0,846	0,835	0,905	0,942
Rhô VC (AVE)			0,625	0,562	0,578	0,629	0,761	0,844

Tableau 3 – Structure factorielle finale

Annexe 3

	COMP	COGNI	AFFECT	PRC	BAO	SATIS
Critère de Fornell et Larcker (1981)						
COMP	0,625					
COGNI	0,100	0,562				
AFFECT	0,073	0,114	0,578			
PRC	0,136	0,014	0,058	0,629		
BAO	0,010	0,112	0,187	0,002	0,761	
SATIS	0,007	0,023	0,113	0,004	0,146	0,844
Critère HMT de Henseler, Ringle et Sarstedt (2015)						
COMP						
COGNI	0,319					
AFFECT	0,254	0,376				
PRC	0,339	0,128	0,232			
BAO	0,102	0,366	0,436	0,069		
SATIS	0,084	0,153	0,350	0,061	0,363	

Note. COMP = dimension comportementale; COGNI = dimension cognitive; AFFECT = dimension affective; PRC = propension à résister du consommateur; BAO = bouche-à-oreille négative; SATIS = satisfaction à l'égard de la visite.

Tableau 4 – Évaluation de la validité discriminante



Soutenir les micro-innovations comme moteur du changement en santé grâce à des approches participatives

Nay El Hajj¹, Lisa Bellemare², Yaël Busnel³, Sosthene Yonta Dzotsie⁴,
Kathy Malas⁵, Marie-Pascale Pomey⁶

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2022>



RÉSUMÉ. Les systèmes de santé font face à des défis croissants qui nécessitent des innovations adaptées au terrain. En nous appuyant sur la place centrale des professionnels et des utilisateurs dans le *Consolidated Framework for Implementation Research* (CFIR; Breimaier et collab., 2015) pour instaurer et implanter le changement, nous mettons de l'avant le concept des micro-innovations. Ces initiatives locales peuvent transformer les pratiques organisationnelles. Nous présentons d'abord une micro-innovation locale qui a transformé les soins en fin de vie grâce à un protocole visant à protéger le patient et ses proches de la COVID-19 afin d'assurer du soutien émotionnel aux soins intensifs. Nous suggérons ensuite trois approches participatives pour faciliter l'émergence de micro-innovations : le *design thinking*, les *hackathons* et la cocréation avec les patients et proches-partenaires. Pour générer un réel impact, ces micro-innovations nécessitent un accompagnement organisationnel. En les valorisant, les systèmes de santé peuvent évoluer de manière plus agile, inclusive et durable.

Mots clés : Innovation en santé, gestion du changement, micro-innovations, approche participative

ABSTRACT. Health systems are facing growing challenges that require innovations tailored to what is needed in practice. By leveraging the central role of professionals and users in the *Consolidated Framework for Implementation Research* (CFIR; Breimaier et al., 2015) to initiate and implement change, we highlight the concept of micro-innovations. These local initiatives can potentially transform organizational practices. First is introduced a local micro-innovation that transformed end-of-life care through a protocol developed during the pandemic to protect both patients and their loved ones from COVID-19, to ensure emotional support in intensive care. Then, three participatory approaches are proposed to foster the emergence of micro-innovations: Design Thinking, Hackathons, and co-creation with patients and family partners. To produce a real impact, these micro-innovations require organizational support. By actively valuing and supporting them, health systems can evolve in a more agile, inclusive, and sustainable way.

Key words: Health innovation, change management, micro-innovations, participatory approach

¹ M. Sc., étudiante au doctorat, École de réadaptation, Faculté de médecine, Université de Montréal; Centre de recherche interdisciplinaire en réadaptation du Montréal métropolitain (CRIR)

² M. Sc., étudiante au doctorat, Département de gestion, évaluation et politique de santé, École de santé publique, Université de Montréal; Centre de recherche du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CR-CHUM)

³ Phd., étudiante au doctorat, Département de gestion, évaluation et politique de santé, École de santé publique, Université de Montréal; Laboratoire Reshape U1290, Université Claude Bernard Lyon 1

⁴ M. Sc., Département de gestion, évaluation et politique de santé, École de santé publique, Université de Montréal

⁵ MPO, directrice qualité, innovation, intelligence artificielle et valeur, CIUSSS Centre-Ouest de l'île de Montréal, professeure associée, département entrepreneuriat et innovation, HEC Montréal, Chercheuse professionnelle, CR-CHUM

⁶ M.D., Phd., Département de gestion, évaluation et politique de santé, École de santé publique, Université de Montréal; Département de médecine de famille et de médecine d'urgence, Faculté de médecine, Université de Montréal; Chaire en évaluation des technologies et des pratiques de pointe, CR-CHUM; Centre d'excellence sur le partenariat avec les patients et le public, CR-CHUM

Introduction

Dans un contexte où les systèmes de santé font face à des défis sans précédent – crises sanitaires, surcharge professionnelle, gestion des maladies chroniques et manque de financement –, l'innovation n'est plus une option, mais une nécessité (Brunet et collab., 2022). Pourtant, introduire et pérenniser le changement dans des structures aussi complexes demeure un défi majeur.

Le secteur de la santé est souvent perçu comme résistant au changement, en partie à cause de sa structure complexe et de ses enjeux critiques. La gestion du changement devient alors un élément clé pour le succès de toute innovation (Greenhalgh et collab., 2017). Pour faire face à la complexité que constitue le réseau de la santé, une voie importante est de penser l'innovation en partant de la base.

Dans certains modèles d'implantation comme le *Consolidated Framework for Implementation Research* (CFIR; Breimaier et collab., 2015), une place centrale est accordée aux individus, particulièrement ceux du terrain, reconnaissant leur rôle crucial dans le processus d'implantation. Ces individus peuvent être amenés à jouer différents rôles pour influencer de manière significative la réussite ou l'échec des initiatives d'innovation. Ils peuvent ainsi être leaders d'opinion, créateurs d'innovations ou facilitateurs de l'implantation (Breimaier et collab., 2015). Ces idées novatrices peuvent émerger de praticiens, d'employés, de gestionnaires terrain, de patients ou de petits groupes au sein des organisations, et non nécessairement de dirigeants ou de politiciens. Toutefois, traditionnellement, l'innovation est souvent perçue comme un processus descendant, instauré par le haut de la hiérarchie organisationnelle, dont les décideurs politiques ou les cadres dirigeants (Berwick, 2003; Greenhalgh et collab., 2017).

Cependant, les solutions résident souvent dans une approche inversée, où les innovations sont instaurées par les personnes terrain sous forme de « micro-innovations » qui, progressivement, influencent les niveaux supérieurs, qui peuvent ensuite faciliter la mise à l'échelle de ces micro-innovations. Ce processus s'inscrit dans un courant de démocratisation de la création et de l'implantation des innovations, et dans un mouvement collaboratif mobilisant des approches participatives au sein des organisations de santé.

Dans cet article, nous nous intéressons à définir ce que sont les micro-innovations, comment elles se créent grâce à des approches participatives et comment elles sont amenées à transformer durablement les pratiques de santé.

1. Les micro-innovations

Nous distinguons deux types d'innovation : les micro-innovations et les macro-innovations (Tatarchenko et Litvinova, 2021). Les micro-innovations se caractérisent par leur création et leur mise en place directement par les utilisateurs afin de résoudre des problèmes locaux et spécifiques dans le but d'améliorer des processus existants (Smith, 2017). À l'inverse, les macro-innovations représentent des changements majeurs, souvent impulsés de manière descendante (Ramadi et collab., 2024).

Bien que les micro-innovations puissent sembler mineures, elles peuvent permettre des améliorations significatives en renforçant l'agilité organisationnelle ainsi que l'implantation de solutions viables et durables (Smith, 2017). Dans le contexte du système de santé, les micro-innovations peuvent transformer les pratiques quotidiennes des équipes et améliorer les soins et services aux patients et à leurs proches en mettant en place une culture d'innovation continue (Newman, 2016). La force de la micro-innovation réside dans sa capacité à mobiliser tous les membres de l'équipe, comprenant des patients-partenaires, en créant des lieux leur permettant d'exprimer des idées novatrices. Cela nécessite un environnement psychologiquement sécuritaire afin que chacun puisse s'exprimer sans crainte de représailles (Laciana et collab., 2013), alors même qu'actuellement seulement 26 % des dirigeants instaurent cet espace (McKinsey & Company, 2021).

2. Un exemple de micro-innovation

Lors de la pandémie de COVID-19, l'équipe de soins intensifs du Centre hospitalier universitaire de Montréal (CHUM) a identifié un besoin crucial pour les patients en fin de vie et leurs proches : permettre la présence d'un être cher pour apporter du soutien émotionnel dans l'unité de soins intensifs. Cependant, les restrictions strictes concernant les visites pour limiter les risques de contamination empêchaient les familles d'être auprès de leur proche hospitalisé.

Pour répondre à ce besoin, l'équipe a expérimenté une micro-innovation en élaborant un protocole visant à protéger simultanément le patient et ses proches de la COVID-19, tout en assurant la possibilité d'une visite permettant du soutien émotionnel. L'élaboration du protocole a été coconstruite avec le soutien de patients-partenaires du CHUM. Après avoir testé l'efficacité du protocole et la satisfaction des familles, l'équipe de soins intensifs a sollicité la direction générale pour le déployer à l'échelle de l'établissement. Comme le résume la personne responsable du soutien à l'innovation au CHUM :

Au début de la pandémie, alors que les visites étaient interdites, l'équipe des soins intensifs a mis en place et testé un protocole pour qu'un proche accompagne un patient en fin de vie [...]. Trois jours plus tard, elle a confirmé qu'il n'y avait pas de contamination et qu'on humanisait les soins. Tout le monde était plus que satisfait [...]. Il n'y a rien de techno; c'est une innovation dans les pratiques, dans les façons de faire [...]. C'est venu du terrain, ce n'est pas nous qui avons proposé ça [...]. Puis, elle a sollicité l'organisation pour déployer cette offre à plus grande échelle. C'est là où les micro-innovations ont besoin de soutien.

Ainsi, cette micro-innovation a d'abord été conçue et validée localement avec l'engagement de toutes les parties prenantes à l'échelle de l'unité de soins, puis elle a été implantée dans tout l'établissement grâce au soutien de la direction générale, qui a permis sa mise à l'échelle. Cette micro-innovation non technologique a permis d'améliorer le travail des professionnels ainsi que l'expérience des patients et de leurs proches en rendant les soins plus humains et collaboratifs.

3. Les approches participatives en contexte de gestion du changement

Pour que ces micro-innovations puissent s'inscrire dans un changement à plus grande échelle, une gestion efficace du processus est cruciale. Le modèle de gestion du changement organisationnel de Kotter (1996) permet de créer un sentiment d'urgence et une coalition d'acteurs, et d'élaborer une vision commune pour amener l'ensemble des acteurs à changer leur pratique (Kotter, 1996).

Dans un milieu comme les services de santé, où la sécurité des patients et l'adhésion des professionnels sont primordiales, il devient essentiel de recourir à des approches participatives qui incluent toutes les parties prenantes, de la définition jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation de ces innovations. Celles-ci facilitent le passage d'une dynamique à l'échelle micro centrée sur l'innovation individuelle vers l'amélioration des pratiques à l'échelle macro.

Trois approches participatives interreliées sont ici proposées pour réaliser des micro-innovations :

Le design thinking

En plaçant les utilisateurs au centre du processus, cette méthode permet de comprendre les besoins des parties prenantes et de garantir la pertinence des solutions proposées. Le processus intègre les phases d'empathie, de définition de la problématique, de création d'idées, de prototypage de la solution et de test de l'innovation, qui favorisent la cocréation collaborative et l'itération (Brown, 2008; Altman et collab., 2018; Dam, 2025). Cette approche permet de construire une vision de l'état futur, de constituer une coalition de tous les acteurs impliqués autour de l'innovation et d'inciter à l'action, éléments essentiels pour un changement pérenne (Rösch et collab., 2023).

Les hackathons

Ce sont des événements de courte durée qui rassemblent des personnes provenant de divers horizons pour résoudre des problèmes spécifiques dans un temps limité, en mobilisant la méthodologie du *design thinking* (Brown, 2008; Flus et Hurst, 2021). Dans le contexte des services de santé, ces événements stimulent la créativité et génèrent des solutions innovantes pour des problèmes complexes (Tieosapjaroen et collab., 2024). Ils créent un sentiment d'urgence et favorisent la formation rapide de coalitions, conformément aux étapes du modèle de Kotter (1996), ce qui permet le développement de prototypes, qui peuvent ensuite être affinés et déployés à plus grande échelle.

La cocréation avec les patients et les proches-partenaires

L'engagement des patients et des proches-partenaires est essentiel pour identifier les problèmes réels et pour cocréer des solutions adaptées aux besoins des utilisateurs et des professionnels de la santé (Silvola et collab., 2023). En intégrant les patients à toutes les étapes, de l'identification des problèmes à la conception et à l'évaluation des solutions, les innovations mobilisent leurs savoirs expérientiels et répondent à leurs attentes (Bombard et collab., 2018). Cette approche renforce l'adhésion aux solutions mises en place et permet aux patients d'intervenir, apportant ainsi une perspective unique et essentielle (Jackson et Greenhalgh, 2015; Pomey et collab., 2015).

4. Défis et considérations

Malgré les bénéfices des approches participatives pour soutenir et encourager les micro-innovations, leur mise en œuvre comporte des défis.

D'abord, le changement de culture organisationnelle. Une culture favorable à la création de micro-innovations requiert une ouverture d'esprit de la part des gestionnaires et décideurs et un engagement fort à l'échelle macro pour instaurer une culture qui favorise la recherche d'innovation au plus près des problèmes rencontrés (Ramadi et collab., 2024). Cela demande de créer des environnements psychologiquement sécuritaires, où chacun se sent encouragé à exprimer ses idées sans crainte de représailles (McKinsey & Company, 2021).

De plus, l'obsession des listes de tâches et une vision étroite des objectifs poursuivis par les services de santé peuvent étouffer la créativité. Il est nécessaire de trouver un équilibre qui permette de libérer du temps pour la recherche de micro-innovations, tout en assurant l'accomplissement des missions quotidiennes (Tatarchenko et Litvinova, 2021).

5. Conclusion

L'innovation en santé est un impératif qui ne peut réussir sans une gestion efficace du changement organisationnel. En combinant la force des micro-innovations ancrées dans des approches participatives, il devient possible de faire émerger des solutions locales et évolutives pouvant transformer l'ensemble du système de santé.

Pour réussir, il est essentiel de créer un environnement propice à l'expression d'idées novatrices, fondé sur un leadership visionnaire, sur une culture organisationnelle ouverte et sur un engagement continu en faveur de l'amélioration. En adoptant ces approches, on pourra construire un système de santé plus agile, réactif et efficace, capable de s'adapter aux défis en constante évolution et de transformer durablement la qualité des soins au bénéfice de tous.

RÉFÉRENCES

- Altman, M., Huang, T. T. K. et Breland, J. Y. (2018). Design thinking in health care. *Preventing Chronic Disease*, 15, 180128. <https://doi.org/10.5888/pcd15.180128>
- Berwick, D. M. (2003). Disseminating innovations in health care. *Journal of American Medical Association*, 289(15), 1969-1975. <https://doi.org/10.1001/jama.289.15.1969>
- Bombard, Y., Baker, G. R., Orlando, E., Fancott, C., Bhatia, P., Casalino, S., Onate, K., Denis, J.-L. et Pomey, M.-P. (2018). Engaging patients to improve quality of care: A systematic review. *Implementation Science*, 13, 98. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0784-z>
- Breimaier, H. E., Heckemann, B., Halfens, R. J. et Lohrmann, C. (2015). The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR): A useful theoretical framework for guiding and evaluating a guideline implementation process in a hospital-based nursing practice. *BMC Nursing*, 14, 43. <https://doi.org/10.1186/s12912-015-0088-4>
- Brown, T. (2008, 1^{er} juin). Design thinking. *Harvard Business Review*. (1-10). <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Brunet, F., Malas, K. et Pomey, M.-P. (2022). Reconnecting health through innovation. *Healthcare Management Forum*, 35(6), 344-348. <https://doi.org/10.1177/08404704221114249>
- McKinsey & Company. (2021, 24 février). Just 26 percent of leaders create psychological safety for their teams. *McKinsey et Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/week-in-charts/just-26-percent-of-leaders-create-psychological-safety-for-their-teams>
- Dam, R. F. (2025). *The 5 stages in the design thinking process*. Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
- Flus, M. et Hurst, A. (2021). Design at hackathons: New opportunities for design research. *Design Science*, 7, e4. <https://doi.org/10.1017/dsj.2021.1>
- Greenhalgh, T., Wherton, J., Papoutsis, C., Lynch, J., Hughes, G., A'Court, C., Hinder, S., Fahy, N., Procter, R. et Shaw, S. (2017). Beyond adoption: A new framework for theorizing and evaluating nonadoption, abandonment, and challenges to the scale-up, spread, and sustainability of health and care technologies. *Journal of Medical Internet Research*, 19(11), e367. <https://doi.org/10.2196/jmir.8775>
- Jackson, C. L. et Greenhalgh, T. (2015). Co-creation: A new approach to optimising research impact? *Medical Journal of Australia*, 203(7), 283-284. <https://doi.org/10.5694/mja15.00219>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Laciana, C. E., Rovere, S. L. et Podestà, G. P. (2013). Exploring associations between micro-level models of innovation diffusion and emerging macro-level adoption patterns. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 392(8), 1873-1884. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2012.12.023>

- Newman, D. (2016, 2 février). Why micro-innovation should be at the core of your digital transformation. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/02/02/why-micro-innovation-should-be-at-the-core-of-your-digital-transformation>
- Pomey, M.-P., Flora, L., Karazivan, P., Dumez, V., Lebel, P., Vanier, M.-C., Débarges, B., Clavel, N. et Jouet, E. (2015). Le « Montreal model » : enjeux du partenariat relationnel entre patients et professionnels de la santé. *Santé Publique, S1(HS)*, 41-50. <https://doi.org/10.3917/spub.150.0041>
- Ramadi, K. B., More, S. et Shaji, A. (2024). Making hospitals innovative: Macro-level policy to sustain micro-innovations in healthcare. *Healthcare Management Forum*, 37(6), 462-466. <https://doi.org/10.1177/08404704241273965>
- Rösch, N., Tiberius, V. et Kraus, S. (2023). Design thinking for innovation: Context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
- Silvola, S., Restelli, U., Bonfanti, M. et Croce, D. (2023). Co-Design as enabling factor for patient-centred healthcare: A bibliometric literature review. *ClinicoEconomics and Outcomes Research*, 15, 333-347. <https://doi.org/10.2147/ceor.S403243>
- Smith, R. (2017). Micro innovation. *Research-Technology Management*, 60(4), 53-55. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1325690>
- Tatarchenko, O. M. et Litvinova, I. M. (2021). Diffusion of innovation: Micro and macro levels. *European Reforms Bulletin*, 1, 82-86. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8761>
- Tieosapjaroen, W., Chen, E., Ritchwood, T., Li, C., Conklin, J. L., Babatunde, A. O., Ongkeko, A. M., Nwaozuru, U., Tucker, J. D., Castillo Carandang, N. T. et Ong, J. J. (2024). Designathons in health research: A global systematic review. *BMJ Global Health*, 9(3), e013961. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-013961>

NOTES D'ACTUALITÉ

Vers une économie circulaire au Québec : la démarche de la feuille de route inclusive et transformatrice du Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ)

Ghizlane Driouich^a, Marlybell Ochoa Miranda^b, Emmanuel B. Raufflet^c,
Myriam Ertz^d, Mélanie McDonald^e

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2019>



RÉSUMÉ. L'économie circulaire est un modèle économique visant des transformations systémiques afin de promouvoir des modes de consommation et de production durables. Bien que la transition vers une économie circulaire ait été amorcée dans plusieurs pays, elle demeure un défi complexe nécessitant des approches adaptées aux spécificités des contextes nationaux et territoriaux. Le Québec n'échappe pas à cette dynamique et s'engage dans des transformations sociétales majeures. Depuis 2023, le Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ) coordonne la cocréation de la *Feuille de route pour la transition vers une économie circulaire de la société québécoise 2025-2050* (FREC) à l'horizon 2050 (RRECQ, 2025c). Cet article présente la démarche participative mise en place par le RRECQ pour son élaboration. Basée sur un processus de coconstruction des savoirs et impliquant diverses parties prenantes, la FREC vise à définir des trajectoires vers un futur circulaire souhaitable, inclusif et durable au Québec.

Mots clés : Économie circulaire, territoire, feuille de route, prospective, parties prenantes, transition socioécologique, systémique

ABSTRACT. The circular economy is an economic model aimed at systemic transformations to promote sustainable consumption and production modes. Although the transition to a circular economy has begun in several countries, it remains a complex challenge requiring approaches adapted to specific national and territorial contexts. The province of Quebec is not immune to this dynamic and is embarking on major societal transformations. Since 2023, the Quebec Circular Economy Research Network (RRECQ) has been coordinating the co-creation of a roadmap for the transition to a circular economy for the Quebec society 2025-2050 (FREC) by 2050 (RRECQ, 2025c). This article presents the participatory approach implemented by the RRECQ for its development. Based on a co-construction process of knowledge and involving various stakeholders, the FREC aims to define trajectories towards a desirable, inclusive and sustainable circular future in Quebec.

Key words: Circular economy, territory, roadmap, prospective, stakeholders, socio-ecological transition, systemic.

^a Diplômée de la maîtrise en management et développement durable, HEC Montréal

^b Chargée de projet et responsable de la démarche prospective de la *Feuille de route pour la transition vers une économie circulaire de la société québécoise 2025-2050*, Réseau de recherche en économie circulaire du Québec

^c Professeur titulaire, Département de management, HEC Montréal

^d Professeure titulaire, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

^e Directrice exécutive, Chemins de transition

Introduction

La transition des sociétés vers une économie circulaire a commencé dans de nombreux pays au cours de la dernière décennie (Schröder et Barrie, 2024), et ce, de différentes façons. Certains modèles privilégient une approche axée sur la gestion des ressources essentielles, tandis que d'autres investissent dans l'innovation technologique pour améliorer l'efficacité des ressources. Dans un tel contexte émergent de nouvelles initiatives de transition vers une économie circulaire à différentes échelles locales, régionales, nationales et internationales portées par une diversité de parties prenantes et de disciplines.

La province du Québec n'échappe pas à cette dynamique. Une multitude d'initiatives régionales, municipales et gouvernementales de feuilles de route ont émergé afin d'accélérer cette transition. Le Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ) a été annoncé par les Fonds de recherche du Québec en juillet 2021, marquant sa création officielle sur le plan stratégique, puis il a été lancé publiquement le 9 février 2022. Par conséquent, puisqu'il est un acteur important de la transition circulaire du Québec, le RRECQ, accompagné sur le plan méthodologique par l'organisme Chemins de transition, a lancé en 2023 un processus participatif visant à élaborer la *Feuille de route pour la transition vers une économie circulaire de la société québécoise 2025-2050* (FREC). Cette initiative repose sur une méthodologie prospective et systémique, intégrant la coconstruction des savoirs et l'implication d'une diversité de parties prenantes (scientifiques, décideurs, entreprises et citoyens).

L'intention générale de cette note d'actualité est donc de rendre compte du processus participatif et inclusif de cette feuille de route et d'en expliquer dans le détail la méthode, les parties prenantes et les résultats qui découlent de ce processus.

En ce sens, nous visons plusieurs objectifs :

1. Décrire la démarche d'élaboration de la FREC;
2. Mettre en valeur une initiative structurelle fédérant les efforts de circularité dans l'économie québécoise;
3. Fournir des pistes d'intégration des jalons identifiés dans le cadre de la FREC pour les différentes parties prenantes de la transition circulaire.

La feuille de route vise donc à répondre à la question de recherche suivante : *Comment accélérer la transition vers plus de circularité dans l'économie québécoise d'ici 2050?*

Nous présenterons la démarche systémique adoptée pour l'élaboration de la feuille de route en détaillant ses principes méthodologiques, ses étapes clés et ses implications pour la société québécoise. Mentionnons que tous les éléments présentés dans cette note ont été réalisés. Outre l'élaboration de la feuille de route, cela inclut la dissémination et la communication de son contenu aux parties prenantes. Puis, nous exposerons les fondements conceptuels et méthodologiques ayant guidé cette initiative. Ensuite, nous analyserons les principaux résultats issus du processus participatif, avant d'examiner les leviers et défis associés à la mise en œuvre de la feuille de route.

1. Un écosystème favorable au déploiement de l'économie circulaire au Québec

Passer d'une économie linéaire à un modèle circulaire est une transformation d'envergure. Il ne s'agit pas seulement de se doter d'une vision globale assortie d'objectifs d'optimisation. De solides efforts de concertation, d'accompagnement et de coordination sont aussi nécessaires pour que cette transition soit pérenne, collective et socialement acceptable, mais également juste (Newell et Mulvaney, 2013; Agyeman et collab., 2016; Sovacool et collab., 2017; Heffron, 2021). Ce projet, ancré dans une approche participative, vise à coconstruire un futur circulaire pour la société québécoise.

Le RRECQ a reconnu la nécessité d'un changement de paradigme pour une économie circulaire, qui repose sur l'implication collective de différentes parties prenantes à l'échelle de la province. Le Québec bénéficie d'une expertise reconnue et d'un écosystème structuré pour soutenir la transition vers une économie circulaire (Jagou et Raufflet, 2025). Des organisations comme Québec circulaire, Synergie Québec, le Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI) et le Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services (CIRAIG) jouent un rôle clé dans la recherche, l'innovation et la mise en réseau des acteurs de l'économie circulaire (Korai et Whitmore, 2020), facilitant ainsi la mise en œuvre des initiatives en économie circulaire. L'engagement gouvernemental, à travers RECYC-QUÉBEC et le *Plan pour une économie verte 2030*, renforce cette dynamique en adoptant des politiques publiques incitatives. De plus, la capacité d'appropriation et la culture de concertation au Québec constituent des facteurs favorables à l'expérimentation des démarches structurantes qui favoriseront la mise à l'échelle des initiatives circulaires (CPC, CPEQ et ÉEQ, 2018; Jagou et collab., 2021; RRECQ, 2023). C'est dans ce cadre que le RRECQ a lancé sa démarche d'élaboration de feuille de route, selon trois critères bien précis.

2. Démarche participative, prospective et systémique

2.1 Approche

L'élaboration de la feuille de route s'est appuyée sur l'approche de planification à long terme développée par l'organisme Chemins de transition, laquelle intègre les dimensions prospective, participative et systémique (Chemins de transition, s.d.) :

Prospective

Car elle repose sur l'idée que chaque individu peut imaginer l'avenir et l'influencer. Spécifiquement, « la prospective traduit une nouvelle attitude de l'esprit face à l'avenir : il ne s'agit pas de prédire ou prévoir l'avenir, mais de construire une réflexion pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles » (Bachet, 1992, p. 48). Dans le cadre de la démarche, la prospective vise donc l'adoption d'une attitude active face à l'avenir et l'exploration de futurs possibles, le tout sans être prédictive, mais plutôt éclairante sur l'avenir.

Participative

Car elle démocratise l'usage de la prospective en favorisant la cocréation à travers des discussions multipartites. En effet, la participation est « un processus par lequel une personne ou un groupe [...] prend part aux décisions et aux actions d'une entité [...] relativement à un projet de plus ou moins grande envergure » (Rocque et collab., 2002, p. 63). La feuille de route a été construite à travers un processus inclusif impliquant une grande diversité de parties prenantes à travers le Québec. Cette approche participative a permis une intégration équilibrée des secteurs public, privé, universitaire et civil. Les contributions ont été enregistrées, analysées et intégrées dans les livrables de chaque étape, assurant ainsi leur applicabilité à tous les territoires du Québec.

Systémique

Car elle considère les interactions entre systèmes naturels et humains ainsi que l'interdépendance des contributions des différentes parties prenantes au sein de ces systèmes. En effet, une approche systémique est une manière séquentielle, méticuleuse, méthodique et détaillée d'aborder un problème ou de conduire une activité en essayant de tout prévoir (Bériot, 2014). Bien qu'il soit toujours difficile d'anticiper absolument tous les événements futurs, l'objectif de la présente démarche demeure

d'examiner la finalité d'une économie circulaire québécoise, les niveaux d'organisation requis et les échanges entre les parties prenantes nécessaires pour sa réalisation.

Sur la base de ces dimensions, la méthodologie d'élaboration de la feuille de route s'est déployée en quatre étapes, chacune s'appuyant sur une collecte et sur une analyse rigoureuse des données.

2.2 Méthodologie en quatre étapes

2.2.1 Étape 1 : Explorer les futurs possibles

Cette étape visait à anticiper les futurs possibles de l'économie circulaire au Québec. Une veille prospective a été réalisée. Une veille prospective « consiste à collecter de manière continue et structurée une diversité d'informations et à les analyser afin de comprendre les transformations présentes et futures de l'organisation ou du territoire considéré ainsi que de son environnement » (Calay et collab., 2022, p. 1). Elle est ainsi particulièrement appropriée pour identifier les signaux faibles, mutations, tendances et ruptures pouvant survenir dans le futur (Smith et Ashby, 2020). Dans le but de réaliser une veille prospective assez exhaustive, nous avons exploré la littérature scientifique et grise pour identifier quatre informations clés (Verdun et McDonald) :

1. Les *constats*, soit « les informations clés qui définissent le cadre d'opération de notre système à un instant donné »;
2. Les *tendances*, qui sont « lourdes, récentes ou émergentes[...] sont des changements d'état repérés. Souvent documentées, elles donnent des indications plus ou moins fortes sur ce qui va être amené à évoluer »;
3. Les *signaux faibles*, qui sont définis comme « des événements, des projets, des courants ou des pratiques qui passent presque inaperçus dans la littérature, mais qui pourraient devenir structurants »;
4. Les *nœuds du futur* « représentent des tensions fortes entre des priorités collectives liées au défi ou soulèvent des questions irrésolues concernant la mise en œuvre de réponses à la transition. L'arbitrage que nous ferons de ces nœuds représente des points de bifurcations importants de notre futur » (Verdun et McDonald, 2023, p. 6).

L'identification de ces quatre informations clés a été structurée autour de trois thèmes : 1) Un mouvement vers la circularité, 2) Produire et consommer circulaire et 3) Gérer les ressources vers la circularité.

Ces informations ont été enrichies en 2023 par les contributions de 35 spécialistes lors de trois séances de discussion, permettant de consolider un diagnostic prospectif. Les spécialistes étaient issus de plus de 20 organisations et universités¹.

La coconstruction avec les parties prenantes a commencé à partir de cette étape. À ce stade exploratoire, des spécialistes des milieux universitaire, de la recherche, de l'innovation, associatif et citoyen (associations, OBNL, organisations d'économie sociale et solidaire) ainsi que des gouvernements et organismes publics ont été mobilisés pour enrichir les cahiers participants. Leur recrutement s'est fait selon un échantillonnage non aléatoire de jugement.

Affiliations des spécialistes	Nbre
Milieu de l'éducation et de la recherche	20 (57 %)
Milieu associatif et citoyen/Milieu des affaires et du travail	10 (29 %)
Gouvernements et organismes publics	5 (14 %)

Tableau 1 – Répartition des affiliations des spécialistes consultés à l'étape 1

Les séances de discussion ont été menées en ligne par vidéoconférence à l'été 2023 les 27, 28 et 29 juin. Un membre de Chemins de transition ainsi qu'un membre de l'équipe de recherche ont orienté les discussions à l'aide d'un guide d'animation. Il y a eu un total de trois guides d'animation correspondant aux trois séances puisque les discussions devenaient de plus en plus précises et structurées au fur et à mesure de l'avancement de la réflexion collective des spécialistes. D'autres membres de l'équipe de recherche assistaient aux rencontres en prenant des notes et en posant des questions de relance, complémentaires à celles de l'animateur, le cas échéant. Les rencontres en ligne ont toutes été enregistrées, puis les données issues de chaque rencontre ont été entièrement retranscrites. Les résultats des séances de discussion ont mené à la consolidation du diagnostic prospectif.

Le diagnostic prospectif a ensuite servi à élaborer une analyse morphologique. La morphologie est communément admise comme « l'étude de la structure interne des mots [...]. Il s'agit de montrer comment les mots sont formés à partir de leurs parties constitutives et comment ces parties contribuent au « sens » (valeur/fonction) de l'ensemble » (Swiggers, 2000, p. 14). Bien qu'étant un outil issu de la linguistique, elle est particulièrement adaptée pour l'exploration systématique des futurs possibles.

Dans le cadre de la méthode de Chemins de transition, « l'analyse morphologique vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système » (Gombleu, 2025, p. 8). Cette méthode consiste à identifier les variables clés (incertitudes majeures) qui structurent un domaine, puis à croiser leurs différentes valeurs possibles dans un tableau, appelé tableau morphologique. Ce travail permet de générer un grand nombre de scénarios diversifiés afin d'éclairer les choix stratégiques et les trajectoires de transition possibles (Gombleu, 2025).

Par exemple, dans le cadre d'un projet visant à coconstruire des stratégies territoriales durables, l'analyse morphologique serait utilisée pour examiner les futurs possibles du développement énergétique des régions. Le système énergétique serait donc d'abord décomposé en axes clés, par exemple : source d'énergie (éolienne, solaire, biomasse, nucléaire), modalités de production (centralisée, décentralisée), gouvernance (publique, privée, mixte) et acceptabilité sociale (faible, moyenne, élevée). Ensuite, les options seraient croisées dans un tableau morphologique générant diverses combinaisons possibles (p. ex., solaire + décentralisée + gouvernance mixte + acceptabilité élevée). Enfin, les combinaisons seraient sélectionnées et des scénarios (microfictions) seraient rédigés.

Dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route du RRECQ (2025c), l'analyse morphologique a été utilisée pour examiner les futurs possibles de la circularité de l'économie au Québec. Le système économique a été décomposé en cinq axes clés :

1. *Gouvernance* : place au privé, centralisation et législation, dialogue multiacteurs, incitatifs et label;
2. *Culture* : liberté individuelle, bulles communautaires, citoyens de la Terre, culture du découplage et utilitarisme environnemental;
3. *Numérique* : innovation numérique, numérique limité, sobriété numérique;
4. *Tissu économique* : multinationales à la rescousse, circularité continentale, pôle d'innovation, autonomie régionale;
5. *Transport, énergie et aménagement du territoire* : population à mobilité contrainte, électrification massive, virage raté, proactivité.

Les différentes options ont ensuite été croisées dans un tableau morphologique, générant une diversité de combinaisons possibles (p. ex., place au privé + liberté individuelle + innovation numérique + multinationales à la rescousse + population à mobilité contrainte). Enfin, les combinaisons ont été sélectionnées, puis traduites en scénarios narratifs illustrant des futurs contrastés pour le Québec.

L'analyse morphologique a ainsi permis de combiner diverses hypothèses d'évolution associées aux variables clés, créant ainsi quatre scénarios pour l'économie circulaire au Québec :

Scénario 1 : Un Québec face à la mondialisation des ressources;

Scénario 2 : Un Québec en régime restreint dans le bloc nord-américain;

Scénario 3 : Un Québec au cœur de la coopération et de l'innovation numérique;

Scénario 4 : Un Québec en démondialisation et sobre.

L'analyse morphologique et ces scénarios ont ensuite été mis en discussion. Puis, ils ont été validés par cinq spécialistes (issus des milieux universitaires, de la recherche et de l'innovation, associatif et citoyen, ainsi que des gouvernements et organismes publics), par l'équipe de direction de Chemins de transition et par la deuxième auteure de cet article, dans le cadre d'un comité consultatif tenu à l'automne 2023. Trois de ces spécialistes avaient déjà participé à la consolidation du diagnostic prospectif.

Ces scénarios ont ensuite été transformés en histoires (microfictions) illustrant ces futurs possibles (RRECQ, 2025a). La microfiction est un terme couvrant diverses étiquettes (p. ex., fiction flash, nanofiction) se recoupant toutefois dans le fait qu'il s'agit de très courtes fictions allant de 250 à 400 mots se situant au sein d'un continuum narratif allant du conte à la poésie en prose (Howitt-Dring, 2011). La brièveté formelle stricte des microfictions ainsi que la diversité de formats et de styles qu'elles peuvent englober en font un outil particulièrement approprié pour l'examen du futur. En effet, elles stimulent la vision et l'imagination des participants, ce qui leur permet d'entrevoir très concrètement la manifestation de changements fondamentaux s'opérant dans le macroenvironnement (économique, politico-légal, technologique, social, écologique).

2.2.2 Étape 2 : Définir un futur souhaitable

Cette deuxième étape visait à définir collectivement le futur souhaitable pour le Québec à l'horizon 2050. Pour ce faire, 253 participants d'horizons, de points de vue et de profils variés ont été répartis en 25 ateliers publics de codesign prospectif. Ils ont été recrutés de façon aléatoire par autosélection par le biais d'un formulaire d'intérêt de participation aux ateliers sur la page thématique du projet sur le site web du RRECQ. De plus, certains participants ont été recrutés de manière non aléatoire selon un échantillonnage de jugement en fonction de leur expertise, de leur fonction ou de leur représentation d'une partie prenante importante dans la transition circulaire. Par conséquent, ces 253 personnes

provenaient de différentes régions administratives, incluant des acteurs d'entreprises, des étudiants, des chercheurs ainsi que des représentants des secteurs public et privé et de la société civile.

Affiliations des participants	N ^{bre}
Milieu de l'éducation et de la recherche	141 (56%)
Milieu associatif et citoyen/Milieu des affaires et du travail	99 (39%)
Gouvernements et organismes publics	13 (5%)

Tableau 2 – Répartition des affiliations des participants à l'étape 2

Ces ateliers ont eu lieu en ligne par vidéoconférence ainsi que dans quelques classes, tout au long de l'automne 2023. Chaque atelier se déroulait selon la même procédure. Pendant environ 1 h 15, à l'aide de courts récits, les participants ont imaginé ensemble les transformations de l'économie québécoise en 2050 et ont discuté des changements à mettre en œuvre pour tendre vers une économie circulaire la plus souhaitable possible.

Les microfictiones de l'étape 1 ont servi de déclencheurs pour faire émerger les éléments souhaitables ou redoutables d'un futur circulaire. Les histoires sont intitulées comme suit :

1. Le monde de Gina;
2. Noël 2050 : Mara et ses filles
3. Un *fab lab* en effervescence;
4. Échanges au party des grandes retrouvailles 2050.

Elles sont également disponibles sur la page thématique du site web du RRECQ (RRECQ, 2025a). Les nœuds du futur ont été mis en discussion, puis de nouveaux points de tension ont émergé : la vision n'inclut pas seulement les éléments consensuels, mais aussi des points d'équilibre souhaités pour concilier au mieux ces tensions ou désaccords. Les contributions ont été consolidées, analysées et synthétisées pour formuler la vision 2050 : un futur circulaire souhaitable pour le Québec. Cette vision s'articule autour de trois volets :

1. Production circulaire, régénérative, durable et résiliente;
2. Consommation sobre et circulaire, avec un respect de la nature bien ancré dans la culture;
3. Gouvernance des ressources inclusive, transparente et équitable, qui protège la santé des écosystèmes.

2.2.3 Étape 3 : Construire les chemins vers la transition

Cette étape a consisté à définir les trajectoires reliant la situation actuelle au futur souhaité. Un total de 47 spécialistes ont été répartis en trois comités thématiques selon leur champ d'expertise : *Production*, *Consommation* et *Gouvernance*. À travers 10 réunions virtuelles par vidéoconférence – trois par comité et une réunion intercomités –, les participants ont vérifié la faisabilité de la vision 2050 et coconstruit des trajectoires en identifiant, en reliant et en positionnant les jalons clés à atteindre entre 2025 et 2050.

Affiliations des spécialistes	N ^{bre}
Milieu de l'éducation et de la recherche	23 (49 %)
Milieu associatif et citoyen/Milieu des affaires et du travail	14 (30 %)
Gouvernements et organismes publics	10 (21 %)

Tableau 3 – Répartition des affiliations des spécialistes consultés à l'étape 3

Un jalon se définit usuellement comme un point clé dans une planification, lequel marque un arrêt pour valider un livrable ou une décision (Maes et Debois, 2019). Dans les démarches prospectives telles que Chemins de transition, les jalons ont pour fonction de baliser concrètement le chemin vers le futur choisi. Ce sont des étapes intermédiaires qui doivent être franchies pour lier le présent au futur souhaité (Chemins de transition, s. d.). Leur élaboration est ainsi particulièrement utile et justifiée, car ils assurent des étapes visibles, concrètes, idéalement mesurables – ou, du moins, contrôlables – afin d’éviter l’éparpillement et l’implantation continue sans repères.

Les membres des comités ont été recrutés de manière aléatoire par autosélection par un appel à participation aux membres du RRECQ et par un formulaire d’intérêt de participation aux ateliers sur la page thématique du projet sur le site web du RRECQ. De plus, certains participants ont été recrutés de manière non aléatoire selon un échantillonnage de jugement en fonction de leur expertise, de leur fonction ou de leur représentation d’une partie prenante importante dans la transition circulaire. Les 47 spécialistes mobilisés étaient issus de 27 organisations et universités², dans les comités qui ont élaboré la trajectoire de transition.

Chacune des 10 réunions a été coanimée par un membre de l’équipe de Chemins de transition ainsi que par un membre de l’équipe du RRECQ. Le mode virtuel des réunions a permis l’utilisation de l’outil Miro comme un socle visuel pour organiser les discussions. Plusieurs activités ont ainsi été organisées avec cet outil afin de stimuler les discussions. Les deux dernières réunions ont visé, respectivement, à élaborer les jalons, puis à organiser les jalons les uns par rapport aux autres sur une ligne de temps de 2025 à 2050. Ainsi, contrairement aux réunions des étapes 1 et 2, les réunions de l’étape 3 étaient enregistrées et les animateurs ont pris des notes, mais les données relatives aux discussions n’ont pas été entièrement retranscrites. Il s’agissait plutôt de valider les jalons proposés ainsi que leur ordonnancement, ce qui signifiait plutôt prendre en compte les remarques des participants, puis effectuer les ajustements requis en conséquence.

Une première version des fiches jalons a été élaborée par les étudiants du cours d’économie circulaire de la maîtrise en management et développement durable à HEC Montréal (automne 2024). Ces fiches ont ensuite été enrichies à partir des retours de membres de l’équipe opérationnelle du projet, d’un membre du RRECQ et d’un des coauteurs de cet article. Elles ont été révisées et éditées par l’équipe opérationnelle, avec l’appui d’une réviseuse externe (RRECQ, 2025c).

Ces trajectoires ambitieuses servent de guides dynamiques, adaptables aux évolutions mondiales et locales, offrant ainsi une représentation réalisable du chemin vers la circularité en 2050. Les jalons ont été décrits dans des fiches synthèses.

2.2.4 Étape 4 : Partager les savoirs

Cette étape vise à diffuser les savoirs produits de manière ouverte et à partager les trajectoires aux parties prenantes. Le site web, les réseaux sociaux et l’infolettre du RRECQ ont permis aux parties prenantes de suivre l’évolution du projet, de maintenir une communication continue et d’accéder aux livrables. Des présentations ont également été réalisées au Québec, au Canada et à l’international, favorisant le partage des avancées et des enseignements du projet, et contribuant ainsi au dialogue sur la transition vers une économie circulaire.

La présentation de tous les résultats et éléments constitutifs de cette feuille de route est en dehors de la portée de cette note d’actualité. Nous présentons toutefois quelques faits saillants ayant émergé du processus.

3. Synthèse des résultats de la feuille de route

La vision coconstruite entre les chercheurs et les participants, puis validée par eux à l'issue de l'étape 3 est comme suit :

En 2050, les pratiques d'économie circulaire fondées sur les valeurs de solidarité et de coopération imprègnent toutes les sphères de la société québécoise, entraînant une forte réduction des ressources consommées. Elles permettent non seulement d'assurer un accès juste et équitable aux biens et services essentiels à la population, d'améliorer son bien-être et préserver sa qualité de vie, mais aussi de protéger les écosystèmes en respectant leurs limites naturelles et en favorisant leur régénération. Une nouvelle normalité se consolide au Québec. (RRECQ, 2025b, p. 1)

Au total, 67 jalons ont été identifiés pour former la trajectoire de transition 2025-2050 dans le but de relier la situation actuelle au futur souhaité. Dans cette trajectoire, 10 jalons, appelés jalons pivots, ont un rôle stratégique dans l'instauration de cette transition. Il s'agit principalement des premiers jalons dans la ligne de temps établie :

- Jalon 1 : Appropriation des stratégies de circularité (horizon 2026);
- Jalon 2 : Infrastructure de recherche à la pointe de l'économie circulaire (horizon 2026);
- Jalon 4 : Outils de suivi des flux de ressources et de la capacité des écosystèmes (horizon 2027);
- Jalon 5 : Tableau de bord provincial d'indicateurs (horizon 2028);
- Jalon 6 : Priorisation collective des ressources (horizon 2028);
- Jalon 8 : Approvisionnement public circulaire (horizon 2028);
- Jalon 9 : Obligation de transparence sur l'impact environnemental et la circularité (horizon 2029);
- Jalon 10 : Renforcement législatif et réglementaire (horizon 2029);
- Jalon 11 : Filets de sécurité pour l'accès aux biens et services essentiels (horizon 2029);
- Jalon 12 : Plans d'économie circulaire territoriaux harmonisés (horizon 2029).

Les jalons 3 et 7 existent, mais ne constituent pas des jalons pivots. Chaque jalon, qu'il soit pivot ou non, dispose d'une « fiche jalon » explicative dans le rapport de la feuille de route (voir RRECQ, 2025c).

En gestion du changement, il est commun de faire le distinguo entre une approche descendante (*top-down*), c'est-à-dire des instances dirigeantes imposant le changement à la communauté, et ascendante (*bottom-up*), c'est-à-dire de la communauté qui insuffle et demande le changement auprès des instances dirigeantes (Buzogány et Pülzl, 2024; Parker et collab., 2025).

À la vue des jalons, il est intéressant de noter que l'approche préconisée serait plutôt ascendante, en valorisant l'engagement des citoyens québécois. Cela se constate notamment avec le jalon 1, qui prévoit comme base de départ une appropriation collective des stratégies de circularité en tant que prérequis avant toute poursuite de la trajectoire vers plus de circularité. Soit ceux qui sont au plus près de l'activité et plus sensibles à ses impacts positifs et négatifs, ce qui leur permet d'apporter des connaissances et d'enrichir la transition vers la circularité. L'approche ascendante se retrouve toutefois assez vite dès les premiers jalons avec des outils de suivi (jalon 4), un tableau de bord (jalon 5) et l'obligation de transparence (jalon 9), laquelle est fortement liée au renforcement législatif et réglementaire (jalon 10). Cette approche reflète l'émergence d'une gestion mitoyenne entre l'approche ascendante et descendante identifiée dans la littérature comme une « intégration. »

En clair, il s'agit d'aller au-delà des avantages et inconvénients inhérents aux deux modèles, par l'établissement d'un dialogue itératif entre stratégies (*top*) et opérationnel (*down*) avec pour avantage l'atteinte d'une certaine synergie et robustesse (Smeds et collab., 2003; Letens et collab., 2011). Cette approche rejoint d'ailleurs plus fondamentalement la dialectique de Hegel (thèse, antithèse, synthèse).

Cette interprétation demeure toutefois une extrapolation, car il demeure difficile de déterminer à la seule lumière de feuille de route, en général, et des jalons, en particulier, si la démarche préconisée est ascendante, descendante ou intégratrice. Compte tenu des avancées récentes en gestion du changement, il demeure critique d'adopter une démarche plutôt intégratrice, permettant un dialogue itératif entre les activités effectuées dans le cadre de jalons de nature opérationnelle et ceux ayant un caractère plus stratégique.

Par ailleurs, l'élaboration de la feuille de route n'est pas une fin en soi, mais le début d'un long cheminement pour l'atteinte de la vision souhaitée en 2050. Cette quête n'est pas dénuée de défis et d'obstacles divers, qui se sont d'ailleurs d'ores et déjà manifestés lors du processus d'élaboration de la feuille de route.

4. Approche réflexive et critique de la feuille de route

4.1 Tensions et dynamiques internes à la démarche

Certaines tensions ayant émergé au cours de la démarche gagnent à être soulignées.

Tout d'abord, la démarche circulaire vise à réduire la consommation et la production ou, du moins, à les transformer dans l'optique de satisfaire les « besoins essentiels » des individus. Il est vite apparu que cette dénomination ne convenait pas à toutes les parties prenantes; certaines la considéraient comme trop floue ou subjective, car elle manque de précision et demeure trop relative. De plus, certaines parties prenantes ont mentionné que l'emploi de cette expression amène un jugement de valeur et une normativité implicite. Plus fondamentalement, certains y voyaient une restriction de la liberté individuelle, une dérive autoritaire où ce sont les institutions et les décideurs qui définissent ce qui est « essentiel » à la place des populations concernées. Des expressions de substitution comme « besoins prioritaires » ou « besoins fondamentaux » ont été proposées, mais elles véhiculent toujours la même idée de hiérarchisation des besoins humains. Considérant le fait qu'une frugalité demeure toutefois nécessaire pour sortir des excès de surproduction et de surconsommation, la notion de « besoins essentiels » ne figure donc dans aucun jalon, mais demeure un concept utilisé à plusieurs reprises dans la feuille de route pour faire davantage référence au besoin de sobriété, tant dans la consommation que dans la production. De plus, la feuille de route prévoit que ces besoins essentiels, s'ils doivent être identifiés, devraient l'être dans le cadre d'échanges démocratiques « permettant à un nombre croissant de personnes de réfléchir aux besoins essentiels de la société et à établir des priorités collectives dans l'utilisation des ressources » (RRECQ, 2025c, p. 75). Cette approche est à l'image de la démarche participative et inclusive du RRECQ, et demeure ainsi fidèle aux valeurs fondatrices de la feuille de route.

Un autre problème rencontré renvoyait à la nature ambivalente de la coercition pour rendre l'économie plus circulaire. Lors des discussions avec les experts et les citoyens, certains suggéraient une approche plus coercitive et des systèmes de pénalités et de récompenses, tant pour les citoyens que pour les organisations. D'autres s'offusquaient d'une telle approche, perçue comme un pilotage hiérarchique avec des directives et des stratégies centralisées qui pourrait miner l'esprit d'initiative et l'engagement des parties prenantes. Bien que proposant une vision cohérente et efficace, cette approche pourrait donc générer de la résistance et est moins adaptable aux spécificités régionales, sectorielles, territoriales ou individuelles.

Pour éviter cet écueil de la coercition, le processus a été pensé de la manière la plus inclusive et participative afin de permettre à toutes les parties prenantes d'avoir une voix au chapitre de la transition circulaire. Le fait d'avoir eu ce débat dans le cadre des discussions démontre l'innocuité de la coercition que pourrait exercer le RRECQ dans sa démarche de feuille de route. La question demeure toutefois pleine et entière pour les actions aux trois paliers gouvernementaux. Celles-ci seront-elles guidées par la demande citoyenne et militante ou imposées de manière plus technocratique par des lois et règlements institués par des experts ou non?

4.2 Contexte institutionnel « circulaire » du Québec en 2025

Cette démarche de coconstruction de feuille de route a été réalisée dans un contexte circulaire québécois en évolution rapide (Jagou et collab., 2021). En effet, au cours des années 2022-2025, plusieurs juridictions municipales et régionales ont élaboré une feuille de route. Notons, entre autres, la Ville de Montréal, les régions de la Montérégie et des Laurentides, mais aussi le gouvernement du Québec (MELCCFP, 2024). Ces feuilles de route visent à appuyer des démarches portées par des entreprises, par des associations d'entreprises, par des organisations locales de l'économie sociale (en lien avec le Chantier de l'économie sociale), par les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps), par les centres de transfert technologique (CTT) ainsi que par les institutions universitaires liées par le RRECQ et le Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire (CERIEC). Enfin, plusieurs organismes soutiennent les entreprises vers la circularité, dont PME MTL ou Fondation. Ainsi, le Québec est probablement la province la plus avancée en matière « d'infrastructure liée à l'économie circulaire » dans la fédération canadienne (Jagou et Raufflet, 2025).

Toutefois, cette variété de feuilles de route et de documents portés par une diversité d'organismes peut créer une certaine confusion pour les acteurs de la transition. Ainsi, le manque d'intégration au sein d'une stratégie unique et cohérente peut rendre les trajectoires à suivre moins claires, voire redondantes ou contradictoires. Avant même d'entamer les travaux menant à la feuille de route, l'équipe de recherche avait pleinement conscience de ces éléments. C'est la raison pour laquelle un effort important a été alloué à la revue et à la synthèse de toutes les feuilles de route existantes afin de bâtir sur ces éléments fondateurs et d'ajuster les recommandations, dont la vision et les jalons, en fonction de ce qui a déjà été publié.

Ainsi, en comparaison à d'autres feuilles de route, celle du RRECQ semble plus complète et notamment ancrée dans un horizon temporel clair, avec des actions concrètes pour les parties prenantes et vérifiables au fil du temps. En ce sens, outre ses aspects prospectif, participatif et systémique, cette feuille de route est assez unique dans le niveau de détail et d'exhaustivité qu'elle renferme.

Finalement, bien que la FREC ait une portée provinciale, elle a été conçue pour fournir des repères concrets guidant les actions à court terme, tout en établissant les conditions nécessaires à des changements profonds. Ces repères évitent les solutions superficielles et favorisent des transformations structurelles alignées avec la vision souhaitée.

4.3. Catalyseur de la transformation pour les territoires et les acteurs québécois

Le RRECQ se positionne comme un acteur clé de la recherche et de l'innovation en économie circulaire. Bien que centré sur la recherche et sur le partage d'expertise, il figure parmi les nombreux acteurs qui animent et coordonnent les initiatives en économie circulaire au Québec. Son projet structurant de FREC vise à coconstruire une vision engageante pour 2050 et à guider cette transformation. Il a mobilisé une diversité de parties prenantes : gouvernements, établissements d'enseignement et de recherche, municipalités, bailleurs de fonds, entreprises, milieu associatif et société civile.

À terme, cette démarche de feuille de route inclusive vise également à accroître le nombre de parties prenantes dites « transitionnaires » ou engagées dans la transition, stimulant le développement des capacités collectives et individuelles pour une action systémique en collaboration avec d'autres groupes impliqués. Sa portée généraliste permet à chaque partie prenante d'adapter la FREC à ses enjeux et initiatives, en s'appropriant un ou des jalons pertinents. La flexibilité de la FREC est cruciale, permettant des ajustements face aux évolutions contextuelles, qu'elles soient provinciales ou internationales. Il est important d'adapter les stratégies d'économie circulaire aux différents contextes territoriaux (Ertz et collab., 2023). Cette flexibilité garantit que les trajectoires et les jalons demeurent pertinents, adaptés aux réalités locales et aux défis spécifiques de chaque territoire, assurant ainsi une transition fluide et cohérente.

Cette capacité d'appropriation renforce l'engagement des parties prenantes – gouvernement, entreprises, municipalités, organismes et citoyens – dans la mise en œuvre de stratégies circulaires adaptées aux réalités locales et sectorielles. En effet, Niang et ses collègues (2023) ont mis en évidence que, pour qu'un passage à l'échelle soit possible, il est crucial que les feuilles de route en économie circulaire soient coconstruites avec les parties prenantes et favorisent une appropriation locale et territoriale. Par ailleurs, en facilitant l'arrimage entre les initiatives et la collaboration entre les différents secteurs et territoires, la FREC contribue à réduire les barrières qui freinent l'émergence de synergies régionales. De plus, elle favorise une appropriation collective de la vision circulaire de la société québécoise en mettant à disposition des outils, des connaissances et des recommandations adaptés aux spécificités territoriales. Elle renforce aussi la gouvernance inclusive en mobilisant une diversité de parties prenantes dans la gestion et la mise en œuvre des initiatives circulaires au Québec.

Toutefois, des incertitudes demeurent quant à l'application effective des éléments préconisés dans la feuille de route et à l'atteinte de la vision désirée. Pour assurer le succès de cette démarche, le RRECQ déploie quatre stratégies complémentaires. Celles-ci reposent sur :

1. la mobilisation, en renforçant les partenariats et l'engagement des parties prenantes clés;
2. la collaboration, en assurant une coordination efficace des initiatives;
3. l'accompagnement, par du soutien et des ressources adaptés aux parties prenantes; et
4. une gouvernance participative, en fédérant les parties prenantes autour d'un modèle de cogestion qui assure une adaptation continue aux réalités terrain.

Une étude de cas sur une ou plusieurs organisations ou organismes tentant d'atteindre les jalons de la feuille de route pourrait constituer une avenue intéressante pour documenter les progrès, bonnes pratiques et obstacles.

4.4 Appropriation des jalons par les organisations : vers une transformation des pratiques

En raison du caractère volontaire de l'adoption de la feuille de route, celle-ci aurait des répercussions sur les organisations, notamment les entreprises, si elles se sentent concernées par les transformations profondes qu'elle propose, reflétées dans les jalons de la trajectoire de transition, et si, parallèlement, d'autres parties prenantes s'engagent dans cette dynamique. Il est important, dans le partage des savoirs, d'aider les acteurs à s'approprier les jalons qui les concernent afin de mieux se repérer dans cette complexité et de se sentir partie prenante d'un mouvement collectif, aux côtés d'autres acteurs ayant leurs propres responsabilités. Cela favorise une dynamique collective et partagée. Parmi les 67 jalons, 8 inciteraient particulièrement les entreprises à se réinventer : la mise en place de cibles de circularité sectorielles ambitieuses et contraignantes, l'adoption généralisée de politiques de circularité et le déploiement de plans d'économie circulaire avec évaluation périodique des impacts.

Par ailleurs, les entreprises s'approprieraient les stratégies de circularité en comprenant les bénéfices d'une économie sobre et les risques du modèle linéaire. Elles devraient désormais communiquer leurs intrants et extrants ainsi que leurs impacts environnementaux. Le Québec bannirait la production, la distribution et l'enfouissement des matériaux à fort impact environnemental, et imposerait des contrôles rigoureux de circularité et de toxicité sur les biens de consommation. Enfin, la réorientation des pratiques organisationnelles et des modèles d'affaires vers la sobriété réduirait considérablement la consommation de matière, d'eau et d'énergie.

Malgré ces divers défis, nous demeurons confiants dans le fait que la feuille de route puisse se déployer pleinement ou, du moins, partiellement pour un Québec circulaire en 2050.

Conclusion

La démarche inclusive constitue le fondement de cette feuille de route en économie circulaire élaborée par le RRECQ. Fondée sur un processus de coconstruction des savoirs et impliquant diverses parties prenantes, elle a pour but ultime de garantir que la transition vers une économie circulaire ne soit pas imposée, mais construite et choisie par et pour la société québécoise. En deux ans, plus de 300 participants (milieu de la recherche, société civile, entreprises, citoyens et bailleurs de fonds) ont contribué à l'élaboration de la *Feuille de route pour la transition vers une économie circulaire de la société québécoise 2025-2050*, renforçant une vision collective et concertée de la transition socioécologique au Québec.

Depuis son dévoilement en mai 2025, la feuille de route permet aux parties prenantes de la transition socioécologique une compréhension approfondie des changements requis et de leurs interrelations, tout en reconnaissant l'importance de leur rôle dans cette transformation systémique. Les trajectoires identifiées organisent désormais l'action sur le long terme, mettant en valeur la contribution concrète de chaque partie prenante, et guident l'action selon l'évolution des contextes mondiaux et locaux.

La réussite du projet de feuille de route en économie circulaire repose à présent sur la capacité des parties prenantes à s'approprier les 67 jalons et à maintenir une coordination continue entre les initiatives sectorielles, régionales et provinciales. Assurer une coordination avec d'autres parties prenantes est un défi à relever. La complexité émane de la nécessité d'identifier les potentialités d'intégrer des jalons ou des objectifs déjà existants dans d'autres projets d'économie circulaire portés par les partenaires. Une collaboration soutenue et une mise en œuvre cohérente seront essentielles pour converger vers une transition circulaire réussie à l'horizon 2050.

NOTES

- 1 Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire, Centre local de développement de Brome-Missisquoi, Centre NUTRISS – Université Laval, Chemins de transition, Communautique, Conseil patronal de l'environnement du Québec, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, Conseil régional de l'environnement de la Montérégie, CTITÉI, Éco Entreprises Québec, École de technologie supérieure, Écoscéno, HEC Montréal, Insertech, ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP), Polytechnique Montréal, RECYC-QUÉBEC, RRECQ, Synergie Économique Laurentides, Territoires innovants en économie sociale et solidaire, Université de Montréal et Université du Québec à Chicoutimi.
- 2 Dont Chantier de l'économie sociale, École de technologie supérieure, École nationale d'administration publique, Environnement Côte-Nord, Équiterre, Espace de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable, Futur Simple, MELCCFP, ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF), PME MTL, RECYC-QUÉBEC, Repair Café Montréal, Société d'aide au développement des collectivités du Kamouraska, Université de Sherbrooke, Université du Québec à Montréal, Université Laval et Université McGill.

RÉFÉRENCES

- Agyeman, J., Schlosberg, D., Craven, L. et Matthews, C. (2016). Trends and directions in environmental justice: From inequity to everyday life, community, and just sustainabilities. *Annual Review of Environment and Resources*, 41(1), 321-340. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-110615-090052>
- Bachet, D. (1992). Michel Godet, L'avenir autrement, 1991 [Compte-rendu]. *Raison présente*, 101(1), 191. https://www.persee.fr/doc/raipr_0033-9075_1992_num_101_1_3007_t1_0191_0000_4
- Bériot, D. (2014). *Manager par l'approche systémique* [Préface de Michel Crozier]. Eyrolles.
- Buzogány, A. et Pülzl, H. (2024). Chapter 9: Top-down and bottom-up implementation. Dans F. Sager, C. Mavrot et L. R. Keiser (dir.), *Handbook of public policy implementation* (p. 116-126), Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800885905.00016>
- Calay, V., Claisse, F., Guyot, J.-L. et Ritondo, R. (2022). Qu'est-ce que la veille prospective? *Le FAQ de la prospective*, IWEPs. https://www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-que-la-veille-prospective/?output=pdf
- Chemins de transition. (s. d.). *La méthode* [Page web]. <https://cheminsdetransition.org/les-defis/methode>
- Conseil du patronat du Québec (CPQ), Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ) et Éco Entreprises Québec (ÉEQ). (2018). *Économie circulaire au Québec : opportunités et impacts économiques*. Conseil du patronat du Québec. <https://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2022/11/economie-circulaire-au-quebec-etude.pdf>
- Ertz, M., Raufflet, E. et Tremblay-Racicot, F. (2023). La gestion du changement et la transition vers l'économie circulaire : une perspective territoriale. *Organisations & Territoires*, 32(3), 4-11. <https://doi.org/10.1522/revuecot.v32n3.1673>
- Gombleu, K. C.-M. (2025). *Leçon 7 : construction des scénarios*. <https://www.gpe-afrique.com/moodledata/filerdir/94/c7/94c7e29cfce08f4f81cfcd8248685deae5aef50c>
- Heffron, R. J. (2021). *Energy justice: An introduction*. Routledge.
- Howitt-Dring, H. (2011). Making micro meanings: Reading and writing microfiction. *Short Fiction in Theory & Practice*, 1(1), 47-58. https://doi.org/10.1386/fct.1.1.47_1
- Jagou, S. (dir.), Normandin, D., Raufflet, E. et Cairns, S. (2021). *Learning from the Québec experience: Transitioning to a circular economy 2014-2020*. Québec circulaire. <https://www.quebeccirculaire.org/data/sources/users/5777/20210519201748-quebec-circulaireccereportfinalmay192021tiny.pdf>
- Jagou, S. et Raufflet, E. (2025). Co-construction as implementation: The circular economy experience in Quebec – Consolidation stage (2021-2024). Dans M. Cheriet, J.-F. Boucher, L. Gondim de Almeida Guimarães et J.-M. Frayret (dir.), *Accelerating the socio-ecological transition: Strategies and innovations for sustainable development* (p. 35-58). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-82896-6_3
- Korai, B. et Whitmore, J. (2020). *L'économie circulaire au Québec : quelles options pour la stratégie gouvernementale en développement durable 2022-2027?* CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2021RP-03.pdf>
- Letens, G., Verweire, K., Slagmulder, R., Van Aken, E. M. et Cross, J. (2011, octobre). Integrating top-down and bottom-up change: Lessons learned from a longitudinal case study. Dans *Proceedings of the Annual International Conference of the American Society for Engineering Management* (p. 19-22), Lubbock (TX). https://www.researchgate.net/publication/285599975_Integrating_Top-Down_and_Bottom-up_Change_Lessons_Learned_from_a_Longitudinal_Case_Study
- Maes, J. et Debois, F. (2019). Outil 7 : le jalon de projet. Dans J. Maes et F. Debois, *La boîte à outils du chef de projet* (p. 24-27). Dunod. <https://shs.caim.info/la-boite-a-outils-du-chef-de-projet-9782100792900-page-24?lang=fr>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). (2024). *Accélérer le développement de l'économie circulaire : feuille de route gouvernementale en économie circulaire 2024-2028*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contentu.quebec.ca/cdn-contentu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/feuille-route-economie-circulaire.pdf>
- Newell, P. et Mulvaney, D. (2013). The political economy of the “just transition”. *The Geographical Journal*, 179(2), 132-140. <https://doi.org/10.1111/geoj.12008>

- Niang, A., Bourdin, S. et Torre, A. (2023). The geography of circular economy: Job creation, territorial embeddedness and local public policies. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(12), 2939-2954. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2210749>
- Parker, S. K., Tims, M. et Sonnentag, S. (2025). Top-down and bottom-up work design: A multilevel perspective on how job crafting and work characteristics interrelate. *Journal of Business and Psychology*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10010-1>
- Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). (2023). *Diagnostic prospectif: étape 1 – futurs possibles*. <https://rrecq.ca/wp-content/uploads/2023/10/V24.-Diagnostic-prospectif-FREC.-V10-Oct-2023.pdf>
- Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). (2025a). *Scénario prospectif*. https://rrecq.ca/feuille-de-route/scenario-prospectif/?nouvelles_category_filter=2533
- Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). (2025b). *Feuille de route pour la transition vers une économie circulaire de la société québécoise 2025-2050 : sommaire exécutif*. https://rrecq.ca/wp-content/uploads/2025/05/RRECQ_Sommaire_Executif_2025-vf.pdf
- Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). (2025c). *Feuille de route pour la transition vers une économie circulaire de la société québécoise 2025-2050*. https://rrecq.ca/wp-content/uploads/2025/06/FRECQ_RRECQ_2025-2050-vf.pdf
- Rocque, S., Voyer, J., Langevin, J., Dion, C., Noël, M.-J. et Proulx, L.-M. (2002). Participation sociale et personnes qui présentent des incapacités intellectuelles. *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, 13, 62-67. https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://rfdi.org/index.php/1/article/download/496/477&hl=fr&sa=T&oi=gsb-gga&ct=res&cd=0&d=8237508326040321425&ei=f9JvaIcED7WP6rQPleKqkOO&scisig=AAZF9b-m8i6BeTs37nyHLyoLhgu
- Schröder, P. et Barrie, J. (2024, 16 décembre). *How the circular economy can revise the sustainable development goals*. Chatham House. <https://www.chathamhouse.org/2024/09/how-circular-economy-can-revive-sustainable-development-goals>
- Smeds, R., Haho, P. et Alvesalo, J. (2003). Bottom-up or top-down? Evolutionary change management in NPD processes. *International Journal of Technology Management*, 26(8), 887-902. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2003.003415>
- Smith, S. et Ashby, M. (2020). *How to future: Leading and sense-making in an age of hyperchange*. Kogan Page.
- Sovacool, B. K., Burke, M., Baker, L., Kotikalapudi, C. K. et Wlokas, H. (2017). New frontiers and conceptual frameworks for energy justice. *Energy Policy*, 105, 677-691. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.03.005>
- Swiggers, P. (2000). 2. Le champ de la morphologie française : bilan des études et perspectives de recherche. *Modèles linguistiques*, 21(42), 14-32. <https://doi.org/10.4000/ml.1424>
- Verdun, J. et McDonald, M. (2023). *Diagnostic prospectif: comment habiter le territoire québécois de façon sobre et résiliente d'ici 2042? Défi territoire : étape 1. Chemins de transition*. <https://fr.readkong.com/page/diagnostic-prospectif-comment-habiter-le-territoire-8874106>

NOTES D'ACTUALITÉ

Valorisation des peaux d'abattoir au Québec : état des lieux et perspectives

Andrée-Anne Hudon Thibeault^a, Charles Deslandes^b, Marie-France Aubut^c,
Ghyslain Gemme^d, Régis Thibeault^e, Myriam Ertz^f

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2020>



RÉSUMÉ. Avant la modernisation de l'agriculture et des procédés d'abattage au Québec, les peaux d'animaux étaient valorisées par le tannage afin de produire différents cuirs. Cette industrie a subi un déclin, avec comme conséquence actuelle l'équarrissage de nombreuses peaux d'abattoir. Si ce procédé permet une valorisation terminale, elle reste en deçà du potentiel écologique et économique des peaux dans les secteurs du cuir ou des biomatériaux. Cet article présente une analyse descriptive de l'évolution des pratiques de valorisation des peaux au Québec sur la base de sources historiques et gouvernementales. Par ailleurs, des perspectives d'innovation dans ce domaine en matière de procédés écoresponsables de tannage, d'évolution du modèle de production agricole et de développement de produits alternatifs sont discutées. Dans une perspective d'économie circulaire, où l'optimisation des ressources à chaque étape du cycle de vie est primordiale, il apparaît que les peaux issues des abattoirs du Québec présentent un potentiel sous-exploité.

Mots clés : Abattoirs, gisement de peaux, tanneries

ABSTRACT. Before the modernization of agriculture and slaughtering processes in Quebec, the value of animal hides from livestock was enhanced through tanning to produce various types of leather. This industry has since declined, resulting in the rendering of many slaughterhouse hides. While this process allows for terminal value enhancement, it falls short of the ecological and economic potential of hides in the leather and biomaterial sectors. This article is a descriptive analysis of the evolution of hide value enhancement practices in Quebec, based on historical and governmental sources. Furthermore, it discusses innovation perspectives in this field, including eco-responsible tanning processes, evolution of the agricultural production method, and alternate leather products. From a circular economy perspective, where resource optimization at every stage of the life cycle is essential, hides from Quebec slaughterhouses appear to remain underused.

Key words: Slaughterhouses, hide and skin deposit, tanneries

^a Agr., Ph. D. en biologie, Chercheuse principale, CCTT Écofaune boréale, membre régulier du Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ)

^b Ph. D. en philosophie, Enseignant-chercheur, Cégep de Saint-Félicien

^c B. Sc. en biologie et en psychologie, Enseignante-chercheuse, Cégep de Saint-Félicien

^d B. Sc. en administration des affaires, Étudiant en technique du milieu naturel, Cégep de Saint-Félicien

^e Ph. D. en histoire, Enseignant-chercheur, Cégep de Saint-Félicien

^f Ph. D. en administration, Professeure titulaire, Université du Québec à Chicoutimi, membre régulier du Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ)

Introduction

Avant la modernisation de l'agriculture et des procédés d'abattage, les peaux d'animaux d'élevage étaient généralement valorisées à la ferme, par le biais du tannage, procédé qui transforme une peau putrescible en cuir imputrescible (Séguin, 1952; Malassis, 1968). Ces premières formes d'économie circulaire remontent à une époque où ce concept n'était pas encore popularisé (Beaulieu et collab., 2015; Halasz-Csiba, 2022). Cette ressource était importante pour la production de biens essentiels pour les citoyens (articles de sellerie, sacs, courroies, chaussures) (Ville de Québec, 2025b). Au ^{xix}^e siècle, avec l'établissement d'un grand nombre de tanneries et de manufactures de chaussures à Québec et à Montréal, le cuir devint l'un des produits les plus importants dans l'économie canadienne (Labelle, 1979).

Aujourd'hui, cette industrie est beaucoup moins présente sur le territoire québécois, avec comme incidence une difficulté à valoriser les peaux d'abattoir. Cet enjeu est étroitement lié au déclin des tanneries, qui en sont les principaux acheteurs.

Cet article, rédigé sous forme de note d'actualité, vise à présenter une analyse de l'évolution des pratiques d'économie circulaire relatives à un coproduit agricole : les peaux d'abattoir. Plus spécifiquement, les objectifs sont :

1. de faire valoir l'importance relative du tannage des peaux depuis le ^{xix}^e siècle;
2. d'identifier les principaux facteurs ayant mené au déclin du tannage des peaux tel qu'il est observé actuellement; et
3. de présenter les perspectives de valorisation des peaux dans des boucles d'économie circulaire dans le contexte actuel.

Les différentes sections de cet article sont notamment appuyées de données originales basées sur une recension des écrits provenant de différentes sources (primaires et secondaires).

1. Méthodologie

Le volet historique de l'article s'appuie sur un inventaire descriptif de sources relatives à la présence de tanneries et de pratiques de tannage. Les sources consultées sont les fonds et collections de centres d'archives ainsi que 12 journaux régionaux et québécois répertoriés dans les collections de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). La période de référence des articles répertoriés se situe entre 1885 et 2013. Au total, à partir d'une liste de descripteurs, 117 articles ont été inventoriés et consignés en utilisant le logiciel de gestion bibliographique Zotero.

Les principales sources utilisées pour dresser l'inventaire historique sont constituées :

- des *Recensements du Canada* publiés de la période 1851 à 1911 (Gouvernement du Canada, 1861, 1871, 1881, 1891, 1901, 1911, 1981);
- des *Annuaire statistiques du Québec* pour la période 1922 à 1980 (Bureau des statistiques, 1924, 1930, 1933, 1942, 1952, 1962; Bureau de la statistique du Québec, 1972, 1980).

Les études de la distribution des abattoirs et des tanneries ainsi que des volumes d'abattage ont été réalisées à partir de données officielles gouvernementales, soit :

- la *Liste d'établissements sous permis* (MAPAQ, 2025);
- la liste *Distribution des activités d'abattage et nombre d'abattoirs inspectés par le gouvernement fédéral* d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (2025);

- le *Registre des entreprises* du Québec (Gouvernement du Québec, 2025);
- les portraits-diagnostic sectoriels publiés par le MAPAQ (2021a, 2021b, 2022, 2024b).

Les données des balances commerciales sont tirées :

- de la plateforme *Données sur le commerce en direct* (Gouvernement du Canada, 2025).

Afin de préciser l'état de la situation actuelle dans les abattoirs québécois, une invitation à répondre à un questionnaire sur la gestion des peaux a été adressée à tous les responsables d'abattoirs du Québec. Huit d'entre eux, provenant de cinq régions administratives du Québec et représentant des abattoirs sous inspection provinciale et de proximité, ont accepté d'y répondre. Les entrevues se sont déroulées entre le 22 et le 29 novembre 2025 par téléphone, après obtention du consentement selon le protocole éthique CÉR-STFE-032-202409 du Cégep de Saint-Félicien.

2. Perspective historique de la valorisation des peaux d'animaux par le tannage

Assez tôt en Nouvelle-France, des tanneries sont en service près de Québec et de Montréal. Ces établissements se concentrent dans certains secteurs de la ville, généralement près des cours d'eau, en raison du grand besoin d'eau dans les procédés de tannage. Par décret, les tanneries doivent être localisées « hors de l'enceinte des villes » (Thivierge, 1981). Ainsi, en 1831, les 33 tanneries à Québec sont majoritairement situées dans le faubourg Saint-Roch, aussi désigné « îlot des tanneurs » (Ville de Québec, 2025a). Même phénomène à Montréal : les établissements de ce type se concentrent dans un secteur précis de la ville (Porter, 2011). Ce lieu correspond à l'ancien site du village des Tanneries, près de l'actuel quartier Saint-Henri (arrondissement du Sud-Ouest de Montréal).

Une mesure plus précise du nombre de tanneries a pu être effectuée à partir des données des *Recensements du Canada* publiés et des *Annuaire statistiques du Québec* (voir figure 1). Le premier recensement publié (1851) dénombre 204 tanneries pour l'ensemble du Québec, dont 108 sont en activité. La production cyclique des tanneries pourrait faire en sorte que certaines n'étaient pas en activité lors du recensement. Ce phénomène était aussi observé pour d'autres entreprises au xix^e siècle : fromageries, beurreries, etc. (Séguin, 1980). Au cours de cette période, la majorité des tanneries se concentrent dans cinq régions : 22,1 % en Montérégie, 25,5 % dans la Capitale-Nationale, 15,2 % en Estrie, 10,8 % à Montréal et 10,3 % dans Chaudière-Appalaches (Gouvernement du Canada, 1881).

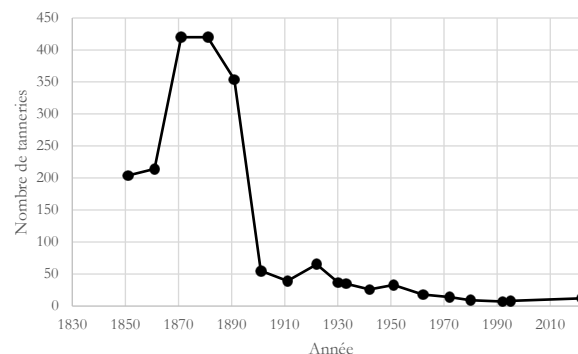


Figure 1 – Dénombrement des tanneries au Québec, 1851-2022
Sources : Bureau de la statistique du Québec (1972, 1980);
Bureau des statistiques (1924, 1930, 1933, 1943, 1952, 1962);
Gouvernement du Canada (1861, 1871, 1881, 1891, 1901, 1911, 1981)

Le bond le plus spectaculaire survient en 1871, avec un taux de croissance de 96 % sur une période de 10 ans. Au cours de cette décennie, la population du Québec passe de 1 110 664 à 1 191 516 personnes, soit une augmentation d'à peine 9,8 % (Thibeault, 1988). Le seul facteur démographique ne peut donc expliquer une telle hausse. Labelle (1979) l'associe plutôt à deux causes, soit l'arrivée de la mécanisation dans le processus de production, mais surtout « une loi favorisant l'établissement d'industries canadiennes » (p. 29) : la taxe Cayley-Galt. Elle fut le premier droit de douane protectionniste du Canada et visait à stimuler la fabrication nationale par l'imposition de droits douaniers (Easterbrook et Aitken, 1958).

La fin du xix^e siècle et le début du xx^e siècle correspondent à une phase de transition de ce secteur d'activité, avec la diffusion du machinisme et, surtout, le recours aux procédés chimiques, dont le chrome comme agent de tannage, entraînant une restructuration de ce secteur d'activité (Moreau, 1980; Berestovoy, 1987). À l'exception de la croissance des années 1920, qui s'explique par le contexte de la demande accrue associée à la Première Guerre mondiale, le déclin du nombre d'établissements se prolonge pendant tout le xx^e siècle.

Récemment, Éric Pelletier, propriétaire de la dernière tannerie avec un procédé et des équipements industriels et disposant de la capacité de traiter les volumes de peaux d'abattoir à Saint-Pascal de Kamouraska, explique le déclin des tanneries par les normes environnementales, par la forte concurrence internationale et par l'attrait du véganisme et du synthétique (Blackburn, 2022a). Les principaux facteurs ayant contribué au déclin de la valorisation des peaux d'abattoir par le tannage ont été regroupés en deux catégories : la concurrence internationale et les normes environnementales, ainsi que les tendances de consommation et l'acceptabilité sociale.

2.1. Concurrence internationale et normes environnementales

La concurrence des cuirs importés est un élément déterminant pour la valorisation des peaux d'abattoir en cuir. En 1911, on identifiait comme facteur contribuant à l'amorce du déclin des tanneries la concurrence forte pour un type de cuir en particulier : le « dongola » ou cuir de chèvre (La Presse, 1911). De plus, à cette époque, la présence de surplus de cuirs américains sur les marchés canadiens a contribué à réduire la compétitivité des tanneries québécoises (La Presse, 1911).

Plus récemment, l'encadrement législatif quant aux impacts sur la santé et sur l'environnement des procédés chimiques a contribué à délocaliser cette industrie dans les pays disposant de contraintes réglementaires moins sévères (MELCCFP, 2022). À titre d'exemple, les eaux usées de la Tannerie des Ruisseaux contiennent entre 143 et 341 mg/L de chrome, alors que le seuil de concentration de chrome dans les liquides, selon le *Règlement sur les matières dangereuses* (Québec, 2025b), est de 5 mg/L (Faout, 2006).

La concurrence de pays où les contraintes environnementales et les conditions d'emploi sont moins exigeantes participe toujours au déclin de la valorisation des peaux d'abattoir (Blackburn, 2022b). Cette concurrence s'apparente à une forme de dumping environnemental permis par les accords de libre-échange et par la variabilité des normes selon les pays (Rieber et Tran, 2008).

2.2. Tendances de consommation et enjeux d'acceptabilité sociale

L'évolution des tendances de consommation et d'acceptabilité sociale est également liée à la diminution de la demande pour les produits en cuir et, donc, à la difficulté des abattoirs de valoriser leurs peaux. Déjà en 1892, les tendances de la mode avaient été identifiées comme un facteur contribuant au déclin des tanneries puisque d'autres types de cuirs, dont notamment les cuirs vernis, étaient davantage prisés que ceux produits localement (La Presse, 1911). De plus, la période des Trente Glorieuses (1945-1975) se caractérise par une forte croissance économique avec une ère de consommation de masse, une

diminution du nombre de fermes, une augmentation de leur taille et une recherche de modernité, en opposition aux savoirs ancestraux, dont fait partie le tannage (Theurillat-Cloutier, 2015).

Plus récemment, les enjeux d'acceptabilité sociale en lien avec l'utilisation humaine des animaux contribuent à influencer les décisions d'achat des consommateurs. Ainsi, deux grandes préoccupations par rapport à l'industrie agroalimentaire et du tannage influencent les choix de consommation : l'environnement et le bien-être animal.

Dans les domaines du cuir, du textile et de l'habillement, de Klerk et ses collègues (2019) démontrent que les critères environnementaux influencent les comportements des consommateurs. Dans les analyses de cycle de vie du cuir, c'est l'élevage animal qui contribue davantage que le procédé de tannage aux impacts environnementaux négatifs (Milà et collab., 1998; Canals et collab., 2002; Springman, 2018). D'autres études seraient nécessaires afin de mieux comprendre l'importance relative de l'élevage animal et du procédé de tannage sur les choix de consommation, et ce, plus spécifiquement au Québec.

L'observation des tendances de consommation de viande peut toutefois nous informer sur les comportements des consommateurs en lien avec les produits animaliers en général. Une substitution des viandes rouges par la volaille ainsi qu'une augmentation du régime flexitarien (régime semi-végétarien incluant une consommation occasionnelle de viande) ont été identifiées comme de nouvelles tendances alimentaires au Canada (MAPAQ, 2021b; Blais, 2022; Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2025). Selon les données de 2018, le Québec, avec 34,5 kg de consommation annuelle de viande rouge par personne, atteint un niveau de consommation largement supérieur à celui des autres provinces canadiennes (24,6 kg/personne) (MAPAQ, 2021b). La tendance de la diminution de la consommation de viande parmi certaines catégories de personnes ainsi que les données qui attestent d'un maintien du niveau élevé de consommation de viande au Québec ne sont toutefois pas contradictoires. Les caractéristiques démographiques de la population québécoise, avec l'augmentation de la part de la population issue de communautés ethniques, ont été identifiées comme un facteur contribuant à soutenir la consommation de certaines viandes (Robitaille, 2012). L'influence des caractéristiques démographiques sur les choix de consommation en lien avec le cuir est donc également un élément qui devrait être approfondi dans des études ultérieures.

Le secteur des productions animales est aussi critiqué sur le plan de l'éthique et des droits des animaux. Des groupes d'influence tels que *People for the Ethical Treatment of Animals* (PETA) et *Human Society* sont les plus engagés dans la lutte contre la fourrure et le cuir. Très actif sur les réseaux sociaux, PETA est prompt à faire usage de coups d'éclat et à prendre pour cible des acteurs de l'industrie de la mode pour les faire fléchir sous le poids d'une pression sociale entretenue par un discours de persuasion (Atkins-Sayre, 2010).

L'efficacité du militantisme animaliste s'est déjà traduite par l'abandon de la fourrure et/ou du cuir par de grandes marques de la mode (Abisse, 2021; Blais, 2021; Kent, 2024). Or, ce réaligement répond aussi à des stratégies marketing par ces acteurs de la mode, qui visent à acquérir ou à maintenir un avantage concurrentiel sur des compétiteurs. En effet, la majorité des matériaux et des textiles proposés en alternative à la fourrure et au cuir jouissent d'une réception sociale positive qui repose sur l'exclusion de la matière animale, mais dont l'argumentaire passe sous silence leurs effets négatifs sur l'environnement (Roy Choudhury, 2014; Imogen et Thompson, 2016; Tewari et collab., 2024).

Cette mise en perspective montre que l'évaluation des matériaux ne peut se contenter du seul critère de la souffrance animale et doit intégrer l'ensemble des externalités, en fonction de leurs répercussions sur l'environnement.

3. État des lieux de la gestion des peaux par les abattoirs québécois

Au Québec, il existe trois grandes catégories d'abattoir qui déterminent le type de commercialisation autorisée pour la viande : les abattoirs de proximité et les abattoirs sous inspection continue provinciale (encadrés par le MAPAQ) et les abattoirs sous inspection fédérale (encadrés par Agriculture et Agroalimentaire Canada). Dans la province, en 2025, on dénombre 23 abattoirs de proximité, 25 abattoirs sous inspection continue provinciale et 26 sous inspection fédérale (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2025; MAPAQ, 2025).

Ces abattoirs sont soumis à plusieurs règlements qui visent principalement à assurer la qualité et la salubrité de la viande. La peau, en tant que barrière externe de l'animal en contact avec l'environnement externe, est particulièrement exposée à la contamination. Le dépouillement, c'est-à-dire le retrait de la peau de l'animal, est une des premières étapes qui permet d'exposer la carcasse pour la suite des étapes de découpe. Il importe donc d'assurer une ségrégation des peaux lors de l'abattage. Selon le *Règlement sur les aliments* (Québec, 2025a), le local à déchets muni d'une porte qui ouvre vers l'extérieur de l'abattoir doit être réfrigéré à une température maximale de 7 °C. Les déchets en question (ou coproduits) sont des viandes non comestibles (VNC), dont certaines sont considérées comme des matières à risque spécifique (MRS), qui requièrent une élimination plus contrôlée. La peau est effectivement une matière organique hautement putrescible (Bailey, 2003) et la réfrigération permet de réduire la prolifération microbienne.

Selon les personnes responsables d'abattoirs ayant répondu au questionnaire sur la valorisation des peaux, la vaste majorité (88 % pour les bovins et 100 % pour les ovins) envoie leurs peaux à l'équarrissage, un procédé de transformation des viandes non comestibles par la chaleur pour en produire des ingrédients pour l'alimentation animale et pour produire des engrais ou des graisses (Sanimax, 2025). Par le passé, les abattoirs utilisaient toutefois les services d'un récupérateur de peaux, ce qui permettait de les diriger vers l'industrie du tannage. Ce service est important, car il agit comme intermédiaire entre les abattoirs et le marché des peaux.

3.1 Équarrissage

Les services d'équarrissage sont offerts principalement par une entreprise (Sanimax), dont les abattoirs sont actuellement dépendants, autant pour les peaux que pour les autres VNC. Cette pratique n'est pas totalement en adéquation avec les principes d'économie circulaire pour les abattoirs, qui ne reçoivent aucune contrepartie pour leurs peaux et qui doivent plutôt supporter des coûts d'équarrissage. La situation actuelle engendre donc une pression sur les coûts de fonctionnement des abattoirs, avec des frais d'équarrissage spécifiquement pour les peaux correspondant à des dizaines ou même des centaines de milliers de dollars par année par abattoir, alors qu'il y a moins d'une décennie, ces mêmes peaux permettaient de générer des revenus.

Les peaux qui sont détruites dans le processus d'équarrissage ne permettent pas d'aller chercher la pleine valeur économique ni le plein potentiel de la matière. Dans une approche d'économie circulaire, il est essentiel d'« optimiser l'utilisation des ressources à chacune des étapes du cycle de vie des produits, dans le but de réduire les impacts environnementaux » (OQLF, 2023). Le tannage permet de prolonger la durée de vie de la matière et de créer des produits à haute valeur ajoutée. L'équarrissage, en revanche, représente une voie de valorisation en fin de cycle de vie, souvent utilisée lorsque toutes les autres possibilités de valorisation ont été épuisées.

3.2 Conditionnement des peaux

Les peaux doivent être conditionnées pour assurer leur préservation à plus long terme, ce qui est nécessaire pour permettre une transformation ultérieure en cuir. Cette étape se fait par un processus de déshydratation, généralement par salage ou saumurage avec du chlorure de sodium ou sel (NaCl). Les peaux peuvent donc être récupérées fraîches à l'abattoir pour être ensuite conditionnées dans un endroit spécialisé ou directement à l'abattoir. Dans ce cas, il est nécessaire d'avoir une aire de stockage des déchets suffisamment grande, une main-d'œuvre dont le recrutement et le coût sont un enjeu majeur, en plus des frais de transport et d'achat du sel.

La valeur des peaux conditionnées a toutefois grandement diminué au cours des dernières années, passant de 60 \$ par peau en 2014 à 12 \$ par peau en 2022 (Blackburn, 2022b). Cette diminution peut s'expliquer par les facteurs historiques présentés dans la section précédente. Il n'existe pas de données accessibles sur la rentabilité des activités de préservation des peaux en abattoir au Québec. Une étude de Yetilmezsoy et ses collègues (2022) tend toutefois à démontrer le fort potentiel de contribution de la vente des peaux d'ovins brutes (non salées) dans la rentabilité des activités de valorisation des VNC ou « cinquième quartier » pour un abattoir d'une capacité de 300 ovins par jour. Le point d'équilibre pouvait être atteint avec une valeur de 1 012 euros (soit environ 1 851 \$ CA) par peau brute en 2022 (Yetilmezsoy et collab., 2022). Ce scénario implique cependant un service de collecte des peaux fraîches à l'abattoir, ce qui est plus difficile au Québec, en raison de la grandeur du territoire et des volumes d'abattage relativement faibles par rapport à la France, par exemple.

3.3 Gisement de peaux d'animaux d'élevage au Québec

Les abattoirs au Québec sont surtout concentrés autour des grands centres, alors que les 12 tanneries recensées au *Registre des entreprises* (Gouvernement du Québec, 2025) en date du 21 février 2025 sont plutôt réparties dans des régions relativement éloignées des grands centres (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2025; Gouvernement du Québec, 2025; MAPAQ, 2025).

Région administrative	Tanneries	Abattoirs de proximité	Abattoirs sous inspection continue provinciale	Abattoirs sous inspection continue fédérale
01- Bas-Saint-Laurent	2	0	1	2
02- Saguenay-Lac-Saint-Jean	1	2	0	0
03- Capitale-Nationale	0	3	1	2
04- Mauricie	0	0	0	2
05- Estrie	1	5	2	5
06- Montréal	0	0	0	1
07- Outaouais	0	0	3	0
08- Abitibi-Témiscamingue	0	1	0	0
09- Côte-Nord	0	0	0	0
10- Nord-du-Québec	0	0	0	0
11- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0	0	2	0
12- Chaudière-Appalaches	2	2	6	0
13- Laval	0	0	0	0
14- Lanaudière	1	1	1	4
15- Laurentides	2	1	1	0
16- Montérégie	1	5	6	8
17- Centre-du-Québec	2	3	2	2
Total	12	23	25	26

Tableau 1 – Distribution des tanneries et des abattoirs, selon le type d'abattoir, selon les régions administratives (février 2025)
Sources : Agriculture et Agroalimentaire Canada (2025); Gouvernement du Québec (2025); MAPAQ (2025)

Soulignons que, bien que ces établissements soient des tanneries, la majorité se spécialise dans la fabrication de fourrures, et ce, de manière plutôt artisanale. Une seule tannerie, située à Saint-Pascal de Kamouraska, transforme les peaux en cuirs avec un procédé industriel. L'arrimage entre le gisement et l'offre de transformation est donc un enjeu pour la valorisation des peaux.

Volumes d'abattage

Au Québec, le volume d'abattage le plus élevé correspond à la production de porcs (principalement dans les abattoirs sous inspection fédérale). Bien qu'il soit possible de produire un cuir de porc, les procédés actuels vont traiter principalement la peau par échaudage, puis la viande est vendue avec la peau (MAPAQ, 2024a). Le tableau 2 présente les volumes d'abattage au Québec (excluant les volailles) selon les plus récentes données disponibles dans les rapports sectoriels de production du MAPAQ.

Espèce animale	N ^{bre} d'animaux abattus (année)
Porcs	8,3 M (2019)
Veaux lourds	176 757 (2019)
Ovins	134 986 (2023)
Lapins	99 582 (2019)
Bovins adultes	36 840 (2019)

Tableau 2 – Volumes d'abattage selon les principales espèces animales au Québec
Sources : MAPAQ (2021a, 2021b, 2022, 2024b)

La qualité moindre des peaux produites au Québec, en comparaison avec celle des autres pays exportateurs de peaux conditionnées, contribue aussi à rendre plus difficile leur valorisation dans l'industrie du tannage. En effet, les peaux de bovins provenant de grandes entreprises américaines sont vendues conditionnées et écharnées (Boston Hides, 2021). L'équipement nécessaire pour l'écharnage, c'est-à-dire retirer les excès de chair et de gras résiduels sur les peaux, est à la fois coûteux et nécessite des manipulations exigeantes physiquement. Les plus petits volumes d'abattage du Québec, en comparaison aux États-Unis, contribuent à difficilement justifier un investissement dans l'ajout de l'étape d'écharnage à la préparation des peaux.

De plus, les abattoirs n'arrivant plus à vendre leurs peaux, ils ont perdu de l'expertise pour dépouiller les peaux sans les endommager, tout comme les éleveurs, qui ne font pas de la qualité des peaux une priorité puisque la rémunération pour leurs animaux n'est pas conséquente.

L'exemple des productions ovines est particulièrement intéressant puisque ces peaux ont la particularité de pouvoir être valorisées avec ou sans les poils (laine). Le Québec a fourni des efforts colossaux depuis plus de 20 ans quant à la sélection génétique dans le milieu ovin, soutenue notamment par le programme d'amélioration génétique GenOvis (GenOvis, 2019). La corrélation génétique entre les traits de qualité de la laine et de qualité de la viande étant faible ou négligeable (Mortimer et collab., 2017), il en résulte des moutons dont la laine est de mauvaise qualité et, donc, plus difficiles à valoriser sous forme de peau lainée.

Balances commerciales

Le MAPAQ ne dispose pas de données sur les modes de valorisation des peaux selon les espèces, mais les balances commerciales (Gouvernement du Canada, 2025) permettent d'avoir un aperçu sur les dynamiques économiques pour ces matières. La balance commerciale du Québec (avec tous les autres pays) pour le produit *Peaux (autres que les pelleteries) et cuirs* (code du système harmonisé SH 41) est largement négative depuis les 10 dernières années (voir figure 2).

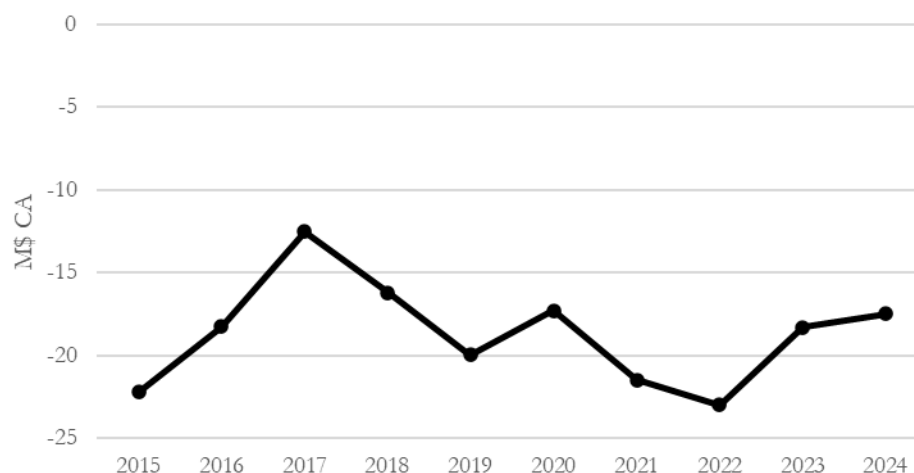


Figure 2 – Balance commerciale du Québec (2015-2024) pour le produit Peaux (autres que les pelleteries) et cuirs

Les sous-codes de cette catégorie peuvent être divisés en deux groupes : les peaux brutes ou salées (conditionnées) et les peaux tannées. D'une part, les balances commerciales sont positives pour les peaux brutes (ou salées), notamment de bovins ou d'équidés (voir figure 3). Les exportations de peaux brutes correspondent au gisement de matière première qui quitte le Québec chaque année. En effet, pour les plus gros abattoirs, la solution retenue afin de valoriser les peaux de bovins est de les conditionner pour les préserver, puis de les entreposer dans des conteneurs avant de les envoyer vers de gros acheteurs chinois ou italiens, qui en feront le tannage (Blackburn, 2022b).

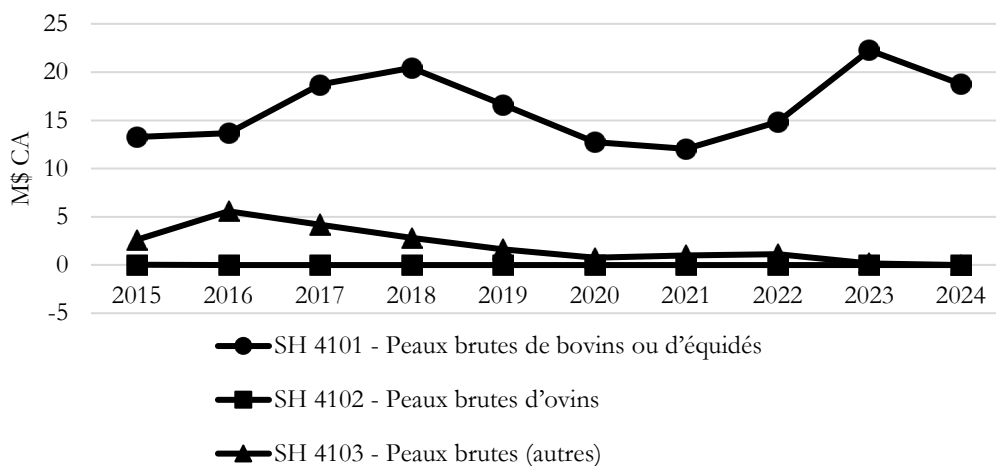


Figure 3 – Balances commerciales du Québec (2015-2024) pour les peaux brutes ou salées

Les balances commerciales pour les peaux tannées sont quant à elles négatives, en particulier pour le code SH 4107 *Cuirs préparés après tannage et cuirs et peaux parcheminés : bovins (y compris les buffles) et équidés, épilés, même refendus, autres que les cuirs et peaux chamoisés, vernis ou plaqués* (voir figure 4). Dans cette figure, les descriptions des codes SH ont été simplifiées afin d'en faciliter la lecture. Les codes 4104 à 4106 désignent des peaux ayant subi un tannage moins abouti que celles classées 4107 à 4113, lesquelles présentent un niveau de finition plus avancé. Par ailleurs, les peaux parcheminées ainsi que les cuirs chamoisés, vernis ou à finition métallisée représentent des traitements spécifiques appliqués aux peaux et cuirs.

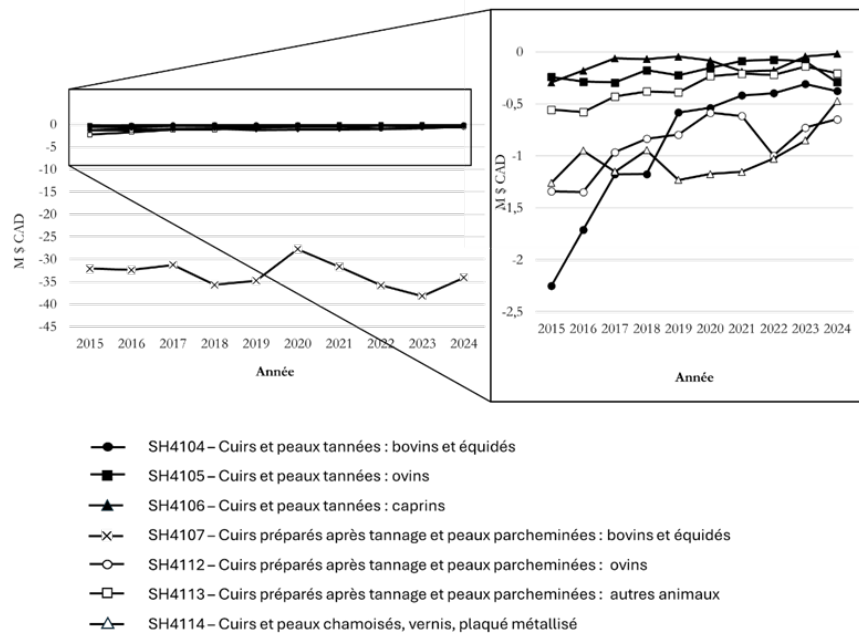


Figure 4 – Balances commerciales pour le Québec
(2015-2024) pour les cuirs et peaux tannées

Ces données tendent à démontrer que, dans la délocalisation du processus de tannage, la matière première est principalement exportée (ou éliminée, mais ces données n'apparaissent pas dans les balances commerciales), alors que le produit transformé doit être importé, ce qui témoigne d'une dévitalisation de la filière et d'une déconnexion de ses parties prenantes.

En comparaison, la filière des peaux d'abattoir en France repose sur une organisation qui facilite cette valorisation (Blézat Consulting, 2013). D'une part, il existe des entreprises spécialisées en récupération des peaux fraîches. D'autre part, l'expertise en tannage des peaux en France est reconnue et notamment soutenue par un centre de recherche et d'enseignement ainsi que par des associations professionnelles (Groupe CTC, 2025).

4. Perspectives de boucles d'économie circulaire

L'intégration de la transformation des peaux, coproduits du secteur agroalimentaire, dans une boucle d'économie circulaire représente donc un défi qui requiert la mise en œuvre de solutions innovantes. En plus des impacts économiques sur la rentabilité des abattoirs, la valorisation des peaux par le tannage permet de réduire les impacts environnementaux et de consolider des chaînes d'approvisionnement locales. Or, plusieurs freins demeurent.

L'étude de Moktadir et ses collègues (2020) s'est intéressée particulièrement aux freins de la mise en place de stratégies d'économie circulaire dans l'industrie du cuir au Bangladesh :

1. *Le manque de soutien financier de la part des gouvernements* : Ce facteur a d'ailleurs été identifié précédemment comme contribuant à l'essor de l'industrie du tannage au xix^e siècle au Québec;
2. *Le manque d'avancement technologique pour favoriser les procédés de tannage propres et la valorisation des coproduits* : Au Québec, le centre collégial de transfert technologique Écofaune boréale œuvre spécifiquement dans ce domaine;
3. *L'absence de législation forte encourageant l'économie circulaire ou décourageant l'économie linéaire* : Le gouvernement du Québec s'est doté de la *Feuille de route gouvernementale en économie circulaire*, dont la mise en œuvre pourrait contribuer à offrir le soutien pour la valorisation des peaux d'abattoir (MELCCFP, 2024). La *Feuille de route pour la transition vers une économie circulaire de la société québécoise 2025-2050* du Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ, 2025) pourrait similairement contribuer à la valorisation des peaux d'abattoir par le biais du domaine de la production circulaire¹.

Concrètement, trois perspectives quant à la valorisation des peaux au Québec ont été identifiées : l'utilisation de procédés de tannage innovants, l'évolution du modèle de production agricole et le développement de produits alternatifs tirés des peaux.

4.1. Innovation dans le procédé de transformation des peaux

Les tanneries industrielles, ici comme ailleurs dans le monde, doivent s'assurer de diminuer leur consommation d'eau et de trouver de nouveaux intrants non polluants pour leurs procédés (Baquero et collab., 2021). Le potentiel d'innovation est ici immense, d'autant plus s'il rejoint les principes de l'économie circulaire et qu'il vise la valorisation des nombreux déchets industriels liés au tannage et au monde agroalimentaire.

Par exemple, il serait possible de développer un procédé qui utilise des tannins végétaux provenant d'un gisement local (p. ex., les écorces de bois) et dont les boues de tannage peuvent être valorisées comme fertilisant agricole. L'innovation se retrouve également dans le développement de nouveaux créneaux, tel que le tannage de peaux de poisson ou de porc. Le premier représente un nouveau marché de substitution pour les cuirs exotiques, alors que le second est plus dépendant des pratiques de préparation des carcasses, elles-mêmes influencées par les attentes des consommateurs. Le développement de solutions écoresponsables industrielles, viables et adaptées à la réalité québécoise nécessitera plusieurs années de recherche et de développement.

En outre, afin de répondre aux exigences des consommateurs en matière environnementale, sociale et de gouvernance, ces innovations doivent être accompagnées de traçabilité et de certification. De telles certifications internationales ont été mises en place par la *Sustainable Leather Foundation* (2024) et par le *Leather Working Group* (2025). Au Québec, la traçabilité des bovins, des ovins et des cervidés est encadrée par Attestra (2025), un organisme mandaté par le MAPAQ. Il serait donc possible d'assurer un suivi de la traçabilité de la peau, comme l'exigent certaines certifications internationales, ou de développer une certification qui correspond spécifiquement à la réalité québécoise pour un marché local.

4.2 Évolution du mode de production agricole et des modèles d'affaires

L'émergence de certaines pratiques associées à une agriculture plus soucieuse d'enjeux écologiques et d'autosuffisance est documentée depuis plus de 40 ans (Revéret et collab., 1981). L'autonomie alimentaire, la souveraineté alimentaire et l'autosuffisance sont autant de concepts qui soutiennent l'accès aux aliments et la capacité du Québec à subvenir aux besoins alimentaires de sa population (Mundler, 2021). Alors que les concepts d'agriculture de proximité, de production maraîchère sur

petites surfaces et de permaculture sont mis de l'avant (Bergeron-Leclerc et collab., 2021; Bernard, 2022; Fournier, 2022), la place des productions animales dans cette approche est encore émergente.

L'intérêt de développer des abattoirs régionaux est proposé par Beaudet (2021). Jean-Robert Audet, producteur de veaux dans la région de Charlevoix, est le promoteur d'un projet qui atteste concrètement de l'application de ces principes dans une production animale. M. Audet a fait le choix de produire un nombre plus petit de veaux, mais dont il valorise un maximum de coproduits, notamment les peaux (Bernier, 2024; Blackburn, 2024; La vie agricole, 2024). La structure de production régionale et locale offre une certaine flexibilité et permet d'atteindre des marchés de niche. Ce type d'initiative implique des changements structuraux dans les modèles de production agricole.

4.3 Alternatives à la valorisation sous forme de cuir

Bien que la situation actuelle ne soit pas satisfaisante pour les abattoirs sondés, les options de valorisation des peaux restent, pour l'instant, limitées. C'est pourquoi il apparaît important d'explorer les possibilités de valorisation alternatives au tannage. En raison de leur bonne biocompatibilité et de leur teneur élevée en collagène, les peaux sont des matières intéressantes pour la production de produits à haute valeur ajoutée. Il est notamment possible de les utiliser pour produire de la gélatine, de la colle, des fertilisants, du collagène, du compost et du biogaz (Stefan et collab., 2018). Des applications médicales, pharmaceutiques et d'emballages alimentaires sont envisageables (Toldrá, et collab., 2016; Limeneh et collab., 2022; Patel et collab., 2022). Une lacune importante de la littérature se situe dans l'évaluation technico-économique et dans l'analyse du cycle de vie comparative de différentes voies de valorisation des peaux.

Conclusion

La valorisation des peaux d'abattoir par le tannage revêt une importance historique au Québec. L'agriculture d'autosuffisance, les pratiques artisanales et les normes environnementales permissives sont autant de facteurs qui ont contribué à l'essor de cette industrie. La modernisation de l'agriculture a toutefois amené une certaine centralisation des abattages, dans des établissements principalement situés près des grands centres. Cette modernisation a également ouvert la porte à une forte concurrence internationale, notamment dans un contexte de normes environnementales et sociales disparates entre les pays. À cela s'ajoutent des enjeux d'acceptabilité sociale en lien avec les impacts environnementaux des élevages agricoles et les enjeux de bien-être animal.

Bref, il existe actuellement un gisement important de peaux au Québec dont une majeure partie est traitée par équarrissage. En détruisant les peaux, ce procédé limite la valeur économique qui peut être générée à partir de celles-ci et empêche aussi l'exploitation des potentiels associés aux qualités du cuir : durable, réparable, réutilisable, et ainsi de suite. Les principaux freins et leviers à la valorisation des peaux dans l'industrie du tannage sont résumés au tableau 3 :

Freins	Leviers
▪ Absence de législation forte pour encourager l'économie circulaire ▪ Concurrence internationale et normes environnementales plus restrictives au Québec, par rapport à d'autres pays producteurs de cuirs ▪ Enjeux d'acceptabilité sociale en lien avec les impacts environnementaux et le bien-être animal ▪ Faible valeur des peaux dans l'industrie du tannage ▪ Déclin du nombre de tanneries industrielles pouvant accepter des peaux d'abattoir ▪ Besoin d'améliorer la qualité des peaux pour une valorisation par le tannage ▪ Absence de données comparatives des impacts environnementaux des différentes voies de valorisation des peaux	▪ Présence d'un gisement important et de balances commerciales négatives pour les cuirs ▪ Activités d'un centre collégial de transfert technologique qui se spécialise dans la valorisation des peaux ▪ Existence de procédés de tannage écoresponsables pour réduire les impacts environnementaux

Tableau 3 – Principaux freins et leviers de la valorisation des peaux au Québec

Le retour vers une approche circulaire permettant d'accroître la valeur ajoutée des peaux implique une revitalisation de la filière accompagnée d'innovations technologiques. Ces innovations devraient permettre de générer une valeur économique par un procédé ayant les plus faibles impacts environnementaux, et ce, avant que la matière ne se retrouve dans un processus de destruction terminale tel que l'équarrissage. Il sera ainsi essentiel d'appuyer ces développements par des données scientifiques sur les impacts environnementaux de chaque procédé.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à souligner le financier du Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ) et du Fonds de recherche du Québec. Merci aussi aux responsables d'abattoirs ayant accepté de répondre au questionnaire.

NOTE

- 1 À ce sujet, nous vous invitons à lire la note d'actualité de Driouich et ses collègues dans ce même numéro d'*Organisations & Territoires* (vol. 34, n° 3).

RÉFÉRENCES

- Abisse, C. (2021, 2 décembre). La fourrure dans ELLE, c'est fini. *Elle*. <https://www.elle.fr/Mode/Les-news-mode/La-fourrure-dans-ELLE-c-est-fini-3974763>
- Agriculture et Agroalimentaire Canada. (2025). *Distribution des activités d'abattage et nombre d'abattoirs inspectés par le gouvernement fédéral*. Gouvernement du Canada. <https://agriculture.canada.ca/fr/secteur/production-animale/information-marche-viandes-rouges/abattages-poids-carcasses/distribution-activites-dabattage>
- Atkins-Sayre, W. (2010). Articulating identity: People for the ethical treatments of animals and the animal/human divide. *Western Journal of Communications*, 74(3), 309-328. <https://doi-org.sbioproxy.uqac.ca/10.1080/10570311003767183>
- Attestra. (2025). *Animaux d'élevage*. <https://attestra.com/tracabilite/animaux-elevage>
- Bailey, D. G. (2003). The preservation of hides and skins. *Journal of the American Leather Chemists Association*, 98(8), 308-319. https://www.researchgate.net/publication/289748724_The_preservation_of_hides_and_skins
- Baquero, G., Sorolla, S., Cuadros, R., Ollé, L. et Bacardit, A. (2021). Analysis of the environmental impacts of waterproofing versus conventional vegetable tanning process: A life cycle analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 325, 129344. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129344>

- Beaudet, N. (2021). Un monde agricole à réformer. *Nouveaux Cahiers du socialisme*, 25, 211-216. <https://id.erudit.org/iderudit/94869ac>
- Beaulieu, L., van Durme, G., Arpin, M.-L., Revéret, J.-P., Margni, M. et Fallaha, S. (2015). *Circular economy: A critical literature review of concepts*. CIRAIG. <https://ciraig.org/index.php/project/circular-economy-a-critical-literature-review-of-concepts>
- Berestovoy, N. (1987). *Évolution du secteur industrie du cuir et des produits connexes*. Dans Commission de la santé et de la sécurité du travail, *Industrie du cuir et des produits connexes au Québec* (p. 11). Gouvernement du Québec.
- Bergeron-Leclerc, C., Cherblanc, J. et Jean, É. (2021). Analyse bioécologique d'une organisation « porteuse de sens » : le cas de l'Écohaméau de La Baie. *Organisations & Territoires*, 30(3), 73-87. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n3.1382>
- Bernard, S. (2022). Le regain des délaissés, la permaculture sur le sol vivant. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 17(2), 33-65. <https://doi.org/10.7202/1092770ar>
- Bernier, É. (2024, 11 juin). Jean-Robert Audet lance le « Cuir de Charlevoix ». *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2024/06/11/jean-robert-audet-lance-le-cuir-de-charlevoix>
- Blackburn, P. (2022a, 19 octobre). À la barre de l'une des dernières tanneries du Québec. *La Terre de chez nous*. <https://www.laterre.ca/productions/bovins/a-la-barre-de-lune-des-dernieres-tanneries-du-quebec>
- Blackburn, P. (2022b, 19 octobre). Des peaux d'animaux plus difficiles à valoriser qu'avant. *La Terre de chez nous*. <https://www.laterre.ca/productions/bovins/des-peaux-danimaux-plus-difficiles-a-valoriser-quavant>
- Blackburn, P. (2024, 19 juillet). « Ça nous prend une tannerie! ». *La Terre de chez nous*. <https://www.laterre.ca/actualites/region/ca-nous-prend-une-tannerie>
- Blais, S. (2022, 8 mai). Manger 20 % moins de steak peut avoir un effet bœuf pour la planète. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/environnement/708711/manger-20-moins-de-steak-peut-avoir-un-effet-boeuf-pour-la-planete>
- Blézat Consulting. (2013). *Étude sur la valorisation du 5^e quartier des filières ovine, bovine et porcine en France*. FranceAgriMer. https://www.franceagrimer.fr/sites/default/files/rdd/documents/ETU-VIA-2013-%20Valorisation%20du%205%C3%A8%20quartier%20%28version%20longue%29%20-%20BI%C3%A9zat_2.pdf
- Boston Hides. (2021). *Boston Hides: Premium Quality Hides*. <https://bostonhides.com>
- Bureau de la statistique du Québec. (1972). *Annuaire du Québec 1972*.
- Bureau de la statistique du Québec. (1980). *Annuaire du Québec 1979-1980*.
- Bureau des statistiques. (1924). *Annuaire statistique de la province de Québec 1924*.
- Bureau des statistiques. (1930). *Annuaire statistique de la province de Québec 1930*.
- Bureau des statistiques. (1933). *Annuaire statistique de la province de Québec 1933*.
- Bureau des statistiques. (1943). *Annuaire statistique de la province de Québec 1942-1943*.
- Bureau des statistiques. (1952). *Annuaire statistique de la province de Québec 1951-1952*.
- Bureau des statistiques. (1962). *Annuaire statistique de la province de Québec 1962*.
- Canals, L. M. i., Domènèch, X., Rieradevall, J., Puig, R. et Fullana, P. (2002). Use of life cycle assessment in the procedure for the establishment of environmental criteria in the Catalan ECO-label of leather. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 7(1), 39-46. <https://doi.org/10.1007/BF02978908>
- de Klerk, H. M., Kearns, M. et Redwood, M. (2019). Controversial fashion, ethical concerns and environmentally significant behaviour. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2017-0106>
- Easterbrook, W. T. et Aitken, H. G. J. (1958). The strategy of Canadian development: Part I, 1849 to Confederation. Dans W. T. Easterbrook et H. G. J. Aitken, *Canadian economic history* (p. 350-378). University of Toronto Press.

- Faout, N. (2006). *Récupération du chrome contenu dans les eaux usées de tanneries par adsorption sur différents types de boues d'épuration* [Mémoire de maîtrise, Institut national de la recherche scientifique]. Espace INRS. <https://espace.inrs.ca/id/eprint/427/1/T000398.pdf>
- Fournier, C. (2024). Les communs pour une souveraineté alimentaire. *À bâbord!*, 101, 28-29. <https://id.erudit.org/iderudit/106461ac>
- Garcia-Bernet, D., Ferraro, V., & Moscoviz, R. (2020). Coproduits des IAA : un vivier mondial sous-exploité de biomolécules d'intérêt (chap 8). In *Chimie verte et industries agroalimentaires. Vers une bioéconomie durable: Vol. Collection Sciences et techniques agroalimentaires*. Lavoisier. <https://hal.inrae.fr/hal-03534518>
- GenOvis. (2019). GenOvis. <https://genovis.ca/>
- Gouvernement du Canada. (1861). *Recensement du Canada 1861*.
- Gouvernement du Canada. (1871). *Recensement du Canada 1871*.
- Gouvernement du Canada. (1881). *Recensement du Canada 1881*.
- Gouvernement du Canada. (1891). *Recensement du Canada 1891*.
- Gouvernement du Canada. (1901). *Recensement du Canada 1901*.
- Gouvernement du Canada. (1911). *Recensement du Canada 1911*.
- Gouvernement du Canada. (1981). *Recensement du Canada 1851 V2*.
- Gouvernement du Canada. (2025). *Données sur le commerce en direct*. <https://ised-isde.canada.ca/site/donnees-commerce-direct/fr>
- Gouvernement du Québec. (2025). *Rechercher une entreprise au registre des entreprises*. <https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/obtenir-renseignements-entreprise/recherche-registre-entreprises/acceder-registre-entreprises>
- Groupe CTC. (2025). Groupe CTC. <https://www.ctcgroupe.com/>
- Halasz-Csiba, E. (2022). Le tan et le temps. *Techniques & culture*, 38, 1-25. <https://doi.org/10.4000/tc.1585>
- Imogen, E. N. et Thompson, R. (2016). Release of synthetic microplastic fibres from domestic washing machines: Effects of fabric type and washing conditions. *Marine Pollution Bulletin*, 112(1-2), 39-45. <https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2016.09.025>
- Kent, S. (2024, 15 novembre). Fur industry faces challenges with elevation strategy and LVMH support. *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/fur-lvmh-sales-animal-welfare>
- Labelle, R. (1979). *Tanneur et tanneries du Bas-Saint-Laurent (1900-1930)*. Musée national de l'homme.
- La Presse. (1911, 13 septembre). La vérité sur l'importante question de la réciprocité. *La Presse*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3235984>
- La vie agricole. (2024, 29 juillet). Du « Veau de Charlevoix » au « Cuir de Charlevoix » : Jean-Robert Audet innove une fois de plus! *La vie agricole*. <https://lvatv.ca/2024/07/29/du-veau-de-charlevoix-au-cuir-de-charlevoix-jean-robert-audet-innovent-une-fois-de-plus>
- Leather working group. (2025). Understanding certification. <https://www.leatherworkinggroup.com/certification/understanding-certification/>
- Limeneh, D. Y., Tesfaye, T., Ayele, M., Husien, N. M., Ferede, E., Haile, A., Mengie, W., Abuhay, A., Gelebo, G. G., Gibril, M. et Kong, F. (2022). A comprehensive review on utilization of slaughterhouse by-product: Current status and prospect. *Sustainability*, 14(11), 6469. <https://doi.org/10.3390/su14116469>
- Malassis, L. (1968). Développement économique et industrialisation de l'agriculture. *Économie appliquée*, 21(1), 93-121. <https://doi.org/10.3406/ecoap.1968.2790>
- Milà, L., Domènech, X., Rieradevall, J., Fullana, P. et Puig, R. (1998). Application of life cycle assessment to footwear. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 3(4), 203-208. <https://doi.org/10.1007/BF02977570>

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2021a). *Portrait-diagnostic sectoriel de l'industrie cynicole au Québec*. Gouvernement du Québec. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Pages/Details-Publication.aspx?docid=DDJ7DZ3RAA3J-202-278>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2021b). *Portrait-diagnostic sectoriel de l'industrie du bœuf et du veau lourd au Québec 2015-2019*. Gouvernement du Québec. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Portrait-diagnostic-sectoriel-boeuf-veau.pdf>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2022a). *Liste d'établissements sous permis*. Gouvernement du Québec. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Transformation/md/Services/Pages/etablissementspermis.aspx>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2022b). *Portrait-diagnostic sectoriel de l'industrie porcine au Québec*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/types-de-productions/ED-portrait-diagnostic-industrie-porcine-MAPAQ.pdf>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2024a). *Manuel des méthodes d'inspection des abattoirs : mise à jour septembre 2024*. Gouvernement du Québec. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Manuel-des-methodes-inspection-abattoirs.pdf>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2024b). *Portrait-diagnostic sectoriel de l'industrie ovine au Québec 2018-2022*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/types-de-productions/ED-portrait-diagnostic-sectoriel-ovin-MAPAQ.pdf>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte aux changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). (2022). *Démarche d'évaluation de l'acceptabilité d'un rejet d'eaux usées non domestiques dans un système d'égout municipal*. Gouvernement du Québec. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/eau/eaux-usees/demarche-acceptabilite-rejets-eaux-usees-non-domestiques-egout-municipal.pdf>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). (2024). *Accélérer le développement de l'économie circulaire : feuille de route gouvernementale en économie circulaire 2024-2028*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebeccirculaire.org/data/sources/users/5777/20240417163246-feuille-route-economie-circulaire-low.pdf>
- Moktadir, Md. A., Ahmadi, H. B., Sultana, R., Zohra, F.-T., Liou, J. J. H. et Rezaei, J. (2020). Circular economy practices in the leather industry: A practical step towards sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119737. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119737>
- Moreau, G. (1980). *Profil de l'industrie québécoise de la tannerie*. Gouvernement du Québec.
- Mortimer, S. I., Hatcher, S., Fogarty, N. M., van der Werf, J. H. J., Brown, D. J., Swan, A. A., Jacob, R. H., Geesink, G. H., Hopkins, D. L., Edwards, J. E. H., Ponnampalam, E. N., Warner, R. D., Pearce, K. L. et Pethick, D. W. (2017). Genetic correlations between wool traits and meat quality traits in Merino sheep. *Journal of Animal Science*, 95(10), 4260-4273. <https://doi.org/10.2527/jas2017.1628>
- Mundler, P. (2021). Un modèle agricole à réinventer. *Relations*, 813, 17-19. <https://id.erudit.org/iderudit/96103ac>
- Nollet, L. M. L., et Toldra, F. (2011). *Handbook of Analysis of Edible Animal By-Products*. CRC Press.
- Office québécois de la langue française (OQLF). (2023). Économie circulaire. Dans *Grand dictionnaire terminologique*, Vitrine linguistique. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26560537/economie-circulaire>
- Patel, K., Munir, D. et Santos, R. M. (2022). Beneficial use of animal hides for abattoir and tannery waste management: A review of unconventional, innovative, and sustainable approaches. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(2), 1807-1823. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17101-5>
- Québec. (2025a). *Règlement sur les aliments*, P-29, r. 1, à jour au 1^{er} mai 2025 [Québec], Éditeur officiel du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/P-29,%20r.%201>
- Québec. (2025b). *Règlement sur les matières dangereuses*, chap. Q-2, r. 32, à jour au 1^{er} mai 2025, [Québec], Éditeur officiel du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/Q-2,r.32>

L'ENTRETIEN

de **Majella Simard** avec

Clermont Dugas

Professeur retraité
au Département de biologie, chimie et géographie
à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR)



Photo : Nathalie Lewis, juin 2025

Originaire de la Gaspésie, Clermont Dugas détient un doctorat en géographie de l'Université Laval. Il a connu une carrière prolifique à titre de professeur de géographie et de développement régional à l'UQAR de 1969 à 2023. Spécialiste du milieu rural et de l'Est-du-Québec, il est l'auteur de nombreux ouvrages portant sur l'aménagement du territoire, sur les disparités territoriales et sur les régions périphériques du Québec. Il a rédigé plus de 50 articles sur ces mêmes thèmes. Il a notamment contribué à la création du module de géographie de l'UQAR et du Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement de l'Est-du-Québec (GRIDEQ). À la fin des années 1980, il a également été chercheur invité à Statistique Canada, où il a réalisé un important ouvrage, qui fait toujours école aujourd'hui, sur les disparités socioéconomiques au Canada (1988, PUQ). Monsieur Dugas a accepté de faire un retour sur sa riche carrière professionnelle en répondant à nos questions.

••• *Bienvenue et merci d'accorder un entretien à la revue Organisations & Territoires. C'est un plaisir de vous retrouver à l'occasion de votre retraite, pour revenir sur votre parcours et vos contributions remarquables.*

Clermont Dugas. Je vous remercie pour cette invitation.

Monsieur Dugas, qu'est-ce qui vous a amené vers la géographie?

C. D. De toutes les disciplines que je connaissais, c'était la seule qui correspondait le plus à mes aspirations. Je m'étais toujours intéressé à l'actualité, avec le besoin d'en connaître plus sur les lieux et les modes de vie. L'acquisition de connaissances par les voyages m'apparaissait aussi comme une activité très intéressante. Il faut aussi dire que j'ai fortement été influencé par Louise, qui devait devenir mon épouse, en raison de son très grand intérêt pour cette discipline.

Je ne savais pas trop à quoi ça me conduirait dans le monde du travail, mais je savais qu'au pire je pourrais enseigner la géographie au secondaire. Je me suis préparé à cette éventualité en suivant des cours d'enseignement de la géographie, qui étaient offerts par le Département de géographie. Pour améliorer mes chances de trouver un travail intéressant, j'avais aussi décidé de m'inscrire à la maîtrise. Il y avait aussi un peu d'espoir du côté de la fonction publique, qui commençait à engager des géographes à titre d'agents de recherche et de développement socioéconomique.

Finalement, le problème de l'emploi ne s'est jamais présenté. J'ai travaillé comme auxiliaire de recherche durant toute ma scolarité à l'Université Laval. Puis, durant ma scolarité de maîtrise, j'avais l'assurance de pouvoir choisir entre trois emplois : l'un à Statistique Canada, un autre au Cégep de Gaspé et un troisième à la Commission scolaire de la Baie-des-Chaleurs.

Comment est venu votre intérêt pour l'aménagement du territoire et le développement régional?

C. D. Mon intérêt s'est fait en deux temps. C'est tout d'abord l'aménagement qui a retenu mon attention dans l'analyse à macro-échelle, c'est-à-dire l'environnement immédiat de mon lieu de séjour, puis, ultérieurement, de celui d'autres localités.

Alors que j'étais très jeune, mon père se préoccupait beaucoup de la propreté de la cour et nous incitait constamment à tout ramasser et à bien ranger autour de la maison et de la grange. Ma mère manifestait aussi constamment son admiration pour les deux résidences de la municipalité qui étaient dotées de grandes plates-bandes de fleurs. Pour les fins de comparaison, j'en suis venu rapidement à porter une attention à l'apparence et à l'entretien des cours et des maisons du voisinage.

Dans les années 1950, l'intérêt pour l'aménagement était plus d'ordre individuel que collectif, en Gaspésie. Il y avait beaucoup de propriétés mal entretenues et, selon les endroits et les niveaux de richesse, on pouvait observer de longs secteurs d'habitat plus ou moins délabrés et entourés de rebuts de toutes sortes. Je trouvais ces endroits déprimants et j'avais la conviction qu'un minimum de ménage dans les cours et un peu de peinture sur certaines maisons pouvaient contribuer à améliorer la qualité des lieux.

Par ailleurs, mon premier voyage en auto-stop vers le séminaire de Gaspé m'a fait saisir les impacts des activités humaines dans la composition et la perception des paysages. Durant les temps d'attente et les traversées à pied des villages, j'ai pris conscience de forts contrastes entre les éléments visuels et olfactifs des localités forestières, des localités de pêcheurs avec leurs vignes et de la petite ville industrielle de Chandler, avec l'odeur nauséabonde de sa papeterie qui imprégnait l'air environnant.

Mes connaissances en aménagement se sont enrichies d'une autre composante, quand je suis arrivé à Montréal à 17 ans et que je me suis retrouvé dans un quartier pauvre et multifonctionnel du bas de la ville, sans végétation, avec des alignements de bâtiments de toutes formes, de mauvaise apparence et une odeur âcre qui flottait en matinée, surtout en hiver. La première prise de contact de ce nouveau cadre physique a été suffisante pour me conduire à une appréciation très négative de la ville, indépendamment de tout ce qu'elle pouvait apporter sur les plans social, économique et culturel. Le cadre physique est devenu pour moi un élément très significatif.

C'est en fait par l'expérience et par mon insertion dans différents milieux de vie que j'ai pris conscience du rôle joué par l'aménagement dans l'appréciation d'un cadre de vie. Je voyais l'importance de changements à apporter ou de problèmes à résoudre, sans prendre en considération les politiques publiques existantes ou nécessaires pour le faire. Mon intérêt pour l'aménagement était de l'ordre du physico-spatial, en association directe avec la qualité du cadre de vie.

Je n'ai reçu aucune formation sur l'aménagement avant d'atteindre le niveau de la maîtrise en géographie. Dans les années 1960, il n'y avait aucun cours d'aménagement dans les programmes de géographie à l'Université Laval ni à l'Université de Montréal. Le cours physico-spatial que j'ai suivi à la maîtrise portait sur sa dimension régulatrice. C'était le temps du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) et des grands projets d'aménagement dans plusieurs pays de l'Europe de l'Ouest. Mes premiers cours d'aménagement à l'UQAR portaient surtout sur ce rôle de l'aménagement comme outil de développement, ce que l'on pourrait aussi qualifier d'aménagement régional.

Dans un second temps, mon intérêt pour le développement est né dès l'adolescence, avec la prise de conscience des problèmes socioéconomiques du monde rural. Les perspectives d'emploi en Gaspésie étaient très faibles en dehors de l'agriculture, de la forêt, des pêcheries et des affaires. Il y avait obligation pour beaucoup de jeunes et de pères de famille de quitter leur localité de séjour pour migrer vers Montréal ou dans les grands chantiers au Québec ou au Canada. C'était un sujet de conversation récurrent et une préoccupation majeure pour un de mes frères, qui faisait partie de ces travailleurs à migration pendulaire de longue durée.

Les fly-in, fly-out ne datent donc pas d'aujourd'hui?

C. D. Non, c'est une très vieille réalité des régions périphériques. C'étaient surtout les régions de la Côte-Nord et de Montréal qui attiraient les jeunes travailleurs de l'Est-du-Québec, dans les décennies 1960 et 1970. Les plus aventureux allaient dans l'Ouest canadien. Les fréquences de déplacement étaient cependant différentes de celles d'aujourd'hui.

À part le manque d'emplois, il y avait aussi une très grande faiblesse des infrastructures de services, particulièrement dans les domaines de l'instruction et de la santé. La création du BAEQ en 1963 a suscité un peu d'espoir et activé mon intérêt pour la recherche de solutions aux problèmes socioéconomiques de la Gaspésie. Cependant, à l'espoir de départ a succédé rapidement de la déception en regard des solutions proposées.

Cet intérêt pour le développement économique est né indépendamment du début de ma formation en géographie, mais en est devenu rapidement une composante, à compter de ma deuxième année d'étude. Quand je le pouvais, je choisissais des propositions du BAEQ comme sujets d'analyse pour mes travaux de recherche. Ce sont ces travaux qui me donnaient les meilleurs résultats scolaires. J'ai ainsi analysé les fusions municipales, le zonage agricole, le développement touristique et les implications de la distance. Cet intérêt pour le développement s'est poursuivi avec l'examen et la contestation d'une partie de la première entente de développement Canada-Québec de 1968 concernant la Gaspésie et le Bas-Saint-Laurent, intérêt qui s'est maintenu jusqu'à aujourd'hui.

Comment ces deux concepts d'aménagement et de développement sont-ils interreliés?

C. D. L'aménagement et le développement sont deux réalités distinctes, mais fortement interreliées. Bien qu'on y réfère souvent en ce sens, l'aménagement ne produit pas toujours du développement. Il peut contribuer à améliorer la qualité du cadre de vie des individus et des collectivités, mais sans impacts significatifs sur leurs conditions de vie. Il arrive aussi que diverses formes d'aménagement aient des conséquences négatives sur les individus et sur l'environnement ou encore nuisent au développement.

Pouvez-vous expliquer davantage?

C. D. L'aménagement prend des significations différentes selon l'échelle considérée.

À grande échelle, pour une rue, un quartier, une localité, c'est le physico-spatial correspondant à l'urbanisme. C'est cette catégorie d'aménagement qui retient l'attention au Québec depuis les années 1970. Elle est contrôlée par les municipalités régionales de comté (MRC) et par les municipalités en appliquant les directives provenant du gouvernement québécois, formulées particulièrement dans les orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT). Cette catégorie d'aménagement peut avoir des incidences sur le développement, notamment par son rôle sur la qualité du cadre de vie ainsi que par la localisation, la nature et la qualité des infrastructures. Elle peut aussi avoir des impacts sur l'accès aux ressources et aux services. Le zonage, qui sert à contrôler l'aménagement, affecte aussi le potentiel de développement par ses effets sur le coût des terrains et sur leurs usages.

À petite échelle, c'est-à-dire pour une ou plusieurs régions ou pour l'ensemble de la province, l'aménagement prend une autre signification avec des impacts majeurs sur le développement. C'est la dimension régulatrice, correspondant à l'aménagement régional et impliquant l'élaboration d'un plan concernant de multiples aspects de l'organisation socioéconomique. Elle peut prendre un rôle important dans l'évolution des disparités territoriales, s'exerce dans le long terme et requiert l'implication des paliers supérieurs du gouvernement. Elle se traduit par des infrastructures majeures qui affectent à la fois l'économie et les conditions de vie socioéconomiques des collectivités. Elle est une intervention en vue d'infléchir les mécanismes normaux de l'économie et l'évolution de la structure de peuplement. Cette dimension était envisagée dans les années 1960 par le gouvernement du Québec et a conduit à la formation du BAEQ et à l'élaboration d'un plan de développement pour la Gaspésie et le Bas-Saint-Laurent. C'est surtout par cette dimension que s'exerce l'interrelation entre aménagement et développement.

L'intervention des gouvernements est donc nécessaire pour aménager le territoire à petite échelle?

C. D. Oui, car ça implique généralement des actions qui requièrent leurs interventions et /ou qui débordent le cadre des municipalités et des MRC. Si l'aménagement n'est pas nécessairement réalisé dans une perspective de développement, il faut cependant habituellement des interventions d'aménagement pour réaliser du développement. Toutes les productions de biens et de services exigent au moins l'aménagement de terrains et de locaux appropriés.

Parmi toutes les contributions que vous avez réalisées durant votre longue carrière, de laquelle êtes-vous le plus fier?

C. D. La réponse est difficile à donner, car, pour chacun des travaux entrepris, j'ai toujours été satisfait de les avoir conduits à terme en obtenant des réponses à mes questions de départ. J'ai toujours été aussi satisfait quand des travaux commandités ou des engagements sociaux ont donné des résultats concrets, comme la réfection de la route de ceinture de la Gaspésie en 1973, le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste en milieu rural (1993, UQAR)¹, la réalisation du sentier Le sentier du littoral à Rimouski, la réalisation de mesures sociales que j'avais proposées dans le programme du Parti libéral du Québec en 1985 ou encore le blocage d'une modification de zonage nuisible à l'environnement à Rimouski.

Les diverses instances gouvernementales ont donc pris en considération vos recommandations?

C. D. Pour certaines, oui. Pour ce qui est de la route de ceinture de la Gaspésie, la conjoncture a été favorable. Enseignant à Caplan pendant la rédaction de mon mémoire de maîtrise, j'ai organisé un mouvement de revendication afin d'obtenir la réfection de ladite route, qui était dans un piteux

état. Par diverses manifestations et avec l'appui des médias, on a sensibilisé le gouvernement et la population à l'urgence d'intervenir. Gérard D. Lévesque, alors député dans l'opposition, nous a garanti son appui. De retour au pouvoir et membre du cabinet, et fort de la pression populaire, il a profité du renouvellement de l'entente Canada-Québec pour le développement de la région afin d'obtenir les fonds nécessaires.

Mais, pour en revenir à mes travaux, je dirais que c'est mon dernier livre, *Aménagement, développement et environnement au Québec* (2022, PUQ), qui me donne le plus de satisfaction. Il est en quelque sorte le prolongement du livre *Les régions périphériques : défi au développement du Québec* (1983, PUQ), dont il constitue un élargissement du territoire d'analyse et un prolongement dans le temps de l'analyse des politiques gouvernementales. C'est aussi la réalisation d'un vieil objectif de vouloir prendre en compte l'environnement dans les activités d'aménagement et de développement. Le livre contient les trois volets qui ont été au cœur de mes recherches : l'analyse des disparités sociales et territoriales, un examen critique de 60 ans de politiques gouvernementales de développement et un ensemble de propositions pour favoriser le développement des régions périphériques. La prise en compte des politiques gouvernementales sur une longue période, qui ont été conçues par une diversité de gouvernements issus de différentes allégeances politiques, contribue à mettre en évidence la faible place occupée par la population des régions périphériques dans l'ensemble des politiques gouvernementales.

Vous semblez dire que le gouvernement n'en fait pas assez pour le développement régional. Que pourrait-il faire de plus?

C. D. Le gouvernement fait le minimum pour les infrastructures et les services de base et pour acheter la paix sociale. Il pourrait faire beaucoup plus. Il pourrait intervenir par une politique de long terme pour développer et renforcer les centres de services et la structure urbaine ou encore mettre en place diverses mesures de réglementation et de fiscalité, comme il l'a fait en 2001 avec le Programme sur le développement des régions ressources.

Il pourrait aussi, par exemple, profiter de la transition énergétique actuelle pour imposer de nouveau un contenu gaspésien ou régional dans le développement de l'éolien. Il pourrait également procéder à la décentralisation de bureaux administratifs et de fonctionnaires. Il y a aussi beaucoup de travail à faire dans le domaine du transport en commun. Ce sont donc des interventions structurantes de ce genre qui devraient être déployées, un peu comme vous [Majella Simard] le soulignez dans vos textes.

La richesse de votre curriculum vitae en dit long sur votre parcours professionnel et scientifique. Vous considérez-vous comme un chercheur infatigable, un scholar, comme on peut lire dans la littérature anglophone?

C. D. Je ne sais pas comment répondre exactement à cette question. Mon cheminement m'a amené à diversifier mes champs d'intérêt et d'analyse. En tant que professeur d'université, j'ai eu l'opportunité et la chance d'orienter mon travail vers l'analyse de sujets d'actualité qui m'ont toujours particulièrement intéressé. Né dans la petite localité de Saint-Alphonse en Gaspésie, j'ai très rapidement fait face aux problèmes de distance, de dispersion, d'emplois et de services de base. Pour toutes sortes de motifs, les déplacements à l'extérieur de la localité et de la région étaient des impératifs pour tout le monde et une source de nombreux problèmes. La distance s'est ainsi, d'une certaine manière, imposée à moi comme le sujet de recherche de ma thèse de doctorat et est demeurée un paramètre de base que j'ai aussi considéré dans mes travaux ultérieurs.

En corollaire, le plan d'aménagement du BAEQ au début des années 1960 m'a amené à m'intéresser particulièrement aux causes et aux solutions des problèmes socioéconomiques des résidents de la Gaspésie, puis à ceux des territoires aux caractéristiques socioéconomiques plus ou moins analogues. La localisation des individus et collectivités dans l'espace m'est graduellement apparue comme un facteur structurel majeur à forte incidence sur la vie socioéconomique et conditionnant les

perspectives de développement. Le développement régional est ainsi devenu un sujet d'intérêt permanent et un domaine privilégié de recherche.

De nombreuses recherches commanditées provenant des trois ordres de gouvernement et de différents organismes m'ont permis d'être directement associé à des problématiques particulières, tout en élargissant mes champs d'expertise. De nombreux problèmes que l'on observait dans les années 1960 sont toujours là et mon intérêt pour les analyser s'est maintenu. Avec le temps se sont aussi ajoutés d'autres champs d'intérêt, comme l'administration municipale avec ses impacts sur l'aménagement du territoire, la protection de l'environnement, les disparités socioéconomiques et territoriales, ainsi que le réchauffement climatique; autant de sujets qui font partie de l'actualité.

L'arrivée de l'informatique, d'Internet et l'accès facile à d'importantes banques de données ont contribué à faciliter mon travail et à m'inciter à le poursuivre jusqu'à maintenant. Je me considère comme un privilégié pour avoir pu gagner ma vie en effectuant un travail captivant dans un milieu de travail stimulant.

Y a-t-il un sujet que vous auriez souhaité approfondir? Si oui, lequel?

C. D. Dans mon dernier livre (2022, PUQ) ou dans un autre document, j'aurais aimé approfondir la question de l'environnement. C'est une composante importante de l'existence qui est devenue, durant les dernières décennies, une préoccupation majeure de la société québécoise et de l'humanité. Sous l'angle du contexte biophysique, l'environnement a toujours fait partie du champ d'analyse des géographes et est un élément de base de leur formation. Toutefois, ses interrelations avec la vie socioéconomique et la politique ont beaucoup évolué, si bien qu'il est devenu un déterminant majeur des politiques de tous les ordres de gouvernement.

Tout cela a beaucoup d'impacts sur la vie socioéconomique, sur les réglementations et sur les politiques gouvernementales. Certaines de ces dernières sont orientées par le nouveau paramètre de l'acceptabilité sociale. Ce dernier est fortement influencé par les médias, qui présentent bien souvent une vision superficielle ou même déformée de la réalité. À cela s'ajoutent la lourdeur et la complexité d'une réglementation mal connue et plus ou moins respectée – y compris par les organismes qui l'émettent.

Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), qui est censé être le chien de garde pour protéger l'environnement, ne règle pas tout, car il a aussi ses faiblesses et ses limites. Toutes les interventions d'aménagement affectent d'une façon quelconque l'environnement. Cela génère des pressions populaires, des normes à respecter et des contrôles administratifs qui alourdissent les processus, les freinent et rendent plus coûteuses les réalisations.

La protection de l'environnement génère aussi d'autres façons de faire et crée des opportunités de développement. La transition énergétique en cours aura des effets différenciés selon les parties du territoire. Le nouvel intérêt porté à l'environnement a beaucoup de conséquences sur le développement et l'aménagement, sur l'évolution des disparités ainsi que sur l'avenir du monde rural et des régions périphériques. L'environnement, avec toutes ses composantes, est plus que jamais au cœur des interventions d'aménagement et de développement. J'aurais aimé m'attarder davantage sur ses nombreuses implications.

Trouvez-vous que, depuis quelques années, les gouvernements mettent trop l'emphasis sur l'environnement, au détriment de problèmes récurrents au sein du monde rural, comme la décroissance démographique ou l'insuffisance de services?

C. D. L'environnement est devenu une valeur fondamentale au Québec, avec la protection des écosystèmes et les changements climatiques. Malgré toutes les incertitudes que ce dernier élément comporte, il génère des milliards de dollars en investissements plus ou moins justifiés. Les problèmes sociaux du monde rural retiennent relativement peu d'attention et de financement, dans ce contexte.

Justement, vous avez toujours manifesté un intérêt particulier pour la climatologie. D'ailleurs, vous avez déjà mentionné que vous vous destiniez à faire un doctorat dans ce domaine. Quelle est votre position vis-à-vis les changements climatiques?

C. D. J'ai fait mes mémoires de baccalauréat et de maîtrise en climatologie et enseigné la climatologie pendant plus de 40 ans. Le climat et son évolution ont été durant plus de 60 ans un important sujet d'attention et de recherche lié à mon travail. C'est en référence aux observations et aux connaissances acquises sur le sujet que je porte mon jugement sur les changements climatiques.

On peut identifier actuellement au moins trois approches pour traiter du sujet : une première basée sur la modélisation et véhiculée surtout par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC); une deuxième s'appuyant sur la première, et par laquelle on essaie de démontrer de façon indirecte l'existence de changements climatiques par les catastrophes ou phénomènes naturels réels ou appréhendés – c'est l'approche médiatique et populaire –; et une troisième, que je soutiens : la méthode empirique, qui s'appuie sur les faits démontrés, sur la physique et la chimie de l'atmosphère ainsi que sur les données d'observation enregistrées par les organismes gouvernementaux.

Toutefois, quelle qu'elle soit, la mesure des changements climatiques est revêue d'imprécisions. Ces dernières découlent d'une mauvaise répartition des stations d'observation. Le réseau est très faible sur la majeure partie de la planète. Il y a d'importantes discontinuités dans les séries de données. La grande majorité des stations ont été déplacées ou ont connu des modifications dans leur environnement. Les normales qui servent à mesurer l'évolution du climat devraient être des moyennes établies sur 30 années continues. Dans beaucoup de cas, elles représentent une durée inférieure à cette période.

Il y a toujours eu des changements climatiques. La période géologique du quaternaire aurait comporté au moins 10 cycles glaciaires majeurs, suivis de périodes de réchauffement. Les périodes interglaciaires comme celle que nous vivons actuellement comportent des fluctuations à la hausse et à la baisse des températures de l'air. Les variations se produisent à différentes échelles. On fait par exemple état d'un optimum atlantique qui se serait produit il y a 7000 ans, avec une température de plus de 2 degrés par rapport à l'actuelle. Les causes naturelles des changements climatiques sont nombreuses et il est impossible d'établir avec précision la contribution des facteurs anthropiques aux changements observés.

Quant aux prévisions, elles reposent sur des modèles qui s'appuient sur des approximations et sur des hypothèses. De nombreux facteurs d'incertitude caractérisent ces modèles, dont de grandes différences dans les scénarios (0 à 8 °C); des incertitudes sur le fonctionnement de la machine atmosphérique; la prise en compte insuffisante des effets régionaux; les incertitudes sur le rôle du gaz carbonique, des nuages, de la biosphère et de l'océan; des incertitudes sur les volumes de gaz à effet de serre; des incertitudes sur les volumes et le rôle des aérosols; et l'absence de corrélation entre la hausse de température et la hausse du gaz carbonique au xx^e siècle et durant le dernier millénaire.

Selon ce que je lis, le réchauffement climatique affecterait plus particulièrement le Canada. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation?

C. D. C'est une affirmation qui doit être nuancée. Au Canada, selon les données d'Environnement Canada, il y a une tendance au réchauffement depuis le début du xx^e siècle, mais entrecoupée de périodes à la hausse ou à la baisse. Il y a eu augmentation des températures de 1900 à 1910, de 1920 à 1935, de 1945 à 1955 et de 1970 à 2000, et une diminution de 1910 à 1920, de 1935 à 1945 et de 1955 à 1970. Ces valeurs moyennes cachent cependant d'importantes différences régionales. Les normales de température de 1971-2000 par rapport à celles de 1931-1960 révèlent de légères augmentations à l'ouest de l'Ontario et des diminutions à l'est, tout particulièrement dans les Maritimes. Des années 2010 à 2021, il y a des tendances stationnaires à l'augmentation, ou à la diminution, selon les endroits. Par exemple, concernant nos aéroports, c'est stationnaire à Saint-Hubert, ça augmente à Pierre-Elliott-Trudeau et ça diminue à Jean-Lesage.

Le nord-ouest tend à se réchauffer davantage que les autres parties du pays. Le niveau de variation change selon les saisons. Le nord du Québec a tendance à se refroidir au printemps. Les effets de la grande circulation sont fortement nuancés par des éléments locaux et régionaux.

Et comment se présente la situation à l'échelle mondiale?

C. D. À l'échelle mondiale, le climatologue Joseph Litynski de l'Université du Québec à Trois-Rivières a établi qu'il n'y a pas eu de réchauffement global de 1930 à 1990 en s'appuyant sur les données de 1 194 stations terrestres.

En fonction des facteurs régionaux, il y a eu réchauffement à certains endroits et un refroidissement à d'autres. La moyenne pondérée des changements s'établit à -0,05 °C. Pendant tout ce temps, les gaz à effet de serre ont augmenté. Toutefois, compte tenu des fluctuations de température et du refroidissement moyen durant cette période, il est impossible, selon Litynski, d'établir une corrélation entre l'évolution des gaz à effet de serre et la température. Ce constat est corroboré par les travaux de Jean-Claude Flageollet, qui a analysé en détail les données des stations météorologiques de longue durée des 300 dernières années en Europe.

Les données indiquent partout un réchauffement, mais celui-ci semble extrêmement variable selon les endroits et les périodes considérées?

C. D. Le climat intègre effectivement le concept de variabilité. Or, ce concept est largement ignoré dans tout le débat relatif au climat ou encore assimilé aux changements climatiques. Le climat est variable à toutes les échelles de temps et d'espace. La variabilité climatique dans le temps est influencée par la circulation atmosphérique, qui résulte de nombreux paramètres.

En considérant la réalité climatique actuelle et en s'appuyant sur les données officielles enregistrées dans les stations météorologiques, il est facile de constater que la variabilité observée aujourd'hui n'est pas différente de celle observée dans le passé. Les extrêmes de la période actuelle sont les mêmes ou moins élevés que ceux du passé. Les différences de quelques dixièmes de degré sont sans signification, compte tenu des changements effectués dans la localisation et dans l'environnement des stations. C'est entre 1949 et 1953 que le nombre de jours de dégel a été le plus élevé à l'aéroport Pierre-Elliott-Trudeau. Au même endroit, c'est de 1958 à 1962 qu'on a enregistré la plus forte moyenne de journées avec une température supérieure à 28 °C. Il est tombé 128,5 mm de pluie à Caplan le 11 septembre 1954.

Les phénomènes météorologiques extrêmes ne sont donc pas nouveaux?

C. D. Les phénomènes naturels de l'époque actuelle associés au climat sont du même ordre de grandeur et de fréquence que ceux du passé. Il y a toujours eu des périodes de chaleur ou de froid intense, des feux de forêt, des inondations et de l'érosion des berges.

Il y a actuellement une tendance, fortement appuyée par les médias, à tout associer aux changements climatiques. C'est une porte de sortie facile pour occulter des négligences, de la mauvaise gestion et des erreurs humaines. C'est aussi un bon moyen pour revendiquer et obtenir des subventions de l'État.

Il est déplorable de constater que le GIEC est devenu la seule référence dans les médias, qui n'en retiennent que les grandes lignes catastrophiques en ignorant d'importances nuances. Ces médias font rarement état des analyses de nombreux chercheurs, dont les travaux aboutissent à des résultats différents de ceux du GIEC.

Que pensez-vous du concept de développement durable dont on parle de plus en plus depuis les dernières années, en raison des modifications liées au climat et de l'intérêt de plus en plus marqué pour les chercheurs ainsi que de la part de la population en général vis-à-vis de l'environnement?

C. D. Le développement durable exprime une croissance économique respectueuse de l'environnement et de la préservation des ressources ainsi qu'une répartition équitable des fruits de la croissance. En raison de ses objectifs, le concept a suscité l'adhésion de tous les États membres de l'ONU. Il est devenu, au Québec comme au Canada, le fondement de nombreuses politiques, interventions et réglementations environnementales. En raison des valeurs qu'il véhicule, personne ne s'oppose publiquement à l'application du concept.

Toutefois, ce dernier a aussi un contenu très riche qui prête à toutes sortes d'interprétations. Tous les individus et les organismes, même ceux aux intérêts opposés, peuvent y trouver leur compte. Pour certains, il exprime surtout du développement économique, alors que, pour d'autres, en raison du mot « durable », c'est la préservation de l'environnement qui prévaut, une préservation qui va même s'opposer à la croissance et au développement.

La répartition équitable des fruits de la croissance implique, chez les gouvernements québécois et canadien, des énoncés qui ne sont pas suffisamment accompagnés par des moyens requis pour les rendre complètement opérationnels. Plusieurs mesures sont mises en place pour préserver l'environnement, mais il y en a très peu pour diminuer les inégalités sociales et territoriales. En fait, les gouvernements adhèrent aux principes de développement durable élaborés par l'ONU, mais ne prennent pas toutes les mesures nécessaires pour les mettre en application.

Selon les conceptions qu'on lui attribue, le concept de développement durable a de nombreuses implications socioéconomiques et conduit à des changements radicaux affectant l'aménagement du territoire, le développement socioéconomique et même la vie politique. Le mot « durable » appliqué à toutes sortes de réalités ou d'interventions contribue à légitimer et à valoriser leur signification et leur pertinence, même si elles sont fort discutables.

Enfin, le concept de développement durable contribue à occulter ou à marginaliser d'autres concepts importants, comme le développement régional.

Avec une carrière à l'UQAR échelonnée sur plus de 50 ans, quels changements les plus notables avez-vous pu observer au chapitre de l'enseignement et de la recherche?

C. D. Les changements les plus importants ont été de nature technologique, avec l'arrivée des microordinateurs et d'Internet ainsi que les développements de l'informatique. Tous ces éléments ont contribué à changer radicalement les façons de faire et à améliorer la productivité.

Le microordinateur a facilité et accéléré les calculs et les analyses, et a soustrait les professeurs au recours à l'ordinateur central en supprimant des délais d'attente et des coûts de calcul. Il a facilité la réalisation des travaux et dégagé le professeur de sa dépendance au personnel de soutien pour la dactylographie des travaux et la correspondance.

L'arrivée de la cartographie par ordinateur a aussi contribué à améliorer la recherche, l'enseignement et le contenu des publications. En plus d'être un moyen d'illustration, la cartographie est devenue un puissant outil de travail permettant d'analyser la répartition et la signification des variables en fonction d'éléments de localisation pour de grands ensembles territoriaux selon différentes échelles spatiales.

Internet et le courrier électronique ont aussi révolutionné l'accès à l'information et sa transmission, permettant de supprimer la manipulation et la transcription manuelle d'immenses masses de données. Ils ont aussi permis de réaliser des travaux d'envergure sans le recours aux auxiliaires de recherche et au financement externe, et d'obtenir un accès gratuit à d'importantes banques de données comme celles de Statistique Canada et d'Environnement Canada et à toute la législation et la réglementation du gouvernement québécois.

Enfin, l'informatique a permis de révolutionner l'enseignement en remplaçant les diapositives et les acétates par les PowerPoint et les vidéos, créant ainsi des économies de temps pour la préparation des cours et favorisant une meilleure illustration des présentations. Les échanges par courriel ont facilité la consultation des professeurs par les étudiants et permettent d'éviter des attentes et des déplacements.

Malheureusement, cette facilitation de l'enseignement a aussi conduit à une diminution de la fréquentation des salles de cours, car les étudiants peuvent aller chercher une bonne partie du contenu des cours sur les plateformes d'information.

Quel est, selon vous, le principal défi auquel le monde rural québécois fait face?

C. D. Les problèmes sont différents selon les parties du territoire, mais le monde rural doit s'adapter à une importante transition économique et démographique qui affecte les emplois et les services. Cette transition s'effectue dans un contexte sociopolitique qui crée des contraintes de peuplement et de développement dans une large partie du monde rural. Le territoire rural est davantage considéré pour certains groupes sociaux comme un milieu naturel à préserver que comme un espace de vie de qualité à développer.

Le secteur primaire, qui était le principal fondement de l'économie rurale, occupe une très faible partie de la main-d'œuvre. Par ailleurs, le secteur tertiaire, devenu le principal créateur d'emplois tant en milieu rural qu'en milieu urbain, est handicapé sur le territoire rural par la taille démographique des localités. Il se développe surtout en milieu urbain, tant sur les plans qualitatif que quantitatif, entraînant un courant démographique permanent des espaces les moins peuplés vers les agglomérations urbaines. En raison des services qu'il exige et des besoins de main-d'œuvre qualifiée, le développement des emplois spécialisés du secteur secondaire est aussi affecté par la composition et par la qualité du secteur des services.

Par ailleurs, la préservation du milieu naturel, tout particulièrement la ressource agricole, crée des contraintes au peuplement, ce qui limite considérablement le potentiel de développement offert par le cadre naturel. En raison du contexte qui prévaut, de nombreuses localités qui perdent de la population et des services et qui disposent de faibles niveaux de revenus vivent des situations difficiles dont les avenues de sortie ne sont pas évidentes.

Comment pourrait-on relever ce défi?

C. D. Il faut qu'il y ait au départ une véritable volonté politique d'intervention. Il y aura toujours un déficit de services dans les espaces à population dispersée, mais il y a aussi la possibilité d'améliorer la situation qui prévaut. Dans un premier temps, les paliers supérieurs du gouvernement doivent reconnaître que le fait de laisser fonctionner les mécanismes de l'économie va contribuer au maintien et à l'agrandissement des déséquilibres existants. Les politiques de développement mises en place depuis des dizaines d'années visent surtout à acheter la paix sociale et sont sans effets sur les problèmes structurels.

Les gouvernements ont plusieurs moyens à leur disposition avec des actions à courts et longs termes. Ils devraient aussi mieux utiliser les opportunités qui se présentent, notamment dans la transition énergétique en obligeant des contenus des régions périphériques dans le développement éolien, comme le gouvernement provincial l'a fait pour la Gaspésie dans les années 2000.

À long terme, il faut favoriser le renforcement de l'armature urbaine et des centres de services de façon à rééquilibrer la structure de peuplement pour renforcer l'offre de services et le potentiel de développement, et pour améliorer ainsi la qualité de vie des résidents. En parallèle, il faut considérer le monde rural comme un milieu de vie, et non seulement un territoire de protection et d'utilisation des ressources. Il faut orienter les interventions gouvernementales en conséquence de façon à mieux favoriser le peuplement.

Depuis longtemps, le territoire rural constitue un lieu de séjour pour de nombreux résidents qui gagnent leur vie à l'extérieur de leur localité. Cette économie résidentielle doit être favorisée davantage. Par les hauts revenus qu'elle apporte, elle constitue un élément de base pour le maintien du peuplement et d'un minimum de services à de nombreux endroits. Elle occupe déjà une frange de travailleurs beaucoup plus importante que celle axée sur la mise en valeur des ressources naturelles et offre plus de possibilités d'expansion que le secteur des ressources. Le développement pourrait être favorisé par le renforcement de la structure urbaine et des centres de services.

À court terme, les paliers supérieurs du gouvernement pourraient agir avec beaucoup plus d'énergie et d'efficacité que ce qui résulte des politiques et des programmes en cours en utilisant la fiscalité, la législation et des réglementations appropriées concernant certains territoires ruraux particuliers, comme les secteurs en dévitalisation.

Depuis quelques années, on assiste à des regroupements municipaux en vue de contribuer à la revitalisation des petites localités. Quelle est votre position face à de telles fusions?

C. D. Ça ne devrait pas être la solution à envisager. D'autres raisons devraient primer pour favoriser la fusion, comme la fourniture et le coût des services.

Chaque cas de fusion doit être considéré en fonction de la géographie, des affinités sociales, des habitudes de déplacement de la population et de la localisation des services. Il faut se méfier des économies d'échelle promises par la fusion. C'est généralement le contraire qui prévaut :

l'augmentation de la population et l'agrandissement de l'assiette fiscale créent une propension à l'augmentation des dépenses.

Il est aussi important de considérer la taille respective des municipalités fusionnées. Le regroupement d'une petite municipalité avec une plus grande a de forts risques d'entraîner une marginalisation de la petite, pouvant même conduire à terme à la perte de ses représentants au conseil municipal.

En même temps, il y a de moins de citoyens qui s'impliquent au sein de leur conseil municipal. Les fusions ne contribuent-elles pas à pallier ce problème?

C. D. Oui, ça peut y contribuer, mais il ne faut pas perdre de vue les enjeux que ça implique. La fusion va diminuer la représentation de la population au conseil municipal des localités regroupées. Mieux vaut faire cette diminution du nombre d'élus dans la municipalité où le problème se pose. Par exemple, deux petites municipalités qui ont été fusionnées à Rimouski n'ont plus de représentants au conseil municipal. C'est une perte, sur le plan de la démocratie.

Vous avez été un grand défenseur, voire un militant de l'amélioration de la qualité de vie des résidents de Rimouski. Que pensez-vous de la situation actuelle de la ville en matière d'aménagement?

C. D. L'aménagement du territoire à Rimouski présente des problèmes, comme à bien d'autres endroits au Québec. Cela met en cause les outils d'urbanisme, ceux et celles qui les contrôlent ainsi que la culture générale en regard de l'aménagement. À la lumière de ce qui se passe depuis une cinquantaine d'années, il y a lieu de se poser des questions sur le rôle du plan et des règlements d'urbanisme.

La situation actuelle s'inscrit dans la continuité des pratiques antérieures, c'est-à-dire qu'il y a peu de place accordée à l'harmonisation des formes et des volumes, à la pollution visuelle et à l'esthétisme de la part des autorités municipales. Les règlements de zonage sont constamment modifiés pour satisfaire les besoins des entrepreneurs en négligeant souvent leurs conséquences sur les éléments de voisinage, les incompatibilités de fonctions et les effets d'ensemble. La ville bénéficie d'un milieu naturel de grande qualité, qu'elle pourrait mieux exploiter. Elle a, dans une large mesure, tourné le dos au fleuve et mal utilisé son étagement en terrasses.

Plusieurs erreurs en aménagement ont des impacts de longue durée. Une des plus remarquables est la localisation de son site d'enfouissement sanitaire sur la berge de la rivière Rimouski, en zone agricole, dans un quartier habité. Cet aménagement a été fait avec la bénédiction du gouvernement, à l'encontre de plusieurs éléments de sa réglementation, et malgré une forte mobilisation citoyenne et la présentation d'une pétition de plus de 5 000 noms déposés à l'Assemblée nationale. Ce site pollue la rivière Rimouski depuis plus de 45 ans et a entraîné des dépenses de plusieurs millions de dollars en efforts de dépollution et pour le transport du lixiviat à une dizaine de kilomètres du site.

Un autre problème majeur réside dans la dévitalisation du centre-ville. Il n'est pas nouveau et a tendance à se renforcer avec le développement de la Cité des achats à l'est de la ville, le manque de stationnements et le coût d'utilisation de ceux qui sont disponibles. Le problème de stationnements tend à s'accroître à la suite des interventions de la Ville, qui en supprime au lieu d'en ajouter. La situation va inévitablement s'aggraver par la transformation annoncée du stationnement gratuit que constitue le parc des Vétérans en un espace récréatif dont on ne connaît pas encore la nature et pour lequel un appel à idées va être lancé. La Ville prévoit investir près de 20 millions de dollars pour ce projet très imprécis.

Selon le plan d'urbanisme de 1994, la Cité des achats ne devrait pas être là où elle se trouve. Le plan indiquait qu'il ne devait pas y avoir d'implantations commerciales le long de la future voie d'accès à l'autoroute en vue de protéger la vocation commerciale du centre-ville. On a fait exactement le contraire à la suite de nombreuses modifications du règlement de zonage. Les plans d'urbanisme qui ont suivi celui de 1994 devaient, selon la Ville, être mieux adaptés aux nouvelles réalités et permettre ainsi d'éviter les modifications de zonage.

Nous observons exactement le même type de situation dans certaines villes du Nouveau-Brunswick. L'objectif des villes semble souvent tourné vers un objectif de croissance en reléguant au second plan la qualité de vie de leurs citoyens.

C. D. Depuis quelques années, la Ville de Rimouski se fait la promotrice de la mobilité durable. Elle y investit beaucoup d'argent en s'attaquant tout particulièrement à la fluidité de la circulation automobile en l'entravant de différentes façons. Des artères à quatre voies sont transformées en rues à deux voies par différents moyens, dont de larges plaques de ciment, et celles à deux voies sont hérissées de poteaux jaunes pour créer partout des goulots d'étranglement, qu'il y ait ou pas des passages piétonniers. Cela n'améliore en rien la qualité visuelle de rues, déjà enlaidies par un pavage dégradé et par les poteaux qui soutiennent les fils aériens. Autre problème de cohérence, alors qu'on veut favoriser le transport actif, on construit en même temps des rues sans trottoirs et la principale voie d'accès à la Cité des achats en est dépourvue. La Ville investit actuellement 5,4 millions de dollars pour rétrécir un tronçon de l'avenue de la Cathédrale, sa principale artère nord-sud et une collectrice majeure. Les changements climatiques font partie des justifications évoquées. On veut, entre autres motifs, enlever de l'asphalte pour réduire les îlots de chaleur, ce qui n'est pas très pertinent à Rimouski, où c'est plutôt la fraîcheur de l'air qui fait problème.

La lutte à l'asphalte vient de se traduire aussi par une nouvelle modification de zonage en vue de permettre la construction de blocs de multifamiliaux dans les stationnements de la Cité des achats. On semble vouloir créer là le même problème de déficit de stationnements qu'au centre-ville. Ce problème de stationnements risque aussi de se produire tout autour des nouveaux édifices à logements, où le nombre de cases de stationnement prévues sera largement inférieur au nombre de logements. Dans ces derniers cas, la volonté de densification fait aussi oublier des normes usuelles en vue d'harmoniser les formes, les volumes et les localisations, et de maintenir la qualité des milieux de vie.

Quelle est la voix des citoyens, dans tout cela?

C. D. La Ville de Rimouski respecte les mécanismes de consultation mis en place par le gouvernement. Elle vient d'ailleurs d'entreprendre des consultations en vue d'établir un nouveau plan d'urbanisme. Toutefois, les nombreuses modifications de zonage ont tendance à être effectuées dans l'indifférence générale – ou peut-être avec un sentiment d'impuissance – chez les gens directement concernés. Les oppositions occasionnelles de quelques individus sont sans effets. En raison des mécanismes réglementaires existants, les oppositions de groupe sont des démarches exigeantes qui ont été rarement entreprises. Il faut savoir qu'il n'y a pas de partis politiques à Rimouski.

Vous connaissez sur le bout de vos doigts toutes les politiques de développement régional qui ont vu le jour au Canada et au Québec depuis les 60 dernières années. Parmi ces politiques, y en a-t-il une qui s'est démarquée par rapport aux autres? Pourquoi?

C. D. Oui, la *Stratégie de développement économique des régions ressources*, présentée lors du Discours sur le budget 2001-2002, s'est réellement démarquée de toutes les autres politiques. Elle était vraiment axée sur la lutte aux disparités territoriales. Elle contenait d'importantes mesures fiscales pour favoriser la diversification de l'économie, la mise en valeur des ressources naturelles, le financement des PME et la création d'entreprises dans les régions ressources.

Parmi les nombreuses mesures, il y avait l'impôt zéro pour les PME manufacturières des régions ressources isolées. Cette stratégie a été tellement efficace qu'une coalition des régions centrales, appuyée par le Conseil du patronat, a fait pression en 2007 auprès du gouvernement pour obtenir son abolition. Elle était considérée comme une concurrence déloyale pour leurs entreprises manufacturières. Le gouvernement a cédé graduellement aux pressions. C'est une belle illustration des conséquences du faible poids politique des régions ressources, en raison de la faiblesse de leur poids démographique.

Vous misez beaucoup sur la correction des problèmes structurels pour endiguer les difficultés des régions périphériques. Pourquoi, selon vous, les gouvernements, peu importe leur allégeance politique, semblent-ils frileux à orienter leurs interventions en ce sens?

C. D. C'est en partie pour la même raison que l'abolition de la *Stratégie de développement économique des régions ressources*. C'est aussi sans doute à cause d'une lecture incomplète des causes et des conséquences des disparités territoriales. Aussi, il semble bien que les équipes dirigeantes ne voient pas l'utilité de déroger au modèle économique actuel qui fait de Montréal, et accessoirement de Québec, les forces motrices de l'économie québécoise. Ce modèle est soutenu par un discours politique et par des interventions acceptées par toutes les instances régionales. Les régions à problèmes majeurs semblent se satisfaire du statu quo actuel des politiques de développement régional.

Le rôle de la géographie est bien pris en compte pour ce qui est de l'accès aux ressources, mais est plutôt ignoré en regard de la répartition du peuplement. Cette répartition n'est pas neutre. Sur une économie fortement axée sur le tertiaire, elle avantage particulièrement les entités territoriales ayant le plus grand poids démographique et politique. Toutefois, les conséquences actuelles et appréhendées de l'augmentation du déséquilibre de la structure de peuplement semblent plutôt ignorées.

Les conséquences économiques, sociales et territoriales du déséquilibre structurel sont considérées à la pièce, au gré des sollicitations et des pressions pour obtenir leur correction. La congestion dans les grandes villes coûte très cher, mais on se questionne peu sur le rôle joué par le déséquilibre de la structure urbaine dans ces situations. Le déséquilibre territorial semble vu comme une réalité qu'on ne peut – ou qu'il n'y a pas lieu de – modifier, même s'il génère d'importants coûts sociaux, économiques et environnementaux. La démographie suscite de l'intérêt en regard du vieillissement de la population et des courants migratoires, mais apparemment de l'indifférence par rapport à sa répartition spatiale.

La dimension régulatrice de l'aménagement ne fait pas partie des orientations politiques des gouvernements qui se succèdent à Québec. Il en sera vraisemblablement ainsi tant que les régions périphériques accepteront le statu quo et ne feront pas fortement pression pour renforcer la structure urbaine et les centres de services de leur territoire.

Croyez-vous que des mobilisations sociales comme nous l'avons vu dans les années 1970 avec les Opérations Dignité pourraient revoir le jour? Il me semble que nous sommes dans une société individualiste et que la solidarité territoriale s'effrite comme peau de chagrin. Êtes-vous de cet avis?

C. D. Je crois que oui, si des événements majeurs se présentaient et s'il y avait des leaders pour activer et maintenir la mobilisation, comme ce fut le cas dans les années 1970. Quand des gens se sentent directement concernés par des problèmes majeurs, ils sont généralement prêts à essayer de se faire entendre. On le voit avec les mouvements citoyens pour la protection de l'environnement ou encore pour le maintien de services essentiels.

Depuis quelques années, la dévitalisation dans les localités rurales situées loin des villes semble prendre de l'ampleur, notamment en raison de la perte de services de proximité. En même temps, de moins en moins de chercheurs et d'organismes semblent se préoccuper de ce phénomène ou s'y intéresser. Comment expliquez-vous cette situation?

C. D. Peut-être parce que ce sujet n'est pas très à la mode et concerne une petite fraction de la population. Au départ, il faut reconnaître que relativement peu de chercheurs s'intéressent au monde rural pour les conditions de vie de sa population. L'intérêt des chercheurs pour la ruralité porte surtout sur des thèmes particuliers comme la protection du territoire agricole, l'environnement, la forêt, l'exploitation minière et l'agriculture ou encore pour des problématiques particulières comme le vieillissement de la population.

Puisqu'il concerne relativement peu de gens par rapport à la population totale et qu'il n'a aucune incidence sur les conditions de vie de la majorité de la population, le problème de la dévitalisation a tendance à passer inaperçu. Sauf cas exceptionnels, les ruraux des petites localités ont un poids politique pratiquement nul à l'échelle nationale, ce qui ne contribue pas à en faire un secteur de recherche favorisé par le financement, comme le sont par exemple les changements climatiques.

Actuellement, la dispersion de la population en milieu rural semble préoccuper le gouvernement du Québec davantage en regard de la production des GES que du déficit de services. Pour réduire les GES, il préconise la densification des villages. Bref, il semble que ce soit plus les changements climatiques et la protection des ressources que la diminution des services qui attirent l'intérêt de l'État sur les localités en dévitalisation.

Quel a été votre plus grand regret ou votre plus grande déception sur le plan professionnel au cours de toutes ces années en recherche et en enseignement?

C. D. Ma plus grande déception est liée à notre programme de géographie, qui a fortement évolué vers la géographie physique dans les années 2000, avec un affaiblissement considérable de la géographie humaine. Quand j'ai élaboré le programme de géographie en 1970, j'ai établi un équilibre entre les cours de géographie physique, de géographie humaine et les cours à caractère technique. Les professeurs ont été engagés en conséquence. Cet équilibre s'est maintenu jusqu'aux années 2000. À partir de cette date, des professeurs de géographie humaine ont pris leur retraite. En raison de déficiences dans les mécanismes de sélection, ils ont été remplacés par des professeurs de géographie physique. Avec l'arrivée de ces derniers, le programme a été constamment modifié, avec une nette marginalisation de la géographie humaine.

Actuellement, six des huit professeurs enseignent et font de la recherche en géographie physique. Cela a des impacts sur les orientations des étudiants, qui sont beaucoup plus nombreux en géographie physique. Faute d'effectifs suffisants, des cours de géographie humaine sont donnés en tutorat ou supprimés de l'horaire. Tout cela crée des déficiences sérieuses dans la formation des étudiants.

J'ai pu le constater lors de mes dernières années à l'UQAR et je trouve cela aussi très regrettable. Cet effritement caractérise-t-il plus spécifiquement l'UQAR ou est-il généralisé?

C. D. Je serais prêt à penser qu'il y a une tendance à valoriser davantage la géographie physique ou appliquée quand je constate que le Département de géographie de l'Université Laval fait maintenant partie de la Faculté de foresterie et de géomatique. Toutefois, je ne connais pas suffisamment l'ensemble des programmes de géographie du Québec pour porter un jugement valable sur ce sujet.

Pour terminer, quelle est votre plus grande espérance?

C. D. La mise en place de tous les moyens requis pour en arriver à une forte atténuation des inégalités sous toutes leurs formes. J'aimerais bien que le monde rural devienne plus vigoureux et soit reconnu pour son cadre de vie, et non uniquement comme un endroit où on va puiser des ressources. Or, il n'y a pas juste la ruralité qui a des problèmes. Les inégalités et les injustices sociales sont présentes partout. Il y a aussi beaucoup de misère et de pauvreté dans les villes.♦♦♦

Je vous remercie beaucoup, Monsieur Dugas, d'avoir accepté de répondre à nos questions.

C. D. Cela m'a fait plaisir.

La revue Organisations & Territoires remercie monsieur Dugas pour le temps accordé à cette entrevue enrichissante.

NOTES

1 Au moment de la réalisation de l'entrevue, le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste en milieu rural était toujours en vigueur.

RÉFÉRENCES

Dugas, C. (1983). *Les régions périphériques : défi au développement du Québec*. PUQ.

Dugas, C. (1988). *Disparités socio-économiques au Canada*. PUQ.

Dugas, C. (1993). *Impact socio-économique de la fermeture des bureaux de poste en milieu rural*. UQAR.

Dugas, C. (2002). Une stratégie de renforcement des petits centres ruraux. *Organisations & Territoires*, 11(1), 11-16.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v11n1.820>

Dugas C. (2022). *Aménagement, développement et environnement au Québec*. PUQ.

Genest, C. G. (2021). *Les changements climatiques vus par la méthode empirique du Professeur Joseph Litynski*. Société de géographie de la Mauricie.

Ministère des Régions. (2001). *La force des régions : un maillon essentiel de notre économie – Stratégie de développement économique des régions ressources*. Gouvernement du Québec. <https://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/20012002/fr/pdf/DeveloppementRegions.pdf>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2021>

