

**HEC MONTRÉAL**

**Vers une ré-institutionnalisation du « Made in Canada » : une analyse  
des motivations sous-jacentes à la production locale pour les firmes de  
mode canadiennes**

**par**

**Marc Alexandre André**

**Sciences de la gestion  
(Option management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Août 2018

© Marc Alexandre André, 2018

## RÉSUMÉ

Alors que l'industrie canadienne de la mode présente des signes visibles d'essoufflement, divers spécialistes restent sceptiques quant à l'avenir de la production locale. Pourtant, certaines firmes de mode n'hésitent pas à redoubler d'efforts afin de préserver un tel modèle d'affaires. Cette situation nous invite alors à analyser plus en détail les motivations sous-jacentes à la stratégie « Made in Canada » pour les entreprises de mode canadiennes.

À partir d'une série d'entrevues réalisées auprès d'une quinzaine de gestionnaires, notre étude révélera que l'adoption d'une telle stratégie est à la fois motivée par des considérations morales et instrumentales, dont la pertinence varie en fonction de l'évolution du contexte institutionnel et du positionnement stratégique de la firme.

Prenant appui sur des concepts issus de la théorie de la justification, de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie de l'identité corporative, nous formulerons une typologie exclusive permettant d'interpréter les différentes significations attribuées au « Made in Canada ». Inspirés du modèle de réparation institutionnelle préconisé par Patriotta et ses collègues (2011), nous élaborerons également un modèle théorique permettant de retracer le processus de consolidation, de mise en valeur et de marchandisation du label « Made in Canada ». Un tel modèle facilitera ainsi la compréhension des phénomènes de « désinstitutionnalisation » et de « ré-institutionnalisation », et permettra ultimement de répertorier les mécanismes à travers lesquels, des institutions en crise de légitimité parviennent à être réparées.

**Mots clés :** travail institutionnel, « Made in Canada », théorie de la justification, industrie de la mode, désinstitutionnalisation, ré-institutionnalisation, effet du pays d'origine

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
TABLE DES MATIÈRES .....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	5
2.1 : L'industrie de la mode : un domaine en pleine reconfiguration .....	5
2.1.1 : Un aperçu de l'industrie de la mode dans le mode .....	5
2.1.2 : Une industrie confrontée à des défis de taille .....	6
2.1.3 : Les enjeux relatifs aux entreprises de mode canadiennes.....	9
2.2 : L'effet du pays d'origine, une source de valeur sous-estimée? .....	12
2.2.1 : Le pays d'origine, une construction multidimensionnelle .....	12
2.2.2 : L'impact du pays d'origine sur l'évaluation des biens .....	14
2.2.3 : Les interactions entre l'effet de marque et l'effet du pays d'origine .....	19
2.3 : Problématique .....	23
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	26
3.1 : Choix de la méthodologie de recherche.....	26
3.2 : Cueillette de données .....	30
3.3 : Analyse des données .....	32
3.4 : Limites de la méthode utilisée .....	34
3.4 : Considérations éthiques .....	37
CHAPITRE 4 : CADRE CONCEPTUEL ET RÉSULTATS.....	38
4.1 : « Made in Canada » une stratégie, six types de justifications.....	39
4.1.1 : La théorie de la justification.....	39
4.1.2 : Les principaux déterminants de la production locale.....	44
Le monde civique .....	44
Le monde industriel.....	51
Le monde de l'opinion .....	60
Le monde marchand.....	68
Le monde domestique .....	72

Le monde de l'inspiration .....	80
Qu'en est-il du monde vert ?.....	85
4.2 : « Made in Canada » : une pratique institutionnalisée ?.....	89
4.2.1: La théorie institutionnelle .....	92
4.2.2: « Made in Canada »: un phénomène dynamique .....	102
4.2.3: La logique pionnière .....	104
4.2.4: La logique opportuniste .....	109
4.2.5 : Vers une consolidation et une exploitation du « Made in Canada ».....	112
4.3 : « Made in Canada » : une stratégie formulée avec des réserves.....	116
4.3.1 : « Made in Canada » : une image corporative contraignante ?.....	117
4.3.2 : « Made in Canada » : une stratégie communicationnelle modulable ...	121
CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....	123
5.1 : Interprétation des résultats et liens avec la littérature.....	123
5.1.1 : « Made in Canada » : fondements axiologiques de sa mise en œuvre....	123
5.1.2 : « Made in Canada » : fondements institutionnels de sa mise en œuvre..	127
5.1.3 : « Made in Canada » : fondements stratégiques de sa mise en œuvre ....	129
5.2 : Apports de la recherche: .....	133
5.3 : Limites et avenues de recherche: .....	139
CHAPITRE 6 : CONCLUSION .....	140
BIBLIOGRAPHIE.....	147
ANNEXES.....	154
Annexe 1- Outil de recrutement.....	154
Annexe 2- Guide d'entrevue (président).....	155
Annexe 3- Guide d'entrevue (directeur du marketing).....	157
Annexe 4- Guide d'entrevue (directeur de la logistique ou de l'approvisionnement) .....	159
Annexe 5- Guide d'entrevue (directeur des opérations) .....	161
Annexe 6- Formulaire de consentement à une entrevue en organisation.....	163
Annexe 7- Modèle de réparation institutionnelle.....	166

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 3.1 : Liste des participants à la recherche .....	32
TABLEAU 3.2 : Huit enjeux sociolinguistiques susceptibles de compromettre la fiabilité des entrevues .....	36
TABLEAU 4.1.1 : Aperçu des sept mondes propres à la théorie de la justification .....	41
TABLEAU 4.1.2 : Principales composantes de la « grammaire des conventions ».....	42
TABLEAU 4.1.3 : Les justifications civiques du « Made in Canada ».....	45
TABLEAU 4.1.4 : Les justifications industrielles du « Made in Canada ».....	52
TABLEAU 4.1.5 : Les justifications du « Made in Canada » selon la logique de l'opinion .....	61
TABLEAU 4.1.6 : Les justifications marchandes du « Made in Canada » .....	68
TABLEAU 4.1.7 : Les justifications domestiques du « Made in Canada » .....	73
TABLEAU 4.1.8 : Les justifications inspirées du « Made in Canada » .....	80
TABLEAU 4.1.9 : Les justifications écologiques du « Made in Canada » .....	85
TABLEAU 4.2.1 : Liste des concepts mobilisés de la théorie institutionnelle.....	91

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 4.2.1 : Dynamique de consolidation et d'exploitation du « Made in Canada » .	113
Figure 4.3.1 : Modèle opérationnel de gestion de l'image corporative .....	120
Figure 4.3.2 : Liste des variables influençant l'image corporative selon le point de vue des consommateurs .....	122
Figure 5.1 : Les diverses significations accordées au label « Made in Canada » selon le point de vue des dirigeants et des gestionnaires des firmes de mode .....	125
Figure 5.2 : Dynamique de consolidation et d'exploitation du « Made in Canada » ....	135

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche, monsieur Djahanchah Philip Ghadiri pour sa confiance, son expertise et son soutien. Toujours disponible et à l'écoute, il a su éveiller en moi la détermination, la rigueur et l'audace conceptuelle nécessaires pour mener à bien ce mémoire. Ses habiletés pédagogiques exceptionnelles auront sans doute marqué mon cheminement académique et personnel.

Je voudrais aussi remercier mesdames Ann Langley et Linda Rouleau pour le temps qu'elles ont bien voulu consacrer à l'évaluation de ce mémoire.

Merci également à chacun des gestionnaires ayant généreusement participé au processus de collecte de données. Votre contribution m'aura permis de compléter ce projet de recherche.

En dernier lieu et non le moindre, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers ma famille et mes amis. Merci de m'avoir épaulé et de m'avoir encouragé tout au long des derniers mois de rédaction. Une telle tâche m'aurait semblé impossible sans vous.

M.A.

# CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

En 1980, Peter Drucker- célèbre théoricien ayant profondément marqué l’histoire du management - écrivait son seizième ouvrage intitulé *Managing in Turbulent Times*. À travers cette œuvre, Drucker prétendait aider les gestionnaires à mieux composer avec les nouvelles réalités socioéconomiques de l’époque, caractérisées par une intégration accrue des marchés internationaux, entraînant une compétition toujours plus féroce entre firmes. Face à de tels bouleversements, l’auteur signalait que la tâche première du gestionnaire était de promouvoir l’adaptabilité de son organisation afin de garantir sa survie dans des périodes de turbulence. Pourtant, le dénommé « pape du management » constatait, à son plus grand regret, que de nombreuses organisations faisaient preuve d’inertie et se cantonnaient à leurs anciennes pratiques de gestion. Campés sur leurs vieilles habitudes, de nombreux gestionnaires perpétuaient, selon lui, des pratiques improductives et inadaptées, reflétant *de facto* un déni du principe de réalité. La plus grande menace à laquelle sont confrontées les organisations, pensait-il, n’est pas de nature exogène, mais plutôt de nature endogène ; c’est d’agir avec la logique d’hier:

A time of turbulence is a dangerous time, but its greatest danger is a temptation to deny reality. [...] The greatest and most dangerous turbulence today results from the collision between the delusions of the decisionmakers, whether in governments, in the top managements of businesses, or in union leadership, and the realities (Drucker, 1980 : 5).

Alors que quatre décennies se sont écoulées depuis la parution de cet ouvrage, il est saisissant de constater à quel point les enjeux qui y sont soulevés paraissent toujours d’actualité. Bien que l’industrie de la mode soit perçue comme étant pleinement intégrée dans les rouages de l’économie mondiale (Macchion *et al.*, 2015), force est de constater que certaines pratiques adoptées par les firmes indépendantes de mode au Canada détonnent avec cette vision « mondialisée » du commerce de vêtements. Si l’adoption d’un réseau international de



production est devenue monnaie courante dans l'univers de la mode, diverses entreprises canadiennes de mode n'hésitent pas à défier une telle logique et optent plutôt pour une stratégie de production locale (Brydges, 2017; Brydges et Pugh, 2017).

À la lumière des réflexions avancées par Drucker (1980), une telle situation semble soulever un paradoxe intéressant. D'une part, divers spécialistes manifestent un certain scepticisme quant à la portée stratégique de la production « Made in Canada » dans le contexte d'affaires actuel (Milstein & Co Consulting Inc., 2008; Noreau, 2016). Comme s'ils s'étaient directement inspirés des propos de Drucker (1980), divers experts expliquent qu'une telle stratégie s'harmonise difficilement avec les nouvelles réalités de l'industrie de la mode.

Considérant que le coût de la main-d'œuvre canadienne est particulièrement élevé et que les principales entraves au commerce international ont été levées, la production « Made in Canada » se veut *a priori* moins compétitive que celle des pays en voie de développement (Milstein & Co Consulting Inc., 2008). Par ailleurs, certains auteurs (Brydges et Pugh, 2017) suggèrent que le label « Made in Canada » ne jouit pas du prestige suffisant pour pouvoir concurrencer d'autres labels aussi bien établis comme le « Made in Italy ». Dans cette optique, divers auteurs suggèrent que la stratégie « Made in Canada » se veut problématique puisqu'elle ne cadre ni avec une stratégie de différenciation par les coûts, ni avec une stratégie de « niche » orientée vers des produits de luxe (Brydges et Pugh, 2017; Leslie, Brail et Hunt, 2014). Loin de percevoir la production locale comme étant une source d'avantage concurrentiel éventuelle, certains analystes (Milstein & Co Consulting Inc., 2008; Noreau, 2016) semblent l'envisager comme étant une pratique risquée et en décalage avec le contexte actuel<sup>1</sup>.

---

1. À ce sujet, voici les commentaires avancés par la firme de consultation Milstein & Co (2008), adoptant une posture critique à l'égard de la mode « Made in Canada » : « Malheureusement, les entreprises canadiennes ont été relativement lentes à s'adapter au modèle de la chaîne de valeur mondiale de spécialisation. Nombre d'entre elles ont plutôt conservé leur modèle traditionnel, qui consiste à effectuer toutes les tâches de valeur de façon médiocre tout en servant un vaste public non ciblé. En adoptant une telle position, les entreprises s'exposent à la concurrence de spécialistes de calibre mondial » (p.10).

D'autre part, divers experts (Brydges, 2017; Leslie, Brail et Hunt, 2014) constatent que de nombreux designers canadiens continuent à privilégier une stratégie de production locale, et ce, en dépit d'un contexte institutionnel morose. Alors que l'industrie canadienne de la mode manifeste des signes visibles d'essoufflement, diverses firmes canadiennes de mode n'hésitent pas à « ramer à contre-courant » afin de perpétuer un système de production local (Brydges et Pugh, 2017). Ni la fermeture massive des manufactures locales ni la disparition systématique des quartiers industriels dédiés à la mode au Canada ne semblent décourager les petites entreprises locales d'entreprendre un tel choix stratégique. Nous n'avons qu'à nous promener dans des quartiers comme le Plateau Mont-Royal à Montréal ou le West Queen West à Toronto pour constater que loin de constituer un vestige du passé, la mode « Made in Canada » demeure un phénomène d'actualité (Brydges, 2017).

Entre la vision critique des analystes et la posture revendicative des firmes indépendantes de mode au Canada, il existe donc un écart qui mériterait d'être étudié. Qu'est-ce qui amène les firmes de mode locales à vouloir poursuivre une stratégie de production locale malgré une démultiplication des problèmes structurels rencontrés? À notre connaissance, hormis une référence particulièrement récente (Brydges, 2017), aucune étude n'a tenté d'adresser directement une telle lacune au niveau de la littérature. Un tel vide se veut pourtant handicapant puisque deux nouveaux phénomènes, étroitement liés à la question du « Made in Canada », attirent progressivement l'attention des chercheurs. D'une part, une nouvelle tendance semble émerger dans l'univers du vêtement, à savoir le phénomène du « rapatriement de la production » ou *backshoring* comportant de nombreux avantages économiques et techniques pour les firmes de mode occidentales (Grappi, Romani et Bagozzi, 2015; Macchion *et al.*, 2015). D'autre part, il est intéressant de noter que les modèles de production transnationaux comme celui du *fast fashion* ont récemment suscité de nombreuses controverses en raison notamment, des problèmes

économiques, écologiques et sociaux qu'ils engendrent (Brydges, 2017; Goworek, 2011; Leslie, Brail et Hunt, 2014).

Avec de telles observations en trame de fond, il convient donc de se pencher davantage sur les motivations sous-jacentes à l'adoption d'une stratégie «Made in Canada» dans un contexte de firme de mode. Afin d'apporter des pistes de réflexion, le présent mémoire s'appuiera directement de matériel empirique récolté auprès de 16 entreprises indépendantes de mode au Canada. À travers la mobilisation de concepts issus de la théorie de la justification, de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie de l'identité corporative, nous essayerons d'élaborer une typologie permettant d'illustrer la nature des mobiles animant une telle stratégie. Ainsi, notre étude révélera que l'adoption d'une stratégie « Made in Canada» est à la fois motivée par des considérations morales et instrumentales, dont la pertinence varie en fonction de l'évolution du contexte institutionnel et du positionnement stratégique de la firme.

Sur le plan théorique, notre étude contribuera à une meilleure compréhension des processus sous-jacents au changement institutionnel, et plus particulièrement, des mécanismes à travers lesquels, des institutions confrontées à une crise de légitimité parviennent à être réparées. Prenant appui sur le modèle de réparation institutionnelle développé par Patriotta et ses collègues (2011), nous élaborerons un modèle dynamique permettant d'expliquer comment certaines pratiques organisationnelles ayant subi un processus de désinstitutionnalisation gagnent en légitimité et aboutissent à une forme de ré-institutionnalisation. Nos résultats nous permettront d'identifier trois types d'activités contribuant à la consolidation et au maintien des institutions en perte de vitesse : les activités de justification, les activités d'inclusion des parties prenantes et les preuves d'engagement. Ultiment, notre cadre d'analyse permettra ainsi de répertorier les divers mécanismes qui facilitent le passage d'un processus de désinstitutionnalisation à un processus de ré-institutionnalisation dans un contexte de crise de longue durée.

## **CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **2.1 L'industrie de la mode : un domaine en pleine reconfiguration**

#### **2.1.1: Un aperçu de l'industrie de la mode dans le monde**

La mode est un concept générique désignant diverses industries, dont notamment les industries du vêtement, des chaussures, de la maroquinerie, des bijoux, des parfums et des cosmétiques (Macchion *et al.*, 2015). Les fonctions traditionnellement associées à ce domaine impliquent la conception, la production, la promotion et la distribution de biens, ainsi que le service après-vente (Milstein & Co Consulting Inc., 2008). Il s'agit d'un marché particulièrement dynamique avec l'arrivée constante de nouveaux joueurs, bien qu'un petit nombre de participants accaparent des parts importantes du marché (Sull et Turconi, 2008). Les principaux joueurs du marché à l'heure actuelle s'avèrent être de grands conglomérats internationaux spécialisés dans la vente et la distribution de vêtements (Macchion *et al.*, 2015; Winterton et Taplin, 2004).

L'importance relative des firmes de mode dans nos sociétés dépasse largement le pur aspect économique. La mode ne vise pas uniquement à satisfaire des besoins fonctionnels (s'habiller pour se prémunir contre les inclemences de l'environnement), mais elle vise également à répondre à certains besoins de nature sociale et psychologique (Agogué et Nainville, 2010; Simmel, 1987). À travers les produits de mode, les individus cherchent, en effet, à définir leur identité, à construire leur individualité et réaffirmer leur appartenance à un groupe social déterminé (Bourdieu et Delsaut, 1975; Quemin et Lévy, 2011; Simmel, 1987).

## **2.1.2: Une industrie confrontée à des défis de taille**

Les firmes de mode sont obligées de composer avec une forte volatilité de la demande, avec une clientèle ayant des comportements d'achat impulsifs et difficilement prévisibles, ainsi qu'avec une production dont le cycle de vie s'avère particulièrement court (Bhardwaj et Fairhurst, 2010; Fernie et Sparks, 1999). Or, si de tels facteurs ont souvent défini les règles du jeu, ces derniers ont acquis un tout nouveau sens au cours des deux dernières décennies.

Les années 1990 marquent, en effet, le début de l'ère de l'intensification des échanges de produits textiles entre les différentes économies (Milstein & Co Consulting Inc., 2008). En 1995, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) met en branle l'Accord sur les textiles et les vêtements, lequel prévoit une libéralisation graduelle des échanges concernant les produits textiles et les vêtements. Une telle disposition oblige dès lors les pays membres de l'OMC à supprimer leurs quotas d'importation et à diminuer leurs droits de douane vis-à-vis des autres pays membres (Milstein & Co Consulting Inc., 2008). Qui plus est, l'année 2003 suppose l'entrée en vigueur des concessions aux pays moins développés également avancées par l'OMC, lesquelles encouragent « l'élimination des quotas et des tarifs pour les importations de vêtements produits dans 48 pays » (Milstein & Co Consulting Inc., 2008 : 4). Bien que cette vague de libéralisation permette aux pays en voie de développement d'accroître leurs échanges avec les économies mieux nanties (en particulier les pays de l'Amérique du Nord et d'Europe occidentale), il faut souligner qu'une telle dynamique n'a pas été sans conséquence. En effet, de nombreux producteurs au sein des pays développés ont dû réajuster leurs stratégies de production afin de pouvoir demeurer concurrentiels, les coûts de main-d'œuvre étant nettement plus élevés que dans d'autres régions du monde (Winterton et Taplin, 2004).

Dans un autre ordre d'idées, les grandes avancées technologiques au cours des deux dernières décennies. Ainsi, l'implantation de nouveaux systèmes d'information permettant aux

entreprises de faire un meilleur suivi des étapes de production, a rendu possible une dispersion accrue des activités d'approvisionnement à l'échelle internationale (Bhardwaj et Fairhurst, 2010). De plus, les grands progrès réalisés au niveau informatique ont permis aux entreprises de mode de développer des chaînes d'approvisionnement plus flexibles, capables de répondre rapidement à des changements soudains au niveau de la demande (Macchion *et al.*, 2015). Finalement, il est important de souligner qu'avec l'utilisation de données en temps réel, les entreprises œuvrant dans le secteur de la mode ont eu plus de facilité à déchiffrer les attentes et les besoins du consommateur (Bhardwaj et Fairhurst, 2010). Alors qu'autrefois, l'offre des marques était basée sur des prévisions sommaires de type « spéculatif », il est aujourd'hui possible pour elles de suivre plus facilement le comportement du consommateur (Bhardwaj et Fairhurst, 2010).

Du point de vue du consommateur, les progrès technologiques ont également eu des conséquences majeures. En effet, nombreux sont les auteurs (Boyd, 2015; Scaraboto et Fischer, 2013) à suggérer que le processus de démocratisation de l'internet a permis au « consommateur moyen » de se sensibiliser davantage à l'univers de la mode (tendances, designers, marques, etc.). Dans ce sens, les consommateurs seraient donc plus informés en ce qui concerne les enjeux « stylistiques » sous-jacents à l'univers de la mode. De même, il faut souligner que l'internet ne constitue pas uniquement une source d'information privilégiée pour les consommateurs des produits de mode, mais il s'agit également d'une plateforme d'achat grâce à laquelle ils ont accès à une offre inouïe de produits issus des quatre coins du globe. Les consommateurs sont de moins en moins contraints par des considérations de nature géographique dans leurs décisions d'achat.

Une autre caractéristique-clé de l'industrie est l'émergence et la consolidation de certains grands joueurs de l'industrie. Nous parlons ici notamment des grands empires du *fast fashion*, représentés par des marques comme Zara, H&M, Mango, Top Shop et Forever 21

(Bhardwaj et Fairhurst, 2010; Macchion *et al.*, 2015). De telles entreprises ont su s'imposer comme des leaders de l'industrie grâce à un modèle d'affaires particulièrement innovant. Alors que les firmes de mode traditionnelles proposaient deux collections par année (collection automne-hiver et printemps été), de telles entreprises ont plutôt opté pour un renouvellement constant de leur offre afin de proposer des articles toujours au cœur des tendances. Les marques de *fast fashion* pouvaient ainsi offrir au consommateur des produits abordables, très actuels et fortement inspirés des *looks* de défilés dans des délais particulièrement brefs (Bhardwaj et Fairhurst, 2010). Pour y parvenir, les firmes ont dû procéder à un morcellement des activités d'approvisionnement à l'échelle internationale, leur permettant de maîtriser des coûts de production, tout en gardant une grande flexibilité au niveau de la production et de la distribution. Ainsi, il faut souligner que la réussite de telles firmes n'a été possible que grâce à une gestion stratégique de leur chaîne d'approvisionnement (Bhardwaj et Fairhurst, 2010).

L'industrie de la mode au niveau mondial a connu un phénomène de concentration des marchés particulièrement important. Outre l'émergence des grands empires du *fast fashion*, de nombreuses entreprises de détail de grande taille ont décidé de produire leurs propres marques de vêtements afin d'améliorer leur performance (Rashid, Barnes et Warnaby, 2016). Une telle situation a provoqué l'éviction de nombreux joueurs de taille réduite, ces derniers étant incapables de concurrencer des firmes bénéficiant d'importantes économies d'échelles, disposant d'un pouvoir de négociation considérable et disposant d'un budget conséquent prêt à être investi dans certains domaines clés de l'entreprise (publicité, recherche et développement, ventes, etc.) (Macchion *et al.*, 2015).

Finalement, il convient de noter que certains facteurs de nature socioculturelle et économique semblent avoir contribué à une restructuration profonde de l'industrie de la mode au niveau global (Bhardwaj et Fairhurst, 2010). D'une part, les consommateurs actuels semblent être davantage sensibilisés aux enjeux écologiques et humains associés aux modes de production

de nature intensive et transnationale. En effet, un nombre toujours croissant d'individus cherche à ce que les firmes adoptent des méthodes de production plus respectueuses de l'environnement, plus respectueuses des droits de travailleurs et plus respectueuses des conditions de vie locales (Macchion *et al.*, 2015). Ainsi, certains auteurs constatent qu'un nombre non négligeable de consommateurs au sein des pays développés semblent être prêts à payer davantage pour se procurer des vêtements fabriqués à partir de tissus biologiques ou issus du commerce équitable (Bhardwaj et Fairhurst, 2010). D'autre part, il est important de souligner que l'enrichissement de certains pays émergents, notamment les pays du BRIC et certains pays d'Asie de l'Est ont modifié les stratégies adoptées par les firmes de mode (Macchion *et al.*, 2015). Alors qu'autrefois, les marques visaient principalement à satisfaire une clientèle occidentale, une telle tendance commence à être réévaluée en raison de l'avènement d'une importante classe moyenne au sein des pays émergents (Gao *et al.*, 2009; Zhang et Kim, 2013).

### **2.1.3: Les enjeux relatifs aux entreprises de mode canadiennes**

En raison d'une reconfiguration majeure de leur environnement d'affaires, les entreprises de mode canadiennes sont aujourd'hui confrontées à des défis de taille. Suite à la signature de l'Accord de l'OMC sur les textiles et les vêtements en 1995, le gouvernement canadien prit la décision de supprimer progressivement les contingents d'importations qui limitaient l'accès de matières premières et de produits de mode étrangers au territoire national (Milstein & Co Consulting Inc., 2008). Or, de nombreuses entreprises canadiennes du secteur, autrefois bénéficiant du cadre protectionniste offert par le gouvernement, n'étaient pas préparées à un tel changement. D'une part, les concurrents étrangers étaient en mesure d'offrir des biens à des prix nettement plus faibles que ceux proposés par les producteurs locaux (Milstein & Co Consulting Inc., 2008). D'autre part, il faut dire que les consommateurs locaux avaient souvent tendance à privilégier les articles des firmes étrangères, car l'offre de ces dernières répondait



mieux à leurs besoins stylistiques : « À ce titre, on a reconnu que la mondialisation avait laissé de lourdes séquelles, que l'image du secteur du vêtement et de la mode projetée au Québec était « vieillotte » [...] et que d'autres problèmes structurels demeureraient malgré tous les efforts investis » (Noreau, 2016 : 2).

Plus récemment, les entreprises du secteur ont également été affectées par une ascension rapide du dollar canadien entre 2003 et 2014, provoquant une hausse artificielle des prix comparativement aux biens étrangers (Noreau, 2016). De plus, la popularité croissante du cybermagasinage au Canada est perçue comme une menace par les producteurs nationaux puisque ces derniers ont encore du mal à exploiter internet comme un canal de distribution primaire (CEFRIO, 2015; Noreau, 2016). À ce propos, il faut d'ailleurs souligner que de nombreux rapports d'industrie (CEFRIO, 2013; Noreau, 2016) affirment que les entreprises de modes canadiennes éprouvent des retards importants en termes technologiques, tant au niveau de la production, qu'au niveau de la communication et des ventes .

À l'heure actuelle, l'industrie canadienne de la mode connaît donc un déclin important. Ainsi, la production de vêtements manufacturés au Canada est en chute libre depuis une quinzaine d'années (Industrie Canada, 2017). À titre d'exemple, entre 2011 et 2015, la production de vêtements canadiens avait diminué à un taux annuel moyen de 4,0 % ou 427 millions de dollars (Industrie Canada, 2017). De plus, bien que le marché canadien de la mode connaisse actuellement une croissance importante, ce sont surtout les producteurs étrangers qui en sont bénéficiaires (Industrie Canada, 2017). En 2015, 95,2 % des produits de mode achetés au Canada étaient d'origine étrangère, ce qui suppose une hausse considérable comparativement à l'année 2011 (85,2%) (Industrie Canada, 2017). En 2003, le Canada exportait 1,08 fois la valeur de ce qu'il importait (Milstein & Co Consulting Inc., 2008). En 2015, en revanche, cette tendance s'est inversée puisque le poids des importations était déjà 7,07 fois supérieur à celui des exportations (Industrie Canada, 2017).

Dans le même ordre d'idées, il faut dire que le nombre de travailleurs manuels employés par cette industrie ne cesse de diminuer depuis la dernière décennie. En 2003, le secteur en question employait près de 95 000 individus alors qu'en 2015, moins de 20 000 travailleurs continuaient à œuvrer au sein de cette industrie (Industrie Canada, 2017; Milstein & Co Consulting Inc., 2008). Cette tendance est d'autant plus problématique que, selon les experts, une part très importante des travailleurs qui demeurent en fonction approchent de l'âge de la retraite (Milstein & Co Consulting Inc., 2011). Ainsi, de nombreux experts craignent que le déclin de l'industrie, l'absence d'un plan de relève et les difficultés d'attirer de nouveaux travailleurs ne fassent qu'aggraver la situation de l'industrie dans les années à venir (Noreau, 2016). À l'heure actuelle, les entreprises de mode canadiennes et plus particulièrement les firmes québécoises peinent à trouver des couturiers, des patronnistes, des designers et des acheteurs qualifiés leur permettant d'assurer la continuité de leurs activités (Noreau, 2016). En effet, le déclin de l'industrie semble avoir découragé les nouvelles générations à faire carrière dans le domaine de la mode : « Rien n'indique que les salariés dans les ateliers seront en croissance, à moins que l'on en forme davantage et que le secteur gagne en popularité auprès des ouvrières et des ouvriers, ce qui n'est pas acquis » (Noreau, 2016 : 4).

À l'heure actuelle, on estime qu'environ 3400 entreprises d'origine canadienne sont directement impliquées dans la conception, la fabrication, la distribution et la vente de produits de mode (Industrie Canada, 2017). Ces dernières sont concentrées autour des principaux centres urbains du Québec, de l'Ontario, du Manitoba et de la Colombie-Britannique. Dans 97% des cas, il s'agit de petites et moyennes entreprises comptant moins de 100 employés. Afin de pouvoir subsister dans un environnement de plus en plus compétitif, nombre d'entre elles ont décidé de se spécialiser dans des marchés niche en produisant des biens à forte valeur ajoutée (Industrie Canada, 2017). D'autres, en revanche, ont décidé d'impartir leurs activités de

production et d'assemblage à l'étranger et ainsi bénéficiant de coûts de production plus faibles (Industrie Canada, 2017).

## **2.2 L'effet du pays d'origine : une source de valeur sous-estimée ?**

### **2.2.1 Le pays d'origine, une construction multidimensionnelle**

Bien que certains écrits formulés au cours du XIX<sup>e</sup> siècle suggéraient déjà l'idée d'un consommateur sensible à la question de la provenance des biens qu'il acquerrait, ce n'est qu'à partir des années 1960 que la notion d'« effet du pays d'origine » commence à figurer dans la littérature académique (Verlegh et Steenkamp, 1999). À ce sujet, Ernest Dichter (1962) est perçu comme étant le premier auteur en gestion à suggérer l'idée que le pays d'origine pouvait « jouer un rôle déterminant dans l'acceptation et la réussite d'un produit » (p.116, traduction libre). Quelques années plus tard, la première analyse empirique menée à ce sujet permit de confirmer l'idée avancée par Dichter. À travers une enquête menée auprès d'une population d'étudiants au Guatemala, Robert Schooler (1965), parvint à la conclusion que des produits physiquement et qualitativement identiques étaient évalués différemment selon leur provenance géographique. Le travail de Schooler (1965) pava ainsi la voie à l'émergence d'un véritable courant en marketing ayant pour objet central l'analyse de l'effet du pays d'origine.

À partir des années 1980, le nombre de recherches menées sur le sujet croît rapidement et les premiers travaux de recension commencent à émerger (Bilkey et Nes, 1982). Or, grâce à de telles publications, la communauté scientifique prend rapidement conscience que l'effet du pays d'origine s'avère être un phénomène nettement plus complexe que les « pionniers du domaine » ne le laissaient entrevoir (Obermiller, 1993). À ce propos, il est important de souligner que les auteurs en marketing semblent particulièrement divisés en ce qui a trait à la

définition et la conceptualisation du phénomène « effet du pays d'origine ».

Suivant la définition proposée par Andéhn, Nordin et Nilsson (2016), le phénomène du pays d'origine peut être envisagé comme suit : « [...] the situation in which a consumer's judgment is altered owing to an association between a product, service, or brand and a place » (p.225). Cela étant, la communauté scientifique a encore du mal à déterminer ce que signifie « l'origine » d'un bien, d'un service ou d'une marque. Alors que le terme semblait autrefois désigner uniquement le pays de fabrication ou d'élaboration d'un bien ou service, nombreux sont les auteurs (Aichner, 2014; Vianelli et Marzano, 2012) à considérer aujourd'hui le pays d'origine comme étant une construction multidimensionnelle. Ainsi, certains experts (Aichner, 2014; Vianelli et Marzano, 2012) suggèrent qu'il serait opportun de concevoir l'origine d'un produit comme étant une fonction comportant minimalement cinq variables : pays de conception, pays d'assemblage, pays de manufacture, le pays d'origine des composantes et pays d'origine de la marque. Comme le souligne à juste titre Aichner (2014), l'effet du pays d'origine s'avère donc une construction complexe dont l'effet n'est ni uniforme ni universel.

Si la notion d' « origine » demeure sujette à controverse, il en est autant pour la notion « d'effet ». À l'heure actuelle, la plupart des chercheurs (Andéhn, Nordin et Nilsson, 2016; Godey *et al.*, 2012; Häubl et Elrod, 1999) sont effectivement persuadés qu'il existe au moins deux grands niveaux d'analyse en ce qui concerne l'influence du pays d'origine sur le comportement du consommateur. Le niveau le plus bas d'analyse correspond à l'étude des effets du pays d'origine sur l'évaluation d'un bien ou d'un service en particulier. Les premières études sur le sujet ont été menées sous cet angle d'analyse et la plupart des études privilégient encore une telle approche. Or, à partir des années 1980 certains auteurs (Johansson et Nebenzahl, 1986) ont compris la nécessité d'incorporer un deuxième niveau d'analyse à leurs recherches. Il s'agit de l'étude des effets du pays d'origine sur l'évaluation d'une marque ou d'une firme. Cette approche semble gagner en importance à l'heure actuelle et certains auteurs semblent justifier ce

changement de perspective en raison d'une prise de conscience du potentiel que revêt de nos jours la valeur de marque pour les entreprises. Étant donné que la marque influence la réputation d'un produit et vice-versa, il est alors important de souligner que les deux niveaux d'analyse sont intrinsèquement liés.

Dans les sections suivantes, nous ferons état des principales découvertes réalisées à propos de l'effet du pays d'origine selon les deux perspectives que nous venons d'évoquer. Nous débuterons avec un aperçu des principales idées développées à l'égard des effets du pays d'origine sur l'évaluation d'un bien. Par la suite, nous analyserons l'impact d'un tel effet sur la relation à la firme. Finalement, nous étudierons les implications d'un tel impact sur la stratégie et le management des firmes, en particulier les firmes de mode canadiennes.

## **2.2.2 L'impact du pays d'origine sur l'évaluation des biens**

À l'heure actuelle, bon nombre d'auteurs spécialistes en marketing (Batra *et al.*, 2000; Peterson et Alain, 1995) s'accordent pour dire que l'effet du pays d'origine est un phénomène aux causes multiples. Dans ce sens, l'influence exercée par la provenance d'un produit sur le comportement d'achat obéirait à une multitude de facteurs. Afin de mieux comprendre la nature de ces facteurs, il nous semble ainsi pertinent d'exposer le cadre de référence proposé par Obermiller et Spangenberg (1988), lequel se démarque de par sa clarté au niveau conceptuel. Les auteurs suggèrent que le pays d'origine influence le comportement du consommateur à travers trois principaux mécanismes : des mécanismes cognitifs, des mécanismes affectifs et des mécanismes normatifs. Les trois mécanismes en question seront explorés plus en détail dans les pages qui suivent.

### *Les mécanismes cognitifs*

D'après certains auteurs (Verlegh et Steenkamp, 1999), le pays d'origine devrait être perçu comme étant une source d'information grâce à laquelle, les consommateurs infèrent

certaines « attributs » d'un produit. Dans ce sens, le pays d'origine constituerait une sorte de « signal » permettant aux consommateurs de se donner une idée plus précise de la qualité, de la fiabilité et de la durabilité des produits qu'ils achètent (Verlegh et Steenkamp, 1999). Cette vision « cognitive » des effets du pays d'origine prend appui sur des idées fortement répandues en marketing, selon lesquelles, le comportement d'achat d'un individu serait d'abord animé par un processus de traitement des informations disponibles (Verlegh et Steenkamp, 1999). Alors que très souvent, le consommateur se fie principalement à des attributs « intrinsèques » lors de l'évaluation d'un produit (des caractéristiques tangibles ne pouvant pas être extraites du produit comme le design, la texture, les composantes), il n'en demeure pas moins qu'il prend en considération également certains attributs « extrinsèques » tels que le pays d'origine, la marque, la garantie et la réputation du détaillant (Godey *et al.*, 2012).

Reste bien évidemment à savoir comment un individu parvient à « transformer » l'image du pays d'origine en un paramètre de qualité. Selon la définition la plus largement acceptée, l'image du pays d'origine peut être définie comme suit : « the picture, the reputation and the stereotype that businessmen and consumer attach to products from a certain country » (Nagashima, 1970 : 68). Cette définition nous permet de comprendre d'ores et déjà que l'image du pays d'origine est une construction complexe, hautement subjective et particulièrement difficile à prédire. À la base de cette perspective, il est toutefois suggéré qu'un bien produit dans un pays ayant une image positive aura tendance à être perçu comme étant de meilleure qualité que s'il provenait d'un pays avec une image négative (Vrontis, Thrassou et Vignali, 2006). À ce propos il semble exister en général une relation positive et significative entre d'une part, le niveau de développement économique et technologique d'un pays et d'autre part, l'image du pays d'origine (Khachaturian et Morganosky, 1990). Cela dit, il est important de prendre en considération le niveau de cohérence entre le produit analysé et le pays d'origine. Roth et Romeo (1992) suggèrent ainsi que pour chaque produit acheté, le consommateur aura tendance à

choisir le pays qui lui semble le plus « apte » à sa réalisation. Le consommateur réaliserait ainsi une sorte de calcul mental grâce auquel, il pourrait déterminer à quel point les « compétences » d'un pays X correspondraient aux besoins techniques requis pour mener à bien la fabrication du produit désiré (Verlegh et Steenkamp, 1999).

Dans le but de mieux comprendre le processus à travers lequel le consommateur décide d'avoir recours, dans sa prise de décision, aux informations relatives au pays d'origine, deux modèles ont été proposés. Il s'agit du modèle de « Halo » présenté par Johansson, Douglas et Nonaka (1985), ainsi que du modèle « Summary Construct » décrit par Min Han (1989). Johansson et ses collègues (1985) nous expliquent que lorsque le consommateur n'est pas familier avec une gamme de produits et qu'il n'est pas en mesure d'évaluer la qualité d'un bien qu'il souhaite acheter, il va alors s'appuyer sur l'image du pays d'origine pour faire son choix. Les auteurs expliquent que tous les produits et services sont virtuellement impossibles à évaluer avant que l'on ne les utilise. Nos connaissances préalables sur la performance d'un pays à produire un bien de qualité vont alors influencer notre processus décisionnel (Johansson, Douglas et Nonaka, 1985). Lorsque le consommateur ne connaît pas la qualité des biens produits dans un pays en particulier, celui-ci aura donc tendance à inférer cette qualité à partir de l'image du pays d'origine et de certains « stéréotypes » qui lui sont associés.

Tout en reconnaissant la pertinence du modèle proposé par Johansson et ses collègues (1985), Han (1989) affirme pour sa part que l'influence de l'image du pays d'origine peut également influencer le comportement d'achat dans un autre type de contexte. Effectivement, il distingue deux types de situations : 1) le consommateur ne va pas connaître des produits d'origine similaires et va procéder par inférences (procédé inductif), ou bien, 2) le consommateur connaît des produits d'origine similaire et va alors réaliser des associations mentales pour tenter de deviner la qualité d'un produit (procédé déductif). Ce deuxième cas de figure met en lumière le modèle « Summary Construct » (Han, 1989).

### Les mécanismes affectifs

Le comportement d'achat d'un individu ne peut pas être perçu comme étant complètement rationnel et désincarné (Batra *et al.*, 2000). En effet, de nombreuses considérations affectives et symboliques sont liées à l'achat d'un bien produit dans un pays particulier. Obermiller et Spangenberg (1988) décrivent ce phénomène comme étant « l'effet affectif » du pays d'origine : « an emotional response to country stereotypes that influences attitude directly without intervening belief changes » (p.454). À ce propos, les auteurs soulignent qu'il est tout à fait possible qu'un individu décide de ne pas acheter un bien provenant d'un pays en particulier, même si ce pays est perçu comme étant le meilleur fournisseur du bien recherché : « Americans of Arab descent, for example, may evaluate an Israeli-made precision instrument high on craftsmanship yet have a strong negative reaction overall » (Obermiller et Spangenberg, 1988 : 455). Selon Verlegh et Steenkamp (1999), lorsque le consommateur décide d'acheter un produit fabriqué dans un pays particulier, ce dernier vise également à adresser certains besoins identitaires, sociaux et de validation de soi.

*A priori*, nous pourrions être portés à croire qu'un individu aurait tendance à acheter les produits de son pays d'origine. Cet achat lui permettrait en effet de valider ses origines, son passé et son vécu (Fournier, 1998). Pourtant, cela n'est pas toujours le cas. À travers une étude menée auprès de 508 individus d'origine indienne à Delhi et à Bombay, Batra *et al.* (2000) sont parvenus à la conclusion que parfois, les consommateurs ressentent une plus grande satisfaction en achetant des produits d'origine étrangère qu'en se procurant des biens locaux. D'après eux, ce type de phénomène serait caractéristique des sociétés en voie de développement pour lesquelles, l'achat d'un bien d'origine étrangère (en particulier d'origine occidentale) est souvent associé à un style de vie cosmopolite, raffiné et opulent (Batra *et al.*, 2000).

### Les mécanismes normatifs



Outre les facteurs cognitifs et affectifs associés à l'effet du pays d'origine, certains facteurs de nature normative ou morale entrent également en ligne de compte. Ainsi, le comportement du consommateur est mû par un sens exacerbé du devoir ainsi que par certaines convictions de nature sociale et politique (Obermiller et Spangenberg, 1988).

Considérant qu'à travers ses achats, le consommateur contribue à la richesse d'un pays, il est concevable que ce consommateur puisse aussi exprimer son opinion sur la gouvernance du pays (Verlegh et Steenkamp, 1999). En effet, reprenant l'idée développée par Klein, Smith et John (2004), le consommateur serait ainsi doté d'un « droit de vote » face aux politiques d'un gouvernement. En décidant d'acheter ou d'éviter d'acheter les biens produits dans un pays en particulier, le consommateur serait en train d'exprimer son opinion vis-à-vis du régime en place. Lorsque le gouvernement d'un pays entreprend des actions moralement déplorables, le consommateur est donc en mesure de le sanctionner en évitant d'acheter ses produits. Klein, Ettenson et Morris (1998) proposent comme exemple, l'appel au boycott lancé par les consommateurs australiens et néo-zélandais concernant les produits français durant les années 1990 comme représailles aux expériences nucléaires menées par le gouvernement français dans le sud du Pacifique.

Les diverses campagnes menées par la société civile concernant l'achat de produits locaux peuvent également s'insérer dans cette conception « normative » de l'effet du pays d'origine. En effet, certains consommateurs considèrent qu'il est dans leur devoir d'appuyer l'économie locale et de soutenir les producteurs de leur pays (Verlegh et Steenkamp, 1999). Ainsi, l'association Buy Canadian First (2017) constitue un exemple particulièrement éloquent de ce phénomène. En effet, le site web de l'association avance six principales raisons pour lesquelles les consommateurs canadiens devraient privilégier l'achat de biens locaux. Celles-ci recouvrent notamment le respect de l'environnement, la défense des droits des travailleurs, le soutien des petits producteurs locaux et le soutien des communautés locales (Buy Canadian

First, 2017).

### **2.2.3 Les interactions entre l'effet de marque et l'effet du pays d'origine**

Bien que la notion de « marque » se retrouve au cœur des recherches en marketing depuis des décennies, force est de constater qu'il n'existe pas de consensus en ce qui concerne sa définition formelle (Maurya et Mishra, 2012). Maurya et Mishra (2012) ont même développé une typologie permettant de classer les différentes définitions du terme avancées au fil du temps selon douze catégories distinctes. Dans le cadre de la présente analyse, il nous semble pertinent de mettre en saillance la définition proposée par l'American Marketing Association telle que rapportée par Maurya et Mishra (2012), laquelle se veut particulièrement éloquente et exhaustive. La marque peut ainsi être définie comme suit : « A name, term, design, symbol, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from competitors » (Maurya et Mishra, 2012 :123). Dans ce sens, la marque se veut avant tout, un mécanisme à travers lequel, une firme est en mesure d'étayer son unicité et sa visibilité au sein du marché.

Comme le soulignent à juste titre Mohd Yasin et ses collègues (2007), si la construction d'une marque « forte » est devenue une priorité pour les responsables du marketing, c'est justement en raison des grands avantages qui peuvent en découler. Ainsi, de nombreuses recherches suggèrent que des efforts soutenus en termes de consolidation de la marque peuvent aider les entreprises, entre autres, à accroître leurs parts de marché, à développer une base de clients fidèles et à diminuer leur sensibilité aux prix (Mohd Yasin, Nasser Noor et Mohamad, 2007).

De la même façon, certains auteurs affirment que le consommateur tire également un bénéfice de l'existence des marques. En effet, Keegan et ses collègues (1992) affirment que les

individus recourent aux marques dans le but de satisfaire certains besoins de nature symbolique, sociale et identitaire. La marque serait ainsi à la fois un véhicule d'expression de soi et une référence identitaire (Keegan, Moriarty et Duncan, 1992). Par ailleurs, la marque aiderait également le consommateur à simplifier ses décisions d'achat. Selon Keller (2008), le consommateur verrait la marque comme une sorte de « garantie » lui offrant certains standards de qualité et de service après-vente. C'est dans ce sens que nous parlons de la marque comme un réducteur d'incertitude (Maurya et Mishra, 2012).

À ce point-ci, il est possible de constater que certains des effets associés au phénomène de marque semblent analogues à ceux du pays d'origine que nous avons évoqués dans la section 2.2.2. Ce même constat a bien évidemment attiré l'attention des chercheurs, lesquels se sont alors intéressés aux types de relations qui pouvaient être établies entre les deux phénomènes ainsi qu'aux conséquences qui en ressortaient pour le consommateur et la firme. L'une des premières réponses proposées consistait à dire que le pays d'origine pouvait avoir un impact sur le « capital de la marque » (*brand equity*) (Aaker, 1991; Andéhn, Nordin et Nilsson, 2016; Keller, 1993; Mohd Yasin, Nasser Noor et Mohamad, 2007)<sup>2</sup>. Cet élément de réponse est basé sur la croyance selon laquelle, une grande partie de la valeur d'une marque serait déterminée par ce que l'on appelle « les associations à la marque » (Aaker, 1991). Certains auteurs (Aaker, 1991; Keller, 1993) sont en effet persuadés que les différentes croyances, idées, connaissances et suppositions associées à une marque ont un impact déterminant sur la façon dont le consommateur évalue cette dernière. Selon cette vision, la valeur de la marque est donc composée des différents attributs tangibles et intangibles qui lui sont associés. Les différentes associations réalisées à l'égard d'une firme auront ainsi un impact sur le comportement d'achat

---

2. Plusieurs définitions sont proposées en ce qui concerne le capital de marque, mais l'une des plus connues est la suivante fournie par Aaker (1991), tel que rapporté par Wilson *et al.* (2004): « a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name, and symbol that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers » (p. 56).

du consommateur. Une marque capable d'évoquer certaines images positives auprès du consommateur (par exemple le prestige, l'innovation, la praticité, le dynamisme) aura non seulement plus de facilité à vendre ses produits, mais aura également la capacité à développer des liens plus étroits et plus intimes avec le consommateur (Aaker, 1991; Keller, 1993).

Compte tenu de ce qui précède, il n'est donc pas surprenant que l'image du pays d'origine puisse avoir un impact majeur sur le capital de la marque. Keller suggère (1993) en effet qu'une marque peut être directement associée à son pays d'origine et que cette mise en relation peut amener le consommateur à évaluer la firme d'une façon particulière. Ainsi, les attributs associés à l'image du pays d'origine seraient en quelque sorte « transférés » à une marque issue de ce pays (Aaker, 1991, 1996; Keller, 1993). Dans cette optique, une marque bénéficierait donc des aspects positifs associés au pays d'origine, bien que le phénomène opposé pourrait également se produire. Certaines idées négatives associées au pays d'origine auraient des effets délétères sur la valeur de la marque. Sur ce point, il est important de mentionner que certaines analyses empiriques menées au cours des dernières décennies ont d'ailleurs confirmé un tel raisonnement. À titre d'exemple, il faut souligner qu'à travers une enquête menée auprès de 320 citoyens américains, Johansson et Nebenzahl (1986) ont découvert que certaines marques de voitures japonaises étaient perçues comme étant moins attractives lorsqu'elles étaient produites dans des pays considérés comme étant moins développés que le Japon (Corée du Sud, Mexique, Philippines).

Bien que l'idée d'une valeur de marque assujettie aux influences de l'image du pays d'origine soit partagée par de nombreux auteurs, une telle vision ne fait pas l'unanimité. Par opposition à tel angle d'analyse, certains spécialistes (Pecotich et Ward, 2007) ont mis de l'avant l'idée selon laquelle, une image de marque suffisamment forte pouvait contrecarrer les effets associés au phénomène du pays d'origine. Ces derniers affirment que lorsque l'image d'une marque est suffisamment consolidée, les individus ont tendance à se fier davantage à la

marque qu'au pays de production dans leurs décisions d'achats. Par ailleurs, une image de marque « forte » sera davantage associée au pays d'origine de la firme et moins au pays de production : « A Sony manufactured in Hong Kong is still a Sony, albeit with some tarnished image [...]. Such findings also suggest that well-established brand names have clear “home” countries. A Hewlett-Packard calculator is “American”, a Sony TV is Japanese, etcetera, regardless of where they have been manufactured » (Johansson, 1993 : 83-84).

Outre les deux approches que nous venons de présenter, il existe également un troisième niveau d'analyse qui nous permet d'évaluer les interactions entre l'effet du pays d'origine et l'effet de marque. Ce troisième courant correspond à celui des « effets conjoints » (*joint effects*) avancés par certains auteurs comme Gerald Haubl (1996), lequel suggère qu'il devrait exister une cohérence entre l'identité de la marque et le pays d'origine. D'après Haubl et Elrod (1999), un individu aura effectivement tendance à privilégier l'achat d'un bien produit dans le même pays d'où la marque est originaire. Selon eux, un tel phénomène s'expliquerait par le fait que le consommateur est par nature réticent à l'incertitude. En effet, lorsque la personne n'est pas capable de cerner la qualité des biens qu'il souhaite acheter, celle-ci aura tendance à vouloir minimiser les risques liés à l'achat. Ainsi, l'une des stratégies par laquelle elle parvient à minimiser de tels risques réside dans l'assurance que les différents aspects du produit qu'il évalue seront cohérents entre eux. Cela implique que pour le consommateur, il est plus facile d'évaluer un produit fabriqué dans le même pays d'où la marque est originaire. Cette congruité permettrait donc au consommateur de mieux se positionner par rapport au produit et de se sentir plus confiant en ce qui concerne son achat. :

As we have hypothesized, the presence and degree of brand-COP congruity has a very substantial impact on product quality judgments above and beyond brand and COP main effects. The fact that a brand is manufactured in its home country lifts its

quality rating significantly above the level expected based solely on brand and COP main effects [...] (Haubl et Elrod, 1999 : 213).

## 2.3 Problématique

Alors que le phénomène du pays d'origine semble avoir été analysé de façon exhaustive en marketing, on ne peut malheureusement pas dire autant pour ce qui est des domaines du management et de la stratégie. À l'heure actuelle, nous pouvons effectivement affirmer que le nombre de références ayant établi un parallèle entre la gestion stratégique d'une firme et la prise en considération des effets du pays d'origine demeure particulièrement limité. Ainsi, certains auteurs (Brydges, 2017; Rashid, Barnes et Warnaby, 2016) reconnaissent qu'une telle lacune au niveau de la littérature s'avère particulièrement problématique, surtout lorsqu'on observe à quel point les effets du pays d'origine peuvent affecter le comportement des consommateurs. Pour Rashid et ses collègues (2016), une meilleure compréhension de la relation « effet du pays d'origine-gestion d'entreprise » s'avère indispensable puisque selon eux, certaines industries sont particulièrement affectées par le phénomène du pays d'origine. C'est notamment le cas de l'industrie de la mode, à propos de laquelle ils déclarent : « To date, the existing literature on COO constructs has largely focused on consumer/ purchasing-related issues. An organisational/management perspective is neglected by comparison, especially in the context of fashion industry [...] » (Rashid, Barnes et Warnaby, 2016 : 231).

Le label « Made in » peut acquérir une valeur stratégique non négligeable. Macchion et ses collègues (2015) ont par exemple constaté que le label « Made in Italy » pouvait constituer une source d'avantage concurrentiel pour les firmes de mode, dans la mesure où les consommateurs ont tendance à considérer l'Italie comme étant un synonyme de qualité et de style. Par ailleurs, ils considèrent qu'une telle stratégie de production peut aider les firmes à

réaffirmer leur image de marque ainsi que leur réputation vis-à-vis de la clientèle. Par ailleurs, il est important de souligner que les bienfaits associés à ce type de choix ne se limitent pas à de simples considérations marketing. À travers l'étude de la valeur stratégique du label « Made in UK » pour les firmes de mode britannique, Rashid et ses collègues (2016) ont effectivement déterminé qu'un tel choix de production pouvait aider les entreprises à assurer un certain niveau de qualité de production, à établir de meilleures relations avec les fournisseurs et à diminuer certains délais de production et de distribution.

Bien que certaines études se soient intéressées à la portée managériale et stratégique de certains labels, en particulier le « Made in France » (Koromyslov, Walliser et Roux, 2013) et le « Made in Italy » (Macchion *et al.*, 2015), il ne semble pas exister de références formelles en ce qui concerne la valeur stratégique du label « Made in Canada » pour les entreprises de mode canadiennes. Certaines sources issues de la littérature d'affaires suggèrent toutefois qu'un tel choix de production peut avoir de nombreux bienfaits pour les firmes de mode. À titre d'exemple, lors d'une entrevue (Johne, 2013), Judith Richardson et Charles Le Pierrès, dirigeants et fondateurs de la firme de vêtements Judith&Charles, avaient affirmé récemment qu'il était particulièrement avantageux pour l'entreprise de produire au Canada, et ce pour de multiples raisons (Johne, 2013). En effet, l'entreprise avait plus de facilité à assurer un certain niveau de qualité, à accélérer son rythme d'approvisionnement et à produire des lots plus petits que si elle devait passer par des sous-traitants étrangers (Johne, 2013). De plus, Richardson et Le Pierrès ont affirmé que ce choix de production conférait à l'entreprise une légitimité accrue au sein de leur clientèle et de la population canadienne en général. Selon eux, leurs consommateurs apprécient le fait que l'entreprise contribue directement à l'économie locale en créant des emplois (Johne, 2013). Ainsi, si l'on dresse un parallèle avec le cadre de référence présenté par Obermiller et Spangenberg (1988), nous pouvons constater que le choix de production local entrepris par Judith&Charles est donc animé par les trois dimensions associées au pays

d'origine, à savoir l'effet cognitif (associé à la qualité perçue des produits canadiens), l'aspect affectif (associé au sentiment de fierté ressenti par le consommateur canadien à l'égard de son propre pays) et l'aspect normatif (associé au sentiment de devoir ressenti par le consommateur canadien en ce qui concerne l'appui à l'économie locale).

De ce qui précède, il ressort clairement qu'une analyse approfondie des principaux enjeux associés à une stratégie de production « Made in Canada » mérite d'être établie. Il s'agit donc de l'objectif premier de la présente étude, laquelle visera dès lors à mieux comprendre les motivations inhérentes à un choix de production local pour les firmes de mode canadiennes.



## **CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Après avoir présenté une recension des écrits et avoir défini la problématique de recherche, il nous semble désormais opportun d'aborder la question de la méthodologie de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons la méthode de recherche retenue, à savoir, la théorie ancrée informée (*informed grounded theory*), tout en clarifiant les motivations sous-jacentes à ce choix ainsi que l'orientation épistémologique de cette étude. Par la suite, nous exposerons les divers outils mobilisés lors du processus de collecte de données, ainsi que la démarche générale adoptée lors de cette étape. Dans un troisième temps, nous ferons le point sur le processus d'analyse de données. Finalement, nous mettrons en exergue certains enjeux d'ordre éthique que nous estimons pertinents. À ce stade du projet, il convient de rappeler au lecteur la problématique de recherche : « Quelles sont les principales motivations derrière une stratégie de production locale pour les firmes de mode canadiennes ? »

### **3.1 : Choix de la méthodologie de recherche**

Compte tenu de la nature de ce projet et des lacunes au niveau de la littérature existante, nous avons opté pour une méthodologie de recherche de nature qualitative. À l'instar de divers auteurs en sciences de la gestion (Myers, 2013) et en sciences sociales (Miles et Huberman, 2003 ; Yin 2016), nous jugeons qu'une démarche qualitative s'avère particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène social à partir du point de vue des acteurs impliqués. Ainsi, Myers (2013) affirme que les recherches qualitatives sont particulièrement adaptées pour analyser les comportements organisationnels puisqu'elles permettent de faire ressortir les perceptions, les motivations, les croyances et les valeurs des acteurs impliqués. Considérant que notre projet se veut une analyse exploratoire visant à élucider une pratique de gestion dont les

fondements demeurent méconnus, nous estimons donc qu'une démarche qualitative serait souhaitable puisqu'elle permettrait aux acteurs impliqués de prendre la parole et de clarifier la situation selon leur propre perspective.

Compte tenu de ce qui précède, l'adoption d'une méthodologie de type « théorie ancrée » (*grounded theory*) paraît à nos yeux un choix particulièrement judicieux. Cette dernière peut être définie comme étant un ensemble de procédures interprétatives visant à élucider des phénomènes organisationnels et sociaux à travers une analyse des significations et des concepts mobilisés par les principaux acteurs sociaux concernés (Suddaby, 2006). Cette démarche développée par Glaser et Strauss (1967) vise ainsi à générer des connaissances en recherche à travers la formulation d'une théorie « ancrée » sur des données de terrain (Blais et Martineau, 2006).

Le recours à la théorie ancrée nous semble pertinent pour trois raisons fondamentales. Premièrement, cette approche a été conçue pour faciliter la compréhension de phénomènes comme le nôtre, dont les explications théoriques demeurent limitées ou insatisfaisantes (Corley, 2015). Deuxièmement, cette méthode s'inscrit dans une tradition phénoménologique de la recherche qualitative et, par conséquent, elle est particulièrement adéquate pour déceler la façon dont les acteurs sociaux appréhendent la réalité et rendent compte de leurs actions (Blais et Martineau, 2006). Finalement, il s'agit d'une démarche structurée et exhaustive facilitant une lecture approfondie et contextualisée des phénomènes sociaux (Walsh *et al.*, 2015). Ainsi, nous estimons que cette démarche serait d'une grande utilité dans le cadre de notre recherche compte tenu de sa capacité à fournir des descriptions riches et incarnées de la réalité, tout en y intégrant des considérations de nature historique, socioculturelle et institutionnelle.

Si, à la base, Glaser et Strauss (1967) estimaient que la théorie ancrée devait revêtir un caractère purement inductif, au fil du temps, une telle perspective fut l'objet de nombreuses

controverses<sup>3,4,5</sup>. Ainsi, les vives critiques formulées à l'égard de la théorie ancrée « classique » nous motivent à définitivement adopter une version remaniée de cette dernière. Dans cette optique, nous envisageons donc de suivre la version proposée par Thornberg (2012) dénommée « théorie ancrée informée » (*informed grounded theory*), laquelle nous semble particulièrement pertinente aux niveaux pratique, théorique et épistémologique. Au lieu de suivre une démarche strictement inductive, Thornberg (2012) propose ainsi une méthode à cheval entre la logique inductive et abductive permettant au chercheur d'enrichir son analyse, d'adopter une posture critique vis-à-vis de ses résultats de recherche et d'évaluer la pertinence des idées ou des théories préexistantes dans son domaine d'étude. Sans toutefois délaissier le travail d'exploration

---

3. D'un point de vue épistémologique, la version classique de la théorie ancrée se veut problématique puisqu'elle met de l'avant des logiques philosophiques contradictoires, se trouvant ainsi déchirée entre des positionnements positivistes et antipositivistes (Thornberg, 2012). Effectivement, Glaser et Strauss (1967) s'étaient inspirés du pragmatisme philosophique pour développer cette méthode de recherche foncièrement interprétativiste et anti-positiviste. Cependant, ces derniers prévoyaient pour cet effet l'adoption d'une démarche strictement inductive, soulevant ainsi de nombreux débats d'ordre épistémologique. En effet, comme le souligne Thornberg (2012), l'adoption d'une méthode strictement inductive constitue, en soi, un parti pris épistémologique. Considérer qu'une démarche purement inductive est possible implique nécessairement de reconnaître que l'on peut générer de la connaissance objective, détachée de toute expérience théorique préalable. De ce fait, certains épistémologues sont d'avis que Glaser et Strauss sont tombés dans l'écueil d'un positivisme « involontaire » en considérant qu'un chercheur pouvait s'affranchir de ses biais personnels et de son bagage intellectuel préalable.

4. D'un point de vue théorique, la théorie ancrée classique est critiquable puisqu'elle limite la possibilité d'intégrer les apprentissages réalisés en amont de la recherche. Glaser et Strauss conseillaient aux usagers de la théorie ancrée d'ignorer la littérature académique préexistante jusqu'à la fin de l'analyse afin d'éviter une « contamination » des résultats. Nombre de spécialistes déplorent pourtant cette démarche en affirmant qu'elle ne favorise aucune prise de recul critique par rapport aux résultats obtenus. De plus, certains auteurs estiment que ce type de recherche risque d'engendrer des analyses disjointes et déstructurées si jamais le chercheur ne parvient pas à atteindre le niveau d'abstraction requis. Comme le souligne Suddaby (2006), les objectifs généraux d'une théorisation ancrée s'avèrent particulièrement ambitieux puisqu'il s'agit de développer une théorie à partir d'un ensemble de récits avancés par des acteurs sociaux. Si le travail de conceptualisation mené par le chercheur n'atteint pas le niveau de généralité suffisant, ce dernier risque d'avancer des commentaires superficiels et triviaux au regard de son objet d'étude.

5. D'un point de vue pratique, la théorie ancrée telle que formulée par Glaser et Strauss (1967) peut s'avérer une démarche non-viable en raison de sa prétention purement inductive. Ces auteurs suggèrent en effet que la théorie ancrée n'est pertinente que si les chercheurs parviennent à évacuer leurs *a priori* ainsi que leurs connaissances théoriques préalables. À supposer que cela soit possible, un tel raisonnement se veut fort contraignant et difficilement applicable pour les chercheurs expérimentés (Thornberg, 2012). Au gré de leurs recherches, les auteurs explorent une multitude de thématiques et par conséquent, il est difficile que ces derniers ignorent les connaissances produites dans son champ de spécialisation. Qui plus est, les systèmes de publication académiques exigent souvent une revue de littérature en amont des recherches, limitant aussi la possibilité de créer un cadre purement inductif.

et de « découverte » propre à la théorie ancrée originelle, Thornberg (2012) suggère d'exploiter également les théories en place comme des « outils heuristiques » permettant d'analyser plus en détail des nuances dans les données :

In contrast to the classic GT tradition, but in accordance with the constructivist GT tradition, an informed grounded theorist sees the advantage of using pre-existing theories and research findings in the substantive field in a sensitive, creative and flexible way instead of seeing them as obstacles and threats (Thornberg, 2012 : 249).

Une telle méthode se veut cohérente avec notre orientation épistémologique, inspirée de la tradition interprétativiste en sciences sociales. D'un point de vue gnoséologique, nous estimons ainsi que l'observation, l'analyse et la compréhension des faits sociaux se veulent avant tout, des actes d'ordre interprétatif, reflétant nécessairement une compréhension subjective du monde (Geslin, 2016)<sup>6</sup>. Incapable d'évacuer la subjectivité de sa réflexion, le sujet n'est jamais en mesure de connaître les « choses en soi » et doit se contenter d'une lecture « incarnée » de la réalité. Comme le souligne l'épistémologue Jean-Louis Le Moigne (1994) : « [...] le réel connaissable est un réel phénoménologique, celui que le sujet expérimente » (p.76). Puisque la vérité et la connaissance sont une question de perspective, ces dernières ne revêtent pas une forme unique. Plusieurs réalités peuvent converger autour d'un même phénomène (Schwandt, 1994). De ce fait, comme le souligne Geslin (2016), l'objectif des courants interprétatifs réside moins dans la construction de « connaissances vraies » et davantage dans la formulation de : « connaissances faisables, possibles [...] [et] argumentées, donc à la fois constructibles et reproductibles » (p.6).

---

6. Divers auteurs (Le Moigne, 1994 ; Geslin, 2016 ; Martinet et Pesqueux, 2013) s'accordent pour dire que la démarche épistémologie tente de répondre à trois questions fondamentales : une **question gnoséologique** (qu'est ce que la connaissance ?), une **question méthodologique** (comment la connaissance est-elle constituée ?) et une **question axiologique** (comment apprécier la valeur ou la validité de la connaissance ?). Ainsi, chaque courant épistémologique avance des réponses particulières à chacune des trois questions évoquées plus haut (Geslin, 2016).

Compte tenu de ce qui précède, notre étude ne vise pas nécessairement à dégager des connaissances « objectives » sur la fabrication « Made in Canada », mais cherche plutôt à formuler des éclairages théoriques riches et cohérents au regard de la valeur et du sens attribués à cette pratique<sup>7</sup>.

## 3.2 : Cueillette de données

Suivant les exigences méthodologiques propres à la théorisation ancrée informée, nous avons décidé de réaliser du travail de terrain en allant joindre directement les acteurs concernés par notre problématique de recherche. Considérant que le but de la théorisation ancrée est, selon Corley (2015), d'« appréhender un phénomène social à partir du point de vue des acteurs concernés » (p.601, traduction libre), nous avons conclu qu'il serait effectivement nécessaire d'entrer en relation avec des acteurs clés de l'industrie de la mode au Canada. Outre de telles considérations, soulignons également que l'absence d'informations disponibles au sujet de notre problématique de recherche ne faisait qu'accentuer la nécessité d'aller sur le terrain. En effet, les diverses sources secondaires identifiées (journaux, rapports d'industrie, rapports gouvernementaux) ne permettaient pas d'apporter une réponse claire et satisfaisante à notre question de recherche.

Suivant les recommandations avancées par des spécialistes de la théorisation ancrée (Corley, 2015; Gioia, Corley et Hamilton, 2013) nous avons ainsi décidé de réaliser des entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires œuvrant pour des firmes de mode locales.

---

7. Notre démarche se veut ainsi en résonance avec les commentaires avancés par l'épistémologue Robert Gephart (1999) à propos des recherches interprétativistes. Selon Gephart (1999), l'adhésion à un paradigme interprétatif de recherche exige l'adoption d'une posture foncièrement « métathéorique ». En effet, il faut comprendre que les chercheurs interprétativistes font appel aux perceptions, aux opinions et aux témoignages des acteurs sociaux pour analyser une problématique de recherche. Cela implique donc que le chercheur procède nécessairement à une **interprétation des interprétations** avancées par d'autres acteurs. Ainsi, Gephart (1999) affirme que l'une des caractéristiques fondamentales des courants interprétativistes réside dans leur propension à envisager la connaissance comme un processus dynamique impliquant l'élaboration de théories à partir des « théories » avancées par les participants.

D'après Gioia et ses collègues (2013), une telle méthode de collecte de données serait particulièrement adéquate dans un contexte de théorisation ancrée puisqu'elle permettrait au chercheur de maintenir un certain niveau de rigueur méthodologique, tout en créant un cadre propice au dialogue et à la découverte. De telles considérations nous semblent d'autant plus importantes que, comme le rappellent les auteurs, la théorisation ancrée se veut avant tout, une démarche interprétative alimentée par le discours des participants.

Afin de préserver un certain niveau de cohérence au niveau des résultats, de faciliter la comparaison entre témoignages et de nous assurer que les répondants maîtrisaient les enjeux qui nous intéressaient, nous avons décidé d'inclure dans nos entrevues uniquement des chefs d'entreprise et de hauts cadres spécialisés dans des domaines clés comme le marketing, la logistique, l'approvisionnement et la production.

Des sollicitations d'entrevue furent distribuées à un échantillon d'une trentaine d'entreprises de mode<sup>8</sup>. Cet échantillon fut développé grâce à des recherches sur internet ainsi qu'à partir de référencement réalisés par les propres interviewés. Les firmes en question avaient été sélectionnées en fonction de deux principaux critères. Ces dernières devaient être en activité au moment de l'entrevue et devaient offrir, parmi leur gamme de produits permanents, au moins un article manufacturé au Canada. Les firmes furent contactées par courriel en leur précisant la nature de la recherche, les objectifs poursuivis et les normes de confidentialité associées. Les sollicitations étaient réalisées à l'aide d'un formulaire prédéterminé (voir annexe 1).

Au final, 16 individus acceptèrent de participer à l'étude, chacun d'entre eux œuvrant pour une organisation différente (voir tableau 3.1). Les entrevues se déroulèrent en face à face, par téléphone et par vidéoconférence. Ces dernières avaient duré entre 25 minutes et une heure vingt minutes, soit en moyenne 52 minutes. Les entrevues furent effectuées en français, en

---

8. Suivant la définition opérationnelle proposée par Macchion et ses collègues (2015), nous avons décidé d'interpréter le terme « mode » au sens large, en incluant des firmes spécialisées dans le prêt-à-porter, la maroquinerie et la bijouterie.

anglais et en espagnol. Les entretiens eurent lieu entre les mois de mai et août 2017. Une grille d’entrevue préétablie, adaptée en fonction du poste du répondant, fut appliquée (voir annexes 2, 3, 4 et 5). Toutes les entrevues furent enregistrées avec le consentement au préalable des participants. À la fin de chaque entrevue, nous avons inscrit dans un bloc-notes des commentaires et des réflexions étant survenues lors des rencontres.

**Tableau 3.1 : Liste des participants à la recherche**

<b>Identifiant de l’entreprise</b>	<b>Pseudonyme du répondant</b>	<b>Poste du répondant</b>
1	Christine	Président
2	Bruno	Président
3	Arthur	Président
4	Claire	Président
5	Sarah	Président
6	Linda	Président
7	Victor	Président
8	Anne	Directeur de l’approvisionnement
9	Bernard	V.-P. marketing
10	Karla	Président
11	Alice	Président
12	David	V.-P. marketing
13	Manuel	Président
14	Florence	Chef de production
15	Charlotte	Confidentiel
16	Vanessa	Confidentiel

### **3.3. : Analyse des données**

Nous avons procédé à une démarche d’analyse comprenant six étapes. Tout d’abord, nous avons retranscrit chacun des entretiens sous forme de verbatim afin de faciliter leur lecture et leur analyse ultérieure. Par la suite, nous avons réalisé une révision approfondie des verbatim en y intégrant les fiches de commentaires respectives afin de faciliter une certaine mise en contexte.

En troisième lieu et suivant les recommandations avancées par les tenants de la théorisation ancrée (Gioia, Corley et Hamilton, 2013; Strauss et Corbin, 1990), nous avons procédé à une première étape de codage (codage ouvert) à l'aide du logiciel N-Vivo. Dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé d'utiliser le « passage » (*utterance*) comme unité d'analyse<sup>9</sup>. Cette première étape de codage nous permet ainsi de développer des catégories « sommaires », synthétisant en quelques mots, les propos textuels des répondants.

En quatrième lieu, nous nous sommes donnés à la tâche de regrouper les catégories préalablement identifiées et de les inclure dans des thématiques plus larges afin d'obtenir une meilleure vue d'ensemble. Il s'agit du processus de « codage axial » préconisé par divers utilisateurs de la théorie ancrée. Conformément aux recommandations avancées par Strauss et Corbin (1990), nous avons procédé, lors de cette étape, à une première tentative de théorisation en essayant d'établir des liens entre catégories et nous questionnant quant la pertinence de ces liens au regard de notre problématique de recherche. Pour y parvenir, nous nous sommes référés au travail de Glaser (1978, 2005) lequel propose divers outils analytiques pour faciliter une mise en relation des catégories et des concepts. Grâce à cette procédure, nous avons ainsi constaté que les diverses thématiques abordées par nos répondants gravitaient essentiellement autour de trois grands axes : les causes de la production locale, l'évolution du contexte d'affaires et les conditions d'adoption de cette stratégie.

Dans un cinquième temps, nous avons procédé à la recherche de théories permettant de comparer, de raffiner et de revisiter nos propres résultats. À l'aide de nos connaissances préalables et de recherches ponctuelles, nous avons passé en revue différents cadres conceptuels jusqu'à en retenir trois qui nous semblaient particulièrement pertinents : la théorie des conventions, la théorie institutionnelle et la théorie de l'identité corporative. Chacune des trois

---

9. Reprenant les termes avancés par Miles et Huberman (2003), nous considérons un passage comme une « unité de signification » (p.112) revêtant la forme d'un paragraphe, d'une phrase ou d'une portion de phrase exprimant au moins une idée claire. Cette utilisation du « passage » comme unité de codage s'inspire directement du travail de Patriotta, Gond et Schultz (2011).



théories sélectionnées s'adresse spécifiquement à l'une des trois grandes thématiques évoquées dans le paragraphe antérieur.

Dans un sixième temps, et prenant appui sur les théories sélectionnées, nous effectuâmes une révision approfondie de notre cadre conceptuel. En confrontant notre modèle théorique préliminaire aux trois théories préexistantes, nous avons pu cibler et rectifier certaines catégorisations pouvant s'avérer problématiques (p.e, catégories équivoques, trop vastes ou n'atteignant pas un niveau d'abstraction nécessaire). Ainsi, lorsque les catégorisations avancées par d'autres chercheurs s'avéraient plus éclairantes que les nôtres, nous avons alors retenu les leurs, pourvu que nous puissions respecter la validité interne et empirique de nos résultats. Une fois les recodages effectués, nous soumîmes nos résultats à notre directeur de recherche ainsi qu'à d'autres collègues afin de corroborer la pertinence de notre analyse. En fonction des commentaires reçus, nous modifiâmes notre cadre conceptuel pour finalement aboutir à sa formulation actuelle.

### **3.4 Limites de la méthode utilisée**

En tant que méthode basée sur la collecte et l'analyse de matériel empirique, la théorie ancrée informée présente sans doute des limites dont il faudrait prendre conscience. Comme le soulignent divers auteurs (Alvesson, 2003; Goldkuhl et Cronholm, 2010; Thornberg, 2012), à défaut d'adopter une posture réflexive, l'adoption d'une telle méthode risque de nous enfermer dans un empirisme naïf nous amenant à croire que les données utilisées constituent un témoin fidèle de la réalité. Alors que toute donnée empirique s'inscrit nécessairement dans un contexte socioculturel particulier, la théorie ancrée ne prévoit aucun dispositif permettant au chercheur de se questionner quant aux conditions de production de ces dernières (Alvesson, 2003). Des contraintes socioculturelles et linguistiques pèsent donc sur le processus de collecte et d'analyse des données, bien que la théorie ancrée ait tendance à les oblitérer. Cela se veut pourtant

problématique puisqu'en évacuant de telles considérations, le chercheur risque d'avancer des interprétations ingénues et superficielles, dépourvues de tout sens critique (Alvesson, 2003).

Une telle lacune peut s'avérer d'autant plus hasardeuse lorsque nous avons recours à des entrevues semi-dirigées en tant que principale source de données empiriques. En effet, comme le souligne Alvesson (2003), les entrevues constituent des mécanismes imparfaits de transmission de l'information. Au lieu d'envisager les entrevues comme de simples instruments heuristiques permettant d'accéder à l'univers social des acteurs, Alvesson (2003) conseille donc de les appréhender comme étant des situations sociales complexes, nécessitant un grand effort de réflexivité de la part du chercheur. Ainsi, l'auteur affirme que des enjeux politiques, culturels, identitaires, moraux et cognitifs font partie intégrante des entrevues, bien que les chercheurs n'en soient pas toujours conscients.

Cette dernière remarque nous amène donc à rester particulièrement vigilants à l'égard de nos interprétations. En effet, comme le suggère Alvesson (2003), il n'existe pas une seule et unique façon d'interpréter les faits sociaux. À chaque phénomène correspondent une multitude d'interprétations possibles. Il est donc du devoir du chercheur de faire preuve d'ouverture et de prudence par rapport aux données empiriques qu'il collecte et qu'il évalue. Ouverture parce que l'auteur ne peut pas se cantonner à une seule lecture de la réalité sociale. D'autres explications peuvent s'avérer tout aussi pertinentes et légitimes. Prudence également, car diverses considérations échappent à l'examen du chercheur et par conséquent, ce dernier ne peut songer qu'à fournir qu'une description parcellaire et tronquée de la réalité.

**Tableau 3.2 : Huit enjeux sociolinguistiques susceptibles de compromettre la fiabilité des entretiens**

Enjeu	Problème potentiel
L'entrevue en tant que situation interpersonnelle complexe	Les répondants ont tendance à modifier leur discours en fonction du contexte dans lequel l'entrevue se produit. Les propos avancés par les interviewés risquent de varier selon le statut accordé au chercheur.
L'entrevue en tant que problème cognitif	Les interviewés et les répondants ne sont pas toujours sur « la même longueur d'onde » en ce qui a trait à la nature et aux objectifs spécifiques de la recherche. Les interviewés ont parfois tendance à mal interpréter le sens des questions qui leur sont posées.
L'entrevue en tant qu'outil d'affirmation personnel	Les interviewés peuvent se servir des entretiens pour véhiculer des images positives d'eux-mêmes. Les réponses ne constituent pas nécessairement un reflet fidèle de la réalité, mais plutôt une image idéalisée de la réalité.
L'entrevue en tant que reproduction d'un discours institutionnalisé	Les propos exprimés par un répondant ne correspondent pas nécessairement à son point de vue personnel. Ils reflètent parfois des modes d'expression préétablis et culturellement situés.
L'entrevue en tant qu'enjeu normatif	Par souci de loyauté, les répondants hésitent parfois à critiquer les personnes ou les institutions qui leur sont chères. Souvent, ils préfèrent véhiculer des représentations « moralement acceptables » de la réalité.
L'entrevue en tant qu'instrument politique	Parfois, les interviewés se servent des entretiens pour améliorer leur situation personnelle ou celle de leur organisation. Par conséquent, ils risquent de mentir, de tricher ou de fournir des explications incomplètes de la réalité.
L'entrevue en tant que pratique de co-construction de la réalité	Considérant que le langage est un instrument de communication imparfait, les chercheurs et les participants se retrouvent alors dans la nécessité de véhiculer des représentations caricaturales ou allégoriques de la réalité afin de se faire comprendre. Le langage véhicule des représentations « imagées » de la réalité, façonnant la pensée des individus.
L'entrevue en tant qu'outil de subjectivation	Le langage influence la conduite, les émotions, les perceptions et les pensées des acteurs. Loin de représenter un simple véhicule d'expression personnelle, le langage s'avère être le principal élément constitutif de la subjectivité humaine.

Source : (Alvesson, 2003 : 15, traduction libre)

Afin d'adresser de telles limites, nous préconisons donc de nous appuyer, entre autres, sur le cadre d'analyse fourni par Alvesson (2003) nous permettant d'adopter une posture critique au sujet de nos propres interprétations. Ce cadre d'analyse présente huit enjeux sociolinguistiques dont il faudrait tenir compte dans un contexte d'entrevues semi-dirigées afin d'effectuer des analyses plus rigoureuses et éclairées (voir tableau 3.2). Un tel cadre nous permettra non seulement de confronter nos résultats à des explications concurrentes, mais elle nous permettra également de rester attentifs à des enjeux dont nous aurions pu passer à côté. Ce faisant, nous comptons pouvoir dresser un portrait plus nuancé et contextualisé de notre problématique de recherche.

### **3.5 : Considérations éthiques**

À travers notre étude, nous avons adopté diverses mesures visant à préserver l'anonymat des participants. Ainsi, toute information relative à l'identité des participants ou à celle des organisations étudiées demeure strictement confidentielle. Afin de faciliter la lecture du présent document, mais sans toutefois renoncer à nos engagements éthiques, nous avons décidé d'octroyer à chaque participant, un nom fictif différent en tout point de leur nom réel.

Suivant les directives imposées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal, nous avons distribué à chaque participant, un formulaire de consentement décrivant la nature de notre projet ainsi que les normes de confidentialité sous-jacentes (voir annexe 6). Outre les normes évoquées plus haut, nous offrîmes, pour ceux qui le souhaitaient, certaines mesures de sécurité supplémentaires. Ainsi, nous avons proposé aux participants de ne pas divulguer le titre de leur poste, bien qu'au final, seulement deux d'entre eux optèrent pour une telle mesure. De même, nous avons demandé aux participants leur autorisation pour effectuer l'enregistrement sonore des entrevues. Bien que cela aurait pu être une source d'inconfort pour eux, aucun des participants ne manifesta son opposition.

## CHAPITRE 4 : CADRE CONCEPTUEL ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans la section précédente, nous avons présenté la méthodologie adoptée dans le cadre de notre recherche. Conformément aux recommandations avancées par les tenants de la théorie ancrée informée, nous avons ainsi adopté une démarche de type « abductif », intégrant à la fois des raisonnements inductifs et déductifs.

En vertu du caractère « abductif » de notre recherche, nous avons jugé pertinent de procéder à une structuration *ad hoc* des sections « Cadre conceptuel » et « Analyse des résultats ». Ainsi, nous avons choisi de fusionner les deux sections en question en les intégrant dans un seul et unique chapitre. Bien que cette démarche puisse sembler peu orthodoxe, nous estimons qu'elle permettra au lecteur de mieux retracer notre cheminement intellectuel, tout en limitant les équivoques. Dans cette même optique, nous sommes d'avis qu'une telle formulation permettra au lecteur de mieux cerner la valeur des trois théories sélectionnées dans le cadre de notre étude, ces dernières ayant contribué à enrichir notre réflexion et à compenser les lacunes éventuelles provoquées par un pur travail d'induction.

Le présent chapitre est ainsi divisé en trois sous-sections. Chaque sous-section aborde, tour à tour, l'une des trois grandes thématiques abordées par nos répondants à propos du « Made in Canada » : les motivations derrière ce choix ; le poids exercé par le contexte institutionnel et son évolution à travers les temps ; les conditions d'application de ce choix.

Au début de chaque section, nous introduirons la théorie spécifique nous ayant servi à élucider la thématique concernée. Au début de la première section, nous présenterons ainsi la théorie de la justification développée par Boltanski et Thévenot (1991) et nous expliquerons sa pertinence au sujet des motivations de la production locale. La deuxième sous-section débutera

avec un bref survol de la théorie institutionnelle, tout en clarifiant sa pertinence au regard du volet « contexte » de notre problématique. La dernière sous-section commencera avec une description de la théorie de l'identité corporative et par la même occasion, nous rendrons compte de sa valeur eu égard des conditions d'application de la stratégie « Made in Canada ».

## **4.1 « Made in Canada » : une stratégie, six types de justifications**

### **4.1.1 La théorie de la justification**

La théorie de la justification s'inscrit dans un courant particulièrement récent de la sociologie française prenant le contre-pied des théories critiques avancées par Pierre Bourdieu (Cloutier et Langley, 2013; Diaz-Bone et Thévenot, 2010; Whelan et Gond, 2016)<sup>10</sup>. Bien qu'un tel courant puisse répondre à différentes appellations - en l'occurrence, économie des conventions, sociologie pragmatique ou bien pragmatisme français- il s'agit, en essence, d'une même école trouvant son inspiration dans l'œuvre *De la justification* (1991) rédigée par Boltanski et Thévenot. Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons sur trois principaux éléments de la théorie de la justification, à savoir les mondes, la grammaire des conventions et les modes d'interaction entre les mondes.

#### *Les mondes*

Au travers de leurs multiples expériences sur le terrain, Boltanski et Thévenot avaient constaté qu'en situation de controverse, les individus n'hésitaient pas à défendre leur point de vue en mobilisant des arguments de nature normative découlant d'une vision particulière du bien commun (Cloutier et Langley, 2013; Patriotta, Gond et Schultz, 2011).

---

10. La théorie de la justification est également connue sous le nom de « théorie des conventions » (Diaz-Bone et Thévenot, 2010) ou « théorie des économies de la grandeur » (Cloutier et Langley, 2013).

Ainsi, les auteurs étaient parvenus à la conclusion qu'en cas de dispute, les acteurs tentaient de rallier leur auditoire autour de certains préceptes généraux permettant de rétablir la paix et de favoriser une certaine « communion » au niveau collectif (Cloutier et Langley, 2013; Patriotta, Gond et Schultz, 2011). Qui plus est, les auteurs découvrirent que les personnes en litige adoptaient souvent une posture pragmatique, en ce sens qu'elles étaient toujours prêtes à modifier leur argumentaire au gré des circonstances et en fonction de leurs besoins rhétoriques (Cloutier et Langley, 2013; Patriotta, Gond et Schultz, 2011).

À partir de telles observations, Boltanski et Thévenot se lancent donc à la recherche des différents principes pouvant orienter l'action collective (Patriotta, Gond et Schultz, 2011). Prenant appui sur des textes canoniques en philosophie politique, Boltanski et Thévenot développent ainsi la théorie de la justification ; une grille d'analyse permettant de classer les revendications axiologiques des acteurs en fonction de huit principaux « mondes ». Dans l'univers de Boltanski et de Thévenot, un « monde » peut être défini comme étant un répertoire de ressources symboliques, discursives et matérielles, structuré autour d'une définition spécifique du bien commun (Cloutier et Langley, 2013). Ainsi, chaque monde représente à la fois un guide d'action et un outil de communication permettant aux individus de justifier leurs actions, d'orienter leur conduite et de valider leur point de vue. Si dans *De la justification*, Boltanski et Thévenot (1991) envisageaient une typologie comprenant uniquement six mondes (civique, marchand, industriel, domestique, de l'opinion et de l'inspiration) leurs travaux subséquents intégrèrent deux univers supplémentaires (cité verte et cité par projets) (Patriotta, Gond et Schultz, 2011) (voir tableau 4.1.1). Nous fournirons une description détaillée de chaque monde dans les sections suivantes lorsqu'il sera question de présenter nos résultats<sup>11</sup>.

---

11. Compte tenu des caractéristiques de notre échantillon et de notre problématique de recherche, nous avons décidé d'exclure le monde « par projets » de notre analyse. D'une part, il faut souligner que la plupart des entreprises analysées comprenaient 10 employés ou moins, et par conséquent, notre échantillon se prêtait difficilement à l'étude des processus inter-organisationnels. D'autre part, comme l'évoquent à juste titre Patriotta et ses collègues (2011), la logique « par projets » se veut problématique

**Tableau 4.1.1 : Aperçu des sept « mondes » développés à partir de théorie de la justification**

Principe supérieur commun	De l'inspiration	Domestique	De l'opinion	Civique	Marchand	Industriel	Vert
<b>État de grand</b>	Être bizarre, différent, original, insolite	Être bienveillant, bien-séant, sensible, fidèle	Avoir du prestige, de la notoriété ou une bonne réputation	Être libre, officiel, représentatif	Être riche, ou en position de force sur le marché	L'efficacité, la précision et la fonctionnalité	Tout ce qui est propre, biodégradable, recyclable et qui s'oppose à la pollution
<b>État de petitesse</b>	La routine, l'habitude, le « réel »	L'impolitesse, le manque de considération, la trahison	Tout ce qui est méconnu ou dont l'image est floue	La division, l'isolement, l'individualisme	La pauvreté	L'inefficacité, l'imprévisibilité	La pollution et la dégradation du paysage
<b>Rapport de grandeur</b>	L'unicité, l'indépendance	La respectabilité, la responsabilité, l'autorité, l'honneur	La reconnaissance, la notoriété, la visibilité	Le membership, les activités de délégation	La possession matérielle	L'expertise	L'écocentrisme
<b>Dignité humaine</b>	L'amour, la passion, la créativité,	L'aisance, le soutien, le jugement	Être reconnu, célèbre, visible, influent	La liberté, la démocratie, la solidarité	L'égoïsme, la convoitise, le désir	L'énergie, le travail, les activités	Revendiquer un style de vie écologique
<b>Preuve d'investissement</b>	La prise de risque, les détours, les aléas de la création	Le respect des traditions, le rejet des conduites égoïstes	Renoncer à la vie privée	Renoncer à l'intérêt propre, faire preuve de solidarité,	L'opportunisme	Le progrès, l'effort, l'investissement	Une coupure verte
<b>Sujets emblématiques</b>	Les enfants, les artistes, les visionnaires	Père, roi, les supérieurs, les inférieurs	Les leaders d'opinion, les célébrités	Les élus, les membres d'un parti, les représentants	Les concurrents, les acheteurs, les vendeurs	Les professionnels, les experts, spécialistes	Les environnementalistes, les écologistes
<b>Objets emblématiques</b>	L'inconscient, l'esprit, le corps	L'étiquette, les cadeaux, le rang	Les médias, les marques, les campagnes publicitaires,	Les élections, la loi, les codes, les comités	La richesse, le luxe, les objets	Les ressources, les outils, les plans, les méthodes	Les zones sauvages, l'habitat naturel, le patrimoine écologique
<b>Éléments permettant de préserver l'ordre social</b>	L'imaginaire, l'inconscient	La famille, le foyer, les conventions, les principes	L'image publique, l'audience	L'État, la démocratie, l'électorat, le parlement	Le marché	Le système	L'écosystème
<b>Épreuve modèle</b>	L'aventure, le rêve	Les cérémonies, le mariage	Les conférences, les lancements, les présentations, les galas	Plaider en faveur d'une cause commune,	Les transactions, les contrats	Les vérifications, les essais, les tests,	Les pratiques durables

**Sources :** (Cloutier et Langley, 2013; Lafaye et Thévenot, 1993; Patriotta, Gond et Schultz, 2011; Thévenot, Lafaye et Moody, 2000)

dans la mesure où tous les autres mondes sont potentiellement concernés par des enjeux tels que la prise de responsabilités, l'adaptabilité ou la motivation. Par conséquent, nous estimons qu'une telle construction ne fournit pas les éclairages théoriques nécessaires pour enrichir notre réflexion.



#### 4.1.2 Principales composantes de la « grammaire des conventions »

Concept	Description
<b>Principe supérieur commun</b>	Principe autour duquel, chaque monde est construit. Il s'agit d'une « valeur suprême » susceptible d'orienter l'action collective.
<b>État de grand</b>	Ensemble des qualités les plus valorisées à l'intérieur d'un monde.
<b>État de petitesse</b>	Ensemble de caractéristiques considérées comme étant indésirables au sein d'un monde.
<b>Rapport de grandeur</b>	Critère permettant d'établir une hiérarchie entre individus à l'intérieur de chaque monde
<b>Dignité humaine</b>	Capacité physique permettant aux acteurs de préserver l'ordre naturel de chaque monde.
<b>Preuve d'investissement</b>	Prix à payer pour pouvoir l'atteindre l'état de grand.
<b>Sujets emblématiques</b>	Personnage archétypique incarnant les valeurs d'un monde.
<b>Objets emblématiques</b>	Objet archétypique incarnant les valeurs d'un monde
<b>Éléments harmonieux de l'ordre social</b>	Élément symbolique définissant l'essence d'un monde en particulier.
<b>Épreuve modèle</b>	Activité évaluative permettant de mesurer la grandeur d'un être à l'intérieur d'un monde

Source : (Cloutier et Langley, 2011 : 366, traduction libre).

#### *La grammaire des conventions*

En parallèle à cette typologie, Boltanski et Thévenot (1991) ont développé une véritable « grammaire des conventions » permettant de mieux saisir la nature et la dynamique interne de chaque monde. Organisé autour d'un « principe supérieur commun » chaque monde dispose ainsi de ses propres codes de conduite, de ses propres normes d'adhésion et de ses propres critères d'évaluation (voir tableau 4.1.2). Pour Boltanski et Thévenot (1991), chaque monde se veut ainsi une sorte d'ordre social hiérarchisé au sein duquel, seuls les acteurs ayant les caractéristiques désirées et faisant preuve d'engagement peuvent être perçus comme étant

des membres à part entière. Grâce à un tel appareillage, chaque monde est donc susceptible d'influencer les perceptions, les croyances et les préférences des acteurs (Cloutier et Langley, 2013). Bien plus qu'un simple guide d'action, chaque monde se veut donc un espace de socialisation susceptible de façonner la pensée et la conduite des individus.

### Les formes d'interaction entre les mondes

Alors que la théorie de la justification se veut, avant tout, une grille d'analyse permettant de déceler la nature des principes mobilisés par des acteurs en dispute, cette dernière ne se résume pas à une simple analyse des mondes. Ainsi, dans *De la justification (1991)* Boltanski et Thévenot s'intéressent également aux causes des controverses ainsi qu'aux mécanismes éventuels de résolution de conflits. Prenant appui sur la notion *pluralisme normatif*, les auteurs suggèrent que la conduite collective est animée par une multiplicité de cadres axiologiques susceptible de provoquer des frictions entre individus (Cloutier et Langley, 2013). Ainsi, Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent que les controverses découlent directement d'une opposition entre individus suivant des cadres idéologiques et normatifs différents. Lorsqu'une situation problématique émerge, il est nécessaire que les individus puissent trouver un terrain d'entente afin de définir l'issue possible. Mais si des individus font appel à des valeurs, à des principes ou à des croyances foncièrement distinctes, chacun aura tendance à faire valoir son point de vue et le conflit deviendra alors inévitable.

Afin de comprendre comment les acteurs adressent une controverse et mettent fin à leurs désaccords, Boltanski et Thévenot (1991) jugent nécessaire de s'intéresser au phénomène de l'« épreuve ». L'épreuve se veut un processus de coordination permettant aux individus en dispute de choisir le monde sur lequel ils souhaiteraient s'affronter (Whelan et Gond, 2016). De même, l'épreuve permet aux acteurs de mieux évaluer la légitimité ou la « grandeur » de leurs

opposants (Cloutier et Langley, 2013). Lorsqu'une dispute se joue sur un seul monde, l'épreuve permet de rapidement désamorcer les conflits puisque les acteurs sont facilement en mesure de déterminer qui, parmi eux, incarne le mieux l'état de grand (Cloutier et Langley, 2013)..

Lorsqu'une controverse se joue sur différents plans, trois scénarios s'avèrent dès lors possibles (Whelan et Gond, 2016). Dans un premier cas de figure, les acteurs en dispute peuvent accepter une trêve temporaire, limitant leurs interactions au strict minimum et en écartant toute possibilité de collaboration plus poussée (Boltanski et Thévenot, 1991). Dans un deuxième cas de figure, les acteurs peuvent viser une sorte de compromis, ouvrant ainsi la porte à la création de « mondes hybrides». Mais puisque pour y parvenir, les acteurs doivent faire abstraction de leurs différences et suspendre tout jugement de valeur, Boltanski et Thévenot (1991) demeurent particulièrement sceptiques face une telle éventualité. Dans un dernier cas de figure, les sociologues présentent un scénario où de profondes divisions axiologiques mèneraient à une suspension totale des interactions entre acteurs. À défaut de pouvoir établir un compromis, les acteurs en dispute décideraient alors de rompre toute relation mutuelle (Boltanski et Thévenot, 1991).

#### **4.1.2 : Les principaux déterminants de la production locale**

##### **Le monde civique**

Animé par le principe de *représentativité*, le monde civique accorde de l'importance à la solidarité entre individus et à la primauté de l'intérêt collectif sur les intérêts individuels. Selon cette perspective, les personnes seraient dotées d'une *conscience collective* qui les amèneraient à se rassembler et à s'organiser dans le but de poursuivre certains objectifs communs. En tant qu'êtres *naturellement politiques*, les personnes s'affirment et s'accomplissent lorsqu'ils

participent à des projets communs. Dans cet univers, la *grandeur* des personnes est mesurée en fonction de leur capacité à « comprendre les autres, à s’exprimer en leur nom, à être leur porte-parole » (p.238)<sup>12</sup>.

Le tableau 4.1.3 recouvre l’ensemble des arguments « civiques » avancés par nos répondants pour justifier un choix de production local.

**Tableau 4.1.3 : Les justifications « civiques » du Made in Canada<sup>13</sup>**

Points de convergence avec la théorie	Points de divergence avec la théorie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production locale est valorisée parce qu’elle met en saillance la primauté de l’intérêt collectif sur les intérêts individuels.</li> <li>• Une stratégie « Made in Canada » est perçue comme étant bénéfique pour les communautés locales.</li> <li>• Une production locale est réputée promouvoir la défense des droits (humains et des travailleurs).</li> <li>• Dotés d’une conscience civique, les acteurs locaux restent sensibles aux dérives écologiques, économiques et sociales causées par le <i>fast fashion</i> et la délocalisation. La production locale représente donc une sorte d’action libératrice permettant aux divers acteurs impliqués de contester un système de production hautement inéquitable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le souci de conscientisation semble être davantage motivé par des considérations civiques que par un désir de notoriété et d’influence (monde de l’opinion).</li> </ul>

Tout d’abord, notons que pour de nombreux répondants, une stratégie de production locale se veut tout autant un enjeu managérial qu’un enjeu social. En effet, à l’instar des tenants de la logique civique, de nombreux gestionnaires semblent éprouver une sorte d’obligation morale à l’égard de leur communauté. Ainsi, de nombreux répondants affirment se sentir fiers de vivre au Canada et de pouvoir contribuer au bien-être de la population locale. En tant que membres de la société canadienne, ces derniers soulignent la nécessité de contribuer au développement économique et social du pays au travers, notamment, du maintien des activités

12. Les termes présentés en italique et surlignés proviennent directement de la typologie avancée par Boltanski et Thévenot (1991). Nous réutiliserons les mêmes termes dans notre prestation des résultats afin de mettre en valeur les liens avec la théorie.

13. Le tableau 4.1.3 recouvre les points de convergence et de divergence observés entre d’une part, nos résultats empiriques et d’autre part, les observations théoriques avancées par Boltanski et Thévenot (1991). Cette même démarche sera adoptée pour chacun des sept mondes.

de production sur le territoire canadien. Cet argumentaire n'a d'ailleurs pas uniquement été avancé par les gestionnaires nés au Canada, mais également par des répondants étant arrivés dans le pays plus tard dans leurs vies. Tel est l'exemple de Manuel, répondant d'origine européenne, arrivé au Canada à l'âge adulte. En tant que chef d'entreprise qui est en affaires depuis plus de deux décennies, ce dernier avait longtemps analysé la question du choix du pays de production. À ce sujet, le gestionnaire estimait qu'il y a 30 ans, une stratégie de production locale n'était, selon lui, pas nécessairement le choix le plus judicieux en termes économiques ou techniques, mais que malgré tout, il se sentait dans l'obligation morale de le faire:

Manuel : Les deux premières années, j'ai produit à Montréal, mais c'était un désastre ! Les sous-traitants cousaient l'entoilage des vestes du mauvais côté du tissu, imagine-toi ! C'était vraiment catastrophique ! [...] Ok, il y a 28 ans le Canada fabriquait encore beaucoup de vêtements. Mais depuis 15 ans, toute la production a déménagé en Chine. Peut-être 10 ans, je ne sais plus. Bref, les quotas aux importations ont baissé et il n'était pas coûteux de fabriquer en Chine. Mais tu vois, à l'époque [nom de la cofondatrice] et moi, on a voulu être plus royalistes que le roi ! Puis nous avons décidé de garder notre production au Canada parce que nous croyons en ce pays. Peut-être le gars qui fabrique des chaussures en Chine croit aussi au Canada, mais nous, du moins, nous avons le choix.

Tout comme les partisans de la logique civique, de nombreux répondants estimaient important de pouvoir contribuer à une cause commune qui puisse *transcender les intérêts individuels* et avoir des retombées positives sur l'ensemble de la population. D'après Linda, une stratégie de production locale ne devrait donc pas être uniquement perçue comme un choix d'entreprise, mais plutôt comme faisant partie d'un projet social plus vaste et plus englobant :

Linda : [La production locale] c'est [quelque chose de] tellement gros, ça va tellement loin ! C'est pas [simplement] un modèle d'affaires, c'est une vision de société. Ça change une ville, une province, un pays, tu sais. Imagine que tout était fait ici. Imagine qu'on fait revivre Chabanel, ça c'est un petit exemple. Si tu le fais, ben il y a plus de restaurants qui ouvrent, et puis ils vont mettre de beaux parcs aux alentours, car le monde va sortir manger, ils vont planter plus d'arbres. Tu sais, Detroit c'est ça ! Les usines ont fermé et tout s'est écroulé ! Une ville au complet ! C'est fou l'impact que ça peut avoir un type d'usine qui ferme, mais c'est la même chose ici !

De tels propos ne sont pas sans rappeler les propos avancés par Boltanski et Thévenot (1991) au sujet de *l'action collective*. En effet les personnes qui participent à de tels

mouvements estiment qu' « une action collective [...] donne sens aux conduites des individus et les justifie ». Pourtant, certains répondants vont encore plus loin et, tout comme les membres du monde civique, ils affirment ne pas hésiter à faire valoir la primauté de l'intérêt collectif sur leur intérêt personnel. Bien que la plupart des répondants affirment qu'un choix de production implique des coûts de production élevés, certains se disent prêts à diminuer leur marge de profits afin de satisfaire à certains critères de nature civique, notamment la défense des droits des travailleurs et des droits humains. Reprenant les termes de Boltanski et Thévenot (1991), nous observons ici donc une *preuve d'investissement* manifeste. Certains managers sont effectivement prêts à renoncer à certains intérêts personnels immédiats en vue de défendre une cause commune:

Alice : En fait je ne sais pas si on peut dire que c'est économiquement intéressant de produire localement. Je vis maigrement. Je n'ai pas beaucoup de besoins dans la vie en général. Je ne vais pas pouvoir avoir une maison, une voiture ou toute autre chose coûteuse bientôt [...]. Je ne doute pas qu'il y ait des manufacturiers étrangers qui offrent des conditions de travail décentes. J'ai des amis qui font affaire avec des *contracteurs* qui offrent de bonnes conditions. Ce n'est pas juste du *child labour* ou des conditions atroces, mais le risque est toujours là ! On dirait que je pense à moi-même en tout dernier même s'il s'agit de ma propre compagnie [rires] !

Vanessa : J'aurais pu prendre le tournant de faire en Chine et de faire beaucoup, beaucoup plus d'argent que je fais présentement, mais non, c'est contre mes valeurs ! L'une de mes motivations en produisant ici c'était de faire rouler l'économie locale.

Linda: Produire ici ça coûte plus cher et tu fais moins d'argent. En même temps, si tout le monde produisait localement et on réussissait à vendre, on pourrait remettre toute l'industrie en place.

Un autre aspect intéressant à noter également est la question de la *représentativité* évoquée par les auteurs. Boltanski et Thévenot (1991) estiment ainsi que la *grandeur* dans le monde civique repose sur la capacité des acteurs à comprendre les besoins des autres et à vouloir agir en leur nom (p.232). Or, ce type de comportement semble justement avoir été adopté par certains de nos interviewés. Nombre d'entre eux déclarent ainsi que le gouvernement ne réalise pas les efforts nécessaires pour soutenir l'industrie locale de la mode :

Manuel : C'est au gouvernement de préserver la production au Canada. Ils devraient se dire : « Tiens, une marque qui nous représente à l'international, qui nous représente ici, qui représente la femme et qui fait de la qualité. On doit faire plus pour que cette compagnie s'étende ! ». Ça serait dans leur intérêt de le faire !

Tout en déplorant l'« abandon politique » dont font l'objet les petits producteurs locaux de l'industrie, Vanessa a par exemple décidé de s'impliquer davantage en organisant un mouvement dénommé « Les designers de la Grover ». Cette initiative vise à rassembler tous les petits fabricants installés dans le bâtiment de la Grover à Montréal afin de mettre sur place des journées de portes ouvertes et des journées de ventes spéciales. Selon notre répondant, l'objectif d'un tel projet était non seulement d'amener les designers locaux à nourrir un esprit d'entraide et de collaboration, mais également d'accroître la visibilité du label « Made in Canada » :

Vanessa : Ici dans le building on est plusieurs designers et moi je m'occupe un peu de l'organisation des événements qu'on fait ensemble. Les designers de la Grover [...] C'est complètement bénévole. On ne reçoit aucune subvention. On organise nos propres événements ensemble pour promouvoir l'achat local.

En tant que principal instigateur d'un mouvement visant à modifier le *statu quo* et à défendre les intérêts d'un collectif, ce répondant fait clairement preuve d'une *grandeur civique*. Qui plus est, il est intéressant de noter qu'à travers un tel projet, notre répondant permet à certains acteurs de rompre leur isolement et par le fait même, surmonter leur *petitesse*.

Ce même exemple nous permet également de constater qu'à l'instar des personnages du monde civique, certains de nos répondants cherchent à mettre en place des *dispositifs* pour matérialiser et consolider le mouvement auquel ils participent. Tel est le cas de Linda, laquelle a décidé de lancer à Montréal, une boutique de mode offrant uniquement des produits fabriqués sur le territoire canadien. Ainsi, le magasin en question refuse de vendre tout article de fabrication étrangère, peu importe que la marque soit fondée par des citoyens canadiens ou que le travail de design soit effectué au Canada. En effet, notre interviewé voulait éviter que certaines firmes d'origine locale, mais fabriquant à l'étranger, puissent bénéficier d'un tel support et causer des torts aux producteurs locaux. Cela suggère qu'à l'instar des acteurs du

monde civique, certains tenants du « Made in Canada » cherchent à se doter d'*équipements* pour cristalliser ce mouvement et assurer sa *légalité*<sup>14</sup> :

Linda : Tout ce que je vends dans ma boutique, tous les designers que je vends à la boutique, c'est tout fait au Québec. Pour moi [il n'] y a pas d'intérêt de revenir en arrière [de tout cela]. Il y a des designers qui ont commencé à produire à l'extérieur puis là, on [ne] les prend plus ! Tu sais, on veut ramener l'économie au Québec.

Boltanski et Thévenot (1991) attribuent généralement les notions d'*influence* et de *persuasion*, au monde de l'opinion puisqu'ils considèrent que de tels attributs constituent le principal paramètre pour mesurer la *grandeur* d'un acteur. Sans toutefois remettre en question la pertinence d'une telle explication, nos résultats suggèrent que de tels concepts peuvent également prendre une tournure « civique ». En effet, certains de nos répondants affirment vouloir amener le consommateur à prendre conscience des bienfaits de la production locale dans l'espoir de pouvoir préserver cette industrie :

Linda: À chaque fois qu'on engage une fille qui va travailler sur le plancher, l'une de ses [principales] tâches c'est [d'] éduquer le client. On lui dit : « Toi, t'es ici dans une boutique de designers locaux. Maintenant c'est plus facile, mais t'es quand même là pour instruire le client. ». Parce qu'il y a des clients qui se demandent en quoi ça change d'acheter local.

Vanessa: Les gens commencent beaucoup à s'intéresser [aux produits locaux]. C'est sûr que ça prendrait des pubs, ça prendrait plus de choses. Il y a des actions que le gouvernement devrait entreprendre pour conscientiser les gens qu'il ne fait pas malheureusement. Ce qui provoque c'est qu'il y ait plein de regroupements de gens qui se mettent ensemble et qui essayent de conscientiser les gens. Tu sais juste une étiquette sur les vêtements, « fièrement fabriqués au Canada ».

Dans cette optique, l'objectif ultime de tels efforts de sensibilisation ne serait pas celui d'accroître la popularité ou la désirabilité des firmes locales, mais plutôt celui d'encourager le public à modifier leurs habitudes de consommation en vue de répondre à certaines

---

14. Considérant que les auteurs n'offrent aucune définition précise du terme, nous nous permettons de l'interpréter comme étant la capacité d'un mouvement à s'officialiser, à s'autoréguler et à respecter les objectifs qui lui sont fixés.



préoccupations de nature sociétale. Certains répondants déplorent ainsi que l'industrie de la mode soit dominée par des entreprises dont les stratégies d'affaires ont des effets néfastes sur la vie des autres acteurs impliqués. Ainsi certains interviewés n'hésitent pas à affirmer que les modèles d'affaires adoptés par de nombreuses firmes de mode causent des torts injustifiés à une multiplicité d'acteurs :

Vanessa : Tant qu'il va y avoir des pays sous-développés et des inégalités sociales, il va y avoir des gens qui abusent d'autres gens et qui vont produire des choses qui n'ont pas de bon sens. C'est pas normal qu'il y ait du monde qui meure pour qu'on s'achète des jeans à 20 dollars ! C'est pas normal ! C'est juste pas normal ! Il faut que les gens réalisent cela. Il y a tellement de scandales avec tout ce qui se produit là-bas ! Ça vient beaucoup me chercher. [...] Même si tu me certifiais un vêtement respectueux de l'environnement tout en étant fabriqué en Chine, je préférerais produire ici. Il y a tellement de gens qui cherchent un emploi dans ce milieu, je ne vois pas pourquoi on ne ferait pas travailler les gens ici.

Une telle réflexion nous permet ainsi d'expliquer pourquoi certains répondants adhèrent à des mouvements comme la *fashion revolution* ou le *slow fashion* visant à promouvoir des habitudes de consommation plus respectueuses à l'égard de l'environnement, des travailleurs et des communautés locales<sup>15</sup>. Éviter la disparition des quartiers industriels de la mode au Canada, préserver certains types de métiers traditionnels, assurer le respect des travailleurs et combattre les inégalités sociales font ainsi partie des revendications affichées par nombre d'entre eux. D'ailleurs, pour certains répondants, le souvenir douloureux du délabrement du quartier industriel de Chabanel à Montréal semble avoir exacerbé leur *conscience civique*, comme pour s'assurer de ne plus réitérer les erreurs du passé :

Linda : [La principale motivation derrière ce choix de production local] Ben c'est le développement de l'économie locale. Parce que comme je te dis, on s'est ramassés avec, justement dans le coin de Chabanel, que des locaux vides. On a tué toute une économie, parce que l'on a ramené dans un autre pays. Ça veut dire plein de jobs qui ont été perdus. Ce sont des locaux qui ne sont pas loués, c'est un quartier qui s'en va en décrépitude [...] On s'est tiré dans les pieds vraiment avec ça! Puis là on essaye de le faire revivre, on essaye. Les gens sont beaucoup plus portés vers ça.

---

15. De tels mouvements seront analysés plus en détail dans la section 4.2.

Vanessa: Il y a une main-d'œuvre incroyable à Montréal pour les vêtements ! Il y a plein de personnes qui ont perdu leur emploi parce que, justement, les grandes firmes sur Chabanel ont toutes décidé de s'en aller vers la Chine !

Ainsi, certains répondants semblent estimer qu'un choix de production local constitue l'une des stratégies d'affaires les plus « respectueuses » du bien-être de la société. Il faut bien comprendre que pour nombre d'entre eux, un choix de production local constitue une sorte d'instrument politique permettant de contester le *statu quo* et de proposer des solutions alternatives. En tant qu'entrepreneurs, l'un des moyens choisis par les répondants pour faire valoir leurs revendications politiques est effectivement au travers de certaines pratiques de gestion, notamment la production locale. Ainsi, certains estiment que de telles pratiques ont l'avantage d'avoir des retombées plus directes que d'autres types de comportements politiques puisqu'elles permettent au consommateur de s'impliquer également dans le processus :

Linda: Je pense que le client valorise [le local] pour des raisons morales. Le pouvoir d'achat c'est quelque chose qui est rendu gros [...]. Quand tu décides d'acheter pour nous, c'est ça ce qu'ils ont choisi d'exercer, leur pouvoir d'achat. Ils disent : « Ben moi, je crois à cette philosophie et voilà un geste qui va dans cette direction ». [Acheter] C'est comme voter. Tu votes pour ce que tu trouves important dans la vie.

Reprenant les termes avancés par Boltanski et Thévenot (1991), nous pouvons donc considérer que le travail de conscientisation réalisé par certaines firmes se veut essentiellement une *activité libératrice* en ce sens qu'elle tente de « libérer les hommes des oppressions égoïstes » (p.232).

## ***Le monde industriel***

Animé par le principe d'*efficacité*, le monde industriel met l'accent sur la performance et la productivité des êtres. Les représentants de ce monde sont des professionnels compétents et

qualifiés, toujours en *quête de progrès*. Mus par une sorte de rationalité instrumentale, les tenants du monde industriel définissent clairement leurs objectifs et choisissent les meilleurs moyens pour les atteindre. Ces derniers valorisent donc les *outils* et les *méthodes* qui leur permettent d'accroître la *qualité de leur travail*. Dans cet univers, la grandeur des individus est définie en fonction de leur *fiabilité* et de leur « capacité à s'intégrer dans les rouages ou les engrenages d'une organisation » (Boltanski et Thévenot, 1991: 254).

Le tableau 4.2 recouvre l'ensemble des arguments « industriels » avancés par nos répondants pour justifier un choix de production local.

**Tableau 4.1.4 : Les justifications « industrielles » du « Made in Canada »**

Points de convergence avec la théorie	Points de divergence avec la théorie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production locale est valorisée parce qu'elle permet d'accroître la fiabilité des processus productifs.</li> <li>• Une stratégie « Made in Canada » encourage la création d'un système de production agile et souple.</li> <li>• Les stratégies de sous-traitance à l'international sont critiquées puisqu'elles « alourdissent » le système productif. La délocalisation compromet la flexibilité et l'adaptabilité des firmes locales.</li> <li>• Les acteurs revendiquent une approche de gestion axée sur le long terme. Ils se questionnent quant à la viabilité du « Made in Canada » dans les années à venir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une pénurie de main-d'œuvre qualifiée empêchait les designers locaux d'offrir des produits innovants et originaux. Des problèmes de nature « industrielle » pouvaient donc menacer la grandeur des êtres « inspirés ».</li> <li>• Une stratégie « Made in Canada » pouvait engendrer des systèmes de production fragiles et instables.</li> <li>• En faisant appel à des sous-traitants, les firmes de mode locales renoncent à une forme de contrôle directe sur les processus et se focalisent davantage sur le contrôle des résultats. Une telle dimension semble avoir été obliérée par les auteurs.</li> </ul>

Ainsi, la plupart des participants affirmaient avoir privilégié une stratégie de production locale dans le but, notamment, d'accroître l'efficacité de leur firme. D'après eux, un choix de fabrication « Made in Canada » était davantage en mesure de répondre à leurs objectifs techniques, comparativement aux stratégies de délocalisation et d'impartition de production à l'international. Ces derniers saluaient ainsi les nombreux avantages opérationnels associés à une telle stratégie, notamment en termes de fiabilité de la production, adaptabilité et rapidité

d'exécution. Pour eux, la mise en place d'un réseau de fabrication local pouvait ainsi la voie à l'émergence d'un système productif fluide et techniquement prévisible :

Christine : [Traduction libre] On a décidé de produire ici parce qu'on trouvait que cela avait plus de sens. C'était une façon d'avoir un meilleur contrôle sur la production, parce que lorsqu'on fabriquait en Chine, la communication avec les sous-traitants était difficile et il y avait aussi la question de la distance. On travaillait dans deux fuseaux horaires différents.

Charlotte : Si je produisais en Chine, en Inde ou dans n'importe quel autre pays ou même autre ville, ça serait très dur de faire le suivi. Même si le sous-traitant est à Québec, c'est toujours mieux d'y aller et de regarder parce que souvent la communication au téléphone et par courriel est difficile. Ils ne comprennent pas exactement ce que tu veux. Donc je vais souvent aller visiter les manufacturiers. Il n'y a rien qui remplace se rendre sur place.

Alice : Avec la production locale, j'ai donc une mainmise sur à peu près tout ! C'est très rapide en plus. Si, par exemple, mon coupeur a un problème, il peut m'appeler et je peux prendre mon vélo et me rendre rapidement à Chabanel. [...] Si je faisais produire en Chine, il faudrait envoyer un fax pour signaler chaque défaut : « creuser l'emmanchure d'un demi-pouce ». Encore là, il faut être sûr que c'est la seule source de problèmes. Le manufacturier chinois va refaire l'échantillon, me l'envoyer et finalement on se rend compte que l'emmanchure tire encore ! On s'éternise là-dessus!

Lorsque nous invitâmes nos participants à nous clarifier davantage une telle situation, ces derniers commencèrent par nous expliquer qu'une stratégie d'impartition des activités à l'étranger comportait de nombreux risques au niveau opérationnel. En effet, il faut comprendre que les firmes adoptant une telle stratégie font souvent appel des sous-traitants situés dans des pays à faible revenu dans le but de minimiser les coûts de main-d'oeuvre. Par conséquent, les firmes de mode peuvent parfois faire affaire avec des manufacturiers situés à plusieurs milliers de kilomètres de distance. Malheureusement, une telle distance implique nécessairement une perte de contrôle sur les activités de production. En effet, comme le soulignent certains de nos répondants, seules les grandes firmes disposent des ressources financières suffisantes pour envoyer du personnel sur place et surveiller la production :

Alice : C'est vrai que les grandes compagnies ont toujours un employé qui travaille directement chez les sous-traitants étrangers pour essayer de gérer ce genre de problèmes. [...] Ce sont les *production managers*. Mais je n'ai pas les fonds pour embaucher un *production manager*.

Bernard : Quand on fabriquait en Inde, nous sommes uniquement allés une fois pour vérifier déjà que ce ne sont pas des enfants qui fabriquent nos produits, mais c'était trop onéreux [ce type de démarche].

Dans cette optique, les gestionnaires craignaient donc qu'un phénomène *d'aléa moral* puisse survenir si jamais leur firme faisait appel à des sous-traitants étrangers. Effectivement, le manque de surveillance directe pouvait inciter les sous-traitants étrangers à ne pas suivre les directives imposées par la firme. Si jamais le manufacturier ne respectait pas les normes de fabrication qui lui avaient été imposées ou si jamais une erreur de production survenait, la firme de mode pouvait se retrouver avec des lots complets de vêtements défectueux. Qui plus est, nos répondants estimaient que les barrières linguistiques et technologiques inhérentes à de tels modèles d'affaires pouvaient provoquer des problèmes de communication majeurs entre la firme de mode et son sous-traitant, avec pour conséquence, une production non conforme aux attentes de l'organisation. Face à de tels risques, la plupart de nos répondants affirmaient donc que « le jeu n'en valait finalement pas la chandelle »:

Karla : [Ici] Je peux aller tous les jours chez mes sous-traitants et vérifier les produits, alors qu'en Chine ce n'est pas le cas. Et malheureusement tu ne peux pas leur faire confiance. Admettons que tu veuilles produire 5000 manteaux en Chine. Une fois que tu les reçois, tu te rends compte qu'ils ont tous le même défaut de fabrication. Par exemple, la manche est trop courte. [Ici], il y a un meilleur contrôle de la qualité, et tu peux aussi refaire ton stock plus rapidement au besoin.

Victor : Lorsque tu produis en Chine ça peut prendre longtemps et la marchandise peut être défectueuse. [...] Moi en tant que designer, je [ne] cherche pas à faire du volume et faire du *cheap*.

Reprenant les termes avancés par Boltanski et Thévenot (1991) nous pouvons donc dire que si nos gestionnaires hésitaient à adopter des stratégies de délocalisation c'était justement

parce que ces dernières pouvaient menacer la *performance* ou l'*efficacité* de leur firme. Ainsi, l'adoption d'un modèle sous-traitance à l'international sous-tendait le risque de créer un système de production *inadapté, imprévisible et déqualifié*. Loin de pouvoir les amener à atteindre *un état de grandeur*, de tels choix ne feraient donc que les confiner à un état de *petitesse industrielle*.

Outre les inconvénients associés au manque de contrôle, nos répondants affirmaient qu'une stratégie de délocalisation pouvait également engendrer l'émergence d'un système de production rigide et lent. En effet, ces derniers affirmaient que les sous-traitants étrangers exigeaient généralement des minimums de production plus élevés que les manufacturiers canadiens. En contrepartie de leurs faibles prix, les manufacturiers asiatiques exigeaient effectivement des quotas de production particulièrement importants leur permettant de dégager des économies d'échelles par le fait même, de rentabiliser leur production. Pourtant un tel niveau de production pouvait s'avérer contraignant et contre-productif.

Christine : [Traduction libre] Les minimums de production sont plus élevés en Chine qu'ici. [...] Admettons que tu doives placer une commande minimale de 1500 items chez le manufacturier dans une couleur spécifique. Si c'est une couleur classique, tout va bien, car ça fait partie de ta collection permanente. Mais s'il s'agit d'une couleur saisonnière et que ça ne plait pas au client, tu risques de faire des pertes! Tu auras seulement vendu 750 items au prix régulier et tu devras solder le reste presque au prix courant!

Alice : J'ai des amis qui ont démarré leur propre entreprise de mode à peu près au même moment que moi et qui ont décidé de produire en Chine [...]. Ils ont échoué parce qu'ils visaient trop gros. Admettons que le minimum de production était de 300 unités par couleur, par grandeur. Ils croyaient qu'en offrant de très bons prix ils allaient pouvoir tout vendre, mais finalement tout le stock restait dans l'entrepôt et ils n'étaient pas capables de l'écouler.

C'est donc dans ce contexte que la production locale semblait prendre tout son sens. En effet, bien que nos participants aient évoqué divers avantages liés à la production locale, ces derniers ont surtout mis l'accent sur la question de la « flexibilité ». Au travers de ce terme, les acteurs affirmaient effectivement qu'une stratégie « Made in Canada » permettait à leur

firme d'acquérir deux compétences fondamentales : rapidité et adaptabilité. Pour eux, la création d'un réseau de production local permettait effectivement d'une part de minimiser les délais de fabrication et de mise en marché et d'autre part, de minimiser la taille des lots produits.

Bruno: Le deuxième avantage [de la production locale] vient de la flexibilité. Nous pouvons nous adapter aux tendances du marché presque à la semaine ou à la journée près, car nous sommes propriétaires de notre propre atelier. On ne passe pas par des intermédiaires.

Arthur: Et quand tout le monde a déménagé en Chine, nous, on est restés. On est restés parce que la flexibilité de fabriquer nous-mêmes notre produit est géniale. C'est un plus énorme. Et ça ne nous oblige pas à faire les quantités énormes que la Chine peut exiger. Alors cette flexibilité a fait qu'on reste ici.

Lorsque nous invitâmes les répondants à nous expliquer pourquoi cet avantage leur semblait si important, ces derniers nous rappelèrent que la mode était une industrie caractérisée par une forte volatilité de la demande. Non seulement les firmes de mode devaient constamment ajuster leur offre au gré des tendances, mais elles devaient également composer avec une clientèle dont les goûts étaient fort imprévisibles. Ainsi, certains produits offerts par une firme peuvent connaître soudainement un grand succès alors que d'autres risquent de ne pas plaire du tout. Une grande adaptabilité au niveau de la production était donc de mise :

Victor : Regarde cette robe [ci]. Le tissu vient de Corée. Cette robe a plu, mais les gens avaient peur, car l'imprimé est très fort. La moitié des boutiques ont adoré ce style et l'ont *booké* 8 mois en avance en petites quantités. Bon, ben en pleine saison, en janvier quand on a commencé à livrer la marchandise-avec les publicités- le produit a cartonné. J'ai commandé le tissu 3 fois. Même la dernière fois que je l'ai fabriqué, la dernière production a disparu au mois de juin. [...] La demande est très imprévisible et quand on produit localement on peut se retourner de bord très rapidement.

Reprenant les termes avancés par Boltanski et Thévenot (1991), nous pouvons ainsi dire que nos répondants valorisaient la production locale notamment de par le fait que cette stratégie permettait de créer des organisations *fonctionnelles*, capables de *s'ajuster* aux aléas de la demande et de se *projeter dans l'avenir*. Alors qu'un réseau de production international zappait

les capacités adaptatives des firmes de mode et les poussait à une sorte d'inertie opérationnelle, un choix de production local offrait quant à lui, la possibilité de répondre de façon agile aux fluctuations de la demande. Si un choix de sous-traitance à l'international pouvait obliger la firme

à rester statique face aux changements soudains du marché, une stratégie de production locale permettait, quant à elle, de s'y ajuster.

Si nos répondants n'hésitaient pas à saluer les divers avantages techniques associés à un choix de production local, ces derniers avouaient qu'il ne s'agissait cependant pas d'une stratégie à toute épreuve. Ainsi, nombre de participants affirmaient regretter le déclin de l'industrie de la mode au Canada au cours des dernières années puisque cela avait provoqué une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, un délabrement des infrastructures et la disparition de nombreux fournisseurs de matières premières. Ainsi, un tel déclin semblerait s'avérer problématique pour deux raisons fondamentales.

D'une part, cette fragilisation du réseau semblait mettre en péril la solidité des systèmes productifs et la fiabilité des chaînes d'approvisionnement des firmes locales. À ce sujet, plusieurs répondants affirmaient avoir vécu des situations particulièrement éprouvantes en raison de la disparition subite et impromptue des manufacturiers avec qui ils faisaient affaire. À titre d'exemple, Christine nous évoqua les grands défis auxquels elle fut confrontée lorsque son ancien sous-traitant fit faillite en plein milieu d'une production. Étant donné que les produits offerts par sa firme requéraient d'un savoir-faire assez poussé, il était particulièrement difficile pour elle de trouver un autre manufacturier capable de prendre le relais. Incapable de pouvoir compléter les commandes avancées par les détaillants, la firme sombra rapidement dans une crise de nature financière et opérationnelle, ayant également provoqué des effets néfastes sur sa réputation. Bien que l'entreprise pu se redresser, Christine prit conscience de la fragilité de son modèle d'affaires et des risques associés au « Made in Canada » :



Christine : [traduction libre] On était complètement pris au dépourvu. Surtout qu'on était en plein milieu d'une production. On avait une rupture de stock énorme. C'était très dur parce que le monde ne faisait plus confiance. [...] On croyait qu'on allait fermer.

Compte tenu de l'obsolescence des infrastructures locales et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, une stratégie de production locale pouvait donc s'avérer un choix risqué. À mesure que le nombre de manufacturiers locaux diminuait, les firmes de mode perdaient en autonomie et devenaient de plus en plus dépendantes à leur égard. De par cette vulnérabilité accrue, tout problème rencontré par le sous-traitant pouvait dès lors se répercuter sur la stabilité de la firme de mode. Si jamais le manufacturier rencontrait un problème majeur, la firme de mode pouvait se retrouver rapidement dans l'embarras puisque tout son système productif venait à être paralysé. Dans un tel contexte, une stratégie « Made in Canada » pouvait donc engendrer un système de production instable et erratique. Loin de promouvoir une optimisation des processus, cette stratégie pouvait donc provoquer des dysfonctionnements majeurs au niveau production, compromettant ainsi la survie de l'organisation. Aux yeux de certains répondants, un choix de production local apparaissait donc comme une stratégie potentiellement dangereuse, pouvant mettre en péril l'avenir de leur organisation<sup>16</sup> :

Christine : [Traduction libre] Le problème c'est qu'il n'y a aucun autre manufacturier local offrant la technologie *seamless*, mis à part celui avec qui je fais affaire. [...] Moi j'aimerais bien continuer à produire ici. Je pourrais te dire « Canada ! Sans hésitation ! Oui ! On reste ici ! ». Mais à cause du type de technologie requise, je pense que ça sera très difficile d'y rester sur le long terme. [...] Je ne peux pas te garantir qu'on va continuer à produire ici. Honnêtement, on ne le sait pas.

Karla : Il n'y a plus beaucoup de sous-traitants de confections de manteaux à Montréal. Il en reste peut-être trois. La première année, j'en ai choisi une. Elle a fermé en plein milieu de ma production. En fait, ils ont fini ma production et ils ont fermé. Ils ont fait faillite après 30 ans d'opérations.

---

16. À ce sujet, notons d'ailleurs que l'entreprise de David fut contrainte d'internationaliser sa production en 2015 lorsque son ancien sous-traitant décida de rompre toute relation commerciale avec elle. Ce manufacturier fut effectivement racheté par une tierce partie laquelle ne souhaitait plus servir des petites commandes de production. Et puisque aucun autre manufacturier n'était en mesure de répondre aux besoins de la firme en question, cette dernière dut faire appel à des sous-traitants situés à l'étranger.

Manuel : Mon sous-traitant a vendu sa compagnie à [nom d'une firme concurrente]. Voilà, ça m'est arrivé. J'ai appris cela lundi, c'était une information très confidentielle. J'ai appelé mon sous-traitant et il m'a répondu : « Manuel, je ne peux pas t'en parler. C'est confidentiel ». Je lui ai dit : « Oui, mais cette information est déjà sur le marché ! Tu as ma production, tu es en train de me faire planter ! ». Et c'était un gars avec lequel je faisais affaire depuis 20 ans !

Même les répondants privilégiant une approche de production *inhouse* semblaient être affectés par un tel déclin de l'industrie. Ainsi, certains d'entre eux craignaient qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée puisse constituer un obstacle au progrès de leur entreprise. Ces derniers estimaient qu'une telle pénurie pouvait effectivement perturber la fluidité des processus de production et entraver le potentiel de croissance de la firme. :

Bruno : Le plus grand défi c'est la ressource humaine, la main-d'œuvre. C'est difficile de trouver une main-d'œuvre qualifiée, ayant les formations requises. C'est un énorme défi pour notre entreprise. Actuellement nous fonctionnons avec juste un quart de travail et nous aimerions avoir la possibilité de travailler avec un double quart de travail. Mais nous sommes pris en ce moment à ne pas pouvoir le faire. Nous avons donc un chambardement complètement au niveau de la stratégie d'entreprise. Nous évaluons même la possibilité de suspendre les partenariats avec plusieurs détaillants parce que nous arrivons à peine à combler nos propres besoins en approvisionnement.

Dans un autre ordre d'idées, nos répondants estimaient également qu'une stratégie « Made in Canada » pouvait limiter le potentiel créatif de leur organisation puisque la main-d'œuvre locale ne disposait pas toujours du savoir-faire requis pour offrir certains types de produits. D'après ces derniers, les travailleurs canadiens de la mode n'avaient pas les compétences requises pour réaliser certains types de vêtements, de chaussures et de bijoux. Bien qu'on aurait pu croire que de tels reproches faisaient surtout allusion aux méthodes de fabrication dites « modernes » nécessitant de grands investissements technologiques, cela n'était pas nécessairement le cas. Ainsi certains répondants affirmaient que même certaines techniques « traditionnelles » de fabrication faisaient également défaut au Canada. Étant donné que le coût de la main-d'œuvre canadienne était relativement élevé, nos répondants nous expliquaient que

certaines techniques manuellement intensives avaient été délaissées au fil du temps. Un produit fabriqué au Canada selon de telles procédures s'avérait effectivement trop coûteux pour pouvoir être viable sur le plan économique.

Afin de combler de telles lacunes techniques, certains répondants envisageaient donc d'adopter des stratégies de fabrication « hybrides » impliquant à la fois une production locale et étrangère. D'après eux, une telle approche permettrait ainsi de capitaliser sur les forces de la production locale tout en minimisant les inconvénients dus à une faible diversité de techniques de fabrication :

Charlotte : Il y a beaucoup de techniques et de procédés de fabrication qu'on ne peut pas réaliser ici parce que nous n'avons pas les machines ou le savoir-faire. Si j'allais *overseas* ça serait pour développer des produits spécifiques. Actuellement, on voudrait intégrer des broderies avec un effet troué sur nos vêtements. Ça ne peut pas se faire ici. Aussi, il y a une technique pour genre intégrer un motif au vêtement qui est asymétrique et qui va du haut vers le bas. Tu ne peux pas juste couper le tissu et faire la robe. Il faut que le tissu soit fait par rapport à la robe. C'est le tissu qui doit suivre le patron et non pas l'inverse. Tu comprends ? Aucun de mes manufacturiers au Canada ne peut faire ça. J'ai fait des tricots à Montréal, il y a quelques compagnies, mais il n'y en a pas énormément et ils ne sont pas très développés. Les produits qu'ils font sont très simples.

Claire : Il y a l'un de nos fournisseurs justement de tricots de maille qui est en train de délocaliser puis on s'est questionné : « Est-ce que l'on pourrait aller produire ailleurs ? » Peut-être pour un certain item, peut-être pour une certaine chose qu'on n'arrive pas à trouver ici. Ça, c'est une possibilité. Pour un type d'item.

Sarah : J'essaye quand même d'avoir un plan B. C'est pour ça que je fais des foires, une ou deux fois par année dans d'autres pays pour essayer de rencontrer des fournisseurs potentiels. Juste pour être prête s'il y arrivait quelque chose. Puis, l'autre chose c'est qu'il y a certaines techniques de joaillerie qu'on n'a pas ici. Puis que, par exemple, à Bali ils ont quand même. C'est tellement antique comme technique, c'est tellement des générations et des générations de joailliers qui se sont transmis ce genre de savoir-faire.

## ***Le monde de l'opinion***

Animé par le principe de *l'opinion publique*, le monde de l'opinion met l'accent sur la réputation et la popularité des êtres. Mus par un besoin de *reconnaissance*, les acteurs de ce

monde songent à devenir *célèbres* et à *influencer* les masses. Redoutant l’anonymat et la *banalité*, ces derniers n’hésitent pas à sacrifier leurs vies privées en vue d’acquérir une plus grande *notoriété*. Considérant que les acteurs « renommés » cherchent constamment à élargir leur audience, ces derniers ont souvent tendance à formuler des discours de type « démagogiques », calqués sur *l’opinion* du *plus grand nombre*. La grandeur des êtres de ce monde est ainsi mesurée en fonction de leur *visibilité* et de leur niveau d’*influence*.

Le tableau 4.1.5 recouvre l’ensemble des arguments avancés par nos répondants pour justifier un choix de production local selon la logique de l’opinion.

**Tableau 4.1.5 : Les justifications du « Made in Canada » selon la logique de l’opinion**

Points de convergence avec la théorie	Points de divergence avec la théorie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production locale est valorisée puisqu’elle suscite l’adhésion et le respect du public.</li> <li>• Une stratégie « Made in Canada » accroît le pouvoir d’influence des firmes locales.</li> <li>• Les tenants de cette approche mettent en place divers dispositifs pour attirer l’attention du public et le séduire (slogans, communiqués de presse, campagnes marketing, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains répondants estiment que l’authenticité et l’originalité sont des qualités nécessaires à la consolidation d’une bonne réputation. Les mondes « inspirés » et de l’« opinion » se chevauchent.</li> </ul>

Tout d’abord, notons que la plupart des dirigeants interviewés n’ont pas hésité à souligner l’importance que revêtait, à leurs yeux, la question de la *notoriété* de la firme. En effet, ces derniers estimaient que les firmes de mode devaient réaliser des efforts considérables en termes de marketing pour réussir à prospérer au sein de cette industrie. D’après eux, il était ainsi essentiel de travailler sur le *branding* de leurs firmes puisque les consommateurs actuels accordaient plus d’importance que jamais à la question des « marques ». Ainsi, nos répondants affirmaient être activement impliqués dans le processus de consolidation de l’image de marque puisque, d’après eux, la réussite de leur entreprise en dépendait. En faisant le parallèle avec le monde de l’opinion, il est donc intéressant de constater qu’à l’instar des acteurs « renommés »,

certains de nos répondants semblaient adhérer à l'idée selon laquelle « les réactions « de l'opinion publique » conditionnent, dans une large mesure, le succès » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 223). Reprenant les termes avancés par les auteurs, nous pouvons d'ailleurs dire que si nos gestionnaires accordaient autant d'importance aux activités de marketing, c'était justement parce qu'ils considéraient que de tels dispositifs pouvaient aider leurs firmes à susciter *l'adhésion du public* et à devenir *célèbres*. C'est donc grâce à la marque, en tant qu'outil de communication, que la firme pouvait bâtir sa *renommée* et ainsi atteindre *l'état de grand* :

Bruno: Nous tentons de vendre des histoires et non pas des produits. C'est très péjoratif comme mot, mais je ne trouve pas un autre terme à employer. Les consommateurs veulent de plus en plus vivre l'histoire qui est rattachée aux produits qu'ils consomment.

Vanessa : La mode n'est que ça ! C'est du *branding* ! Ce n'est que ça ! [Ton succès], ça dépend [de] qui parle de toi ! Tu sais, à un moment donné, le monde va s'en foutre que ça soit fait par des enfants exploités ! Ils vont se dire : « Je m'en fous moi. Je veux ce produit parce que telle célébrité le porte ! ».

À ce sujet, notons qu'Arthur avait même affirmé que sa principale responsabilité en tant que chef d'une entreprise de mode était celle de s'assurer que son entreprise « devienne une marque et que ça reste une marque ». Lorsque nous invitâmes ce dernier à clarifier ce qu'il entendait par le terme « marque », ce dernier n'hésita pas à affirmer qu'une entreprise de mode opérait comme une « marque » lorsqu'elle agissait d'une façon cohérente avec son positionnement d'affaires et qu'elle accordait un souci particulier à l'expérience d'achat vécue par les consommateurs. Ainsi, notre répondant avait affirmé que les dirigeants des firmes de mode étaient obligés de veiller à la consolidation de la marque puisque, d'après ses propres propos : « S'il [n] y a pas de marque, il [n] y a rien ! ». Ainsi, ce dernier fit une distinction entre les firmes de mode opérant comme des « marques » et celles agissant comme des « sociétés marchandes ». Pour lui, seules les firmes opérant comme des « marques » pouvaient se bâtir une renommée :

Arthur: [« Être une marque » fait référence à] la manière d’opérer dans le marché. C’est-à-dire, il [ne] faut pas tricher. Il [ne] faut pas faire des ventes trop exagérées. Ça prend un service impeccable en magasin. [...] C’est de s’assurer qu’on n’opère pas comme des marchands, mais comme du *entertainment*, ou presque. Ça veut dire que tout ce qu’on fait doit être pris en considération. Bâtir quelque chose qui nous aide à faire en sorte que [tout] le monde parle de nous. Alors, bâtir une marque, au fond, c’est ma première responsabilité.

De ce qui précède, nous comprenons donc que pour certains répondants, la consolidation de l’image de marque était perçue comme étant une condition essentielle à la réussite de leur entreprise. Or, c’est justement dans cette optique que la question de la production « Made in Canada » semble prendre tout son sens. En effet, certains gestionnaires affirmaient que loin de se contenter des bienfaits « techniques » associés à cette stratégie, ces derniers cherchaient également à profiter pleinement de l’ « aura » que leur procurait la production locale. En effet, nos répondants affirmaient que le contexte actuel était particulièrement propice à un usage instrumental du « Made in Canada ». Suite aux multiples scandales impliquant les mauvaises conditions des vies des travailleurs dans les pays en développement et suite au déclin de l’industrie canadienne de la mode, le choix de fabrication local était plus valorisé que jamais. Ainsi, nos gestionnaires affirmaient qu’à travers une mise en valeur du label « Made in Canada », il était possible de susciter *l’adhésion* et le support des consommateurs locaux puisque cette stratégie éveillait leur sens du patriotisme, ainsi que leur conscience civique. De la même façon, nos gestionnaires affirmaient profiter du fait que chez certains consommateurs, le label « Made in Canada » était associé à une plus grande qualité de fabrication :

Claire: Ben, on a fait plusieurs ventes dernièrement dans des salons. [...] Puis souvent les gens posent la question : « Est-ce que c’est produit au Canada ? ». Puis nous-mêmes on insiste, on dit : « C’est même produit à Montréal, sur place ! ». On leur parle de la proximité et c’est quelque chose qui est vraiment très important pour eux. Puis, pour eux aussi je pense que le « fait au Canada » ne signifie pas seulement environnement ou emploi local, mais aussi qualité.

Victor: Pourquoi est-ce que ma stratégie [de faire] ici marche ? Ce n’est pas la confection. Premièrement c’est l’éthique. Ça, les personnes adorent. Quand les personnes entrent en magasin, 6 personnes sur 10

me demandent si le produit est fait au Québec et j'ai vraiment intérêt à dire oui. Tu sais, la personne qui va acheter 500 -1000 dollars de stock, 7, 8 ou 9 robes. Pour elle le « Made in Canada » c'est important. Ça fait travailler des gens d'ici.

Bernard: C'est certain, je vous dirais que 2 clients sur 5 nous demandent d'où viennent nos produits. [...] Mais honnêtement ça nous a vraiment marqués lors des salons à quel point les gens attachent une importance à ce label local.

Alice: La plupart des personnes qui achètent mes produits savent qu'ils sont fabriqués au Canada. Je pense que c'est quelque chose d'important pour eux. La plupart de mes clients s'y intéressent. Je pense que c'est l'une des raisons pour laquelle ils achètent mes produits.

Ainsi, nous constatons donc que pour certains de nos gestionnaires, le label « Made in Canada » constitue un instrument marketing redoutable. À ce sujet, il faut bien comprendre que d'après nos répondants, un tel label véhicule une panoplie d'informations au consommateur. En effet, lorsque le consommateur prend connaissance de l'origine des produits, ce dernier ne peut pas s'empêcher de faire des associations avec le pays en question. C'est donc à partir de telles associations qu'il est en mesure de mieux évaluer la firme et les produits qu'elle offre. Cela revient à dire que ce label définit, clarifie et renforce l'identité de la marque. En effet, cette stratégie permet aux firmes de mode locale de s'approprier de la bonne réputation de la production locale pour accroître leur légitimité aux yeux du consommateur.

Prenons l'exemple de Bernard, chef d'une petite entreprise basée à Montréal, lequel faisant autrefois appel à des sous-traitants en Inde avant d'avoir décidé de rapatrier sa production au Québec. Ce répondant affirmait avoir été obligé de modifier sa stratégie d'affaires quelques années après la fondation de son entreprise parce que les différents détaillants locaux et le public en général avaient de la difficulté à accepter qu'une petite firme indépendante de mode québécoise, spécialisée dans le moyen de gamme, fasse produire dans un pays asiatique. Ainsi, notre répondant suggérait que la firme était mal perçue puisque le consommateur associait cette stratégie de production étrangère avec un faible niveau d'engagement civique. Reprenant les termes avancés par Boltanski et Thévenot (1991), nous constatons donc qu'un tel choix de

production ternissait la réputation de la firme et la confinait à un *état de petitesse* puisque son image était *floue et détériorée* :

Bernard: [...] on a lancé nos premiers produits en 2015 avec un autre nom de marque. À l'époque on habitait en Suisse et on faisait produire en Inde. Donc quand on venait faire la promotion de nos produits d'origine indienne, certaines boutiques et [certains] organisateurs de salons de mode nous disaient : « Humm. Vous faites faire en Inde... ». Tu sais, on sentait qu'il y avait un petit côté de réticence ou de déception. Et une fois que nous nous sommes installés ici, au fur et à mesure de nos expériences, nous nous sommes rendu compte à quel point c'est important de faire local pour les clients. Ils sont même prêts à payer un petit peu plus, mais ils veulent que ça soit fait local.

Ainsi, notre répondant avait compris que le « message » véhiculé par sa marque n'était pas en « syntonie » avec l'opinion des consommateurs. Pour susciter l'adhésion du public et se faire accorder cette « licence sociale d'opération », il fallait donc produire localement. Depuis le rapatriement de la production, notre gestionnaire affirma avoir réussi à élargir sa clientèle et à faire augmenter son chiffre d'affaires. De tels exemples nous permettent donc de constater qu'un positionnement « Made in Canada » permettait à certaines entreprises de jouir de la légitimité suffisante pour opérer sur le marché local. Si l'on se fie aux propos de Boltanski et de Thévenot (1991), nous pouvons ainsi dire que ce choix de production local permettait donc aux firmes en question d'étendre davantage leur *pouvoir d'influence* sur le consommateur canadien.

Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de noter qu'à l'instar des acteurs du monde de l'opinion, nos répondants affirmaient avoir déployé divers *dispositifs* leur permettant de mieux communiquer leur positionnement « Made in Canada ». Ainsi, la plupart d'entre eux n'hésitaient pas à accrocher des étiquettes à leurs vêtements portant la mention « Fabriqué au Canada », en plus d'autres symboles souvent associés au pays, notamment la feuille d'érable. Faisant preuve d'une plus grande originalité, d'autres répondants avaient, en revanche, décidé d'adopter des stratégies de communication plus ingénieuses. Ainsi, Manuel affirmait avoir



adopté le slogan *Tailored with Love in Canada* non seulement dans le but de rappeler au consommateur que les produits étaient fabriqués localement, mais également dans le but de conférer à sa firme une image plus « humaine ». En effet, notre gestionnaire affirmait vouloir véhiculer l'idée selon laquelle, ses produits étaient fabriqués de façon « artisanale » avec le « plus grand soin ». Dans cette même optique, Alice affirmait avoir publié sur les réseaux sociaux de la compagnie, des images de ses employées avec la devise « #whomademyclothes? ». Le but de cette stratégie était d'amener le consommateur à valoriser davantage ses vêtements en prenant conscience du travail derrière leur fabrication.

À ce sujet, notons donc que pour nos gestionnaires, il ne suffisait pas de mettre en valeur la production locale. Ces derniers semblaient également vouloir « éveiller les affects » du public dans l'espoir que ce dernier puisse s'identifier davantage à la marque et par le fait même, la valoriser davantage. Ainsi, nos gestionnaires semblaient vouloir amener le public à constater qu'ils étaient des employeurs « humains » et « responsables », contribuant au bien-être de la population locale. Manifestement, de tels dispositifs d'exploitation du « Made in Canada » constituaient donc un atout majeur puisqu'ils permettaient de mieux définir l'image des firmes tout en renforçant leur désirabilité aux yeux du consommateur.

À ce sujet, Arthur affirmait, par exemple, que si une firme de mode comme la sienne parvenait à survivre aujourd'hui c'était justement parce qu'elle évitait à tout prix d'adopter une stratégie d'affaires de type *mainstream*. Lorsque nous invitâmes le gestionnaire à nous clarifier davantage ce qu'il entendait par ce terme, notre répondant expliqua que la plupart des firmes de mode actuelles se contentaient de suivre un modèle d'affaires de type *fast fashion*, promouvant un renouvellement constant de l'offre au gré des tendances et en fonction des goûts du consommateur moyen. Notre répondant affirmait pourtant avoir refusé une telle stratégie parce qu'il considérait qu'un tel modèle d'affaires n'était pas compatible avec sa philosophie. Refusant donc de se plier au modèle de surproduction propre au *fast fashion*, notre gestionnaire

privilégia un modèle d'affaires basé sur la production d'articles de haute qualité, atemporels et fidèles à une « identité propre ».

Ainsi, notre répondant affirmait avoir réussi à bâtir la réputation de sa marque grâce notamment à ce souci d'authenticité et d'unicité. D'après lui, sa marque était parvenue à susciter de l'admiration et du respect du public justement parce qu'elle s'abstenait de se conformer au modèle « court-termiste » adopté par la plupart des firmes de mode et, malgré tout, valorisé par le consommateur moyen actuel :

Arthur: Nous on n'est pas *mainstream*. Et c'est toute la différence. Et si aujourd'hui on est encore l'un des seuls à fabriquer des produits à Montréal et à les exporter, les vendre au Canada, aux États-Unis, partout dans le monde, c'est parce qu'on n'est pas *mainstream*. C'est-à-dire, on vend notre propre personnalité dans nos produits. C'est-à-dire, en langage vulgaire, moi je dis, on vend mon nez croche ! *It's doesn't matter [if] its nice [or] not nice*. Si toi t'es content de ton nez croche, tout le monde va vouloir le nez croche. Alors on vend une personnalité, c'est ça. [Une] Identité. Et le fait d'avoir respecté cette identité pendant très longtemps, on accumule une clientèle. Au lieu d'en perdre une clientèle. Et qui fait que ça grossit tout le temps et ça devient plus aimé, etc.

Un tel constat confirme d'ailleurs les propos avancés par les chercheurs Jean-Noël Kapferer et Vincent Bastien (2009), lesquels affirmaient que pour bâtir leur renommée, les firmes de luxe se devaient parfois d'ignorer l'avis de leurs consommateurs: « There are two ways to go bankrupt: not listening to the client, and also listening to him too much » (p.317). En effet, une firme trop soucieuse de l'opinion de sa clientèle peut être amenée à prendre des décisions certes efficaces sur le court terme, mais fort contestables sur le long terme. Lorsque la marque accorde trop d'importance aux commentaires de sa clientèle, cette dernière risque de développer une offre en décalage avec sa « philosophie » et son image de marque (Kapferer et Bastien, 2009). En trahissant son identité, la firme crée donc inévitablement de la confusion et de la frustration dans l'esprit du consommateur. Bien évidemment, cette dissonance cognitive provoquée par une gestion inefficace de l'image de marque ne peut que provoquer la décrédibilisation de la firme et la dévalorisation de la marque.

## ***Le monde marchand***

Animé par le principe de la concurrence, le monde marchand met l'emphase sur l'avidité et l'opportunisme des acteurs. Puisque les ressources sont rares et les besoins sont illimités, les personnages de ce monde n'ont d'autre choix que de compétitionner entre eux afin d'obtenir les biens qu'ils convoitent. Or, d'après Boltanski et Thévenot (1991), si des acteurs égoïstes, mus par leur propre intérêt sont en mesure de se coordonner et de participer à une certaine forme de bien commun, c'est justement grâce à l'existence des institutions marchandes. En effet, le marché promeut une libre circulation des biens tout en encourageant le libre jeu de la concurrence. C'est donc grâce à ce dispositif que des individus opportunistes sont en mesure de collaborer et de satisfaire à leurs besoins personnels. Ainsi, la grandeur des personnages marchands est exprimée en fonction de leur succès matériel, de leur richesse et de leur pouvoir sur le marché.

Le tableau 4.1.6 recouvre l'ensemble des arguments « marchands » avancés par nos répondants pour justifier un choix de production local.

**Tableau 4.1.6 : Les justifications « marchandes » du Made in Canada**

Points de convergence avec la théorie	Points de divergence avec la théorie
<ul style="list-style-type: none"><li>• La production locale est valorisée parce qu'elle permet de minimiser les coûts associés à la logistique et à l'importation de marchandises.</li><li>• Grâce au label « Made in Canada », les produits de mode locaux jouissent d'une position de force sur le marché. La notoriété et la réputation du label accroissent la désirabilité des produits.</li><li>• Les produits locaux bénéficient d'un réseau de distribution exclusif favorisant leur positionnement sur le marché.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les acteurs suggèrent que le consommateur n'est pas prêt à payer un prix arbitraire pour les produits de mode locaux. Il faut que le prix soit justifié, notamment, par des arguments de nature « technique » (durabilité, qualité de la coupe, qualité des composantes). La frontière entre le monde marchand et le monde industriel semble poreuse.</li></ul>

Soulignons d'emblée que la plupart de nos participants semblaient éprouver des difficultés à justifier une telle stratégie selon une optique marchande. En effet, nombre d'entre eux semblaient s'accorder pour dire que si la rentabilité et la profitabilité de leur entreprise avait été leur seule préoccupation, ils n'auraient probablement pas choisi d'entreprendre un choix de production local. Ainsi, d'après ces derniers, d'autres modèles d'affaires leur auraient permis de dégager des marges bénéficiaires nettement plus importantes avec des volumes de ventes plus élevés. Nos répondants confirmaient d'ailleurs qu'un choix de sous-traitance à l'international était souvent motivé par ce type de considérations. En faisant appel à des sous-traitants situés dans des pays en développement, les firmes étaient effectivement en mesure de diminuer leurs coûts de main-d'œuvre de façon considérable. D'après nos répondants, les firmes adoptant de telles stratégies étaient donc non seulement en mesure de fixer des prix bien au-dessous de ceux exigés par les firmes « Made in Canada », mais elles étaient également capables de surpasser ces dernières en termes de profitabilité par unité vendue. Nombre de participants avouaient ainsi que d'autres choix de production auraient pu s'avérer plus lucratifs que le « Made in Canada » :

Linda: [Produire ici] ça coute plus cher et tu fais moins d'argent.

Victor: J'ai essayé [de produire à l'étranger] au début. En 2010 et 2011 disons. J'ai essayé et c'était correct, mais c'était très long. Tu sais, ça marche, mais c'est une autre *business* [...]. En tout cas, j'avais essayé de produire ailleurs. Ça avait bien fonctionné même si ça prenait du temps avant que j'écoule mes stocks. Mais tu sais, le prix que je paye ici [uniquement] pour mon tissu était égal au prix que je payais pour le tissu, la couture et le produit fini au complet [là-bas]!

Anne: Tu vois je n'ai pas lancé ma ligne de t-shirts parce premièrement c'est trop facile de faire des t-shirts. Tu peux acheter des t-shirts sur le marché à 3 dollars alors que si c'était fait au Québec ça coûterait 45 dollars.

Vanessa: Mais moi, les produits « Dessinés au Canada, Made in Sri Lanka », écoute j'ai de la misère. Ça m'agresse beaucoup. Je participe à des ventes de liquidation avec d'autres designers locaux et je vois ça. Nous on produit ici, mais il y a plein d'autres designers qui sont acceptés dans ces ventes là qui [ne] font rien ici à part le design. Puis ils viennent et ils vendent à ¼ de nos prix ! [...] Tu connais l'émission « Les Dragons »? Moi, si jamais je me présente chez les « Dragons », je me ferais blaster ! C'est sûr ! Je me ferais démolir du début jusqu'à la fin ! Pour eux, je ne suis pas quelqu'un de suffisamment rentable. Je ne serais même pas vu comme une *business* ! Je ne fais pas d'argent ! Quand les compagnies se présentent

chez « Les Dragons » et ils disent qu'ils produisent en Chine, leurs yeux deviennent [grand ouverts] de même! Ils ont les yeux qui brillent !

De tels propos ne devraient cependant pas nous faire croire que les gestionnaires en question ne tirent aucun avantage économique de cette stratégie. En effet, reprenant les termes avancés par Boltanski et Thévenot (1991), nous constatons que ce choix de production local permet aux entreprises concernées d'améliorer *leur position de force sur le marché* de façon considérable. Nos résultats nous ont ainsi permis de répertorier trois types d'avantages « marchands » liés au Made in Canada. Tout d'abord, notons que d'après nos gestionnaires, cette stratégie permettait de minimiser certains types de coûts dits « indirects », mais pas pour autant négligeables. Outre des considérations liées au taux de change (une dépréciation du dollar canadien comparativement au dollar américain au cours des dernières années), nos gestionnaires affirmaient que cette stratégie permettait de minimiser les coûts associés au processus d'importation (frais de transport et droits de douane) tout comme les charges inhérentes au processus de contrôle de la production à l'étranger.

En outre, nos répondants affirmaient que la production locale garantissait l'accès à des points de distribution exclusifs notamment parce que de nombreuses boutiques indépendantes à travers l'Amérique du Nord valorisaient le « Made in Canada » et refusaient d'offrir des produits fabriqués dans des pays en développement. Reprenant les termes avancés par Boltanski et Thévenot (1991), nous pouvons donc dire que grâce à de tels efforts, les firmes de mode locales pouvaient plus facilement se « démarquer » du reste de la concurrence et bénéficier d'un statut privilégié sur le marché. D'après nos répondants, les produits de mode canadiens parvenaient donc à se frayer un chemin au sein de l'industrie notamment grâce à la visibilité et à la désirabilité du « Made in Canada » lequel semblait, *de facto*, exercer une sorte de barrière à l'entrée au sein du marché.

Finalement, notons que selon nos répondants, cette stratégie permettait à leur entreprise de se positionner dans des segments de marchés moins saturés et moins compétitifs. Ainsi, la plupart des participants suggéraient ne pas être en mesure de concurrencer les *leaders* de l'industrie spécialisés dans le *fast fashion*. Puisque les firmes en question ne disposent pas des ressources financières, technologiques ou humaines pour affronter directement les géants de la mode, ces derniers semblent être obligés de cibler des niches dans lesquelles elles étaient en mesure de prospérer. Un tel constat permet d'expliquer pourquoi, à la différence des firmes *fast fashion* les entreprises analysées avaient opté pour des segments moyen et haut de gamme. En effet, de par les coûts de la main-d'œuvre locale, les firmes en question ne sont pas en mesure de mener une stratégie concurrentielle axée sur les coûts. Ces dernières n'ont donc d'autre choix que de viser des segments de gamme dits supérieurs où le prix cède sa place à des considérations autres comme la qualité, l'originalité, l'innovation, le prestige ou la conscience sociale. Cela revient donc à dire que la stratégie « Made in Canada » permettrait aux firmes en question de définir, d'orienter et de consolider leur positionnement concurrentiel, tout en leur permettant de mieux gérer les menaces associées à la présence des puissants conglomérats internationaux sur le marché national.

Une telle remarque nous amène à souligner un point fondamental concernant les liens entre les mondes industriel et marchand. Alors que Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent une scission parfaite entre les deux mondes en question, nos résultats suggèrent qu'une telle frontière s'avère particulièrement poreuse et risque de se déliter au gré des circonstances. Ainsi, signalons que dans notre cas, la question de l'« efficacité » semblerait être indissociable de la question « prix », voire même de la question « positionnement marketing » (monde de l'opinion). En effet, comme le suggèrent à juste titre certains de nos répondants, le prix se veut plus qu'une simple « preuve de l'attachement des autres au bien qu'on détient » (p.250). Certains participants n'hésitaient pas à rappeler que le « prix » se veut une sorte de signal véhiculant aux

consommateurs des informations tellement diverses qu'elles ne sauraient être réduites à de simples considérations marchandes. Ainsi, nos gestionnaires affirmaient qu'aux yeux de leurs consommateurs, le prix d'un bien de mode notamment était corrélatif à son niveau de performance technique. Autrement dit, les gestionnaires affirmaient qu'ils n'étaient pas en mesure de fixer un prix arbitraire pour leurs produits. Dans sa décision d'achat, le consommateur prenait en considération la relation « valeur/prix » impliquant à la fois une analyse du prix et des attributs tangibles du produit. Nos répondants affirmaient, de ce fait, que l'efficacité technique de leurs produits devait s'harmoniser avec leur stratégie de *fixation des prix*. Le positionnement de la firme devait à la fois orienter les politiques de fixation de prix et les standards de production.

Boltanski et Thévenot (1991) semblent d'ailleurs eux-mêmes reconnaître que la pureté conceptuelle du monde marchand résiste difficilement aux observations empiriques. Ainsi les auteurs reconnaissent que même dans un univers marchand le prix d'un bien « doit être raisonnable et correspondre à la véritable valeur » (p.251). Or, juger de la valeur intrinsèque d'un produit semblerait être une tâche impossible à accomplir si l'on faisait abstraction des attributs fonctionnels inhérents ce dernier. Ce constat relayé par nos observations démontre donc que dans le cas particulier de la mode « Made in Canada », les liens entre les questions marchande et industrielle ne peuvent être oblitérés.

### ***Le monde domestique***

Animé par le principe de la *tradition*, le monde domestique met l'accent sur les rapports *hiérarchiques* et la qualité des liens interpersonnels. Soucieux de promouvoir des relations harmonieuses et durables, les acteurs « domestiques » n'hésitent pas à assumer les

*responsabilités* qui leur sont dues en fonction de leur rang et de leur filiation. Ainsi, les tenants de cette logique considèrent que la tradition, la hiérarchie et l'ordre social sont des termes indissociables. Les personnes qui assument le rôle d'autorité sont perçues comme une sorte de « figure paternelle » vis-à-vis de laquelle, tout individu sous son égide se doit de lui accorder du *respect*, de la *loyauté* et de la *déférence*. En contrepartie, il est attendu que l'autorité fasse preuve de *bienveillance* et de *considération* à l'égard de ses subalternes. Les acteurs de ce monde accordent ainsi une grande importance aux diverses règles de *bienséance* et de *savoir-vivre* permettant d'assurer la cohésion du groupe. La grandeur des personnages « renommés » est donc mesurée en fonction de leur *franchise*, de leur *discretion* et de leur *fidélité*.

Le tableau 4.1.7 recouvre l'ensemble des arguments « domestiques » avancés par nos répondants pour justifier un choix de production local.

**Tableau 4.1.7 : Les justifications « domestiques » du Made in Canada**

Points de convergence avec la théorie	Points de divergence avec la théorie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production locale est valorisée parce qu'elle permet aux designers de se rapprocher davantage des différents partenaires d'affaires et de la communauté locale.</li> <li>• Les acteurs estiment qu'un choix de production local leur permet de forger des relations durables et loyales avec le reste des parties prenantes.</li> <li>• Certains participants affirment s'identifier à une génération particulière d'acteurs. Une telle identification semble les pousser à répliquer le comportement de leurs congénères et à respecter leur point de vue. L'adoption d'une stratégie « Made in Canada » semble être motivée par un sentiment d'identification ainsi que par des pressions de conformité.</li> <li>• L'adoption d'une stratégie « Made in Canada » est perçue comme un moyen de perpétuer des méthodes traditionnelles de fabrication et d'honorer le patrimoine culturel, économique et social du pays.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le souci de loyauté manifesté par certains répondants semblait revêtir un caractère purement instrumental. Ces derniers s'attendaient à accroître et à maintenir l'efficacité de leur firme grâce à la loyauté des fournisseurs, des employés et des sous-traitants.</li> </ul>



Tout d'abord, soulignons que pour certains de nos répondants, une telle stratégie se veut, avant tout, un moyen privilégié de faciliter les rapports interpersonnels avec les divers partenaires d'affaires. Nombre d'entre eux affirmaient, en effet, déplorer les pratiques de délocalisation -répandues au sein de l'industrie de la mode- puisqu'elles ne favorisaient point le renforcement des liens entre partenaires d'affaires (en l'occurrence, sous-traitants et travailleurs manuels). À titre d'exemple, Sarah déclarait avoir privilégié une stratégie « Made in Canada » notamment parce qu'elle était réticente à l'idée de devoir confier sa production à des sous-traitants qu'elle ne « connaissait pas personnellement » et dont les interactions se résumeraient à de simples échanges virtuels. Ainsi, tout comme dans le cas des acteurs « domestiques », notre répondante semblait considérer que seuls des échanges en face à face permettaient d'entretenir des relations d'affaires fructueuses et prospères :

Sarah : [...] c'est peut-être *old school* mais j'aime bien avoir des relations humaines avec mes partenaires d'affaires. Je préfère ça que juste un courriel pour les communications. Par exemple, moi, je fais commander mes boîtes en Chine par ce que je n'arrivais pas à trouver quelqu'un qui faisait la bonne chose ici. Puis, malheureusement, je [ne] sais pas c'est qui exactement derrière cette fabrication-là, tu vois. Je ne l'ai jamais vu. Je vais envoyer des courriels, mais cette distance me dérange.

De tels propos nous amènent dès lors à constater que nos répondants n'évacuent pas complètement la question des relations interpersonnelles de leur réflexion managériale. D'ailleurs Arthur nous avait d'ailleurs bien fait comprendre que pour lui, une entreprise ne devait pas uniquement être perçue comme un espace productif, mais également comme un espace profondément humain, animé par des interactions sociales riches. Ce dernier affirmait ainsi vouloir continuer à produire localement notamment parce qu'il appréciait le contact avec les travailleurs en charge de la production. Alors que l'entreprise disposait d'un volume de production suffisant pour produire à l'étranger et que d'autres stratégies auraient bien pu avoir des retombées économiques plus importantes, ce dernier affirmait valoriser, malgré tout, la présence des travailleurs manuels dans son organisation. D'après lui, cette stratégie de

production locale lui permettait donc de répondre non seulement à certains besoins de nature technique et économique, mais également à certaines motivations de nature affective et symbolique :

Arthur : D'autres avantages [de la production locale] sont personnels. C'est-à-dire, il y a l'avantage où personnellement j'aime bien avoir ce monde-là. Je ne peux pas les renvoyer chez eux. Je trouve cela d'ailleurs très valorisant. Parce qu'il y a la compagnie, il y a la *business*, et il y a aussi *the personal needs*. Et moi, je mélange les deux ensemble. C'est-à-dire, ce n'est pas parce que ce n'est pas *business wise* que ce n'est pas bon de le faire! Alors, au fond, cette *business*, elle est là aussi pour ma satisfaction. Elle n'est pas seulement pour faire de l'argent. Alors il faut bien différencier. Ici c'est une *business* personnelle qui appartient à une personne qui fait ça pour *enjoy life* et [pour] gagner sa vie de la plus belle manière possible! Alors c'est sûr qu'à ce moment-là, ces employés ont un lien sentimental très fort pour moi. Voir du monde travailler à 12 dollars de l'heure et mettre autant de *guts* c'est chapeau! Surtout pour du monde qui a quitté son pays, qui sont des immigrants et qui sont très heureux d'avoir une job à 12 dollars de l'heure. C'est incroyable! Et c'est sûr que ce sentiment me valorise beaucoup.

De ce qui précède nous comprenons donc que pour certains répondants, cette décision de production se veut un moyen d'éviter que leurs relations d'affaires n'acquissent un caractère « froid » ou « impersonnel ». Cela n'est évidemment pas sans rappeler le comportement des acteurs du monde domestique puisqu'à l'instar de ces derniers, nos gestionnaires sembleraient ne pas hésiter à réaliser des efforts en vue de *faciliter les rapports humains* et de promouvoir des *relations individuelles harmonieuses*. Plus intéressant encore, l'exemple précédent nous permet de constater que certains gestionnaires sembleraient adopter des attitudes paternalistes à l'égard de leur personnel. Ainsi, Vanessa semblait regretter ne pas pouvoir verser à ses couturières, une rémunération à la « hauteur » de leurs efforts et de leur engagement. Alors que d'un point de vue strictement « marchand » de tels propos pourraient sembler irrationnels et infondés (*ceteris paribus*, des coûts de production plus élevés supposent une diminution de profit), d'un point de vue domestique cette réflexion se veut clairement légitime. En effet, comme le soulignent à juste titre Boltanski et Thévenot (1991), les plus grands du monde domestique manifestent une conduite bienveillante et responsable à l'égard de leurs

subordonnés. Manifestement, les relations établies entre nos répondants et leur effectif outrepassaient les dimensions purement professionnelles et légales.

Ce détour par le monde domestique nous permet également de soulever un point fondamental concernant les stratégies de production « Made in Canada ». En effet, de tels choix ne semblent être pas complètement étrangers aux notions de tradition, de hiérarchie et de génération, avancées par Boltanski et Thévenot (1991).

En ce qui a trait à la tradition, les auteurs suggèrent que les grands du monde domestique sont perçus comme des êtres supérieurs notamment en vertu de leur lignage et de leur capacité à honorer les pratiques léguées par leurs ancêtres ou par les cohortes précédentes. D'après Boltanski et Thévenot (1991), les acteurs domestiques accorderaient effectivement une grande importance à leur héritage. De ce fait, ces derniers viseraient à assurer la continuité et la permanence des traditions qui leur seraient inculquées. Curieusement, un tel raisonnement semble correspondre aux propos avancés par certains de nos répondants. Ainsi, Linda nous expliquait qu'une stratégie de production locale avait du sens à ses yeux notamment parce qu'elle lui permettait d'exploiter les connaissances que son père lui avait léguées. En effet, le père de notre répondant avait exercé le métier de maroquinier durant sa jeunesse et de ce fait, il connaissait très bien les fournisseurs locaux. Or, d'après notre répondant, certains de ces fournisseurs avaient réussi à prospérer jusqu'à nos jours notamment en raison de la qualité «mythique» de leurs produits. De ce fait, lorsque notre gestionnaire décida de démarrer sa propre firme de mode, ce dernier estima qu'il était pertinent de faire appel aux mêmes fournisseurs qu'il connaissait déjà et qui avaient visiblement su faire l'épreuve du temps. Reprenant les termes avancés par les auteurs nous pouvons ainsi dire que pour notre répondant, un choix de production local était donc un moyen de perpétuer la « tradition » instaurée par son père. C'est d'ailleurs en vertu de cet attachement à la tradition que nous comprenons pourquoi,

notre gestionnaire semble avoir tellement regretté la disparition de l'un de ses fournisseurs locaux, établi depuis plusieurs décennies :

Linda: Je te dis, l'industrie qui faisait mes anneaux avant ici à Montréal, elle a juste fermé ! Elle a fermé, car il n'y a plus de demande. Tout le monde fait faire en Chine. On a perdu cela. C'est fou, car mon père avait des boucles de ceinture qui venaient de cette compagnie-là. Quand il était jeune, il avait suivi un cours de maroquinerie juste pour faire des ceintures et des affaires de même, pour le *fun*. Et il fabriquait des ceintures avec des boucles de marque « Century » gravées à l'arrière. C'était la compagnie avec laquelle je faisais affaire et elle a fermé à peu près 3 ans !

Au sujet de la hiérarchie, Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent que les plus grands du monde domestique sont appréciés de par leur position au sein d'un ordre social. Ainsi, les auteurs suggèrent que les dénommées « chaînes de dépendance personnelles » constituent en quelque sorte le centre de gravité du monde domestique puisque c'est en vertu de ces dernières que les acteurs parviennent à se reconnaître mutuellement, à se coordonner et à collaborer. Tant qu'un acteur domestique est incapable de cerner le statut et l'honorabilité d'un autre individu, les interactions demeurent limitées et aucune forme de collaboration n'est envisageable.

Ainsi, il est intéressant de constater que certains de nos répondants semblaient justifier un choix de production local en mobilisant des arguments de cette même nature. À titre d'exemple, Charlotte affirmait vouloir produire localement justement parce qu'il craignait de collaborer avec des sous-traitants abusifs, irresponsables ou déloyaux. Cette dernière affirmait ainsi accorder une grande importance au volet « interpersonnel » dans son modèle d'affaires. De ce fait, cette dernière voulait être certaine de travailler avec des sous-traitants faisant preuve d'honnêteté, d'engagement et de respect. Selon elle, un choix de production local était donc souhaitable puisque grâce à cette proximité géographique, elle était en mesure de mieux cerner le « profil » des personnes avec lesquelles il faisait affaire. D'après notre répondante, le fait de pouvoir connaître personnellement ses sous-traitants et de les fréquenter sur une base régulière avait donc deux principaux avantages. Premièrement, cette stratégie lui permettait de déterminer

quels partenaires d'affaires étaient dignes de confiance. Deuxièmement, ce choix lui permettait également de nouer des relations d'affaires plus durables et plus sincères<sup>17</sup> :

Charlotte : J'ai travaillé quelques années dans l'industrie de la mode avant de lancer ma ligne et j'ai vu que la plupart des compagnies travaillaient avec la Chine et l'Inde. L'affaire c'est que souvent la relation avec les sous-traitants étrangers était très difficile, car il n'y a pas de loyauté. Je veux dire, il y avait peu de loyauté entre le manufacturier et la firme de mode. Étant donné que les sous-traitants sont tellement loin des entreprises, ils peuvent travailler de façon malhonnête et ne pas faire ce qu'on leur demande de faire.

Victor : J'ai des *contracteurs* qui peuvent produire super bien ici. J'ai par exemple un sous-traitant italien. Tout ce qu'il fait c'est beau. Parfois, quand je suis mal pris, et je veux que ça soit bien cousu, je vais faire affaire avec lui. Ça va me coûter plus cher, mais je n'ai pas peur. Je ne vais même pas regarder. Je sais que ça va être wôw. [...] Il sait que nous allons atteindre un prix juste sans même l'avoir négocié au début. Ça fait des années qu'on se connaît.

De ce qui précède nous constatons donc que pour certains répondants, la question de la production locale se veut avant tout un enjeu de nature domestique impliquant nécessairement des échanges en face à face. Ainsi nos répondants semblent rejoindre les propos avancés par Boltanski et Thévenot (1991) selon lesquels, seules les interactions en face à face peuvent revêtir un caractère domestique. En effet, les dispositifs de régulation inhérents à ce monde l'exigent ainsi. Les titres, les rangs et les autres objets de nature domestique perdent en pertinence dans un contexte de « longue distance ». La réputation du sous-traitant ne constitue pas un critère suffisant pour juger de sa loyauté ou sa fidélité.

Finalement, notons que la question de la génération acquiert une importance particulière dans notre étude. Alors que Boltanski et Thévenot (1991) restent vagues quant à la définition du terme, ces derniers semblent la percevoir comme une sorte d'étendue temporaire grâce à laquelle

---

17. Notons cependant que la question de la loyauté et de la confiance peut également revêtir un caractère purement instrumental. En effet, Charlotte et Victor semblaient valoriser la loyauté de leurs sous-traitants notamment parce que cela leur permettait d'accroître l'efficacité de leur production. Grâce à une relation d'affaires solides, les gestionnaires semblaient minimiser les risques d'erreurs de production, assurer un certain niveau de qualité et même accroître leur pouvoir de négociation. Dans cette optique, il ne faut pas écarter la possibilité que des propos de nature « industrielle » puissent être escamotés derrière une façade « domestique ».

les acteurs domestiques parviennent à acquérir des comportements « vertueux ». Ces derniers considèrent ainsi que la génération permet à l'éducation de s'enraciner dans la conscience des acteurs. Sans toutefois écarter cette définition, nous nous permettons d'interpréter le terme comme étant un collectif évoluant dans un contexte historique et social précis, partageant certains référents culturels communs. Cette définition regroupe ainsi les notions de « cohorte » et de « période historique » traditionnellement attribuées au terme génération (voir notamment Kertzer, 1984).

Ainsi, certains de nos répondants n'hésitaient pas à signaler que leurs pratiques de gestion étaient en syntonie avec la philosophie de leur génération. D'ailleurs, certains répondants ont précisé que le fait d'avoir vécu le délabrement du « Made in Canada » et d'avoir aussi partagé cette expérience avec d'autres individus exerçant le même métier, les avaient profondément marqués. On constate ainsi que cet héritage générationnel les a menés à suivre des trajectoires communes. Comme si ce sentiment d'appartenance à une génération avait structuré leur pensée et ainsi guidé leurs actions:

Vanessa : Moi ça fait quand même un petit moment que je suis dans l'industrie de la mode et je vois justement la nouvelle génération. Ils ont plus un esprit de collaboration que de compétition comparativement aux vieilles générations. [...] Il y a une toute nouvelle génération de designers qui sont arrivés justement avec un *look* plus prêt-à-porter, moins dispendieux, mais quand même fait localement. [...] On voit toute cette nouvelle génération de gens. C'est possible de faire son métier ici, sans produire en Chine en ayant des prix qui sont corrects !

Linda : Tu sais, moi quand j'ai commencé, il n'y avait pas autant de designers québécois. Mais là, tout le monde fait ce genre d'affaires, tu sais les marchés de « fait local » et tout ça, il y en a, il y en a, il y en a. C'est devenu *a thing*!

Bruno : Je fais partie de la première génération de personnes à qui on nous a fait la promesse de l'internationalisation. Pourtant la réalité est qu'aujourd'hui, la mondialisation a seulement permis à une minorité d'entreprises de pouvoir réussir. Donc l'une de nos frustrations c'est que la globalisation a seulement favorisé des entreprises comme Aldo, Zara, H&M, Wal-Mart. Ce modèle d'affaires ne fait qu'apporter de la valeur aux actionnaires. En plus, ces entreprises amènent à s'en foutre des personnes qui sont derrière l'industrie de la mode.

## ***Le monde de l'inspiration***

Animé par le principe de *l'inspiration*, le monde de l'inspiration met en valeur la *créativité* et la *singularité* des êtres. Déplorant la froideur et l'impersonnalité du monde réel, les personnages « inspirés » apprécient tout ce qui les éloigne de la logique rationnelle. Ces derniers visent à donc faire exploser « la démoralisante réalité » dans le but de se rapprocher davantage d'un monde *insolite* et *merveilleux*. Soucieux de leur unicité et de leur authenticité, les tenants de cette logique n'hésitent pas à partager leur propre vision du monde au travers des différents modes *d'expression artistique*. Puisque l'inspiration est quasiment perçue comme grâce divine, les êtres « illuminés » sont prêts à accepter tous les *aléas de la création* dans le but d'exploiter leurs dons. La grandeur des êtres inspirés est donc mesurée en fonction de leur spontanéité, de leur originalité et de leur sensibilité artistique.

Le tableau 4.1.8 recouvre l'ensemble des arguments « inspirés » avancés par nos répondants pour justifier un choix de production local.

**Tableau 4.1.8 : Les justifications « inspirées » du « Made in Canada »**

Points de convergence avec la théorie	Points de divergence avec la théorie
<ul style="list-style-type: none"><li>• La production locale est valorisée parce qu'elle permet aux designers locaux d'intervenir directement sur le processus de fabrication et d'y ajouter leur touche personnelle.</li><li>• Le <i>fast fashion</i> est critiqué parce qu'il implique une production de masse et des produits standardisés. Aux yeux de nos répondants, de tels modèles compromettent donc la créativité et la singularité des produits.</li><li>• L'amour du métier pousse certains designers à prendre des décisions improductives, mais fort valorisantes d'un point de vue affectif et créatif.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le souci d'unicité et de singularité pousse certains répondants à effectuer des petites productions de haute qualité. Un tel positionnement favorise donc un rapprochement des mondes « industriels » et de « l'inspiration ».</li></ul>

*A priori*, il pourrait sembler difficile d'associer une stratégie aussi « terre-à-terre » avec le monde de l'inspiration. Toutefois, il faut rappeler que l'ensemble de nos répondants œuvrent dans l'industrie de la mode, un domaine où les activités de création s'avèrent être fort valorisées. Qui plus est, notons que la plupart de nos répondants assumaient à la fois le poste de président d'entreprise ainsi que celui de designer. Or, loin de s'avérer anecdotique, cette diversité de rôles assumée par nos interviewés semble avoir eu des implications majeures au niveau de la gestion de leurs entreprises. En effet, le modèle d'affaires adopté par certains de nos répondants semblerait être fortement influencé par un tel chevauchement de rôles. Ainsi, la stratégie d'affaires adoptée par certains répondants semblerait avoir été conçue de sorte à satisfaire, non seulement certains besoins « matériels », mais également des besoins de nature créative.

Dans ce sens, certains de nos participants n'hésitaient pas à déclarer que la mode était, par essence, un métier artistique et que par conséquent, les firmes œuvrant dans ce domaine devaient manifester un grand souci au niveau stylistique. D'après cette perspective, seules les entreprises capables d'offrir des produits originaux, visuellement esthétiques et « fidèles » à une identité particulière devaient donc être perçues comme étant de « vraies » firmes de mode. Ainsi, ces derniers n'hésitaient pas à critiquer les entreprises de mode qui, à leurs yeux, n'avaient pas un style bien défini ou manquaient de créativité. En faisant le parallèle avec le monde de l'inspiration, nous constatons donc que certains gestionnaires déploraient *la petitesse* de certaines firmes de mode spécialisées dans la production de masse puisque ces dernières se cantonnaient à la reproduction d'articles « standard ». Puisque de telles firmes sont bloquées dans la répétition et la reproduction du déjà connu, ces dernières sont incapables de susciter de l'émerveillement et de l'enthousiasme. Ainsi, de telles firmes seraient donc en train d'oblitérer leur « mission artistique » :



Vanessa: Pour moi la mode c'est très artistique [...] Pour moi le but de la mode n'est pas nécessairement de suivre les tendances et faire du *fast fashion*. C'est plutôt de faire quelque chose d'artistique là-dedans. Voilà pourquoi je m'inspire beaucoup du milieu artistique.

Arthur : Mais en même temps, je donne l'exemple de Frank and Oak qui est l'exemple des compagnies qui partent avec plein de capitaux. [...] Quand le monde le regarde de dehors, ils disent : « Quelle réussite ! ». Mais quand tu regardes plus en détail, on ne sait pas s'ils vont durer [...]. Qu'est-ce qui manque ? La base ! Qui est cette firme ? Qui crée [les produits] ? C'est quoi la marque ? Il n'y a pas ! Il n'y a pas de créateur ! C'est tous des jeunes dessinateurs d'ici et là qui copient des produits qui existent déjà sur le marché et qu'ils les envoient en Chine. Alors c'est sûr que la base ou la source de la réussite doit, d'abord et avant tout, être le produit. Eux, ils ont tout, mais pas le produit !

À partir de tels propos, nous comprenons donc que pour certains répondants, le travail créatif constitue l'une de leurs préoccupations centrales. Pourtant, loin de constituer une sorte de « corvée » nécessaire au bon déroulement de l'organisation, le travail de création semblerait être particulièrement valorisé par certains de nos répondants. Un tel constat était d'autant plus compréhensible que nombre d'entre eux avaient suivi une formation en design de mode avant de se lancer en affaires. Certains d'entre eux affirmaient se sentir fiers de leurs créations au point même d'éprouver une sorte d'amour à leur égard. À l'instar du mythique sculpteur Pygmalion, certains gestionnaires rendaient manifeste leur attachement vis-à-vis de leurs propres créations :

Vanessa: Je suis fière des vêtements que je fais. [...] Moi, je fais ce que j'aime puis les gens embarquent ! Je ne fais pas des vêtements pour plaire à du monde nécessairement. Je fais ce que moi j'aime. C'est sûr que j'aime mes collections régulières, mais mes collaborations je les adore ! [...] Je passe  $\frac{3}{4}$  de ma vie dans mon atelier. Il faut que j'aime ce que je fais ! Parce qu'on ne fait pas ça pour l'argent, je peux te le dire [rires]. C'est vraiment pas le cas !

Alice: Je fais ce métier parce que je l'aime. [...] J'ai toujours proposé les vêtements qui me faisaient plaisir. En fait c'est ça le fil conducteur de ma ligne, je fais toujours les vêtements que j'ai envie de porter. Je me dis : « C'est comme ça que je me sens, je vais développer ma ligne en conséquence ». C'est la raison pour laquelle je faisais des vêtements depuis que j'étais toute petite. C'était un plaisir pour moi-même. C'est sûr que j'ai maintenant quelques petits compromis à faire en tant que designer, mais en général [je dirais que] je porterais volontiers l'ensemble de mes créations.

Reprenant les termes avancés par Boltanski et Thévenot (1991), tout porterait donc à croire que certains de nos gestionnaires sont mus par le *désir de créer*. Qui plus est, ces derniers sembleraient s'accomplir au travers du processus de création, comme si la réalisation de cette activité constituait une satisfaction en soi. Un tel constat n'est donc pas sans rappeler le cas des acteurs inspirés, lesquels accèdent au bonheur à travers *le jaillissement de l'inspiration*. Par ailleurs, nous constatons qu'à l'instar de la logique de l'inspiration, *la passion* constitue un puissant levier de mobilisation pour nos gestionnaires. En effet, *l'amour* du métier semble avoir amené certains répondants à adopter des pratiques de gestion dont la pertinence économique était fort contestable. Prenons le cas d'Alice, laquelle affirmait ne pas hésiter à mettre sur le marché des produits originaux ne générant pratiquement aucun profit. En effet, le souci de créativité avait souvent poussé ce designer à développer des produits dont le coût de fabrication était largement au-dessus des marges requises. Et, puisque la firme en question avait un positionnement moyen de gamme, notre répondant se retrouvait souvent dans l'impossibilité d'imposer un prix suffisamment élevé pour assurer la rentabilité de tels produits. Malgré tout, le gestionnaire n'hésitait donc pas à offrir à sa clientèle des vêtements originaux, tant au niveau des tissus qu'au niveau des coupes. Suivant les propos des auteurs, nous observons donc que certains de nos gestionnaires ne craignaient pas d'adopter des mesures dites *irrationnelles* tant que cela leur permettait d'insuffler vie à leurs projets créatifs :

Alice: C'est curieux, mais on dirait que ça [ne] me dérange pas d'aller gruger encore plus dans ma marge de profit pour [offrir] des tissus qui deviennent mes coups de cœur ! Je me dis des choses comme : « Wôw, une fibre de banane ! Je l'adore ! Je la veux pour ma collection ! ». Sauf que finalement je me rends compte que je ne suis pas une si bonne « businesswoman » parce que je compromets ma marge [en faisant cela] ! On dirait que je me rends compte trop tard que j'agis sur des coups de cœur ! Peut-être je perds de l'argent en produisant un certain modèle [en particulier], mais j'essaye de me rattraper avec un autre.

Dès lors, il est possible de comprendre que les modèles d'affaires adoptés par certains de nos participants sont en résonance non seulement avec leur personnalité, mais également avec leur quête d'authenticité et d'affirmation personnelle. C'est donc à partir de ce constat que la

question de la production locale semble prendre tout son sens. En effet, certains répondants affirmaient qu'une stratégie de fabrication locale était davantage propice à la création de produits uniques et exclusifs. Soucieux du caractère singulier de leurs produits, certains gestionnaires préconisaient ainsi des volumes de fabrication particulièrement restreints. Certains gestionnaires allaient même jusqu'à intervenir directement dans le processus de fabrication en choisissant personnellement l'élément « distinctif » pour chacun des items.

Ainsi, Linda affirmait, par exemple, utiliser des fins de série de tissus lors de la création de ses sacs. De la même façon, cette dernière affirmait aller directement dans divers villages à travers le monde pour s'approvisionner en matières premières exotiques et originales. Ainsi, ce gestionnaire s'assurait de ne jamais offrir deux items identiques. Or, pour lui, un tel modèle d'affaires n'était possible qu'au travers d'un choix de fabrication local. En effet, ce dernier affirmait qu'il était impossible de créer des articles uniques à l'étranger sachant que les sous-traitants visaient la standardisation des produits et qu'ils exigeaient des minimums de production très larges. La seule option pour lui était donc de détenir son propre atelier de production et ainsi garantir l'unicité et l'originalité de ses produits:

Linda : Pour moi ce n'est même pas une possibilité [de fabriquer à l'étranger]. Jamais, jamais, jamais dans ma vie je [n]'aurai pensé à faire faire à l'extérieur. C'est impossible. Premièrement, au départ c'était moi qui faisais tout. De toute façon, avec ma façon de travailler, c'est impossible de faire faire en gros tu sais. Tous les produits sont un peu uniques. Je ne pense pas que ça m'intéresserait de faire une méga grosse production. [...] Si je ne produis pas ici, ça serait pour faire produire aux États-Unis parce que je veux déménager là-bas. Mais ça ne changerait rien au fait que ça serait local. C'est impossible que je fasse produire autrement que localement, c'est impossible. La façon que je fais les choses et la façon que c'est organisé fait que c'est impossible de faire à l'extérieur. On fait trop de pièces uniques !

De ce qui précède, nous comprenons donc que pour certains répondants, un choix de production local se veut, avant tout, un moyen permettant d'imprimer une dimension plus artistique et plus humaine au travail de fabrication. En effet, une production à petite échelle et quasiment sur mesure peut difficilement être effectuée autrement, d'autant plus que dans certains cas, c'est le chef de l'entreprise qui en fait le suivi de façon rigoureuse. Déplorant la

*petitesse* inhérente à *la reproduction de l'identique*, ces derniers auraient, en effet, choisi d'adopter une stratégie leur permettant de produire des créations originales, propres à leur pays de fabrication et pas de simples copies conformes de modèles standardisés par les grandes chaînes de mode. À travers une stratégie « Made in Canada » certains gestionnaires seraient ainsi en train de consolider un modèle d'affaires axé sur des valeurs esthétiques, créatives et émancipatrices.

### ***Qu'en est-il du monde vert ?***

Animé par le principe de la protection à l'environnement, le monde vert met l'emphase sur la défense du *patrimoine naturel*. Les tenants de cette logique revendiquent un style de vie en *harmonie avec l'environnement* et déplorent toute activité menaçant l'*équilibre écologique*. Ces derniers s'opposent au développement industriel et à l'urbanisation puisque de telles tendances altèrent l'espace naturellement formé. Les acteurs « écologiques » se considèrent comme faisant partie d'une communauté à laquelle appartiennent également des *êtres vivants* non humains. Le bien-être des *futures générations* les tient à cœur et de ce fait, ils essayent de minimiser leur empreinte écologique. La grandeur des êtres verts est ainsi mesurée en fonction de leur niveau d'implication au regard des enjeux écologiques<sup>18</sup>.

Le tableau 4.1.9 recouvre l'ensemble des arguments « écologiques » avancés par nos répondants pour justifier un choix de production local.

**Tableau 4.1.9 : Les justifications « écologiques » du « Made in Canada »**

Points de convergence avec la théorie	Points de divergence avec la théorie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production locale est valorisée parce qu'elle facilite l'adoption de pratiques écoresponsables</li> <li>• Le <i>fast fashion</i> est décrié, car il encourage des méthodes de fabrication polluantes.</li> <li>• Les stratégies de production « outshore » sont critiquées puisqu'elles sont associées à des formes de « dumping écologique » dans les pays en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs ont tendance à aborder les enjeux environnementaux sous un prisme social et politique. Les frontières entre les mondes « civique », « domestique » et « vert » sont floues.</li> <li>• Une stratégie « Made in Canada » pouvait régler certains problèmes écologiques, mais en provoquer d'autres.</li> <li>• Nombreuses firmes analysées offraient des produits en cuir</li> </ul>

18. Le lexique propre au monde vert provient des deux sources suivantes : (Lafaye et Thévenot, 1993; Thévenot, Lafaye et Moody, 2000)

développement. • Les firmes locales revendiquent un modèle de consommation « durable », en opposition avec le modèle « prêt-à-jeter » promu par le <i>fast fashion</i> .	véritable. La question des droits des animaux semblait être souvent évacuée. • Le modèle d'affaires avancé par ces dernières ne semblait pas toujours respecter le principe d' <i>écocentrisme</i> avancé par Thévenot, Lafaye et Moody (2000).
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ainsi, certains de nos répondants justifiaient et défendaient une stratégie de production « Made in Canada » en soutenant que ce modèle d'affaires avait un impact écologique moindre que celui des systèmes de production de type *fast fashion*, impliquant un véritable éclatement de la chaîne d'approvisionnement à l'international. Ces derniers avançaient ainsi trois types d'arguments pour confirmer la pertinence de ce choix en termes écologiques.

Dans un premier temps, nos répondants affirmaient qu'un choix de production local devait être perçu comme une sorte d'alternative au modèle de surproduction adopté par les firmes *fast fashion* provoquant des ravages écologiques importants. En effet, certains participants suggéraient que les stratégies de production « outshore » privilégiées par de telles firmes minaient l'avenir écologique des pays en développement en raison, notamment, du volume important de déchets générés par les manufacturiers et les producteurs de tissus locaux. Ainsi, nos répondants suggéraient que de tels pays ne disposaient souvent pas d'un cadre législatif adéquat en matière environnementale pour éviter ce genre de situation. En choisissant de faire appel à des sous-traitants situés dans des pays en développement, les firmes *fast fashion* auraient donc inévitablement encouragé l'adoption de pratiques polluantes et inefficaces. D'après nos répondants, un choix de production « Made in Canada » s'avérait donc d'autant plus pertinent qu'il sous-tendait l'idée d'une production responsable, minimisant les gaspillages de ressources et respectant des normes environnementales strictes:

Vanessa : Regarde ce qui se passe actuellement en Chine. On est en train de polluer la planète au complet. Justement, la mode c'est peut-être l'une des industries les plus polluantes au monde. Moi ça me décourage de voir cela.

Claire: Moi j'ai travaillé dans de grosses entreprises justement qui font de la production de masse, produit en Chine, produit en Inde, tout ça. J'ai visité des manufactures aussi dans le cadre de mon travail, puis j'ai été beaucoup sensibilisée à cela. À toute la perte de papier, la perte de tissu, etc. Donc pour nous, c'est super important de ne pas faire de très grosses productions parce qu'on ne veut pas avoir de gaspillages.

Florence: La motivation principale était de pouvoir offrir au client des produits qui étaient 100% québécois et respectueux de l'environnement. Il faut savoir que le textile a un impact assez important sur l'environnement. Donc, notre but c'est d'offrir quelque chose qui ait un impact moindre sur l'environnement.

Dans un deuxième temps, nos répondants affirmaient qu'un choix de production local minimisait l'empreinte carbone associée à l'importation de produits finis. À la différence des marchandises *fast fashion* devant traverser de longues distances avant de rejoindre leur marché final, les produits « Made in Canada » étaient parfois vendus dans les mêmes espaces où ils étaient fabriqués, réduisant donc l'impact écologique lié à leur achat:

Claire: [L'un des avantages de la production locale est lié à] la proximité. Moins de voyages, moins de transport, moins de pollution.

Anne: [Concernant les avantages de la production locale, il y a également] un petit côté écologique que je dois avouer n'est peut-être pas prioritaire, mais le fait d'éviter l'empreinte carbone liée à l'avion ou au bateau c'est déjà très bien!

Dans un troisième temps, certains de nos répondants affirmaient qu'à la différence des produits *fast fashion*, les produits fabriqués localement étaient généralement conçus selon une logique de consommation « durable » assurant des cycles de vie plus longs. Privilégiant des matières de haute qualité, des designs indémodables et une confection particulièrement méticuleuse, de nombreux designers locaux offraient effectivement la possibilité de se procurer des vêtements durables et polyvalents. Cette conception « long-termiste » de la mode se voulait ainsi une sorte d'alternative au modèle « prêt-à-jeter » avancé par les firmes *fast fashion*,

engendrant de sérieux problèmes écologiques en raison notamment du nombre important de vêtements jetés après seulement quelques utilisations :

Alice : Maintenant il y a un nouveau problème. Même les entreprises qui recyclent le *fast fashion* au village des valeurs ou au chainon ont un surplus et ne savent plus quoi faire avec ! Cette surconsommation est hallucinante. Tu vois, c'est de là que ça vient ce *backlash* !

Arthur: Dans le *fast fashion* il y a rien qui dure. On [ne] peut pas acheter du H&M et s'attendre à le porter longtemps. Il va tomber en morceaux !

Vanessa: Tu n'as pas besoin de changer toute ta garde-robe chaque saison ! Tu peux t'acheter uniquement 2 ou 3 morceaux de plusieurs designers. Avoir une belle sélection qui va durer des années ! Avoir des trucs intemporels qui vont durer longtemps ! C'est ça le truc avec la mode. Elle change tellement vite ! Oui, moi je regarde les tendances, mais je ne les suis pas vraiment. Je préfère sortir des choses comme cette robe ici que tu peux porter 10 ans de temps. Quelque chose qui va te durer plusieurs saisons si tu fais attention et que tu peux donner à quelqu'un d'autre si jamais tu es tanné de le porter. Le haut de gamme c'est ça aussi. C'est d'autant plus vrai à cause des tissus que tu utilises. On essaye de ne pas rentrer dans les créneaux trop, trop *fashion* qui restent intéressants 3 mois, mais après, le monde n'en veut plus !

Bien que les divers arguments avancés plus haut suggèrent l'existence d'une logique verte légitimant un choix de production « Made in Canada », nous estimons nécessaire d'établir deux nuances importantes. D'une part, nos résultats ne nous permettent pas de déterminer dans quelle mesure la protection de l'environnement constitue « une fin en soi », détachée des considérations civiques, domestiques ou inspirées. Thévenot et Lamont (2000) suggèrent effectivement que les tenants de la logique verte véhiculent une approche « écocentriste » en ce sens qu'ils considèrent faire partie d'un écosystème vis-à-vis duquel ils se jugent redevables. Ainsi, les acteurs « verts » veilleraient à la protection des êtres vivants tout en se préoccupant du sort des futures générations. Or, à la différence de ce type d'acteurs, nos répondants semblaient plutôt adopter une posture « chronocentriste » en ce sens qu'ils s'intéressaient surtout aux problèmes écologiques actuels et à leurs conséquences directes sur la société. Ainsi, bien que nos répondants semblaient s'intéresser de façon légitime aux enjeux environnementaux, ces derniers semblaient surtout les aborder sous un prisme social et politique :

Manuel : Mais je veux revenir à ton « Made in Canada » et le fait qu'on produit localement. On fait vraiment attention à la pollution. Les gens ne se rendent pas compte, mais je lisais l'autre jour qu'il y a 15 millions de tonnes de plastique sur la planète. Il y a des eaux qui sont complètement envahies de plastiques. On retrouve des baleines et des dauphins morts qui ont mangé du plastique. C'est terrible. Mais j'ai l'impression que les gens ne font quand même pas attention. Encore ce matin, je conduisais sur Decarie, le gars avant moi avait jeté sa cigarette à travers la fenêtre de sa voiture. Ok, c'est un mégot de cigarette, mais c'est dégueulasse ! Il y a beaucoup de choses auxquelles les gens ne font plus attention. Ça devrait commencer avec les enfants à l'école. On en parle, mais je pense que les gens ne sont pas conscients de tout cela.

Victor: Les gens disent des choses, mais ils ne suivent pas leur logique jusqu'au bout. C'est un peu comme les gens qui se disent contre la fourrure. Moi je [ne] suis pas nécessairement en faveur de la fourrure, mais si on était cohérents avec cette philosophie-là, on ne devrait pas non plus consommer du cuir ou manger de viande. À un moment donné, tu sais, on n'est pas si engagés que ça.

D'autre part, il faut préciser qu'un choix de production local ne constituait pas une solution absolue aux divers défis écologiques sous-jacents à l'industrie de la mode. Si divers répondants critiquaient le *fast fashion*, notamment en raison de la pollution engendrée par le transport de marchandises, ces derniers passaient sous silence le fait que leur modèle d'affaires pouvait en provoquer tout autant. Non seulement certains d'entre eux importaient des matières premières issues des pays lointains, mais qui plus est, ces derniers exportaient parfois leurs marchandises dans des endroits aussi reculés que le Japon ou la Chine. De plus, certaines firmes analysées offraient des produits en cuir véritable et non recyclé, un aspect problématique d'un point de vue écologique. Non seulement l'obtention d'une telle matière requiert une mobilisation importante de ressources naturelles, mais cela implique également l'exploitation et la mise à mort d'un être vivant, un aspect décrié par les tenants les plus radicaux de la logique verte (Thévenot, Lafaye et Moody, 2000).

## **4.2 « Made in Canada » : une pratique institutionnalisée ?**

À travers une analyse approfondie des motivations sous-jacentes à un choix de production local, nous avons pu constater que les pratiques de gestion adoptées par nos



répondants détonnaient avec le postulat de l'acteur rationnel inspirant de nombreuses théories en sciences sociales et en sciences de la gestion (Laflamme, 2015). Alors que tels modèles explicatifs prévoient l'existence d'êtres informés, autonomes, réfléchis, intentionnels et conscients au sein des organisations, nos observations en suggèrent autrement. En effet, les décisions stratégiques prises par les *top managers* semblaient se butter à des objectifs contradictoires, à des aspirations concurrentes et à une capacité limitée de traitement de l'information. Ainsi, nos résultats suggèrent que des gestionnaires étaient prêts à adopter des comportements dits « contre-productifs » d'un point de vue techno-économique, et ce, en vue de répondre à certaines motivations de nature symbolique et affective.

Bien que de telles remarques remettent en question d'ores et déjà le principe de rationalité humaine tel que préconisé par les économistes, notre étude vient soulever un bémol supplémentaire, à savoir la question du libre arbitre des acteurs. Ainsi, nos observations suggèrent que les choix adoptés par les chefs des firmes de mode ne revêtaient pas nécessairement un caractère « libre et éclairé » en ce sens que des facteurs historiques, sociaux et culturels semblaient affecter le processus décisionnel. Comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, les gestionnaires semblaient non seulement s'intéresser aux enjeux sociaux, écologiques et économiques inhérents à la production locale, mais qui plus est, ces derniers semblaient s'intéresser au comportement des parties prenantes et à l'évolution générale de leur environnement d'affaires. Plus important encore, nous avons vu que la question de la légitimité jouait un rôle capital pour nombre de nos participants. Dans cette optique, nos résultats suggèrent que pour comprendre le choix de production local, il est indispensable de se pencher davantage sur les relations dynamiques pouvant exister entre les firmes de mode locales et leur environnement d'affaires.

Le cadre d'analyse proposé par Boltanski et Thévenot (1991) étant incapable de formuler des éclairages satisfaisants à cet égard, nous nous retrouvons donc dans la nécessité de

mobiliser un deuxième cadre d'analyse. Considérant que la théorie institutionnelle offre des explications riches au sujet de la dynamique acteur-environnement, nous considérons qu'un tel cadre conceptuel serait un atout lors de notre analyse. Plus concrètement, nous comptons nous appuyer sur des concepts issus du courant néo-institutionnel en analyse organisationnelle, centré sur les questions du changement institutionnel et du travail institutionnel (voir tableau 4.2.1).

**Tableau 4.2.1 : Liste des concepts mobilisés de la théorie institutionnelle**

Concept	Définition
Institution	Structure sociale composée d'éléments matériels et symboliques animant l'action collective.
Institutionnalisation	Processus à travers lequel, une institution atteint un certain niveau de fixité et de stabilité au sein de la société.
Légitimité institutionnelle	Activité évaluative permettant de déterminer si la conduite d'un acteur, d'une organisation ou d'une autre entité s'avère acceptable ou appropriée aux yeux d'une collectivité.
Champ organisationnel	Communauté d'acteurs soumis aux mêmes pressions règlementaires ou normatives, partageant des croyances, des objectifs ou des intérêts similaires.
Logiques institutionnelles	Constructions symboliques et matérielles permettant aux individus d'interpréter le monde.
Travail institutionnel	Activités visant à créer ou à transformer des institutions et des champs.
Désinstitutionnalisation	Processus à travers lequel, la légitimité d'une institution tend à s'éroder.
Ré-institutionnalisation	Transformation de l'ordre social préexistant suite à l'introduction de nouvelles logiques institutionnelles.

**Sources :** (Cloutier et Langley, 2013; Jepperson, 1991; Powell et Colyvas, 2007; Suchman, 1995)

## 4.2.1 La théorie institutionnelle

Si les premières théories en management envisageaient les organisations comme des « systèmes rationnels » clos dont le fonctionnement ignorerait toute considération « externe » la théorie institutionnelle adopte, pour sa part, une posture nettement plus critique en signalant que les organisations n'évoluent jamais en vase clos (Cloutier et Langley, 2013; Jepperson, 1991; Lawrence et Suddaby, 2006; Powell et Colyvas, 2007). Selon cette théorie les organisations évoluent dans un environnement culturel, politique et social susceptible d'orienter leur conduite et de façonner leur quotidien. Ainsi, loin de s'avérer triviaux, les diverses règles, normes, croyances, mythes, rituels et valeurs animant la vie sociale revêtent une grande importance pour les théoriciens institutionnels puisque de tels éléments structurent la réalité des organisations (Suchman 1995).

### *Les Institutions et l'Institutionnalisation*

Les divers « éléments structurants » que nous venons d'évoquer constituent ce qu'on appelle des « institutions » dans le jargon institutionnel. Selon Scott (2008), les institutions peuvent être définies comme étant des : « multifaceted, durable social structures, made up of symbolic elements, social activities, and material resources » (p.48). Cette notion recouvre donc les diverses pratiques, significations et règles partagées par un ensemble d'acteurs dans un champ précis (DiMaggio et Powell, 1991). Les institutions confèrent à l'activité humaine de la stabilité et de la prévisibilité en prescrivant des règles de conduite aux individus tant sur le plan légal, que sur les plans moral et culturel (Scaraboto et Fischer, 2013). Pourtant, toutes les institutions ne disposent pas du même pouvoir d'influence au sein des collectivités. Ainsi, Jepperson (1991) affirme que dépendamment de leur degré d'institutionnalisation, certaines institutions jouiront d'une place plus ou moins prépondérante dans la vie d'une communauté. L'institutionnalisation désigne ainsi le processus à travers lequel, une institution atteint un

certain niveau de fixité et de stabilité au sein de la société (Delbridge et Edwards, 2007; Powell et Colyvas, 2007). D'après Jepperson (1991), lorsqu'une institution atteint un degré élevé d'institutionnalisation, cette dernière acquiert un statut presque inamovible puisque les acteurs auront tendance à la considérer comme étant *sine qua non* à la vie de la collectivité. D'ailleurs, l'auteur suggère que dans un contexte d'institutionnalisation absolue, une institution pourra difficilement être remise en cause puisque les individus seront alors incapables de concevoir leur existence sans les catégories mentales créées par cette dernière. Ainsi, nous pouvons dire que le caractère structurant et encadrant des institutions est d'autant plus important lorsque ces dernières atteignent un degré élevé d'institutionnalisation (Jepperson, 1991).

### La Légitimité institutionnelle

La notion de légitimité se retrouve au centre de la théorie institutionnelle, et plus particulièrement du courant néo-institutionnel en études organisationnelles. Selon Jepperson (1991), la légitimité peut être définie comme étant : « a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions » (p.574). En essence, il s'agit donc d'un ensemble d'activités évaluatives permettant à un collectif de mieux cerner le niveau de crédibilité et d'acceptabilité sociale d'une entité particulière (Suchman, 1995). Nous utilisons le terme « entité », car la légitimité ne concerne pas uniquement des êtres humains, mais également des organisations, des marchés et même des institutions (Scott, 2008).

La légitimité peut revêtir diverses formes. Suchman (1995) suggère qu'il en existe trois principales, à savoir la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. La légitimité pragmatique désigne le phénomène à travers lequel des acteurs sociaux accordent leur soutien à des organisations dont les actions peuvent contribuer à leurs intérêts. Suchman (1995) la qualifie de « pragmatique » en ce sens que les acteurs sociaux ont tendance à scruter le comportement des organisations pour évaluer les conséquences pratiques de telles actions sur

leur propre bien-être. La légitimité morale fait référence aux évaluations normatives menées par les acteurs sociaux à l'égard des organisations en termes du bien commun, de l'intérêt collectif (Scaraboto et Fischer, 2013). La légitimité cognitive, quant à elle, fait référence au niveau de cohérence observée entre d'une part, la conduite des organisations, et d'autre part les schémas de pensée des acteurs (Suchman, 1995). Ainsi lorsque la conduite des organisations est perçue comme étant rationnelle, cohérente et intelligible, les acteurs sociaux sont davantage portés à les accepter et à les appuyer.

Pourquoi le concept de légitimité revêt-il de l'importance aux yeux des chercheurs institutionnels ? La principale raison réside dans le fait que de façon consciente ou pas, les organisations ont tendance à harmoniser leurs structures et leurs pratiques avec les normes culturelles de leur environnement externe (DiMaggio et Powell, 1991 ; Suchman, 1995 ; Powell et Colyvas, 2007). Selon Suchman (1995), les diverses définitions culturelles établies par la société déterminent non seulement comment une organisation est gérée, mais également comment elle est envisagée et comprise par le reste de la communauté. Toujours d'après lui, c'est grâce à sa légitimité qu'une organisation peut être perçue comme étant « naturelle et pertinente » (p.576, traduction libre) aux yeux de la société. Qui plus est, cette légitimité permet aux organisations d'acquérir un statut privilégié au sein de leur champ ou domaine, ce qui constitue un atout non négligeable (Suchman, 1995).

### *Le Champ organisationnel*

Le champ- élément clé de la théorie institutionnelle- constitue ainsi le point focal des études institutionnelles<sup>19</sup>. Ce terme désigne une communauté d'acteurs soumis aux mêmes

---

<sup>19</sup> Les chercheurs néo-institutionnels ont généralement tendance à privilégier un niveau d'analyse dit « méso », à mi-chemin entre le niveau individuel et le niveau macro sociétal (Cloutier et Langley, 2013). Prenant appui sur les réflexions de Pierre Bourdieu, divers chercheurs (Cloutier et Langley, 2013; Delbridge et Edwards, 2007) estiment que l'espace social est divisé en divers champs, chacun étant confronté à des enjeux et des défis qui lui sont propres. Afin de pouvoir comprendre comment diverses organisations sont façonnées par leur environnement externe, de tels auteurs jugent donc nécessaire de

pressions règlementaires ou normatives, partageant des croyances, des objectifs ou des intérêts similaires (Suchman, 1995). Un champ comprend non seulement des organisations, mais également des fournisseurs, des clients, des bailleurs de fonds et des agences régulatrices (Powell et Colyvas, 2007; Scott, 2008). Fortement inspirés du travail de Bourdieu, les théoriciens institutionnels considèrent que les champs organisationnels constituent des espaces de socialisation différenciés, animés par des règles de conduite spécifiques et des rapports de forces particuliers. Ainsi, loin de constituer de simples espaces d'interaction, les champs organisationnels apparaissent aux yeux de nombreux théoriciens institutionnels (DiMaggio et Powell, 1991; Powell et Colyvas, 2007) comme des arènes politiques au sein desquelles les acteurs institutionnels s'affrontent pour faire valoir leur point de vue et défendre leurs intérêts.

Selon divers spécialistes (Powell et Colyvas, 2007; Scaraboto et Fischer, 2013), les champs institutionnels comportent à la fois des éléments relationnels et des éléments culturels. Par là, ils entendent que les champs ne sont pas uniquement des espaces d'interaction, mais également des espaces symboliques favorisant la création, la diffusion et le partage de récits qui leur sont propres (Delbridge et Edwards, 2007; Powell et Colyvas, 2007). De ce fait, chaque champ véhicule une vision du monde particulière et revendique l'adoption de certains cadres interprétatifs précis. Reprenant les termes avancés par les auteurs institutionnels (Scott, 2008), nous pouvons dire que chaque champ est animé et régi par un ensemble de « logiques institutionnelles » spécifiques lui conférant son caractère distinctif.

### *Les Logiques institutionnelles*

D'après Friedland et Alford (1991), une logique institutionnelle peut être définie comme suit : « set of material practices and symbolic constructions which constitutes its organizing principles and which is available to organizations and individuals to elaborate » (p. 248). En

---

privilegier un niveau d'analyse dit « mitoyen » permettant d'évaluer uniquement des organisations soumises au même type de pressions institutionnelles, d'où l'importance du concept de « champ » en recherche institutionnelle.

essence, une logique institutionnelle désigne l'ensemble des principes qui guident la conduite des individus et qui leur permettent d'interpréter le monde (Cloutier et Langley, 2013). Selon Cloutier et Langley (2013), les logiques institutionnelles permettent aux acteurs de décoder la réalité et de donner du sens aux activités sociales. C'est donc en mobilisant de tels cadres de référence que les individus sont en mesure d'appréhender le sens et la valeur des institutions. En relation avec ce dernier point, Cloutier et Langley (2013) estiment que les logiques institutionnelles jouent un rôle crucial dans la compréhension du phénomène de légitimité puisque de telles logiques proposent des critères à partir desquels les acteurs peuvent juger du bien-fondé des comportements d'autrui. Ainsi, les logiques institutionnelles se veulent, avant tout, des codes de conduite permettant de déterminer ce qui est acceptable ou pas comme comportement au sein d'un champ (Cloutier et Langley, 2013).

De tels propos ne devraient cependant pas nous faire croire que les champs constituent des univers homogènes ou univoques, régis par une seule logique institutionnelle. Bien au contraire, divers auteurs (Cloutier et Langley, 2013 ; Zilber 2011) suggèrent que plusieurs logiques institutionnelles peuvent coexister au sein d'un même champ. Le champ de la mode a, par exemple, été traditionnellement perçu comme étant animé par deux logiques dominantes, à savoir une logique artistique et une logique commerciale (Bourdieu et Delsaut, 1975; Entwistle et Rocamora, 2006; Scaraboto et Fischer, 2013). Alors que la logique artistique prône la création de produits originaux, esthétiques et uniques, la logique commerciale plaide, pour sa part, pour la création de produits de masse dégageant des marges bénéficiaires élevées<sup>20</sup> (Bourdieu et Delsaut, 1975; Scaraboto et Fischer, 2013). De telles logiques étant foncièrement distinctes, il peut donc arriver que les partisans de chaque approche décrédibilisent et remettent en cause la conduite des autres.

---

20. Les logiques « artistique » et « commerciale » régissant le champ de la mode ne sont clairement pas sans rappeler les mondes de « l'inspiration » et « marchand » décrits par Boltanski et Thévenot (1991). Ce constat nous permettra d'avancer des réflexions pertinentes dans une étape ultérieure de notre recherche.

Cet exemple révèle ainsi les défis du dit « pluralisme institutionnel ». En effet, cette diversité de logiques institutionnelles peut susciter des frictions, voire même des confrontations, entre acteurs obéissant à des impératifs distincts. Et les conséquences qui en découlent peuvent être majeures. Ainsi, Cloutier et Langley (2013) suggèrent que le pluralisme institutionnel et le conflit institutionnel peuvent déclencher de profonds changements au niveau des configurations institutionnelles préexistantes. En effet, lorsque des individus ou des organisations estiment que l'ordre social existant s'avère injuste ou inacceptable, ces derniers peuvent être incités à se mobiliser pour défier le *statu quo* et faire valoir leurs revendications idéologiques (Cloutier et Langley, 2013). Si les acteurs y parviennent, une rupture peut donc opérer, modifiant ainsi la dynamique interne du champ ainsi que les rapports de forces inhérents.

### Le Travail institutionnel

Le type d'intervention que nous venons juste d'évoquer constitue un exemple éloquent de ce que les chercheurs en théorie institutionnelle désignent par le terme « travail institutionnel ». (Entwistle et Rocamora, 2006; Scaraboto et Fischer, 2013) le définissent comme étant : « the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions » (p.215). En essence, ce concept désigne l'ensemble des actions menées par des acteurs visant à créer ou à transformer des institutions et des champs. Ce terme, étroitement apparenté au concept d'« entrepreneuriat institutionnel » (*Institutional entrepreneurship*)<sup>21,22</sup> se veut particulièrement important pour les chercheurs néo-institutionnels

---

21. Selon Lawrence et Suddaby (2006), le concept de « travail institutionnel » revêt un caractère plus large et plus englobant que celui d'« entrepreneuriat institutionnel ». Si l'entrepreneuriat institutionnel concerne essentiellement les activités visant à créer de nouvelles institutions, la notion de « travail institutionnel » y va au delà en incluant également les activités de maintien et de dissolution des institutions.

22. Lawrence et Suddaby (2006) estiment que les courants de recherche axés sur l'« entrepreneuriat institutionnel » mettent excessivement l'accent sur l'entrepreneur institutionnel et ont tendance à minimiser le rôle des autres acteurs impliqués dans le processus de consolidation d'une institution.



puisqu'il réintroduit la notion de « récursivité » dans l'analyse institutionnelle (Hardy et Maguire, 2017 ; Lawrence et Suddaby, 2006). Autant les institutions façonnent et délimitent l'action humaine, autant les institutions sont construites et négociées par les acteurs sociaux (Cloutier et Langley ; 2013, Lawrence et Suddaby, 2006). Selon cette vision, acteurs et institutions seraient donc deux entités mutuellement constitutives (Hardy et Maguire, 2017).

À travers du concept de travail institutionnel, divers auteurs (Hardy et Maguire, 2017; Lawrence et Suddaby, 2006) mettent ainsi de l'avant l'idée que les humains et les organisations sont loin d'être des « acteurs passifs » obéissant machinalement à l'ensemble des pressions institutionnelles qui leur sont imposées. Non seulement ils disposent d'une certaine marge de manœuvre, mais qui plus est, ces derniers agissent de façon stratégique face à leur environnement externe. Oliver (1991) suggère par exemple que à face aux diverses injonctions institutionnelles, les acteurs adopteraient diverses tactiques. Dépendamment du niveau d'opposition manifesté par les acteurs et selon les bénéfices attendus, de tels individus déploieraient jusqu'à cinq types de stratégies différentes. Ces dernières iraient des formes les plus passives de résistance jusqu'au formes les plus directes. Acquiescement, compromis, évitement, défiance et manipulation feraient ainsi partie du répertoire stratégique adopté par les individus pour mieux composer avec leur environnement externe (Oliver 1991). Ainsi, Oliver (1991, 1992) et divers autres auteurs (Jepperson, 1991 ; Hardy et Maguire, 2017) apportent une vision plus nuancée et moins déterministe des phénomènes institutionnels. Bien que les institutions prévoient des dispositifs de contrôle social permettant d'assurer leur reproduction et

---

Lawrence et Suddaby (2006) semblent conforter un tel point de vue en affirmant que les courants basés sur « entrepreneuriat institutionnel » se heurtent parfois à des dérives intellectuelles importantes. En effet, de tels courants ont parfois tendance à idéaliser le rôle de l'entrepreneur institutionnel et le dépeignent comme une sorte de « démiurge omnipotent » capable de modifier, à sa guise, l'ordre social préexistant (Hardy et Maguire, 2017). Cette réflexion semble ainsi expliquer pourquoi certains chercheurs, (notamment Lawrence et Suddaby, 2006) hésiteraient à mobiliser le terme « entrepreneuriat institutionnel » et opteraient plutôt pour l'emploi du terme « travail institutionnel ».

leur stabilité, force est de constater que de telles structures jouissent rarement d'un statut « inamovible » au niveau collectif (Jepperson, 1991). Lorsqu'une institution est confrontée à une crise de légitimité et que les mécanismes de contrôle afférents perdent en efficacité, sa dégradation devient alors inévitable.

Bien que la littérature axée sur le travail institutionnel soit vaste et aborde une panoplie de questionnements, un aspect en particulier attire ici notre attention, à savoir, les formes concrètes que revêtent de telles activités d'intervention. À ce sujet, Lawrence et Suddaby (2006) proposent une typologie particulièrement détaillée du travail institutionnel, divisée en trois grandes catégories : les activités de création, les activités de maintien et les activités de rupture<sup>23</sup>. Les activités de création désignent l'ensemble des stratégies permettant à une institution de voir le jour. Les activités de maintien recouvrent diverses pratiques visant à appuyer, à réparer ou à recréer une institution en renforçant ses mécanismes de contrôle social. Les activités de rupture font référence à des tactiques visant à éroder les mécanismes de reproduction d'une institution.

On l'aura ainsi bien compris, avec introduction du concept de « travail institutionnel » les chercheurs (Jepperson, 1991; Lawrence et Suddaby, 2006) s'écartent donc d'une vision purement manichéenne et déterministe du phénomène institutionnel, et s'engagent dans une perspective davantage dynamique des relations acteur-environnement qui n'est pas complètement étrangère aux questions de pouvoir. Grâce au concept de travail institutionnel, les approches institutionnelles dites « traditionnelles » et les courants néo-institutionnels parviennent donc à un terrain d'entente.

---

23. Fortement inspirée du travail de Scott (2008), cette typologie tente de recréer les différentes phases du cycle de vie d'une institution.

### La Désinstitutionnalisation et la Ré-institutionnalisation.

Grâce au concept de « pluralisme institutionnel » et celui de « travail institutionnel », nous avons été en mesure de mieux comprendre les causes du changement institutionnel ainsi que les mécanismes à travers lequel il pouvait opérer. Il reste maintenant à élucider les formes qu'un tel changement peut revêtir. Dans le cadre de notre recherche, il nous paraît opportun de nous concentrer sur deux formes de changement institutionnel spécifiques, à savoir celles de la désinstitutionnalisation et celle de la ré-institutionnalisation.

Le phénomène de désinstitutionnalisation peut être défini comme suit : « the delegitimation of an established organizational practice or procedure as a result of organizational challenges to or the failure of organizations to or the failure to reproduce previously legitimated or taken for-granted organizational actions » (Oliver, 1992 : 564). En essence, il s'agit du processus à travers lequel, la légitimité d'une institution s'érode. Dans ce cas de figure, les individus ou les organisations cessent donc d'adopter des comportements naguère institutionnalisés (Hardy et Maguire, 2017; Lawrence et Suddaby, 2006).

Pour Oliver (1992), l'érosion d'une institution peut être attribuable à des facteurs de nature politique, fonctionnelle ou sociale. Au niveau politique, Oliver (1992) souligne que des organisations peuvent cesser d'adopter une pratique institutionnalisée lorsque les mécanismes de coercition afférents perdent de leur efficacité. Au niveau fonctionnel, les acteurs peuvent décider d'abandonner certaines pratiques lorsque ces dernières sont perçues comme étant contre-productives ou fragilisant la stabilité de l'organisation (Jepperson, 1991; Kwiek, 2012; Oliver, 1992). Au niveau social, les organisations peuvent mettre un terme à certains comportements institutionnalisés comme conséquence de conflits internes, en raison d'une rupture majeure dans le parcours historique des organisations ou bien encore, à cause d'un changement majeur dans l'environnement d'affaires, impliquant l'émergence de nouveaux cadres interprétatifs ou moraux (Oliver, 1992). À travers cette typologie, Oliver (1992) signale que la désinstitutionnalisation

d'une pratique peut autant obéir à des considérations microscopiques (relevant de la dynamique interne des organisations), qu'à des considérations plus macroscopiques (reliées à l'évolution du contexte économique, politique, et législatif du champ).

Pour ce qui est du phénomène de ré-institutionnalisation, ce dernier peut être défini comme suit : « [the] exit from one institutionalization, and entry into another institutional form, organized around different principles or rules » (Jepperson, 1991 : 152). Essentiellement, ce terme désigne donc un processus de transformation institutionnelle provoqué par l'introduction de nouvelles normes, règles ou logiques à l'intérieur d'un champ (Oliver, 1992). Pour divers auteurs (Jepperson, 1991 ; Kwiek, 2012 ; Rao, Monin et Durand, 2003), le concept de ré-institutionnalisation met ainsi en exergue la plasticité relative des institutions, lesquelles sont capables de « s'adapter » à de nouvelles réalités institutionnelles. En effet, le « sens et le contenu » d'une institution peuvent être constamment réactualisés au gré de nouvelles interprétations et de nouvelles significations ayant intégré la sphère sociale. Grâce à une telle plasticité, une institution peut donc passer d'un statut périphérique à un rôle prépondérant à l'intérieur d'un champ ou vice-versa.

Kwiek (2012) fournit ainsi l'exemple de la recherche universitaire en Pologne, laquelle avait connu divers degrés d'institutionnalisation au cours des dernières décennies. Si l'époque communiste était une période relativement faste pour la recherche, une telle situation prit rapidement fin suite au délabrement de l'URSS. Durant la période postcommuniste, les principaux chercheurs délaissèrent ainsi les activités de recherche pour se concentrer davantage dans les activités d'enseignement lesquelles étaient en forte demande. Ce n'est que deux décennies plus tard, avec l'entrée en vigueur d'une réglementation plus stricte, que les activités de recherche prirent encore une fois de l'ampleur. Ainsi, Kwiek (2012), à l'instar d'autres chercheurs (Jepperson, 1991; Scott, 2008), parvient à la conclusion que le cycle de vie d'une

institution suit difficilement un cheminement linéaire. Une structure sociale peut traverser différentes phases d'expansion et de contraction tout au long de son histoire.

#### **4.2.2 : « Made in Canada » : un phénomène dynamique**

Soucieux de mieux cerner la nature des liens reliant la stratégie « Made in Canada » à l'effet du pays d'origine, nous avons décidé d'incorporer à notre canevas d'entrevue diverses questions de nature marketing axées sur le comportement du consommateur. Ainsi, nous avons demandé aux gestionnaires de nous signaler, entre autres, dans quelle mesure ils estimaient que leur clientèle valorisait le label « Made in Canada ». Or, si les avis concernant la portée stratégique de ce label étaient particulièrement mitigés, il n'en demeurerait pas moins que la plupart des répondants s'accordaient pour dire que la valeur de ce dernier avait accru avec le temps. Ainsi, loin d'envisager la question du « Made in Canada » comme un phénomène statique, nos répondants semblaient plutôt le concevoir comme un processus dynamique et mouvant :

Linda: [...] il y a des clients qui se demandent en quoi ça change acheter local. Mais c'est plus facile maintenant! C'est tellement d'actualité, il y a vraiment un gros, gros changement. Tu sais, avant je faisais des salons, puis le monde trouvait les vêtements chers. Le monde qui venait c'était surtout des artistes, des hippies. Mais après, il y a eu vraiment un *switch*. Je faisais des salons et du coup tu voyais toute sorte de monde. Jeunes, moins jeunes, chics, moins chics et ils m'achetaient des mitaines à 90 dollars. Ils me disaient : « Ah, oui ! Parfait ! Je te les prends ». Ils ne regardaient plus les prix. On a éveillé cette conscience de ce que ça coûte de fabriquer des vêtements. C'était assez fou comme différence.

Alice : Je te dirais qu'à cette époque, mettons 2004, cet engouement pour la mode locale commençait à peine. [...]. Comme on dit, j'étais donc tombée au bon endroit au bon moment. [...] Aujourd'hui la question du local est devenue plus populaire et je pense que des designers québécois comme moi nous avons profité de ce *momentum*. L'enjeu du local est devenu plus important et on garde un peu les avantages d'avoir été là depuis quelques années. Les gens deviennent un peu plus conscients de l'environnement aussi. Les consommateurs sont un peu plus conscientisés et je pense qu'il est devenu plus important pour eux d'acheter local. Nous, les designers locaux, on a cet avantage de notre côté si je peux le dire comme ça. On *surfe* sur cette vague-là! Je peux imaginer que c'est l'un des facteurs qui fait que j'existe encore aujourd'hui.

Florence: Je pense qu'il y a de plus en plus d'intérêt de la part des consommateurs pour qui est fait localement et on sait qu'il y a une certaine transparence. [...] Je pense qu'il y a de plus en plus de gens

que s'y intéressent et qui vont se tourner vers les petites entreprises locales pour lesquelles nous travaillons.

Vanessa: C'est sûr que j'ai des amoureux de la mode locale. Souvent les gens qui vont acheter des vêtements locaux sont super intéressés par tout ce qui se fait ici, pas juste la mode. Coté nourriture, coté jouets pour enfant, mobilier et bien plus. Ils vont *triper*, ils vont s'intéresser. Ils vont regarder les étiquettes. Ils vont voir les étiquettes. Ah, oui ! Les gens commencent beaucoup à s'intéresser.

Ainsi, les propos avancés par nos participants suggéraient clairement une « évolution » au niveau de la notoriété du « Made in Canada » au cours des dernières années. Or, comme de tels extraits le suggèrent, nos répondants ne se contentaient pas uniquement de signaler une certaine mise en valeur de ce label. En effet, à y regarder de plus près, nos répondants semblaient vouloir apporter des nuances importantes à propos du processus de mise en valeur du « Made in Canada ». Premièrement, de tels participants semblaient suggérer que le processus de valorisation du « Made in Canada » était un phénomène relativement récent. Ainsi, notons par exemple que pour Alice et Florence, cet engouement pour la mode local n'était apparu qu'au lendemain des années 2000. Deuxièmement, nos répondants estimaient que cette montée en puissance du « Made in Canada » n'était pas un phénomène fortuit. En effet, notons que Linda n'hésitait pas à associer l'essor du « local » à des pratiques de conscientisation auprès du public.

Dans cette optique la plupart de nos répondants n'hésitaient pas à appuyer l'idée selon laquelle, le processus de consolidation du « Made in Canada » devait être perçu comme étant un phénomène «évolutif» et tributaire d'un travail de légitimation exhaustif. Or, bien que pertinentes, de telles remarques ne suffisaient pas à expliquer l'ensemble du processus de consolidation du « Made in Canada ». Comment de tels processus s'imbriquaient-ils ? Pourquoi les années 2000 marquaient-elles une rupture dans l'évolution de ce label ? Que valeur revêtait le « Made in Canada » avant cette période ? Afin de faciliter la compréhension de ce

phénomène, nous nous sommes donc donné la tâche d'élaborer un modèle explicatif permettant d'intégrer de telles dimensions.

Le reste de la section sera ainsi consacrée à la présentation du modèle en question. Dans un premier temps, nous essayerons de mettre en lumière l'existence d'une logique de production et de légitimation dite « pionnière » facilitant la consolidation du label « Made in Canada ». Dans un deuxième temps nous mettrons en valeur l'existence d'une logique de production dite « opportuniste » bénéficiant des acquis générés par la logique « pionnière ». Finalement, nous présenterons l'ensemble de notre modèle en intégrant les deux logiques de production analysées au préalable.

### **4.2.3 La logique pionnière**

Au fil de nos entrevues, nous avons constaté que certains de nos participants n'hésitaient pas à établir des parallèles entre d'une part, la popularisation du « Made in Canada », et d'autre part, l'évolution du contexte socioéconomique et historique du pays. Ainsi, certains d'entre eux avaient suggéré qu'avant l'avènement du XXI<sup>e</sup> siècle, les firmes de mode locales ne tiraient pratiquement aucun avantage du label « Made in Canada » parce que le consommateur local n'y voyait pas nécessairement une valeur ajoutée. En effet, la valeur accordée à ce label était somme toute limitée puisque le « Made In Canada » était pris pour acquis. L'ordre social et politique de cette époque ne favorisait point la valorisation du label. Qui plus, est ce label n'était pas nécessairement associé à un gage de qualité ou de prestige. Ainsi, nos gestionnaires affirmaient qu'avant le déclin de l'industrie locale, les conditions requises pour une mise en valeur du « Made in Canada » n'étaient pas encore au rendez-vous :

Linda: Avant [la chute de l'industrie] c'était comme : « C'est fait à Montréal. *Whatever* ». Le monde n'était pas comme : « Youhou! C'est fait à Montréal ! ». Là maintenant, c'est comme : « Hey! J'ai choisi quelque chose qui est fait à Montréal contre quelque chose qui est fait en Chine! ». Tu sais, maintenant on voit ce que l'on pouvait perdre puis on a vu l'impact que ça a ce genre de comportement.

Florence: [...] Si on retourne 5 ou 10 ans en arrière peut-être, cette stratégie [de production locale] avait moins d'impact. C'était quand même quelque chose d'assez marginal de penser au « Made in Québec » ou « Made in France ». Mais je pense que ça revient [maintenant] de plus en plus.

Dans cette optique, nos répondants semblaient suggérer que le « Made in Canada » devait faire l'objet d'une « politisation » accrue pour que ce label puisse jouir d'une certaine valeur aux yeux des Canadiens. Or, d'après nos répondants, c'est justement le contexte de « crise » propre aux années 1990 et 2000 qui créa les conditions adéquates pour cette politisation du « Made in Canada ». En effet, d'après ces derniers, les profonds bouleversements survenus dans l'industrie au cours des trente dernières années créèrent une véritable rupture dans l'histoire du label. Selon eux, des phénomènes tels que l'entrée en vigueur de l'accord sur les textiles de l'OMC et l'intensification des pratiques de délocalisation déclenchèrent une profonde crise au sein de l'industrie de la mode canadienne. Ainsi, nombre d'entre eux n'hésitaient pas à nous partager des souvenirs douloureux impliquant des mises à pied massives, la disparition généralisée de firmes manufacturières et le délabrement de quartiers entiers, comme pour souligner une certaine « prise de conscience » au niveau collectif:

Alice: Quand les quotas ont été éliminés, toute la production a été déplacée en Chine. C'est à ce moment-là que beaucoup de compagnies ont fermé au Québec. Autant les fournisseurs de tissus que les contacteurs [sont disparus]. J'ai vu toute cette transformation [et cette] disparition ! Je me souviens qu'au début des années 2000 je voyais des entreprises sur Chabanel fermer une après l'autre! Tous les blocs industriels sur Chabanel! J'ai vu tout ce déclin.

Vanessa : Le Canada était une plaque tournante de la production textile au niveau de l'Amérique du Nord ! C'était le maître de la production textile du continent au complet ! Tu [ne] peux pas imaginer toutes les manufactures qu'il y avait partout, partout, partout ! Ça a tout fermé ! C'est très, très triste. J'ai rencontré des gens qui ont travaillé dans la fabrication textile toute leur vie et qui ont fermé leur compagnie dans la fin des années 1990 et début 2000. C'est d'une tristesse infinie. Les vêtements étaient faits ici, génération après génération.



Cette période « charnière » décrite par nos répondants nous semble particulièrement intéressante pour diverses raisons. En effet, de tels bouleversements survenus dans l'industrie locale impliquaient nécessairement une remise en question profonde du « Made in Canada ». En effet, comme le soulignent Brydges et Pugh (2017), ce déclin sous-tendait l'idée que les firmes de mode locales n'étaient pas suffisamment compétitives ou n'étaient pas suffisamment adaptées aux besoins du marché contemporain. Qui plus est, le fait que des firmes produisant autrefois sur le territoire local aient envisagé un choix délocalisation, renforçait l'idée que cette stratégie n'était plus en conformité avec leurs besoins techniques ou économiques.

Pourtant, certaines firmes déjà en activité à cette époque avaient choisi de poursuivre et de défendre cette stratégie. Ainsi, il est intéressant de noter que parmi notre échantillon, seules deux entreprises avaient plus de 25 années d'existence. Or, lorsque nous invitâmes ces deux chefs d'entreprise à nous révéler les motivations derrière la stratégie « Made in Canada », ces derniers affirmèrent justement que les motivations avaient évolué à travers le temps. Si au tout début, cette stratégie avait été motivée par des simples considérations « marchandes » et « industrielles », après cette période de bouleversement, nos gestionnaires reconnurent avoir intégré également des considérations « domestiques » et « civiques » à leur réflexion.

Arthur: [Mon choix de production local] a commencé par hasard. Non, pas par hasard ! Par la force des choses [plutôt]! C'est que, au début, il fallait qu'on fabrique ici parce que le volume n'était pas aussi gros. Et on a développé cette attitude de fabriquer localement. Et quand tout le monde a déménagé en Chine, nous, on est restés. On est restés parce que la flexibilité de fabriquer nous-mêmes notre produit est géniale. [...] D'autres avantages [de la production locale] sont personnels. C'est-à-dire, il y a l'avantage où personnellement j'aime bien avoir ce monde-là. Je ne peux pas les renvoyer chez eux. Je trouve cela d'ailleurs très valorisant. Parce qu'il y a la compagnie, il y a la *business*, et il y a aussi the *personal needs*. Et moi je mélange les deux ensemble.

Manuel: Donc le but c'était d'être compétitifs sur le marché canadien. Ok, il y a 28 ans le Canada fabriquait encore beaucoup de vêtements. Mais depuis 15 ans, toute la production a déménagé en Chine. Peut-être 10 ans, je ne sais plus. Bref, les quotas aux importations ont baissé et il n'était pas coûteux de fabriquer en Chine. Mais tu vois, à l'époque [nom de la cofondatrice] et moi, on a voulu être plus royalistes que le roi! Puis nous avons décidé de garder notre production au Canada parce que nous croyons en ce pays.

Ce constat nous amène dès lors à considérer que certains acteurs, notamment, des firmes de mode locales, ont réalisé des efforts soutenus pour défendre et préserver « le Made in Canada » à un moment de grande incertitude. À défaut de trouver un terme plus pertinent, nous avons décidé de qualifier cette logique d'action de « pionnière » dans la mesure où les acteurs impliqués avaient redoublé d'efforts pour défendre cette institution sans nécessairement connaître l'issue du processus. Qui plus est, ces derniers n'étaient pas en mesure de profiter pleinement de l'aura du « Made in Canada » puisque ce label avait encore une faible portée marketing.

Cette logique pionnière nous semble essentielle pour comprendre le processus de consolidation du Made in Canada. Ainsi, notons que certaines firmes de mode ont profité d'un *momentum* dans l'histoire du pays pour favoriser une réinterprétation et une redéfinition du « Made in Canada ». En effet, comme le souligne Brydges (2017), en parallèle au déclin de l'industrie canadienne mode et à la montée en puissance du *fast fashion*, nombreuses firmes de mode locales ont élaboré des modèles d'affaires calqués sur le principe du *slow fashion*, conciliant consommation durable, transparence et responsabilité sociale.

Au travers de nos différentes entrevues, nous avons ainsi constaté que certains gestionnaires déjà en activité durant la crise de 2000, ont su l'utiliser comme une opportunité de communiquer sur un choix de modèle d'affaires bénéfique à la communauté locale. Ce repositionnement stratégique a également été accompagné de nombreux changements sociaux. Les médias ont ainsi joué un rôle éducationnel et pédagogique permettant d'expliquer à l'opinion publique les raisons d'une telle crise dans l'industrie. En dénonçant le *fast fashion* et les pratiques néfastes de délocalisation, le public a été mieux sensibilisé aux enjeux de l'industrie, et à par la suite pu mieux comprendre la valeur positive qu'un choix de production responsable, éthique et local pouvait revêtir :

Bernard: Tu sais, en France, quand on disait que c'était fait en Inde ça ne choquait pas les gens. Ici les gens vont réagir tout de suite et il y a une certaine atmosphère. Ils disent : « Il faut que ça soit fait local ! », ce que je trouve très bien, car ça fait fonctionner l'économie, mais ça nous a vraiment marqués. [...] Ils savent que dès que c'est fait en Chine ou en Inde, les conditions sont dégueu. On sait qu'ils font travailler des enfants, que les salaires sont immondes. Donc voilà. On sait donc qu'il y a le volet « aider l'économie locale » comme je te mentionnais tantôt, mais aussi il y a le volet conditions de travail et salaire minimum. Les consommateurs savent que le salaire minimum est beaucoup plus élevé ici que dans d'autres pays et que les conditions sont bonnes, les travailleurs ont des vacances, et cetera.

Alice: Comme je disais tout à l'heure, le *fast fashion* nous pousse à valoriser des initiatives durables. Ça se fait de plus en plus. Il y a de plus en plus de documentaires sur ça, surtout depuis l'histoire au Bangladesh. Cet événement a déclenché plein de mouvements sociaux, notamment la journée *show your label* durant le mois d'avril. Le but [de cette initiative] c'était de préciser l'origine des vêtements.

Florence: Je pense qu'il y a de plus en plus d'intérêt de la part des consommateurs pour ce qui est fait localement et on sait qu'il y a une certaine transparence. On sait qu'on a versé un salaire décent aux gens pour qui font le travail. On sait que notre produit et notre modèle d'affaires est plus respectueux de l'environnement. Je pense qu'il y a de plus en plus de gens que s'y intéressent et qui vont se tourner vers les petites entreprises locales pour lesquelles nous travaillons.

Karine: Tu sais, la majorité des gens ne sont pas fous. Ils savent dans quelles conditions on produit ailleurs. Il y a du monde qui a travaillé de l'autre bord de l'océan et qui se dit « Non, non ! Je n'encourage pas ça. Voyons donc, ça n'a pas de bon sens ! ». Tu sais, le *fast fashion*, la surproduction, c'est inconcevable.

De tels propos relèguent les constats avancés par Brydges (2017), laquelle affirme que l'ensemble des firmes indépendantes de mode au Canada s'affichent comme des tenants du slow fashion. D'après cette dernière, les efforts de communication déployés par les firmes locales viseraient ainsi associer le « Made in Canada » à des pratiques de gestion éthiques et durables dans l'esprit du consommateur :

While "Made in Canada" is a label on clothing, it is also part of a lifestyle and identity that designers strongly believe in. Many independent fashion designers in Canada are committed to selling style and, at the same time, using their clothing brand to promote more conscientious consumption and lifestyles (Brydges, 2017: 9).

Nos résultats suggèrent donc que les firmes de mode locales, en collaboration avec certains acteurs clés, notamment les médias, ont su profiter du contexte historique et social pour

asseoir et renforcer la légitimité du « Made in Canada ». En effet, les diverses stratégies déployées par ces derniers semblent effectivement avoir amené public à envisager cette institution sous un nouveau jour. Bien plus qu'un enjeu managérial, il s'agissait d'un enjeu sociétal auquel les Canadiens pouvaient difficilement tourner le dos. C'est donc dire que grâce à cette de remise en question profonde du « Made in Canada », certaines firmes de mode purent lui imprimer une signification plus vaste et plus englobante, suscitant plus facilement l'adhésion du public. Ce faisant, ils consolidèrent une nouvelle logique d'action au sein du domaine de la mode au Canada. Ce label, dorénavant associé à un modèle d'affaires plus équitable, plus durable et plus raisonné, pavait ainsi la voie à une forme d'organisation sociale et économique alternative, se dissociant de la mouvance *fast fashion* dominant cette industrie.

#### **4.2.4 La logique opportuniste**

Si la plupart de nos répondants affirmaient que des efforts de conscientisation accrus seraient nécessaires pour consolider la réputation et la popularité du « Made in Canada », ces derniers n'hésitaient cependant pas à reconnaître que ce label jouissait d'un certain pouvoir d'influence dans l'esprit du consommateur canadien. Ainsi, certains de nos répondants suggéraient qu'à l'heure actuelle, le label « Made in Canada » ne devait plus être perçu comme une simple « appellation d'origine ». À la place, ces derniers soulignèrent qu'aujourd'hui, il existait un véritable marché pour les articles de mode locaux et que ce positionnement permettait de cibler une niche *a priori* prometteuse :

Linda: On a des clients qui achètent juste des vêtements faits au Québec, autant qu'ils achètent uniquement des produits biologiques. Notre boutique à côté de nous a ouvert un marché zéro déchets, tu sais, tout en vrac. Il y a un gros tournant environnemental. C'est un style de vie!

Manuel: « Tailored with love in Canada ». C'est mon étiquette et on commence à l'exploiter de plus en plus parce qu'il y a un marché pour ça. Donc la clientèle achète nos produits en grande majorité parce que c'est fait au Canada.

Alice: L'enjeu du local est devenu plus important et on garde un peu les avantages d'avoir été là depuis quelques années. Les gens deviennent un peu plus conscients de l'environnement aussi. Les consommateurs sont un peu plus conscientisés et je pense qu'il est devenu plus important pour eux d'acheter local. Nous, les designers locaux, on a cet avantage de notre côté si je peux le dire comme ça. On *surfe* sur cette vague-là! Je peux imaginer que c'est l'un des facteurs qui fait que j'existe encore aujourd'hui.

D'après nos répondants l'institutionnalisation de ce label aurait donc permis de transformer la fabrication locale en un argument marketing potentiellement monnayable. Deux arguments semblent d'ailleurs appuyer cette idée. D'une part, nos répondants affirment qu'un nombre toujours croissant de firmes de mode avait recours à un usage « frauduleux » du « Made in Canada », et ce, dans le but d'éveiller l'intérêt du consommateur et d'influer dans sa décision d'achat. Nous parlons ici des firmes qui ne font pas affaire avec des manufacturiers locaux, mais qui tentent néanmoins de profiter de ce label à travers des slogans ambigus comme « Conçu au Canada » ou « Dessiné au Canada ». Cette tentative de manipulation chez consommateur au travers un usage « abusif » du label confirme bel et bien que le « Made in Canada » est une devenu une source valeur non négligeable :

Linda: C'est comme Rudsak. Ils [ne] sont pas faits ici, pas du tout! Ils font la braderie de mode québécoise et s'affichent en grandes lettres « Designed in Canada ». Oui, mais c'est juste dessiné ici ! Tout est fait là-bas, en Chine et ça paraît ! [...] Donc tout ça est de la fausse représentation et tu le vois à la braderie de mode québécoise.

Bernard: Moi je suis très sérieux, mais il y a du monde qui met une étiquette « Made in Canada », alors que la seule chose qui est faite au Canada c'est l'étiquette et je trouve ça scandaleux. Comme tu dis, c'est purement marketing, c'est juste pour faire des ventes. Ce n'est pas une entreprise locale du tout, c'est juste une étiquette.

Vanessa: Oui, cette histoire du « pensé au Canada, mais fait en Chine ou au Sri Lanka », non ! Ça [ne] me dit vraiment pas ! Moi, ça me dérange. [...] Ben je pense qu'ils profitent de la mouvance d'acheter local

et tout. Mais ce [n]'est pas de l'achat local, on s'entend. Il y a plein de personnes qui appliquent ce choix-là, puis qu'ils vendent leurs vêtements au même prix que moi. Puis les gens pensent que c'est fait ici!

D'une autre part, il faut préciser que certains de nos répondants faisant autrefois appel à des sous-traitants étrangers avaient décidé d'entreprendre une stratégie « Made in Canada » précisément pour bénéficier des retombées marketing que ce label rapportait. Ainsi, ces derniers ne se contentaient pas des bienfaits matériels associés à cette stratégie, mais ils visaient également à exploiter pleinement le volet symbolique et affectif associé à ce label. À ce sujet, l'ensemble des répondants ayant adopté cette démarche avaient affirmé que la légitimité et la désirabilité de leur firme avaient cru grâce à ce changement stratégique.

Christine [traduction libre] : On voulait produire ici justement parce qu'on savait que cela allait avoir un impact positif. On pensait principalement à l'opinion du consommateur. On pensait que cela allait être important pour lui.

Victor: Je vais t'avouer que j'ai beaucoup d'opportunités de pouvoir le faire à l'extérieur. Je l'ai déjà fait dans le passé. Je ne le fais plus parce que mon réseau de distribution me pousse à le faire. [...] Pourquoi est-ce que ma stratégie [de faire] ici marche ? Ce n'est pas la confection. Premièrement c'est l'éthique. Ça, les personnes adorent. Quand les personnes entrent en magasin, 6 personnes sur 10 me demandent si le produit est fait au Québec et j'ai vraiment intérêt à dire oui. Tu sais, la personne qui va acheter 500 - 1000 dollars de stock, 7, 8 ou 9 robes. Pour elle le « Made in Canada » c'est important. Ça fait travailler des gens d'ici.

Ainsi, certaines firmes de mode locales semblent manifestement profiter de ce processus de consolidation du « Made in Canada » et l'utiliser comme levier stratégique. Nous qualifions cette logique d'action d'« opportuniste » en ce sens que certains acteurs semblent profiter de cette institutionnalisation du « Made in Canada » à une époque où les effets escomptés de ce positionnement étaient déjà visibles. Cela dit, ce terme ne devrait pas nous amener à croire que les firmes « opportunistes » ne contribuent point à la mise en valeur du Made in Canada. En effet de telles organisations semblent permettre au mouvement « Made in Canada » de prendre de l'ampleur et gagner en notoriété. À travers l'adoption du « Made in Canada », les firmes réaffirment, *de facto*, la légitimité de cette institution :

Linda: [La production locale] c'est [quelque chose de] tellement gros, ça va tellement loin ! C'est pas [simplement] un modèle d'affaires, c'est une vision de société. Ça change une ville, une province, un pays, tu sais. Imagine que tout était fait ici. Imagine qu'on fait revivre Chabanel, ça c'est un petit exemple. Si tu le fais, ben il y a plus de restaurants qui ouvrent, et puis ils vont mettre de beaux parcs aux alentours, car le monde va sortir manger, ils vont planter plus d'arbres.

Nos résultats viennent ainsi appuyer les propos avancés par certains auteurs, notamment Brydges (2017), affirmant que les firmes de modes locales pourraient profiter d'un revirement au niveau des habitudes de consommation pour miser davantage sur le « Made in Canada ». Bien qu'autrefois, le consommateur canadien n'avait pas nécessairement considéré ce label comme étant une source de fierté ou de prestige, le contexte actuel semble offrir de nouvelles opportunités de mise en valeur en ce qui a trait à ce dernier. Ainsi, les tenants du « Made in Canada » semblent pouvoir bénéficier de cette prise conscience collective quant aux effets pervers associés à la production de vêtements masse dans les pays en développement.

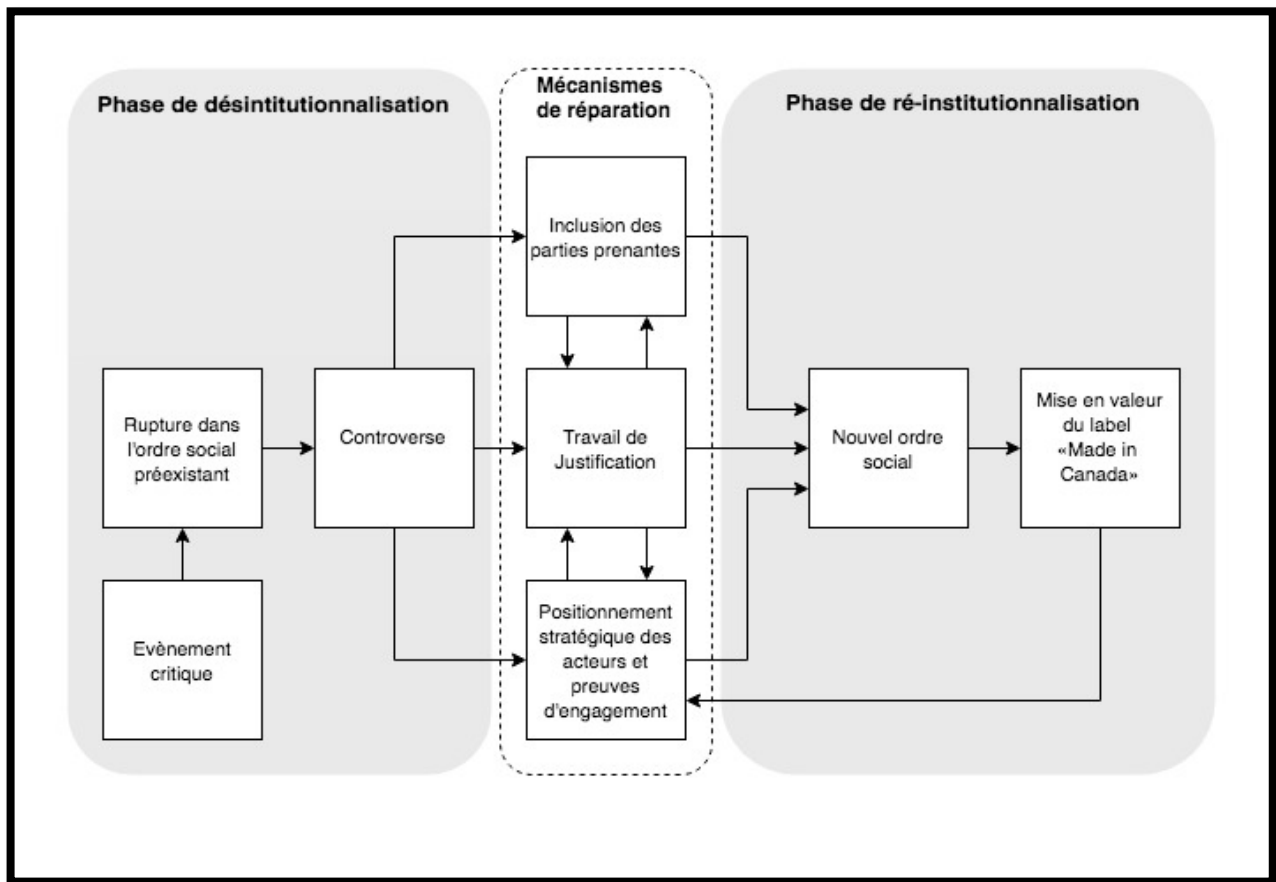
#### **4.2.5 Vers une consolidation et une exploitation du label « Made in Canada »**

À partir des deux dynamiques d'action identifiées plus haut, nous avons formulé un modèle de consolidation et d'exploitation du label « Made in Canada » inspiré du modèle de réparation institutionnel proposé par Patriotta, Gond et Schultz (2011) (voir le modèle proposé à la figure 4.2.1) (voir le modèle originel à l'annexe 8).

Ainsi, nos résultats suggèrent que les divers événements critiques survenus dans l'industrie canadienne de la mode lors des années 1990 et 2000 ont provoqué une rupture dans l'ordre institutionnel existant. L'entrée en vigueur de l'accord de l'OMC engendra non seulement une intensification de la concurrence sur le territoire national, mais provoqua également une restructuration majeure de l'environnement d'affaires. En effet, le recul des

pratiques protectionnistes permit aux firmes *fast fashion* d'intégrer le marché local et de s'imposer dans le goût des consommateurs, notamment grâce à leurs prix abordables et au renouvellement constant de leur offre. Incapables de répliquer un tel modèle d'affaires à l'échelle locale, de nombreuses firmes canadiennes délocalisèrent ou durent fermer leurs portes. Si autrefois, le contexte économique et légal encourageait l'adoption d'une stratégie « Made in Canada », l'ouverture des frontières et l'essor du *fast fashion* mettaient fin à l'équilibre existant au sein de l'industrie.

**Figure 4.2.1 : Dynamique de consolidation et exploitation du label « Made in Canada »**



Inspiré de : (Patriotta, Gond et Schultz, 2011 : 1829, traduction libre)



Une telle crise ayant mis en exergue les limites et les lacunes du « Made in Canada », la légitimité de cette institution ne pouvait qu'en prendre un coup. Sachant que cette stratégie ne semblait plus garantir la survie des firmes locales et que d'autres modes de production gagnaient en popularité, le bien-fondé du « Made in Canada » devenait dès lors questionnable. Si auparavant, la conjoncture politique et économique permettait aux différentes logiques d'argumentation de converger vers une légitimation commune du « Made in Canada », cette crise venait rompre avec l'équilibre existant. En effet, nos répondants rappelaient que de tels bouleversements avaient obligé les firmes locales à se repositionner et à réexaminer leur rapport au « Made in Canada », certaines d'entre elles décidant désormais d'abandonner cette stratégie. Cette crise provoquant une polarisation des opinions au sujet du « Made in Canada », la stabilité relative de cette institution en venait à être compromise.

Si cette crise mit l'industrie canadienne de la mode à dure épreuve, cette dernière créa, en même temps, des opportunités favorables à sa refondation et à sa mise en valeur. En effet, cette crise créa des pressions sélectives au niveau des firmes locales, favorisant principalement celles positionnées dans des segments niches proposant des articles de haute qualité, durables et techniquement performants. Comme le rappellent Brydges et Pugh (2017), le Canada n'offre ni des coûts de main-d'œuvre aussi bas que les pays en développement, ni dispose d'un capital symbolique aussi prestigieux que celui des pays européens. Ainsi, la plupart de designers locaux semblent miser actuellement sur un positionnement *slow fashion* puisqu'il s'agit de l'un des seuls positionnements compatibles avec le « Made in Canada ».

Or, loin de s'avérer anecdotique, ce type de positionnement semble jouer un rôle prépondérant dans le processus de ré-institutionnalisation du « Made in Canada ». Nos résultats suggèrent effectivement que les efforts de différenciation menés par les designers locaux vis-à-vis des firmes *fast fashion*, les ont poussés à déployer diverses stratégies favorisant un plus grand rapprochement vis-à-vis de la communauté locale tout en légitimant le bien fondé de la

production locale. Comme le soulignent Leslie, Brail et Hunt (2014) le *slow fashion* tente de véhiculer une logique de production et de consommation durable, tout en promouvant un resserrement des liens entre designers, manufacturiers, détaillants et consommateurs. Pour y parvenir, les tenants du « Made in Canada » redoublent donc d'efforts afin d'éduquer le consommateur et de le faire prendre conscience de la valeur d'une production locale, éthique et responsable. Publicités, communiqués de presse, soirées-galas, salons, ventes spéciales, campagnes marketing, font ainsi partie de leur arsenal communicationnel. Qui plus est, la médiatisation des scandales associés au *fast fashion* contribuent à la légitimation des pratiques de fabrication locales. Notre modèle suggère ainsi que les efforts de justification adoptés par les tenants du « Made in Canada » sont donc indissociables du positionnement *slow fashion* adopté par la plupart des designers locaux.

À mesure que le public prend conscience des bienfaits économiques, écologiques et sociaux associés à ce modèle d'affaires, un nouvel ordre social apparaît. En effet, le développement et le maintien des réseaux de production locaux semblent favoriser un certain resserrement des liens entre membres d'une communauté. Comme le souligne Brydges (2017), les firmes de mode qui optent pour un choix de production local participent *de facto* à l'émergence d'un réseau plus cohésif et plus solidaire. Cela signifie qu'au fur et à mesure que le réseau s'élargit et se consolide, l'aspect « local » est appelé à gagner en importance. La légitimité des firmes locales s'accroît en fonction de l'évolution du réseau. De même, il faut souligner les efforts de conscientisation réalisés par les tenants du « Made in Canada » ainsi que par les médias, permettent au *slow fashion* de connaître un nouvel élan. Et puisque, un nombre important de designers locaux adhèrent à un tel mouvement, le « Made in Canada » est en mesure de bénéficier de l'intérêt porté à ce nouveau modèle de consommation. Propulsé par le *slow fashion*, le « Made in Canada » semble désormais revêtir une nouvelle forme institutionnelle calquée sur des valeurs de durabilité, transparence, qualité et responsabilité

sociale. Cette association accroît dès lors non seulement la légitimité du label en question, mais également sa valeur aux yeux du consommateur.

Progressivement, le label « Made in Canada » commence ainsi à acquérir une véritable valeur marchande. En effet, une fois que le mouvement *slow fashion* gagne en adeptes et que les divers bienfaits de la production locale ont été mis en exergue, les firmes locales ont la possibilité de transformer ce label en une « proposition de valeur » et de l'utiliser comme un levier stratégique. Ainsi nos résultats recourent les commentaires avancés par Brydges (2017) signalant que le « Made in Canada » peut être mobilisé comme un argument marketing permettant aux entreprises locales de renforcer leur image de marque, de se différencier davantage de la concurrence et d'afficher des prix « premium ». Or, loin s'avérer anodins, de tels avantages constituent des incitatifs majeurs à l'adoption d'un choix de production local. Ainsi, les nouvelles générations de designers canadiens semblent être en mesure de bénéficier des « acquis » institutionnels légués par les cohortes précédentes ayant contribué à forger la réputation du « Made in Canada » :

The Toronto fashion design sector remains vibrant due to its focus near the top of the market, where price sensitivity, product quality and differentiation are emphasised. Designers also remain competitive because of the ways in which they have responded to fast fashion's realities with a strong focus on emphasising and supporting the local milieu (Leslie, Brail et Hunt, 2014 : 236).

### **4.3 : « Made in Canada » : une stratégie formulée avec des réserves**

Au travers des différentes logiques de justification évoquées dans la section 4.1, nous avons pu constater que le recours à une stratégie de production « Made in Canada » n'était pas sans réserve. Effectivement, nos répondants n'hésitaient pas à s'appuyer sur les différents « mondes » répertoriés par Boltanski et Thévenot (1991) pour illustrer les diverses limites

associées à ce type de choix stratégique. Ainsi, nous avons pu constater que nos participants se servaient de ces multiples logiques d'argumentation autant pour légitimer que pour nuancer la pertinence de ce choix. Dans cette dernière section de la présentation des résultats, nous essayerons d'explorer davantage cette « approche critique » du « Made in Canada » en introduisant un nouvel enjeu : le parcours historique comme source d'inertie.

#### **4.3.1 « Made in Canada » : une image corporative contraignante ?**

Alors que la plupart de nos répondants affirmaient que le label « Made in Canada » faisait partie intégrante de l'identité corporative de leur firme, d'autres en revanche, semblaient prendre du recul par rapport à une telle association. Ainsi, certains chefs d'entreprise affirmaient ne pas vouloir afficher une image corporative mettant l'emphase sur le « Made in Canada ». Qui plus est, ces derniers étaient réticents à l'idée d'utiliser ce label comme la « proposition de valeur » de leur firme :

Arthur: C'est sûr qu'on n'a pas pris un grand avantage du « Made in Canada ». On ne l'a jamais mis en gros sur le produit, mais partout dans le produit. À l'intérieur du produit. C'est sûr que la loi aussi l'oblige. On n'est pas capable d'aller sur le marché ni d'exporter sans « nationalité ». On l'aurait écrit quand même, mais on ne l'a jamais écrit en grandeur parce que ça fait trop, trop commercial.

Sarah: En même temps, on [ne] voulait pas trop mettre l'accent sur le « fabriqué à Montréal » parce qu'on avait peur que ça nous ferme des portes après. [...] On s'est dit que si jamais on voulait offrir certains styles de bijouterie qui n'étaient pas disponibles localement, ça allait nous fermer des portes d'être trop affichés comme « fait local ». Ça aurait posé des problèmes. C'était plus pour le long terme, tu vois. On ne savait pas trop ce qu'on allait faire dans le futur.

Manifestement, de tels dirigeants craignaient qu'une mise en valeur systématique du label « Made in Canada » porte préjudice à l'image corporative de leur firme. En effet, si à travers leurs diverses stratégies de communication et de marketing, les firmes en question mettaient trop l'emphase sur le volet « Made in Canada », ces dernières courraient le risque de

se bâtir une image de marque particulièrement réductrice et restrictive. En effet, le consommateur aurait inévitablement été amené à établir une association entre le pays d'origine et l'identité de la firme. Cela aurait provoqué que l'image du pays d'origine accapare toute l'attention du consommateur avec pour conséquence, une image de marque complètement dépendante du label « Made in Canada ».

Qui plus est, nos répondants semblaient considérer que cette association créerait des précédents dans l'histoire de leur marque, obligeant ainsi à un maintien du *statu quo*. Une fois cette image ancrée dans l'esprit du consommateur, il serait difficile de dévier de la trajectoire naguère tracée sans que la réputation de la firme en soit ternie. Des efforts exhaustifs de promotion du « Made in Canada » pouvaient donc obliger les firmes en question à reproduire la même stratégie que par le passé. Divers répondants craignaient ainsi qu'un discours corporatif axé sur le « Made in Canada » rende leurs entreprises rigides et incapables de s'adapter à l'évolution du contexte d'affaires. Une stratégie de communication *a priori* bien rodée, pouvait *de facto* avoir des effets délétères sur la firme en l'« enchainant » à son passé. :

Arthur: [Notre] marque ne se limite pas à une seule identité. [...] Les Français pensent qu'on est Français. On a été en Corée du Sud et ils sont sûrs qu'on est Coréens. C'est-à-dire qu'on a un produit qui a une philosophie et non pas une identité nationale. C'est un peu différent. Et je voulais faire ça pour ne pas être associé à une étiquette trop stricte. Si mise trop fort sur le fait d'être « Montréalais », on aura peu de portée à l'international. On plairait beaucoup, mais à une mentalité unique qui est celle-là.

Bernard: Je pense que [si on décidait de ne plus produire localement,] on perdrait automatiquement entre 30 % et 40% de notre clientèle actuelle, que ce soit celle aux salons ou celle aux magasins, c'est sûr! Et puis notre image de marque en prendrait un coup aussi! Maintenant que nous sommes connus, que nous mettons en valeur la dimension « produit local » dans tous nos réseaux sociaux, je suis sûr que notre image de marque serait affectée. On aurait des soucis par rapport à cela. Voilà pourquoi on va essayer de continuer dans cette direction.

Manuel : En fait c'est la revalorisation du vêtement qu'on essaye de promouvoir [à travers l'adoption d'une stratégie de fabrication locale]. Ça a été notre travail durant les 28 dernières années. Tu t'enroules dans un système et tu ne peux plus t'en sortir. Tu ne peux pas t'en sortir parce que 1) ça marche comme modèle d'affaires et 2) ça serait trop risqué d'aller faire faire en Chine ! Je ne peux pas arrêter de penser à toutes ces femmes d'affaires canadiennes qui sont fières de savoir qu'il y a une compagnie de mode

canadienne qui produit encore au Canada et si tu regardes, il n'y a plus personne. Alors il faut qu'on s'accroche à cela.

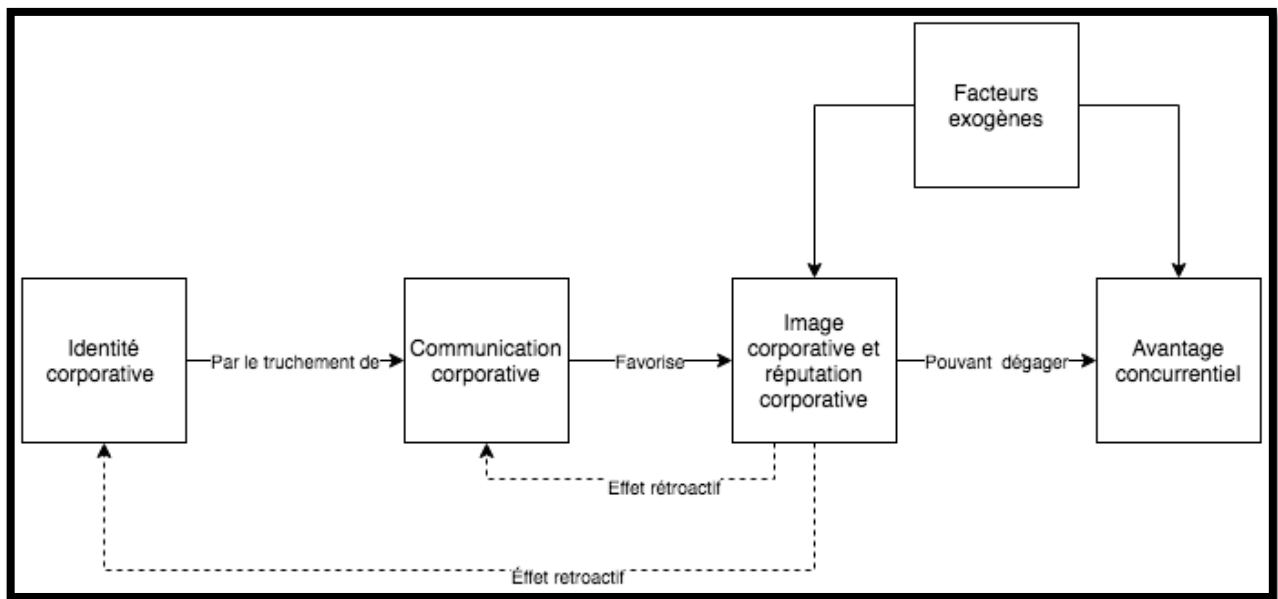
De telles appréhensions évoquées par nos répondants ne sont donc pas sans rappeler le concept d'« inertie structurelle » avancée par Hannan et Freeman (1984). D'après les auteurs, les relations entre la firme et son environnement poussent cette dernière à reproduire constamment les différentes structures de coordination et de communication qu'elle a pu mettre en place au fil du temps. En effet, une firme ne peut effectivement compter sur l'appui des diverses parties prenantes (en l'occurrence les consommateurs), qu'en faisant preuve de fiabilité et d'« imputabilité ». La firme est donc invitée à respecter le contrat implicite établi avec le reste des acteurs impliqués, lesquels ont tendance à exiger le suivi de certaines pratiques institutionnalisées au fil du temps. Selon Hannan et Freeman (1984), les organisations ont ainsi tendance à reproduire leurs configurations initiales puisque toute modification exige non seulement des coûts importants (tant au niveau matériel qu'immatériel), mais compromet également leur stabilité et leur survie.

Ainsi, notons qu'à l'instar de nos répondants, Hannan et Freeman (1984) affirmaient que les firmes ont intérêt à prendre en considération leur orientation marketing « originelle » puisque toute déviation importante peut provoquer une crise de légitimité et une perte d'efficacité. Loin de constituer un enjeu périphérique, le positionnement marketing se retrouve donc au cœur des activités de la firme. Une fois que les diverses parties prenantes adhèrent à la vision et au positionnement de la firme, cette dernière se retrouve dès lors confrontée à une sorte d'« inertie structurelle » l'empêchant de « rompre » avec son passé :

Once an organization has made a public claim to mobilize resources, has induced individuals to cede some control in return for specific inducements, has invested in physical and human capital of specific types and has designed a product or service to appeal a certain audience, it has greatly limited its range of feasible transformations (Hannan et Freeman, 1986 : 156)

Ainsi, les craintes avancées par certains répondants concernant une mise en saillance du « Made in Canada » semblaient être bien fondées. Ces derniers n'excluant pas un recours accru à des pratiques de délocalisation à l'avenir, ils craignent que ce label puisse représenter un fardeau pour l'entreprise ainsi qu'une entrave au processus décisionnel. Reprenant ainsi les arguments avancés par les auteurs Edmund Gray et John Balmer (1998), nos constatons donc que les liens établis entre l'image corporative et l'identité corporative ne sont pas unilatéraux. Autant l'image d'une firme peut être affectée par son identité corporative, autant cette dernière peut avoir un effet récursif sur la première. La façon dont une firme est perçue détermine la façon dont elle agit (voir figure 4.3.1).

**Figure 4.3.1 : Modèle opérationnel de gestion de la réputation et de l'image corporative**



Source : (Gray et Balmer, 1998 : 696, traduction libre)

### **4.3.2 « Made in Canada » : une stratégie communicationnelle modulable selon les besoins**

Compte tenu des dérives associées à un usage intensif du label « Made in Canada », certains répondants affirmaient faire un usage « prudent » du label en question afin d'éviter que cette variable ne prenne une trop grande ampleur au niveau du marketing de la firme. Plus concrètement, de tels gestionnaires s'assuraient d'intégrer avec parcimonie ou de carrément exclure cette dimension des différents dispositifs marketing déployés par la firme (étiquetage des produits, packaging, campagnes publicitaires, réseaux sociaux, etc.)

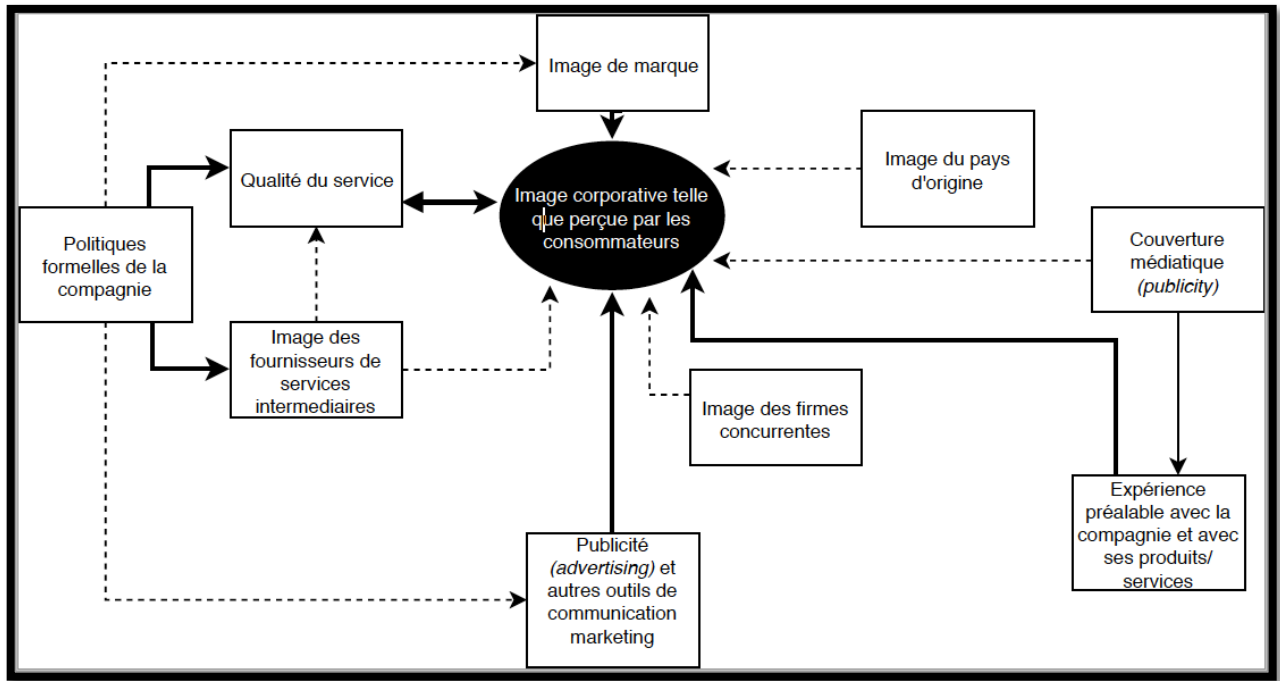
Ce type de stratégie *a priori* anodine témoigne, de facto, d'une gestion particulièrement minutieuse et rigoureuse de l'image corporative de la firme. En effet, comme le souligne l'expert en marketing Grahame Dowling (2001), seules les firmes capables de déceler les diverses composantes de leur image corporative sont en mesure d'en faire bon usage et ainsi s'en servir comme levier stratégique (voir figure 4.3.2). Ainsi, l'auteur donne l'exemple de l'entreprise du conglomérat Philip Morris ayant astucieusement décidé de limiter, dans la mesure du possible, toute information concernant les noms des marques sous son égide (Dowling, 2001). En effet, il faut savoir que cette firme était non seulement le plus grand manufacturier de cigarettes au monde, mais il gérait également des marques alimentaires mondialement réputées comme Kraft et General Foods (Dowling, 2001). Ainsi, l'entreprise comprenait bien que cette filiation aurait pu ternir la réputation des marques en question. L'une des solutions était donc une tactique de « mutisme relatif » afin d'éviter que le grand public soit au courant des relations existantes entre la firme et les marques en question (Dowling, 2001).

Tout comme dans le cas de Philip Morris, certains de nos gestionnaires adoptaient donc une démarche particulièrement précautionneuse concernant le choix de « variables » à intégrer dans la construction de l'image corporative. Reprenant le modèle avancé par Dowling (2001)



nous constatons en effet qu'en termes d'image corporative, Arthur et Sarah misaient sur des variables telles que l'image de marque et la qualité du service, tout en minimisant le recours à l'image du pays d'origine.

**Figure 4.3.2 : Liste des variables influençant l'image corporative selon le point de vue des consommateurs.**



Source : (Dowling, 2001 : 78, traduction libre)

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

La présente étude a tenté d'élucider le phénomène de la production « Made in Canada » dans le domaine de la mode en mettant au jour les motivations sous-jacentes à ce choix stratégique. Le chapitre précédent nous ayant permis d'étayer les principaux résultats de notre recherche, il nous semble dès lors opportun de les interpréter à la lumière de la littérature préexistante et d'en soulever les principales implications. Le présent chapitre vise ainsi à mettre en exergue la portée théorique de nos résultats, leurs limites éventuelles et les futures avenues de recherche.

### **5.1 : Interprétation des résultats et liens avec la littérature préexistante**

Nos résultats suggèrent que l'adoption d'une stratégie « Made in Canada » est à la fois motivée par des considérations morales et instrumentales, dont la pertinence varie en fonction de l'évolution du contexte institutionnel et du positionnement stratégique de la firme.

#### **5.1.1 « Made in Canada » : fondements axiologiques de sa mise en œuvre**

Notre analyse indique qu'en privilégiant un réseau de production local, les dirigeants des firmes de mode canadiennes visent à concilier différentes logiques d'action, outrepassant ainsi une simple lecture techno-économique de l'activité stratégique. Loin de constituer un simple outil de maximisation économique, le choix du « Made in Canada » se veut donc un moyen de faire place à des finalités plurielles et d'inscrire des mobiles affectifs, symboliques,

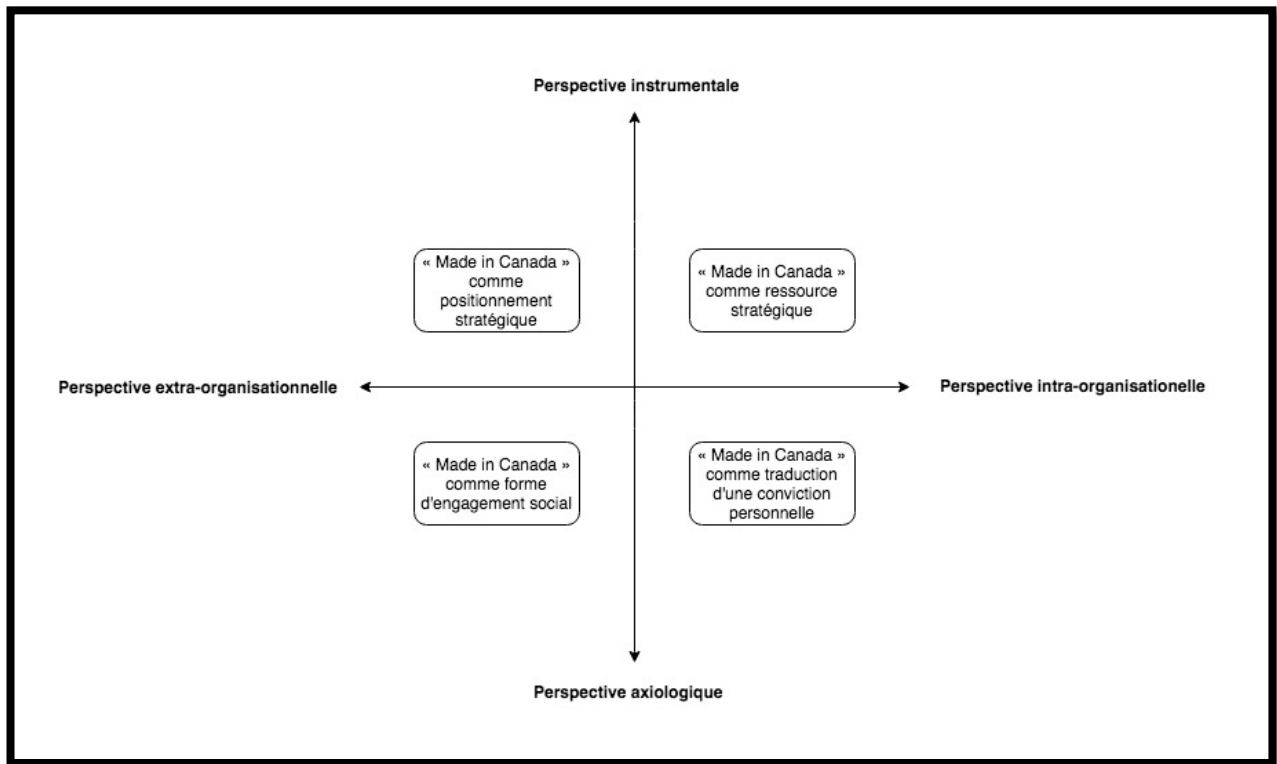
identitaires et moraux dans le processus décisionnel. Rigueur technique, profit, respect des traditions, justice sociale et prestige font ainsi partie intégrante des motivations intrinsèques à ce choix. Dans cette optique, nos résultats confortent donc les commentaires avancés par Brydges (2017) ainsi que par Leslie et ses collègues (2014) soulignant qu'un positionnement stratégique « Made in Canada » s'aligne généralement avec un modèle d'affaires dit « durable », en phase avec les aspirations économiques, sociales et écologiques de leurs dirigeants. Dans une optique plus large, nos résultats résonnent également avec les arguments avancés par les tenants de l'école des « échelons supérieurs » (*Upper echelon perspective*) en management stratégique Hannan et Freeman (1984). Notre analyse suggère effectivement que les choix stratégiques entrepris par une organisation peuvent être conditionnés par les valeurs, par les croyances et par les convictions personnelles des individus situés au sommet de la hiérarchie, corroborant ainsi les arguments avancés notamment par Hambrick et Mason (1984), ainsi que par Séguin et ses collègues (2008).

Bien que le « Made in Canada » permette de répondre à une multitude de préoccupations, force est de constater que cette stratégie ne revêt pas la même signification pour l'ensemble des acteurs impliqués. Ainsi, dépendamment des croyances, des préférences et des valeurs animant la conduite des gestionnaires, cette stratégie semble être abordée de diverses manières. En effet, chaque interprétation du « Made in Canada » renvoie à des conceptions fort diverses concernant le métier de gestionnaire et de la mission d'entreprise. De par son caractère pluriel et hétéroclite, le « Made in Canada » se veut donc une expression particulièrement englobante, recouvrant une diversité d'acceptions.

Dans un effort d'approximation, nous avons développé une typologie permettant de mieux éclairer les diverses conceptions de la production locale véhiculées par les dirigeants des firmes de mode canadiennes (voir figure 5.1). Cette typologie propose ainsi quatre principales manières d'envisager le « Made in Canada » selon qu'il réponde à des mobiles moraux ou

instrumentaux ou qu'il réponde à des pressions internes ou externes à l'organisation. Ainsi, dépendamment de la perspective adoptée par les décideurs, ces derniers peuvent concevoir la production locale comme une conviction personnelle, comme une forme d'engagement social, comme un positionnement stratégique ou comme une ressource stratégique.

**Figure 5.1 : Les diverses significations accordées au label « Made in Canada » selon le point de vue des dirigeants et des gestionnaires des firmes de mode.**



Outre de telles considérations, nos résultats révèlent également qu'en mobilisant les divers mondes évoqués par Boltanski et Thévenot (1991), les chefs d'entreprise privilégiant une approche « Made in Canada » sont en mesure de mieux cerner la valeur intrinsèque de leur travail. En effet, notre analyse suggère que les gestionnaires en question valorisent le « Made in

Canada » justement parce qu'une telle stratégie favorise un « alignement des mondes »<sup>24</sup>, conférant au métier d'entrepreneur, une signification plus vaste et plus englobante. À mesure que ces derniers intègrent de nouveaux principes à leur stratégie d'entreprise, la valeur intrinsèque de leur travail semble croître, suscitant ainsi un sentiment de valorisation et d'accomplissement. Ces derniers voient dès lors leur travail comme une activité cohérente et enrichissante, capable de répondre à leurs diverses aspirations personnelles et professionnelles. C'est donc dire que cet alignement des mondes semble conférer au « Made in Canada » un caractère transcendantal, contribuant à l'épanouissement personnel des acteurs à l'origine de cette stratégie.

Alors que Boltanski et Thévenot (1991) mettent de l'avant l'idée d'une incompatibilité entre les mondes, nos résultats suggèrent que certains contextes peuvent contribuer à leur alignement. Notre travail relaye ainsi les opinions avancées par Whelan et Gond (2016) soulignant qu'un même phénomène ou une même institution peuvent être défendues à partir de différentes perspectives. À la différence des compromis ou des arrangements composites (modèles d'interactions prévus par Boltanski et Thévenot), un alignement des mondes se veut effectivement une sorte de modèle vertueux capable de satisfaire simultanément à différents principes supérieurs communs (Whelan et Gond, 2016). Alors que la réalité sociale est complexe et que chaque monde n'avance qu'une explication partielle de la réalité, les acteurs sociaux peuvent difficilement se cantonner à une seule vision. Lorsque les acteurs parviennent à faire converger des principes hétéroclites, ces derniers se retrouvent dans la certitude de poser des gestes cohérents et transcendants, d'où la puissance de cet alignement.

Encore une fois, nous considérons que cet alignement des mondes animant le « Made in Canada » s'inscrit dans un contexte social, culturel et historique précis, sans lequel, un tel

---

24. Le terme « alignement des mondes » (*common world alignment*) a été développé par Whelan et Gond (2016) pour décrire un mode d'interaction entre mondes, échappant à la typologie originellement proposée par Boltanski et Thévenot (1991).

arrangement n'aurait probablement pas pu voir le jour. Une telle observation nous paraissant particulièrement importante, nous proposons de l'explorer davantage dans la section suivante.

### **5.1.2 « Made in Canada » : fondements institutionnels de sa mise en œuvre**

Notre étude suggère que l'adoption d'une stratégie « Made in Canada » peut être motivée par des considérations d'ordre institutionnel puisque grâce à un tel choix, les firmes de mode locales semblent bénéficier d'une légitimité accrue sur le marché. Ainsi, nos résultats révèlent que les profonds bouleversements survenus dans l'environnement institutionnel des firmes de mode locales au cours des dernières décennies ont favorisé une mise en valeur du label « Made in Canada », permettant ainsi d'accroître la crédibilité et la stabilité des organisations prônant cette stratégie.

Dans un premier temps, notre analyse suggère que les pratiques de production locale ont fait l'objet d'un processus de désinstitutionnalisation, provoquée par un recul des politiques protectionnistes et par la montée en puissance des systèmes de production *fast fashion* au cours des années 1990 et 2000. De tels bouleversements ont porté atteinte à la légitimité du « Made in Canada » non seulement parce que la valeur instrumentale de cette stratégie perdait en pertinence dans le nouveau contexte d'affaires, mais également parce que cette dérèglementation de l'industrie avait *de facto* enrayé les mécanismes de coercition ayant favorisé cette stratégie dans un premier temps. Plus précisément, les activités de dérèglementation ont alors provoqué le passage d'une logique protectionniste à une logique marchande, affaiblissant l'institution du « Made in Canada », car celle-ci avait par conséquent, plus de difficulté à demeurer concurrentielle. Nos résultats confortent ainsi les commentaires avancés par Oliver (1992) signalant que la légitimité d'une pratique institutionnalisée peut être remise en cause lorsque la

valeur fonctionnelle de cette dernière décroît, lorsque le suivi de cette pratique compromet la survie d'une organisation ou lorsque les sanctions liées à leur non-conformité s'assouplissent.

Dans un deuxième temps, notre étude révèle que face à un tel processus de désinstitutionnalisation, de multiples tenants du « Made in Canada » ont redoublé d'efforts pour assurer leur survie, ce qui a eu pour effet de renforcer la légitimité de cette institution et assurer sa pérennité. De plus, loin de se laisser emporter par ce nouvel ordre mondial, les partisans d'un choix de production local ont alors restructuré leur modèle d'entreprise de manière plus agile, afin d'avoir les armes nécessaires pour faire face à de telles dérégulations.

C'est d'ailleurs ce qu'illustrent divers auteurs (Cloutier et Langley, 2013 ; Zilber 2011) dans leurs recherches sur le pluralisme institutionnel. En effet, ils précisent que les comportements associés à une institution préexistante tendent à persister, malgré les nouvelles normes qui peuvent être imposées ou mises en place (Cloutier et Langley, 2013; Hardy et Maguire, 2017; Zilber, 2011). Et c'est précisément cette résistance des acteurs face à des changements institutionnels qui permet finalement de légitimer le bien-fondé de leur modèle d'affaires initial. En allant à contre-courant des politiques et des nouvelles règles imposées, ils attirent l'attention sur eux et permettent dès lors aux consommateurs de mieux comprendre leur positionnement. C'est donc à travers ce processus d'éducation et de compréhension par le consommateur des choix originaux que le « Made in Canada » se retrouve finalement légitimé. Dès lors, et une fois que l'opinion publique adhère à ce mouvement de résistance, le rapport de force s'en retrouve alors influencé. Et cela se traduit par la suite par une ré-institutionnalisation des pratiques originelles dans l'industrie.

C'est parce que le public a finalement été éduqué et sensibilisé qu'il a alors pu peser de tout son poids dans le renforcement de cette légitimation du « Made in Canada ». C'est d'ailleurs pour cette ultime raison que Powell et Colyvas (2007) expliquent que le jeu institutionnel est avant tout, un jeu de pouvoir.

À la fin de ce processus de désinstitutionnalisation et de ré-institutionnalisation, le « Made in Canada » retrouve ultimement ses lettres de noblesse et toute sa place dans l'économie, car une légitimation accrue de ce label lui confère *de facto* une valeur marchande accrue.

### **5.1.3 « Made in Canada » : fondements stratégiques de sa mise en œuvre**

Notre étude suggère que pour les firmes canadiennes de mode, l'adoption d'une stratégie « Made in Canada » peut être motivée par la nécessité de dégager un avantage concurrentiel durable sur le marché. Ainsi, les dirigeants des firmes « Made in Canada » n'hésitaient pas à justifier leur choix en mettant au grand jour les mécanismes à travers lesquels, la production locale parvenait à accroître la performance de leur organisation. Dès lors, ces derniers reconnaissaient que la production locale pouvait revêtir une valeur stratégique non négligeable pour leur entreprise.

Cela étant, nos résultats révèlent que tous les dirigeants n'attribuaient pas la même valeur stratégique au « Made in Canada ». Ainsi, comme le souligne la figure 5.1 présentée plus haut, la valeur accordée à un tel choix semblerait être autant conditionnée par le positionnement concurrentiel de la firme, que par les croyances, les valeurs et les perceptions de ses dirigeants. Dans cette optique, nos résultats révèlent que la valeur accordée à la production locale pouvait donc varier en fonction de la signification lui étant attribuée par le *top management*.

Alors que certains chefs d'entreprise avaient tendance à envisager la production locale comme étant une sorte de « positionnement stratégique », d'autres en revanche, semblaient plutôt la percevoir comme une sorte de « ressource stratégique » contribuant à fluidifier les processus de production, à accroître la qualité des biens fabriqués et à mieux maîtriser les volumes de production. Ainsi, notre étude suggère que dépendamment du niveau d'analyse



privilegié par les *top managers* lors de l'élaboration de leur stratégie d'entreprise, les significations accordées au « Made in Canada » pouvaient varier considérablement.

Pourtant, loin s'avérer anecdotique, notre étude suggère qu'une telle divergence de conceptions est lourde de conséquences au niveau de la gestion stratégique des firmes « Made in Canada ». Ainsi, les gestionnaires qui envisageaient le « Made in Canada » comme un positionnement stratégique, semblaient considérer que la production locale constituait une condition *sine qua non* à la réussite de leur organisation et de ce fait, ils semblaient peu enclins à dévier de leur positionnement actuel. C'est effectivement grâce au label « Made in Canada » que les firmes pouvaient accéder au marché de la mode locale et durable, un segment en pleine expansion, jugé particulièrement prometteur. Qui plus est, grâce à un tel positionnement, les firmes locales étaient en mesure d'échapper à l'influence des firmes *fast fashion*, dont l'efficacité des activités mettait en péril leur survie. En desservant une telle niche, de nombreuses firmes locales pouvaient donc songer à se tailler une place de choix sur le marché de la mode.

Or, au dire de nombreux dirigeants, un tel positionnement exigeait des efforts de communication centrés sur le « Made in Canada ». Pour pouvoir accéder à un tel segment de marché, il était effectivement attendu que les firmes de mode locales s'affichent pleinement comme des marques « Made in Canada ». Compte tenu de ce qui précède, plusieurs gestionnaires estimaient donc que le « Made in Canada » faisait partie intégrante de l'identité corporative de leur firme. Loin de simplement contribuer à la mission de l'organisation, le « Made in Canada » semblait ainsi, pour de nombreuses entreprises analysées, en devenir l'une des principales composantes.

Par opposition à une telle vision, d'autres gestionnaires interviewés semblaient, pour leur part, envisager le « Made in Canada » comme relevant davantage de l'ordre de l'opérationnel. Loin de constituer le « noyau dur » de leur stratégie d'entreprise, le « Made in

Canada » n'en représentait alors qu'une composante périphérique dont la pertinence n'était reconnue qu'au regard de son apport à la chaîne de valeur. Si pour certaines firmes, le « Made in Canada » pouvait se confondre avec leur mission d'entreprise, pour d'autres, une telle distinction s'avérait nettement plus marquée.

Une telle dualité nous semble d'autant plus importante que d'après nos observations, lorsque la fabrication locale est essentiellement perçue comme une ressource stratégique, les gestionnaires en viennent à faire un usage plus minutieux et plus ponctuel du « Made in Canada ». Ainsi, nombreux gestionnaires prônant une vision foncièrement opérationnelle du « Made in Canada » n'excluaient pas la possibilité de modifier leur stratégie d'affaires si les bénéfices escomptés de la production locale n'étaient plus au rendez-vous.

Étant donné que pour eux, la production locale représentait davantage une source de valeur qu'une finalité en soi, ces derniers n'avaient pas de difficulté à prendre le recul critique nécessaire pour remettre en question le bien-fondé du « Made in Canada ». Si dans le contexte actuel, la fabrication locale pouvait contribuer à accroître la performance de leur firme, les managers étaient bien conscients que de tels avantages pouvaient se déliter au gré du temps et des circonstances. Ainsi, certains considéraient que le « Made in Canada » pouvait passer d'être une source d'avantage concurrentiel à une source d'inefficacité et d'inertie structurelle.

À ce sujet, l'une des principales préoccupations manifestées par les dirigeants concernait le risque de mettre en péril la réputation de leur firme à travers une mise en valeur excessive du « Made in Canada ». Ces derniers jugeaient que les efforts de communication déployés par les firmes de mode ne devraient pas se concentrer sur la question « locale », car l'identité corporative risquerait d'être complètement accaparée par le « Made in Canada ». Pour eux, cela supposait un grand risque dans la mesure où une telle action pourrait obliger les firmes à perpétuer certaines pratiques pouvant s'avérer inefficaces.

Ainsi, même si la production locale cessait d'être un choix de production optimal pour la firme, cette dernière serait tout de même contrainte de préserver *le statu quo*, et ce, sous peine de perdre en crédibilité aux yeux de la clientèle. Advenant une telle situation, la firme aurait manifestement du mal à explorer d'autres stratégies de production puisque sa réputation pourrait s'en voir ternie. Conformément aux commentaires avancés par Barney (1991) nos gestionnaires semblaient ainsi considérer que la réputation d'une firme constituait une ressource stratégique nécessaire à leur survie, dont l'obtention s'avérait pourtant ardue. En effet, la construction d'une telle ressource stratégique était perçue comme étant chronophage et nécessitant d'un contexte historique et social très précis pour émerger (Barney, 1991). Aussitôt que la réputation d'une firme se détériore, il est difficile de faire marche en arrière.

À partir d'un tel constat, nombre de gestionnaires parvenaient donc à la conclusion qu'une gestion responsable de l'image de leur firme passait nécessairement par une mise à l'écart du « Made in Canada » lors des activités de communication marketing. Une telle vision conforte ainsi les postulats avancés par Barney (1991) à propos des ressources stratégiques et des avantages concurrentiels. En effet, toutes les ressources stratégiques ne contribuent pas nécessairement à l'émergence d'un avantage concurrentiel. Certaines d'entre elles risquent même d'affaiblir la performance de l'organisation si de telles ressources n'agissent pas de concert avec la stratégie générale suivie par l'entreprise. Seules les ressources qui agissent en synergie et convergent vers des objectifs précis peuvent aider à dégager un avantage concurrentiel durable.

Bien que notre étude ait mis en évidence l'existence d'une vision « dualiste » concernant la valeur stratégique du « Made in Canada », nos résultats ne nous permettent pas d'expliquer l'origine. Cela dit, il est intéressant de noter que les gestionnaires privilégiant une optique « micro » semblaient rester généralement sceptiques à l'idée de pouvoir dégager un avantage concurrentiel durable à partir d'un simple engouement pour la mode locale. Dans cette optique,

les gestionnaires envisageant la production locale comme une ressource semblaient réfuter l'idée selon laquelle que la valeur stratégique du « Made in Canada » résiderait essentiellement dans sa portée marketing liée au phénomène du pays d'origine.

Une telle réflexion n'est bien évidemment pas sans rappeler les vives critiques adressées par les tenants de l'approche basée sur les ressources (*Ressource based view*) au sujet du travail de Porter (voir notamment Barney, 1991). Comme le souligne Martin (2015), alors que les modèles des avantages concurrentiels présentés par Porter (1985) prennent pour acquis l'existence de marchés stables, un tel postulat peut s'avérer fort discutable. L'environnement d'affaires d'une entreprise pouvant évoluer rapidement, cette dernière ne peut donc pas se cantonner à une simple analyse externe pour déterminer les sources potentielles d'avantage concurrentiel. À partir d'un tel constat, il est donc possible de supposer que les deux courants de pensée soulevés plus haut partent d'hypothèses dissemblables au sujet des origines potentielles d'un avantage concurrentiel.

## **5.2 : Apports de la recherche**

Après avoir fourni des éléments de réponse à notre problématique de recherche et avoir formulé une interprétation des résultats à l'aide de notre cadre conceptuel, il nous paraît dès lors nécessaire d'en signaler les principales contributions. À cet égard, nous en retenons deux principales.

À notre connaissance, aucune recherche préalable n'avait fourni des explications satisfaisantes au sujet du processus de consolidation, de mise en valeur et de marchandisation du label « Made in Canada » dans le secteur spécifique de la mode. Bien que certaines études (Brydges, 2017 ; Leslie, Brail et Hunt, 2014) suggéraient une montée en popularité du label en question ou jugeaient de sa pertinence dans le contexte socioéconomique actuel, ces dernières n'avançaient pas de clarifications au sujet des mécanismes permettant à ce dernier de gagner en

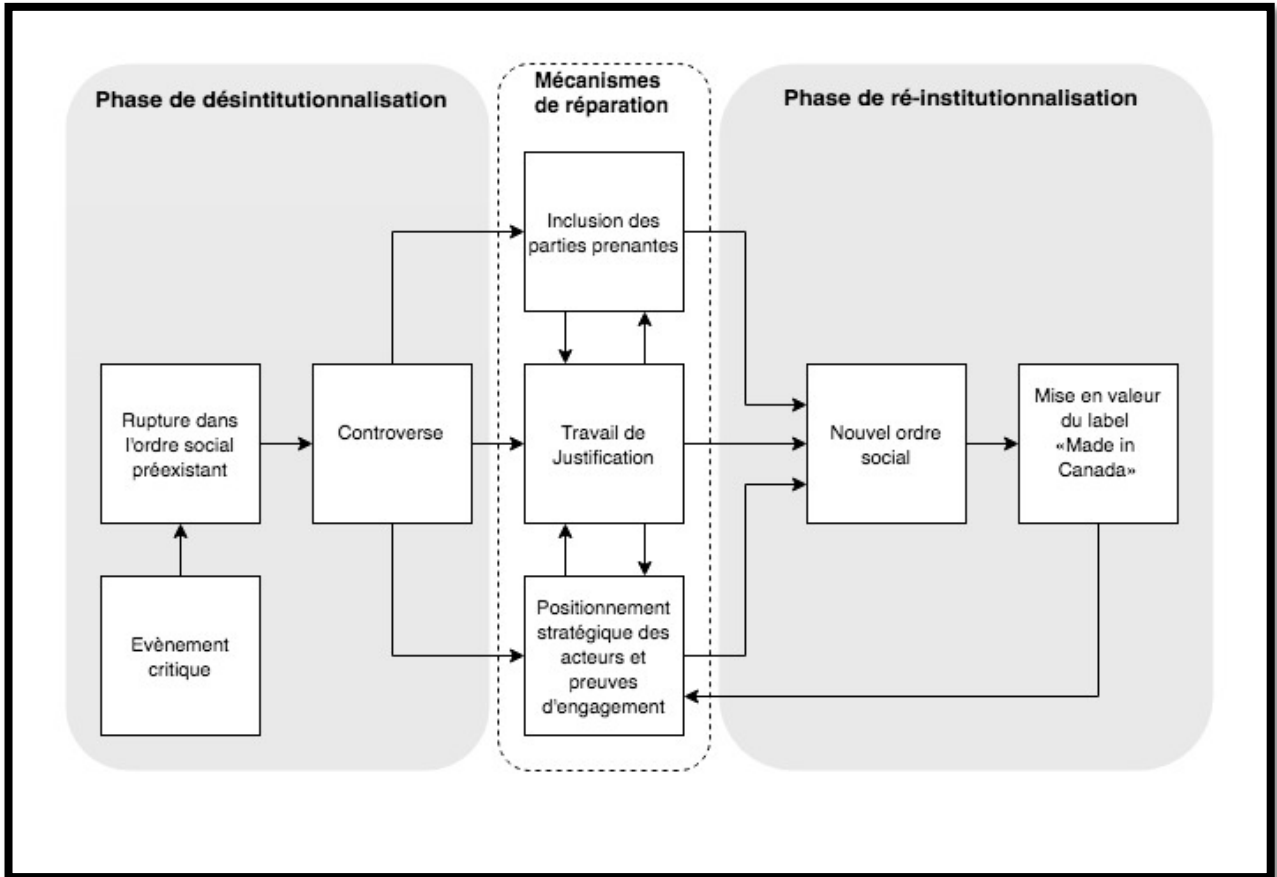
légitimité sur le plan macro-sociétal. Notre étude viendrait donc combler de telles lacunes. Ainsi, nos résultats suggèrent qu'un tel phénomène s'explique par un processus complexe de désinstitutionnalisation et de ré-institutionnalisation des pratiques de production locale dans le champ de la mode au cours des dernières décennies. Dans cette optique, notre recherche suggère que cette valorisation du local est le fruit des efforts déployés par divers acteurs institutionnels visant à défier le *statu quo* et à légitimer le bien-fondé de leurs pratiques.

Sur le plan théorique, notre étude contribue, par ailleurs, à une meilleure compréhension des processus sous-jacents au changement institutionnel, et plus particulièrement des mécanismes à travers lesquels, des institutions confrontées à une crise de légitimité parviennent à être réparées. Prenant appui sur le modèle de réparation institutionnelle développé par Patriotta et ses collègues (2011), nous avons ainsi formulé un modèle dynamique permettant d'expliquer comment certaines pratiques organisationnelles ayant subi un processus de désinstitutionnalisation pouvaient récupérer leur légitimité et ultimement aboutir à une forme de ré-institutionnalisation (voir figure 5.2). Bien qu'inspiré du modèle en question, notre cadre diffère cependant du leur sur deux points fondamentaux.

D'une part, nous estimons que le modèle de Patriotta et ses collègues (2011) s'inscrit essentiellement dans une dynamique de résolution de crises à court terme, et de ce fait, il est moins adapté pour rendre compte des dynamiques institutionnelles pouvant s'étendre sur un laps de temps plus étendu (années ou décennies). Une telle considération nous semble importante dans la mesure où nos résultats suggèrent que le travail de réparation institutionnel peut parfois opérer dans une optique de long terme, et ce, sans que les acteurs impliqués puissent clairement déterminer le résultat concret de leurs actions. À notre sens, le modèle de Patriotta et ses collègues (2011) a donc tendance à sous-estimer le poids des contraintes structurelles dans l'analyse du changement institutionnel. Notre modèle tente dès lors de combler une telle lacune

en véhiculant une vision plus nuancée du travail de réparation institutionnelle en mettant davantage l'emphase sur le volet « structure ».

**Figure 5.2 : Dynamique de consolidation et d'exploitation du label « Made in Canada »**



Inspiré de : (Patriotta, Gond et Schultz, 2011 : 1829, traduction libre)

D'autre part, et en relation avec le point précédent, nous estimons que le modèle de Patriotta et ses collègues (2011) s'applique davantage à des cas impliquant le maintien de la légitimité d'une institution qu'à des cas impliquant un phénomène de désinstitutionnalisation et de ré-institutionnalisation. Un tel constat nous paraît d'autant plus pertinent que comme le suggère Kwiek (2012), à mesure qu'une pratique se « désinstitutionnalise », les efforts de légitimation doivent être de plus en plus importants pour assurer sa survie. Pourtant, à notre

sens, le modèle formulé par Patriotta et ses collègues (2011) n'est pas en mesure de capturer fidèlement cette dimension. Ainsi, notre modèle tente de rendre compte des efforts particulièrement importants devant être menés par des acteurs institutionnels pour revigorer une institution érodée et fortement affaiblie par un processus de désinstitutionnalisation s'étendant sur plusieurs années.

Puisque les différentes composantes de notre modèle ont déjà été présentées dans le chapitre précédent, nous nous contenterons de souligner ici les principaux apports théoriques réalisés en amont du modèle original formulé par Patriotta et ses collègues (2011). Notre modèle suggère que le passage d'un processus de désinstitutionnalisation à un processus de réinstitutionnalisation peut trouver son origine dans les diverses activités de réparation institutionnelle menées par des acteurs institutionnels. Notre modèle en repère trois principales : les *activités de justification*, les *activités d'inclusion des parties prenantes* et les *preuves d'engagement*.

*Au sujet des activités de justification*, notre modèle suggère que le passage d'un ordre institutionnel à un autre peut être favorisé par un travail de justification publique grâce auquel, les acteurs institutionnels sont en mesure de défendre et de valider le bien-fondé des institutions qui leur sont chères. Conformément à la théorie de la justification avancée par Boltanski et Thévenot (1991), notre modèle suggère ainsi que les acteurs ont plus de facilité à assurer la pérennité d'une institution lorsque cette dernière cadre avec des conceptions plurielles du bien commun et de l'intérêt collectif. Considérant que la sphère publique est déchirée entre de multiples systèmes de valeurs, les acteurs plaidant pour le maintien d'une institution ont donc tout intérêt à convoquer le plus grand nombre de « mondes » possibles. La légitimité d'une institution sera ainsi d'autant plus importante lorsqu'elle pourra être défendue à partir de différents cadres axiologiques.

Alors que Patriotta et ses collègues (2011) restent sommaires dans leurs explications au sujet de la dimension matérielle liée au travail de justification, nous estimons au contraire que cette dimension constitue une condition *sine qua non* du processus. Ainsi, nos résultats suggèrent que l'argumentaire des entrepreneurs institutionnels gagne en légitimité lorsque ces derniers avancent des preuves tangibles soutenant leurs propos. De façon intéressante, il est à noter qu'une crise institutionnelle peut paradoxalement fournir aux acteurs institutionnels les « preuves » nécessaires pour justifier le bien-fondé des institutions auxquelles ils adhèrent. Les conséquences économiques, écologiques et sociales associées au délabrement d'une institution peuvent ainsi devenir des arguments de poids pour justifier ultérieurement son rétablissement et sa revalorisation. Dans cette optique, nos résultats suggèrent qu'un phénomène de désinstitutionnalisation peut justement créer les conditions propices à une revalorisation des institutions en déclin, cela à condition que les acteurs institutionnels concernés profitent du vide institutionnel laissé par la crise et sachent capitaliser sur cette dernière.

*Au sujet de l'intégration des parties prenantes*, notre modèle suggère que le travail de réparation institutionnelle est facilité lorsque de tels acteurs sont impliqués dans le processus. Nos résultats révèlent ainsi que des activités de sensibilisation, d'éducation et de rapprochement à destination du public peuvent contribuer à légitimer une institution érodée ou affaiblie. De la même façon, notre étude suggère que lorsque des organisations entretiennent des relations privilégiées avec divers partenaires d'affaires (fournisseurs, sous-traitants, détaillants, etc.), ces dernières sont en mesure de limiter ou de contourner l'influence des pressions institutionnelles existantes. Ainsi, lorsque des acteurs institutionnels comptent sur l'appui des parties prenantes, on en vient à modifier le rapport de forces inhérent à ce cadre institutionnel. Grâce à un tel rééquilibrage, certaines configurations institutionnelles jouant autrefois un rôle marginal dans leur champ spécifique peuvent dès lors gagner en importance et atteindre un plus haut degré d'institutionnalisation.



*Finalemant, en ce qui a trait aux activités d'investissement,* notre modèle suggère que dans un contexte de réparation institutionnelle, il est indispensable que les acteurs institutionnels fassent montre d'engagement et adoptent des pratiques cohérentes avec leurs revendications institutionnelles. Lorsque la légitimité d'une institution s'érode, il est nécessaire que les tenants de cette dernière puissent adopter des gestes contribuant à sa pérennité de façon proactive et concrète. Dans cette optique, notre étude de cas suggère que si une institution comme le « Made in Canada » est parvenue à subsister dans le champ institutionnel de la mode, c'est précisément parce que des organisations ont été prêtes à en assurer sa reproduction, et ce, malgré les nombreux défis institutionnels associés à un tel choix. Vraisemblablement, le travail de légitimation et de réparation du « Made in Canada » n'aurait eu aucune pertinence si aucune organisation n'avait été prête à s'investir en acceptant de continuer à fabriquer localement. Ainsi, nos résultats suggèrent qu'à travers leurs efforts d'investissement, les acteurs créent les conditions matérielles et symboliques favorables à la reproduction des institutions qui leur incombent et peuvent par le fait même, contribuer à leur pérennité sur le long terme.

En parallèle à de telles observations, notre étude suggère également que les firmes de mode locales ont contribué à une revalorisation du « Made in Canada » en démontrant que la fabrication locale pouvait s'avérer un modèle d'affaires viable, et ce, en dépit d'une reconfiguration majeure de l'environnement d'affaires. Une telle institution a su s'adapter aux nouveaux défis inhérents à son champ et de ce fait, sa valeur et sa signification sociale demeurent toujours d'actualité. Ainsi, notre modèle suggère que le travail de réparation institutionnelle est d'autant plus efficace lorsque acteurs institutionnels parviennent à imprimer sur les institutions en perte de vitesse, une nouvelle signification, davantage en phase avec les intérêts, les besoins, les croyances et les valeurs des acteurs évoluant dans un champ particulier. Une telle remarque résonne clairement avec les commentaires avancés par DiMaggio et Powell (1991) signalant que la reproduction d'une institution peut parfois obéir à des facteurs cognitifs.

Ainsi, il est possible que des individus se plient à des schémas d'action qu'ils ne valorisent pas, mais qu'ils reproduisent malgré tout parce qu'ils sont incapables d'envisager d'autres façons de procéder. Ce n'est donc qu'en découvrant et en adoptant d'autres formes d'interaction sociale, que les individus peuvent vraisemblablement défier le *statu quo* et impulser de nouvelles formes institutionnelles dans leur champ spécifique.

### **5.3 : Limites et avenues de recherche**

En dépit des nombreux éclairages fournis par notre analyse, cette dernière comporte des limites, notamment au niveau méthodologique et empirique. Tout d'abord, rappelons que notre étude a été menée à partir d'un échantillon de convenance comprenant uniquement seize répondants et par conséquent, elle ne prétend nullement à l'exhaustivité ou la généralisation statistique. D'autres études palliant une telle lacune seraient donc nécessaires afin d'accroître la rigueur des résultats. De même, notre analyse se heurte aux limites d'études transversales, réalisées à un moment spécifique dans l'histoire de l'industrie de la mode au Canada. Une étude longitudinale serait donc nécessaire pour valider les observations réalisées ici concernant l'évolution du contexte institutionnel. Finalement, rappelons que notre étude se veut une démarche exploratoire ayant privilégié le point de vue des gestionnaires et des chefs d'entreprise responsables de la mise en place de la stratégie « Made in Canada ». Bénéficier du point de vue des autres parties prenantes impliquées favoriserait ainsi une meilleure vue d'ensemble sur la problématique et faciliterait le travail de triangulation des résultats.

## CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Le présent mémoire a eu pour objectif de mettre au jour les motivations sous-jacentes à un choix de production local pour les firmes de mode canadiennes. Afin d'apporter des éléments de réponse, nous avons donc procédé à un travail de collecte de données primaires, revêtant la forme d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès de gestionnaires impliqués dans l'élaboration et l'exécution de la stratégie d'entreprise. À travers l'adoption d'une méthode d'analyse de type *abductive* -à savoir, la théorie ancrée informée (*Informed grounded theory*)- nous avons été en mesure d'avancer des pistes de réflexion intéressantes.

Nos résultats suggèrent ainsi que l'adoption d'une stratégie « Made in Canada » est à la fois motivée par des considérations morales et instrumentales, dont la pertinence varie en fonction de l'évolution du contexte institutionnel et du positionnement stratégique de la firme. Si de prime abord, la production locale peut-être perçue comme un outil d'intervention à visée économique, force est de constater que la valeur et la signification accordées à un tel choix stratégique outrepassent les simples considérations techniques ou matérielles. Certes, la stratégie « Made in Canada » semble paver la voie à l'émergence d'un système de production efficace, tout en facilitant l'insertion des firmes dans des segments de marchés jugés prometteurs. Cela dit, une telle vision se veut particulièrement réductrice et oblitère la nature multifactorielle de la production locale.

Le « Made in Canada » représente ainsi non seulement un instrument économique, mais également une contrainte socioculturelle, un instrument politique, une ressource identitaire et un outil cognitif. Une contrainte socioculturelle tout d'abord parce qu'aux yeux de nos répondants, la production locale apparaît comme une sorte de pratique institutionnalisée contribuant au bien-être de leur communauté d'appartenance. En effet, divers chefs d'entreprise se disaient moralement contraints de défendre et de perpétuer le « Made in Canada » compte tenu de sa

pertinence au niveau culturel et social. Alors que cette pratique était perçue comme étant essentielle au maintien de l'ordre social préétabli, certains répondants semblaient manifester un certain attachement d'ordre affectif à son égard, transcendant ainsi toute considération matérielle ou instrumentale. Loin de constituer un simple outil opérationnel, le « Made in Canada » représentait donc, pour divers gestionnaires, une sorte d'injonction sociale à laquelle ils étaient contraints de se soumettre. D'une part, la production locale faisait elle-même partie intégrante des aspirations morales des gestionnaires. D'autre part, le souci de maintenir une bonne réputation semblait être un argument assez solide, obligeant ainsi les firmes de mode locales à perpétuer ce modèle socialement intégré. Bien plus qu'un modèle d'affaires, le « Made in Canada » s'inscrit alors dans un modèle de société dont les firmes de mode locales étaient tenues d'être les garantes.

D'un point de vue plus instrumental, ce même ancrage sociétal implique que les organisations doivent se plier à des injonctions sociales. En effet, les firmes doivent gagner l'appui des différentes parties prenantes pour pouvoir obtenir les ressources nécessaires à leur survie. Considérant que la production locale est perçue comme étant une pratique socialement responsable, le « Made in Canada » constitue donc un levier politique permettant aux firmes de mode de se faire accorder une certaine « licence sociale d'opération ». Par l'entremise du « Made in Canada », les firmes de mode locales semblent ainsi gagner en légitimité et en capacité d'influence.

Si aux yeux des *top managers*, la stratégie « Made in Canada » peut dégager certains avantages économiques et politiques, notre étude suggère qu'un tel choix peut également avoir des implications majeures au niveau symbolique et identitaire. Considérant que la production locale peut être justifiée à partir de diverses logiques d'action, les acteurs ont plus de facilité à en cerner le sens et la valeur intrinsèque de leur travail.

Qui plus est, les multiples discours construits autour du « Made in Canada »- *civique, domestique, industriel, de l'inspiration, de l'opinion, marchand et vert*- semblent fournir aux chefs d'entreprise, de nombreuses ressources identitaires leur permettant de mieux se définir socialement. En s'appropriant de tels discours, les dirigeants peuvent, entre autres, s'afficher comme des acteurs socialement responsables, prônant une revalorisation du vêtement et militant pour un modèle de consommation dite « durable ». Reprenant les termes avancés par les courants poststructuralistes (Alvesson, 2003), nous pouvons ainsi dire que les diverses logiques et discours inhérents au « Made in Canada » participent à la construction de la subjectivité des chefs d'entreprises de mode locale.

En relation avec ce dernier point, notre étude suggère finalement que la production locale peut être perçue comme une sorte d'outil conceptuel, d'image structurante ou de *gestalt* permettant aux chefs d'entreprise de mieux structurer leur pensée et de mieux composer avec des problèmes complexes. Alors que la plupart des gestionnaires interviewés devaient adresser, tour à tour, des problèmes de marketing, des problèmes opérationnels, des problèmes de direction et des problèmes de leadership, ces derniers auraient pu facilement se sentir dépassés et perdre de vue la mission générale de l'entreprise. C'est dans un tel cas de figure que la production locale acquiert tout son sens puisqu'elle permet d'orienter l'action des gestionnaires en fournissant des précieux points de repère. Grâce à ce cadre d'analyse, les gestionnaires ont effectivement plus de facilité à établir leurs politiques de fixation de prix, à sélectionner leur clientèle cible, à définir leur stratégie de communication et à déterminer leurs objectifs de production et de ventes. Reprenant les termes avancés par Séguin et ses collègues (2008), nous pouvons ainsi dire que la stratégie « Made in Canada » peut être perçue comme une sorte de « bâton d'aveugle » permettant aux gestionnaires de mieux s'orienter dans les zones grises de l'espace organisationnel.

À partir de telles réflexions, nous comprenons donc que les motivations inhérentes à un choix de production local transcendent à la fois les visions purement déterministes et purement volontaristes de l'agir organisationnel, pourtant répandues en management. Bien qu'un tel découpage conceptuel facilite l'analyse des phénomènes organisationnels, un effort de synthèse s'avère nécessaire pour appréhender le management stratégique dans toute sa richesse et sa complexité. Comme le souligne à juste titre Gérard Koenig (2004), une vision parcellaire et réductrice du phénomène stratégique nous bute forcément à des dérives intellectuelles. Lorsqu'on privilégie une approche purement déterministe de l'action stratégique, on en vient à placer l'acteur dans un état d'obéissance impuissante face aux contraintes extérieures (Koenig, 2004). Lorsqu'on adopte une perspective purement volontariste du comportement organisationnel, nous nous retrouvons face à des entités jouissant d'une « omnipotence exaltée » (Koenig, 2004 : 3) sur la scène sociale. À force de vouloir se cantonner à une seule perspective, on en vient donc à obscurcir la compréhension des phénomènes organisationnels plutôt qu'à les éclairer.

Bien que le débat opposant les deux approches offre des pistes de réflexion intéressantes, nous estimons qu'une telle dialectique peut s'avérer, somme toute, stérile si elle n'amène pas les chercheurs à réévaluer leur point de vue. Dans cette optique, un réflexe dangereux persiste jusqu'à nos jours, voulant que la relation organisation-environnement soit principalement envisagée en termes de cause à effet (Koenig, 2004). Cette conception purement positiviste du débat se veut pourtant problématique dans la mesure où elle diffuse des idées fort contestables, par exemple, que la frontière entre l'organisation et l'environnement est clairement délimitée ou que la relation entre ces deux entités revêt un caractère univoque, fixe et stable à travers le temps (Koenig, 2004; Séguin, Hafsi et Demers, 2008).

Compte tenu de ce qui précède, il nous paraît donc essentiel de faire appel à des cadres épistémologiques alternatifs permettant de mieux adresser les points aveugles du débat

« agence-structure » en management stratégique. Une lecture davantage « interprétativiste » de la discussion aiderait à la recadrer en soulevant des interrogations difficilement abordées. Comme le souligne à juste titre Jean-Claude Fourquin, tel que rapporté par Geslin (2015) : « [T]oute pensée est une réponse à une question (le plus souvent implicite). Ce qui fait progresser le savoir, c'est moins les changements de réponses que les changements de questions » (p.2). Au lieu de se demander si la stratégie est davantage déterminée par des considérations structurelles ou individuelles, il conviendrait donc de se questionner à la place comment ces deux dimensions interagissent entre elles et influencent la stratégie d'entreprise.

Notre étude plaide ainsi pour une nouvelle conceptualisation du terme « stratégie », lequel paraît à nos yeux comme étant une démarche réflexive, socialement et historiquement située, permettant à des acteurs de participer à la co-construction de la réalité. Cette définition tente ainsi de rompre avec une vision éminemment binaire et positiviste de la stratégie, laquelle ne saurait se réduire ni à un simple phénomène d'adaptation ni à un simple exercice de domination autocratique. À la place, nous envisageons la stratégie comme étant un phénomène dynamique à travers lequel, les acteurs « négocient » la réalité et participent à la création des conditions symboliques et matérielles qui définissent leur propre existence.

Bien que des contraintes institutionnelles pèsent sur les acteurs, rappelons que de telles structures reposent sur un accord tacite entre individus et de ce fait, elles peuvent être remises en question et évoluer à travers le temps. Comme le rappelle Weber (1971), toute institution et tout rapport de domination comporte une partie de légitimité, en ce sens que les acteurs doivent être prêts à accepter et à obéir aux contraintes qui leur sont imposées. Faute d'un tel accord, l'institution s'effondre. Acteurs et institutions entretiennent donc des relations dynamiques et mutuellement constitutives. Compte tenu de ce qui précède, nous considérons donc que la stratégie se veut moins un exercice d'adaptation qu'une tentative de reconstruction de la réalité, puisqu'à travers cette dernière, l'acteur redéfinit son rapport au monde et le rapport à lui-même.

Reprenant les propos de (Koenig, 2004) nous pouvons dire que des structures sociales encadrent certes la conduite des acteurs, mais que « l'essentiel est à construire » (p. 5). Il s'agit d'un chemin faisant.

S'inspirant de la méthode dialectique de Hegel, Karl Marx (1976) soulignait que les rapports antithétiques opposant acteurs (forces productives) et institutions (rapports de production) constituaient le principal moteur de l'Histoire. En tant que démarche réflexive visant à constamment redéfinir le rapport au monde et à soi, la stratégie paraît donc à nos yeux, comme un processus dialectique à travers lequel, les acteurs parviennent à écrire leur propre histoire.



## BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York; Toronto;, Free Press.
- Aaker, David A. (1996). « Measuring brand equity across products and markets », *California Management Review*, vol. 38, no 3, p. 102-120.
- Agogu , Marine et Guillaume Nainville (2010). « La haute-couture aujourd'hui : Comment concilier le luxe et la mode ? », *G rer et Comprendre. Annales des Mines*, vol. 99, no Mars 2010, p. 74-86.
- Aichner, Thomas (2014). « Country-of-origin marketing: A list of typical strategies with examples », *Journal of Brand Management*, vol. 21, no 1, p. 81-93.
- Alvesson, Mats (2003). « Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research », *The Academy of Management Review*, vol. 28, no 1, p. 13-33.
- Andéhn, Mikael, Fredrik Nordin et Mats E. Nilsson (2016). « Facets of country image and brand equity: Revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research », *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 15, no 3, p. 225-238.
- Astley, Graham W. et Andrew H. Van de Ven (1983). « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Quarterly*, vol. 28, no 2, p. 245-273.
- Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Batra, Rajeev, Venkatram Ramaswamy, Dana Alden, Jan-Benedict Steenkamp et S. Ramachander (2000). *Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries*, vol. 9, 83-95 p.
- Bhardwaj, Vertica et Ann Fairhurst (2010). « Fast fashion: Response to changes in the fashion industry », *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 20, no 1, p. 165-173.
- Bilkey, Warren J. et Erik Nes (1982). « Country-of-origin effects on product evaluations », *Journal of International Business Studies*, vol. 13, no 1, p. 89-99.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 496 p.
- Bourdieu, Pierre et Yvette Delsaut (1975). « Le couturier et sa griffe : Contribution à une théorie de la magie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, no 1, p. 7-36.
- Boyd, Kayla C. (2015). « Democratizing fashion: The effects of the evolution of fashion journalism from print to online media », *McNair Scholars Research Journal*, vol. 8, no 17-34.

- Brydges, Taylor (2017). « “Made in Canada”: Local production networks in the Canadian fashion industry: Made in Canada », *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, vol. 62, no 2, p. 238-249.
- Brydges, Taylor et Rhiannon Pugh (2017). « An “orphan” creative industry: Exploring the institutional factors constraining the Canadian fashion industry: An “orphan” creative industry », *Growth and Change*, vol. 48, no 4, p. 942-962.
- Buy Canadian First (2017). *Why buy Canadian first?* <http://buycanadianfirst.ca/why-buy-canadian-first>
- CEFRIQ (2013). *Mode 2.0 le numérique en effervescence : Portrait de l'utilisation des technologies de l'information et des communications dans l'industrie de la mode et du vêtement au Québec*. Récupéré de <https://cefrio.qc.ca/media/uploader/CEFRIQ-mode2.0.pdf>
- CEFRIQ (2015). *Netendances : Le commerce électronique au Québec : Croissance des achats en ligne sur mobile*, CEFRIQ. [https://cefrio.qc.ca/media/uploader/Fascicule-Commercelectronique\\_Versionfinale.pdf](https://cefrio.qc.ca/media/uploader/Fascicule-Commercelectronique_Versionfinale.pdf)
- Cloutier, Charlotte et Ann Langley (2013). « The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology », *Journal of Management Inquiry*, vol. 22, no 4, p. 360-380.
- Corley, Kevin G. (2015). « A commentary on “what grounded theory is...”: Engaging a phenomenon from the perspective of those living it », *Organizational Research Methods*, vol. 18, no 4, p. 600-605.
- Delbridge, Rick et Tim Edwards (2007). « Reflections on developments in institutional theory: Toward a relational approach », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 23, no 2, p. 191-205.
- Diaz-Bone, Rainer et Laurent Thévenot (2010). « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium* p. 1-16.
- Dichter, Ernest (1962). « The world customer », *Harvard Business Review*, vol. 40, p. 113-122.
- DiMaggio, Paul et Walter W. Powell (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- DiMaggio, Paul et Walter W. Powell (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 486 p.
- Dowling, Grahame R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*, New York, Oxford University Press, 320 p.
- Drucker, Peter Ferdinand (1980). *Managing in turbulent times*, New York, Harper and Row, 239 p.
- Entwistle, Joanne et Agnès Rocamora (2006). « The field of fashion materialized: A study of London fashion week », *Sociology*, vol. 40, no 4, p. 735-751.
- Fernie, J. et L. Sparks (1999). *Logistics and retail management, insights into current practice and trends from leading experts*, Londres, Kogan Page, 240 p.
- Fournier, S (1998). « Consumer and their brands: Developing relationship theory in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, p. 199-222.
- Friedland, Roger et Robert Alford (1991). « Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions », dans Paul DiMaggio et Walter W. Powell (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 232-263.

- Gao, Ling, Marjorie J. T. Norton, Zhi-ming Zhang et Chester Kin-man To (2009). « Potential niche markets for luxury fashion goods in china », *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 13, no 4, p. 514-526.
- Gephart Jr, Robert P (1999). « Paradigms and research methods », *Academy of Management, Research Methods division*, vol. 4, p. 1-8.
- Geslin, Albane (2016). « L'importance de l'épistémologie pour la recherche en droit. », dans Bertrand Sergues (dir.), *La recherche juridique vue par ses propres acteurs*, Toulouse, Presses de l'université Toulouse 1 Capitole, p. 1-40.
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley et Aimee L. Hamilton (2013). « Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology », *Organizational Research Methods*, vol. 16, no 1, p. 15-31.
- Glaser, B.G (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, The Sociology Press, 164 p.
- Glaser, B.G (2005). *The grounded theory perspective iii: Theoretical coding.*, Mill Valley, Sociology Press, 160 p.
- Glaser, B.G et A.L. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory*, New York, Aldine, 271 p.
- Godey, Bruno, Daniele Pederzoli, Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Priscilla Chan, Hyunjoo Oh, et al. (2012). « Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products », *Journal of Business Research*, vol. 65, no 10, p. 1461-1470.
- Goldkuhl, Göran et Stefan Cronholm (2010). « Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 9, no 2, p. 187-205.
- Goworek, Helen (2011). « Social and environmental sustainability in the clothing industry: A case study of a fair trade retailer », *Social Responsibility Journal*, vol. 7, no 1, p. 74-86.
- Grappi, Silvia, Simona Romani et Richard P. Bagozzi (2015). « Consumer responses to corporate offshoring practices », *Management Decision*, vol. 53, no 3, p. 698-712.
- Gray, Edmund R. et John M. T. Balmer (1998). « Managing corporate image and corporate reputation », *Long Range Planning*, vol. 31, no 5, p. 695-702.
- Hambrick, Donald C. et Phyllis A. Mason (1984). « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *The Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, p. 193-206.
- Han, C. Min (1989). « Country image: Halo or summary construct? », *Journal of Marketing Research*, vol. 26, no 2, p. 222-229.
- Hannan, Michael T. et John Freeman (1984). « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol. 49, no 2, p. 149-164.
- Hardy, Cynthia et Steve Maguire (2017). « Institutional entrepreneurship and change in fields », dans Royston Greenwood, Christine Oliver, T. B. Lawrence et Renate E. Meyer (dir.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, SAGE Publications, p. 261-280.
- Häubl, Gerald (1996). « A cross-national investigation of the effects of country of origin and brand name on the evaluation of a new car », *International Marketing Review*, vol. 13, no 5, p. 76-97.
- Häubl, Gerald et Terry Elrod (1999). « The impact of congruity between brand name and country of production on consumers' product quality judgments », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, no 3, p. 199-215.
- Hoeffler, Steve et Kevin Lane Keller (2002). « Building brand equity through corporate societal marketing », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 21, no 1, p. 78-89.
- Industrie Canada (2017). *Profil de l'industrie du vêtement*, Gouvernement du Canada.  
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/fra/h\\_00070.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/fra/h_00070.html)

- Jepperson, Ronald L. (1991). « Institutions, institutional effects, and institutionalism », dans Paul DiMaggio et Walter W. Powell (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 143-163.
- Johansson, Johny K. (1993). « Missing a strategic opportunity: Managers denial of country of origin effects », dans N. Papadopoulos et L.A. Heslop (dir.), *Product country images: Impact and role in international marketing*, New York, International Business Press, p. 3-38.
- Johansson, Johny K., Susan P. Douglas et Ikujiro Nonaka (1985). « Assessing the impact of country of origin on product evaluations: A new methodological perspective », *Journal of Marketing Research*, vol. 22, no 4, p. 388-396.
- Johansson, Johny K. et Israel D. Nebenzahl (1986). « Multinational production: Effect on brand value », *Journal of International Business Studies*, vol. 17, no 3, p. 101-126.
- Johne, Marjo (2013). « Made-in-canada strategy suits this high-fashion duo », *The Globe and Mail*.
- Kapferer, Jean-Noël et Vincent Bastien (2009). « The specificity of luxury management: Turning marketing upside down », *Journal of Brand Management*, vol. 16, no 5-6, p. 311-322.
- Keegan, Thomas R., Sandra Moriarty et Thomas Duncan (1992). *Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 720 p.
- Keller, Kevin Lane (1993). « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity », *Journal of Marketing*, vol. 57, no 1, p. 1-22.
- Keller, Kevin Lane (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity.*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 692 p.
- Kertzer, David I (1983). « Generation as a sociological problem », *Annual Review of Sociology*, vol. 9, p. 125-149.
- Khachaturian, Janet L. et Michelle A. Morganosky (1990). « Quality perceptions by country of origin », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 18, no 5, p. 21-30.
- Klein, Jill Gabrielle, Richard Ettenson et Marlene Morris (1998). « The animosity model of foreign product purchase : An empirical test in the peoples republic of china », *Journal of Marketing*, vol. 62, no 1, p. 89-100.
- Klein, Jill Gabrielle, Craig Smith et Andrew John (2004). « Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation », *Journal of Marketing*, vol. 68, no 3, p. 92-109.
- Koenig, Gérard (2004). *Management stratégique : Projets, interactions et contextes*, Paris, Dunod, 544 p.
- Koromyslov, M., B. Walliser et E. Roux (2013). « Marques françaises de luxe : Effets de la délocalisation de la fabrication et du design sur les évaluations des clients », *Management international* vol. 17, no 3, p. 36-48.
- Kwiek, Marek (2012). « Changing higher education policies: From the deinstitutionalization to the reinstitutionalization of the research mission in polish universities », *Science and Public Policy*, vol. 39, no 5, p. 641-654.
- Lafaye, Claudette et Laurent Thévenot (1993). « Une justification écologique?: Conflits dans l'aménagement de la nature », *Revue française de sociologie*, vol. 34, no 4, p. 495-524.
- Laflamme, Simon (2015). « Le postulat d'un acteur rationnel en sciences humaines : Une demi-vérité persistante », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 11, no 1, p. 355-375.
- Lawrence, T. B. et Roy Suddaby (2006). « Institutions and institutional work », dans Stewart Clegg (dir.), *The sage handbook of organization studies*, London, Sage Publications, p. 215-254.

- Le Moigne, Jean Louis (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Que sais-je?, 128 p.
- Leslie, Deborah, Shauna Brail et Mia Hunt (2014). « Crafting an antidote to fast fashion: The case of Toronto's independent fashion design sector », *Growth and Change*, vol. 45, no 2, p. 222-239.
- Macchion, Laura, Antonella Moretto, Federico Caniato, Maria Caridi, Pamela Danese et Andrea Vinelli (2015). « Production and supply network strategies within the fashion industry », *International Journal of Production Economics*, vol. 163, p. 173-188.
- Martinet, Alain Charles et Yvon Pesqueux (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 288 p.
- Martini, Anna et Elliot Lifson (2013). *Rapport du groupe de travail : Mode et vêtement* Québec. Récupéré de [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/rapports/rapport\\_mode\\_et\\_vetement.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/rapports/rapport_mode_et_vetement.pdf)
- Marx, Karl et Friedrich Engels (1976). *Le manifeste du parti communiste*, Paris, Éditions sociales, 43 p.
- Maurya, Upendra Kumar et P. Mishra (2012). « What is a brand? A perspective on brand meaning », *European Journal of Business and Management* vol. 4, no 3, p. 122-133.
- Miles, Matthew B. et A.M Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 625 p.
- Milstein & Co Consulting Inc. (2008). *Approche canadienne à l'égard de la chaîne de valeur mondiale du secteur du vêtement* Récupéré de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/vwapj/apparel-vetement-gvc-vms\\_fra.pdf/\\$file/apparel-vetement-gvc-vms\\_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/vwapj/apparel-vetement-gvc-vms_fra.pdf/$file/apparel-vetement-gvc-vms_fra.pdf)
- Milstein & Co Consulting Inc. (2011). *Un autre pas vers l'avenir : Transformation de l'industrie du vêtement au Canada : Étude d'information sur le marché du travail 2011*
- Mohd Yasin, Norjaya, Mohd Nasser Noor et Osman Mohamad (2007). « Does image of country-of-origin matter to brand equity? », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, no 1, p. 38-48.
- Myers, Michael D (2013). *Qualitative research in business and management* Londres, SAGE Publications Ltd, 296 p.
- Nagashima, Akira (1970). « A comparison of Japanese and U.S. Attitudes toward foreign products », *Journal of Marketing*, vol. 34, no 68-74.
- Noreau, Joëlle (2016). *L'industrie du vêtement et de la mode se prépare à en découdre avec la concurrence*. Récupéré de <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/per0316f.pdf>
- Obermiller, Carl (1993). « Comments of evolving country of origin research », *Advances in Consumer Research*, vol. 20, p. 690-691.
- Obermiller, Carl et Eric Spangenberg (1988). « Exploring the effects of country of origin labels: An information processing framework », *Advances in Consumer Research*, vol. 16, p. 454.
- Oliver, Christine (1991). « Strategic responses to institutional processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 145-179.
- Oliver, Christine (1992). « The antecedents of deinstitutionalization », *Organization Studies*, vol. 13, no 4, p. 563-588.
- Patriotta, G., J. P. Gond et F. Schultz (2011). « Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth and public justifications », *Journal of Management Studies*, vol. 48, no 8, p. 1804-1836.

- Pecotich, Anthony et Steven Ward (2007). « Global branding, country of origin and expertise: An experimental evaluation », *International Marketing Review*, vol. 24, no 3, p. 271-296.
- Peterson, Robert A. et J. P. Jolibert Alain (1995). « A meta-analysis of country-of-origin effects », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no 4, p. 883-900.
- Porter, M. E (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press, 557 p.
- Powell, Walter W. et Jeannette Anastasia Colyvas (2007). « New institutionalism », dans Stewart Clegg et James R. Bailey (dir.), *The international encyclopedia of organization studies*, Los Angeles, Sage Publishers, p. 976-979.
- Quemin, A. et C. Lévy (2011). « Présentation : Pour une sociologie de la mode et du vêtement », *Sociologie et sociétés*, vol. 43, no 1, p. 5-15.
- Rao, Hayagreeva, Philippe Monin et Rodolphe Durand (2003). « Institutional change in toque ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in french gastronomy », *American Journal of Sociology*, vol. 108, no 4, p. 795-843.
- Rashid, Arooj, Liz Barnes et Gary Warnaby (2016). « Management perspectives on country of origin », *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 20, no 2, p. 230-244.
- Roth, Martin S. et Jean B. Romeo (1992). « Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects » [journal article], *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no 3, p. 477-497.
- Scaraboto, Daiane et Eileen Fischer (2013). « Frustrated fashionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets », *Journal of Consumer Research*, vol. 39, no 6, p. 1234-1257.
- Schooler, Robert D. (1965). « Product bias in the central american common market », *Journal of Marketing Research*, vol. 2, no 4, p. 394-397.
- Schwandt, Thomas A. (1994). « Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry », dans *Handbook of qualitative research.*, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc, p. 118-137.
- Scott, W. Richard (2008). *Institutions and organizations : Ideas and interests*, 3rd ed. <sup>e</sup> éd., Los Angeles, Sage Publications.
- Séguin, Francine, Taïeb Hafi et Christiane Demers (2008). *Le management stratégique: De l'analyse à l'action*, Montréal, Éditions Transcontinental, 325 p.
- Simmel, Georg (1987). *Philosophie de l'argent*, Paris Presses universitaires de France, 662 p.
- Strauss, A.L. et J. Corbin (1990). « Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria », *Qualitative Sociology*, vol. 13, no 1, p. 3-21.
- Suchman, Mark C. (1995). « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 571-610.
- Suddaby, Roy (2006). « From the editors: What grounded theory is not », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 4, p. 633-642.
- Sull, Donald et Stefano Turconi (2008). « Fast fashion lessons », *Business Strategy Review*, vol. 19, no 2, p. 4-11.
- Thévenot, Laurent, Claudette Lafaye et M. Moody (2000). « Forms of valuing nature: Arguments and modes of justification in french and american environmental disputes », dans M Lamont et Laurent Thévenot (dir.), *Rethinking comparative cultural sociology*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 229-272.
- Thornberg, Robert (2012). « Informed grounded theory » [Article], *Scandinavian Journal of Educational Research*, vol. 56, no 3, p. 243-259.

- Tse, D. et W Lee (1989). *Evaluating products of multiples countries-of-origin effect: Effects of component origin, assembly origin, and brand*, Vancouver, University of British Columbia.
- Verlegh, Peeter W. J. et Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1999). « A review and meta-analysis of country-of-origin research », *Journal of Economic Psychology*, vol. 20, no 5, p. 521-546.
- Vrontis, Demetris, Alkis Thrassou et Claudio Vignali (2006). « The country-of-origin effect on the purchase intention of apparel: Opportunities and threats for small firms », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* vol. 3, no 3, p. 459-476.
- Walsh, Isabelle, Judith A. Holton, Lotte Bailyn, Walter Fernandez, Natalia Levina et Barney Glaser (2015). « What grounded theory is...a critically reflective conversation among scholars », *Organizational Research Methods*, vol. 18, no 4, p. 581-599.
- Weber, Max (1971). *Économie et société. Tome i*, Paris, Plon, 450 p.
- Whelan, Glen et Jean-Pascal Gond (2016). « Meat your enemy: Animal rights, alignment, and radical change », *Journal of Management Inquiry*, vol. 26, no 2, p. 123-138.
- Wilson, Wendy, Ming Ouyang, Shelley M. Rinehart et E. Stephen Grant (2004). « Brand equity in the drinkin' box market: Canadian vs. American », *Journal of Comparative International Management*, vol. 7, no 2, p. 55.
- Winterton, Jonathan et Ian M. Taplin (2004). « The european clothing industry: Meeting the competitive challenge », *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 8, no 3, p. 256-261.
- Yin, R.K. (2016). *Qualitative research from start to finish*, New York, Guilford Press.
- Zhang, Bopeng et Jung-Hwan Kim (2013). « Luxury fashion consumption in china: Factors affecting attitude and purchase intent », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 20, no 1, p. 68-79.
- Zilber, Tammar B. (2011). « Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in israel », *Organization Science*, vol. 22, no 6, p. 1539-1559.

## ANNEXE 1 : Outil de recrutement

Bonjour (*préciser le nom de la personne visée*),

J'espère que vous allez bien. Dans le cadre d'un mémoire réalisé à HEC Montréal, il me fait plaisir de rentrer en contact avec vous afin de créer l'opportunité d'une future rencontre. L'objectif serait d'analyser les effets d'un choix de production local sur les entreprises de mode canadiennes en interrogeant des acteurs clés de cette industrie.

Effectivement, j'aimerais pouvoir analyser les bienfaits associés à une stratégie de production « Made in Québec » ou « Made in Canada » dans un contexte de firme de mode. À ce propos, l'entreprise (*mentionner le nom de l'entreprise*) figure comme un choix naturel dans le cadre de mes recherches.

Ainsi, auriez-vous des disponibilités dans les prochaines semaines afin que je puisse vous appeler et vous en dire davantage sur ce projet ? Je peux prendre contact avec vous par téléphone préalablement si vous le désirez.

Bien cordialement,

**Marc Alexandre ANDRÉ**

Candidat à la M.Sc.

Spécialisation management

HEC Montréal



## **ANNEXE 2 : Guide d'entrevue (président d'entreprise)**

### **I) AVANT L'ENTREVUE :**

- Rappel des principaux objectifs de l'entrevue : réalisation d'un mémoire de maîtrise visant à mettre en valeur les différents enjeux associés à un choix de production local pour les entreprises de mode canadiennes.
- Rappel de la durée de l'entrevue : 1 heure
- Présentation et signature du formulaire de consentement

### **II) DURANT L'ENTREVUE**

#### ***1) Questions relatives à l'individu :***

1. Parlez-moi un peu de votre background académique. Quelle a été votre formation?
2. Depuis quand travaillez-vous chez... (mentionner l'entreprise en question) ? Avez-vous toujours occupé ce poste dans l'entreprise ? Sinon, quel autre poste avez-vous déjà occupé?
3. Décrivez-moi brièvement vos responsabilités au sein de l'entreprise. Quelles sont vos principales tâches?

*Merci beaucoup, maintenant j'aimerais vous poser quelques questions à propos de votre entreprise.*

#### ***2) Questions relatives à la gestion/ stratégie de l'entreprise :***

4. L'industrie de la mode est souvent perçue comme étant un domaine particulièrement compétitif. Selon vous, qu'est-ce qui permet à votre entreprise de réussir et de prospérer dans un tel environnement ?
5. Comment vous positionnez-vous stratégiquement parlant par rapport à vos concurrents ?

6. Quelle est, selon vous, la chose qui vous distingue le plus de vos concurrents ?
7. Si je comprends bien, l'entreprise... (mentionner le nom de l'entreprise) réalise l'ensemble de ses activités de design, d'assemblage et de manufacture au Québec/Canada. Pouvez-vous m'expliquer les motivations derrière un tel choix ?
8. Peut-on dire que ce choix a influencé toutes les strates de votre organisation, ou bien, s'agit-il pour vous d'une valeur ajoutée plus liée au marketing des produits?
9. Comment un choix de production local influence-t-il votre quotidien de travail ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
10. Selon vous, pourquoi est-il avantageux de produire au Québec /Canada?
11. À l'heure actuelle, de nombreuses firmes de mode ont décidé de produire dans des pays en développement afin de diminuer leurs coûts de main-d'œuvre. Qu'est-ce qui vous amène à éviter une telle « stratégie » ?
12. Quels sont les défis de produire au Québec/Canada?
13. Savez-vous si votre clientèle s'intéresse au pays de fabrication de vos produits ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
14. Par quels moyens faites-vous savoir au consommateur que vos produits sont fabriqués localement ?
15. Parlez-moi des relations avec vos fournisseurs. Sont-ils des fournisseurs locaux ou étrangers ? Comment définiriez-vous ces relations?
16. Supposons que l'entreprise... (mentionner le nom de l'entreprise) décide de ne plus produire au Canada. Quelles seraient les conséquences selon vous?
17. Selon vous, y aurait-il des raisons qui pourraient amener la firme à ne plus vouloir produire au Québec/Canada?

*Remerciements*

## **ANNEXE 3 : Guide d'entrevue (directeur du marketing)**

### **I) AVANT L'ENTREVUE :**

- Rappel des principaux objectifs de l'entrevue : réalisation d'un mémoire de maîtrise visant à mettre en valeur les différents enjeux associés à un choix de production local pour les entreprises de mode canadiennes.
- Rappel de la durée de l'entrevue : 1 heure
- Présentation et signature du formulaire de consentement

### **II) DURANT L'ENTREVUE**

#### ***1) Questions relatives à l'individu :***

1. Parlez-moi un peu de votre background académique. Quelle a été votre formation?
2. Depuis quand travaillez-vous chez... (mentionner l'entreprise en question) ? Avez-vous toujours occupé ce poste dans l'entreprise ? Sinon, quel autre poste avez-vous déjà occupé?
3. Décrivez-moi brièvement vos responsabilités au sein de l'entreprise. Quelles sont vos principales tâches?

*Merci beaucoup, maintenant j'aimerais vous poser quelques questions à propos de votre entreprise.*

#### ***2) Questions relatives à la gestion/ stratégie de l'entreprise :***

- 4) L'industrie de la mode est souvent perçue comme étant un domaine particulièrement compétitif. Selon vous, qu'est-ce qui permet à votre entreprise de réussir et de prospérer dans un tel environnement ?
- 5) Comment vous positionnez-vous stratégiquement parlant par rapport à vos concurrents ?

- 6) Quelle est, selon vous, la chose qui vous distingue le plus de vos concurrents ?
- 7) Si je comprends bien, l'entreprise... (mentionner le nom de l'entreprise) réalise l'ensemble de ses activités de design, d'assemblage et de manufacture au Québec/Canada. Pouvez-vous m'expliquer les motivations derrière un tel choix ?
- 8) Peut-on dire que ce choix a influencé toutes les strates de votre organisation, ou bien, s'agit-il pour vous d'une valeur ajoutée plus liée au marketing des produits?
- 9) Comment un choix de production local influence-t-il votre quotidien de travail ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- 10) Selon vous, pourquoi est-il avantageux de produire au Québec /Canada?
- 11) À l'heure actuelle, de nombreuses firmes de mode ont décidé de produire dans des pays en développement afin de diminuer leurs coûts de main-d'œuvre. Qu'est-ce qui amène l'entreprise à éviter une telle « stratégie » ?
- 12) Quels sont les défis de produire au Québec/Canada?
- 13) Savez-vous si votre clientèle s'intéresse au pays de fabrication de vos produits ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- 14) Par quels moyens faites-vous savoir au consommateur que vos produits sont fabriqués localement ?
- 15) Supposons que l'entreprise... (mentionner le nom de l'entreprise) décide de ne plus produire au Canada. Quelles seraient les conséquences selon vous?
- 16) Selon vous, y aurait-il des raisons qui pourraient amener la firme à ne plus vouloir produire au Québec/Canada?

*Remerciements*

## **ANNEXE 4 : Guide d'entrevue (directeur de la logistique ou de l'approvisionnement)**

### **I) AVANT L'ENTREVUE :**

- Rappel des principaux objectifs de l'entrevue : réalisation d'un mémoire de maîtrise visant à mettre en valeur les différents enjeux associés à un choix de production local pour les entreprises de mode canadiennes.
- Rappel de la durée de l'entrevue : 1 heure
- Présentation et signature du formulaire de consentement

### **II) DURANT L'ENTREVUE**

#### ***1) Questions relatives à l'individu :***

- 1) Parlez-moi un peu de votre background académique. Quelle a été votre formation?
- 2) Depuis quand travaillez-vous chez... (mentionner l'entreprise en question) ? Avez-vous toujours occupé ce poste dans l'entreprise ? Sinon, quel autre poste avez-vous déjà occupé?
- 3) Décrivez-moi brièvement vos responsabilités au sein de l'entreprise. Quelles sont vos principales tâches?

*Merci beaucoup, maintenant j'aimerais vous poser quelques questions à propos de votre entreprise.*

#### ***2) Questions relatives à la gestion/ stratégie de l'entreprise :***

- 4) L'industrie de la mode est souvent perçue comme étant un domaine particulièrement compétitif. Selon vous, qu'est-ce qui permet à votre entreprise de réussir et de prospérer dans un tel environnement ?

- 5) Comment vous positionnez-vous stratégiquement parlant par rapport à vos concurrents ?
- 6) Quelle est, selon vous, la chose qui vous distingue le plus de vos concurrents ?
- 7) Si je comprends bien, l'entreprise... (mentionner le nom de l'entreprise) réalise l'ensemble de ses activités de design, d'assemblage et de manufacture au Québec/Canada. Pouvez-vous m'expliquer les motivations derrière un tel choix ?
- 8) Peut-on dire que ce choix a influencé toutes les strates de votre organisation, ou bien, s'agit-il pour vous d'une valeur ajoutée plus liée au marketing des produits?
- 9) Comment un choix de production local influence-t-il votre quotidien de travail ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- 10) Selon vous, pourquoi est-il avantageux de produire au Québec /Canada?
- 11) À l'heure actuelle, de nombreuses firmes de mode ont décidé de produire dans des pays en développement afin de diminuer leurs coûts de main-d'œuvre. Qu'est-ce qui vous amène à éviter une telle « stratégie » ?
- 12) Quels sont les défis de produire au Québec/Canada?
- 13) Parlez-moi des relations avec vos fournisseurs. Sont-ils des fournisseurs locaux ou étrangers ? Comment définiriez-vous ces relations?
- 14) Supposons que l'entreprise... (mentionner le nom de l'entreprise) décide de ne plus produire au Canada. Quelles seraient les conséquences selon vous?
- 15) Selon vous, y aurait-il des raisons qui pourraient amener la firme à ne plus vouloir produire au Québec/Canada?

*Remerciements*

## **ANNEXE 5 : Guide d'entrevue (directeur des opérations)**

### **I) AVANT L'ENTREVUE :**

- Rappel des principaux objectifs de l'entrevue : réalisation d'un mémoire de maîtrise visant à mettre en valeur les différents enjeux associés à un choix de production local pour les entreprises de mode canadiennes.
- Rappel de la durée de l'entrevue : 1 heure
- Présentation et signature du formulaire de consentement

### **II) DURANT L'ENTREVUE**

#### ***1) Questions relatives à l'individu :***

1. Parlez-moi un peu de votre background académique. Quelle a été votre formation?
2. Depuis quand travaillez-vous chez... (mentionner l'entreprise en question) ? Avez-vous toujours occupé ce poste dans l'entreprise ? Sinon, quel autre poste avez-vous déjà occupé?
3. Décrivez-moi brièvement vos responsabilités au sein de l'entreprise. Quelles sont vos principales tâches?

*Merci beaucoup, maintenant j'aimerais vous poser quelques questions à propos de votre entreprise.*

#### ***2) Questions relatives à la gestion/ stratégie de l'entreprise :***

4. L'industrie de la mode est souvent perçue comme étant un domaine particulièrement compétitif. Selon vous, qu'est-ce qui permet à votre entreprise de réussir et de prospérer dans un tel environnement ?
5. Comment vous positionnez-vous stratégiquement parlant par rapport à vos concurrents ?

6. Quelle est, selon vous, la chose qui vous distingue le plus de vos concurrents ?
7. Si je comprends bien, l'entreprise... (mentionner le nom de l'entreprise) réalise l'ensemble de ses activités de design, d'assemblage et de manufacture au Québec/Canada. Pouvez-vous m'expliquer les motivations derrière un tel choix ?
8. Peut-on dire que ce choix a influencé toutes les strates de votre organisation, ou bien, s'agit-il pour vous d'une valeur ajoutée plus liée au marketing des produits?
9. Comment un choix de production local influence-t-il votre quotidien de travail ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
10. Selon vous, pourquoi est-il avantageux de produire au Québec /Canada?
11. À l'heure actuelle, de nombreuses firmes de mode ont décidé de produire dans des pays en développement afin de diminuer leurs coûts de main-d'œuvre. Qu'est-ce qui vous amène à éviter une telle « stratégie » ?
12. Quels sont les défis de produire au Québec/Canada?
13. Savez-vous si votre clientèle s'intéresse au pays de fabrication de vos produits ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
14. Par quels moyens faites-vous savoir au consommateur que vos produits sont fabriqués localement ?
15. Parlez-moi des relations avec vos fournisseurs. Sont-ils des fournisseurs locaux ou étrangers ? Comment définiriez-vous ces relations?
16. Supposons que l'entreprise... (mentionner le nom de l'entreprise) décide de ne plus produire au Canada. Quelles seraient les conséquences selon vous?
17. Selon vous, y aurait-il des raisons qui pourraient amener la firme à ne plus vouloir produire au Québec/Canada?

*Remerciements*



# ANNEXE 6 : Formulaire de consentement à une entrevue en organisation

## 1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

Lorsque le label « Made in Canada » acquiert une portée stratégique : une analyse des principaux enjeux, avantages et défis associés à un choix de production local pour les entreprises de mode canadiennes.

Ce projet est réalisé par :

**Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal :**

Marc Alexandre André

Directeur :

**Djahanchah Philip (Sacha) Ghadiri**

## Résumé :

La présente étude vise à mieux comprendre les motivations derrière un choix de production local pour les firmes de mode québécoises/canadiennes ainsi que les principales implications associées à un tel choix. De même, ce projet de recherche vise à analyser les conditions permettant aux entreprises de mode québécoises/canadiennes de produire localement.

## 2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugez pertinentes.

## 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

**Option 1 :**

**J'accepte que ma fonction apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

**Option 2 :**

**Je ne veux pas que ma fonction apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- .. **J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
- .. **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

- **Consentement à la prise de notes durant l'entrevue :**

- .. **J'accepte que le chercheur procède à la prise de notes durant cette entrevue .**
- .. **Je n'accepte pas que le chercheur procède à la prise de notes durant cette entrevue.**

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

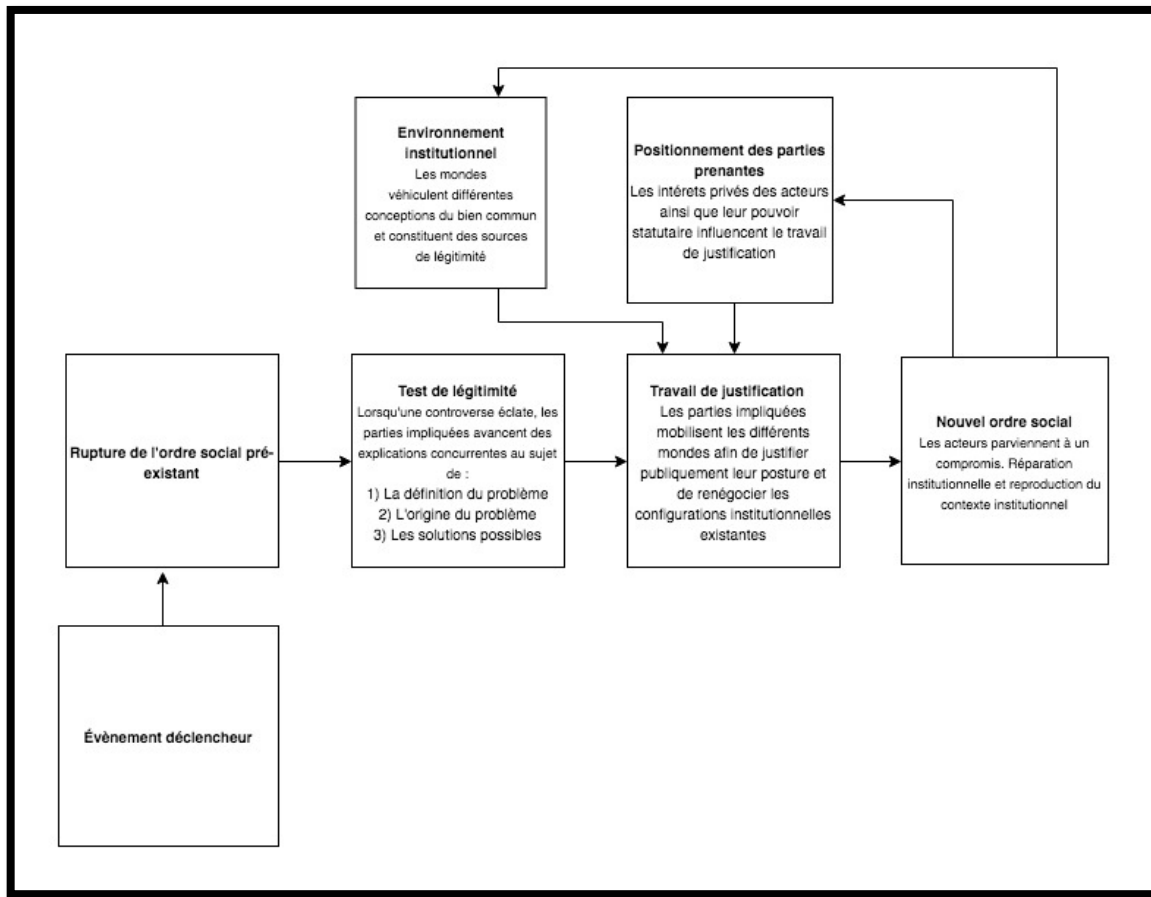
Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : Marc Alexandre André \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

## ANNEXE 7 : Modèle de réparation institutionnelle



Source : (Patriotta, Gond et Schultz, 2011 : 1829, traduction libre)