

**Le relation entre les parties prenantes : une étude auprès de quatre microbrasseries québécoises.**  
**Par Stéphane Chiarello**  
**Université du Québec à Trois-Rivières**

En tant que travailleur.se, que l'on soit à l'interne ou à l'externe d'une entreprise, l'intervention auprès des différentes parties prenantes pose des questions complexes quant aux relations qu'entretiennent les acteurs impliqués. La gestion des comportements, des traits de langage, des construits sociologiques et des multiples personnalités auxquelles nous faisons face ne sont que quelques-uns des éléments que nous pouvons prendre en compte lorsque viendra le temps de définir l'angle d'analyse. Après des années d'enseignement et d'intervention en entreprise, une insatisfaction quant aux conclusions des études demeure prégnante. Plusieurs écrits académiques en gestion laissent transparaître une supposée sortie de piste en utilisant un langage qualitatif dans les analyses. N'en demeure pas moins que, fréquemment, ce langage est inscrit dans une logique scientifique pour être ensuite réduit à une analyse quantitative. Il n'est pas ici question de repartir le débat stérile autour de l'opposition entre quantitatif et qualitatif, mais plutôt de faire ressortir ce qui fut l'élément déclencheur du présent questionnement à savoir comment rendre compte des réalités vécues par les entrepreneurs, tout en conservant le plus possible l'authenticité des témoignages recueillis. Pour ce faire nous nous sommes posé la question suivante : comment se déroule les relations entre les différentes parties prenantes dans les microbrasseries québécoises?

Le présent projet est né d'un désir de comprendre les conditions nécessaires dans les relations entre repreneur et cédant lors de la phase de pré-négociation. Cette phase étant capitale à la décision d'entamer ou non les discussions officielles pour la négociation d'une éventuelle transmission-reprise. Pour les besoins de notre étude, nous avons choisi d'explorer la triade du soi, de l'Autre et du social<sup>1</sup>. Pour les fins du présent texte, nous synthétisons ces trois concepts à savoir que la conscience est toute dirigée vers les objets et tendue de rapports à soi et au monde comme vu entre autres chez Husserl<sup>2</sup>. Les apprentissages fait au contact de l'Autre nous permettent d'enrichir la conscience, par ces rapports d'altérité, comme par exemple ceux lus chez Césaire<sup>3</sup> et Kanapé Fontaine<sup>4</sup>, il est possible de se reconstituer autrement. Qui plus est, nous notons que ces rapports qui viennent influencer sur la conscience sont liés à des réalités historiques et territoriales structurantes. Finalement, nos recherches nous ont permis d'inférer l'existence de structures sociales et d'ainsi montrer qu'elles sont dynamiques<sup>5</sup>,

1 Charbonneau, R. et Chiarello, S. (2022, 9 mai). *Regards interdisciplinaires sur les structures du social comme centre du construit humain* [Conférence] Acfas.

2 Husserl, Edmund. *Recherches logiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 1969.

3 Césaire, Aimé. *Cahier d'un retour au pays natal*. Montréal, Présence africaine, 1990.

4 Kanapé Fontaine, Natasha. *Bleuets et abricots*. Montréal, Mémoire d'encrier, 2016.

5 Laborit, Henri. *Biologie et structure*. Paris, Gallimard, 1968.

caractérisées par la culture comme ensemble d’imaginaires collectifs se renouvelant au fil de l’histoire. Partant de ces explications de notre triade conceptuelle, nous avons cherché à sélectionner un modèle afin de nous donner une assise scientifique à notre collecte de données. Nous basant sur le texte de Guattari (1999)<sup>6</sup> *Les Trois écologies* qui s’articule autour d’une réflexion sur l’environnement, nous avons adapté le concept d’écophilosophie<sup>7</sup> aux besoins de notre projet. Bien que l’auteur y va d’une réflexion qui empiriquement n’a pas été validée, n’en demeure pas moins que, cette proposition rejoint deux concepts sur lesquels nous avons initialement travaillé : le soi et le social. La proposition de Guattari nous permet d’ajouter l’aspect environnemental. C’est en ce sens que le modèle proposé devient un complément intéressant à nos réflexions.

Sachant que nous voulions travailler dans une logique inductive, nous avons élaboré une enquête afin de comprendre comment pourrait s’articuler ce modèle dans une réalité entrepreneuriale. Le choix du milieu pour la mesure s’est porté sur l’industrie brassicole. Au Québec, il faut savoir que ce secteur d’activité est relativement jeune, surtout que notre regard se porte exclusivement les microbrasseries mixtes<sup>8</sup>. On parle, selon les sources consultées d’entre 35 et 40 ans d’histoire pour cette partie de l’industrie brassicole. Le choix de ce milieu s’est fait en partant du postulat qu’une entreprise jeune a moins de chance de se retrouver dans une situation de sclérose administrative et ainsi de ne répliquer que les modèles explorés en gestion sans se laisser l’opportunité d’innover.

La méthode adoptée nous permet également d’éclater les récits ce qui pourrait être enrichissant pour notre analyse puisque nous pourrions nous retrouver devant une hétérogénéité d’histoires. Afin de collecter les différents récits, nous avons développé une grille d’entrevue semi-dirigée en nous inspirant des modes d’existence de Bruno Latour (2012). Le tableau 1 reprend les questionnements qui nous ont permis d’initier notre réflexion et de construire notre questionnaire.

---

6 Guattari, F. (1999) *Les trois écologies*, Éditions Galilée, Paris, 80 p.

7 « ... l’articulation éthico-politique entre trois registres d’écologies [...], celui de l’environnement, celui des rapports sociaux et celui de la subjectivité humaine... » (Guattari, 1999, p. 12)

8 Classe créée pour les besoins de l’analyse; se situe entre le broue-pub et la microbrasserie d’une certaine envergure. Cette catégorie regroupe les microbrasseries qui distribuent un certain volume à l’extérieur de leur établissement et dont le modèle d’affaires repose également sur une consommation interne significative, que ce soit par l’opération d’un restaurant adjacent ou d’un salon de dégustation. D’une certaine façon, ce groupe combine deux modèles d’affaires (Groupe, DDM, 2018. Étude économique et fiscale portant sur l’industrie microbrassicole au Québec).

**Tableau 1** : source du questionnaire semi-dirigé

<b>Nom</b>	<b>Sujets de questionnements</b>	<b>Références</b>
Reproduction-référence	Erreurs des sens versus de sens Les éléments qui doivent être automatisables, systématisés ou les consensus sur la méthode.	p. 63 p. 101
Réseau-moralité	Le réseau est infini, les valeurs sont finies	p. 53-54
Reproduction	Capacité des existants à durer et à se reproduire selon les influences subies.	p. 109
Reproduction	Les altérations qui permettent la reproduction du même?	p. 110
Reproduction	La forme qui se maintient malgré les transformations.	p. 115
Religieux	Les croyances ou les mots sont des véridictions partagées par des êtres	p. 309

Bien que nous n'ayons pas fait le tour des modes d'existence proposés par Latour, pour des raisons de temps et de budget, nous avons tenté d'approfondir ceux que nous considérons comme potentiellement les plus présents dans les entreprises. Nous avons préféré ce choix méthodologique à celui d'un questionnaire où nous aurions fait un tour sommaire des modes d'existence.

La collecte de données s'est faite auprès de quatre microbrasseries de deux régions du Québec, soit le Bas-St-Laurent et la Gaspésie. Ce choix a été fait suite aux opportunités que nous avons eu de rencontrer les brasseurs et les dirigeants. Le tableau 2 permet de synthétiser les microbrasseries rencontrées.

**Tableau 2** : Les répondants

<b>Nom de la microbrasserie</b>	<b>Personnes rencontrées</b>
Aux Fous brassants	Brasseur-actionnaire et dirigeant-actionnaire
Malbord	Brasseur-actionnaire et administrateur-actionnaire
Le Ketch	Brasseur-actionnaire et responsable des ressources humaines-actionnaire
Le caveau	Brasseur-dirigeant et actionnaire

La collecte de données maintenant terminée, nous en sommes rendus à confectionner des récits. Tout comme Latour, Lyotard<sup>9</sup> (1979) insiste sur le fait qu'il n'y a pas primauté du savoir scientifique sur le savoir narratif ou de l'inverse. Plus spécifiquement, Lyotard affirme que la science ne peut être

---

9 Lyotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne*, Les Éditions de Minuit, Paris, 128 p.

synonyme du savoir puisque celui-ci «... excède le seul critère de l'application de la vérité<sup>10</sup>...» mentionnant au passage l'importance des critères d'efficience, de justice, de bonheur, pour n'en nommer que quelques-uns. Mais le premier intérêt de notre méthodologie vient des lectures des écrits de Frantz Fanon. Rappelons que ce dernier, dans ses écrits psychiatriques, avait démontré qu'au-delà de la science, la réalité algérienne devait se comprendre au travers des récits que les patients confiaient au thérapeute et qu'ainsi, il devenait possible de nuancer les résultats collectés par la mesure scientifique permettant, par le fait même de proposer de nouvelles avenues d'intervention auprès des malades. Cette expérience nous a amené à nous interroger sur la complétude que nous pouvions atteindre en excluant tout le volet du narratif des parties prenantes impliqués. La difficulté d'atteindre les données sur les affects par le biais d'une collecte de données traditionnelle a motivé notre choix méthodologique. En fouillant davantage, nous avons pu comprendre que cette façon de faire est également encouragé en psychologie. En effet, dans un texte de Michael Murray<sup>11</sup> l'auteur retrace la généalogie de l'utilisation du narratif, dans la recherche, exposant au passage la contribution de Paul Ricoeur au débat. À ce sujet, de l'herméneutique du soupçon, Murray propose de structure notre analyse autour de trois éléments La dimension personnelle, interpersonnelle et socioculturelle<sup>12</sup>. Sans reprendre intégralement la méthodologie de Murray, nous pouvons constater que nos choix s'articulant autour des concepts de Soi, de l'Autre et du Social viennent rejoindre ceux de l'auteur. Notre cadre conceptuel respecte donc les soucis présentés par l'auteur. Nos récits seront faits en deux temps. Premièrement, nous avons interprété les réponses des intervenants afin de constituer une histoire de cas. Afin de ne pas surinterpréter, nous nous sommes limité le plus possible à une analyse descriptive des interventions. Dans un deuxième temps, nous avons modifié notre méthodologie, nous souhaitons envoyer nos écrits aux intervenants, non pas dans le but que ceux-ci les corrigent, mais plutôt pour qu'ils y répondent. Une forme de correspondance qui interviendrait entre l'intervieweur et l'interviewé. Par la suite, nous en arriverions à notre analyse finale.

Déjà, nous sommes en mesure d'exposer les limites de notre méthodologie. Certains observateurs pourraient nous reprocher le faible échantillon. Si nous travaillions dans une optique scientifique, nous serions à même de retenir cette critique, toutefois, l'expérience vécue nous démontre que, même avec un faible échantillon, nous sommes à même de tirer des leçons qui seront bénéfiques à la poursuite de notre projet. Par exemple, la traduction du langage de Latour en un langage accessible aux répondants

---

10 Lyotard, J.-F. (1979). La condition postmoderne, Les Éditions de Minuit, Paris, p. 36.

11 Murray, M. (2017). Chapitre 5. La recherche narrative. Dans : Marie Santiago Delefosse éd., Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé (pp. 107-130). Paris: Dunod.

12 Murray, M. (2017). Chapitre 5. La recherche narrative. Dans : Marie Santiago Delefosse éd., Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé, p. 124. Paris: Dunod.

est un défi important. Au fil des entrevues, nous avons apporté des ajustements, mais encore aujourd'hui, nous prenons conscience que les répondants sont demeurés, sur certaines questions, dans une explication rationnelle de base, des espaces de généralités qui n'ont su enrichir la compréhension des différents concepts. D'un autre côté, lorsque nous avons traité de sujets tels que l'implication sociale, les valeurs, l'interaction entre les parties prenantes, rapidement les répondants sont passés d'un discours rationnel à un discours sensible, rempli d'histoire, de récit et de mythe. La question demeure, comment réussir à atteindre ce niveau de complexité dans les réponses pour des questions d'ordre plus communément managériales?

Deuxième point, nous avons filmé l'ensemble des entrevues afin d'en faire un montage qui permettrait de partager les savoirs. Cette méthode remplie de bonnes intentions nous a fait prendre conscience que, pour la majorité des répondants soit 5 sur 7, les récits étaient remplis de retenues. À titre d'exemple, nos entrevues avec les actionnaires du Malbord ont duré 45 minutes, ce qui est peu considérant qu'en moyenne, nos autres entrevues étaient d'une heure par personne. Malgré tout, nous sommes demeurés près de quatre heures au Malbord, et ce, même s'ils nous avaient mentionné, avant l'entrevue, ne pas avoir de temps à nous consacrer. Les dirigeants ont été d'une grande générosité, une fois la caméra fermée dans la transmission des savoirs et des histoires, une qualité que nous ne trouvons pas sur l'enregistrement. Nous, n'excluons pas l'idée de filmer les entrevues, mais probablement que nous ferons une pré-entrevue afin de sélectionner les gens qui sont réellement à l'aise face à la caméra.

Troisième point, des universitaires qui débarquent dans des microbrasseries pour aller entendre des histoires semblent peu crédibles. Pour ces gens, nous avons encore l'étiquette des académiciens qui viendront parler aux moulins à vent. La force de la chose est que la communauté des microbrasseries est tissée serrée et à partir du moment où une première entrevue a été réalisée, rapidement la réputation du pragmatisme de notre étude a été partagée sur les côtes du Saint-Laurent. Ceci nous a permis de réaliser que notre enquête ne pourra qu'être longitudinale.

Quatrième point, nous étudions, actuellement, la possibilité d'intégrer d'autres modes d'existence. Avant d'en intégrer de nouveaux, nous souhaitons nous assurer de compléter la synthèse de ceux explorés lors de notre premier tour d'entrevue. Intégrer des modes d'existence que pour les intégrer serait une erreur que nous ne souhaitons pas commettre.

En terminant, par le partage de cette expérience, nous souhaitons échanger sur la façon dont nous pourrions utiliser des concepts philosophiques complexes et en discuter avec des entrepreneurs. Comment réussir à creuser leur monde tout en évitant les banalités dans les jeux de langage? Comment aller chercher les éléments qui ont été réfléchis, mais jamais verbalisés? Comment, de ces différents

récits, pourrions-nous créer une carte des mondes qui se chevauchent chez ces microbrasseurs? Cette première expérience pourrait ensuite être reprise afin d'en arriver à comparer deux secteurs d'activité. Nous en serions certainement quitte à trouver une certaine part de différence, mais les moments de simultanéité nous permettraient également de développer à tout le moins un modèle des questionnements commun. C'est ici que nous toucherions à une universalité plurielle, une universalité où les différences seraient une richesse, mais partagée dans un monde commun, celui d'une seule humanité.