

L'environnement d'affaires réduit-il l'orientation entrepreneuriale des agriculteurs ?

Tinasoa Razafindrazaka, DBA
Chercheure postdoctorale
Université du Québec à Trois-Rivières
Institut de recherche sur les PME
Trois-Rivières (Canada)
Tinasoa.Razafindrazaka@uqtr.ca

Étienne St-Jean, Ph.D.
Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la carrière entrepreneuriale
Professeur titulaire au département de Management
Université du Québec à Trois-Rivières
Institut de recherche sur les PME
Trois-Rivières (Canada)
etienne.st-jean@uqtr.ca

Résumé

Cet article investigate le dynamisme entrepreneurial des producteurs agricoles du Québec et les facteurs susceptibles de le développer ou de l'entraver dans différents contextes institutionnels. Pour rencontrer cet objectif, nous avons enquêté auprès des producteurs agricoles de la Mauricie, repartis en fonction de la nomenclature de la structuration agricole québécoise (production de niche, production de masse, production de gestion de l'offre). Nos résultats ont fait ressortir que des producteurs agricoles ayant un profil plutôt entrepreneur agissent suivant une logique d'entrepreneuriat et ce, peu importe les contraintes réglementaires, soit : identifier des opportunités d'affaires, élaborer une vision, concevoir un modèle d'affaires, impulser une organisation, disposer de réseaux externes. De même, ces producteurs adoptent des démarches entrepreneuriales : stratégies de diversification dans une logique d'augmentation de la valeur ajoutée, innovation de rupture relative aux produits, proactivité et prise de risque élevée. Ils y parviennent grâce à un profil de compétences entrepreneuriales plus marqué que les agriculteurs classiques, orientés surtout sur l'efficacité de la production.

Mots-clés : Entrepreneuriat agricole; orientation entrepreneuriale; compétences;

Does the Business Environment Decrease Farmers' Entrepreneurial Orientation?

This article investigates the entrepreneurial dynamism of Québec's agricultural producers and the factors that are likely to develop or hinder this dynamism in various institutional contexts. To achieve this objective, we conducted a study with agricultural producers in Québec's Mauricie region, categorized on the basis of Québec's agricultural structure nomenclature (niche production; mass production; supply management production). Our findings reveal that agricultural producers with a rather entrepreneurial profile pursue an entrepreneurial approach, regardless of any regulatory constraints, namely by: identifying business opportunities; developing a vision; designing a business model; driving an organization; and using external networks. These producers also adopt entrepreneurial strategies: diversifying their operations to increase added value; undertaking ground-breaking product innovation; using a proactive approach; and taking high risks. They succeed in doing so by having a more pronounced entrepreneurial competency profile than traditional farmers, who are more focused on production efficiency.

Keywords: Farm entrepreneurship; entrepreneurial orientation; competencies

Introduction et problématique

Dans le contexte de mondialisation, qui libéralise les échanges économiques, l'environnement de l'activité agricole dévient très concurrentiel, où l'offre du producteur agricole local fait face à des produits importés et hautement différenciés. Afin de tenir au sein de cet environnement d'affaires mouvant, les producteurs agricoles locaux ont comme alternative d'adopter et d'appliquer des stratégies et des pratiques entrepreneuriales pour leur exploitation agricole (McElwee et Annibal, 2011). Toujours dans cette perspective d'être moins vulnérables à l'impact de la dérèglementation des marchés, les pouvoirs publics encouragent les producteurs agricoles à diversifier leur production (Chaplin, Davidova et Gorton, 2004; Meert, Van Huylenbroeck, Vernimmen, Bourgeois et van Hecke, 2005; Vik et McElwee, 2011). Toutefois, on ne saurait réduire l'orientation entrepreneuriale plus marquée chez les agriculteurs à la simple diversification des produits.

Dès lors, on constate que l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est à même d'influencer fortement les stratégies d'affaires, en créant ou en modifiant des opportunités (Jacquemin et Janssen, 2015) ou en modérant l'effet de l'orientation entrepreneuriale sur la performance de l'organisation (Levenburg et Schwarz, 2008; Lumpkin et Dess, 2001; Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014). Des travaux illustrent que pour obtenir une performance supérieure, les entreprises doivent adopter une configuration qui tiennent compte du dynamisme de l'environnement et de l'accès aux capitaux afin d'estimer la pertinence d'adopter une orientation entrepreneuriale pour y parvenir (Wiklund et Shepherd, 2005).

Cette influence marquée de l'environnement d'affaires pour structurer les dynamiques concurrentielles et industrielles est bien connue (Ghemawat, 2002; Jordan, 1972; Ward, Bickford et Leong, 1996). Par exemple, l'industrie du bois au Québec a été dominée par de très grandes organisations qui se sont occupées directement de la récolte forestière jusqu'au tournant des années 1970, où l'industrie a eu recours à la sous-traitance pour se donner de la flexibilité, créant du coup l'apparition de centaines de petits entrepreneurs forestiers dédiés à la coupe du bois, au transport ou à la voirie forestière pour répondre à cette opportunité (Blais et Chiasson, 2005; D'Amours, 1999). Des travaux ont montré qu'une partie de ces entrepreneurs forestiers exhibe une orientation entrepreneuriale marquée, principalement manifestée dans une diversification des activités au sein de la forêt, alors que d'autres se spécialisent et visent l'efficacité de leurs opérations (St-Jean, LeBel et Audet, 2010).

Bien que la dérèglementation des marchés agricoles se soit opérée dans les dernières années et que ce phénomène pourrait se poursuivre et s'intensifier (Bradshaw, 2004; Martin et McLeay, 1998; Vanclay, 2003), certains marchés au Québec demeurent encore fortement régulés par une gestion de l'offre des producteurs imposée par l'État, c'est-à-dire une production contingentée avec les systèmes de quotas. On peut en citer, comme exemple, l'industrie du lait ou de la volaille (Barichello, 1999). Cette contrainte pourrait être à même de réduire l'orientation entrepreneuriale des fermes, s'inscrivant dans les travaux soulignant le manque d'esprit entrepreneurial ou de compétences entrepreneuriales de certains agriculteurs (McElwee, 2006).

Implicitement, on serait à même de penser que la réglementation de l'offre par les systèmes de quotas réduirait l'orientation entrepreneuriale des agriculteurs et favoriserait la mobilisation de compétences techniques, permettant d'améliorer la productivité et l'efficacité de l'entreprise, ayant des marchés protégés. À l'inverse, les marchés de niche plutôt ouverts, devraient nécessiter des innovations, de la proactivité et de la prise de risque, soit une orientation entrepreneuriale plus marquée (Lumpkin et Dess, 1996). Ici, on est amené à s'interroger dans quelle mesure cette intuition se manifesterait dans le secteur agricole ?

Souscrivant à ce questionnement, cet article vise à explorer alors comment les entrepreneurs agricoles parviennent à mettre en place une stratégie d'orientation entrepreneuriale et de mobilisation de compétences entrepreneuriales dans des contextes environnementaux très différents, à savoir les marchés de la gestion de l'offre, la production de masse et la production de niche. Ainsi, cette recherche contribuera à montrer la dynamique entre l'environnement d'affaires, l'orientation entrepreneuriale et les compétences entrepreneuriales des agriculteurs. Cela viendra préciser ou nier si la forte gestion de l'offre ou, plus globalement la réglementation, peut réduire ou inhiber l'orientation entrepreneuriale ou rendre caduque le besoin de compétences entrepreneuriales, en valorisant plutôt des compétences technicistes chez les agriculteurs. Il s'agit d'une des pistes de recherche les plus importantes identifiées dans le cadre de la plus récente recension systématique publiée sur le sujet pour faire avancer les connaissances dans ce domaine (Fitz-Koch, Nordqvist, Carter et Hunter, 2018).

Cette démarche explorera donc les limites des théories connues dans un secteur moins étudié afin d'en faire ressortir une théorisation renouvelée. De même, rares sont les recherches inductives ayant cherché à comprendre la réalité de ce phénomène. Pourtant beaucoup d'initiatives nouvelles émergent dans le secteur et se distancient du modèle dominant, méritant d'être portées à la connaissance de la communauté scientifique (Le Clanche et Pluvinaige, 2011). Pour rencontrer l'objectif de recherche, nous avons mené des enquêtes auprès de producteurs agricoles de la Mauricie¹. Nous avons organisé l'article en quatre parties. Dans la première, nous discutons des fondements théoriques de la recherche. La deuxième traite du cadre opératoire de la recherche alors que la troisième présente et discute des résultats obtenus. Pour terminer, une discussion et une conclusion aborde les contributions théoriques et managériales ainsi que les limites et les pistes de recherche futures.

1. Fondements théoriques

Cette section pose les définitions de l'entrepreneuriat agricole et de l'entrepreneur agricole ainsi que délimite les compétences entrepreneuriales des producteurs agricoles.

1.1 Entrepreneuriat agricole : définition et caractérisation

Julien (2015) identifie Olivier de Serres comme l'un des auteurs fondateurs de la recherche en entrepreneuriat, tout en le qualifiant d'entrepreneur agricole. Toujours selon Julien (2015), les premières analyses d'Olivier de Serres remontent en 1600 dans un ouvrage intitulé « Théâtre d'agriculteur et ménage des champs ». De ce retour à la genèse de la recherche en entrepreneuriat, on apprend que le monde agricole constituait le point de départ des réflexions sur l'entrepreneuriat. Pourtant, on ne retrouve pas des définitions consensuelles sur l'entrepreneuriat agricole et les entrepreneurs agricoles. Déjà, on peut soulever la diversité sémantique autour de la notion même de l'entrepreneuriat agricole : l'entrepreneuriat en agriculture (Simon, 2013), l'agriculture entrepreneuriale (Remy, 2011) et l'agri-entrepreneuriat (Prevel et Condor, 2014).

Dès lors, se référer à la définition du phénomène d'entrepreneuriat en tant qu'objet de recherche peut aider à cerner ce qui est entendu par entrepreneuriat agricole. Différentes représentations de l'entrepreneuriat selon l'analyse académique sont proposées dont la plupart se retrouvent autour de la combinaison de ces représentations proposées par Messeghem et Torrès (2015) : l'entrepreneuriat est la façon dont sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché, de nouveaux biens et services (Shane et Venkataraman, 2000).

Cette proposition de caractériser l'entrepreneuriat en termes d'identification et poursuite d'opportunités semble faire consensus. Ainsi, l'entrepreneuriat consiste, en partie au moins, à la

¹ Une région administrative de la province du Québec.

découverte, l'évaluation et l'exploitation de nouvelles opportunités de marché (Shane et Venkataraman, 2000). De son côté, Germain (2010) classe l'opportunité entrepreneuriale en trois catégories : 1) l'opportunité émergente ; l'opportunité créée, 3) l'opportunité repérée.

De leur côté, Verstraete et Fayolle (2006) s'appuient sur la notion de paradigme, entendu comme l'intellectualisation d'une notion pour opérer un exercice d'intégration des différentes acceptions de l'entrepreneuriat. Ils regroupent alors en 4 paradigmes reliés les représentations du phénomène d'entrepreneuriat : i) le paradigme de l'opportunité d'affaires, ii) le paradigme de la création d'une organisation, iii) le paradigme de la création de valeur et iv) le paradigme de l'innovation. S'inscrivant dans cette lignée, notre cadre d'analyse appréhende l'entrepreneuriat agricole en termes d'identification d'opportunités, de création d'une organisation, de création de valeur et de l'innovation, appliquées au secteur agricole. Ainsi établie la définition de l'entrepreneuriat agricole, il importe de cerner ce qui est entendu comme entrepreneur agricole.

1.2 Entrepreneur agricole : profils et caractéristiques

D'une part, en s'appuyant sur les quatre paradigmes de Verstraete et Fayolle (2006), Prevel et Condor (2014) donnent un descriptif-type de ce qu'ils qualifient d'agri-entrepreneur. En fonction de cette mise en perspective, est qualifié d'agri-entrepreneur : 1) l'agriculteur qui développe des nouvelles opportunités d'activités, souvent en lien avec son activité de production; 2) l'agriculteur qui reprend une exploitation agricole et qui s'installe; 3) l'agriculteur qui apporte une forte valeur ajoutée à la société; 4) l'agriculteur qui innove. Cet exercice d'application éclaire davantage sur l'entrepreneur agricole, même s'il demeure théorique car n'étant pas validé par des résultats empiriques. D'autre part, l'étude de McElwee (2008) dresse les profils des producteurs agricoles en vue de distinguer parmi ceux-ci, les entrepreneurs agricoles. Ainsi, d'après cet auteur, il existe des : 1) producteurs agricoles purement producteurs, 2) des producteurs agricoles qui sont des entrepreneurs, 3) des producteurs agricoles qui sont des salariés, 4) des entrepreneurs ruraux qui ne sont pas des entrepreneurs agricoles. Cette taxinomie de McElwee (2008) clarifie trois points relatifs aux entrepreneurs agricoles. Dans un premier point, il est soutenu que des entrepreneurs agricoles existent. Cependant, l'auteur précise que tous les producteurs agricoles ne sont pas nécessairement des entrepreneurs agricoles. Dans un dernier point, cet exercice de typologie instruit quant à la non-assimilation des entrepreneurs ruraux aux entrepreneurs agricoles.

La référence à cette étude de McElwee (2008) nous apprend également que les producteurs agricoles qualifiés d'entrepreneurs sont des producteurs sachant exploiter des opportunités liées à l'exploitation agricole, en créant de la valeur, et qui savent utiliser les ressources de l'exploitation agricole de manière flexible et innovante. Dans cette lignée, en analysant un projet d'entrepreneuriat rural sur l'irrigation au Mexique, Diaz-Pichardo et al. (2012) précisent que des producteurs agricoles peuvent devenir des véritables entrepreneurs suivant une démarche d'apprentissage, notamment en adoptant des comportements de collaboration.

En ce qui nous concerne, nous retenons la description d'un entrepreneur agricole de McElwee (2008) en l'appliquant sur le producteur agricole au Québec. Celui-ci est défini en tant que personne engagée dans la production d'un produit agricole, plus précisément une personne dont la production agricole destinée à la mise en marché est d'une valeur annuelle supérieure à 5 000 \$². Pour ce qui est entendu en tant que produit agricole, nous le délimitons comme tout produit de l'agriculture, de l'horticulture, de l'aviculture, de l'élevage ou de la forêt, à l'état brut ou transformé partiellement ou entièrement par le producteur ou pour lui, les breuvages ou autres produits d'alimentation ainsi que les produits de l'aquaculture³.

² Source : Gazette officielle du Québec

³ Source : Chapitre P-28 Loi sur les producteurs agricoles

1.3 Indicateurs des compétences entrepreneuriales chez les producteurs agricoles

Dans les lignes qui suivent, nous appréhendons les compétences en entrepreneuriat en vue d'en extraire leurs indicateurs. La notion de compétence entrepreneuriale pourrait être un facteur explicatif du dynamisme entrepreneurial des producteurs agricoles, ceux-ci devant identifier des opportunités et créer une organisation qui va générer de la valeur via l'innovation.

1.3.1 Compétences en entrepreneuriat

De manière générique, la compétence se définit par sa finalité, dans l'atteinte d'un résultat, d'un but fixé dans une situation donnée. Elle recouvre deux caractéristiques : elle s'apprécie individuellement et est toujours contextualisée. Zarifian (2000) en donne une définition théorique en affirmant que : « la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ». Certains travaux (Durand, 2006) décomposent la compétence en trois savoirs : 1) des savoirs (connaissances), 2) les savoir-faire (pratique professionnelle, expérience), 3) les savoir-être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation).

De façon spécifique, des catégories de compétences plus agrégées se retrouvent dans la littérature sur les compétences en entrepreneuriat (Chandler et Jansen, 1992; 1993; Belley, Dussault et Lorrain, 1998) : 1) les compétences entrepreneuriales, 2) les compétences managériales, 3) les compétences fonctionnelles. On peut déduire de ces catégorisations qu'il existe des compétences typiquement entrepreneuriales et des compétences moins spécifiques à l'entrepreneuriat (Loué, Laviolette et Bonnafous-Boucher, 2008). Souscrivant à ces catégorisations, un référentiel de compétences entrepreneuriales a été testé et opérationnalisé dans les activités d'incubation entrepreneuriale (Loué et Laviolette, 2006; Loué, Laviolette et Bonnafous-Boucher, 2008). Ce référentiel comprend des compétences entrepreneuriales proprement dites ainsi que des compétences périphériques. Selon ces auteurs, les compétences entrepreneuriales peuvent se manifester par : 1) l'identification des opportunités d'affaires, 2) l'élaboration de vision entrepreneuriale, 3) le développement d'un plan d'affaires et 4) l'impulsion d'une organisation. Plus précisément, dans le domaine agricole, De Wolf et al (2007) ajoutent que les compétences entrepreneuriales consistent à trouver des façons de créer et de développer des entreprises agricoles viables à long terme.

Les compétences entrepreneuriales ainsi spécifiées se complètent et se suivent dans un enchaînement suivant une dynamique temporelle à trois temps : émergence de l'idée, élaboration du projet et lancement de l'activité (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain, 2004). Tout cela est en accord avec les conceptions de l'entrepreneuriat retenues par notre recherche. Cela pourrait donc s'appliquer dans l'entrepreneuriat agricole, qui nous intéresse. Ainsi, nous proposons de mettre à l'épreuve empirique ce référentiel, qui présente un intérêt opérationnel puisqu'il aide à circonscrire de manière ciblée notre cadre d'analyse. En couplage avec ces compétences entrepreneuriales qui pourraient être explicatives du dynamisme entrepreneurial, nous avons aussi adopté deux indicateurs de comportements entrepreneuriaux les plus souvent mobilisés dans l'analyse sur le phénomène d'entrepreneuriat, à savoir, i) l'orientation entrepreneuriale et ii) la diversification.

1.3.2 Indicateurs de dynamisme entrepreneurial : l'orientation entrepreneuriale de l'exploitation agricole et la stratégie de diversification

L'orientation entrepreneuriale constitue l'outil de mesure de dynamisme entrepreneurial le plus largement utilisé dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour Lotz et Van der Merw (2013), la notion d'orientation entrepreneuriale désigne les processus, les pratiques et les activités liées à la prise de décision conduisant un individu ou une entreprise à une nouvelle entrée ou à une opportunité.

Bien que l'orientation entrepreneuriale soit un processus mis en place par des individus (Covin et Lumpkin, 2011), on peut analyser ses impacts et ses incidences à un niveau organisationnel (Basso et al, 2009). Nous adoptons ce niveau d'analyse pour cette recherche. Ainsi, nous portons notre regard sur l'orientation entrepreneuriale de l'exploitation agricole en tant que telle.

Sur le plan conceptuel, l'orientation entrepreneuriale consiste en un construit théorique, qui se manifeste par des comportements et des attitudes entrepreneuriaux (Wales, 2016), lesquels s'apprécient au travers de leur consistance et de leur stabilité temporelle (Anderson et al, 2015). Les manifestations de l'orientation entrepreneuriale ne sont pas nécessairement homogènes, ainsi elles varient suivant les organisations, les contextes et les environnements d'affaires. Cependant, il existe trois variables qui sont communément citées comme constitutives de l'orientation entrepreneuriale : l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Miller, 2011). Premièrement, l'innovation consiste à générer de nouvelles idées, à créer de nouveaux produits et à essayer de nouvelles façons de commercialisation. Dans les faits, l'innovation correspond à une caractéristique organisationnelle qui reflète une tendance à expérimenter et à introduire de nouvelles combinaisons de production ou d'organisation. Deuxièmement, la question du risque est appréhendée du point de vue financier, personnel et émotionnel, avec des conséquences organisationnelles. La conception de la prise de risque met en évidence l'inclinaison au risque d'un individu, en l'occurrence, un entrepreneur, ainsi que sa capacité à gérer des situations d'incertitude. Troisièmement, la proactivité implique un comportement dynamique dans la poursuite d'opportunités (Cherchem et Fayolle, 2010). Au sens concret, elle correspond à la tendance, pour une organisation, à anticiper les besoins futurs et à mettre en œuvre des innovations avant les autres en vue d'améliorer la performance et de susciter la croissance (Morris et al 2011).

Pour les exploitations agricoles, les stratégies de diversification sont définies en termes d'introduction de nouvelles activités en prolongement de l'acte de production proprement dite (Gafsi, 2017). Ces stratégies de diversification consistent généralement à s'adjoindre de nouvelles activités afin d'offrir de nouvelles offres sur un marché nouveau ou existant. Selon Hansson et al. (2013), elles sont de trois types : 1) diversification de survie, 2) diversification de complément, 3) diversification de développement. Cette dernière étant la plus symptomatique de dynamisme entrepreneurial en termes d'exploitation agricole selon ces auteurs.

Dans tout ce qui précède, nous avons défini l'entrepreneuriat agricole, qui constitue notre champ de recherche, caractérisé l'entrepreneur agricole, que nous considérons comme objet d'étude, et circonscrit les concepts d'indicateurs des compétences et du dynamisme entrepreneurial, que nous avons opérationnalisé par le cadre opératoire ci-après dévoilé.

2. Cadre opératoire

Ce cadre opératoire décrit les circonstances et conjonctures motivant la recherche ainsi que la méthodologie déployée pour la réaliser.

2.1 Contexte de l'étude

Depuis 2004, le nombre d'exploitation agricole est en baisse de 4% dans la province canadienne du Québec, dont fait partie la région de la Mauricie. Selon le document « Diagnostic », publié par le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 89% des pertes d'entreprises pour la période de 1996-2001 se sont produites dans la catégorie des fermes dont les

revenus n'atteignaient pas 100 000 \$CAD. La Mauricie est touchée par cette situation préoccupante pour l'avenir agricole avec plus de 300 fermes sans relève⁴.

Dans ce contexte d'incertitude du secteur agricole régional, la Fédération de l'Union des Producteurs de la Mauricie⁵ (FUPAM) et ses partenaires ont mis en œuvre le projet « Cultivez l'Entrepreneur en Vous » (CEV) à l'attention de ses membres dont les enjeux résident dans l'objectif global et transversal de créer et de soutenir des conditions favorables à l'entrepreneuriat agricole dans la région. C'est dans ce cadre d'intervention que s'est réalisée cette recherche.

Au Québec, l'agriculture regroupe l'ensemble des moyens nécessaires à la culture des terres pour la production de végétaux utiles à l'humain et à l'élevage des animaux. La nomenclature de la structuration de l'agriculture québécoise est répartie en fonction de la mise en marché des produits agricoles. Il existe alors trois typologies de production : 1) la production de masse, 2) la production sous gestion de l'offre, 3) la production de niche.

En premier lieu, la production de masse est la production dont la mise en marche n'est ni contrôlée, ni différenciée. En second lieu, la production sous gestion de l'offre ou production contingentée avec les systèmes de quotas concerne : le secteur laitier, le secteur de volailles (poulets et dindons) et le secteur d'œufs (consommation et incubation). Enfin, la production de niche ou production émergente, se fait à petite échelle et s'adresse à une clientèle spécifique d'un segment de marché ciblé. On peut en citer comme illustration au Québec, la production des maraichers. Enfin, notons qu'au Québec le statut de producteur agricole s'acquiert avec une mise en marché annuelle minimale de 5 000 \$CAD de produits agricoles.

2.2 Méthodologie

Pour cette recherche, la méthode des cas a été utilisée. Rappelons que l'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes. Un cas peut être une personne, un groupe de personnes, une organisation ou un groupe d'organisations. L'étude de cas est une méthode permettant de comprendre le pourquoi et le comment d'un phénomène (Yin, 2003). Elle est favorisée lorsqu'il s'agit d'un nouveau terrain à théoriser (Eisenhardt, 1989). La richesse de l'information obtenue à l'aide de la méthode des cas fait la lumière sur les manifestations utiles d'un phénomène (Patton, 2002).

L'étude de cas convient à la nature exploratoire de la recherche dans la mesure où elle permet de tester une problématique encore peu explorée empiriquement, en l'occurrence, le profil entrepreneurial des producteurs agricoles. Également, le déploiement de la méthode de cas se justifie par la visée compréhensive de la recherche, laquelle ne peut être saisie qu'à partir des perceptions des acteurs en observation. Pour la présente recherche, il s'agit des significations que les producteurs agricoles donnent à leurs actions, c'est-à-dire leurs stratégies et leurs pratiques.

Étant donné que l'objectif de la recherche est de faire ressortir les différents niveaux d'orientation entrepreneuriale et les profils de compétence des entrepreneurs agricoles selon les trois grands secteurs (gestion de l'offre, masse et niche), le recours à l'étude de cas multisites s'est imposé (Audet et D'Amboise, 2001). Ce qui aide à ressortir en évidence une certaine régularité. En

⁴ Source :

http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Divers/Profilregionalbioalimentaire_Mauricie.pdf

⁵ Une organisation syndicale professionnelle qui représente les producteurs et productrices agricoles sur le territoire, sans égard à la dimension ou à la structure de leur ferme, ou encore à la production dans laquelle ils sont engagés. <http://www.mauricie.upa.qc.ca/federation/upa-mauricie>

parallèle, et en raison de l'objet de recherche, qui est le profilage des compétences et des stratégies, le design de recherche comparatif est approprié puisqu'il met en perspective des situations contrastées, pourtant relatives à un même phénomène.

2.3 Collecte et analyse de données

La collecte de données est précédée de deux opérations successives et subséquentes : l'exercice de profilage et la sélection des cas, que nous relatons dans les lignes qui suivent.

2.3.1 Exercice de profilage

Le point de départ de l'exercice de profilage réside dans l'opérationnalisation du cadre théorique de la recherche. Rappelons que nous avons retenu comme acception de l'entrepreneuriat agricole, une association de 4 paradigmes : i) le paradigme de l'opportunité d'affaires, ii) le paradigme de la création d'une organisation, iii) le paradigme de la création de valeur et iv) le paradigme de l'innovation. Nous avons tenu une séance de travail d'une durée de quatre heures avec les intervenants et les conseillers en gestion qui sont en contact permanent et régulier avec les producteurs agricoles de la Mauricie. L'objet de la séance est d'expliquer ce que devrait être les caractéristiques de l'entrepreneuriat et d'un entrepreneur agricole à partir des critères du cadre conceptuel de la recherche. Afin de cibler la meilleure manière de définir les entrepreneurs avec les intervenants du milieu, il a semblé pertinent de retenir le paradigme de l'opportunité comme vecteur d'identification du profil entrepreneur. À l'issue de la séance, le groupe de travail a dégagé deux profils différenciés et discriminés au sein des producteur-e-s agricoles membres de la FUPAM, à savoir : 1) le profil entrepreneur (qui recherche la saisie d'opportunités) et 2) le profil technicien (qui ne recherche pas à saisir de nouvelles opportunités).

Le profil entrepreneur correspond davantage à la caractérisation du cadrage conceptuel, c'est-à-dire un entrepreneur qui se démarque des autres par son dynamisme et sa volonté de développer son entreprise agricole, et il constitue, aux yeux des acteurs du milieu, un cas de réussite exemplaire. En contrepartie, le profil technicien constitue un cas plutôt classique et typique de ce que l'on retrouve dans la région. Cet exercice de profilage a aidé la coconstruction des connaissances par une proximité avec les acteurs et l'organisation, en l'occurrence la FUPAM (Chanal, Lesca et Martinet, 1997), grâce à une itération entre la théorie et le terrain. Cela va permettre, d'une part, de produire des connaissances procédurales de nature à aider les acteurs à identifier les problèmes et à formuler des stratégies et des outils sur la façon d'accompagner les producteurs agricoles vers le statut d'entrepreneur agricole. D'autre part, cela permet également d'enrichir les théories existantes et d'articuler les connaissances théoriques développées et ainsi, modéliser les profils observés.

2.3.2 La sélection des cas

Une fois les deux profils bien identifiés et positionnés, le groupe de travail a sélectionné neuf (9) cas représentatifs de chaque profil établi, ce qui a porté au nombre de 18 les cas observés, lesquels sont distribués équitablement suivant les trois types de production inventoriés dans la structuration agricole québécoise : i) production de masse; ii) production de niche et iii) production sous gestion de l'offre. Cette méthode de sélection, ayant donné lieu à des cas exemplaires de chacun des deux profils, s'avère pertinente puisque les contraintes institutionnelles et légales peuvent grandement influencer les facteurs de réussite et les profils adéquats dans ces contextes. Par la suite, nous avons tenu une séance de travail avec le Directeur du Service de la Vie démocratique et deux conseillers en gestion du FUPAM pour une présentation très élaborée de chacun des 18 cas sélectionnés afin de valider la sélection finale et de recueillir toutes les informations précises et propres à chaque producteur agricole ciblé. Cela constitue une forme de triangulation de l'information.

2.4 Constitution des données

Des entretiens semi-dirigés ont été menés auprès des 18 cas à l'aide d'un guide d'entretien sur leur propre site d'exploitation. Les entretiens ont été enregistrés avec accord préalable de chacun des participants. Le guide d'entretien a été testé auprès de trois producteurs agricoles membres de la FUPAM, choisis par le groupe de travail comme étant représentatifs des producteurs agricoles disposant d'un profil entrepreneurial.

Les 18 participants à la recherche sont présentés par le Tableau 1. La confidentialité des données et l'anonymisation des résultats n'autorisent pas la publication des renseignements personnels sur les participants.

Tableau 1. Distribution des 18 participants à la recherche

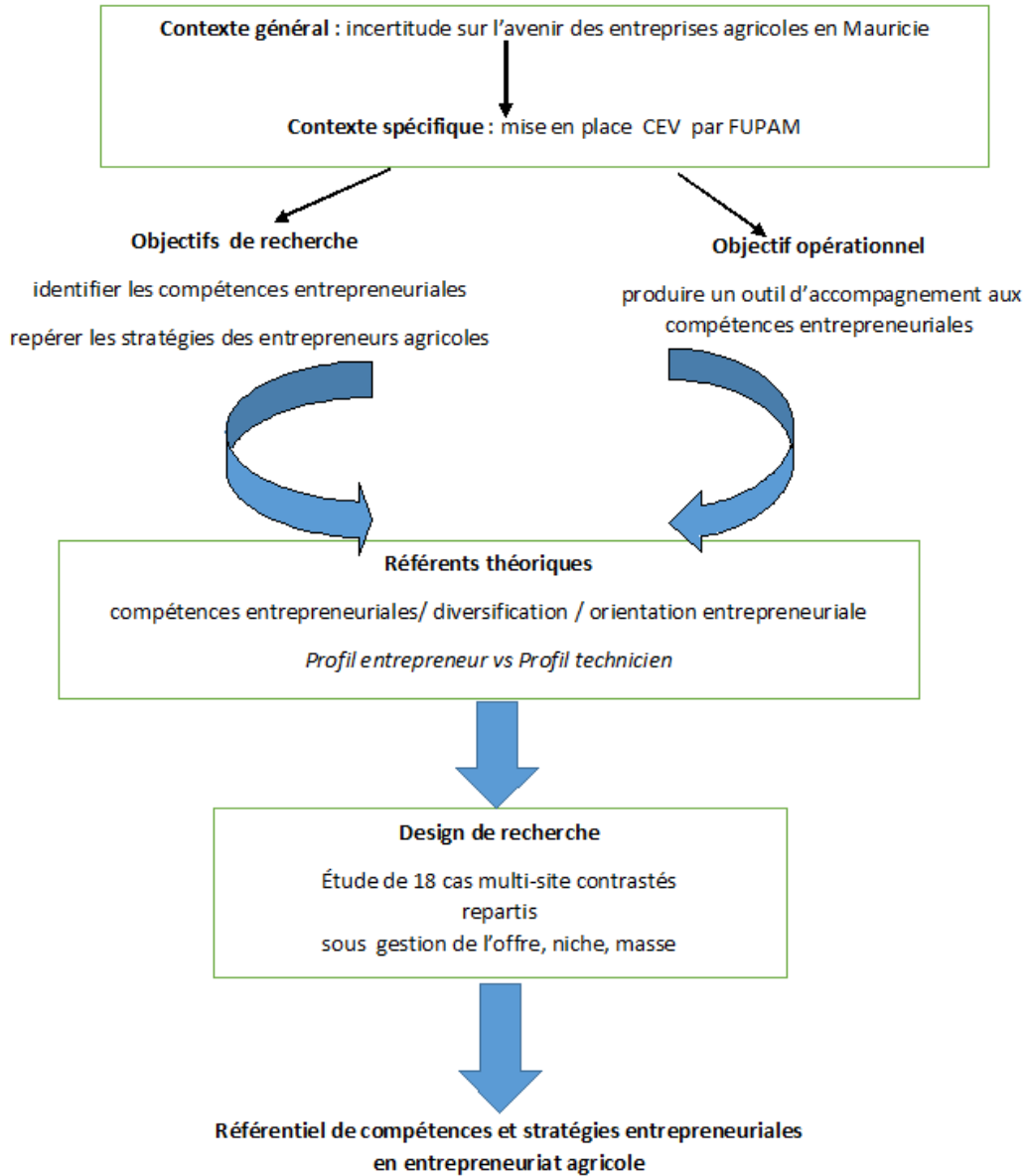
Production	Secteur	Profil
Production sous gestion de l'offre	Avicole	Technicien
	Laitier	Technicien
	Laitier	Technicien
	Laitier biologique et fromagerie biologique	Entrepreneur
	Avicole	Entrepreneur
	Bovin biologique, laitier biologique, céréalier biologique	Entrepreneur
Production de masse	Bovin	Technicien
	Porcin	Technicien
	Horticulture	Technicien
	Céréalier biologique	Entrepreneur
	Cultures commerciales et travaux agricoles à forfait	Entrepreneur
	Céréalier	Entrepreneur
Production de niche	Céréalier et asclépiade	Technicien
	Fruitier et maraicher	Technicien
	Fruitier et maraicher	Technicien
	Apicole	Entrepreneur
	Pomme de terre	Entrepreneur
	Horticulture-plantes aromatisée	Entrepreneur

2.5 Analyse des données

Les entretiens réalisés ont été transcrits intégralement, et les verbatims obtenus ont été codés par le biais du logiciel QSR Nvivo. Ce logiciel est dédié à l'analyse de données qualitatives (ex : discours obtenus par entretiens) et permet d'accomplir l'analyse brute (c'est-à-dire donner du sens par rapport à la problématique) ainsi que l'analyse insoupçonnée (c'est-à-dire générer des liens dans les propos des répondants). Le cadre théorique croisé a été repris comme fil conducteur afin d'uniformiser l'analyse. Pour cette recherche, nous avons regroupé les 18 cas en 2 profils distincts : le profil entrepreneur et le profil technicien. Ce qui va permettre d'agréger et d'assurer une certaine homogénéité des discours obtenus, sans pour autant prétendre à une généralisation des résultats de notre recherche.

La Figure 1 représente le schéma général de la démarche, en spécifiant le contexte, les objectifs, les référents théoriques, le design de la recherche et les résultats visés.

Figure 1 Schéma général de la démarche



À la lumière de ce schéma, on aura compris la posture inductive de notre démarche, ce qui convient à la nature exploratoire de la recherche. Ce positionnement inductif permet de contribuer au travers des données issues du terrain pour théoriser le phénomène d'entrepreneuriat agricole, dont le corpus théorique est encore à construire.

3. Résultats

Selon les critères établis par notre recherche, les résultats des discours recueillis lors des entretiens semi-dirigés font ressortir les caractéristiques des producteurs agricoles ayant un profil d'entrepreneur. Ces caractéristiques sont révélées par des compétences entrepreneuriales dont

disposent ces producteurs agricoles. Elles se manifestent par l'orientation entrepreneuriale qui guide leur stratégie, dont la diversification d'activité. Du coup, nos résultats participent à la description des figures d'entrepreneurs agricoles. Nous avons procédé par analyse des contrastes afin de mieux faire ressortir les distinctions entre les deux profils retenus (entrepreneur c. technicien).

3.1. Compétences entrepreneuriales chez les producteurs agricoles

Nous aborderons les compétences entrepreneuriales des producteurs agricoles selon les deux profils identifiés : entrepreneur et technicien.

3.1.1 Le profil entrepreneur

Le profil entrepreneur fait apparaître des compétences entrepreneuriales très marquées, tel que présumé lors de la phase du profilage des cas. Ainsi, dans l'identification des opportunités, un comportement anticipatoire a été observé. On peut citer des exemples comme l'abandon du secteur laitier avant l'imposition des systèmes de quota jugés contraignants ou l'adoption précoce de la culture biologique qui apparaissait à l'époque comme exigeante et requérait beaucoup de normes et critères à respecter. Un producteur agricole avec profil entrepreneurial élevé a dit : « je fais partie de la 3^e génération... la ferme s'est installée il y a 80 ans [...] j'ai été un bon bout de temps avec mon frère, nous avons pris la relève de notre père, je voulais m'orienter vers la production de céréales biologiques, mon frère lui aimait bien le lait, nous n'avions pas tout à fait les mêmes visions. [...] Bien sûr, il y avait un risque à cause des trois années qui sont coûteuses, parce qu'on a moins de rendements et qu'on ne pouvait pas encore vendre au prix du biologique ». En second lieu, en ce qui concerne l'élaboration de la vision entrepreneuriale, le profil entrepreneur fait preuve d'une compétence tacite, unique et difficile à imiter : l'appropriation de la mutation du monde agricole et une accommodation sur les tendances sociétales. Voici comment un producteur agricole avec le profil entrepreneur l'explique : « Notre ferme est une entreprise familiale [...] la terre a été défrichée par mes ancêtres, je suis la 6^e génération. Ce qui m'a attiré à prendre la relève, c'est que mes parents ont commencé à aller vers l'agriculture biologique. Moi, personnellement, ça m'a accroché assez vite, moi la philosophie, la façon de travailler avec les animaux, c'était nouveau dans les années 80, il y avait la conscience environnementale ».

Suite à cette vision entrepreneuriale, le profil entrepreneur dispose d'une capacité de créativité qui permet de concevoir une offre entrepreneuriale. On peut citer comme exemple la troisième transformation de plantes aromatisées : « [...] C'est vraiment la passion de travailler avec des plantes aromatiques. L'extraction c'est bien, mais la rentabilité de l'entreprise, on peut aller la chercher dans la transformation et dans la valeur ajoutée ». Enfin, cette offre ainsi conçue est matérialisée par l'édification d'une organisation qui va donner corps ultimement à la vision entrepreneuriale. Ce que démontre aussi l'exemple de l'installation d'une miellerie : « C'est sûr que le projet ne s'arrête pas juste à faire de la pollinisation. Nous avons décidé de faire du miel. Nous faisons également le récréotouristique [...]. Là, nous avons un projet de faire [de l'] hydromel, si tu n'as plus de projets tu n'avances plus ». Ici, nous observons que l'exploitation agricole opère une véritable diversification selon la qualification donnée par la matrice de Ansoff : 1) nouveau métier (de la miellerie à l'offre récréotouristique); 2) diversification concentrique (tout en restant dans l'industrie apicole, l'exploitation agricole veut produire de l'hydromel, en ciblant une clientèle différente de celle existante). Finalement, nous avons remarqué que le profil entrepreneurial s'insère dans des réseaux d'affaires larges et dépassant la sphère sectorielle et syndicale.

En ce qui a trait à l'analyse selon les trois types de production, dans la production de niche, les trois participants à profil entrepreneur possèdent une carrière entrepreneuriale prouvée dans des domaines hors agricoles avant de créer leur entreprise agricole, dans un esprit de valorisation de

l'acquis pour leur propre compte. Dans la production sous la gestion de l'offre, les trois participant-e-s à profil entrepreneurial font partie de familles d'entrepreneurs agricoles. Dans la production de masse, les trois participants à profil entrepreneurial font partie de la relève de fermes familiales établies de longue date.

3.1.2 Le profil technicien

Tel que supposé lors du profilage des cas, le profil technicien présente des compétences entrepreneuriales moins marquées. Ainsi, vis-à-vis des opportunités, le profil technicien a montré des comportements d'adaptation (stratégie réactive) plutôt que d'anticipation (stratégie proactive) : adoption de la culture d'asclépiade⁶ après sollicitation des autres producteurs. De même, le profil technicien préfère se maintenir à l'existant, ce qui entraîne une certaine limitation à l'offre initiale de l'entreprise. Par conséquent, le profil technicien se préoccupe surtout de l'amélioration de l'organisation. Il en est ainsi d'un producteur agricole à profil technicien qui préfère agrandir la capacité de la pouponnière et de la maternité en élevage de porcelets afin de rester dans l'activité des naisseurs plutôt que d'intégrer également les activités de finisseurs, même s'il en avait les possibilités de le réaliser, et que cela pourrait générer plus de valeurs et de revenus pour son exploitation agricole. Enfin, les réseaux du profil technicien sont restreints au marché et au syndicat⁷. Le tableau ci-après donne la lecture comparative et contrastée des compétences entrepreneuriales chez les 18 cas observés par notre recherche.

Tableau 1. Résumé comparatif des compétences entrepreneuriales selon les profils

Profil technicien	Profil entrepreneur
Concentration sur l'acte de production	Concentration sur le positionnement stratégique
Désir de se standardiser, de s'uniformiser (respect des normes, des standards)	Désir de se singulariser (Jourdain, 2010) ⁸ , de changer les manières de produire (possède une certaine vision de l'agriculture et de leur métier, volonté de sortir des démarches routinières)
Produits banaux	Produits sophistiqués
Addition des facteurs de production supplémentaires (agrandissement de superficie, de cheptel, de quota)	Multiplication des activités induites
Efficacité et efficience de la productivité	Stratégies de diversification
Création d'un produit optimal reconnu et primé par ses propriétés techniques supérieures à la moyenne	Création d'un avantage concurrentiel primé et reconnu par ses qualités distinctives
Vision opérationnelle et ponctuelle	Vision stratégique et évolutive
Produits uniques	Diversification horizontale ⁹ , diversification concentrique ¹⁰
Offre conventionnelle basée sur les subventions	Offre concurrentielle basée sur les demandes des consommateurs et pour contrer les produits concurrents

⁶ Type de plante nouvelle.

⁷ L'adhésion au syndicat est obligatoire pour tout producteur agricole au Québec.

⁸ Au sens de créer de la valeur pour un marché alors que le marché n'existe pas encore.

⁹ Nouveaux produits susceptibles de satisfaire la clientèle existante.

¹⁰ Nouvelles activités avec une technologie complémentaire aux activités existantes.

3.2 L'orientation entrepreneuriale comme indicateur de compétences entrepreneuriales

Tout comme pour la section précédente, nous présenterons d'abord l'orientation entrepreneuriale affichée selon les profils entrepreneur, puis ensuite selon le profil technicien.

3.2.1 Le profil entrepreneur

Pour ce qui est de l'innovation, chez le profil entrepreneur, elle fait suite à la compétence d'anticiper les tendances du marché et pousse à des comportements générant le changement : procéder à une approche globale de l'agriculture biologique en pratiquant la gestion saine des terres diversifiées et la rotation des cultures qui va permettre de pratiquer d'autres activités certifiées biologiques (lait, viande, blé). Ainsi, l'innovation du profil entrepreneur est parfois majeure, de type innovation de rupture, et concerne le plus souvent les produits et l'organisation de l'entreprise : culture de haricots extrafins (produit novateur au Québec), culture du canola et du blé d'automne ou des variétés multiples de pommes de terres. La productrice de 30 variétés de pommes de terre s'explique : « nous partageons 7 hectares avec 30 variétés de pommes de terre. Ça se fait beaucoup en Europe, mais ici moins, ensuite notre procédé de commercialisation c'est le circuit court, à petite échelle, c'est un procédé commercial qui ne se fait pas au Québec ». Pour la prise de risque, l'étude a montré que l'incertitude du risque amène le profil entrepreneur à l'élaboration et à la prise en compte des scénarios divers pour s'en prémunir : abandon de l'activité de lait conventionnel et engagement dans le lait biologique même si la production biologique ne bénéficie d'aucune garantie et d'aucune subvention ; abandon de l'activité laitière conventionnelle pour ne pas se soumettre aux contraintes de quota; débiter la production céréalière non destinée à la consommation humaine. Cette propension à la prise de risque amène le producteur agricole à profil entrepreneurial à multiplier les activités : « ...oui c'est ça, avoir plusieurs activités pour les risques, on partage, on diminue le risque...le risque est dilué... ».

Nous avons également réalisé une analyse croisée en tentant d'identifier des faits saillants pour chacun des trois (3) contextes étudiés, soit la production de masse, la production de niche et la production sous la gestion de l'offre. Ainsi, nous avons relevé que dans la production de niche, l'innovation permanente en produits et marchés consiste en un véritable modèle d'affaires des trois producteurs à profil entrepreneur (3/3). Dans la production sous la gestion de l'offre, l'innovation réalisée est de type radicale chez les trois producteurs à profil entrepreneur (3/3). Dans la production de masse, l'innovation de rupture a été opérée par deux producteurs à profil entrepreneur (2/3). Dès lors, le secteur d'activité ainsi que le type de production semblent n'avoir aucune incidence sur les compétences entrepreneuriales.

3.2.2 Le profil technicien

Du côté du profil technicien, nos résultats montrent que l'innovation est réalisée de manière incrémentale et touche généralement les procédés de production. On a remarqué également que le profil technicien privilégie des comportements de conformité aux changements des conditions du marché, sans prendre des mesures qui mettraient en péril les activités opérationnelles. Pour la prise de risque, le profil technicien préfère éviter les risques plutôt que de les confronter. Ainsi, afin de ne pas gérer des situations d'incertitude, le profil technicien supprime toutes occasions et actions perçues comme étant risquées. Le Tableau 2 présente le résumé comparatif de l'orientation entrepreneuriale selon les profils.

Tableau 2. Résumé comparatif de l'orientation entrepreneuriale selon les profils

Profil entrepreneur	Profil technicien
Innovation : considérée comme un investissement	Innovation : considérée comme une charge
Proactivité : fait partie du modèle d'affaires	Proactivité : en réaction aux changements
Prise de risque : selon une logique d'opportunité (à saisir)	Prise de risque : selon une logique de menace (à éviter)

3.3 La diversification stratégique comme indicateur de compétences entrepreneuriales

Dans cette section, comme pour la précédente, nous aborderons la diversification stratégique tel que manifesté chez le profil entrepreneur ainsi que pour le profil technicien.

3.3.1 Le profil entrepreneur

Nos données permettent de voir que la diversification du profil entrepreneur est centrée sur l'activité primaire par le biais de l'élargissement du spectre de l'activité initiale. Ce faisant, le producteur agricole ayant un profil entrepreneur s'inscrit dans la logique d'augmentation de la valeur ajoutée. À titre d'exemple de l'intégration verticale dans la production avicole : « [...] je fais partie de la troisième génération de cette entreprise [...] l'activité de l'entreprise au début était le dindon de reproduction et de l'engraissement, [...] en 1990 on a agrandi la ferme. [...] en 1993, on a acheté des équipements pour ramasser les œufs automatiquement [...] en 2008, on a bâti un couvoir, on a décidé de devenir autosuffisants dans notre entreprise, [...] on a une capacité de 9 000 dindons sur le site ». Dans l'ensemble, la diversification des producteurs agricoles avec profil entrepreneur consiste en une multiplication d'activités induites du secteur agricole : formation en gestion d'entreprise agricole, consultation en commercialisation de biens agricoles, travaux agricoles à forfait, production de grains céréaliers pour la revente.

3.3.2 Le profil technicien

Pour ce qui est de la diversification du profil technicien, elle se manifeste par la multiplication de sources de revenus sans lien direct avec le secteur agricole : achat de blocs d'appartements, prospection pour l'acquisition d'une quincaillerie, travaux de secrétariat et opérations de déneigement. À la lumière de ces exemples, on notera que la diversification d'activité du profil technicien se traduit par la pluriactivité afin de sécuriser les revenus familiaux.

4. Discussion

La production sous la gestion de l'offre dans le contexte agricole : levier ou inhibiteur des compétences entrepreneuriales ?

Nous rappelons ce qui est entendu par production sous la gestion de l'offre ou production contingentée. Il s'agit d'un modèle agricole basé sur la mise en marché collective et la planification de la production pour l'ajuster aux besoins du marché domestique. La production sous la gestion de l'offre est basée sur la production sous quotas, ce qui veut dire devoir posséder des droits à la production. Le principe est qu'il existe une obligation de la part des producteurs de s'engager à produire suffisamment pour répondre aux besoins du marché local. En contrepartie, le gouvernement assure le contrôle des frontières pour surveiller les produits en provenance de l'étranger, tout en structurant le système de prix.

Dans le contexte agricole québécois, trois secteurs sont touchés par cette réglementation : le secteur laitier, le secteur avicole de volailles et le secteur des œufs. Dans une hypothèse purement

simpliste, les producteurs agricoles évoluant dans un secteur règlementé sont supposés se conformer aux quotas imposés, en termes de volume et de qualité. Également, les innovations dans ces secteurs pourraient se limiter à des innovations incrémentales touchant particulièrement la productivité et les performances techniques. Ce postulat de base se fonderait sur le fait que la production est assurée d'être écoulee intégralement sur le marché local. Ainsi, comme le marché est déjà acquis, les producteurs agricoles ne devront pas fournir plus d'effort pour conquérir d'autres marchés. Ce qui pourrait alors limiter voire inhiber toute orientation entrepreneuriale de la part des producteurs agricoles. Cependant, cette hypothèse initiale est infirmée par trois producteurs agricoles ayant un profil entrepreneurial rencontrés lors de cette recherche. En effet, ces trois producteurs agricoles, dont deux travaillent dans le secteur laitier et un dans le secteur avicole, ont opéré des innovations de rupture touchant le produit (du lait conventionnel vers le lait biologique, intégration verticale dans les volailles). Dans notre analyse, c'est justement la limitation en termes de créativité de nouveaux produits dans la production contingentée qui est à la source de l'émergence de la capacité de créativité d'un producteur agricole ayant un profil entrepreneurial. Ici, cela révèle alors un paradoxe, tout au moins une spécificité dans le contexte de l'entrepreneuriat agricole, où la nature limitative de l'activité s'analyse comme un levier des compétences entrepreneuriales.

Compétences entrepreneuriales dans le contexte agricole : influence de l'industrie ou impact de la vision entrepreneuriale ?

Dans la production de masse et la production sous gestion de l'offre, la moitié (3/6) des producteurs agricoles ayant un profil entrepreneurial ont opéré une rupture totale (de la production conventionnelle vers la production biologique). Ici, la rupture est enclenchée dans l'objectif d'exercer une activité plus contraignante mais jugée plus génératrice de marges financières et surtout de valeur. De ce point de vue, la contrainte occasionnée par l'activité biologique est plutôt identifiée comme une opportunité. Cela vient confirmer la capacité des règlements et de la législation non seulement pour créer des contraintes au commerce, mais également des opportunités (Jacquemin et Janssen, 2015).

Par ailleurs, le point commun partagé par les neuf (9) producteurs agricoles ayant un profil entrepreneur rencontrés durant cette recherche se situe dans la maîtrise de ce que l'on pourrait qualifier de vision entrepreneuriale. En effet, c'est cette vision qui a permis d'anticiper les nouvelles orientations du contexte agricole, lesquelles vont entraîner des changements, voire des bouleversements des besoins et des demandes des consommateurs. Quelle que soit l'industrie dans laquelle évolue un producteur agricole ayant un profil entrepreneur, la vision entrepreneuriale le différencie du producteur agricole ayant un profil technique. Ici, on constate alors l'absence d'influence de l'industrie sur les compétences entrepreneuriales des producteurs agricoles. C'est donc le désir individuel de changer les pratiques et les méthodes, essentiellement induit par une vision nouvelle et personnelle de l'agriculture, qui révèle l'orientation entrepreneuriale d'un producteur agricole plutôt que les facteurs partagés par l'ensemble des acteurs de l'industrie à laquelle il procède. Ainsi, cette recherche a permis d'ajouter la dimension de vision dans l'analyse de l'orientation entrepreneuriale et d'illustrer l'effet des distinctions individuelles permettant d'outrepasser les contraintes institutionnelles et environnementales afin d'adopter un comportement entrepreneurial marqué. De manière encore intuitive, nécessitant davantage d'affermissement, il semblerait que dans le contexte agricole, la vision personnelle, basée sur des distinctions individuelles, préfigurerait l'orientation entrepreneuriale d'un producteur agricole.

Par ailleurs, tel que souligné par Covin and Lumpkin (2011), la construction théorique du concept de l'orientation entrepreneuriale se situe dans une phase d'approfondissement pour bâtir la robustesse de sa conceptualisation. Dès lors, cette phase requiert l'introduction davantage d'éléments contextuels variés dans l'analyse afin de montrer tous les champs du possible. Dans cette perspective, cette recherche a le mérite d'introduire deux contextes assez nouveaux dans

l'analyse du concept d'orientation entrepreneuriale. D'une part, la recherche s'est intéressée au secteur agricole, lequel est rarement mobilisé pour la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. D'autre part, nous avons investigué sur l'effet de la gestion de l'offre dans l'orientation entrepreneuriale des producteurs agricoles, laquelle est une réglementation à priori considérée comme un inhibiteur des comportements entrepreneuriaux. Or, nos résultats démontrent que la gestion de l'offre ne saurait guère constituer un obstacle de l'orientation entrepreneuriale. Le facteur clé pour comprendre l'effet modéré de l'environnement sur l'orientation entrepreneuriale est le profil individuel de l'entrepreneur, notamment ses compétences entrepreneuriales, bien souvent acquises dans d'autres secteurs que l'agriculture. L'expérience entrepreneuriale passée, permettant le développement des compétences, semble être une voie possible pour outrepasser les effets institutionnels et environnementaux potentiellement inhibiteurs de l'orientation entrepreneuriale dans l'agriculture. Il s'agit d'une contribution importante de cette recherche aux travaux sur la question.

L'introduction de ce double contexte de l'univers agricole du Québec a enrichi l'analyse du concept de l'orientation entrepreneuriale. Ce qui constitue l'apport de notre travail. Enfin, soulignons que notre recherche a permis de combiner deux niveaux d'analyse de l'orientation entrepreneuriale, à savoir au niveau de l'individu (le producteur agricole) et à celui de l'environnement (le secteur agricole). En outre, comme il est évoqué par Wales (2016), des éléments sur le concept de l'orientation entrepreneuriale résistent encore à l'analyse, notamment sur les questions du « comment? ». Ici, notre recherche a initié une approche qualitative exploratoire tendant effectivement à apporter des éclaircissements à ces questionnements qui ne sont pas encore résolus complètement, mais qui ouvrent la voie à d'autres travaux complémentaires sur la question.

Conclusion

Nos résultats ont fait ressortir qu'il existe des producteurs agricoles locaux (au Québec) disposant des compétences entrepreneuriales marquées et transversales, qui leur permettent de passer au travers des contraintes de l'environnement d'affaires (production contingentée), des conjonctures économiques (secteur agricole très concurrentiel) et des tendances sociétales (mutation vers l'agriculture biologique). Ces producteurs ont réussi à générer, à identifier et évaluer les opportunités (Surlemont et Kearney, (2009).

Aussi, nous avons vu que les entrepreneurs agricoles suivent une logique d'entrepreneuriat dans tous les contextes environnementaux étudiés : identifier des opportunités d'affaires, élaborer une vision, concevoir un modèle d'affaires et impulser une organisation disposer de réseaux externes. De même, ces entrepreneurs agricoles adoptent des démarches entrepreneuriales : stratégies de diversification dans une logique d'augmentation de la valeur ajoutée, innovation de rupture relative aux produits et proactivité et des conditions favorables à l'entrepreneuriat agricole.

Il apparaît donc que l'environnement d'affaires contrôlé de la gestion de l'offre ne réduit pas l'orientation entrepreneuriale des agriculteurs, du moins pas ceux possédant un profil de compétences entrepreneuriales marquées. Tel qu'observé dans le secteur forestier (St-Jean, LeBel et Audet, 2010), l'orientation entrepreneuriale peut émerger, notamment par la diversification au sein du secteur industriel, malgré les contraintes environnementales. Les neuf cas identifiés comme exhibant un comportement entrepreneurial plus marqué, contrastés aux neuf cas à profil techniciste recherchant d'abord et avant tout la productivité, illustrent l'importance du profil de compétence, permettant la mise en place de l'orientation entrepreneuriale de l'exploitation agricole et ce, peu importe la nature spécifique du secteur ou les spécificités de l'environnement. D'un point de vue managérial comme théorique, cela ouvre la porte à d'autres questionnements : est-ce qu'un changement dans le profil de compétence amènera une orientation entrepreneuriale plus marquée dans le futur ? Ou est-ce lié à des composantes génétiques (p. ex. Shane et Nicolaou,

2013; Shane et Nicolaou, 2015; Shane, Nicolaou, Cherkas et Spector, 2010) ou de la personnalité (p. ex. Brandstätter, 2011; Zhao, Seibert et Lumpkin, 2010) qui sont plus difficiles à changer ? Cette compétence peut-elle s'acquérir au sein du secteur agricole ou doit-elle nécessairement (ou idéalement) provenir d'une expérience entrepreneuriale dans un autre secteur d'activité ? Autrement dit, encourager les agriculteurs à avoir une orientation entrepreneuriale marquée, notamment par la diversification, pourrait-elle être vouée à l'échec pour certaines catégories d'entrepreneurs agricoles, comme d'autres semblent le suggérer (McElwee, Anderson et Vesala, 2006) ? Ces questionnements ouvrent la porte à d'autres travaux sur la question dans le futur.

Références

- ANSOFF I (1957). « Strategies of Diversification », *Harvard Business Review*, p.113-124
- AUDET J et D'Amboise G. (2001). « The Multi-Site Study : An Innovative Research Methodology », *The Qualitative Report*, vol 6, n°. 2
- ANDERSON B.S,KREISER P.M., KURATKO D.F, HORNSBY J.S et ESHIMA Y (2015). « Reconceptualizing entrepreneuriel orientation ». *Strategic Management Journal*, vol.36, n° 10, p.1579-1596
- BARICHELLO, R. R. (1999), « The Canadian dairy industry: Prospects for future trade », *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, vol. 47, n° 5, p. 45-55.
- BASSO O, FAYOLLE AL et BOUCHARD V (2009). « Entrepreneurial orientation : the making of a concept ». *Journal of Entrepreneurship* , vol. 10, n° 4, p. 313-321
- BELLEY A, DUSAULT TL et LORRAIN J (1998). « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *4^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Metz-Nancy.
- BLAIS, R. et CHIASSON, G. (2005), « L'écoumène forestier canadien : État, techniques et communautés - l'appropriation difficile du territoire », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 28, n° 3, p. 487-512.
- BRADSHAW, B. (2004), « Plus c'est la meme chose? Questioning crop diversification as a response to agricultural deregulation in Saskatchewan, Canada », *Journal of Rural Studies*, vol. 20, n° 1, p. 35-48.
- BRANDSTÄTTER, H. (2011), « Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses », *Personality and individual differences*, vol. 51, n° 3, p. 222-230.
- CHANDLER GN et JANSEN E (1992). « The founders self-assessed competence and venture performance ». *Journal of Business Venturing*, vol. 7, p. 223-236
- CHAPLIN, H., DAVIDOVA, S. et GORTON, M. (2004), « Agricultural adjustment and the diversification of farm households and corporate farms in Central Europe », *Journal of Rural Studies*, vol. 20, n° 1, p. 61-77.
- CHARLES-PAUVERS B, SCHIEB-BIENFAIT N et URBAIN C (2004). « La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations? », *Revue internationale PME*, vol.17, n° 1

- CHERCHEM N et FAYOLLE A (2010). « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique ». 3^e Journées Georges Doriot. L'Intrapreneuriat; au-delà des discours, quelles pratiques? Caen.
- COVIN J G et LUMPKIN G.T. (2011). "Entrepreneurial orientation theory and research : reflections on a needed construct". *Entrepreneurship : Theory & Practice* vol. 35, n° 5, p. 855-872
- D'AMOURS, F. (1999), *Étude du contexte opérationnel des entrepreneurs forestiers en forêt boréale québécoise*. Université Laval, Québec
- DIAZ-PICHARDO R, CANTU-GONZALEZ C, LOPEZ-HERNANDEZ P et MCELWEE G (2012). « From Farmers to Entrepreneurs: The importance of Collaborative Behaviour ». *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 21, n°1, p.91-116
- DURAND T (2006). « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 160, p.261-292
- EISENHARDT K M (1989). « Bulding theories from case study research ». *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550
- FITZ-KOCH, S., NORDQVIST, M., CARTER, S. et HUNTER, E. (2018), « Entrepreneurship in the Agricultural Sector: A Literature Review and Future Research Opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 42, n° 1, p. 129-166.
- GAFSI M (2017). « Les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Enseignements théoriques et empiriques », *Économie Rurale*, vol. 360. DOI : 10.4000/economierurale.5257.
- GERMAIN O (2010). « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Revue française de gestion*, vol.4, n° 204, p.171-187
- GHEMAWAT, P. (2002), « Competition and business strategy in historical perspective », *Business History Review*, vol. 76, n° 1, p. 37-74.
- HANSSON H, FERGUSON R et OLOFSSON C (2012). « Psychological constructs underlying farmers decisions to diversity or specialize their businesses-an application of theory of planned behavior». *Journal of Agricultural Economics*, vol. 63, n° 2, p. 465-482
- HANSSON H, FERGUSON R , OLOFSSON C et RANTAMAKI-LAHTINEN I (2013). « Farmers' motives for diversifying their farm business: the influence of family.». *Journal of Rural Studies*, vol. 32, p. 240-250
- JACQUEMIN, A. et JANSSEN, F. (2015), « Studying regulation as a source of opportunity rather than as a constraint for entrepreneurs: conceptual map and research propositions », *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 33, n° 4, p. 846-862.
- JULIEN P-A (2015).Olivier de Serres Manageur et entrepreneur, dans MESSEGHEM K et TORRES O (dir.), *Les grands auteurs en intrapreneuriat et PME*, Éditions Management & Société (EMS), Cormelles-Le-Royal, p. 29-47.
- JOURDAIN, A. (2010), « La construction sociale de la singularité, une stratégie entrepreneuriale des artisans d'art », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n° 6, p. 13-30.

- JORDAN, W. A. (1972), « Producer protection, prior market structure and the effects of government regulation », *The Journal of Law and Economics*, vol. 15, n° 1, p. 151-176.
- LE CLANCHE et PLUVINAGE J (2011). « Innovations et alternatives en agriculture : des initiatives à qualifier », *POUR*, vol, 5, n° 212, p 31-38
- LEVENBURG, N. M. et SCHWARZ, T. V. (2008), « Entrepreneurial Orientation among the Youth of India The Impact of Culture, Education and Environment », *Journal of Entrepreneurship*, vol. 17, n° 1, p. 15-35.
- LOUÉ C et LAVIOLETTE E-M (2006). « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel ». 11^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME),
- LOUÉ C, LAVIOLETTE E-M et BONNAFOUS-BOUCHER (2008). « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, p. 63-83
- LOTZ, H.M. et VAN DER MERWE S.P. 2013. An investigation of the influence of entrepreneurial orientation on the perceived success of agribusinesses in South Africa. *South African journal of business management*, vol.44 n° 1, p.15-31
- LOW MB et MACMILLAN I.C (1988). « Entrepreneurship: past research and future challenges», *Journal of Management*, vol. 14, n° 20, p. 139-161
- LUMPKIN G.T et DESS G.G. (1996), « Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 135-172.
- LUMPKIN, G. T. et DESS, G. G. (2001), « Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 5, p. 429-451.
- MARTIN, S. et MCLEAY, F. (1998), « The diversity of farmers' risk management strategies in a deregulated New Zealand environment », *Journal of Agricultural Economics*, vol. 49, n° 2, p. 218-233.
- MCELWEE, G. (2006), « Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, n° 3, p. 187-206.
- MCELWEE G (2008). « A taxonomy of Entrepreneurial farmers». *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 6, n° 3, p. 465-478
- MCELWEE, G., ANDERSON, A. et VESALA, K. (2006), « The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? », *Journal of Business Strategy*, vol. 27, n° 6, p. 65-72.
- MCELWEE G et ANNIBAL I (2011). «Business support for farmers: a necessary evil? » *International Journal of Rural Management*, vol.5, n° 2, p. 175-195
- MCELWEE G et BOSWORTH G (2010). «Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches». *Journal of Farm Management*, vol. 13, n° 12, p. 819-838

- MEERT, H., VAN HUYLENBROECK, G., VERNIMMEN, T., BOURGEOIS, M. et VAN HECKE, E. (2005), « Farm household survival strategies and diversification on marginal farms », *Journal of Rural Studies*, vol. 21, n° 1, p. 81-97.
- MESSEGHEM K et TORRES O (2015). Entrepreneuriat et PME : de la connaissance à la reconnaissance d'une discipline. Dans MESSEGHEM K et TORRES O (dir.), *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Éditions Management & Société (EMS), Cormelles-Le-Royal, p. 5-16.
- MILLER D (2011). «A reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n° 5, p. 873-894
- MORRIS MH, WEBB J W et FRANKLIN R J (2011). « Understanding the manifestation of Entrepreneurial Orientation in the nonprofit context», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, p. 947-971
- PATTON M.Q (2002). *Designing qualitative studies* (3e édition). Sage Publication
- PREVEL M et CONDOR R (2014). L'agri-entrepreneuriat : un état des lieux
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T. et FRESE, M. (2009), « Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 3, p. 761-787.
- RÉMY J (2011). « De la célébration de l'agriculture familiale à la promotion de l'agriculteur-entrepreneur : succession ou coexistence », *POUR*, vol .5, n° 212, p. 165-178
- SAEED, S., YOUSAFZAI, S. Y. et ENGELN, A. (2014), « On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation–performance relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n° 2, p. 255-290.
- SHANE, S. et NICOLAOU, N. (2013), « The genetics of entrepreneurial performance », *International Small Business Journal*, vol. 31, n° 5, p. 473-495.
- SHANE, S. et NICOLAOU, N. (2015), « Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: A study of their genetic predispositions », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n° 3, p. 407-419.
- SHANE, S., NICOLAOU, N., CHERKAS, L. et SPECTOR, T. D. (2010), « Genetics, the big five, and the tendency to be self-employed », *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n° 6, p. 1154-1162.
- SHANE S et VENKATARAMAN S (2000). The promise of entrepreneurship as a field of study. *Academy of Management Review*, vol 25, n° 1, p. 217-226
- SIMON B (2013). « L'installation en agriculture. La construction de l'intention entrepreneuriale ». *Économie rurale*, vol. 334, mars-avril, p.23-38
- SURLEMONT B et KEARNEY P (2009). *Pédagogie et esprit d'entreprendre*. De Boeck, Bruxelles.

- ST-JEAN E., LEBEL L. et AUDET J. (2010), « Entrepreneurial Orientation in the Forestry Industry: A Population Ecology Perspective », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 17, n° 2, p. 204-217.
- VANCLAY, F. (2003), « The impacts of deregulation and agricultural restructuring for rural Australia », *The Australian Journal of Social Issues*, vol. 38, n° 1, p. 81-94.
- VIK J et MCELWEE G (2011). « Diversification and Entrepreneurial Motivations of Farmers in Norway ». *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n° 3, p. 390-410
- VERSTRATE T et FAYOLLE A (2005). « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 91, p. 33-52
- WALES W.J (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, vol 34, n 1, p. 3-15
- WARD, P. T., BICKFORD, D. J. et LEONG, G. K. (1996), « Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure », *Journal of management*, vol. 22, n° 4, p. 597-626.
- WIKLUND, J. et SHEPHERD, D. A. (2005), « Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n° 1, p. 71-91.
- YIN R.K (2003). *Case study research: design and methods* (3ème édition). Thousand Oaks, Sage Publications.
- ZARIFIAN P (2000). « Sur la question de la compétence », *Annales des Mines*, décembre, p. 25-28
- ZHAO, H., SEIBERT, S. E. et LUMPKIN, G. T. (2010), « The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review », *Journal of Management*, vol. 36, n° 2, p. 381-404.