



## **11<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation**

### **Entrepreneuriat, formalisation de la gouvernance et modes de croissance en agriculture : Étude de sept cas de grandes exploitations agricoles au Québec**

**Fanny LEPAGE**

**Professeure en gestion et gouvernance des entreprises agricoles et agroalimentaires,  
Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation,  
Université Laval  
[fanny.lepage@eac.ulaval.ca](mailto:fanny.lepage@eac.ulaval.ca)**

**Foued CHERIET**

**Maître de Conférences en Stratégie et Marketing Agroalimentaires,  
UMR 1110 MOISA,  
Montpellier SupAgro  
[foued.cheriet@supagro.fr](mailto:foued.cheriet@supagro.fr)**

## **Entrepreneuriat, formalisation de la gouvernance et modes de croissance en agriculture : Étude de sept cas de grandes exploitations agricoles au Québec**

---

### **Résumé**

Le producteur agricole en tant que chef d'entreprise est généralement reconnu comme étant le principal responsable de la conduite de son entreprise et par conséquent des stratégies mises en place pour opérationnaliser la croissance. Il a toutefois été démontré que les producteurs agricoles tout comme les dirigeants des grandes entreprises sont encadrés, influencés, mais également contraints dans leurs choix stratégiques par un système de gouvernance constitué de parties prenantes diverses et de mécanismes variés. Dans le contexte spécifique du secteur agricole québécois où le potentiel de développement est significatif, l'objectif de cet article est de mieux comprendre les spécificités du propriétaire-dirigeant ainsi que du système de gouvernance de certains modèles d'exploitation agricoles qui se développent de façon importante et leurs liens avec les trajectoires de croissance des exploitations agricoles concernées. Les résultats montrent, grâce à la réalisation de 7 études de cas, la présence d'un agri-entrepreneur (avec les caractéristiques d'ambition de croissance, de management d'équipe et de réseau social, de prise de risques, de saisie d'opportunité et d'innovation), d'une forte implication des acteurs extérieurs en tant que partenaires du dirigeant ainsi que d'une formalisation de la gouvernance et de l'organisation de l'entreprise dans ces exploitations en développement.

### **Mots clés**

Exploitation agricole, croissance, entrepreneuriat, gouvernance, Québec.

### **Abstract**

The farmer as a business leader is generally recognized as the main person responsible for the conduct of his business and therefore the strategies put in place to operationalize the growth. It has been shown, however, that farmers as well as managers of large companies are supervised, influenced, but also constrained in their strategic choices by a system of governance made up of various stakeholders and various mechanisms. In the specific context of the Quebec agricultural sector, where the potential for development is significant, the objective of this article is to better understand the specificities of the owner-manager and the governance system of particular farming models that develop and their links to the growth trajectories of the farms concerned. The results show, with the realization of 7 case studies, the presence of an agri-entrepreneur (with the characteristics of ambition of growth, team management and social network, risk-taking, opportunity and innovation), a strong involvement of external actors as partners of the manager as well as a formalization of the governance and organization of the company in these developing exploitations.

**Key Words:** Farm, growth, entrepreneurship, governance, Québec.

## 1. Introduction

Le secteur agricole revêt un caractère stratégique pour le Québec et joue un rôle majeur dans son économie : les 28 000 exploitations génèrent des revenus de l'ordre de 8 milliards de dollars et plus de 56 000 emplois directs (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation 2017). Ce secteur d'activité, dont le taux de croissance est estimé à 30 % au cours de la décennie 2016-2025, est reconnu pour son important potentiel de développement économique et social (Écoressources 2017).

Toutefois, pour être en mesure de réaliser ce potentiel, les producteurs devront mettre en place des stratégies qui leur permettront de contourner certains freins tels que les faibles quantités de quotas et de terres agricoles disponibles ainsi que les prix élevés qui leur sont associés<sup>1</sup>. À ceci s'ajoutent des difficultés de recrutement d'ouvriers agricoles dans une province au faible taux de chômage (5,6 %), de même que des incertitudes sur la pérennité des programmes publics de gestion des risques et sur les impacts des nouveaux accords commerciaux internationaux (USA/Mexique et UE). À cette liste spécifique au contexte québécois, s'ajoute les nombreuses barrières au développement des entreprises agricoles telles que les besoins en capitaux, les faibles aptitudes managériales des producteurs, l'accès limité de l'entreprise aux soutiens, etc. (McElwee 2006).

Le producteur agricole en tant que chef d'entreprise est le principal responsable de la conduite de son entreprise et par conséquent des stratégies mises en place pour opérationnaliser la croissance. Toutefois, comme proposé par Foliard (2010), l'entrepreneur à la tête de ce type de structure, bien que seul maître à bord, ne décide pas seul : *« l'entrepreneur décide en fonction des avis de son entourage, de son conjoint, de ses fournisseurs, d'un syndicat professionnel, du banquier .... La prise de décision concentrée dans les mains d'un entrepreneur demiurge semble plus tenir de la légende »*. Il a en effet été démontré que les producteurs agricoles tout comme les dirigeants des grandes entreprises sont encadrés, influencés, mais également

---

<sup>1</sup> À titre d'exemple, le prix des terres agricoles a connu un taux de croissance annuel moyen de 11 % au cours des 10 dernières années alors que le foncier constitue plus de la moitié de l'actif total des fermes québécoises (54 %).

contraints dans leurs choix stratégiques par un système de gouvernance<sup>2</sup> constitué de parties prenantes<sup>3</sup> diverses et de mécanismes variés de pilotage et de contrôle (Lepage 2011).

Le débat autour du caractère entrepreneurial de l'agriculture n'est pas nouveau (Ferrieres 1957, Sachs 1973). Deux modèles se succèdent ou coexistent : celui de la paysannerie ou d'agriculture familiale et/ou entrepreneuriale (Remy 2011) et celui d'une agriculture-firme (Olivier-Salvagnac et Legagneux 2012). Souvent, les études académiques antérieures ont analysé le profil entrepreneurial du dirigeant en « petite agriculture » et rarement, de telles investigations n'ont été menées lorsqu'il s'agissait de grandes exploitations (Bourgeois et Maresca 1985, McElwee 2008, Le Clanche et Mouchet 2015).

L'objectif de cet article est de mieux comprendre les spécificités du propriétaire-dirigeant ainsi que du système de gouvernance de certains modèles de grandes exploitations agricoles qui se développent de façon importante, et leurs liens avec les trajectoires de croissance de ces structures. Nous adoptons donc une double perspective théorique : entrepreneuriale pour comprendre le dirigeant, et celle de la gouvernance pour analyser le fonctionnement et la prise de décision. Nous supposons que pour être en mesure d'assurer une forte croissance, le système de gouvernance doit évoluer que ce soit sous l'impulsion du dirigeant ou des parties prenantes. Les risques accrus occasionnés par la phase de croissance devraient inciter les apporteurs de capitaux à assurer une surveillance plus accrue de « leur » dirigeant.

Notre travail est structuré en trois parties. Dans un premier temps, nous aborderons les considérations théoriques de la gouvernance dans le cadre des stratégies de croissance agricole. Nous présenterons ensuite notre démarche méthodologique de cette étude qualitative exploratoire élaborée grâce à la réalisation de sept études de cas et discuterons enfin les résultats obtenus dans le contexte québécois.

---

<sup>2</sup> La gouvernance est considérée dans cet article comme étant l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, mécanismes qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (Charreaux 1997).

<sup>3</sup> Les parties prenantes sont définies comme étant tous les individus ayant un droit légitime dans l'entreprise, légitimité établie par la présence d'une relation avec cette dernière (Freeman 1984). Ces individus influencent ou sont influencés par la réalisation des objectifs de l'entreprise (Capron et Quairel 2001).

## **2. Revue de la littérature**

Il est maintenant admis que, malgré leur très grande diversité, les petites entreprises présentent certaines caractéristiques communes et que l'étude de ces structures nécessite de prendre en considération leurs spécificités, qu'elles soient liées au rôle central et au profil du propriétaire-dirigeant (Marchesnay et Fourcade 1997) ou encore à la proximité qui influence l'ensemble des activités de l'entreprise (Torrès 1999).

### **2.1. Profil du dirigeant et croissance de l'exploitation agricole**

Il existe en effet un lien prédominant entre le propriétaire-dirigeant d'une entreprise, dont les caractéristiques influencent les choix et orientations stratégiques, et son entreprise. Il a d'ailleurs été montré que les systèmes de gouvernance étaient plutôt hétérogènes entre les exploitations agricoles puisque fortement liés aux caractéristiques du dirigeant (Lepage et al. 2014). Toutefois, malgré le rôle central du dirigeant, Marchesnay (2003) affirme que les décisions stratégiques y compris dans les TPE, sont prises en collaboration avec le conjoint, la famille, les institutions financières et les autres parties prenantes qui peuvent orienter, voire contraindre les choix du dirigeant. Ainsi, afin de réaliser ses projets de développement qui nécessitent un apport important en capital et qui impactent la performance de l'entreprise à moyen voir long terme, le dirigeant doit négocier, discuter mais également se laisser influencer par ces différents acteurs.

La décision stratégique du producteur d'opérationnaliser une forte croissance de son exploitation est également tributaire de ses objectifs. Julien et Marchesnay (1992) proposent deux profils-type de propriétaires-dirigeants dans lesquels la croissance de l'entreprise est considérée. Ainsi, les entrepreneurs de type PIC ont des objectifs représentés par la pérennité, l'indépendance et la croissance modérée. Ce type de décideur tente de pérenniser son entreprise afin de pouvoir la transmettre (dans la majorité des cas à ses enfants) tout en gardant son indépendance face au capital. Ainsi, il évite de recourir au financement bancaire et aux apports en capitaux provenant d'actionnaires non familiaux, ce qui se traduit par une croissance modérée de l'entreprise.

Ce modèle généralement retrouvé dans les exploitations agricoles ne semble pas correspondre aux entreprises qui connaissent une forte croissance. Les entrepreneurs de type CAP ont des objectifs de croissance, d'autonomie et de pérennité. Ces entrepreneurs sont à la recherche

d'opportunités d'affaires afin d'assurer leur croissance et privilégient l'autonomie dans leur prise de décision à l'indépendance financière. Ils sont ainsi favorables aux emprunts bancaires ainsi qu'à la mise en place d'alliances et de partenariats afin de faciliter l'atteinte de leur objectif. Bien qu'ils visent, tout comme les PIC, la pérennité de l'entreprise, celle-ci passe par l'atteinte d'une rentabilité adéquate plutôt que par la capitalisation dans des immobilisations.

## **2.2. Modèle de gouvernance et choix du mode de croissance de l'exploitation agricole**

Selon les objectifs visés, l'exploitant met en place une structure de propriété et s'allie à des acteurs de la gouvernance qui l'appuient dans ses choix stratégiques et facilitent l'atteinte de ses cibles en minimisant le risque de conflits d'intérêt. Ces conflits d'intérêt dans les entreprises engendrent des coûts que les acteurs de la gouvernance tentent de minimiser en mettant en place des systèmes de contrôle et d'incitation, appelés mécanismes de gouvernance (Jensen et Meckling 1976). Dans les entreprises familiales<sup>4</sup>, bien que la relation entre actionnaires et dirigeants soit caractérisée par un faible risque de conflits, il n'en demeure qu'il existe un certain potentiel de désaccords entre les propriétaires familiaux (Charreaux 1998).

La présence d'un actionnaire externe au noyau familial semble d'ailleurs être bénéfique dans l'atteinte des objectifs puisque les décisions sont prises suite à une négociation dans laquelle les arguments visant l'accroissement de rentabilité sont privilégiés (Lepage 2011). En effet, le fait de soumettre une partie de la propriété et/ou de la gestion de l'exploitation hors du noyau familial permet d'éviter les problèmes attribuables à la séparation difficile des arguments familiaux de ceux favorisant l'entreprise, étant donné l'imbrication du système famille et travail (Bughin et Colot 2008).

Ainsi, les structures de propriété dans lesquelles se trouvent des couples ou encore des membres d'une même famille de plusieurs générations sont moins à même de mener un projet de développement, le risque de conflits entre les actionnaires étant plus élevé (Miller et Le Breton-Miller 2006).

Une entreprise individuelle où la propriété et le pouvoir de décision sont concentrés aux mains du propriétaire-dirigeant évite quant à elle les conflits d'intérêt avec d'autres actionnaires sur les choix stratégiques menant la croissance de l'entreprise. Le producteur est toutefois influencé

---

<sup>4</sup> A noter que la littérature sur la gouvernance dans les entreprises familiales ou les petites entreprises n'est pas unanime sur la définition et le cadre théorique à privilégier dans l'étude de ces structures de même que sur la présence ou l'absence de conflits d'intérêt (Lepage et al. 2014).

par les autres parties prenantes dont les membres de sa famille et les institutions financières qui sont les principaux partenaires du dirigeant dans la mise en place du plan de développement de l'entreprise. Il est ainsi possible de supposer que les exploitants visant un développement important de leur structure soient amenés à partager davantage l'actionnariat hors noyau familial.

En tant que principal fournisseur de capitaux, les banques ont quant à elles un rôle central dans le financement de la croissance des entreprises agricoles et par conséquent sont un acteur incontournable de leur système de gouvernance. Pour les institutions financières, le financement des petites entreprises représente un risque élevé étant donné la forte asymétrie d'information et la faible communication entre le propriétaire-dirigeant et les banques (St-Pierre 1999). De ce fait, elles exigent un autofinancement élevé et exercent une surveillance accrue. Les relations entre les banques et le dirigeant sont d'ailleurs considérées comme étant plus contraignantes que celles qu'il entretient avec sa famille ou ses associés (Charreaux 1998).

Malgré les conditions de financement facilitatrices (garanties de prêt assurées par le gouvernement et hausse de la valeur des quotas et des terres agricoles) dont dispose le secteur agricole québécois, la dépendance des exploitations agricoles vis-à-vis le financement bancaire est bien réelle. Les risques accrus occasionnés par la phase de croissance devraient inciter les apporteurs de capitaux à assurer une surveillance et par conséquent une gouvernance plus importante des dirigeants. Pour s'assurer de la réussite de son développement, le système de gouvernance de l'exploitation sera amené à évoluer en mettant en place des mécanismes spécifiques à la réalisation de ces objectifs. Cette évolution qui symbolise une perte d'indépendance et de liberté ne sera possible que si le producteur l'accepte voire l'oriente.

Les modalités du système de gouvernance, elles-mêmes potentiellement influencées par le profil de l'exploitant agricole devraient orienter la trajectoire et les modes de croissance des exploitations agricoles. C'est ce que nous nous attacherons à comprendre à travers notre analyse empirique basée sur 7 études de cas de grandes exploitations agricoles au Québec.

### 3. Démarche méthodologique

Dans cette recherche, la méthode des cas multiples a été utilisée afin d'identifier les traits communs existant parmi les propriétaires-dirigeants de grandes exploitations agricoles et qui développent leur entreprise de façon importante, et de définir comment évolue le système de gouvernance de ces entreprises, en lien avec les choix stratégiques de croissance de ces exploitations.

Les études de cas multiples ont à la fois le potentiel de pouvoir étudier en profondeur un phénomène peu généralisé et trouver des similitudes et divergences existant entre les observations de ce phénomène. Ces études dégagent des constats qui se veulent des indicateurs de tendance potentiellement observables dans la population étudiée. Le nombre limité de répondants rencontrés ne permet toutefois pas de généraliser les résultats à l'ensemble des producteurs agricoles. Néanmoins, certains résultats permettraient de souligner des caractéristiques spécifiques au contexte québécois, notamment à travers des comparaisons avec les études empiriques antérieures menées dans d'autres pays.

L'identification des cas a été réalisée en partie grâce à un échantillonnage basé sur la réputation qui consiste à sélectionner les cas d'après la recommandation d'un expert ou d'un informateur clé (Miles et Huberman 2005). Ainsi, dans un premier temps, 15 expert-conseils travaillant directement avec les entreprises agricoles ont été contactés et 10 ont accepté de fournir une liste d'entreprises agricoles qui :

- s'étaient développées de façon importante au cours des dernières années et ;
- se positionnaient parmi les leaders dans leur secteur de production et ;
- démontraient un potentiel à poursuivre ce développement.

Dans un second temps, une recherche à travers diverses publications spécialisées en agriculture (revues, articles de journaux, sites web, concours valorisant les succès d'entreprise) a également été effectuée afin de cibler des exploitations potentielles. Une liste de 22 exploitations a été définie.

Un premier appel téléphonique auprès de ces producteurs a permis de valider la correspondance entre les critères recherchés et les caractéristiques des entreprises ainsi que l'intérêt des producteurs à participer à l'étude. Ainsi, cinq ont été éliminés par manque de concordance et dix n'ont pas souhaité participer soit par manque de temps soit par méfiance étant donné les



informations stratégiques qu'ils devaient accepter de partager et ce malgré la promesse de confidentialité des données et de l'identité des participants.

Sept études de cas ont donc été réalisées dans les grands secteurs québécois de production agricole (lait, porc, bovin, avicole et maraîcher) (cf. Tableau 1). Dans le cadre d'entretiens en profondeur de type semi-dirigé d'une durée moyenne d'environ deux heures, le directeur général et actionnaire, majoritaire ou paritaire, de ces exploitations a été questionné sur :

- le profil du dirigeant et ses projets de développement
- les caractéristiques structurelles et organisationnelles de l'entreprise ;
- les modalités de croissance de l'entreprise ;
- les facteurs qui sont à l'origine du développement de l'entreprise ;
- le fonctionnement du système de gouvernance.

Des *verbatim* ont été réalisés à partir des enregistrements des entretiens puis une analyse de contenu thématique, définie comme une méthode où « *le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage* » (Thietart 2007), a été effectuée. Telle qu'opérationnalisée dans cette étude, l'analyse de contenu est orientée sur le sens de l'unité (un mot, une section de phrase, une phrase entière ou plusieurs phrases) et son lien avec un thème.

Les cas présentent des entreprises de grande voire de très grande taille (en référence à leur surface ou à leur cheptel) lorsqu'elles sont comparées aux autres exploitations de leur secteur de production respectif. Toutefois si on les compare à l'ensemble des entreprises, tous secteurs d'activité confondus, elles peuvent être catégorisées comme des petites voire moyennes entreprises en fonction de leur nombre de salariés. Il n'en demeure que la gestion de proximité, la structure de propriété limitée à un nombre restreint d'individus et le rôle central du propriétaire-dirigeant nous laisse les concevoir comme des petites entreprises. Cela pourrait conforter, l'utilisation conceptuelle de profilage entrepreneurial et de la mobilisation du modèle de la gouvernance pour analyser leurs trajectoires de développement.

Les dirigeants rencontrés ont entre 40 et 60 ans et ont tous repris seul ou en association la ferme familiale. Ils ont des parcours académiques diversifiés, certains dans le milieu agricole, d'autres pas, mais sont tous rapidement revenus sur la ferme familiale à la fin de leurs études bien que certains aient travaillé à l'extérieur.

**Tableau 1. Description des cas à l'étude**

	Spécialisation	Activités	Nombre d'employés
Cas 1	Laitière	400 vaches laitières 1200 hectares en grandes cultures Centre entreposage grains Transport de lait Vente de semence Travail à forfait	15 à 18
Cas 2	Bovine	4500 bouvillons 1500 hectares en grandes cultures Centre entreposage grains	20
Cas 3	Porcine	3200 truies 600 hectares en grandes cultures Unités d'engraissement porcin : 110 000 porcs/an Meunerie Société de transport Société d'équipement agricole	65
Cas 4	Porcine	2000 truies 300 hectares en grandes cultures Unités d'engraissement porcin : 140 000 porcs/an Meunerie Société de transport	35-40
Cas 5	Maraichère	210 hectares en production légumière diversifiée Société d'entreposage et conditionnement Société de commercialisation	20 temps plein 70 saisonniers
Cas 6	Maraichère	320 hectares de brocoli 445 hectares en grandes cultures Société de commercialisation	45 temps plein 112 saisonniers
Cas 7	Avicole	200 000 poules pondeuses 110 000 poulettes 20 000 reproducteurs Meunerie biologique 270 hectares 5800 entailles en régie biologique Huile de tournesol biologique Boutique à la ferme	40

#### 4. Résultats obtenus

Les résultats issus de l'analyse des sept cas ont permis de brosser un portrait des caractéristiques des propriétaires-dirigeants de même que préciser les particularités du système de gouvernance de ces exploitations et leurs liens avec les stratégies de croissance mises en place.

#### 4.1. L'agri-entrepreneur à la tête des entreprises en développement

Alors que dans les TPE la croissance n'est pas toujours considérée comme un objectif en soi (Jaouen 2005), chez les sept producteurs rencontrés la croissance fait partie intégrante de la vision qu'ils ont de leur entreprise agricole. Cette vision se définit par l'ambition de faire croître l'entreprise et de se retrouver à la tête d'une exploitation d'une plus grande taille. Ainsi tels les dirigeants des entreprises en forte croissance (Barringer et al. 2005), ces producteurs ont une vision stratégique tournée vers et pour la croissance.

Cette ambition semble faire partie de l'ADN de ces propriétaires-dirigeants. Alors que plusieurs dirigeants de TPE refusent la croissance de peur de perdre leur autonomie et leur liberté (Marchesnay 2003), les producteurs rencontrés considèrent la croissance comme une façon d'acquérir du pouvoir sur les concurrents voire sur les autres acteurs de leurs filières respectives.

*« J'ai toujours eu une vision de grandeur, c'est historique dans ma famille d'être visionnaire. » Cas 1*

*« Notre vision de la ferme est une entreprise florissante qui se développe constamment. »  
Cas 5*

Afin de concrétiser cet objectif de croissance, ils misent sur la recherche d'informations justes et actuelles. Il s'agit de producteurs curieux et informés qui démontrent un intérêt à comprendre les facteurs influençant leur performance et leur capacité de croître. Par cette recherche d'informations, ils tentent également d'anticiper les changements dans leur environnement de travail qui pourraient nuire ou favoriser leur entreprise. Leur curiosité et leur besoin d'être informés les incitent « à sortir de leur ferme » pour aller découvrir, aussi bien sur le territoire québécois ou canadien qu'à l'international, les innovations disponibles afin d'améliorer le fonctionnement de leur entreprise.

*« Pour se développer, il faut voyager et ainsi avoir une meilleure compréhension du système. Les innovations sont des catalyseurs du développement. » Cas 1*

*« L'innovation est au cœur du quotidien de notre entreprise et ce dans toutes ses sphères : dirigeants, ressources humaines, méthodes de production, collaborations et partenariats, infrastructure et matériel, commercialisation, et même au niveau social avec l'équilibre travail-famille. Nous souhaitons être créatifs en étant à la recherche d'informations et être à l'affût des nouveautés. » Cas 7*

Cette recherche d'informations passe essentiellement par la mise en place d'un réseau social<sup>5</sup> auquel les producteurs se réfèrent fréquemment pour prendre leurs décisions. Bien que l'importance de cet acteur de la gouvernance dans la réussite des TPE (Chollet 2002) tout comme dans celle des exploitations agricoles (Lepage et al. 2014) ait déjà été démontrée, son apport semble d'envergure lors de la croissance de ce type d'entreprises et ce dans ses trois fonctions (Basly 2006) : développer une conscience élevée des opportunités et des menaces de l'environnement, ancrer les décisions sur l'expérience des autres acteurs et transmettre les connaissances et les informations.

Le concept d'« opportunité » est ainsi central dans les discours des producteurs rencontrés. Ces occasions d'affaire se présentent souvent comme la possibilité d'acheter une ferme voisine ou encore de créer un partenariat, avec un client, un fournisseur ou un prestataire de service. Ces opportunités favorisent un développement rapide et permettent de contourner la croissance interne modérée, occasionnée par les faibles quantités de quotas et de terres disponibles.

*« Le réseau de contact à développer et à maintenir est important et il faut être ouvert aux opportunités d'affaire et de partenariats. » Cas 7*

*« Si certains se développent, c'est parce qu'ils vont voir ailleurs ce qui se passe, ils connaissent les opportunités, ils établissent des réseaux de contact. Il ne faut pas être isolés dans sa ferme. Il faut toujours avoir un plan B et C. Pour prendre les décisions stratégiques, il faut toujours se demander ce que font les meilleurs pour réussir. Il faut aller chercher de l'information. » Cas 3*

*« Avoir de l'ambition, une excellente connaissance du milieu et ne pas hésiter à saisir les opportunités. Toutes les acquisitions de ferme ont été une question d'opportunités. » Cas 2*

*« Il faut savoir saisir les opportunités, mais pour y arriver il faut être mis au courant des opportunités, les contacts sont donc très importants et pour avoir des contacts, il faut sortir de la ferme et participer à diverses activités. Ce sont ces opportunités qui amorcent le développement des exploitations. » Cas 1*

---

<sup>5</sup> Ce réseau regroupe l'ensemble des individus et organisations auxquels le producteur se réfère, de façon volontaire, pour rechercher des conseils, des informations ou pour discuter et échanger (Lepage et al. 2014).

La capacité de ces producteurs à saisir les opportunités semble reposer, entre autres choses, sur l'habileté de ces derniers à évaluer le potentiel de l'opportunité en question et des options de financement dont ils disposent. Les producteurs rencontrés semblaient tous avoir une excellente connaissance de leur entreprise mais également de leur marché. Ces producteurs démontraient avec aisance leurs connaissances de leurs données et ratios comptables. Ils sont ainsi capables d'évaluer rapidement les bénéfices financiers potentiels d'un investissement d'opportunité ainsi que les possibles conséquences sur l'entreprise des risques encourus.

Ces producteurs ne sont pas à la quête du risque nul bien au contraire. Ils sont prêts à assumer les risques liés à la mise en place d'un nouveau partenariat, d'une diversification dans une production émergente ou encore d'un nouveau marché. Ainsi tel que proposé par Boehlje et Langemeier (2016), ces chefs d'entreprises semblent réaliser que sans risque ni incertitude, il n'y aura que peu de profits. Fait est à noter que tous les producteurs ont mentionné un choix stratégique réalisé qui n'a pas donné les résultats escomptés. Bien que parfois coûteuses pour l'entreprise, ces expériences ont été présentées comme des apprentissages qui ont permis au dirigeant de prendre des décisions plus judicieuses par la suite.

Alors qu'ils sont tous en maîtrise de leurs données comptables et informations stratégiques, le profil de formation des producteurs rencontrés est diversifié. Pour certains, leur formation équivaut à un baccalauréat professionnel alors que d'autres sont titulaires de master et d'autres encore sont ingénieurs. La formation de ces gestionnaires n'est d'ailleurs pas nécessairement de nature agricole : on retrouve, parmi les producteurs rencontrés, un soudeur, un biologiste mais également des individus ayant fait un parcours académique en administration ou en comptabilité. Ainsi, la formation ne semble être ni un frein ni un levier à la capacité de se développer et de saisir les opportunités. Toutefois, certaines connaissances telles que celles liées à la gestion des ressources humaines deviennent cruciales avec l'accroissement de la taille de l'entreprise et incitent les producteurs à suivre des formations ou à solliciter du mentorat afin de les acquérir.

Enfin, ces producteurs ne se représentent pas comme l'homme à tout faire de leur entreprise mais bien comme une pièce de puzzle parmi tant d'autres. Les gestionnaires rencontrés ont une forte estime de leur équipe de travail. Ainsi dans ces entreprises, dont le nombre de salariés peut dépasser la centaine en période estivale, la délégation est de mise. Dans ces structures, il y a des cadres « supérieurs » formés, spécialisés et de confiance qui ont sous leur responsabilité la prise d'une partie ou de la totalité des décisions opérationnelles. À noter que dans les exploitations visitées, la main-d'œuvre salariée fournit l'essentiel du travail et bien qu'elle soit

principalement non spécialisée et, dans certains secteurs d'activités, constituée de travailleurs étrangers temporaires, les exploitants rencontrés ont le souhait de responsabiliser leurs ressources humaines.

*« Chaque employé est spécialisé, développe des aptitudes précises. Il faut optimiser les compétences de chacun. La formation des employés est essentielle, ils doivent comprendre ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Ils doivent se sentir impliqués et responsabilisés. Il faut chercher à les rendre autonomes. » Cas 4*

Compte tenu de ce portrait, les exploitants rencontrés s'éloignent du profil managérial classique du propriétaire-dirigeant de TPE (Julien 1994) dont les principales caractéristiques sont un chef d'entreprise qui a :

- un rôle dominant, qui ne partage peu d'information et ne délègue que rarement ;
- un cycle de décision stratégique à court terme et en réaction à son environnement ;
- un processus décisionnel intuitif et expérientiel ;
- une faible utilisation des informations et des techniques formelles de gestion.

Il est possible d'assimiler les producteurs rencontrés au profil d'agri-entrepreneur tel que défini par McElwee (2008) et plus spécifiquement, ces entrepreneurs peuvent être considérés tel que des CAP plutôt que des PIC bien que ce profil-type soit celui le plus fréquemment observé dans le secteur agricole. Nous verrons dans la prochaine section que le désir de croissance plutôt que d'indépendance incite ces producteurs à faire évoluer et à formaliser le fonctionnement de leur organisation et de leur structure de gouvernance afin de pouvoir atteindre leurs objectifs.

#### **4.2. Une structure de gouvernance minimisant les conflits d'intérêt**

Alors que toutes les études de cas réalisées présentent des exploitations structurées en multiples sociétés (entre 4 et plus de 10) chapeautées d'une maison-mère (holding), la structure de propriété de ces holdings est quant à elle diversifiée (cf. Tableau 2) :

- un cas en propriété individuelle ;
- un cas en structure intergénérationnelle ;
- 3 cas sont la propriété de fratries ;
- une combinaison d'intergénérationnelle et des actionnaires non familiaux ;
- une combinaison constituée d'une fratrie, d'un couple et d'une structure intergénérationnelle.

**Tableau 2. Structures de gouvernance**

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Nombre d'actionnaires	1	2, père et fille	2 frères	3 frères	8, deux couples et quatre enfants	5 d'une même fratrie	4, deux sœurs, un conjoint et une fille
Structure de propriété	Holding détient 4 sociétés en propriété individuelle	Holding détient 5 sociétés dont 4 sont en propriété partagée en la holding un actionnaire externe à la famille	Holding détient 10 sociétés dont 9 à 100 %, seulement la meunerie est détenu à 25 %.	Holding détient 20 sociétés dont 19 sont à 100 %, seulement la meunerie est détenue à 25 %			
Parties prenantes*	Employés, banquier, fiscaliste, consultant externe, réseau social	Actionnaires, banquier, réseau social	Actionnaires, banquier, réseau social	Actionnaires, banquier, réseau social	Actionnaires, banquier, réseau social, fiscaliste	Actionnaires, banquier, consultant externe, réseau social	Actionnaire, banquier, réseau social

\*Il s'agit des parties prenantes qui sont consultées ou qui influencent les stratégies de croissance.

Il est possible de constater que les structures basées sur un noyau familial (couple ou intergénérationnel) ne sont pas majoritaires et qu'elles sont dans la plupart des cas accompagnées d'un actionnaire externe à ce noyau.

Ces producteurs semblent avoir privilégié des structures de propriété dans lesquelles les risques de conflits d'intérêt avec le noyau familial sont restreints et où les objectifs de rentabilité et de performance financière sont privilégiés à ceux portant sur la qualité de vie de la famille et du couple.

*« À mon avis, il y a beaucoup moins de risque de conflits lorsqu'on ne s'associe pas avec un membre de sa famille, la liberté d'action est également plus grande. » Cas 2*

Les décisions stratégiques sont prises à la suite de discussions entre les actionnaires puis avec le conseiller financier. Tous les producteurs rencontrés se sont d'ailleurs exprimés sur le rôle déterminant du conseiller financier dans leur capacité à se développer et d'autant plus afin de pouvoir accéder aux opportunités d'affaires. En effet, contrairement aux projets de développement planifiés, la capacité de croître via des opportunités est étroitement liée à la rapidité des institutions financières à débloquer les fonds nécessaires. Ainsi, ces investissements au processus décisionnel rapide font en sorte que les exploitants exigent que leur banquier soit flexible dans les modalités proposées et disponible rapidement lorsque la situation l'exige.

*« Être là pour les opportunités qui demandent d'être flexible et de pouvoir accéder rapidement à des capitaux. » Cas 3*

Ceci incite le dirigeant à mettre en place une relation de confiance voir de complicité avec son principal financeur et il n'hésite pas à changer de banquier lorsque cette relation d'exception ne semble pas possible à établir ou lorsqu'elle semble se détériorer. Ainsi, le conseiller financier n'est pas considéré comme un simple fournisseur de fonds mais bien tel un réel allié.

*« La relation avec le conseiller financier est primordiale. Le lien de confiance est déterminant dans la réalisation des projets de développement. Pour que le banquier accepte le projet de 2008, je l'ai amené visiter des fermes qui s'étaient agrandies pour lui montrer des exemples et lui faire comprendre mon projet. » Cas 1*

*« On recherche une relation d'exception avec notre banquier. » Cas 5*

*« Pour se développer, l'importance de la relation avec leur conseiller qui nous assure notre financement est primordial. » Cas 2*

Ainsi, alors que Marchesnay et Fourcade (1997) mentionnent les relations parfois difficiles et conflictuelles entre le dirigeant et le banquier en période de forte croissance, les propriétaires-dirigeants de grandes exploitations agricoles rencontrés semblent considérer, plus que jamais, cet acteur comme un partenaire incontournable et misent sur des relations solides, transparentes et exempte de conflits afin de concrétiser leur projet de croissance.

Aucun des producteurs rencontrés n'a mentionné consulter les membres non-actionnaires de sa famille lors de la prise de décision. Pour la plupart, les décisions stratégiques sont formalisées de façon prévisionnelle dans des plans d'investissement à court, moyen et long terme qui prévoient un « coussin » financier permettant de saisir des opportunités d'affaire non planifiées. Les producteurs rencontrés n'hésitent pas à consulter des ressources externes à l'exploitation, mais également externes au secteur agricole afin de se faire accompagner dans la réalisation de cette planification stratégique.

*« Partage de la décision avec les actionnaires de chaque ferme. Tous les actionnaires doivent d'ailleurs avoir la même vision du développement. » Cas 2*

*« Les décisions stratégiques se prennent avec tous les actionnaires avec chiffres à l'appui en fonction du plan d'investissement qui se fait à tous les 5 ans. » Cas 5*



*« Nous avons un consultant en entreprise qui participe au conseil d'administration et qui nous aide à structurer l'organisation de chaque département et le rôle des actionnaires. »*

#### Cas 6

Le producteur en structure de propriété individuelle se réfère davantage à des externes dans sa prise de décision. Il se fait accompagner par son conseiller financier et d'un fiscaliste mais également d'un consultant externe non spécialisé dans le secteur agricole. Il est également le seul à avoir mentionné qu'il considérait ses salariés dans la prise de décision : *« Bien que la décision me revienne, je m'assois avec mes employés qui participent aux décisions. »* Cas 1

### **4.3. Une formalisation de la gouvernance sous l'impulsion d'un agri-entrepreneur pour une stratégie de croissance externe à dominante partenariale**

Les montages juridiques en holding permettent aux producteurs de conserver leur exploitation principale au sein de leur famille tel un patrimoine à protéger tout en développant leur entreprise via d'autres sociétés. Plusieurs de ces nouvelles sociétés sont créées à travers des partenariats bien souvent sous la forme de co-entreprise en propriété avec des associés non familiaux (d'autres producteurs ou acteurs de la filière).

Ainsi, que ce soit par manque de compétences ou de ressources internes, les producteurs rencontrés se sont montrés ouverts et ont le souhait de mettre en place des alliances afin d'assurer leur projet de développement. La stratégie de s'allier pour développer les exploitations semblent présenter plusieurs avantages tels que le regroupement de l'offre et l'accroissement du pouvoir de négociation avec les autres acteurs de la filière, le partage des risques mais également la possibilité de se diversifier dans des secteurs d'activité moins bien maîtrisés par l'exploitant. Plutôt que de considérer qu'ils perdent de la liberté en s'alliant ou en partageant la propriété de certaines de leurs activités, les producteurs rencontrés y voient plutôt un catalyseur à leur développement.

Pour se développer et devenir l'un des principaux leaders de leur secteur d'activité, tous les exploitants rencontrés ont poursuivi leur spécialisation en tentant à la fois de croître de façon organique, en se procurant des actifs de production lorsque disponibles, puis de se diversifier verticalement (via la mise en place d'une nouvelle activité en amont ou en aval de la production agricole) afin de mieux contrôler leurs coûts de production et le prix reçu pour leurs produits (cf. Tableau 3). Dans certains cas, cette diversification va jusqu'à intégrer la recherche et le développement de nouvelles variétés et de profils génétiques.

*« Nous avons pour nous développer un problème de variétés disponibles pour répondre aux conditions du Québec, nous nous sommes donc associés pour tenter de développer de nouvelles variétés. » Cas 5*

À noter que bien que 3 cas aient donné des exemples actuels ou passés de diversification horizontale (via la mise en place d'une nouvelle production agricole), ces stratégies se sont soit démontrées infructueuses soit de très faible ampleur en comparaison de leur secteur principal d'activité. Il s'agit donc bien pour ces dirigeants de grandes exploitations de diversification amont-avant que de concentration par des alliances avec d'autres producteurs de la même filière.

**Tableau 3. Stratégies de croissance des entreprises**

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Diversification verticale	X	X	X	X	X	X	X
Diversification horizontale	X		X				x
Spécialisation par croissance interne	X	X	X	X	X	X	X
Rachat de ferme	X	X	X	X			X
Alliances stratégiques	X	X	X	X	X	X	X

De façon générale, en tant que petites entreprises, aussi bien la gouvernance (Lepage et al. 2014) que la structure organisationnelle (Julien 1994) des exploitations agricoles sont empreintes d'informalité. Ceci implique un manque de suivi des opérations, un processus décisionnel instinctif et non planifié et peu de mécanismes de gouvernance internes à l'entreprise clairement définis et identifiés comme tel. La situation observée dans les cas étudiés démontre toutefois davantage de formalisation instaurée par la volonté de l'agri-entrepreneur de réaliser sa vision souhaitée de développement de son entreprise.

Les rôles et responsabilités de chaque actionnaire, les processus de prise de décision, la mise en place de comité d'administration, l'élaboration de plan d'investissement à court et moyen terme sont ainsi clairement définis.

*« Alors que la plupart des producteurs produisent puis ensuite se demandent comment ils vont vendre leur production, on fait le contraire, on s'est fixé un seuil : on s'assure de pouvoir vendre au moins 80 % de notre production puis on produit en conséquence. » Cas 5*

*« Chaque actionnaire est directeur de son département : production, vente et marketing, administration, recherche et développement, service technique... Il y a un consultant en entreprise qui aide à structurer chaque département et rôle des actionnaires. À chaque*

*semaine, il y a un comité de direction pour discuter de la planification de la semaine puis chaque directeur travaille avec son équipe pour remplir les objectifs. » Cas 6*

*« On s'est toujours séparé les départements : mon frère, les maternités et grandes cultures et moi les engraisements, les pouponnières et la fertilisation. L'organisation du travail est très informatisée. Pour nous aider dans nos décisions nous participons à plusieurs comparaisons de groupe qui sont très importantes pour savoir si l'on peut faire mieux. » Cas 3*

Ainsi, bien que la confiance demeure un mécanisme de gouvernance privilégié, elle n'empêche pas les producteurs de structurer leur façon de faire ainsi que leur façon de décider afin d'atteindre leur objectif de croissance et convaincre les acteurs de la gouvernance de les accompagner dans cette démarche. Il est possible de constater que malgré la taille grandissante de leur exploitation, ces propriétaires-dirigeants possèdent encore suffisamment de pouvoir décisionnel pour être en mesure d'influencer et de choisir les acteurs de gouvernance et de restreindre les risques de conflits d'intérêts.

*« Pour réussir, il faut garder les meilleurs partenaires et abandonner les moins bons. » Cas 4*

*« Il faut s'entourer des meilleurs. Il faut aller chercher les meilleurs des grandes structures pour qu'ils comprennent bien la vision du développement. » Cas 3*

Tout comme dans les entreprises artisanales, le profil du dirigeant de ces grandes exploitations est un facteur des plus déterminants dans la mise en place de la croissance et cet acteur central adopte des stratégies de croissance souvent considérées comme étant réservées aux entreprises de taille plus importante telles que l'acquisition d'autres fermes ou la diversification (Thévenard-Puthod et Picard 2015).

Ainsi, bien que traditionnellement, la plupart des fermes utilise le modèle de croissance organique ou interne (Boehlje et Langemeier 2016), les stratégies de croissance externes sont bien présentes dans les exploitations étudiées. Pour réussir son développement, le propriétaire-dirigeant de la grande exploitation n'hésite pas à structurer son entreprise et à formaliser davantage sa gouvernance. Il ose ouvrir sa structure de propriété à des individus hors du noyau familial et ne craint donc pas pour son indépendance face au capital contrairement au profil-type d'entrepreneur fréquemment observé dans les mieux ruraux (Julien et Marchesnay 1992). Il n'hésite pas non plus à recourir au financement bancaire et va même au-delà considérant son financeur tel un réel partenaire.

Nos résultats s’inscrivent ainsi dans les débats (certes anciens, mais toujours en cours) autour du caractère entrepreneurial de l’agriculture (*cf.* Tableau 4). Nos investigations montrent clairement la présence d’« agri-entrepreneurs » schumpétériens à la tête des grandes exploitations agricoles au Québec. Ces derniers privilégient des modes de croissance à dominante partenariale. La gouvernance y est plus formalisée et n’est que peu centrée sur le propriétaire-dirigeant. L’actionnaire externe et le banquier sont dans ce sens des acteurs importants pour accompagner le propriétaire-dirigeant dans ses projets de développement.

**Tableau 4. Synthèse des résultats**

Éléments étudiés	Résultats obtenus
Dirigeants	Forte ambition de croissance ; Recherche d’information et innovation ; Réseau social et partenaires externes ; Saisie d’opportunité ; Prise de risques maîtrisée et compétences comptables ; Profil de chef d’orchestre, éléments du puzzle et valorisation de l’équipe
Gouvernance	Noyau familial important dans la structure de propriété, mais majorité des exploitations avec implications parties externes ; Des structures de gouvernance « évoluées » : holding, sociétés diversifiées ; Rôle important du banquier, au-delà du simple financement des investissements, mais pour recueil d’informations et saisie d’opportunité
Croissance	Une trajectoire de croissance récurrente : interne organique en phase de spécialisation et externe-partenariale en phase de diversification verticale ; Croissance externe basée sur les alliances ; les alliances, catalyseur du développement La co-entreprise en propriété avec des associés non familiaux comme mode privilégié.

## 5. Conclusions, limites et perspectives

Pour être mesure de réaliser le potentiel de développement associé au secteur agricole québécois, les producteurs devront faire évoluer leur entreprise en contournant certains freins liés à leur environnement et aux spécificités du secteur agricole. Notre recherche s’interrogeait sur les caractéristiques entrepreneuriales des chefs de grandes exploitations au Québec et leurs modes de gouvernance d’une part, et les liens qui peuvent exister entre ce diptyque (profil-gouvernance) et les trajectoires de croissance de ces entreprises d’autre part.

Notre posture de départ avait pour ambition de prendre en compte le profil entrepreneurial de propriétaire dirigeant de grandes structures agricoles. Nous avons donc appliqué un double questionnement académique au secteur agricole : une analyse entrepreneuriale (analyse du

profil du dirigeant), et une analyse des liens entre la gouvernance et la croissance de l'exploitation agricole à travers le modèle de la gouvernance (Charreaux 1997). A ce stade exploratoire, l'objectif n'était nullement de confirmer des relations, mais d'identifier des liens potentiels, et delà, de renforcer la pertinence d'un croisement théorique (agri-entrepreneur-gouvernance).

Les sept études de cas réalisées afin de comprendre la gouvernance ainsi que les profils du propriétaire-dirigeant des modèles d'exploitation qui se développent au Québec ont permis d'identifier des piliers communs qui sous-tendraient leur croissance :

- D'abord, les propriétaires-dirigeants des exploitations possèdent un ensemble de caractéristiques associées dans la littérature à l'agri-entrepreneur ;
- Ensuite, une forte implication des acteurs de la gouvernance (actionnaires, réseau social et banquier) qui partagent les objectifs communs de développement de l'entreprise et la vision du dirigeant afin de réduire les risques de conflits d'intérêt ;
- Enfin, la formalisation de la gouvernance et de l'organisation de l'entreprise par la mise en place d'une structure de propriété et de mécanismes de gouvernance qui favoriseraient la réalisation du développement de l'entreprise via un processus décisionnel organisé.

Les propriétaires-dirigeants rencontrés possèdent un ensemble de caractéristiques associées au profil de l'« entrepreneur », au sens académique du terme : prise de risque, ambition de croissance, innovation, management d'équipe sur la base de compétences souvent construites, mais également ouverture sur les parties prenantes, désir de maîtrise des activités liées à leur métier de base, avec notamment des alliances verticales visant la maîtrise de l'amont ou de l'aval et de la logistique.

Il s'agit de producteurs dont l'ambition de croître traduit la vision qu'ils ont de leur entreprise à long terme. Ils sont curieux et à la recherche constante de nouvelles connaissances qui leur permettent d'atteindre leur objectif et ils considèrent les innovations comme des catalyseurs de leur développement. Pour arriver à concrétiser leurs ambitions de croissance, ils mobilisent des réseaux qui leur fournissent à la fois des informations sur l'amélioration de leur organisation mais également sur les opportunités disponibles pour se développer rapidement. Malgré des formations diverses, ils démontrent une excellente connaissance de leur entreprise, et ont ainsi la capacité d'évaluer rapidement le potentiel des opportunités. Ils favorisent la responsabilisation des employés et n'hésitent pas à déléguer les opérations afin de se concentrer sur les décisions stratégiques.

Outre la croissance interne par spécialisation, la diversification verticale dans un secteur d'activité spécifique est la principale stratégie de croissance de ces exploitations. Pour réussir leur projet de développement, les exploitants n'hésitent pas à mettre en place des partenariats et des alliances permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de partager les risques encourus dans les nouvelles activités. Ces producteurs privilégient des structures de propriété dans lesquelles les arguments de nature émotive semblent quasiment absents et où les risques de conflits d'intérêts sont minimisés par la présence d'actionnaire partageant une vision commune du développement de l'entreprise ainsi que d'actionnaire externe au noyau familial.

Afin de pouvoir se développer rapidement et de pouvoir accéder à des opportunités, la réactivité et la flexibilité du banquier sont déterminantes. Pour s'assurer de ces conditions, une relation de confiance voire de complicité est essentielle entre ces deux acteurs. Le banquier devient un allié, un partenaire incontournable au développement. Enfin, c'est par la formalisation de la gouvernance et de l'organisation de l'entreprise que se distinguent ces grandes exploitations dans lesquelles les propriétaires-dirigeants mettent en place une structure de propriété, des mécanismes de gouvernance et un processus décisionnel organisé.

Ces premiers résultats montrent donc un profil entrepreneurial classique mais peu analysé jusque-là pour les dirigeants des grandes exploitations agricoles (Le Clanche et Mouchet 2015 ; Remy 2011). La maîtrise du métier agricole coïncide avec des qualités managériales d'un propriétaire-dirigeant. De même, la gestion de l'exploitation n'exclut pas une gouvernance élargie, incluant des associés, des investisseurs et d'autres parties prenantes. Enfin, les ambitions de croissance ne se limitent pas à des augmentations des surfaces agricoles ou du cheptel, mais intègrent des opérations de diversification verticale *via* des alliances et des partenariats.

Notre recherche présente néanmoins certaines limites, tant conceptuelles que méthodologiques. La première concerne le choix du modèle théorique d'analyse de la croissance de ces exploitations. Il serait important d'isoler les trois composantes (dirigeant, gouvernance, croissance) et d'analyser d'abord chacune de manière approfondie. Ensuite, la taille de l'échantillon, le caractère qualitatif du recueil et du traitement des données, les spécificités de la région géographique (par rapport aux choix des cultures, aux soutiens publics, au foncier agricole) ne permettent pas de généralisation des résultats obtenus. Ces limites n'en sont pas moins des perspectives de recherche autour de la thématique des dirigeants et de la gouvernance des grandes exploitations agricoles.

## Références bibliographiques

- Barringer, B. R., Jones, F. F. et Neubaum, D. (2005). "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders." Journal of Business Venturing 20(5): 663-687.
- Basly, S. (2006). L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance. 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. Fribourg.
- Boehlje, M. et Langemeier, M. (2016). "Farm Growth: Challenges and Opportunities." Farmdoc Daily 6(148): Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Bourgeois, L. et Maresca, S. (1985). "Agriculteurs et petits entrepreneurs : Peut-on faire des comparaisons ?" Économie Rurale(169): 3-4.
- Bughin, C. et Colot, O. (2008). "La performance des PME familiales belges. Une étude empirique." Revue française de gestion 6(186): 1-17.
- Capron, M. et Quairel, F. (2001). Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. Rapport pour le Commissariat du Plan " Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes".
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, Théories et faits. Paris, Economica: 421-469.
- Charreaux, G. (1998). La gouvernance des PME. PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement. Paris, Economica: 109-116.
- Chollet, B. (2002). L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat 6ème Congrès international francophone sur la PME. Montréal.
- Écoressources (2017). L'agriculture au Québec, un potentiel de développement à exploiter, Préparé pour l'Union des producteurs agricoles: 42.
- Ferrières, J.-M. (1957). "L'exploitant agricole peut-il être un chef d'entreprise moderne ?" Paysans(6): 22-28.
- Foliard, S. (2010). La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. 10ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Bordeaux.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston, Pitman.
- Jaouen, A. (2005). Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse. Économie et gestion. Montpellier, Université Montpellier I. **Thèse de doctorat**.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." Journal of Financial Economics 3(4): 305-360.
- Julien, P.-A. (1994). Les PME : bilan et perspectives. Paris, Economica.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME Perspectives en management stratégique. Paris, Economica-Gestion.
- Le Clanche, J.-F. et Mouchet, C. (2015). Le petit agriculteur schumpeterien, un acteur de l'évolution de l'agriculture du 21ème siècle. Colloque de la SFER : Structures d'exploitation et exercice de l'activité agricole : Continuités, changements ou ruptures ? Rennes (France): 22.
- Lepage, F. (2011). Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises, Montpellier Supagro. **Doctorat**: 365.
- Lepage, F., Couderc, J.-P. et Perrier, J.-P. (2014). "Déterminants des décisions d'investissement dans les exploitations laitières. Une approche par la théorie de la gouvernance élargie." Économie Rurale(341): 06-24.
- Lepage, F., Couderc, J.-P. et Perrier, J.-P. (2014). "La gouvernance dans les très petites entreprises : de la définition au modèle théorique." Revue française de gouvernance d'entreprise(12): 65-87.

- Marchesnay, M. (2003). "La petite entreprise : sortir de l'ignorance." Revue française de gestion **3**(144): 107-118.
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997). Gestion de la PME/PMI. Paris, Nathan.
- McElwee, G. (2006). "Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills." Journal of Developmental Entrepreneurship **11**(3): 187-206.
- McElwee, G. (2008). "A taxonomy of entrepreneurial farmers." International journal of entrepreneurship and small business **6**(3): 465-478.
- Miles, M. et Huberman, M. (2005). Analyse des données qualitatives. Bruxelles, de Boeck.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. (2006). "Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities." Family Business Review **19**(1): 73-87.
- Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation (2017). Cahier thématique 3 : Perspectives d'avenir pour les entrepreneurs agricoles et les pêcheurs: 46.
- Olivier-Salvagnac, V. et Legagneux, B. (2012). "L'agriculture de firme: un fait émergent dans le contexte agricole français?" Études rurales(190): 77-97.
- Remy, J. (2011). "De la célébration de l'agriculture familiale à la promotion de l'agriculteur-entrepreneur : succession ou coexistence ?" Revue Pour **5**(212): 165-178.
- Sachs, R. E. (1973). "The farmer an entrepreneur personality." Sociologia Ruralis **13**(2): 194-214.
- St-Pierre, J. (1999). La gestion financière des PME : Théories et pratiques. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Thévenard-Puthod, C. et Picard, C. (2015). "Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant." Revue internationale PME **28**(3-4).
- Thietart, R.-A. (2007). Méthodes de recherche en management Paris, 3e édition, Dunod.
- Torrès, O. (1999). Les PME. Paris, Dominos Flammarion.