

**Soumission au 16èmes Journées de Recherches en Sciences Sociales  
15-16 décembre 2022, Clermont Ferrand  
Société française d'économie rurale**

---

**Les agricultrices propriétaires uniques : une analyse de la diversité de leurs modèles  
d'affaires**

**Fanny LEPAGE**

**Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation,  
Université Laval**

**[fanny.lepage@eac.ulaval.ca](mailto:fanny.lepage@eac.ulaval.ca)**

**Karima AFIF**

**Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation,  
Université Laval**

**[karima.afif@fsaa.ulaval.ca](mailto:karima.afif@fsaa.ulaval.ca)**

**Stevens AZIMA**

**Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation,  
Université Laval**

**[stevens.azima.1@ulaval.ca](mailto:stevens.azima.1@ulaval.ca)**

**Jessie GREENE**

**Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation,  
Université Laval**

**[jessie.greene.1@ulaval.ca](mailto:jessie.greene.1@ulaval.ca)**

## **Les agricultrices propriétaires uniques : une analyse de la diversité de leurs modèles d'affaires**

### **Résumé**

Dans le contexte agricole, les inégalités entre agricultrices et agriculteurs se perpétuent. Le Québec n'échappe pas à cette réalité qui se reflète aussi bien dans les dimensions organisationnelles des entreprises telles que la répartition des tâches selon le sexe, celles liées à l'accès à la propriété agricole et au financement ou encore dans les difficultés liées à la conciliation travail-famille et au manque de reconnaissance du statut d'agricultrice. La question du statut et plus spécifiquement celui de cheffe d'exploitation demeure : la femme en agriculture est rarement considérée comme une entrepreneure à part entière. Pourtant, les femmes se positionnent en agriculture selon diverses trajectoires et projets d'installation, ce qui influence les ressources et compétences dont elles disposent pour mener à bien leur établissement. C'est pour combler cette lacune que cette étude porte sur les agricultrices propriétaires uniques (APU) ayant démarré leurs entreprises. Cette recherche s'inscrit dans une perspective théorique entrepreneuriale qui permettra de compléter les constats effectués dans d'autres corpus théoriques (sociologique, étude du genre, travail social) à propos des APU. Cet article investigate les modèles d'affaires choisis par les APU : Comment les facteurs issus du profil des entrepreneures et de leurs écosystèmes influencent le recours aux différents modèles d'affaires adoptés ? En répondant à cette question, les résultats proposent une analyse de la diversité des modèles d'affaire de même qu'une description des éléments influençant la mise en place de ces modèles. Certaines recommandations sont ainsi dérivées afin d'améliorer l'offre de services et les politiques de soutien offerts au APU.

**Mots clé :** Modèle d'affaire, agricultrice, propriétaire unique, démarrage, Québec, approche globale de l'entrepreneuriat.

## INTRODUCTION

Dans le contexte agricole, les inégalités entre agricultrices et agriculteurs sont marquées (Lemarchant et Seiller 2021). Le Québec n'échappe pas à cette réalité qui se reflète aussi bien dans les dimensions organisationnelles des entreprises telles que la répartition du travail selon le sexe, dans l'accès à la propriété agricole et au financement, ou encore dans les difficultés liées à la conciliation travail-famille et au manque de reconnaissance du statut d'agricultrice (Conseil du statut de la femme 2019, Nguyen 2021). Bien qu'elles soient passionnées par leur métier (Conseil du statut de la femme 2019), les femmes œuvrant dans l'agriculture continuent souvent à être « invisibilisées » (Sachs 1983, Lemarchant et Seiller 2021), et leurs efforts ne sont pas toujours reconnus ou valorisés (Annes et Wright 2017). Ce constat amène inévitablement les communautés académiques à avoir une réflexion autour de la question de la reconnaissance des agricultrices (Nicourt 2014).

La question du statut et plus spécifiquement celui de cheffe d'exploitation demeure importante et encore plus lorsqu'il s'agit d'un statut assumé seule, sans co-exploitant. En effet, le positionnement de la femme en agriculture dans les études consultées est principalement « la femme de... » (Ball 2020, Lemarchant et Seiller 2021) ou encore « la fille de... » et « la mère de... » (Bessière et Gollac 2014). Ces femmes sont plus rarement considérées comme des entrepreneures à part entière (Ball 2020). Alors que pour certains les femmes se distinguent comme les « nouveaux entrepreneurs » du monde agricole (Alston 2003), les femmes entrepreneures en agriculture ne sont toujours pas considérées dans la comptabilisation des femmes entrepreneures au Canada (Fletcher, Newton et al. 2020).

Pourtant pour la seule province du Québec, le nombre d'entreprises détenues par une femme seule a augmenté de 25 % entre 2011 et 2016 puis de 30 % entre 2016 et 2021 (2 290 fermes en 2021) alors que dans le cas des hommes seuls, une diminution de 4 % est observable sur la première période et de 7 % pour la seconde (13 375 fermes en 2021) (Statistiques Canada 2017, 2022). Malgré cette représentation améliorée, il est démontré, en comparaison avec les fermes dirigées seulement par des hommes, que le fait d'être une femme seule ou des femmes seules à la tête de l'exploitation augmente significativement la probabilité d'échec voire même de sortie des exploitations, qu'il s'agisse de nouvelles entreprises agricoles ou d'entreprises agricoles relativement bien établies (Chen, Weersink et al. 2022). Ce constat fort inquiétant, qui lie les difficultés rencontrées afin de créer de la valeur au fait d'être une femme seule en agriculture, reste ambigu et mérite donc d'être exploré plus en profondeur.

Dans cette étude exploratoire, nous nous intéressons à ce segment d'agricultrices propriétaires uniques (APU), ou agricultrices seules, qui ont démarré une entreprise agricole dont elles sont les propriétaires uniques. Nous proposons de les considérer comme une population hétérogène d'entrepreneures (Constantinidis 2011, d'Andria et Gabarret 2016). L'approche habituellement privilégiée dans la littérature demeure l'étude des spécificités des agricultrices comparativement à leurs compères (Nguyen 2021, Unay-Gailhard et Bojnec 2021), toutefois les recherches portant sur les entrepreneures agricoles

demeurent encore rares dans les pays développés (Ball 2020). L'étude de la diversité des moyens selon lesquels les productrices accèdent aux terres agricoles (Pilgeram et Amos 2015), voire de l'existence ou de l'émergence d'identités féminines multiples en milieu rural (Annes, Wright et al. 2021), a également fait l'état de recherches récentes. En dépit de ces avancées, on en sait encore peu sur l'entrepreneuriat chez les agricultrices propriétaires uniques.

En s'inscrivant dans l'approche globale de l'entrepreneuriat (Schmitt 2017), cet article vise à investiguer la diversité des modèles d'affaires choisis par les APU ayant démarré leur propre entreprise. L'étude des modèles d'affaire des femmes entrepreneures est d'ailleurs considérée comme l'un des quatre thèmes majeurs abordés par la littérature en entrepreneuriat féminin (Constantinidis 2011). La littérature souligne déjà des spécificités aux modèles d'affaire déployés par les agricultrices comparativement à leurs collègues masculins (Dufresne 2006, Sachs, Barbercheck et al. 2016) que ce soit en adoptant de nouvelles pratiques comme l'hébergement touristique et la vente directe (Giraud et Remy 2013), en mettant en place des modes de gestion et de production agricoles singuliers (Bouquet 2018b, Conseil du statut de la femme 2019) ou encore en adoptant de nouvelles pratiques professionnelles (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation 2018). En contexte français, Rieu et Dahache (2007) soulignent que les agricultrices se distinguent des agriculteurs et de leurs conjointes par leur style de management qui se base, entre autres, sur le travail en groupe, la contribution des réseaux professionnels comme les coopératives, l'appel à du personnel salarié et la diversité des productions. D'autres recherches ont souligné que les APU avaient moins accès au financement que les agriculteurs en raison, entre autres, de l'âge et du type de production (Auger et St-Cyr 2009). Ainsi au-delà des caractéristiques intrinsèques des productrices, ce sont également les composantes de leur projet d'affaire qui les différencieraient.

Pour combler cette lacune dans la littérature, la présente étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Comment les facteurs issus du profil des agricultrices propriétaires uniques et de leur écosystème influencent le recours à différents modèles d'affaires ? Nous mettrons ainsi en lumière les principaux facteurs qui influencent le développement des entreprises agricoles détenues uniquement par des femmes.

Pour répondre à cette question, une recherche qualitative basée sur des entrevues semi-structurées, a été conduite auprès de 19 agricultrices propriétaires uniques au Québec. Des données sur leur profil, l'écosystème de leur entreprise et leur modèle d'affaire ont été collectées. L'analyse de ces données s'appuie sur l'approche *data structure* (Gioia, Corley et al. 2013) qui consiste s'inspirer directement des construits tels que formulés par les participants (*first-order concepts*) pour aboutir à des thèmes plus théoriques (*second-order themes*) qui sont eux-mêmes ramenés ultimement à des dimensions clés du phénomène étudié (*aggregate dimensions*). Cette démarche a permis de renseigner empiriquement chacune des composantes du « Modèle 3M » de l'entrepreneuriat chez ces agricultrices, tels que proposés par l'approche globale de l'entrepreneuriat (Schmitt 2017). Ce modèle se base sur trois composantes à savoir le « moi » (que nous ramenons au profil de l'agricultrice), « mon projet entrepreneurial » (que nous capturons par le modèle d'affaire) et « mon écosystème. » Nous parvenons ainsi à démontrer l'existence d'une diversité de

profils et d'écosystèmes, tantôt en tension tantôt mis en cohérence au sein de modèles d'affaires variés, toujours en construction, déployés par les agricultrices propriétaires uniques ayant démarré leur entreprise agricole au Québec.

La suite de l'article est organisée comme suit. La section 1 présente une revue de la littérature sur les modèles d'affaire dans les écrits d'entrepreneuriat et d'agriculture. La section 2 décrit la méthodologie de recherche et la section 3 présente les résultats de la recherche. La section 4 discute les implications théoriques et managériales de l'étude. Enfin, les limites de l'étude et les opportunités de recherches futures sont présentées à la section 5.

## **1. REVUE DE LITTERATURE**

### **1.1. Les femmes seules en agriculture**

Alors que le modèle de l'entrepreneur individuel unique tend à s'estomper et que l'entrepreneuriat en équipe est de plus en plus valorisé, le nombre de femmes seules qui démarrent une entreprise dans le secteur agricole s'accroît. Malgré ceci, l'agriculture fait partie des secteurs d'activité dans lesquels la proportion des femmes propriétaires est la plus faible (Allen et Sachs 2012). Au Québec, cette proportion s'élève à 3,1 % en agriculture comparativement à plus de 10 % pour des secteurs tels que les services professionnels, scientifiques ou techniques ou encore les arts et spectacles (Brière, Tremblay et al. 2021). Bien que l'accès à la profession agricole demeure fortement liée à leur conjoint (Bessière et Gollac 2014), les femmes se positionnent en agriculture selon diverses trajectoires et projets d'installation (Tchékémian 2014), ce qui influence les ressources et compétences dont elles disposent pour mener à bien leur établissement (Lemarchant et Seiller 2021).

Toutefois, la littérature étudie rarement la femme comme une agricultrice seule à part entière, elle est plutôt étudiée dans une relation d'épouse ou comme partie d'un collectif. L'évolution des tâches, les problématiques liées à la conciliation travail-famille ou à la légitimité sont mis de l'avant en comparaison de leurs homologues masculins. Quelques rares travaux (Pearson 1979, Sachs 1983, Haugen 1990, Haugen et Brandth 1994, Rosenfeld et Tigges 2021) qui se sont penchés sur la situation sur des agricultrices seules (qui sont sans maris ou les seules exploitantes sur leur ferme) sont identifiés par Ball (2020) dans sa revue de littérature sur les agricultrices dans les pays développés.

D'après un récent état des lieux sur l'entrepreneuriat féminin au Canada publié par le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (2020), plusieurs constats/tendances sont observables lorsqu'on s'intéresse aux entreprises féminines, notamment :

- Les entreprises détenues majoritairement par des femmes se trouvent plus souvent dans des régions urbaines que dans des régions rurales.
- L'agriculture est souvent exclue des discussions portant, de manière générale, sur l'entrepreneuriat et, plus particulièrement, sur l'entrepreneuriat féminin, alors même qu'elle représente depuis longtemps un segment typique de l'entrepreneuriat canadien.

- Les femmes sont sous-représentées en tant que propriétaires majoritaires d'exploitations agricoles, bien qu'elles en partagent souvent la propriété, généralement avec leur conjoint.

L'examen de plusieurs études portant sur les agricultrices au Québec permet aussi de dégager d'autres constats/tendances. Même si ces études n'analysent pas le cas particulier des agricultrices propriétaires uniques, les constats/tendances relevées peuvent servir à des fins de comparaison.

- La relève agricole féminine s'est accrue entre 2016 et 2021, passant de 26 % à 29 % et opte plus souvent pour le démarrage d'une entreprise (45 % en 2021) que la relève masculine (32 % en 2021) (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation 2021a). La réalité spécifique des agricultrices propriétaires uniques n'est toutefois pas analysée.
- Un rapport du Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation (2021b) fournit des informations sur la conciliation travail-famille au sein des couples en agriculture où les femmes sont coexploitantes. Il confirme une division sexuelle du travail (les femmes consacrent plus de temps aux soins des enfants et aux tâches domestiques alors que les hommes consacrent plus d'heures par semaine à l'entreprise) et une plus forte popularité du travail à l'extérieur de la ferme chez les ménages établis par démarrage que chez ceux établis par transfert familial.
- Un rapport préliminaire du Centre d'Innovation Sociale en Agriculture (2017), à la suite de discussions avec 18 femmes, dont trois étaient propriétaires uniques, avait rapporté des défis importants, entre autres, en matière de conciliation travail-famille au niveau des agricultrices de la relève.

Par ailleurs, une série de travaux souligne une présence marquée des agricultrices dans les systèmes alimentaires alternatifs, notamment les circuits courts, les systèmes locaux et l'agriculture biologique (Wells et Gradwell 2001, Trauger, Sachs et al. 2010). Leur présence dans une exploitation est aussi associée à de plus fortes chances que l'exploitation développe des activités diversifiées comme la vente directe, la transformation de produits fermiers, ou l'agrotourisme (Giraud et Remy 2013). Unay-Gailhard et Bojnec (2021) ont identifié un ensemble de facteurs à l'origine de cette forte présence, dont le style entrepreneurial de ces femmes qui serait mieux valorisé dans ces espaces alternatifs. D'autres chercheurs mettent l'accent sur l'émergence d'identités féminines non traditionnelles qui auraient le potentiel de transformer les rapports sociaux de genre dans le système alimentaire en revendiquant l'identité d' « agricultrice », en embrassant des valeurs sociales et écologiques, ou en misant sur des stratégies innovantes et participatives pour accéder aux ressources et aider d'autres agricultrices à y accéder (Sachs, Barbercheck et al. 2016). Ces enjeux se retrouvent également au Canada et au Québec (Hall et Mogyorody 2007, Mundler et Laughrea 2016, Laforge, Fenton et al. 2018).

### **1.2. Le modèle d'affaires comme unité de diversité entrepreneuriale**

Durant les dernières décennies, les écrits portant sur le modèle d'affaires se sont multipliés (Bigelow et Barney 2021, Lanzolla et Markides 2021). En effet, il n'est plus considéré seulement comme la prise et la réalisation de décisions d'envergure portant sur la concurrence en matière de prix, de production et de relation avec la clientèle, mais aussi de

la concurrence en « matière de chaînes de valeur et, plus profondément, la structuration des usages sociaux : modes de consommation, stimulation des échanges entre pairs, rapport au territoire » (Benghozi 2015, p. 17). Un modèle d'affaires présente donc la configuration selon laquelle la valeur des projets d'entrepreneuriat est créée, livrée et appréhendée par une entreprise (Teece 2010).

Plusieurs chercheurs ont exprimé leurs préoccupations quant à l'utilisation du concept du modèle d'affaires. À titre d'exemple, Teece (2010) souligne que les modèles d'affaires sont souvent cités, mais demeurent rarement analysés, ainsi ils ne sont pas bien compris. Pour sa part, Arend (2013) explique que le modèle d'affaires est fortement employé dans la « description » des fonctions des organisations, mais il est rarement utilisé en matière de cadrage théorique. Bigelow et Barney (2021) constatent également que le modèle d'affaire demeure peu mobilisé dans le développement des fondements théoriques. Pourtant, Lanzolla et Markides (2021) soutiennent que ce concept pourrait potentiellement rendre la littérature sur les stratégies d'entreprise plus riche tant sur le plan pratique que théorique. En définitive, le modèle d'affaire représente une approche cruciale qui permet d'alimenter le volet stratégie de l'entreprise et les ressources nécessaires pour garantir sa pérennité et sa place dans un marché de plus en plus concurrentiel (Saint-Ges 2021).

Dans la littérature, il découle de l'évolution du concept de modèle d'affaires plusieurs catégories selon les auteurs. Selon Afuah (2003), il existe quatre principales catégories à savoir les *facteurs industriels*, les *positions*, les *ressources* et les *coûts* (cité dans Lohento et Sotande (2020)). Selon Johnson, Christensen et al. (2008), toute entreprise ayant un succès emploie d'ores et déjà un modèle d'affaires efficace axé sur quatre catégories essentielles, notamment, la *valeur client*, la *formule générant du profit*, les *ressources clés* et les *processus clés*. Selon Mullins, Mullins et al. (2009), un modèle d'affaires réussi est celui qui est basé sur cinq principes fondamentaux, à savoir le *modèle de revenus*, le *modèle de marge brute*, le *modèle d'exploitation*, le *modèle de fonds de roulement* et le *modèle d'investissement*. La diversité de catégories du modèle d'affaire a permis à Osterwalder (2004) de proposer une représentation appelée CANVAS qui est scindée en neuf catégories : l'*activité*, les *partenaires*, les *valeurs*, les *ressources*, les *clients* et leurs *caractéristiques*, les *relations avec les clients*, le *réseau de distribution*, la *structure des coûts* et les *revenus*.

Cependant, bien que le modèle d'affaires permette d'avoir une vision bien définie des stratégies d'envergure de l'entreprise (Casadesus-Masanell et Ricart 2010), il n'est généralement pas déterminé d'une manière claire au tout début (Partalidou, Paltaki et al. 2018). Son analyse doit donc rester ouverte et les cadres théoriques adoptés doivent considérer le caractère dynamique du modèle d'affaires.

### **1.3.Modèle d'affaires et femmes entrepreneures**

Selon le Global Entrepreneurship Monitor (2017) , rien qu'en 2016, près de 163 millions de femmes ont démarré leur entreprise à travers plus de 70 pays dans le monde et cette tendance semble la hausse. Ce constat illustre l'influence positive des femmes sur le volet économique ainsi que sur le développement et le bien-être de la société à l'échelle mondiale (Scuotto, Serravalle et al. 2019). En effet, elles sont plus susceptibles que les hommes de

respecter les valeurs et les normes sociales dans leurs entreprises (Nicolás et Rubio 2016). Les femmes sont aussi aptes à influencer les liens avec les investisseurs par leur volonté de faire croître la rentabilité de leur entreprise (Lacle 2020). Leur présence dans la gouvernance des entreprises a d'ailleurs un impact positif sur la performance de celles-ci (Moreno-Gómez, Lafuente et al. 2018). Dans son étude sur la typologie des entrepreneurs selon le genre, Alexandre (2016, p. 109) souligne qu'il existe différents styles d'entrepreneures, en l'occurrence le style démocratique, interactif et plus ouvert, l'équilibre vie familiale/vie professionnelle, le style de gestion horizontal et participatif, les altruistes, les économes, les styles attirés par la richesse sociale, humaine et éthique, le sens de l'épargne, la facilité relationnelle, audacieuses, leadership. Au Québec, les femmes entrepreneures mettent aussi plus d'accent que les hommes sur l'importance de réaliser leur rêve ou leur passion (Ibanescu et Marchand 2018). Cependant, force est de constater que les femmes entrepreneures demeurent entravées par plusieurs grands défis le long de leur parcours (Chatterjee, Das et al. 2018). À la suite des entrevues semi-structurées avec 62 agricultrices en France et aux États-Unis, Annes et Wright (2017) ont constaté que certaines agricultrices rencontrent des difficultés et même de l'hostilité lorsqu'elles tentent de participer à des réseaux d'agriculteurs, ce qui les a amenés à se retirer de ces réseaux.

Un indice annuel publié en 2018 par le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship montre que les femmes affichent moins de confiance dans leurs capacités pour se lancer en affaires que les hommes (même si chez les femmes ce manque de confiance diminue avec l'âge) et elles craignent davantage les risques (Ibanescu et Marchand 2018). De plus, les femmes lancent leurs projets plus tard que les hommes car elles attendent d'avoir accumulé de l'expérience et du capital (Venne 2020). Les écrits soulignent également que les petites entreprises dirigées par des femmes, spécialement celles issues de minorités, détiennent un très faible taux d'approbation bancaire, alors que les femmes mariées semblent afficher un meilleur taux d'approbation (Lacle 2020).

Selon la littérature liée à l'entrepreneuriat, il existe certaines compétences nécessaires pour l'évolution des entreprises, notamment la recherche d'opportunités, le développement du réseau, les traits de personnalité et la gestion du temps (Agarwal et Lenka 2017, Kerr, Kerr et al. 2018). Plus spécifiquement, en entrepreneuriat féminin, Suwanan, Kurniawan et al. (2021) identifient deux compétences ayant un impact positif sur l'intention entrepreneuriale des jeunes femmes en milieu rural, notamment les compétences liées à l'administration et la capacité à élaborer un modèle d'affaires. Dans ce sens, une étude en Inde a révélé l'importance d'étudier le modèle d'affaires des organisations dirigées par des femmes entrepreneures en vue d'indiquer les facteurs en lien avec le genre qui peuvent influencer la démarche de création de valeur (Rastogi, Baral et al. 2022). D'ailleurs, l'étude de Lima, Baudier et al. (2018) montre également que les femmes tendent plus aux bénéfices relatifs à la conception créative des outils plutôt qu'aux bénéfices fonctionnels auxquels tendent les hommes. Néanmoins, il apparaît dans la littérature que le concept de modèle d'affaires demeure encore peu mobilisé dans l'étude de l'entrepreneuriat féminin (Jennings et Brush 2013, Léger-Jarniou, Nelson et al. 2015).

Par ailleurs, les écrits ayant traité l'entrepreneuriat des femmes portant sur les modèles d'affaires font ressortir plusieurs questionnements relatifs à la performance, la pérennité et

la croissance des entreprises créées par des femmes (Lacle 2020). Il semble que le modèle d'affaires joue un rôle important et positif dans le cadre du management organisationnel (Fouda 2014). Certaines recherches se sont aussi intéressées au rôle de l'environnement familial immédiat (rôle et statut socioéconomique du mari, les contraintes imposées par le nombre d'enfants dont il faut prendre soin) dans la décision des femmes mariées de lancer leur propre entreprise (Macpherson 1988, Caputo et Dolinsky 1998, Bruce 1999, Lombard 2001, Parker 2008). Les résultats tendent à démontrer la pertinence de prendre en compte ces facteurs, entre autres, pour mieux comprendre la conception du modèle d'affaires des femmes entrepreneures mariées.

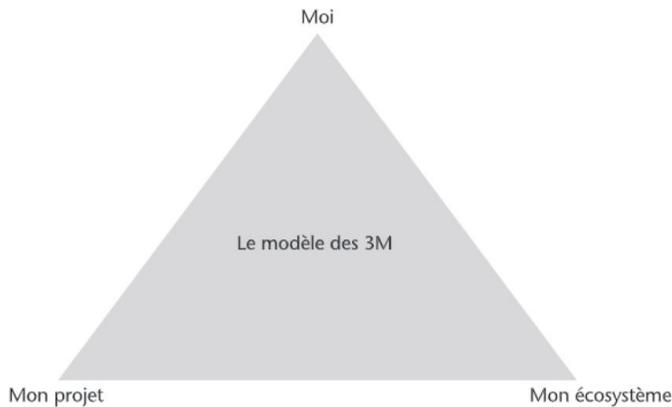
#### **1.4. Un cadre d'analyse fondée sur l'approche globale de l'entrepreneuriat**

Nous approchons le modèle d'affaire comme une articulation entre une proposition de valeur et « des usages sociaux : modes de consommation, stimulation des échanges entre pairs, rapport au territoire » (Benghozi 2015, p. 17). De plus, tout en nous inspirant au départ des composantes du modèle d'affaire telles que proposées par Osterwalder (2004), nous reconnaissons la part d'indétermination dans le modèle d'affaires (Partalidou, Paltaki et al. 2018). Dès lors, nous souhaitons comprendre comment les autres dimensions de l'entrepreneuriat influencent la mise en place de ce modèle. Le modèle d'affaires est donc pour nous un outil conceptuel pertinent et central autour duquel gravitent un ensemble de facteurs.

Le modèle des 3M (Schmitt 2017) semble constituer un cadre prometteur pour problématiser le modèle d'affaire en contexte de recherche. Ce modèle propose d'aborder l'entrepreneuriat à travers « 3 M », dont l'articulation forme ce que Schmitt (2017) appelle une « situation entrepreneuriale » (cf. Figure 1) :

- Le « Moi », l'entrepreneur n'est pas seulement défini par ses caractéristiques psychologiques ni ses compétences entrepreneuriales, mais aussi par sa perception du monde extérieur et son intentionnalité qui représente sa capacité à jeter des ponts entre un futur souhaité et sa compréhension actuelle de l'écosystème. Cela n'est toutefois pas sans lien avec son passé (antécédents, expériences antérieures, trajectoires), même si l'intentionnalité suppose une prédominance du futur souhaité.
- « Mon projet », correspond à la vision, à l'idée et à l'opportunité d'affaires. Ce projet, fruit de la phase de conception, est l'interface entre l'interne (le « Moi », l'intentionnalité) et l'externe (l'écosystème). Son évaluation implique dès lors que l'entrepreneur s'assure de la cohérence interne du projet avec le moi et de sa cohérence externe qui renvoie au consensus attendu de son écosystème une fois que le projet lui a été présenté (Ciobanu-Gout 2021).
- « Mon écosystème », ne se résume pas à l'environnement extérieur, objectivable, dans lequel évolue l'entrepreneur, mais comprend également la partie construite de l'environnement : l'entrepreneur construit son écosystème, ses réseaux, etc., autour de son projet et de son intentionnalité, avec l'objectif que les acteurs de l'écosystème adhèrent à son projet entrepreneurial.

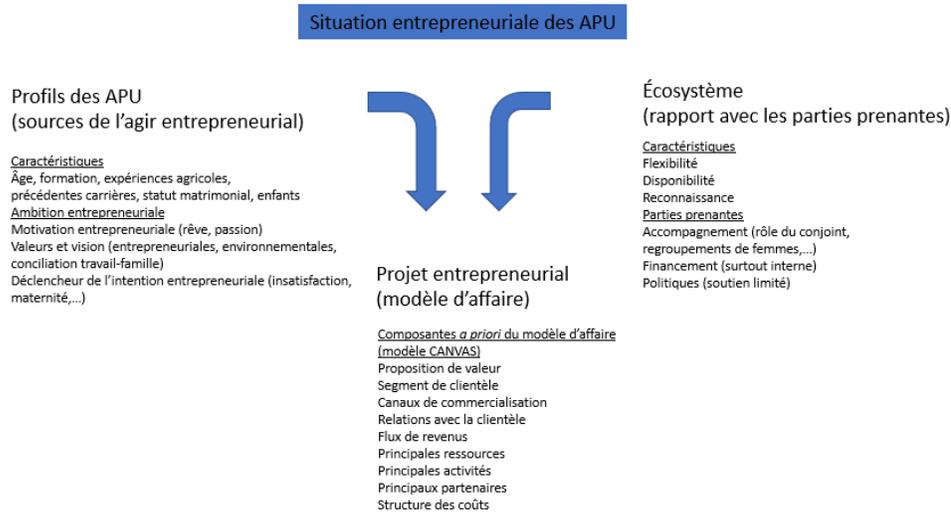
Figure 1. L'organisation de l'entrepreneuriat autour du modèle des 3M



Source : Schmitt (2017, p. 31)

Le modèle 3M, ou encore l'approche globale entrepreneuriale, a déjà été utilisé afin d'expliquer les facteurs explicatifs des démarches entrepreneuriales chez les femmes au Québec. Paquin (2021) met de l'avant l'importance du tryptique profil de l'entrepreneure/projet entrepreneurial et écosystème notamment pour assurer le succès de la démarche entrepreneuriale des femmes. L'application de ce modèle d'entrepreneuriat à la phase d'établissement agricole nous semble pertinente au regard des tendances décrites plus haut afin de mieux appréhender le portrait de la relève agricole féminine de demain. De quels projets rêvent les agricultrices propriétaires uniques? Sont-elles en mesure de développer un écosystème cohérent avec leurs projets? Seront-elles en mesure d'adapter leur projet à un environnement incertain? Le projet développé correspond-il à leurs attentes? L'utilisation du modèle des 3M paraît ainsi adaptée pour formuler des réponses adéquates à ces questions. Nous proposons ainsi une grille d'analyse originale inspirée de ce modèle (Schmitt 2017). Cette grille permet de considérer le modèle d'affaire en miroir avec le projet entrepreneurial dont il est l'expression, mais également les autres éléments de l'entrepreneuriat soit le profil de l'entrepreneur (agir entrepreneurial s'articulant autour d'un passé, d'un présent et d'un futur souhaité) et l'écosystème (environnement à la fois construit et donné dans lequel s'établit un certain rapport avec les parties prenantes) (Cf. Figure 2).

Figure 2. Cadre unifié d'analyse de la situation entrepreneuriale des agricultrices propriétaires uniques



## 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente étude vise à comprendre les modèles d'affaires des agricultrices propriétaires uniques en analysant en profondeur leurs caractéristiques ainsi que les particularités de l'écosystème dans lequel elles opèrent. Une approche qualitative exploratoire est donc adoptée pour répondre à cette question de recherche. Cette approche est appropriée, car elle fournit un cadre de recherche flexible et permet la collecte d'informations exhaustives et d'exemples illustratifs du phénomène étudié dans un contexte réel (Miles et Huberman 1994, Patton 2002). Elle est aussi particulièrement adaptée pour explorer des phénomènes encore peu ou mal compris et faire émerger des concepts nouveaux ou des théories nouvelles (Gioia, Corley et al. 2013). Toutefois, l'approche qualitative peut être mobilisée dans une logique déductive comme dans une logique inductive, même si cette dernière tend à prédominer en recherche qualitative (Tracy 2019). Ici, nous adoptons une démarche mixte en partant de catégories conceptuelles larges prédéfinies (les trois composantes du modèle 3M et des fiches CANVAS pour chaque participante à l'étude), puis, inductivement, en construisant directement à partir des données qualitatives recueillies les dimensions des profils, de l'écosystème et des modèles d'affaires et les relations entre ces trois éléments.

### 2.1. Unité d'analyse

Dans cette étude, nous émettons l'hypothèse qu'il existe une diversité de modèles d'affaires mis en place par les APU, étant donné que ces dernières ont des profils distincts et baignent dans des écosystèmes différents. Nous nous intéressons également à la façon dont ces éléments sont mis en cohérence au sein des principales situations entrepreneuriales dans lesquelles se trouvent les APU. Rappelons par ailleurs que les APU constituent un sujet d'étude intéressant, car elles opèrent a priori en dehors des cadres traditionnels des rôles genrés en agriculture. De plus, elles ont une vision intrinsèque de la gestion du travail et

de l'exploitation (Bouquet 2018a), et adoptent de plus en plus un « mode de gestion et de production agricoles singulier » (Conseil du statut de la femme 2019, p. 30) et un modèle d'affaires distinctif (Dufresne 2006, Sachs, Barbercheck et al. 2016). Toutefois, les modèles d'affaires dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin ainsi que les attitudes et les perceptions des femmes quant à l'utilisation des outils de développement de modèles économiques demeurent très peu explorés dans la littérature (Lima, Baudier et al. 2018). Il importe donc de combler ces lacunes en explorant les modèles d'affaires des femmes propriétaires uniques, toujours en relation avec leur écosystème et leur vision personnelle, afin de mieux cerner leurs particularités et leurs besoins.

## **2.2.Stratégie de collecte de données**

La collecte de données s'est effectuée par le biais d'entrevues semi-structurées conduites auprès de participantes recrutées via l'association des Agricultrices du Québec (AQ). Cette dernière constitue l'unique organisme agricole et forestier dédié exclusivement aux femmes au Québec. Sa mission étant de valoriser et de soutenir le développement des capacités entrepreneuriales des femmes œuvrant en milieux agricoles et forestiers. Nous avons ainsi exploité le vaste réseau de productrices agricoles dont dispose l'organisme AQ. Après l'approbation du projet par un comité d'éthique, un message de recrutement a été publié via l'infolettre de l'Association des Agricultrices du Québec, ce qui a permis de recruter un nombre suffisant d'agricultrices qui répondent aux critères recherchés dans la présente étude. L'équipe de recherche a enregistré un fort enthousiasme de la part des agricultrices souhaitant participer à la recherche. Deux critères d'éligibilité ont toutefois été adoptés pour la sélection des participantes : (1) elles doivent être agricultrices propriétaires uniques (elles seules ou avec d'autres femmes) ; (2) elles doivent avoir démarré leur propre entreprise.

Selon ces critères de participation, un échantillon de 19 agricultrices propriétaires uniques a été retenu et a permis d'atteindre le point de saturation. L'atteinte du point de saturation a été établie à la suite de discussions au sein de l'équipe à mesure que le recueil des données s'effectuait. Le guide d'entrevue utilisé consistait en une série de questions sur le profil et le cheminement de l'agricultrice, son projet, son modèle d'affaire ainsi que les barrières et les enjeux rencontrés. Les entrevues se sont déroulées virtuellement entre les mois de décembre 2021 et février 2022. Les entrevues ont duré entre 42 et 93 minutes. La durée totale de l'ensemble des entrevues est d'environ 21 heures. Les agricultrices interviewées ont reçu chacune un dédommagement de 50 \$ en contrepartie de leur participation dans l'étude.

## **2.3. Description de l'échantillon**

Les 19 agricultrices interviewées opèrent dans 10 secteurs de productions agricoles (cf. Tableau 1). La plupart (10 sur 19) avait une autre carrière avant de s'établir en agriculture. L'âge des agricultrices lors de la création de leur entreprise varie entre 21 à 59 ans. Les productions investies par les APU sont variées, avec quelques-unes relevant de cultures ou de marchés émergents ou complètement nouveaux au Québec. Les activités de transformation sont plutôt répandues sur les fermes de l'enquête. Un identifiant unique (de F1 à F19) a été associé aux fermes de l'échantillon et leur répartition selon les secteurs de production est présentée au tableau 1.

Tableau 1. Portrait des agricultrices

Secteur de production	Nombre d'entreprises agricoles	Identifiant des fermes
Maraîchage	4	F1, F2, F4, F15
Fleurs	3	F3, F6, F12
Cultures émergentes	2	F5, F7
Petits fruits traditionnels	2	F9, F16
Érable (produits transformés)	1	F10
Apiculture	2	F11, F14
Production animale	5	F13, F17, F8, F18, F19
<b>Nombre total d'entreprises</b>	<b>19</b>	

## 2.4.Stratégies d'analyse des données

Les entrevues ont été enregistrées et ensuite transcrites manuellement. Ces transcriptions sont codées à l'aide du logiciel de traitement des données qualitatives, Nvivo. La procédure de codage se fait en deux temps. Premièrement, des codes prédéterminés basés sur des constructions théoriques (Miles et Huberman, 1994), en l'occurrence les trois grands éléments du modèle des 3M (profil de l'agricultrice, modèle d'affaire, écosystème), ont servi de point de départ. Deuxièmement, ce codage fermé est suivi d'un codage ouvert selon l'approche *data structure* (Gioia, Corley et al. 2013) afin de dériver des dimensions empiriquement ancrées pour chacun des éléments des 3M. La démarche est résumée à la figure 3.

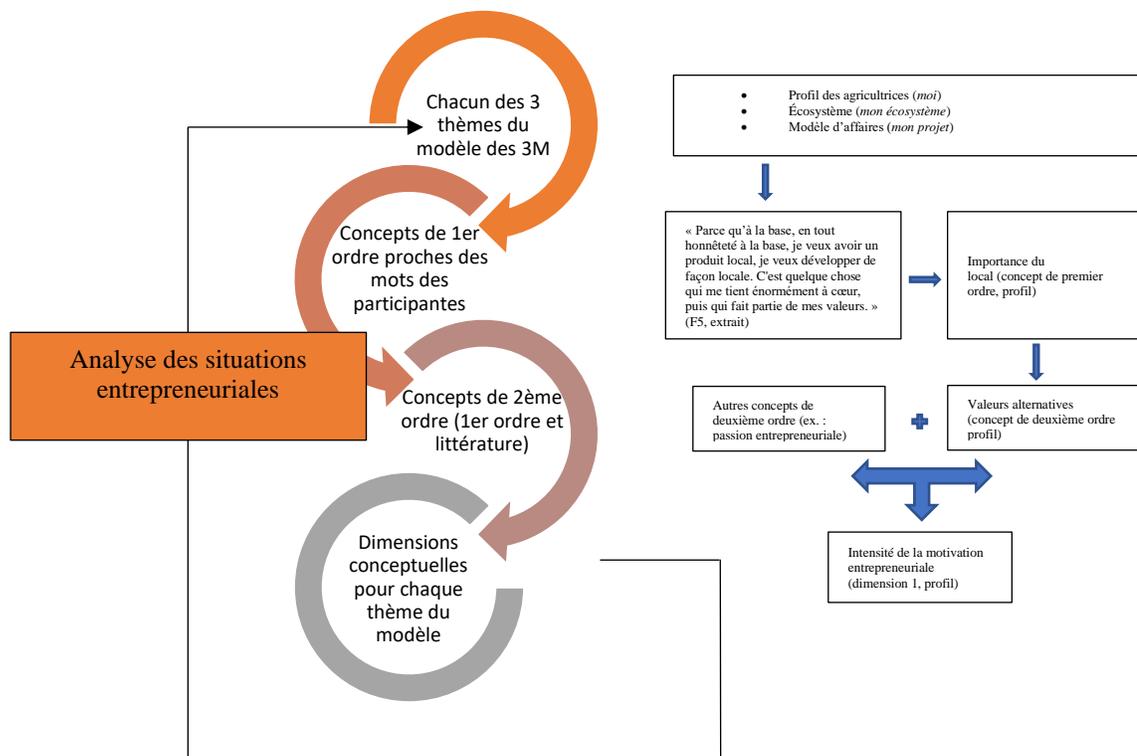
Pour chacun de ces trois grands thèmes, nous avons identifié dans les transcriptions des entrevues des extraits qui s'y rapportaient. Ces extraits ont été associés à des noms de codes qui se rapprochent le plus possible de la formulation des participants. L'ensemble de ces codes forment les concepts de premier ordre (Gioia, Corley et al. 2013). Comme le suggère ces auteurs, ces concepts de premier ordre s'inspirent directement de ce que dictent les données, sans penser à la théorie ou aux concepts développés dans la littérature. Par exemple, si au moment de présenter leur profil, les participantes abordent d'une certaine façon la trajectoire les ayant conduites à s'établir en agriculture, ce sera noté en utilisant un code proche des mots qu'elles utilisent pour en parler.

Par la suite, les concepts de premier ordre présentant des similitudes ont été regroupés. Un nouveau nom de code a été attribué à ces regroupements. A ce stade, en suivant Gioia, Corley et al. (2013), on garde encore des noms de code proches du contenu des extraits (soit les expressions utilisées par les participants eux-mêmes), mais on commence à faire le pont avec les concepts connus dans la littérature tout en prêtant attention à ceux qui nous semblent nouveaux. Ces nouveaux codes constituent des concepts de second ordre. Enfin, ces concepts de second ordre sont à leur tour agrégés pour faire ressortir les principales dimensions théoriques ou conceptuelles clés, pour chaque élément du modèle des 3M. Cette méthode permet de s'assurer, de façon rigoureuse, que l'interprétation faite des données est réellement inspirée des données qualitatives recueillies (Gioia 2021). Ce procédé de *data structure* est appliqué à l'étude du profil, de l'écosystème et du modèle d'affaire des APU interviewées. Vu le nombre élevé de concepts de premier ordre trouvés et en raison des contraintes d'espace, un aperçu du tableau de *data structure* a été fourni

en annexe pour l'un des thèmes du modèle des 3M (le profil des APU), avec quelques exemples non exhaustifs de concepts de premier ordre.

Ensuite, pour faire le pont avec le modèle des 3M, les dimensions sont mises en relation. Cette analyse permet ainsi de ne pas traiter les catégories identifiées dans des boîtes isolées et de reconnaître les interconnexions entre les dimensions et la façon dont elles sont mises en cohérence au sein d'une situation entrepreneuriale, comme suggéré par le modèle 3M. Cela permet aussi de répondre à notre question de départ, qui portait sur l'influence du profil et de l'écosystème sur le modèle d'affaires. La méthodologie *data structure* autorise une telle flexibilité et l'adaptation de cette méthodologie aux réalités spécifiques de chaque recherche a été également encouragée dans la littérature (Gioia, Corley et al. 2013).

Figure 3. Modèle d'analyse qualitative des situations entrepreneuriales des APU combinant le modèle des 3M et l'approche *data structure*



### 3. Résultats

Lorsqu'il leur est demandé la raison derrière la décision de devenir agricultrice propriétaire unique, les principales motivations avancées par les participantes sont le fait qu'il s'agit d'un choix réfléchi (9 agricultrices sur 19) et le fait de n'avoir pas trouvé de personne (en particulier un conjoint intéressé, disponible ou ayant les compétences requises) avec qui partager la propriété (4 agricultrices sur 19). Nos résultats permettent d'approfondir la nature des profils des agricultrices propriétaires uniques établies par démarrage d'une nouvelle entreprise agricole, la qualité des interactions avec leur écosystème entrepreneurial, la diversité de leurs modèles d'affaires et, surtout, les relations ces trois éléments.

Cinq dimensions agrégées ont été dérivées pour les profils des APU : intensité de la motivation entrepreneuriale (passion, valeurs), contrôle perçu (incertitude, manque de confiance dans ses compétences), matrimonialité-maternité et agir entrepreneurial (influence du mari, présence ou absence d'enfants), trajectoire socio-professionnelle, temporalité de l'agir entrepreneurial. Quant aux écosystèmes, on a identifié les dimensions suivantes : reconnaissance et inclusion de genre (rapport homme-femme dans le monde agricole ou rural, traitement accordé aux mères agricultrices, rapport des institutions agricoles avec les femmes), flexibilité et soutien des parties prenantes (réseau institutionnel, réseau professionnel et familial), disponibilité et proximité des ressources (isolement psychosocial, accès à l'information). Enfin, du côté des modèles d'affaires, cinq dimensions ont été dégagées : 1) proposition de valeur, 2) structure et performance de l'entreprise 3) organisation et conditions du travail 4) partenariat et relations avec autres parties prenantes 5) mise en marché. Nous présentons et illustrons rapidement chacune de ces dimensions pour chaque thème du modèle des 3M avant de revenir sur leurs relations dans la section Discussion.

#### 3.1. La diversité des profils des APU

##### Dimension 1. Intensité de la motivation entrepreneuriale

Les agricultrices rencontrées tendent à présenter de façon marquée leur motivation à se lancer en affaires et à y rester. Elles rapportent comment l'idée d'entreprise rencontre une passion longtemps chérie ou fraîchement découverte et comment il s'agit avant tout de faire ce qu'elles aiment, ce qui les passionne. Elles insistent également sur la façon dont leurs valeurs, leurs principes (mais aussi les compromis qu'elles sont parfois amenées à faire) font partie intégrante de leur projet d'entreprise.

##### *Passion*

La passion est au cœur de l'agir des entrepreneures rencontrées. Il est fréquent qu'elles utilisent des formules comme « tomber en amour » pour une idée ou une production, « coup de cœur » ou « dada » pour expliquer comment elles ont finalement adopté leur modèle d'affaires actuelles.

*Puis ça a été très long, à savoir dans quoi j'allais me diriger, qu'est-ce qui allait me passionner assez, pour pouvoir... Ça aurait été peu importe, j'avais regardé plein d'options, la comptabilité, j'ai tout fait, j'ai vu un orienteur, ... Finalement, le déclic s'est fait (...). On voulait préserver la nature, puis c'est l'année d'après que je suis tombée en amour avec les alpagas. Il y en avait à vendre, donc j'ai comme partie avec ça.*

-F17

Si pour certaines, il s'agit de « rêve d'enfance » longtemps nourri ou fraîchement redécouvert, pour d'autres l'intention entrepreneuriale suit un parcours plus incertain avant de se fixer. Certaines reconnaissent même avoir démissionné de leur ancien travail de façon spontanée, sans une idée précise de ce qu'elles allaient faire en agriculture même si la plupart finissent par suivre une formation, jusqu'à ce qu'elles trouvent leur « coup de cœur ».

*Puis ça a été très long, à savoir dans quoi j'allais me diriger, qu'est-ce qui allait me passionner assez, pour pouvoir... Ça aurait été peu importe, j'avais regardé plein d'options, la comptabilité, j'ai tout fait, j'ai vu un orienteur, ... Finalement, le déclic s'est fait (...). Mon père, il a sa propre entreprise, donc je n'aurais pas vu avec qui j'aurais fait ça, donc j'ai comme parti toute seule un peu de front, sur un semi-coup de tête.*

-F15

#### *Valeurs*

Les agricultrices de l'enquête sont animées par des valeurs sociales et écologiques fortes. Ces valeurs sont intimement liées à la passion rapportée pour le projet finalement adopté, dans la mesure où celui-ci leur permet de vivre en harmonie avec ces valeurs. Les valeurs les plus souvent revendiquées concernent la relocalisation alimentaire (« produits locaux »), la protection des sols, la préservation de la biodiversité, l'intérêt pour la permaculture, le bien-être animal, ou l'altruisme (aider les autres). Mais comme les valeurs entrepreneuriales, plus orientées vers la rentabilité, ne sont pas totalement absentes, il arrive aussi qu'elles entrent en conflit avec les autres valeurs. C'est ainsi qu'une agricultrice a préféré maintenir un modèle qui pénalisait ses cultures en serre plutôt de recourir à des solutions qui pourraient tuer les ravageurs.

*Je ne veux pas mettre des filets parce que je ne crois pas que c'est une bonne idée d'empêcher les autres animaux de se nourrir. Pour moi, tout le monde a le droit de manger aussi petit qu'ils sont ou aussi gros qu'ils sont. (...) Pour finalement arriver et constater qu'ils ont mangé 150 plants de tomates. Mais malgré ça, je ne suis quand même pas capable de prendre la décision de mettre une barrière. J'ai eu des souris dans des serres, ils ont mangé 250 plants de piment. Je ne suis toujours pas capable de résilier cages-poison. Parce que quelque part, je suis dans leur environnement. Ce ne sont pas eux qui sont dans mon environnement. J'ai de la misère parce que je trouve qu'on n'a pas beaucoup de support pour ceux qui voient la vie comme ça. Il y a beaucoup de « mets du poison à souris. Puis là tu les ramasses et tu les jettes*

*dans la rivière. Ce n'est pas ce que je veux faire. Mais c'est quoi, mon autre option ?*

F1

### Dimension 2. Contrôle perçu

Le sentiment de contrôle sur l'avenir ou son environnement est apparu comme une dimension clé dans la façon dont les agricultrices se présentent. En général, les agricultrices rapportent devoir composer avec beaucoup d'inconnu et d'incertitude tant avant qu'après le démarrage. Elles sont également très portées à l'autocritique, à nommer leurs lacunes ou les domaines dans lesquels elles excellent moins bien.

#### *Incertitude*

Les participantes n'ont pas toujours eu une idée très claire de ce qu'elles allaient faire, ou même après le démarrage. Elles procèdent beaucoup par essais-erreurs, selon une démarche processuelle, avant de se fixer. Ainsi, la passion rapportée pour leur activité n'empêche pas que ces agricultrices composent parfois avec beaucoup d'incertitudes.

*Puis je ne viens pas d'un milieu agricole non plus, donc tout ce qui est question des permis, tout ça, c'est que ça c'est de l'inconnu. Beaucoup d'inconnus.*

F11

#### *Manque de confiance dans ses compétences*

Cette incertitude est accentuée également par une perception d'auto-efficacité parfois négative. Ainsi, plusieurs agricultrices doutent de leurs compétences et rapportent jongler avec beaucoup d'inconnu. Ce sentiment est lui aussi renforcé par le fait que beaucoup d'entre ces agricultrices ne proviennent pas d'une famille agricole. Des liens ont parfois été établis sur la façon dont les rapports hommes-femmes dans la société contribuent à ce manque de confiance et sur le fait que cette autocritique n'est pas toujours justifiée.

*Je suis une personne qui est quand même assez fonceuse, qui ne se pose pas de beaucoup de questions, je sais qu'on parle souvent de l'histoire que les hommes ont naturellement un peu plus confiance en eux que les femmes. Ça je le perçois vraiment beaucoup plus depuis que j'ai une entreprise, que ce que je ne percevais jamais avant. Jamais, jamais dans le sens que certains entrepreneurs que tu vois ont l'air tellement sur d'eux puis ils le sont en plus, alors qu'ils ne sont même pas spécialisés dans leur domaine, où qu'ils sont juste là pour faire du cash. Je vois rarement ça chez les femmes. J'ai beaucoup souffert de mon manque de confiance en moi. Je pense que j'aurais été beaucoup... Je vais très bien, mon entreprise va bien, mais je pense qu'il y a plein de passages que j'aurais pu aller plus vite ou que je ne l'ai pas fait parce que je n'avais pas confiance en moi de façon stupide. Pourquoi je n'avais pas confiance en moi ? Je pense que c'est important de le mentionner encore. Ce n'est pas juste parce que je suis quand même une génération, comme toi puis... On souffre moins d'inégalité, mais ça, il est encore là. Puis je pense qu'en agriculture, c'est encore pire. Parce que c'est tellement un milieu que... Puis je l'ai vu aux agricultrices d'Estrie, les agricultrices du*

*Québec, c'est beaucoup de femmes ; ce sont juste les femmes, les conjointes d'agriculteurs. Ça, ça veut dire qu'on a du travail à faire encore. À moins qu'on s'impose plus en agriculture.*

-F6

### Dimension 3. Matrimonialité-maternité et agir entrepreneurial

Une autre dimension qui est apparue importante pour comprendre le profil des APU et son influence sur le modèle d'affaires est bien la famille. Deux aspects sont ressortis, d'une part l'influence de la présence du mari (ou de son absence) et la présence (ou l'absence des enfants). Le statut matrimonial et l'expérience de la maternité peuvent aussi bien stimuler que freiner l'agir entrepreneurial des agricultrices.

#### *Influence du mari*

Dans plusieurs occurrences, le mari a participé à la prise de décision de s'établir en agriculture, même lorsque la ferme est détenue par l'agricultrice. Ainsi quelques agricultrices vont continuer de parler avec le pronom « on », même lorsqu'elles sont propriétaires uniques. Malgré quelques cas de tension rapportées dans la relation avec le mari en raison d'un manque d'intérêt du mari dans les activités de l'agricultrice ou d'un manque de soutien à la maison, la plupart des agricultrices mariées présentent des maris aidants, prêts à faire des compromis pour soutenir leur épouse dans leur projet agricole. Une agricultrice a même parlé d'« inversion des rôles » pour signifier que c'était désormais le mari qui s'occupait du foyer afin de libérer du temps à sa femme pour les activités agricoles. Par ailleurs, l'absence de mari est parfois aussi un choix assumé, dans la mesure où l'agricultrice peut percevoir que la vie en couple peut être un frein à la mise en œuvre de son projet.

#### *Présence ou absence d'enfants*

Les enfants reviennent souvent dans le discours des agricultrices qui ont connu l'expérience de la maternité, mais aussi parfois chez celles qui ne l'ont pas connu. Ainsi, une agricultrice indiquait qu'outre le fait que c'était devenu impossible pour elle d'en avoir après une opération subie, elle était « comme contente, finalement, de pas avoir eu » (F1). C'est aussi une agricultrice dont le mari est très aidant. L'absence d'enfants peut aussi être vécue comme une source de motivation pour lancer son entreprise et ne pas « regretter dans la vie » (F9). En revanche, pour beaucoup de mères agricultrices, l'expérience de la maternité est présentée comme une « complication ». Le soin aux enfants peut entrer en concurrence avec le soin aux cultures et la conciliation travail-famille peut devenir un véritable défi, d'autant plus si l'activité agricole est conduite sur les lieux de la maison, comme l'explique cette agricultrice :

*Mais je dirais que la plus grosse conciliation ce n'est pas avec les enfants. Ce que je voulais dire que mon fils de 7 ans, c'est qu'il peut comprendre que son père quitte pour aller travailler, mais il comprend mal pourquoi moi je suis ici, mais je travaille. Il dit : « tu travailles même le samedi ». Oui, parce que la boutique est ouverte le samedi. On fait des visites le samedi, pas jusqu'à 6h le soir, mais jusqu'à 2h... Puis s'il y a quelqu'un qui m'appelle pour un évènement et bien je vais le faire, puis je cuisine le soir. Il ne comprend*

*pas mais j'ai dit : « papa lui quand il part, il part travailler » (...), mais étant donné que c'est à l'extérieur dans sa tête il y a vraiment...*

-F3

Pour autant, c'est aussi avec l'expérience de la maternité que certaines agricultrices ont été amenées à lancer leur propre entreprise agricole. La maternité est présentée comme un moment de réflexion et de recentrement qui peut faire émerger l'intention entrepreneuriale.

*Finalelement, je suis tombée enceinte, j'ai eu mon garçon, j'ai eu mon congé de maternité, puis dans mon congé de maternité, j'ai eu le temps de penser, puis repenser, puis repenser. Je me suis dit : « non, je ne veux pas continuer là-dedans ». Puis ça a été très long, à savoir dans quoi j'allais me diriger, qu'est-ce qui allait me passionner assez, pour pouvoir...*

-F15

La maternité peut aussi relever d'un projet intimement connecté au projet d'entreprise. Ainsi, la perspective, même éloignée, d'avoir des enfants, peut amener dès maintenant à envisager la croissance de l'entreprise sur le long terme.

*Quand j'aurai des enfants, puis tout ça, c'est sûr qu'il faudra un peu plus gros pour faire vivre une famille. Il faudrait que ça soit plus gros, mais pour l'instant, pour moi, ça va.*

-F8

#### Dimension 4. Trajectoire socio-professionnelle

La grande majorité des agricultrices rencontrées effectuent une deuxième carrière et ont à la base une formation non agricole, mais leurs trajectoires réelles restent chaque fois uniques, et parfois sans fil conducteur apparent.

*J'ai commencé en sciences. Et après, je suis allée en administration. Ouais, pas beaucoup de rapport, mais c'est ça.*

-F7

Certaines affirment « partir de zéro » et réaliser une véritable bifurcation alors que d'autres proviennent de familles agricoles et ont une certaine expérience du monde agricole. Une insatisfaction dans la carrière précédente, qui va parfois jusqu'au « burn out », peut être un moteur de la décision de lancer son entreprise agricole. Si la plupart des APU rencontrées suivront une formation agricole, certaines arriveront à faire des ponts entre leur ancien métier et leur production agricole. Enfin, certaines soulignent l'influence positive qu'a eue leur éducation paternelle dans le choix de changer de carrière ou de s'établir en agriculture. La figure du père revient souvent comme une figure rassurante (mais parfois aussi contestée) qui a éventuellement préparé certaines de ces femmes à la réalité d'un monde agricole encore fortement masculin.

*J'ai été élevée par un père qui s'est assuré que ses trois filles savent qu'elles sont aussi capables, sinon plus, que leurs trois frères. Il a élevé des femmes fortes.*

-F1

#### Dimension 5. Temporalité de l'agir entrepreneurial

Les agricultrices tentent d'articuler dans leur projet leur passé (ancienne carrière, origine familiale, etc.), les atouts et contraintes du présent ainsi que leurs projections dans un futur souhaité plus ou moins éloigné (« pas encore rentable », « dans 10 ans... », etc.). Le projet n'est pas seulement situé dans un espace, il l'est aussi dans un temps imaginé dans lequel il est appelé à évoluer. Et ces projections futures influencent à leur tour les stratégies et les opportunités actuelles, comme l'explique cette agricultrice :

*En général je trouve que lorsqu'on parle avec les partenaires financiers, c'est toujours mieux quand il y a plus qu'un partenaire dans un projet. Je peux les comprendre, parce qu'il y a toujours un enjeu de relève. C'est donc moi, ma relève, éventuellement va passer par un employé parce que c'est sûr que je vais avoir un employé éventuellement pour le développement d'affaires et tout ça. Donc quelqu'un qui va être au cœur de l'entreprise. Donc si je tombe malade ou quoi que ce soit, il va y avoir quand même une personne. Ça fait partie de mes projets, je veux pouvoir prendre des vacances. Faut être capable d'avoir quelqu'un qui s'en occupe quand même, donc ça, c'est une création d'emplois qui va se faire, c'est sûr, parce que je ne peux pas rester toute seule tout le temps.*

### **3.2. La diversité des écosystèmes des APU**

L'écosystème joue un rôle crucial dans le déploiement du projet des APU. Il est à la fois constaté, voire subi, et activement construit. Les agricultrices réactivent les liens avec les proches, développement de façon sélective de nouveaux tissus de relations professionnelles avec les entreprises et les institutions de leur milieu. Elles questionnent aussi la reconnaissance qui leur est accordée en tant qu'agricultrice et en tant que femme, certaines appelant à transformer les rapports sociaux de sexe en profondeur, d'autres relativisant l'ampleur du problème.

#### Dimension 1. Reconnaissance et inclusion de genre

Les agricultrices rencontrées s'interrogent sur les rapports homme-femme dans le milieu rural ou agricole et partagent souvent le constat de la persistance d'une vision encore traditionnelle du rôle des femmes dans ces espaces, mais aussi au sein des institutions. Certaines mettent l'accent sur le cas particulier des agricultrices qui sont des mères et qui ne recevraient pas assez de soutien.

#### *Rapport homme-femme dans le monde agricole ou rural*

Les agricultrices évoquent la persistance de discriminations genrées et même de « misogynie » dans le monde agricole. Elles expliquent que cela crée un environnement d'affaires nuisible qui freinerait même la croissance des entreprises agricoles féminines, même en relativisant par rapport à d'autres secteurs traditionnellement masculins.

*Donc je ne sais pas s'il y a une ouverture, mais effectivement je pense qu'il y a beaucoup de choses qui peuvent être rébarbatives à la croissance d'entreprise. C'est quand même un facteur qui est omniprésent dans toutes les entreprises. Je ne pense pas que c'est pire – moi je pensais que je venais d'un milieu super misogyne : le milieu automobile. Mais j'ai découvert quand même que le milieu agricole était pas pire dans son esprit vieillot Je pense que c'est vraiment plus la différence que la misogynie, certains c'est la misogynie, mais quand ils te connaissent ça va bien, mais ça peut quand même être long comme processus. (...) Une femme propriétaire unique qui arrive en agriculture : ça ne pogne pas vraiment.*

-F3

Les agricultrices ne se contentent pas de constater ce rapport, elles réagissent parfois en sélectionnant activement qui fera partie de leur écosystème entrepreneurial (par exemple, dans leur rapport avec les fournisseurs) ou en sanctionnant les mauvais comportements. Certaines participent aussi à des groupes de discussion sur le sexisme dans le milieu.

*Ce n'est pas vraiment un enjeu, mais moi j'ai l'habilité de dire : « bien désolée. Il y en a d'autres qui offrent des services similaires au tien et moi, je n'ai pas besoin d'acheter ou de prendre vos services ». D'après moi, ça ne les affecte pas. Ce sont quand même des compagnies qui sont établies. Mais quand les gens me demandent pourquoi j'ai acheté là-bas au lieu d'avec eux... Ah ! c'est parce que pour eux, je suis juste une petite Madame qui ne connaît rien !*

-F1

Ces discriminations prennent aussi des formes subtiles, comme la tendance des partenaires ou des voisins de ces agricultrices à chercher le conjoint comme interlocuteur par défaut pour négocier alors que c'est l'agricultrice qui prend les décisions. Ou encore, la discrimination peut même prendre des formes quasiment polies, à travers la tendance à surprotéger ces agricultrices ou à vouloir les aider de façon excessive. D'ailleurs, les agricultrices peuvent même décider à leur tour de considérer cette gentillesse comme un « avantage » du fait d'être une femme et l'« utiliser » pour leur propre compte.

*L'avantage c'est si on sait comment s'en servir parce que nous, les femmes ont a... d'après moi, c'est toutes les femmes qui ont ça, on a juste à avoir la petite voix douce et tout d'un coup, ce sont les hommes qui ne sont pas misogynes admettons, ils sont prêts à venir aider : qu'est-ce que je peux faire ? Moi, je trouve ça comique parce que des fois, je l'utilise. Ça marche, alors pourquoi pas ? Mais ça, c'est ça, parce que lui... il dit souvent : « Ce sont les femmes là, nous, il faut qu'on en prenne soin. Elles prennent soin de nous. Elles nous donnent une famille, elles nous donnent une maison. Il faut qu'on en prenne soin. Puis je te vois, toi, avec ton mari. Il faut qu'on prenne soin de toi ». Donc ça, c'est un avantage d'être une femme.*

-F1

*Traitement accordé aux mères agricultrices.*

Un autre enjeu qui a émergé de nos rencontres est le manque de soutien dont bénéficieraient les mères entrepreneures dans le milieu agricole, de l'aveu de certaines agricultrices.

*C'est même parfois entre femmes, le support est difficile. Tu sais, c'est comme ça, c'est difficile, mais il faut que tu avances... Donc il y a dans ce groupe-là, une discussion là-dessus, sur le fait que même entre nous, entre femmes parfois, ça peut être difficile le soutien. « Voyons donc, avoir un bébé. Il y a tellement d'agricultrices qui sont passées par là. Arrête de brailler. Puis avance ». Ça existe. C'est un discours que certaines entendent.*

-F4

*Rapport des institutions agricoles avec les femmes*

Les agricultrices signalent aussi que même au sein des institutions publiques, malgré les ressources parfois disponibles, il y a de la discrimination dans la façon de traiter les agricultrices. Elles signalent d'abord que le financement externe reste difficile à obtenir. Toutefois, plusieurs d'entre elles ont tout de même bénéficié de subventions et d'autres n'ont tout simplement pas cherché à obtenir du financement externe. Les hommes du milieu auraient une perception plus positive des subventions car elles sont plus faciles à obtenir pour les types de production privilégiés par les hommes. Même l'information publique accessible serait essentiellement adaptée aux cultures à grande échelle traditionnellement privilégiées par les hommes. Certaines conditions d'octroi exigeraient aussi la signature du mari, et l'agricultrice qui rapporte cette situation la qualifie de « n'importe quoi » (F3).

Dimension 2. Flexibilité et soutien des parties prenantes

Les agricultrices, pour mettre en œuvre leur projet, mobilisent les institutions, développent des partenariats avec d'autres entreprises et s'appuient sur l'aide de leurs proches.

*Réseau institutionnel*

Les agricultrices peuvent faire appel aux institutions pour qu'elles les guident, pour obtenir de l'aide financière (comme une subvention) ou encore afin d'asseoir leur légitimité dans le milieu (se faire un nom dans le milieu). Mais plusieurs semblent partager la préoccupation de vouloir garder leur indépendance financière, allant parfois jusqu'à simplement éviter tout recours à du financement bancaire.

*Puis c'est sûr que je n'ai pas vraiment l'intention de demander des gros montants d'argent, je veux plus fonctionner avec mon argent comme avec le bénéfice que je vais faire, c'est-à-dire avec l'argent que je vais faire avec ma compagnie. Mais c'est sûr que ce n'est pas facile. Au début, c'est ça prend de l'argent pour faire de l'argent. C'est ça qui est moins évident. Je suis rendue là.*

-F11

*Réseau professionnel et familial*

Les agricultrices propriétaires uniques développent toutes sortes de partenariats - pas toujours formels - avec d'autres entreprises (notamment des transformateurs, d'autres

producteurs, des détaillants) et parfois aussi des universités ou organismes de recherche. Il s'agit aussi de miser sur l'aide des proches à la fois pour un soutien interne (le ménage, les soins aux enfants, soutien financier...) mais aussi pour élargir son réseau professionnel. Les agricultrices utilisent parfois le nom de leur mari ou la présence des hommes pour faciliter la communication, ou reconnaissent que la communication avec les entreprises ou institutions aurait été facilitée s'il y avait la présence d'un homme, étant donné les discriminations qui existent. Elles sont plusieurs à signaler le soutien du père. L'absence d'un tel réseau de soutien familial se fait sentir, comme l'explique cette agricultrice.

*Mais ne pas avoir de réseau de soutien, je pense que c'est notre plus grand défi car nous n'avons pas de famille autour. Ma mère n'est pas une ressource de soutien.*

F12

### Dimension 3. Disponibilité et proximité des ressources

Quelques agricultrices propriétaires uniques signalent l'absence de certaines ressources d'aide psychologique et d'informations.

#### *Isolement psychosocial*

Certaines APU, à l'opposé de nombreuses autres qui arrivent à mettre en place un écosystème plus ou moins efficace, semblent être isolées ou s'isoler volontairement de leur environnement. Certaines semblent perdues dans l'écosystème et ne même pas savoir vers qui se tourner pour recevoir de l'aide ou se faire guider et semblent noyées sous la paperasse. Par ailleurs, quelques-unes signalent un état proche de la détresse et regrettent qu'il n'y ait de ressources d'aide psychologique pour les agricultrices. Ce sentiment d'isolement est renforcé par le fait de ne pas provenir d'une famille agricole et de n'avoir personne vers qui se tourner pour des problèmes techniques.

*Moi, chez nous, il n'y a personne. Ce sont tous soit des mécaniciens soit... il n'y a personne en agriculture donc quand je suis devant une situation, il n'y a personne vers qui je peux me revirer pour demander : « ça, est-ce que ça t'est déjà arrivé ? Comment tu as géré ça ? (...) C'est un gros enjeu parce que j'aimerais ça pouvoir... qu'il y ait des services, même si ce sont juste des services-conseils. Parce que les agronomes sont focalisés sur des conseils sur l'eau, les nutriments, les microbes dans le sol, la température, le soleil. Mais qu'est-ce qu'on... dans le fond, c'est d'avoir quasiment un service « téléphone » où on peut appeler puis pleurer parce qu'on a perdu une partie de la récolte et qu'on veut juste en parler.*

-F1

*Depuis que j'ai le numéro ministériel, je n'ai pas fait grand-chose avec l'UPA honnêtement. Je n'ai pas utilisé aucun des services, je suis comme un peu dans le néant parce qu'il y a beaucoup de services. Mais qu'est-ce qui est bon pour moi ? Puis, il y a aussi, tu sais, les finances, je prends tout de l'argent personnel.*

-F11

### *Accès à l'information*

Plusieurs agricultrices rapportent avoir eu accès à des sources d'informations (via des conférences, des livres ou des contacts), avoir été guidées par des ministères et autres organismes. Le problème serait moins la quantité d'information disponible que leur nature, leur qualité ou les espaces dans lesquels elles circulent. C'est ainsi que certaines s'impliquent activement dans des organisations du milieu pour avoir « accès » à ces informations.

*Il n'y a pas beaucoup d'informations. L'information est reliée aux hommes puis elle est beaucoup en lien avec les grandes cultures ou les paniers fermiers hebdomadaires. Puis ce n'était ni l'un ni l'autre ce que je voulais faire.*

-F1

*Puis je me suis impliquée dans plein d'affaires. Tantôt je ne t'ai pas tout dit, mais je suis allée sur le syndicat des producteurs en serre du Québec. Puis je siège également sur l'UPA locale. Fait que là, j'entends tout ce qu'ils disent, tous les trucs, toutes les façons de s'améliorer, là, je vais tout savoir, je vais avoir de l'aide en tabarouette. Dans le fond, tu n'es jamais toute seule, c'est ça qu'il faut que je comprenne.*

-F2

### **3.3. La diversité des modèles d'affaire des APU**

L'analyse du discours des participantes sur leurs modèles d'affaires et leurs composantes permet de faire ressortir 5 concepts de deuxième ordre : 1) proposition de valeur, 2) structure et performance de l'entreprise 3) organisation et conditions du travail 4) partenariat et relations avec autres parties prenantes 5) mise en marché. Le nombre étant limité, il n'a pas été nécessaire de les agréger. Notons également que ces composantes rejoignent plusieurs éléments du modèle CANVAS.

#### Dimension 1. Proposition de valeur

La plupart des APU rencontrées mettent l'accent sur une proposition de valeur basée sur la différence. Cette différence se définit à la fois par rapport aux productions conventionnelles, aux productions majoritairement développées par les hommes ou encore par rapport à leur propre expérience ou leur expérience familiale. C'est ainsi que plusieurs ont été amenées à investir des marchés de niche, parfois complètement nouveaux ou émergents. Même lorsque des productions traditionnelles sont adoptées, ces entreprises misent beaucoup sur la transformation ou d'autres stratégies de diversification pour créer de la valeur. Ainsi l'accent est souvent placé sur l'expérience offerte, les caractéristiques du produit, la qualité, les valeurs attachées (local, écologique, etc.) et rarement sur les prix.

*Je ne voulais pas faire du maïs, du blé ou des pommes ou ce que tout le monde, quasiment, fait. C'était de trouver ce qui est différent. Finalement, je suis allée avec ce que nous, on consomme beaucoup, puis que l'hiver on a de la misère à trouver parce que ce n'est pas de saison. Donc, je me suis spécialisée dans les piments forts.*

-F1

*Elles ne sont pas bio, mais elles sont toutes en liberté. Elles vont dehors tout l'été, elles sont nourries juste de grains enrichis en oméga 3, ça fait une petite valeur ajoutée. Ce n'est pas ce que le monde cherche nécessairement, mais c'est plus de savoir d'où ils viennent. Puis que c'est frais qui fait plus la différence, mais ça fait quand même un petit plus.*

-F8

### Dimension 2. Structure et performance de l'entreprise

Les agricultrices de notre enquête tendent à privilégier des productions à petite échelle. Certaines critiquent même ouvertement les échelles trop grandes des productions et des équipements utilisées en régie conventionnelle et vont même parfois les associer aux hommes. Ce faisant ces agricultrices mettent en avant une identité qui leur serait propre et une certaine vision de l'agriculture en marge du système alimentaire conventionnel. Pour autant, elles ne négligent pas la performance financière et la croissance. Certaines estiment avoir atteint leur vitesse de croisière, et si la plupart n'a pas atteint la rentabilité, elles espèrent l'atteindre dans un avenir proche. Leur financement repose toutefois de façon disproportionnée sur des ressources personnelles, accessibles dans leur réseau immédiat ou des subventions alors que le financement bancaire n'est pas recherché ou est tout simplement évité. Cela laisse ouverte la question du financement de la croissance de ces entreprises.

*J'ai été obligé avec le COVID d'en utiliser. On a le prêt pour petite entreprise de 60 000 \$ qui nous a été offert pour payer la main d'œuvre, c'était vraiment pour ça. J'ai pu le rembourser, mais j'ai été obligé d'en reprendre. J'ai utilisé RBC qui offrait aussi de l'aide pour les petites entreprises.*

-F3

### Dimension 3. Organisation et conditions du travail

Un constat qui ressort des entrevues est le poids important que semble représenter la charge de travail, malgré le soutien familial, le recours à des employés (d'autant du fait de leur parcours non traditionnel d'établissement en agriculture, elles estiment ne pas avoir toutes les compétences techniques pour gérer seules leur ferme) ou à des bénévoles. Elles n'hésitent pas à consulter l'avis d'autres personnes même lorsque ce sont elles qui prennent la décision finale. Si les conditions de travail offertes aux employées semblent décentes, parallèlement ces agricultrices semblent moins préoccupées par les énormes charges de travail qu'elles rapportent, en particulier dans le cas des mères. Malgré ces difficultés de conciliation travail-famille, plusieurs voient dans cette deuxième carrière une chance et une opportunité de repartir à zéro et de réaliser leur passion. Elles semblent globalement relativement satisfaites de leur modèle, en dépit des mauvaises conditions de travail.

*Là, il y a des choses que je vais délaissier parce que je m'en mets un petit peu trop ses épaules. Donc les poules, on redescend, cette saison, une dizaine de poules, juste pour nous. On va vendre nos surplus à quelques clients. Mais non, j'ai donné en termes de frais de poules.*

-F4

#### Dimension 4. Partenariat et relations avec autres parties prenantes

Les agricultrices propriétaires uniques rencontrées n'hésitent pas, en général, à développer des partenariats commerciaux ou à mutualiser des ressources avec d'autres producteurs, transformateurs et autres acteurs dans la chaîne. Ces relations peuvent toutefois être tendues, d'autant qu'elles sont souvent informelles.

*Mon père. C'est certain qu'il me fait le foin à un prix qu'il ne ferait pas à d'autres. Le bâtiment je sais que je ne pourrais pas le louer à ce prix-là ailleurs. Ce sont des affaires de même. Mon fournisseur de moulée, même chose, je les ai magasinés et je les ai tellement magasinés ! La poche de lait en poudre, plutôt que de payer 90 \$ comme je payerais sûrement ailleurs 90-95, je la paye 55-60 \$. Ça n'a pas de prix ça là. Puis la qualité du service ; je l'appelle, il est tout le temps-là, je lui envoie une commande, il me répond dans une dizaine de minutes après, c'est vraiment wow. C'est une entreprise du comté, du coin. Ça aussi, c'est dans mes valeurs.*

-F19

#### **Dimension 5. Mise en marché**

Les agricultrices productrices uniques font preuve de créativité dans leur stratégie de commercialisation. Elles diversifient les canaux de commercialisation en vente directe et aussi dans la vente par intermédiaires (vente aux épiceries, aux restaurants, aux garderies et aux écoles). Il semble toutefois s'établir une ligne de démarcation entre celles qui privilégient la vente directe (en général pour la relation directe avec le consommateur, malgré ses inconvénients et son caractère chronophage) et celles qui privilégient le recours à des intermédiaires (ce qui leur permet de vendre de plus gros volumes, mais selon des conditions plus exigeantes et parfois d'importants enjeux logistiques).

*Donc ça prend plus de temps, mais c'est plus gratifiant aussi quand il te rappelle et qu'il dit « hey, c'est la meilleure tire que j'ai jamais mangée » versus les boutiques que tu n'as pas ça. Tu imagines que c'est bon parce qu'il te recommande. C'est moins gratifiant, mais je pense que ça, c'est le niveau d'effort aussi, tu passes plus de temps avec un client pour une moins grosse vente. En même temps tu vois qu'il est content, puis content d'offrir ce cadeau-là, d'encourager local, puis là tu es comme « wow, j'ai pu lui raconter un peu de ma passion » puis il sait d'où ça vient puis il est fier de l'acheter puis de donner ça en cadeau justement. Mais on dirait que je n'aime pas ça, tu sais, que ce soit noir ou blanc.*

-F10

#### **4. Discussion : analyse de l'élaboration des modèles d'affaire en fonction de l'approche de l'entrepreneuriat globale**

Cette étude exploratoire vise à comprendre comment les facteurs issus du profil des agricultrices propriétaires uniques et de leur écosystème influencent le recours à différents modèles d'affaires. L'approche de l'entrepreneuriat global a été utilisée comme grille d'analyse de 19 entrevues semi-structurées conduites auprès d'agricultrices propriétaires

uniques ayant démarré leur propre entreprise agricole au Québec. La démarche d'analyse adoptée a permis de faire émerger diverses dimensions caractérisant les APU sur le plan de leurs profils (motivation, contrôle, matrimonialité, maternité, trajectoire socio-professionnelle et temporalité), leur écosystème (enjeux en matière de reconnaissance et d'inclusion basées sur le genre, flexibilité et soutien des parties prenantes, disponibilité et proximité des ressources) et leurs modèles d'affaires (proposition de valeur, structure et performance de l'entreprise, organisation et conditions du travail, partenariat et relations, mise en marché). Ces dimensions capturent diverses manifestations de la situation entrepreneuriale des agricultrices. Plusieurs constats en découlent et apportent un éclairage nouveau sur la littérature existante sur l'entrepreneuriat féminin en agriculture.

D'abord, l'examen du profil des participantes révèle que si elles sont bien les seules propriétaires de leur ferme, le mécanisme de décision adopté se révèle plus complexe et fait de la place à une pluralité de parties prenantes et de préoccupations. Dans les statistiques, on voit une augmentation des femmes seules, mais finalement notre recherche suggère qu'elles sont très peu de femmes réellement seules, voire isolées. Bien que la grande majorité prennent leurs décisions de façon seule et autonome, le conjoint ou le père est très souvent présent que ce soit dans l'apport de certains actifs, dans les conseils ou dans l'appui à la vie familiale. La majorité d'entre elles parlent d'ailleurs au nous, on, ou encore se réfère fréquemment à leur conjointe. Plusieurs diront d'ailleurs qu'elles consultent leur mari avant de prendre des décisions voire qu'elles prennent leurs décisions avec le conjoint. Cette sur-présence du mari a été déjà soulignée dans les travaux examinant le potentiel d'autonomisation des femmes dans les systèmes alimentaires alternatifs, ceux-ci concluant que cela invitait à questionner la capacité réelle de ces initiatives entrepreneuriales à transformer les rapports sociaux et le système alimentaire (Sachs, Barbercheck et al. 2016, Wright et Annes 2016, Annes, Wright et al. 2021).

Toutefois, notre étude révèle aussi c'est que ces femmes sont fortement attachées à leur vision entrepreneuriale. Cela fait écho aux travaux qui montrent la place de la passion dans le projet entrepreneurial des femmes (Ibanescu et Marchand 2018). Motivées par leur passion et les valeurs alternatives qu'elles portent, elles conçoivent des modèles d'affaires qui les reflètent et luttent pour ne pas faire de compromis avec leurs valeurs. De même, tout en reconnaissant les limites inhérentes au fait de ne pas provenir de familles agricoles, elles se projettent dans le futur, multiplient les stratégies pour s'imposer dans un écosystème parfois hostile, se faire une réputation et construire un réseau de soutien solidaire axé sur la coopération. Ce mécanisme de décision montre que les agricultrices propriétaires uniques, loin de manquer d'autonomie, sont capables de concevoir des modèles d'affaires à la fois souples, diversifiées et résolues, qui intègrent des préoccupations sociales, environnementales et entrepreneuriales et qui sont en mesure de composer avec les contraintes de leur écosystème.

Ensuite, les liens entre le modèle d'affaires, le profil et l'écosystème des APU apparaissent particulièrement évidents dans le cas des mères entrepreneures. Cette figure de la mère entrepreneure (*mompreneur*) est bien connue dans la littérature et constitue en soi une mise au défi de l'écosystème entrepreneurial traditionnel, souvent axé sur la croissance et gardant la question de la conciliation travail-famille dans son angle mort (d'Andria et

Gabarret 2016). Ce que notre recherche révèle, c'est comment l'expérience de la maternité (ou son absence) transforme la trajectoire entrepreneuriale des APU (créant même parfois l'intention initiale), est mal reconnue dans l'écosystème et amène les femmes concernées, malgré les charges de travail énormes, à concevoir des modèles d'affaires innovants et adaptés à leur réalité. La figure de la *momprenneur* dans notre étude vient rappeler également que les APU ne vivent pas les rapports de genre dans leur écosystème avec la même intensité et ne disposent pas des mêmes ressources pour y faire face, ne conçoivent pas leur modèle d'affaires de la même façon (par exemple, certaines vont recourir plus fortement à la main-d'œuvre salariée pour soulager leur charge de travail) et elles n'ont pas non plus le même parcours. Les APU sont donc bien un groupe d'entrepreneures hétérogènes (cf. Alexandre 2016) avec des défis certes communs mais aussi des réalités chaque fois spécifiques qu'elles tentent de mettre en cohérence au sein d'un modèle d'affaires adapté.

Enfin, dans leur étude en lien avec les agricultrices à Michigan, Wright et Annes (2016) rappellent que les femmes qui détiennent des exploitations par héritage ne bénéficient pas toujours d'un accompagnement familial, en alléguant que le contexte agricole est prédominé par les agriculteurs. Les recherches ont d'ailleurs souligné, depuis plusieurs années, que les agricultrices propriétaires uniques (APU) au Québec ont moins accès au financement que les agriculteurs en raison, entre autres, de l'âge et du type de production (Auger et St-Cyr 2009). Selon nos résultats, ce sont également les femmes qui se montrent plus réticentes d'accéder à des sources de financement externe. Brush (1992) suggère que les femmes considèrent l'entrepreneuriat comme un projet de vie où l'on pourra trouver un équilibre entre sa vie familiale et professionnelle et non uniquement pour dégager des profits (Alexandre 2016). Même si, comme le montrent nos résultats, cet équilibre est rarement atteint, du moins dans les premières années, les femmes restent attachées à leur projet initial, se projettent dans le futur et considèrent les difficultés du présent comme temporaires.

Nos résultats ont des implications politiques et académiques. Au niveau politique, ils montrent qu'il y a encore un long chemin avant de pouvoir offrir des institutions d'accompagnement égalitaires aux femmes entrepreneures, et en particulier aux agricultrices (Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat 2020). Au niveau académique, notre travail montre d'une part l'intérêt de traiter les APU comme un groupe hétérogène (Alexandre 2016), de reconnaître le potentiel des agricultrices de transformer les rapports sociaux au sein du système alimentaire malgré les défis (Sachs, Barbercheck et al. 2016), de continuer à mobiliser le modèle des 3M pour son pouvoir explicatif (Schmitt 2017) et, enfin, la richesse empirique de la méthodologie *data structure* (Gioia, Corley et al. 2013, Gioia 2021).

## 5. Conclusion

Le secteur agricole étant le secteur dans lequel les intentions entrepreneuriales sont les plus élevées (Indice entrepreneuriale Québec 2021). Les femmes entrepreneures occupent une place cruciale dans les transformations de ce secteur (Annes et Wright 2017). L'étude de leurs modèles d'affaires est d'ailleurs considérée comme l'un des quatre thèmes majeurs abordés par la littérature en entrepreneuriat féminin (Constantinidis 2011). En explorant comment les facteurs issus du profil des agricultrices propriétaires uniques et de leur écosystème influencent le recours à différents modèles d'affaires, cette étude apporte ainsi des contributions intéressantes, tant sur le plan théorique que managériale, à la littérature existante sur l'entrepreneuriat féminin en agriculture. Nous apportons un éclairage nouveau sur les principaux facteurs qui influencent le développement des entreprises agricoles détenues uniquement par des femmes. Nous démontrons l'existence d'une diversité de profils et d'écosystèmes, tantôt en tension tantôt mis en cohérence au sein de modèles d'affaires variés, toujours en construction.

Cette étude présente toutefois deux principales limites. La première limite concerne le processus de tri, de décontextualisation et de structuration des données. La subjectivité qui caractérise ce processus a été réduite grâce à une démarche analytique rigoureuse basée sur l'approche *data structure*, ce qui permis d'aboutir ultimement à des dimensions agrégées pertinentes. La deuxième limite tient au fait que l'équipe de recherche n'a pas été en mesure de faire le nombre d'allers-retours souhaitables entre le terrain et le codage, tel que suggéré par Gioia et al. (2013).

En somme, l'entrepreneuriat agricole féminin demeure un phénomène encore peu investigué dans la littérature actuelle. Plusieurs opportunités de recherche peuvent ainsi être suggérées avec des méthodologiques de recherche empiriques tant qualitatives que quantitatives. Premièrement, il est intéressant d'explorer les facteurs déterminant le choix des circuits de commercialisation adoptés par les agricultrices propriétaires uniques, ainsi que les barrières et les opportunités que présentent chaque circuit de commercialisation. Deuxièmement, il est judicieux d'examiner les facteurs de succès déterminant la pérennité des projets entrepreneuriaux mis en place dans le secteur agricole par des femmes seules, comparativement à ceux qui sont mis en place par des hommes. Troisièmement, il existe un besoin de recherche en ce qui a trait aux conditions de travail des agricultrices opérant dans des zones rurales. Il s'agit notamment d'investiguer si leurs modèles d'affaires présentent des différences significatives par rapport aux agricultrices opérant dans des zones urbaines, ce qui permettrait de renforcer l'efficacité des interventions en faveur de ce segment d'agricultrices.

## Références

- Afuah, A. (2003). Innovation management-strategies, implementation, and profits. Oxford, Oxford University Press.
- Agarwal, S. and U. Lenka (2017). "Does growth of ventures depend on competencies?: selected cases from India." International journal of entrepreneurship and small business **31**(2): 227-243.
- Alexandre, L. (2016). "Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre." Revue de l'Entrepreneuriat **15**(3): 109-127.
- Allen, P. and C. Sachs (2012). "Women and food chains: The gendered politics of food." Taking food public: Redefining foodways in a changing world **23**: 23-40.
- Alston, M. (2003). "Women in Agriculture: The 'New Entrepreneurs'." Australian Feminist Studies **18**(41): 163-171.
- Annes, A. and W. Wright (2017). "Agricultrices et diversification agricole : l'empowerment pour comprendre l'évolution des rapports de pouvoir sur les exploitations en France et aux États-Unis." Cahiers du Genre **63**(2): 99-120.
- Annes, A., et al. (2021). "'A Woman in Charge of a Farm': French Women Farmers Challenge Hegemonic Femininity." Sociologia Ruralis **61**(1): 26-51.
- Arend, R. J. (2013). "The business model: Present and future—beyond a skeumorph." Strategic Organization **11**(4): 390-402.
- Auger, R. and L. St-Cyr (2009). "Le recours au financement institutionnel des femmes propriétaires uniques d'exploitations agricoles." Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration **17**(4): 303-318.
- Ball, J. A. (2020). "Women farmers in developed countries: a literature review." Agriculture and Human Values **37**(1): 147-160.
- Benghozi, P.-J. (2015). "Nouveaux modèles d'affaire ou modèles économiques." L'intelligence économique: les nouveaux modèles d'affaires de la 3.
- Bessièrè, C. I. and S. Gollac (2014). "Des exploitations agricoles au travers de l'épreuve du divorce Rapports sociaux de classe et de sexe dans l'agriculture." Sociétés contemporaines **96**(4): 77-108.
- Bigelow, L. S. and J. B. Barney (2021). "What can strategy learn from the business model approach?" Journal of Management Studies **58**(2): 528-539.
- Bouquet, B. (2018a). "Les femmes dans le monde agricole." Vie sociale(2): 151-155.
- Bouquet, B. (2018b). "Les femmes dans le monde agricole." Vie sociale **22**(2): 151-155.
- Brière, S., et al. (2021). "Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité d'entrepreneures : les femmes entrepreneures et les secteurs d'activité " Revue Organisation & Territoires **30**(2): 65-75.

- Bruce, D. (1999). "Do husbands matter? Married women entering self-employment." Small Business Economics **13**(4): 317-329.
- Brush, C. G. (1992). "Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions." Entrepreneurship: Theory & Practice **16**(4): 5-30.
- Caputo, R. K. and A. Dolinsky (1998). "Women's choice to pursue self-employment: The role of financial and human capital of household members." Journal of Small Business Management **36**: 8-17.
- Casadesus-Masanell, R. and J. E. Ricart (2010). "From strategy to business models and onto tactics." Long range planning **43**(2-3): 195-215.
- Centre d'Innovation Sociale en Agriculture (2017). La relève agricole au féminin : vers de nouveaux outils collectifs, rapport préliminaire
- Chatterjee, N., et al. (2018). "A structural model assessing key factors affecting women's entrepreneurial success: Evidence from India." Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies.
- Chen, H., et al. (2022). "Dynamics of farm entry and exit in Canada." Agricultural and Resource Economics Review **51**(1): 86-104.
- Ciobanu-Gout, V. (2021). "Articulation de deux approches, holiste et analytique, pour étudier le parcours professionnel de l'entrepreneur dirigeant d'entreprise." Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE(61).
- Conseil du statut de la femme (2019). Les femmes en agriculture. Cultiver les possibles: 138. <https://www.csf.gouv.qc.ca/publications>.
- Constantinidis, C. (2011). La diversité des réalités des femmes entrepreneures. 7èmes Rencontres Internationales de la Diversité: Diversité (s): Approches internationales.
- d'Andria, A. and I. Gabarret (2016). "Femmes et entrepreneurs : trente ans de recherches en motivation entrepreneuriale féminine." Revue de l'Entrepreneuriat **15**(3): 87.
- Dufresne, M.-P. (2006). Pratiques alternatives des agricultrices au Bas-Saint-Laurent. Programme de développement régional. Rimouski, Université du Québec à Rimouski. **Mémoire: 131**
- Fletcher, A., et al. (2020). Boosting economic growth: A report on women ag entrepreneurship in Saskatchewan., Women Entrepreneurship Knowledge Hub, Hill and Levene Schools of Business at the University of Regina. <https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/06/SK-Ag-Report.pdf>
- Fouda, C. N. F. B. (2014). Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises: études de cas de développement d'entreprise, Université de Bordeaux. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01231473/document>
- Gioia, D. (2021). "A systematic methodology for doing qualitative research." The Journal of Applied Behavioral Science **57**(1): 20-29.

- Gioia, D. A., et al. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology." Organizational research methods **16**(1): 15-31.
- Giraud, C. and J. Remy (2013). "Division conjugale du travail et le• gitimite• professionnelle." Travail, genre et sociétés **30**(2): 155-172.
- Global Entrepreneurship Monitor (2017). Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20162017-womens-entrepreneurship-report>
- Hall, A. and V. Mogyorody (2007). "Organic farming, gender, and the labor process." Rural Sociology **72**(2): 289-316.
- Haugen, M. S. (1990). "Female farmers in Norwegian agriculture." Sociologia Ruralis **30**(2): 197-209.
- Haugen, M. S. and B. Brandth (1994). "Gender differences in modern agriculture: The case of female farmers in Norway." Gender & Society **8**(2): 206-229.
- Ibanescu, M. and R. Marchand (2018). « Indice entrepreneurial québécois 2017 », réalisé par le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship, en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale HEC Montréal, Léger. [https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2018/12/IEQ2018\\_final\\_181217.pdf](https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2018/12/IEQ2018_final_181217.pdf)
- Jennings, J. E. and C. G. Brush (2013). "Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?" Academy of Management Annals **7**(1): 663-715.
- Johnson, M. W., et al. (2008). "Reinventing your business model." Harvard business review **86**(12): 57-68.
- Kerr, S. P., et al. (2018). "Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature." Foundations and Trends® in Entrepreneurship **14**(3): 279-356.
- Lacle, N. (2020). Etude de la dynamique entrepreneuriale en entrepreneuriat féminin, une lecture par le Business Model du cas des mampreneurs, Université Paris-Saclay
- Laforge, J., et al. (2018). "New farmers and food policies in Canada." Canadian Food Studies/La Revue canadienne des études sur l'alimentation **5**(3): 128-152.
- Lanzolla, G. and C. Markides (2021). "A business model view of strategy." Journal of Management Studies **58**(2): 540-553.
- Léger-Jarniou, C., et al. (2015). "Perspectives francophones sur les femmes entrepreneurs: au-delà des approches comparatives, vers une approche compréhensive." Revue de l'Entrepreneuriat **14**(2): 19-30.
- Lemarchant, C. and P. Seiller (2021). "Agricultrices." Travail, genre et sociétés **45**(1): 25-30.
- Lima, M., et al. (2018). "Perception de l'usabilité des outils d'innovation: le biais du genre dans l'utilisation du business model canvas." Innovations(3): 59-84.

- Lohento, K. and M. Sotande (2020). Modèles d'affaires et facteurs de succès des start-up numériques agricoles. CTA Technical Report, Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA)
- Lombard, K. V. (2001). "Female self-employment and demand for flexible, nonstandard work schedules." Economic inquiry **39**(2): 214-237.
- Macpherson, D. A. (1988). "Self-employment and married women." Economics Letters **28**(3): 281-284.
- Miles, M. B. and A. M. Huberman (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, sage.
- Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation (2018). Portrait de la relève agricole au Québec 2016. D. d. l. m.-d. o. e. d. l. relève and d. P. e. d. l. A. du ministère de l'Agriculture. Québec
- Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation (2021a). Les résultats du recensement de la relève agricole établie 2021. BioClips. **32**
- Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation (2021b). Portrait de la conciliation travail-famille dans le milieu agricole; **82**
- Moreno-Gómez, J., et al. (2018). "Gender diversity in the board, women's leadership and business performance." Gender in Management: An International Journal.
- Mullins, J., et al. (2009). Getting to plan B: Breaking through to a better business model, Harvard Business Press.
- Mundler, P. and S. Laughrea (2016). "The contributions of short food supply chains to territorial development: A study of three Quebec territories." Journal of Rural Studies **45**: 218-229.
- Nguyen, A. (2021). "Pour une gestion féministe des fermes : entrevue." À bâbord !(88): 40-41.
- Nicolás, C. and A. Rubio (2016). "Social enterprise: Gender gap and economic development." European journal of management and business economics **25**(2): 56-62.
- Nicourt, C. (2014) Le lent dévoilement du travail des agricultrices. VertigO **14**,
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales
- Paquin, F. (2021). L'entrepreneuriat féminin : du démarrage de l'entreprise à l'opération effective, quels facteurs expliquent l'aboutissement des démarches entrepreneuriales chez les femmes au Québec ? École des relations industrielles, Faculté des arts et sciences., Université de Montréal. **Maitrise:** 146
- Parker, S. C. (2008). "Entrepreneurship among married couples in the United States: A simultaneous probit approach." Labour Economics **15**(3): 459-481.

- Partalidou, M., et al. (2018). "Business model canvas analysis on Greek farms implementing Precision Agriculture." Agricultural Economics Review **19**(875-2022-259): 28-45.
- Patton, M. Q. (2002). "Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective." Qualitative social work **1**(3): 261-283.
- Pearson, J. (1979). "Note on female farmers." Rural Sociology **44**(1): 189.
- Pilgeram, R. and B. Amos (2015). "Beyond "Inherit It or Marry It": Exploring How Women Engaged in Sustainable Agriculture Access Farmland." Rural Sociology **80**(1): 16-38.
- Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (2020). État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020. Toronto, Diversity Institute, Université Ryerson
- Rastogi, M., et al. (2022). "What does it take to be a woman entrepreneur? Explorations from India." Industrial and Commercial Training.
- Rieu, A. and S. Dahache (2007). "Profession agricultrice : l'invention d'un management agricole et domestique singulier." Sociologies pratiques **14**(1): 45.
- Rosenfeld, R. A. and L. M. Tigges (2021). Marital status and independent farming: The importance of family labor flexibility to farm outcomes. Women and Farming, Routledge: 171-192.
- Sachs, C. E. (1983). The invisible farmers: Women in agricultural production, Rowman and Allanheld.
- Sachs, C. E., et al. (2016). The Rise of Women Farmers and Sustainable Agriculture, University of Iowa Press.
- Saint-Ges, V. (2021). "Business models des organisations marchandes et productives de l'agriculture urbaine." Innovations(1): 91-118.
- Schmitt, C. (2017). La fabrique de l'entrepreneuriat
- Scuotto, V., et al. (2019). The shift towards a digital business model: A strategic decision for the female entrepreneur. Women entrepreneurs and strategic decision making in the global economy, IGI Global: 120-143.
- Statistiques Canada (2017). "Tableau 32-10-0441-01 Caractéristiques des exploitants agricoles: sexe et nombre d'exploitants dans l'exploitation agricole, Recensement de l'agriculture, 2011 et 2016." from <https://doi.org/10.25318/3210044101-fra>.
- Statistiques Canada (2022). "Tableau 32-10-0381-01 Caractéristiques des exploitants agricoles : âge, sexe et nombre d'exploitants déclarés dans l'exploitation agricole, Recensement de l'agriculture, 2021." from <https://doi.org/10.25318/3210038101-fra>.
- Suwanan, A. F., et al. (2021). How the Impact of Business Model, Technology and Knowledge, Networking, and Attaining Financial Competencies on Woman Entrepreneurial Intention for Rural Youth. Seventh Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2021), Atlantis Press.

Tchékémian, A. (2014). "Être agricultrice en France au xxi e siècle: la reconnaissance du statut d'exploitante agricole." Études rurales(193): 61-77.

Teece, D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation." Long range planning **43**(2-3): 172-194.

Tracy, S. J. (2019). Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact, John Wiley & Sons.

Trauger, A., et al. (2010). "'Our market is our community': Women farmers and civic agriculture in Pennsylvania, USA." Agriculture and Human Values **27**(1): 43-55.

Unay-Gailhard, Ī. and Š. Bojnec (2021). "Gender and the environmental concerns of young farmers: Do young women farmers make a difference on family farms?" Journal of Rural Studies **88**: 71-82.

Venne, J.-F. o. (2020). "Les femmes sortent de l'ombre." Gestion **45**(1): 52.

Wells, B. L. and S. Gradwell (2001). "Gender and resource management: Community supported agriculture as caring-practice." Agriculture and Human Values **18**(1): 107-119.

Wright, W. and A. Annes (2016). "Farm Women and the Empowerment Potential in Value-Added Agriculture." Rural Sociology **81**(4): 545-571.

## Annexe : Exemple de matrice qualitative (*data structure*) pour les profils entrepreneuriaux des agricultrices propriétaires uniques

Exemples de concept de premier ordre associé à l'extrait	Concepts de deuxième ordre associés à chaque ensemble de concepts de premier ordre	Dimensions agrégées
tombé amoureux du projet ; rêve d'enfance ; cherchait le coup de coeur et l'a trouvé dans cette production et cette carrière	Passion entrepreneuriale (14 agricultrices, 22 références)	Intensité de la motivation entrepreneuriale
Importance du local ; permaculture, protection de la biodiversité, du sol ; souci du travail bien fait, son côté révolutionnaire ; sensibilité pour les animaux ; motivation avoir mon projet, mon entreprise ;	Valeurs éthiques alternatives (11 agricultrices, 44 références)	
ne savait pas ce qu'elle allait faire ; a saisi une opportunité	Incertitude entrepreneuriale initiale (3 agricultrices, 7 références)	Contrôle perçu
sentiment manque de contrôle de l'environnement en agriculture ; ne sait pas comment	Manque de confiance (5 agricultrices, 11 références)	
seul prérequis du conjoint dans les critères d'établissement ; intention exprimée avec -on - ; conjoint a participé à l'idée initiale	Influence du mari dans l'agir entrepreneurial (3 agricultrices, 3 références)	Matrimonialité- maternité et entrepreneuriat
pas d'enfant et contente ; part en business parce que mère ; maman qui travaille a la maison difficile a comprendre pour les enfants ;	Maternité (9 agricultrices, 21 références)	
valeurs monde avant vers monde agricole sont différentes ; suit une nouvelle formation pour se préparer ; s'informe, prend le plus de renseignements possible ; réorientation après événement traumatisant dans ancienne vie professionnelle ; relève non traditionnelle ; provenance de famille agriculteurs ; projet de retraite et deuxième carrière ; pas heureuse dans ancienne carrière ; partie de zéro ; origine familiale, une bonne base ; éducation paternelle l'a équipée pour son activité actuelle ;	Carrière non linéaire et cheminement (16 agricultrices, 72 références)	Trajectoire socio-professionnelle
spirale de la dette; projection solutions pour atteindre rentabilité ; projection long horizon (50 ans, climat, etc.) ; prévoir la croissance (étapes pour se rendre là) ; je veux (projections dans le futur) ; envisage un de ses employés comme relève de l'entreprise ; envisage plus de transformation ; critère de réussite	Projections et temporalité (9 agricultrices, 14 références)	Temporalité de l'agir entrepreneurial