

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

***« Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa
petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? »***

Mémoire présenté par :

Séverine DE FIERLANT

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

Marine FALIZE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

***« Comment l’entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa
petite exploitation plus durable peut-il s’y prendre ? »***

Mémoire présenté par :

Séverine DE FIERLANT

Pour l’obtention du diplôme de :

Master en gestion de l’entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

Marine FALIZE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

J'aimerais remercier tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens avant tout à remercier ma promotrice, Madame Marine Falize, pour son encadrement et ses conseils tout au long de cette année académique. Elle m'a guidée à travers les différentes étapes de ce mémoire et a éclairci mes doutes.

Je remercie également Madame Brigitte Hudlot et Madame Catherine Del Fiore, mes accompagnateurs du parcours stage-mémoire pour leur suivi.

J'aimerais remercier Madame Angélique Doucet et Madame Sabine Cadart, qui m'ont chaleureusement accueillie dans leur exploitation agricole dans le cadre de mes stages.

De même, je souhaite adresser mes remerciements à Monsieur Emmanuel Micolod, Monsieur Mathieu Ezingard, Monsieur Antoine Depierre, Monsieur Yvan Liothin et Madame Flore Kalic pour leur témoignage. Ces entretiens furent enrichissants et m'ont aidée à comprendre leur manière d'agir, de réagir et d'interagir pour rendre leur exploitation plus durable.

Ensuite, je remercie toutes les personnes qui ont répondu à mon sondage et qui l'ont partagé.

Je n'oublie pas non plus mes parents et mes proches qui m'ont soutenue tout au long de la rédaction de ce travail. Je remercie particulièrement mes relecteurs pour le temps et l'attention qu'ils m'ont accordés dans la finalisation de ce mémoire.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

Je soussignée, DE FIERLANT Séverine, Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle. Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Le 23 mai 2021

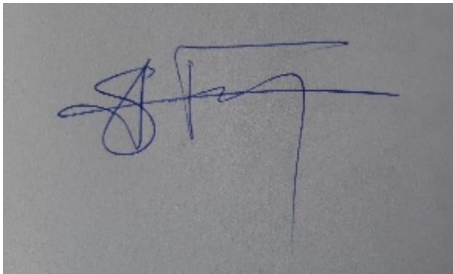
A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'S. Fierlant', is written on a light-colored surface.

Table des matières

1. Introduction : Problématique et contextualisation	1
2. Revue de la littérature.....	3
2.1. Mise en contexte des enjeux de durabilité dans le secteur agricole.....	3
2.2. Construction de la recherche documentaire	5
2.3. Concept de l'Entrepreneuriat.....	6
2.3.1. Définition	6
2.3.2. L'entrepreneur agricole « homo œconomicus » ou « multifonctionnel » ..	7
2.3.3. Les valeurs communes partagées par les agriculteurs	10
2.3.4. Trois approches entrepreneuriales : Causation, Effectuation, Bricolage	11
2.4. Concept de la durabilité	18
2.4.1. Définition	18
2.4.2. Implications pour les entreprises.....	18
2.4.3. Indicateurs de durabilité en agriculture	21
2.5. Construction de l'hypothèse	23
3. Méthodologie.....	24
3.1. Description de la démarche et outils utilisés.....	24
3.2. Contexte	26
4. Étude empirique.....	27
4.1. Analyse globale de la Ferme du Clos	27
4.1.1. Environnement interne et externe	27
4.1.2. Agir entrepreneurial d'Angélique Doucet	32
4.1.3. Analyse de la durabilité de la Ferme du Clos.....	35
4.1.4. Comment Angélique Doucet peut-elle rendre sa ferme plus durable ? ..	37
4.1.5. Validation de l'hypothèse.....	40
4.2. Analyse globale du Domaine de La Plain	40
4.2.1. Environnement interne et externe	40
4.2.2. Agir entrepreneurial de Sabine Cadart.....	43
4.2.3. Analyse de la durabilité du Domaine de La Plain	45
4.2.4. Comment Sabine Cadart peut-elle rendre son exploitation plus durable ?	46
4.2.5. Validation de l'hypothèse.....	49
4.3. Analyse globale des Activités de cinq entrepreneurs agricoles	50

4.3.1.	Rencontre avec Emmanuel Micolod - Éleveur de porcs	50
4.3.2.	Rencontre avec Mathieu Ezingard - Éleveur de vaches	53
4.3.3.	Rencontre avec Antoine Depierre – Vigneron.....	55
4.3.4.	Rencontre avec Yvan Liothin – Maraîcher.....	57
4.3.5.	Rencontre avec Flore Kalic- Apicultrice	59
4.4	Analyse du sondage	62
5.	Discussions	64
6.	Biais et limites de cette étude.....	75
7.	Conclusions générales	76
BIBLIOGRAPHIE		79

Liste des figures

Figure 1 : L'Approche causale de l'Entrepreneuriat (adaptée de l'approche classique de l'entrepreneuriat dans Shah & Tripsas).....	12
Figure 2 : L'Approche Effectuale de l'Entrepreneuriat (Sarasvathy & Dew, 2005)	13
Figure 3 : L'Approche Bricolage de l'Entrepreneuriat (Baker & Nelson, 2005).....	15
Figure 4 : Résumé des trois approches entrepreneuriales	16
Figure 5 : La responsabilité Sociétale de l'Entreprise.....	19
Figure 6 : Interactions entre les composantes extérieures et intérieurs du système actuel...	31
Figure 7 : Approche entrepreneuriale d'Angélique Doucet selon les méthodes de Causation, Effectuation et Bricolage.	35
Figure 8 : Schéma de la durabilité de la Ferme du Clos	39
Figure 9 : Interactions entre les composantes extérieures et intérieurs du système actuel...	43
Figure 10 : Approche entrepreneuriale de Sabine Cadart selon les méthodes de Causation, Effectuation et Bricolage.	45
Figure 11 : Schéma de la durabilité du Domaine de La Plain	49

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les motivations et les valeurs des agriculteurs	10
Tableau 2 : Approches entrepreneuriales et comportements induits.....	17
Tableau 3 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole - E.M.	52
Tableau 4 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole – M.E.....	54
Tableau 5 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole – A.D.	56
Tableau 6 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole – Y.L.	58
Tableau 7 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole – F.K.	60

1. Introduction : Problématique et contextualisation

Le domaine de recherche sur lequel porte mon mémoire est l'agriculture durable. Le rôle de l'agriculture est fondamental car ce secteur apporte la production nécessaire à l'alimentation animale et humaine. Nous pouvons observer que des enjeux environnementaux, sociétaux et économiques se jouent actuellement sur notre planète et que certaines façons de cultiver la terre ne répondent pas à ces enjeux. Notre manière de produire et de consommer est de plus en plus remise en question. L'utilisation de pesticides, de substances chimiques ou la surexploitation des terres font partie de ces pratiques hostiles à la nature et aux Hommes à long terme. D'ailleurs, avec la crise sanitaire du coronavirus qui a restreint les activités économiques, des espèces végétales et animales ont réinvesti des endroits où ils avaient disparu (Franceinfo, 2020). Parallèlement, les petits producteurs ont été sollicités pour répondre à la demande face aux pénuries de certains produits dans les grandes surfaces. Cette crise les a placés sous le feu des projecteurs, ce qui a amené de nombreux consommateurs à soutenir les petits producteurs.

Ce travail s'adresse particulièrement aux entrepreneurs agricoles qui cherchent à améliorer la performance globale de leur exploitation. Le terme d'entrepreneur agricole, issu de la littérature et développé dans la prochaine section, vise à insister sur les efforts délibérés dont font preuve ces acteurs dans cette démarche. Nous pouvons partir du principe que le système peut être amélioré.

Je cherche à répondre à la question suivante : *« Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? »*

Au-delà des agriculteurs, ce mémoire peut aussi toucher tout acteur impliqué de près ou de loin dans le développement d'une agriculture durable. En prenant connaissance des initiatives déjà réalisées, des projets en cours de réflexion et des attentes des consommateurs, ces intervenants sont mieux préparés pour prendre les décisions adéquates et renforcer une transition écologique dans le secteur agricole. Enfin, le consommateur lui-même peut être sensibilisé par ce travail. Mieux comprendre les intentions, les efforts et les difficultés des petits producteurs peut susciter chez lui une certaine prise de conscience et une remise en question de ses habitudes.

Je me concentre plus spécifiquement sur les entrepreneurs agricoles installés en France métropolitaine, car j'y ai rencontré la grande majorité des acteurs (agriculteurs, partenaires, consommateurs, internes ou externes à la ferme). J'ai pu visiter les lieux et étudier le système d'exploitation et leur cadre de vie.

Je définis ici le terme « petite » comme une exploitation qui compte maximum 25 hectares de terres. Je me suis fixé cette limite, car la plus grande des six fermes étudiées dans la partie pratique compte 25 hectares (il s'agit du Domaine de La Plain). Je me suis aussi référencée aux données de l'INSEE. Selon leurs statistiques, les exploitations en France disposent en moyenne de 65 hectares. Ces exploitations seront dites moyennes. À l'échelle macro-économique

française, ces petites structures valorisent 7% de la Superficie agricole utilisée (SAU¹), tandis que les moyennes en valorisent 20% et les grandes 73%. Au niveau des tendances, l'INSEE rapporte une diminution du nombre de petites et moyennes exploitations de 4% depuis 10 ans, et inversement, une augmentation de 2% dans le cas des grosses structures. Malgré tout, la France métropolitaine compte moitié moins d'exploitations qu'il y a 30 ans. En 2016, les 175 300 exploitations de moins de 20 hectares (40% des effectifs) ne couvrent que 3.7% de la SAU (INSEE, France 2020). Concernant la valeur ajoutée des exploitations agricoles, la Direction générale du Trésor a étudié la relation entre la taille de ces dernières, leur productivité et leur impact sur l'environnement. Le document démontre que si la productivité du travail croît avec la taille de l'exploitation, l'impact environnemental et social des petites exploitations serait plus favorable que celui des grandes structures. La valeur ajoutée dégagée par les grands modèles agricoles serait potentiellement plus faible si les externalités environnementales et sociales sont prises en considération (Ory, 2020).

Le caractère écologique a également son importance dans l'analyse. Une agriculture dite « durable » sous-entend le travail de la terre qui vise l'efficacité économique, la protection de l'environnement, l'équité sociale, et le développement du volet éthique et culturel. Les choix stratégiques de ces agriculteurs s'orientent donc autour de ces axes (Bihannic & Michel-Guillou, 2011). Cette conception de la durabilité sera celle sur laquelle mon analyse se basera.

Pour mener à bien ce mémoire, les notions de l'entrepreneuriat et de la durabilité seront approfondies sur base de la littérature. J'ai tenté de déterminer comment ces deux concepts pouvaient se rejoindre dans un contexte agricole. L'origine de ces termes, leur évolution, trois approches entrepreneuriales et les trois piliers de la durabilité décrits par les scientifiques sont développés dans la partie théorique. À partir de leurs travaux, voici l'hypothèse que j'ai émise : *« Vu l'environnement imprévisible et les contraintes en ressources auxquels fait face l'entrepreneur agricole, l'approche « Bricolage » semble plus appropriée que l'approche « Causation » et « Effectuation » s'il souhaite rendre sa petite exploitation plus durable sur les plans économique, environnemental et social. »*

Sur le terrain, la Ferme pédagogique du Clos et le Domaine de La Plain m'ont accueillie pour un stage de respectivement un et deux mois. L'observation directe des deux cheffes d'exploitation et maîtres de stage, les entretiens avec cinq autres entrepreneurs agricoles ainsi que mon sondage sur les fermes pédagogiques soumis au grand public sont autant d'outils qui m'ont permis d'évaluer la validité de l'hypothèse. Je partage également dans ce mémoire des exemples de pratiques responsables, existantes ou en cours de réflexion. Enfin, l'analyse de mes résultats m'aidera à déterminer si l'approche Bricolage permet bel et bien d'améliorer la durabilité des petites exploitations agricoles.

¹ « La superficie agricole utilisée (SAU) est une notion normalisée dans la statistique agricole européenne. Elle comprend les terres arables (y compris pâturages temporaires, jachères, cultures sous abri, jardins familiaux...), les surfaces toujours en herbe et les cultures permanentes (vignes, vergers...) » (INSEE, 2020).

2. Revue de la littérature

2.1. Mise en contexte des enjeux de durabilité dans le secteur agricole

Avant de développer les concepts théoriques, plongeons-nous dans l'histoire. Observer les évolutions et avoir une vision globale du secteur agricole permet de mieux comprendre les pratiques actuelles et leur impact économique, environnemental et social pour pouvoir émettre des pistes d'amélioration pour demain.

La manière de produire et de consommer a beaucoup changé ces dernières années. Dès la fin de la Première Guerre mondiale et plus encore depuis la Deuxième Guerre mondiale, l'agriculture a connu de grandes évolutions et révolutions. Les conditions de travail des agriculteurs ont profondément changé. De nouvelles machines et technologies ont émergé, les fermes se sont équipées de matériel de pointe et ont automatisé leurs activités. Certaines d'entre elles se sont largement industrialisées. Le libre-échange a d'autre part permis l'ouverture de nouveaux marchés, offrant des opportunités et générant de nouvelles contraintes, voire des menaces. Par ailleurs, avec l'augmentation du niveau de vie, les biens de première nécessité sont devenus plus accessibles. Après des années de productivité intensive, la gestion pérenne des terres est remise en question et les chercheurs observent que le consommateur prête davantage attention à son alimentation (Ministère des Solidarités et de la Santé, France 2018). Dans ce contexte, de nouveaux enjeux ont émergé, tant au niveau économique, qu'environnemental et sociétal.

De nombreux experts et politiciens constatent que la rémunération du travail d'un petit agriculteur ne correspond plus à la valeur réelle de son travail, en termes de moyens, d'investissements, d'énergie, et de temps. Cela s'explique notamment par les nombreuses disparités de mode d'exploitations et de disponibilité des ressources. Le type de culture pratiquée, la taille de l'exploitation, l'accès aux subventions, aux technologies, mais aussi à la recherche et au développement sont autant de facteurs qui influencent l'activité et la productivité des exploitants (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, France 2020). Dans un système de libre-échange, les agriculteurs sont soumis à la volatilité des prix, à la concurrence étrangère à des contraintes légales à différents niveaux (communal, régional, européen) et selon les types de culture (raisonnée, bio, en biodynamie). De plus, les agriculteurs étant de moins en moins nombreux, le secteur souffre d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En 2016, 437 400 exploitations étaient référencées en France métropolitaine. Et en 30 ans, c'est plus de la moitié qui ont disparu (INSEE, France 2020). Le métier même d'exploitant agricole est classé comme un métier en pénurie (Pôle emploi, France 2020). Ces observations créent un environnement relativement précaire pour le monde agricole (Chambres d'agriculture, France 2019).

Sur base de ce constat, l'Union européenne (UE) lutte depuis des années pour améliorer la position des agriculteurs dans la chaîne de valeur (European Council, 2020). Le soutien de l'UE notamment dans le cadre de la Politique agricole commune (PAC) est nécessaire, mais les négociations sont longues et parfois tendues. **Comment les agriculteurs peuvent-ils à leur échelle revaloriser les métiers agricoles pour bénéficier d'une image positive auprès de la population et jouir d'une rétribution juste ?**

Un autre enjeu déterminant pour notre avenir est la préservation de l'environnement et l'action pour le climat. Les conditions climatiques ont été plus rudes ces dernières années. Les agriculteurs européens ont subi plusieurs années de sécheresses consécutives. Cela s'est traduit par une réduction de l'offre de certains produits et l'augmentation de leur prix (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, France 2020). Parallèlement, des études ont prouvé que certaines pratiques agricoles appliquées pendant des décennies telles que l'arrachage des haies, la pratique de la monoculture et l'épandage de produits chimiques dégradent in fine les terres. Ces méthodes assèchent et déminéralisent les sols, font fuir les insectes pollinisateurs, les oiseaux et les mammifères qui sont pourtant indispensables à maintenir un écosystème sain. Pourtant, des techniques agricoles telles que la permaculture et l'agroforesterie ont quant à elles des effets bénéfiques sur l'environnement comme le démontrent de nombreuses études, notamment celles de l'Institut National de la Recherche agronomique (INRA) (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, France 2020). **Là encore, comment les agriculteurs peuvent-ils contribuer à protéger la biodiversité à long terme ?**

Du côté des consommateurs, les analystes observent de nouveaux comportements d'achats et une attention accrue sur la qualité de l'alimentation. Notons que la part de l'alimentation dans le budget des Français est passée de 20% en 1970 à 13% en moyenne (Gaudiaut, 2020). La proportion a légèrement diminué au profit d'autres dépenses comme le logement, le transport, la santé et les loisirs. Les études expliquent ces chiffres par une augmentation du pouvoir d'achat du consommateur ces 60 dernières années (INSEE, France 2015).

Les consommateurs ont également des attentes vis-à-vis des producteurs et des éleveurs. Selon les résultats d'une enquête publiée en 2020 sur la perception des Européens du monde agricole, 55% des répondants affirment qu'au moins une des deux responsabilités principales des agriculteurs dans notre société est de fournir de la nourriture sûre, saine et de qualité élevée. 28% d'entre eux ont mentionné en priorité l'assurance du bien-être des animaux d'élevage, et 25% la protection de l'environnement et la lutte pour le climat. Dans ce sondage, les répondants évoquent également la diversification de produits de qualité (18%), la création d'emplois en zones rurales (18%) et l'amélioration de la vie dans les campagnes (17%) (ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, France 2020). **Comment les agriculteurs peuvent-ils répondre au mieux aux attentes de ces consommateurs, c'est-à-dire améliorer la sécurité alimentaire en offrant des produits et services accessibles et variés, tout en créant une relation de confiance avec leur réseau ?**

L'objectif de ma recherche est de réfléchir à la façon dont les entrepreneurs agricoles de petites exploitations peuvent agir sur plusieurs dimensions : améliorer leur position dans la chaîne de valeur, respecter l'environnement, délivrer des produits et services de qualité et

adaptés aux besoins des consommateurs et contribuer finalement au bien-être de la société en général, sur le long terme.

2.2. Construction de la recherche documentaire

D'un point de vue méthodologique, mon mémoire de type recherche appliquée m'amène à approfondir les concepts qui ont attiré mon attention dans la littérature avant de les confronter à la réalité sur le terrain.

Pour mener à bien mes recherches dans la littérature, j'ai utilisé plusieurs outils en ligne : Cairninfo, Google Scholar et ResearchGate. Ces sites m'ont permis de trouver des sources pertinentes qui ont enrichi ma réflexion. Par ces différents liens, j'ai eu accès à des travaux scientifiques, des études de cas, des recherches expérimentales et des thèses qui m'ont aidé à approfondir les concepts. Pour construire une recherche documentaire qui ait du sens, j'ai besoin d'un fil conducteur.

Je définirai d'abord ce qu'est l'entrepreneuriat et l'entrepreneur en général, avec ses caractéristiques prépondérantes du terme, son origine, et ses évolutions. Ensuite, je développerai plus spécifiquement l'entrepreneur agricole. Je chercherai à comprendre ce qu'il recherche comme valeurs et de comportements, etc. Je développerai enfin une sélection de trois approches entrepreneuriales : l'approche Causale, Effectuale, et Bricolage.

Le second grand concept que j'aborderai est celui de la durabilité. Je me pencherai sur l'origine et les interprétations associées à cette notion. J'invoquerai ensuite le principe de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et de la Triple Bottom Line (TBL) ou triple résultat en français. C'est l'idée que la performance d'une entreprise ne se mesure pas seulement aux profits qu'elle génère mais tient aussi compte de son impact sur l'environnement et sur la société en général.

À travers ces recherches, je souhaite étudier les liens et les interactions entre l'entrepreneuriat et la durabilité dans le milieu agricole. Mon argumentation sur ces sujets me permettra de construire des hypothèses et ainsi pouvoir confronter la littérature et la réalité sur le terrain.

Tout au long de ce mémoire, les termes, « agriculteur », « producteur » et « cultivateur » seront utilisés pour désigner le même profil : l'exploitant agricole. Nous observons en effet que ces cinq définitions tirées du dictionnaire Le Larousse (2021) se rejoignent à quelques nuances près. Les termes « fermier » et « paysan » seront mentionnés avec plus de précautions, à cause du sens péjoratif de ces mots.

- Agriculteur : « personne dont l'activité a pour objet la culture du sol ou l'élevage d'animaux. Cultivateur - Exploitant agricole. ».
- Producteur : « Homme qui produit les substances alimentaires qui lui sont nécessaires (ou les fait produire par un autre). »
- Cultivateur : « Personne qui cultive la terre ; chef d'exploitation agricole. »

- Fermier : « Chef d'exploitation agricole, locataire ou non des terres qu'il cultive ; agriculteur. » Précisons que le terme « fermier » peut également désigner une personne qui loue la terre qu'elle cultive. C'est de ce mot que vient la notion de fermage qui signifie la location de terre. Ceci peut donc parfois porter à confusion.
- Paysan : « Personne qui vit à la campagne de ses activités agricoles. » En ancien français, ce terme qualifiait les « gens du pays ».

Maintenant que le cadre est fixé, plongeons-nous dans l'étude du premier concept : L'Entrepreneuriat.

2.3. Concept de l'Entrepreneuriat

2.3.1. Définition

Bien que le concept de l'Entrepreneur existe depuis des siècles, la littérature reprend de nombreuses interprétations. Historiquement, le concept de l'entrepreneuriat était avant tout associé à une quête économique. Dans cette première approche, l'accent était mis sur ce qu'il se passait dans la société. Les faits observables étaient considérés comme le résultat d'actes entrepreneuriaux. Mais les économistes n'ont jamais eu une définition consistante de « l'Entrepreneur » ou de « l'Entrepreneuriat » (Hayes et Drury, 2020). Le mot « Entrepreneur » vient du français « entreprendre ». Le dictionnaire Larousse définit ce verbe ainsi : « Entreprendre, c'est commencer à exécuter une action, en général longue ou complexe. » Parmi ses synonymes, nous trouvons les termes « amorcer », « attaquer », « engager », « entamer », et « lancer » (Dictionnaire des synonymes, 2020).

Une deuxième approche, d'ordre plus psychologique, consistait à répondre à la question « Qui est un entrepreneur ? ». Cette approche suppose que les entrepreneurs sont des individus dotés de ce « sixième » sens. D'après les psychologues de l'époque, l'entrepreneuriat serait donc une vertu innée, plutôt qu'acquise (Moravčíková, Hanová, Pechočáková Svitačová, 2019).

Trois penseurs ont été précurseurs dans la définition des entrepreneurs : Joseph Schumpeter, Frank Knight, et Israel Kirzner. Schumpeter suggère que les Entrepreneurs – pas seulement les organisations- sont responsables de la création de nouvelles choses en quête de profit. Knight considère les entrepreneurs comme ceux qui acceptent l'incertitude et jouent avec cela. Il estime que ces derniers sont responsables des primes élevées de risque dans les marchés financiers. Kirzner, lui, comprend l'entrepreneuriat comme un procédé menant à l'aventure de la découverte (Hayes et Drury, 2020).

Aujourd'hui encore, l'entrepreneuriat n'a toujours pas une définition unique. Et les sources de l'entrepreneuriat sont multiples et diverses (Sørensen, Lassen, Hinson 2007, p. 89-90). Le phénomène s'observe en effet s'observe en effet auprès des indépendants et des startups, mais aussi au sein des grandes entreprises, des PME et des organisations sociales (Shane, Venkataraman 2000 ; Ramos-Rodríguez, Medina-Garrido, Ruiz-Navarro, 2019). Dans le langage courant, le terme « entrepreneur » est souvent interchangeable, car il peut être utilisé

pour désigner un patron, un starter, un indépendant, un sole-trader, voire même un agriculteur. Cela crée par conséquent une certaine confusion entre les statuts (la place dans la société) et les rôles (le comportement dans une position particulière) (Thompson 2009, p. 676).

Les intellectuels ont longtemps réfléchi pour clarifier cette confusion sémantique et pour préciser le champ de l'entrepreneuriat. Les définitions de l'entrepreneuriat ont ainsi évolué. Les théoriciens ont d'abord mis l'accent sur les traits individuels (besoin d'accomplissement), puis sur le comportement (l'orientation entrepreneuriale), ensuite sur un effet cognitif (la prise de décision) et enfin sur un capital social entrepreneurial (les réseaux).

Ces dix dernières années, les sociologistes ont eux aussi proposé plusieurs interprétations de ce « phénomène » à un niveau aussi bien culturel que social. Cependant, les analyses sociologiques sur l'entrepreneuriat n'ont pas abouti à une conclusion unanime. Les débats sur les notions « entrepreneurs » et « entrepreneuriat » ont créé des litiges entre les intellectuels. Ces derniers n'étaient pas en accord sur les méthodes, les niveaux d'analyse, le cadre temporel et les perspectives théoriques (Hayes et Drury, 2020).

L'entrepreneuriat, comme n'importe quel comportement, demande un certain degré de planification et d'intentions. Selon certains experts, la décision de devenir un entrepreneur est influencée par la combinaison et l'interaction de plusieurs facteurs. Cette décision nécessite notamment l'intention délibérée de l'individu d'entreprendre et dépend également de son éducation à l'Entrepreneuriat et de son contexte socio-économique (García-Rodríguez et al 2015 ; Holienka, Gál, Kovačičová 2017, p.1935). Les intentions entrepreneuriales sont difficilement définissables. Thompson, auteur de plusieurs ouvrages sur l'entrepreneuriat, les comprend comme « la conviction assumée d'une personne qui a l'intention d'ouvrir une nouvelle structure, et de planifier consciemment ce projet pour l'accomplir à un moment donné dans le futur » (Thompson 2009, p.676).

Les notions « entrepreneurs » et « entrepreneuriat » ayant été développées, appliquons-les plus particulièrement au milieu agricole.

2.3.2. L'entrepreneur agricole « homo œconomicus » ou « multifonctionnel »

Dans la littérature, on retrouve deux concepts distincts du terme « entrepreneur » dans le cadre agricole. Le premier concept, plus ancien, perçoit l'entrepreneur agricole comme quelqu'un qui s'efforce de réussir en tant qu'entrepreneur dans le sens où son activité agricole doit lui rapporter un résultat économique positif. Le second concept définit l'entrepreneur agricole comme quelqu'un qui diversifie ces activités agricoles, au-delà de la production pure (Ota, 2020). Ces deux conceptualisations renvoient indirectement à des valeurs communes partagées par les agriculteurs.

Premier concept : l'entrepreneur agricole « homo œconomicus »

Selon la vision néo-libérale, l'Homme est dans ce premier cas vu comme un individu rationnel cherchant à maximiser son profit dans un environnement où les ressources sont rares. Une étude menée sur les fermiers américains entre 1870 et 1900 conclut que de nombreux fermiers étaient forcés de devenir des entrepreneurs, car les petites productions du secteur agricole ont fini par générer un marché au niveau national américain (Ota, 2020). Auparavant, les fermiers travaillaient la terre par nécessité et pour survivre. À cette époque, les fermiers sont littéralement des « paysans ». Ce terme n'a pas de connotation péjorative, mais il sous-entend que l'exploitant terrien produit des aliments pour sa consommation personnelle sans chercher à dégager d'éventuels profits ou créer une plus-value en commercialisant sa marchandise. Mais dès la fin du 19^e siècle, le secteur agricole a subi d'importants changements qui ont totalement bouleversé le rôle des fermiers dans la société. Les producteurs ont alors perçu l'opportunité d'offrir leurs produits sur de nouveaux marchés. Durant cette période transitoire, les fermiers ont dû apprendre les notions d'offre et demande afin de se montrer compétitifs et de rester en activité. C'est à partir de ce moment-là que les fermiers se sont posé cette question « Comment faire du profit ? » et ont ainsi endossé cette nouvelle identité d'entrepreneurs (Ota, 2020).

La création de la Communauté Economique Européenne (CEE) en 1957, qui deviendra plus tard l'Union Européenne (UE), a marqué le point de départ de la modernisation à grande échelle de l'agriculture. C'est ce qui a poussé le productivisme en Europe (Lains et Pinilla, 2008). L'Europe a ainsi connu de grands changements structurels dans le secteur agricole. L'agriculture est devenue une agriculture intensive et fortement spécialisée, caractérisée par des apports élevés en capital (van der Heide et al., 2011). Bien que ces progrès de mécanisation et cette modernisation aient été favorables pour l'économie, les fermiers se sont retrouvés enclavés dans un système qui encourageait la maximisation de la production (Ward, 1993).

Aujourd'hui, le courant de pensée « homo œconomicus » a conduit à une forme de protectionnisme en matière d'entrepreneuriat agricole. Ce protectionnisme s'illustre en Europe par la mise au point de la Politique Agricole Commune (PAC) qui vise à favoriser les producteurs européens. La PAC est une politique stratégique qui a pour but de promouvoir la productivité agricole, notamment à travers le jeu des dépendances de marchés, la croissance des structures, la maximisation du profit, la prise de risque et la mise en place d'une agriculture à grande échelle (Niska et al., 2012). De nouvelles ressources qui ont émergé et qui sont devenues nécessaires aux activités agricoles, comme les engrais, les fertilisateurs, les semences, les machines et aussi les connaissances techniques et scientifiques ont créé ces dépendances de marché. Dans ce contexte, le professeur Jan Douwe van der Ploeg (2017) affirme que « l'agriculture entrepreneuriale est devenue une opération financière », et que les agriculteurs entrepreneuriaux « ont tendance à devenir des marchands, des managers, et même en quelque sorte, des spéculateurs » (Ploeg, 2017, p.6). Cette approche de l'exploitation des terres est donc différente de l'agriculture « paysanne » d'il y a deux siècles.

L'autre concept, plus moderne, propose une définition nuancée de l'entrepreneur agricole. Il met l'accent sur la multifonctionnalité des exploitants.

Second concept : L'entrepreneur agricole « multifonctionnel »

La littérature reprend la notion de la multifonctionnalité de l'agriculture à partir du moment où l'agriculture ne se limite plus simplement à produire et vendre des produits sur des marchés. À mesure que les activités agricoles se sont développées, et ce dans des contextes très différents partout dans le monde, les enjeux et les sphères d'intervention liés au secteur se sont multipliés (Dekmou S. et Mechernene H., 2019).

Certains intellectuels soutiennent que les producteurs ont besoin de plus amples compétences entrepreneuriales (Lauwere, 2005 ; McElwee 2006 ; Alsos et al., 2003 ; Seuneke et al., 2013).

Dans ce contexte soumis à ces nombreux bouleversements et pressions, ils observent que les fermiers développent d'autres activités non agricoles au sein de leur exploitation qui génèrent de nouveaux revenus. Et c'est ainsi que, selon eux, les producteurs deviennent entrepreneurs. (Alsos et al, 2011 ; Vesala and Vesala, 2010). D'une agriculture productiviste, où le rôle dominant du fermier est de produire un maximum de denrées alimentaires, l'exploitant terrien passe à une agriculture non productiviste ou multifonctionnelle, dans laquelle il apporte une valeur additionnelle en créant des produits et des services (Wilson, 2007).

Le producteur multifonctionnel pratique la pluriactivité et/ou la diversification. La pluriactivité est définie par Le Larousse (2021) comme le « fait d'exercer plusieurs activités professionnelles dans une année, successivement ou simultanément. » La diversification agricole se réfère à toute activité différente de la production agricole pure et traditionnelle (Alsos and Carter, 2006), ce qui entraîne la croissance du business (McElwee and Robson, 2005). Dans cette stratégie, tous les éléments qui ont été précédemment utilisés pour produire des aliments, comme la main d'œuvre, les terres, les bâtiments ou l'équipement sont considérés comme de nouvelles ressources pour créer de nouvelles activités économiques telles que les travaux de sous-traitance, le tourisme agricole ou les magasins à la ferme (Ferguson and Hansson, 2015).

Ainsi, l'agriculture multifonctionnelle fait aujourd'hui appel à de nouvelles sphères d'interventions dans les dimensions économique, environnementale et sociétale. Il est à présent aussi question de sécurité alimentaire, d'éducation, d'aménagement urbain, de santé et de loisirs (Dekmou S. et Mechernene H., 2019).

L'image de l'agriculteur entrepreneur s'oppose donc à celle du fermier « paysan » traditionnel. Par ailleurs, l'entrepreneur agricole peut être associé au concept d'entrepreneur social dans l'approche multifonctionnelle. En effet, ces deux conceptualisations se rejoignent dans le sens où elles soulignent l'importance de la création de valeur sociale (et écologique) tout en maintenant la durabilité financière (Ota, 2020).

Les théoriciens se sont dès lors interrogés sur les motivations des entrepreneurs agricoles à diversifier leurs activités.

2.3.3. Les valeurs communes partagées par les agriculteurs

Les valeurs sont généralement définies comme des principes qui guident les individus sur la façon dont ils devraient se comporter. Les valeurs s'apprennent à travers les interactions sociales (Parks and Guay, 2009). Elles sont initialement intégrées de manière individuelle. L'Homme donne naturellement plus d'importance à certaines valeurs par rapport à d'autres, en fonction des expériences personnelles (Maio and Olson, 1998). Cependant, l'environnement instable, les enjeux économiques et la limite des ressources peuvent influencer et modifier les valeurs des individus.

L'auteur et professeur Gasson (1973) est allé à la rencontre des fermiers pour constater si dans leur cas ces contraintes et risques d'ordre macro-économique déformaient leurs valeurs et leurs motivations. Il expose les résultats de son étude dans son recueil « Goals and values of farmers » (Gasson 1973, p.521). Le professeur y distingue les valeurs largement partagées par les agriculteurs et les classe en quatre catégories (voir tableau ci-dessous). Dans une approche instrumentale, le travail de la terre est perçu comme un moyen d'obtenir un revenu et des conditions de travail confortables. Les agriculteurs qui ont une prédominance à l'orientation sociale exercent leur activité agricole en quête de relations interpersonnelles au travail. Les valeurs expressives sous-entendent un désir d'auto-expression ou d'accomplissement personnel dans le travail. L'orientation intrinsèque est quant à elle caractérisée par l'intention du producteur de mener ses activités agricoles de plein droit, c'est-à-dire comme il l'entend.

Tableau 1 : Les motivations et les valeurs des agriculteurs

Instrumental values <ul style="list-style-type: none">• making maximum income• making a satisfactory income• safeguarding income for the future• expanding business• providing congenial working conditions• hours, security, surroundings	Expressive values <ul style="list-style-type: none">• feeling pride of ownership• gaining self-respect for doing a worthwhile job• exercising special abilities and aptitudes• chance to be creative and original• meeting a challenge, achieving an objective,• personal growth
Social values <ul style="list-style-type: none">• gaining recognition, prestige as farmer• belonging to the farming community• continuing the family tradition• working with other members of the family• maintaining good relations with workers	Intrinsic values <ul style="list-style-type: none">• enjoyment of work tasks• preference for a healthy, outdoor, farming life• purposeful activity, value in hard work• independence - freedom from supervision and to organise time• control in a variety of situations.

Source: Gasson, Ruth 1973 "Goals and values of farmers", Journal of Agricultural Economics, Vol. 24, p.527

Finalement, l'auteur soutient que les fermiers prennent des décisions plutôt basées sur leur propre vue subjective de la situation et de leur échelle de valeurs.

Étudier les valeurs des petits agriculteurs permet de dégager celles qui leur tiennent le plus à cœur, mais pas seulement. En prenant connaissance de ces valeurs, cela répond en partie aussi au « comment » et au « pourquoi » ces petits producteurs mènent leurs activités dans des perspectives durables (Berge, 1988). Dans cette logique, les valeurs font partie intégrante du processus d'entrepreneuriat chez les petits agriculteurs dans une optique bénéfique à long terme sur les plans économique, écologique et social.

2.3.4. Trois approches entrepreneuriales : Causation, Effectuation, Bricolage

Après avoir approfondi le concept de « l'entrepreneur agricole », qui renvoie à des intentions et des valeurs particulières, il est maintenant temps d'aborder un troisième élément déterminant : les comportements observables et le passage à l'action des entrepreneurs pour accomplir leurs projets. Concrètement, comment se traduisent ces intentions et ces valeurs dans les actions de l'entrepreneur ? De nouveau, il n'y a pas une seule approche ou un unique procédé valable et applicable à telle personne, dans tel contexte et pour tel projet.

Parmi les nombreuses théories revues par la littérature, j'en ai sélectionné trois prépondérantes sur lesquelles les chercheurs ont réalisé des travaux scientifiques. Il s'agit des approches suivantes : la Causation, l'Effectuation et le Bricolage. Ces trois approches m'ont paru pertinentes dans le cadre de mon étude, car elles induisent des environnements, des procédés et des comportements différents. La Causation est une méthode plus traditionnelle de l'entrepreneuriat. L'Effectuation est ensuite apparue afin de répondre aux nouveaux défis que les environnements génèrent. Et les théoriciens ont finalement développé le Bricolage pour tenter de dépasser de nouvelles contraintes.

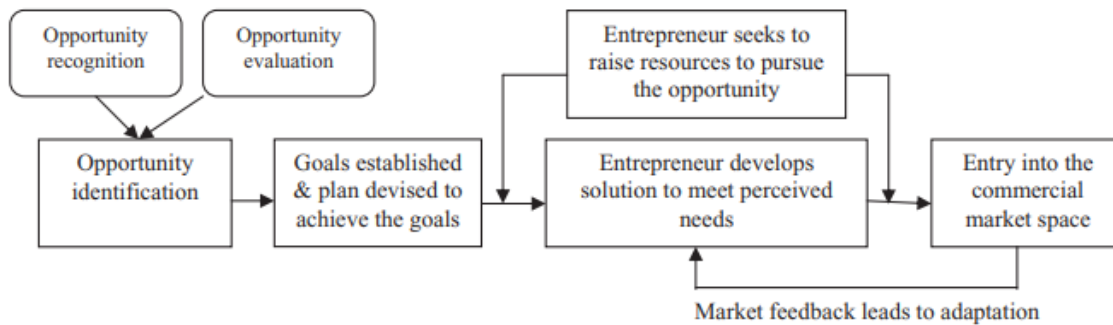
La Causation

La Causation, tout d'abord, est un terme utilisé pour la première fois par le professeur Sarasvathy (2001 ; 2008) pour décrire une forme traditionnelle de l'entrepreneuriat. Ce procédé débute sur un effet particulier qui est « donné, ou attendu » et consiste alors à sélectionner un moyen parmi d'autres pour créer cet effet désiré. Autrement dit, l'entrepreneur définit à l'avance un objectif et puis estime s'il peut l'accomplir, et comment. Cette approche est donc un procédé linéaire dans lequel la volonté de l'entrepreneur l'amène à planifier ses activités. Dans la méthode causale, le concept d'intention est central tout au long de la démarche, de l'identification et de l'exploitation des opportunités jusqu'à l'évaluation du résultat (Shane & Venkataraman, 2000) en passant par l'acquisition de ressources (Katz & Gartner).

Pour que ce procédé soit applicable, il faut qu'un marché pour le produit ou service existe et que des informations soient préalablement disponibles pour mesurer les opportunités et l'intérêt de les exploiter. Ces marchés sont caractérisés par un faible degré d'incertitude. La méthode causale est appropriée et favorable aux entrants tardifs dans une industrie. Les entrepreneurs opèrent dans un environnement statique et linéaire. Le futur relativement mesurable et prévisible dans ce cas permet la collecte d'informations et la réalisation d'analyses systématiques avant la prise de décision (Simon, 1959).

La figure ci-dessous illustre le procédé. Dans un premier temps, l'entrepreneur reconnaît un potentiel et en évalue la pertinence à travers des analyses de marché. Une fois les opportunités identifiées, il établit les objectifs et un plan d'action pour les exploiter. L'entrepreneur rassemble alors les ressources pour développer et commercialiser le produit ou le service. Leur entrée sur le marché va alors générer des feed-back qui permettront de l'améliorer et l'adapter par après.

Figure 1 : L'Approche causale de l'Entrepreneuriat (adaptée de l'approche classique de l'entrepreneuriat dans Shah & Tripsas)



Source: Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288.

De précédentes études menées par S. Chandler et autres collègues ont observé et attribué des comportements propres à chacune des théories. Cependant, la liste de comportements qu'ils ont établie n'est pas arbitraire et exhaustive, mais plutôt illustrative (Fisher, 2012). D'après leurs études, nous constatons que les comportements associés à l'approche causale sont globalement de l'ordre de la réflexion préprojet, de l'identification des opportunités et de la planification des activités, et ce avant le passage à l'action (S., 2001 ; Chandler et al, 2011).

Bien que le modèle de Causation ait fait avancer les réflexions sur le sujet de l'entrepreneuriat, les chercheurs ont constaté que les environnements entrepreneuriaux sont souvent très dynamiques, imprévisibles et ambigus. Il n'y a pas toujours assez d'informations disponibles pour que les entrepreneurs puissent identifier les opportunités avant de les exploiter. Dans ce cas, ces derniers ne s'y retrouvent pas dans l'approche causale. Par conséquent, pour les entrepreneurs qui évoluent dans des conditions plus précaires, Sarasvathy propose la théorie de l'Effectuation (Fisher, 2012).

L'Effectuation

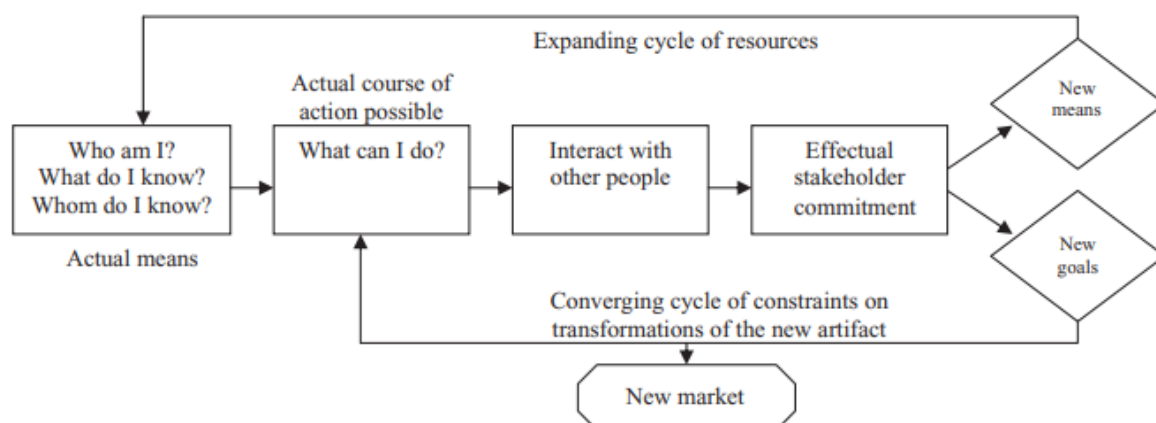
L'Effectuation, dans le cadre de la création de marchés et de business, a connu plusieurs adaptations. Le concept a été initié par Sarasvathy en 2001, puis revu par Sarasvathy et Dew en 2005, et ensuite à nouveau retravaillé par Sarasvathy en 2008. Dans cette dernière version, Sarasvathy définit l'Effectuation comme « une logique de l'expertise entrepreneuriale, un procédé interactif et dynamique pour créer de nouveaux artéfacts dans le monde » (Sarasvathy, p.208). C'est donc un modèle dans lequel un entrepreneur dispose d'un assortiment de moyens qui lui sont donnés et dont il a le contrôle. L'individu évalue alors ce qui peut être créé à partir de ces moyens et sélectionne le(s) plus adéquat(s) pour l'élaboration de son projet. Au lieu de se concentrer sur les objectifs comme dans l'approche causale, l'entrepreneur porte toute son attention sur la disponibilité des moyens. Ces moyens, au niveau de l'individu, font référence à ses connaissances personnelles, ses compétences et son réseau social. Au niveau du business, ils renvoient aux ressources physiques, humaines et organisationnelles.

L'Effectuation est un procédé intéressant pour les entrepreneurs qui opèrent dans des environnements dynamiques, non linéaires et écologiques, où le futur est imprévisible et non mesurable. Le modèle est surtout favorable aux premiers entrants dans un nouveau marché. La théorie de l'Effectuation sous-entend que les opportunités entrepreneuriales sont subjectives pour deux raisons. Elles sont avant tout construites sur une base sociale, à travers une interaction étroite avec les parties prenantes. L'entrepreneur pourra tirer profit de ces relations stratégiques. Par ailleurs, l'approche Effectuale assume que dans des environnements fortement imprévisibles et dynamiques, le public cible peut être identifié seulement en fin de processus, selon les acteurs qui achètent le bien ou service après son entrée sur le marché. D'autre part, l'entrepreneur répète le même procédé à chaque étape. Ce dernier construit, réarrange, isole et démolit des caractéristiques de ses premiers objectifs, et crée ses propres contraintes. On voit alors apparaître dans le modèle de l'Effectuation la notion de « perte acceptable ». L'entrepreneur s'autorise une certaine perte étant donné qu'il ne pourra mesurer le succès de son projet qu'après la mise sur le marché du bien ou service. Il sait en entamant ce procédé que certains de ses objectifs seront délaissés ou modifiés par la suite.

Dans le schéma ci-dessous, on observe que l'entrepreneur commence par se poser les questions suivantes ; « Qui suis-je ? », « Que sais-je ? » et « Qui est-ce que je connais ? », et examine les moyens disponibles. Il détermine alors ce qu'il fait et entre en contact avec les parties prenantes. Ces interactions permettent à l'entrepreneur de découvrir et considérer de nouveaux dispositifs et d'établir de nouveaux objectifs. Il passe ensuite à l'action (Sarasvathy & Dew, 2005).

Les comportements qui sont généralement associés à l'approche Effectuale s'axent surtout autour de quatre pôles : l'expérimentation, l'acceptation d'une certaine perte lors de l'évaluation des options (au lieu du calcul de leur retour sur investissement), la flexibilité, et la collaboration (Chandler et al., 2011).

Figure 2 : L'Approche Effectuale de l'Entrepreneuriat (Sarasvathy & Dew, 2005)



Source : Sarasvathy, S.D. & Dew, N. (2005). New market creation as transformation. Journal of Evolutionary Economics, 15(5), 533–565.

Le Bricolage

Le Bricolage est une autre théorie de l'entrepreneuriat plus récente (Baker & Nelson, 2005). Le terme « Bricolage » peut être défini comme « Élaborer en appliquant des combinaisons de ressources à portée de main aux nouveaux problèmes et opportunités » (Baker & Nelson, P.33). C'est créer à partir de « rien », se débrouiller. À l'origine, la littérature doit ce concept à l'anthropologiste Levi-Strauss (1966). Il faut néanmoins distinguer les actions d'un ingénieur de celles d'un « bricoleur » ou littéralement d'un « homme pratique ». L'ingénieur va se concentrer à rassembler des outils et du matériel pour concevoir quelque chose, tandis que le bricoleur va utiliser le matériel qu'il a à portée de main à cet instant pour confectionner cette même chose. Par exemple, pour créer une chaise, l'ingénieur aura dessiné un plan après avoir imaginé un certain design et il va prévoir les matériaux nécessaires (des planches de bois, des vis, du vernis, des scies...) pour accomplir son projet de départ. À l'inverse, le bricoleur va regarder dans l'atelier et improviser la fabrication d'une chaise à partir de chutes de bois ou d'éléments délaissés qu'il aura dénichés. Finalement, le résultat est le même, l'ingénieur et le bricoleur auront créé une chaise, mais le mécanisme qu'ils ont utilisé pour accomplir cet objectif est différent (Levi-Strauss, 1966).

La méthode du Bricolage a été appliquée dans différents domaines tel que l'éducation (Hatton, 1989), le droit (Hull, 1991) ou le développement des institutions (Lanzara, 1998). Dans la littérature entrepreneuriale, le Bricolage explique conceptuellement la création de nouveaux marchés (Baker & Nelson, 2005) et la naissance et croissance des activités économiques (Baker et al., 2003). Les produits ou services créés à l'aide de cette technique dans des environnements imprévisibles sont souvent source d'innovations intéressantes.

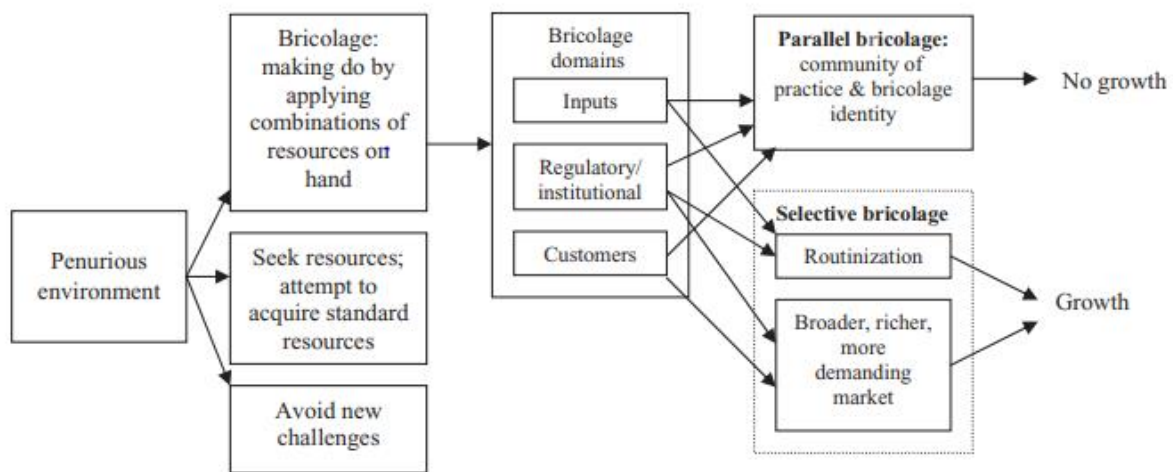
Cette approche a du sens pour les entrepreneurs qui évoluent dans un environnement soumis à des contraintes en ressources ou un environnement en pénurie. Cela dit, il doit toujours y avoir quelques ressources disponibles pour pouvoir démarrer.

Le procédé de Bricolage est décrit par Baker et Nelson en 2005 dans la figure ci-dessous. Face à un environnement en pénurie, l'individu a trois options ; éviter les défis, chercher des ressources de l'extérieur ou décider de se débrouiller avec les ressources qu'il a sous la main. Dans ce dernier cas, il amorce la démarche du Bricolage. L'entrepreneur bricoleur, qui aura accumulé préalablement des ressources sans objectifs particuliers (et peut-être qu'elles ne seront jamais utilisées), se servira parmi celles-ci lorsqu'il percevra une opportunité pour apporter une valeur ajoutée à son projet. Toutefois, l'emploi de cette méthode dans des domaines multiples renforce les tendances et ne fait que bloquer la croissance. Le Bricolage dans des domaines sélectifs, au contraire, génère des routines efficaces et fait croître le business. En effet, si l'entrepreneur est assez créatif pour dépasser les contraintes en ressources et créer quelque chose à partir de « rien » ou de ce qu'il trouve sous la main, son produit ou service aura d'autant plus de valeur.

Par définition, le Bricolage fait appel aux comportements suivants : passer à l'action pour résoudre le problème (au lieu d'une résolution conceptuelle du problème), combiner les ressources existantes pour créer des solutions, réutiliser des ressources pour d'autres fins que celles pour lesquelles elles sont initialement destinées, utiliser les ressources existantes plutôt

que d'en chercher d'autres de l'extérieure ou interagir avec d'autres parties prenantes. (Senyard et al., 2009).

Figure 3 : L'Approche Bricolage de l'Entrepreneuriat (Baker & Nelson, 2005)

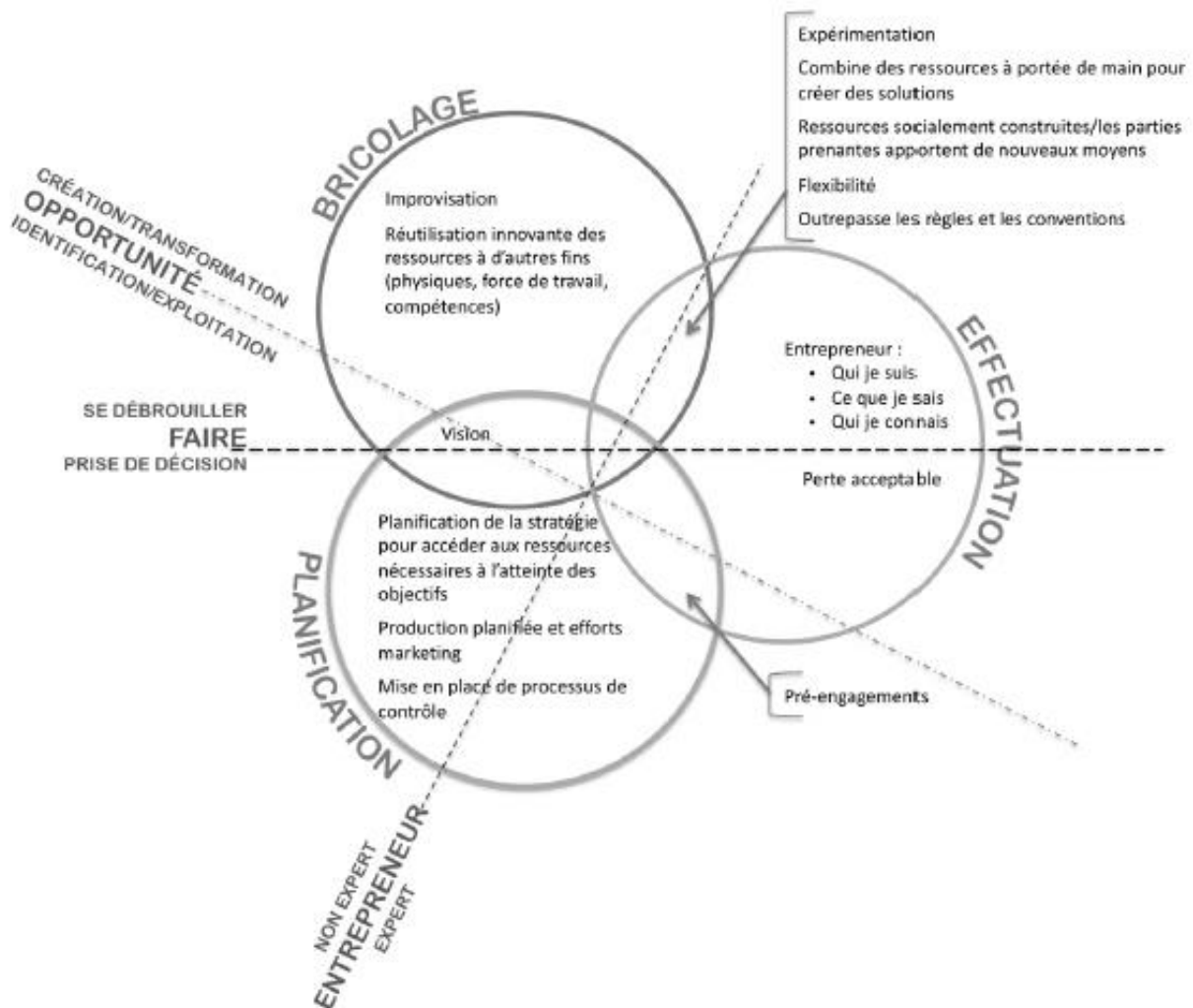


Source: Baker, T. & Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

Comparaison entre les trois approches

Au niveau conceptuel, les théories de l'Effectuation et du Bricolage ouvrent des perspectives qui contrastent avec les idées du modèle plus traditionnel de la Causation caractérisé largement par la planification. Dans les cas de l'Effectuation et du Bricolage, l'opportunité qui se présente sera source de création ou de transformation d'activités dans le business modèle. L'opportunité qui pourra être identifiée et exploitée s'inscrira quant à elle dans une approche causale. Bien que l'Effectuation et le Bricolage aient été créés pour expliquer différents phénomènes dans le domaine entrepreneurial, Fisher observe dans la littérature que certaines dimensions fondamentales sont similaires dans les deux théories. Par exemple, dans les deux cadres, les ressources existantes représentent une source d'opportunités pour entreprendre, l'action est vue comme un mécanisme pour dépasser les contraintes en ressources, l'engagement de la communauté est un levier pour l'émergence et la croissance de l'activité économique et les contraintes en ressources sont une source de créativité (Fisher, 2012). Par contre, la grande différence est que le bricoleur accumule toutes les ressources dont il peut disposer pour pouvoir potentiellement les réutiliser par la suite, tandis qu'en Effectuation, l'entrepreneur fait le point sur les ressources à disposition, internes et externes, pour fixer de nouveaux objectifs.

Figure 4 : Résumé des trois approches entrepreneuriales



Source : Servantie, V. et Hlady-Rispal, M. (2018). Bricolage, Effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3/4), 310-335.

Les comportements associés par les scientifiques à chaque approche entrepreneuriale sont également résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Approches entrepreneuriales et comportements induits

Approche	Comportements induits
Causation	<ul style="list-style-type: none"> - Identification et évaluation des opportunités dans le développement de la ferme - Calculer les retours sur diverses opportunités - Rédiger un business plan - Organiser et mettre en place des moyens de contrôle - Collecter des informations sur la taille et la croissance du marché - Collecter des informations sur les fermes « concurrentes » et leurs offres - Définir une vision pour la ferme - Rédiger un plan projet avant de développer un produit ou service - Rédiger un plan marketing pour lancer ce produit ou service
Effectuation	<ul style="list-style-type: none"> - Développer plusieurs prototypes du produit ou du service pour arriver à une unique offre commerciale - Expérimenter différentes manières de vendre ce produit ou ce service pour arriver à une unique offre commerciale - Adapter le produit ou service en fonction du développement de la ferme - Engager un niveau limité de ressources à un certain moment - Répondre aux opportunités quand elles apparaissent - Adapter les activités aux ressources disponibles - Conclure des accords avec les clients, fournisseurs et autres organisations
Bricolage	<ul style="list-style-type: none"> - Passer à l'action pour résoudre un problème - Combiner des ressources existantes pour créer des solutions - Réutiliser des ressources en changeant leur usage initial - Exploiter des ressources existantes à disposition - Utiliser des matériaux oubliés, jetés, usés ou présumés être d'application unique pour créer des solutions nouvelles - Impliquer les clients, les fournisseurs et autres parties prenantes dans l'élaboration de projets - Encourager les compétences d'amateurs et d'autoapprentissage qui seraient autrement oubliées - Rejeter les limitations de l'environnement. Ne pas travailler sous des règles et des standards.

Source : de Fierlant, S. (2021). Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.

Au terme de la revue de la littérature, je cherche à déterminer si l'une de ces approches serait plus appropriée dans le cas d'un entrepreneur agricole qui souhaite rendre son modèle agricole plus durable. Étudions d'abord le concept de la durabilité pour émettre une hypothèse qui croise ces deux notions.

2.4. Concept de la durabilité

2.4.1. Définition

La notion de gestion ou management durable est présente dans tous les domaines, y compris dans le secteur agricole. Pourtant, elle a récemment attiré l'attention du secteur agroalimentaire et s'est répandue en réponse à un mécontentement général au sujet de l'industrialisation de la production agricole et des procédés de transformation des aliments. Notons également la pression croissante des gouvernements et des consommateurs pour la mise en application de pratiques de gestion plus durables dans ce secteur. La perception que les parties prenantes ont d'une entreprise est devenue cruciale et les organisations s'efforcent de plus en plus à gagner la confiance de la société sur le long terme (Friedrich et al., 2012). Malgré tout, la proportion des exploitations agricoles qui appliquent des standards et participent à des programmes durables est encore faible à ce jour. Pour donner une idée, l'agriculture biologique en Europe représentait environ 7,5% des terres cultivées il y a deux ans. Cela dit, les aides européennes via la PAC ainsi que les surfaces passant en filiale bio augmentent globalement chaque année (Observatoire national de l'agriculture biologique, 2019). Voyons comment le concept de durabilité a émergé et évolué au fil du temps.

« People, Planet and Profit » est la trilogie bien connue de la durabilité. Elle dérive quelque peu de la notion populaire de durabilité définie en 1987 par la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement : « Un développement durable est un développement qui correspond aux attentes actuelles sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire leurs propres besoins » (Brundtland report 1987, p.289). En 1992, il ressortait de la conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement que le développement durable devait être abordé par une vision globale. Les représentants décrivaient l'efficacité économique, la justice sociale et la protection des ressources naturelles comme étant des principes de base. La durabilité économique, sociale et écologique implique dès lors considérée des pratiques de gestion fondamentales. Celles-ci n'ont pas pour unique but d'augmenter les profits et servir les patrons d'entreprise, mais plus largement de tenir compte des intérêts des parties prenantes et des problématiques sociales (Crane et Matten, 2004).

2.4.2. Implications pour les entreprises

Dans un contexte de management, la durabilité se traduit en général sous la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Ce concept a fini par s'inscrire largement dans la littérature (De Bakker, Groenewegen et Den Hond, 2005) malgré les imprécisions quant à sa définition exacte, son contenu (Carroll, 1999) et la prévalence de concepts qui se recoupent dans certains cas, tels que « l'entreprise citoyenne », la « responsabilité sociale de l'entreprise » ou la « bonne gestion d'entreprise » (Hiss, 2006). Un dialogue avec de nombreuses parties prenantes conduit par l'Union Européenne a apporté quelques clarifications. Il a été conclu que la RSE peut être définie comme un concept qui, sur base volontaire, intègre les demandes

sociales et environnementales dans les opérations d'une organisation et les relations avec ses parties prenantes (Commission européenne, 2001). Dans une même approche, le Conseil Mondial des Affaires pour le Développement Durable définit la RSE comme un concept qui inclut « l'intégration des valeurs sociales et environnementales au sein des opérations principales d'une compagnie et de l'engagement avec les stakeholders pour améliorer le bien-être de la société » (WBCSD, 2002, p.376). La RSE est donc la responsabilité des entreprises en termes d'effets des opérations commerciales sur l'environnement, leurs employés et plus largement, la société.

Se basant sur cette compréhension conceptuelle de la RSE, le professeur A.B. Carroll (1998) fait la distinction entre la responsabilité économique, légale, éthique et philanthropique de l'organisation. Premièrement, une entreprise agit de manière économiquement responsable si elle offre des biens et services désirables à un prix juste. En vendant ces biens et services, l'entreprise sécurise l'emploi et contribue au bien-être de la société. La responsabilité légale demande aux compagnies d'agir conformément à la loi. La responsabilité éthique sous-entend la conformité avec les règles et valeurs d'une société même si celles-ci ne sont pas légalement régies par écrit. La responsabilité philanthropique encadre les actions philanthropiques de l'entreprise. Elles se traduisent, par exemple, par des dons coou du travail bénévole (Friedrich et al., 2012).

Son confrère Heyder (2010) perçoit ces quatre aspects de la responsabilité des firmes comme le fondement de la « Triple Bottom Line » de la durabilité. Ce principe a été fondé par John Elkington en 1994. Il reflète la performance économique, écologique et sociale. « À travers sa RSE, la compagnie vise à atteindre l'équilibre entre les performances économiques, écologiques, et sociales » (Loew et al. 2004 ; Elkington, 1994, p.306).

Figure 5 : La responsabilité Sociétale de l'Entreprise



Source : *Corporate Social Responsibility*. (2012). [Graphique]. Récupéré le 25 novembre 2020 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/agr.21305>

RSE et parties prenantes

Les intellectuels se sont demandés jusqu'où les activités de RSE et l'intégration de pratiques de gestion durables pouvaient avoir une influence sur la performance globale de l'organisation. Aux yeux des néoclassiques, les dispositions relatives à l'emploi, aux taxes et à la maximisation de la valeur actionnariale représentent l'unique responsabilité sociétale des compagnies (Friedman, 1970). D'autre part, les partisans des théories comportementalistes sont d'avis que c'est dans le propre intérêt des firmes d'entreprendre diverses formes de RSE. Selon eux, les organisations qui incluent dans leur stratégie des objectifs écologiques et sociaux améliorent également leur réputation, la loyauté de leurs employés et augmentent la légitimité de leurs opérations auprès des parties prenantes (Moir, 2001). Notons également que les entreprises dépendent souvent de ressources critiques pour leurs activités. Or, celles-ci sont généralement détenues par des parties externes telles que les fournisseurs, les clients, les législateurs ou des organisations non gouvernementales. Ces parties peuvent dès lors soumettre à leurs partenaires d'intégrer des pratiques plus durables dans de leur politique de management (Pfeffer et Slancik, 1978). De plus, il est enviable pour l'entreprise de créer et maintenir de bonnes relations commerciales avec elles. Finalement, la compagnie a tout intérêt à rendre ses activités plus durables si les parties prenantes attendent, explicitement ou implicitement, de celle-ci qu'elle opère de manière responsable.

Un autre volet théorique explore les attentes sociales, il s'agit de l'approche morale. Elle nous enseigne que les entreprises ont une obligation morale, car elles possèdent des ressources et des compétences. En contrepartie, elles doivent aider à résoudre les problèmes sociaux. Ainsi, Moir (2001) déclare qu'il y a une « certaine forme de contrat social ». Dans la même optique, l'approche néo-institutionnelle assume que les compagnies sont sujettes à des attentes aussi bien économiques que sociales. Selon ses partisans, satisfaire les attentes sociales est essentiel pour gagner la légitimité des groupes d'influence et assurer leur soutien continu sur le long terme (Meyer et Rowan, 1977). Notons enfin que plus une industrie est scrutée par de tierces parties, plus les attentes vis-à-vis des comportements des firmes y opérant sont élevées (Friedrich et al., 2012).

RSE et performance financière

De nombreuses études empiriques ont essayé de mesurer les effets de la RSE sur la performance financière. Certaines d'entre elles démontrent que les compagnies qui poursuivent des stratégies RSE sont effectivement plus fructueuses que les autres (Orlitzky et al. 2003 ; Mackey et al. 2007 ; Cramer, 2002). Les entreprises qui agissent de manière responsable bénéficient d'une meilleure image, rendent leurs actions davantage légitimes et accroissent la fidélité de leurs clients. Par conséquent, elles jouissent d'une plus haute performance économique. Cela rejoint les arguments des théoriciens développés ci-dessus. Toutefois, d'autres études nuancent ces conclusions. Certains analystes ne constatent pas d'effet positif direct des pratiques RSE d'une compagnie sur sa performance économique (McWilliams et Siegel, 2000), mais relèvent seulement des impacts positifs sur sa réputation (Heyder, 2010). À cause des coûts supplémentaires que les politiques de RSE génèrent, certains intellectuels s'attendent même à une baisse de la performance dans les firmes qui mettent en place ces pratiques. Finalement, il a aussi été observé que l'insertion de politiques

RSE est fortement liée aux performances passées, puisque seulement les entreprises financièrement stables peuvent s'offrir ces stratégies (McGuire et al., 1988). Mais une performance financière élevée peut aussi restreindre les pratiques RSE. Le professeur Barnett (2007, P.808), par exemple, prétend que « une haute performance financière indique que la firme prend à la société plus que ce qu'elle ne lui apporte et si les profits ont augmenté, c'est parce que l'organisation a pu exploiter certaines de ses parties prenantes afin de favoriser les actionnaires et le top management. » En résumé, les relations de cause à effet entre la RSE et la performance financière sont complexes et difficiles à examiner. C'est pourquoi il est important de nuancer l'efficacité des pratiques RSE sur la performance globale de l'organisation (Friedrich et al., 2012).

2.4.3. Indicateurs de durabilité en agriculture

Pour revenir plus précisément dans un contexte d'agriculture durable, le concept de durabilité est devenu un thème inévitable dans les débats ces dernières années. Cela a mené de plus en plus de parties prenantes à mettre sur la table la question du contrôle et de l'évaluation des pratiques durables (Latruffe et al., 2016). Parmi ces pratiques, on retrouve notamment la polyculture et la rotation des cultures, la permaculture, l'agroforesterie, la biodynamie et le circuit court (Ginelli et al., 2020). Mais pour mesurer leur efficacité, il est nécessaire d'établir et choisir des indicateurs pertinents. On observe dans la littérature des indicateurs relatifs aux trois piliers de la durabilité ; économique, environnemental et social.

Concernant la dimension environnementale, la littérature propose une multitude d'indicateurs (Latruffe et al., 2016). Cela s'explique par le fait que la société associe avant tout la notion de durabilité avec ce pilier. Les analyses portent dans ce cas sur les procédés et ressources utilisés, la génération de déchets, l'émission de gaz à effet de serre et l'impact des activités sur la biodiversité. Il y a certes beaucoup d'indicateurs envisageables (qui peuvent être subjectifs ou objectifs), mais mesurer la durabilité sur le milieu requiert généralement un suivi minutieux sur le long terme.

Au contraire, les indicateurs au niveau économique sont beaucoup moins nombreux, mais principalement d'ordre quantitatif, ce qui apporte des résultats précis et rapides. Il s'agit principalement de l'analyse des bilans, des comptes de résultat, de la part de marché ou des investissements.

Les indicateurs sociaux, eux, couvrent surtout deux thèmes : la durabilité vis-à-vis de la communauté agricole et celle vis-à-vis de la société dans son ensemble (Terrier et al., 2013). Identifier ces indicateurs sociaux et analyser les données est un défi, car ils sont souvent qualitatifs et considérés de manière subjective, contrairement aux indicateurs environnementaux et économiques. Ils sont par exemple relatifs aux attentes, aux valeurs ou au bien-être de l'exploitant agricole lui-même, de son entourage et de ses employés (e.g. van Calster et al., 2007), mais aussi de la société en général (Lebacqz et al., 2013, P.315). Ces indicateurs impliquent tellement d'éléments, d'acteurs et d'angles d'analyse différents qu'il est complexe de collecter des données et d'en mesurer leur fiabilité et pertinence.

Il faut être prudent lors du choix de ces indicateurs, car les données étudiées vont influencer les résultats de l'analyse. Le procédé d'évaluation de la durabilité doit être validé, crédible et reproductible. Une évaluation préalable des objectifs, des rôles et des enjeux est nécessaire pour pouvoir choisir les indicateurs adéquats.

Les choix doivent être faits en fonction des objectifs, des données disponibles et des champs d'application. Il est essentiel de déterminer si les indicateurs valent pour un groupe d'exploitations (selon le type d'agriculture, une aire géographique), ou une exploitation individuelle. Notons que les effets qui découlent des pratiques durables implémentées dépendent aussi de facteurs exogènes dont les exploitants terriens n'ont pas le contrôle. Cela inclut entre autres le climat, les caractéristiques topographiques du territoire ou la phase du cycle de vie de la ferme. Selon Russillo et Pintér (2009, P.45) : « Le producteur ne veut pas être tenu responsable de retombées indésirables liés à des éléments dont il n'a pas le contrôle. » La participation des parties prenantes au sein du procédé est par ailleurs cruciale. En effet, les attentes de la société évoluent constamment et par conséquent, le choix des indicateurs et le cadre d'analyse doivent être adaptés (Lyytimäki et Rosenström, 2008 ; Lebacq et al., 2013). Russillo et Pintér soulignent enfin que le fait de recueillir des données relatives à la durabilité d'une activité doit en quelque sorte indemniser l'agriculteur en lui délivrant des informations qui ont de la valeur ou quelque autre incitant (Russillo et Pintér, 2009).

Finalement, l'agriculture contribue à la qualité de vie en milieu rural (Latruffe et al., 2016). En termes de contribution économique, par exemple, la présence des fermes permet de maintenir un certain niveau de production qui est crucial pour la viabilité des industries environnantes et d'assurer un certain niveau de service public dans les zones rurales. Par rapport à leur contribution environnementale, les exploitations agricoles peuvent s'engager à (re)créer une biodiversité, réduire les déchets et opter pour des techniques écologiques. Les fermes, et plus largement le secteur de l'agriculture, contribuent enfin significativement au bien-être de la société, même si les indicateurs pour le mesurer restent encore relativement flous. Il ressort des études qu'il est souhaitable de développer dans le futur des indicateurs pour évaluer les pratiques innovantes qui promeuvent une meilleure utilisation des ressources naturelles ainsi que des critères pour mesurer la persévérance des fermiers à exercer dans une telle approche sociale (Latruffe et al., 2016).

Les théoriciens nous rappellent qu'il faut rester critique face à l'emploi des indicateurs de durabilité. Les données disponibles à l'échelle d'une exploitation individuelle limitent en effet l'application de certains indicateurs. Cette limitation peut être en partie résolue en collectant des données supplémentaires, en utilisant des bases de données existantes ou en sollicitant l'avis d'un expert. Cela dit, l'enjeu ne réside pas dans l'interprétation des valeurs (qu'elles soient absolues ou relatives) pendant une période délimitée. L'intérêt des indicateurs de durabilité est avant tout de révéler les tendances à travers le temps, les préoccupations des parties prenantes en général et celles des (groupes d') individus responsables de prendre des décisions en particulier. Ainsi, les agriculteurs pourront renforcer leur stratégie durable sur les plans économique, environnemental, et social (Latruffe et al., 2016).

Au terme de ce chapitre sur la durabilité, je cherche un moyen concret, facile à mettre en place et déclinable sous différentes formes, donc flexible, qui permettrait aux petits

producteurs de pérenniser leur structure et qui pourrait faire l'objet de ma seconde hypothèse. L'analyse du volet social surtout retenu mon attention, et plus particulièrement la question des relations avec la société et du partage de la passion du métier et de la nature. L'éducation est selon moi un élément essentiel, car cela permet de créer du lien, de défendre et de transmettre des valeurs, et finalement, de grandir.

2.5. Construction de l'hypothèse

Avant d'entamer la confrontation de la théorie avec le terrain, récapitulons la question de recherche à laquelle je tente de répondre et l'hypothèse que je validerai ou non dans la partie pratique. Cette question m'a traversé l'esprit lorsque j'ai réfléchi aux enjeux du secteur agricole (avec la remise en question des systèmes de production actuels) et que mes deux maîtres de stage ont accepté de m'accueillir pendant trois mois dans leur ferme écologique.

Question de recherche : *« Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? »*

À mes yeux, l'entrepreneur agricole évolue dans un environnement précaire vu les risques accrus d'aléas climatiques et de maladies dans les cultures et les élevages. La production peut être très variable d'une saison à une autre. De plus, le futur est incertain, les prochaines décisions de la PAC sont attendues en 2023 et pourraient bien faire pencher la balance dans un sens ou un autre. La causation ne me paraît donc globalement pas l'approche la plus adéquate dans ce contexte. Pour moi, l'Effectuation se rapproche plus des comportements des agriculteurs avec les notions d'expérimentation et de perte acceptable et en jonglant équitement entre planification et débrouille. Par contre, l'enjeu dans mon cas est de transiter vers une solution plus durable, de réutiliser les ressources disponibles, et d'innover. Le côté Bricolage me semble donc plus important dans le cadre d'une agriculture à petite échelle. Les valeurs, surtout sociales (entretenir des relations, faire partie d'une communauté) et intrinsèques (être passionné) partagées par les agriculteurs me semblent rejoindre cette approche plus spontanée.

À partir de cette question de recherche, j'ai donc émis l'hypothèse suivante :

Hypothèse : *« Vu l'environnement imprévisible et les contraintes en ressources auxquels fait face l'entrepreneur agricole, l'approche « Bricolage » semble plus appropriée que l'approche « Effectuation » et « Causation » s'il souhaite rendre sa petite exploitation plus durable sur les plans économique, environnemental et social. »*

Cette hypothèse est-elle valide pour l'entrepreneur agricole, qui possède une exploitation de petite taille, et dont la dimension durable est essentielle dans la gestion et le développement de celle-ci ?

3. Méthodologie

3.1. Description de la démarche et outils utilisés

Pour répondre le plus précisément possible à ma question de recherche et pouvoir valider, rejeter ou nuancer mon hypothèse, je dois déterminer la marche à suivre. Je cherche surtout à collecter sur le terrain des données qualitatives à propos de la manière d’agir, d’une part, et sur le rapport à la durabilité, d’autre part, des entrepreneurs agricoles.

J’ai eu cette année l’opportunité d’effectuer deux stages. Le premier s’est déroulé chez Angélique Doucet, dans sa ferme éco-pédagogique aux activités diversifiées. Ensuite, j’ai été accueillie par Sabine Cadart, une exploitante de céréales qui a l’intention d’ouvrir ses portes au public. Dans les deux cas, mes maîtres de stage, cheffes d’exploitation et entrepreneures agricoles, souhaitent faire découvrir leur travail et leur coin de nature. Pour ce faire, elles ont l’intention de développer, pour la première, et d’introduire, pour la seconde, la dimension pédagogique dans leur ferme. Je peux donc me baser sur la manière dont elles ont procédé jusqu’à présent ainsi que sur la démarche qu’elles comptent entreprendre pour mettre en place leurs projets à caractère pédagogique.

La fiche d’observation

Le premier outil que j’ai utilisé sur le terrain lors de mes stages est la fiche d’observation. Celle-ci me paraît pertinente dans mes contextes de stage, car elle m’a servi de base pour mieux cerner leur manière d’entreprendre. Je me suis concentrée sur les comportements observables des deux cheffes d’exploitation. La fiche d’observation reprend les comportements types issus de la littérature des trois approches : la Causation, l’Effectuation et le Bricolage. Chaque procédé représente un total de point. Sur base des observations tout au long des stages, Angélique Doucet et Sabine Cadart marquent des points selon la façon dont elles agissent. Les scores de mes deux maîtres de stage sont une première manière de dégager l’approche et les critères de ces approches qui leur sont associées plus étroitement. Comme mentionné précédemment, les comportements exposés dans ces fiches et associées à ces méthodes entrepreneuriales ne sont pas exhaustifs. Il est possible que d’autres comportements se retrouvent au sein de ces approches. C’est pourquoi les résultats de ces observations sont argumentés et critiqués. Les modèles théoriques sont effectivement établis pour décrire des tendances, mais les individus conservent leur personnalité, leurs traits de caractère et leurs attitudes parfois paradoxales et irrationnelles. Cependant, l’observation directe est un moyen accessible, simple et efficace pour confronter la littérature et la réalité du terrain. Cette fiche d’observation se retrouve en annexe (Voir ANNEXE 1.1. : Fiche d’observation). J’apporte mes commentaires dans la section suivante « Étude empirique ». Pour chaque contexte de stage, j’analyse la manière d’agir de la cheffe d’exploitation, la durabilité de l’établissement et le potentiel des futurs projets. Ces différents points me permettent d’évaluer à la fin si l’approche Bricolage est bel et bien plus appropriée que l’Effectuation et la Causation pour rendre la Ferme du Clos et le Domaine de La Plain plus durables.

Les entretiens semi-directifs

J'ai également rencontré cinq autres entrepreneurs agricoles qui m'ont ouvert leur porte dans leur petite exploitation. Cela m'a permis d'enrichir mon travail et d'apporter d'autres angles de vue. Des entretiens semi-directifs ont été organisés avec chacun d'entre eux, dans leur petite exploitation. J'avais préparé un questionnaire au préalable, mais je souhaite me laisser l'opportunité de demander aux entrepreneurs agricoles des informations complémentaires selon la tournure que prenait la conversation. De même, je voulais leur donner eux aussi la possibilité de développer des éléments qui leur tiennent à cœur. D'ailleurs, dès nos premiers échanges, la durabilité sociale est apparue être un sujet qui les a inspirés et sur lequel nous avons plus longuement discuté.

L'intérêt de l'entretien semi-directif est qu'il permet de suivre un fil rouge tout au long de l'échange, tout en laissant la liberté d'aborder d'autres aspects intéressants pour répondre à ma question de recherche. J'ai ainsi interrogé mes deux maîtres de stage. De plus, j'ai été à la rencontre d'autres agriculteurs entrepreneurs. Il s'agit d'exploitants actifs dans l'apiculture, la viticulture, le maraîchage et l'élevage. Certains de ces producteurs ont créé eux-mêmes leur ferme écologique. Ce ne sont pas des entreprises familiales qui se sont transmises de génération en génération. D'autres ont repris et développé l'entreprise familiale au fil du temps. Dans le cadre de cet entretien semi-directif, ils m'ont raconté leur expérience, leurs motivations et leurs projets. Le questionnaire d'entretien se retrouve en annexe (Voir ANNEXE 1.2. : Guide d'entretien). Les conclusions de ces interviews sont développées lors de l'étude empirique. Pour chacun des cinq agriculteurs agricoles, l'enjeu est de déterminer si l'approche Bricolage semble être plus appropriée que les deux autres pour rendre les activités de ces producteurs plus durables.

Bien que les entrepreneurs agricoles soient les premiers intéressés par ce mémoire et les sujets principaux de ma récolte de donnée, les consommateurs sont aussi concernés par la problématique. En effet, ces agriculteurs représentent l'offre, et les consommateurs la demande, l'un ne va pas sans l'autre. Il m'a paru donc nécessaire d'aller à la rencontre de ces consommateurs pour porter un regard global sur la problématique.

Le sondage

J'ai décidé de soumettre un sondage aux consommateurs pour évaluer leurs attentes à propos de l'aspect pédagogique d'une ferme. Le sondage se concentre sur les fermes pédagogiques, car le public a accès à la ferme et peut témoigner de son expérience. Les fermes pédagogiques sont aussi généralement des exploitations de petite taille, cela rentre donc dans le cadre de mon étude. L'avantage du sondage est de pouvoir toucher un public relativement large très rapidement. Ce sondage porte sur les services que peuvent proposer les petits producteurs et qui pourraient intéresser les familles, les jeunes et moins jeunes et les professionnels. Cette enquête est destinée d'une part à ceux qui se rendent déjà à la ferme pour s'y approvisionner ou participer à une activité. Dans ce cas, le sondage me permettra de cibler pour quelles raisons ces personnes sont attirées par ces établissements. D'autre part, cette enquête tend à connaître les motivations des individus qui ne sont pas familiers avec de telles fermes, mais qui souhaiteraient découvrir cet environnement. Le public cible est plutôt large. Globalement,

le but est de déterminer ce que les consommateurs attendent d'une ferme durable, tant sur les produits et services en eux-mêmes que sur la relation qu'ils entretiennent avec les producteurs. Les réseaux des entrepreneurs agricoles que j'ai suivis durant mon parcours stage et mémoire ont également été exploités. Ce sondage a été posté sur Facebook, partagé via WhatsApp et par mail et il a été soumis à des personnes sélectionnées de manière aléatoire dans la rue. Cela m'a permis de recueillir l'avis de 316 personnes. Les données sont commentées dans l'étude empirique. Ce sondage m'a permis de constater les critères d'appréciations et les aspirations des citoyens vis-à-vis des fermes durables. Pour les entrepreneurs agricoles, les résultats de ce sondage pourraient les aider à dégager les opportunités et développer leurs activités en fonction des souhaits des consommateurs. Ce sondage se retrouve en annexe (Voir ANNEXE 1.3. : Questionnaire de sondage).

3.2. Contexte

Les entrepreneurs agricoles rencontrés ont largement insisté sur la dimension sociale de leur petite exploitation, en particulier leurs activités avec le public. La Ferme du Clos est une ferme pédagogique et Sabine Cadart compte aussi apporter au Domaine de la Plain la finalité pédagogique. Grâce au sondage, j'ai pu constater un certain intérêt pour ce type d'établissement. C'est pourquoi il me paraît pertinent d'introduire le terme de « ferme pédagogique » pour mieux comprendre ce qu'elle représente et quels sont ses objectifs.

Les fermes pédagogiques

Par définition, une ferme pédagogique est « une ferme où sont élevés des animaux et/ou sont cultivés des végétaux à vocation vivrière et accueillant, dans le cadre scolaire ou extrascolaire, des visiteurs dans un but pédagogique » (Dekmous S. et Mechernene H., 2019).

Il existe plusieurs types de fermes pédagogiques :

- Les fermes d'animation, qui proposent des visites, des ateliers ... Il n'y a pas ou très peu de production.
- Les exploitations agricoles ouvertes au grand public, qui proposent une immersion du public dans le quotidien d'une ferme et des agriculteurs.
- Les fermes pédagogiques mixtes : C'est le cas où les revenus de la production agricole sont équivalents aux revenus des activités d'accueil. Ce statut concerne aussi les fermes qui proposent l'hébergement.
- Les fermes pédagogiques itinérantes, qui se déplacent avec du matériel ludique et éventuellement des animaux dans les établissements scolaires, des centres ...

Les activités peuvent être organisées par l'agriculteur lui-même ou des animateurs. Le but est d'éveiller les sens chez les visiteurs. Ceux-ci peuvent être spectateurs, voire acteurs si on les implique dans l'activité. Les fermes pédagogiques permettent ainsi au public de partir à la découverte du monde rural et de le sensibiliser au respect de l'environnement. Elles ont également une fonction de production (dans une moindre mesure pour les fermes d'animation), d'exposition (lors d'évènement à la ferme, par exemple) et de recherche (Dekmous S. et Mechernene H., 2019).

4. Étude empirique

Dans cette section, je développe la partie pratique et confronte mon hypothèse au terrain. Cette étude me permettra dans un second temps d'apporter des conclusions sur mon sujet. Je commence par une analyse globale des exploitations agricoles dans lesquelles j'ai effectué mes stages, « la Ferme du Clos » et le « Domaine de La Plain ». Je poursuis par la synthèse de mes interviews avec cinq entrepreneurs agricoles puis me penche sur les résultats de mon sondage auprès du grand public.

Pour faciliter la compréhension et saisir les nuances entre certaines pratiques durables évoquées dans cette analyse, en voici ci-dessous les définitions :

- L'agroforesterie est un « Mode d'exploitation agricole qui associe la plantation d'arbres ou d'arbustes » (« Agroforesterie », 2021).
- La permaculture vient de l'anglais « permanent culture ». Il s'agit d'un « mode d'agriculture fondé sur les principes du développement durable, se voulant respectueux de la biodiversité et de l'humain et consistant à imiter le fonctionnement des écosystèmes naturels. (Elle est économe en énergie et en travail.) » (« Permaculture », 2021).
- L'agriculture biodynamique est « une agriculture garantissant la santé du sol et des plantes et qui accorde une grande importance aux rythmes de la nature et à l'influence des astres, particulièrement des cycles lunaires » (« Agriculture biodynamique », 2020).

4.1. Analyse globale de la Ferme du Clos

4.1.1. Environnement interne et externe

C'est dans un écrin de verdure, en face des falaises de Presles (non loin des grottes de Choranche et de la cascade du Bournillon, dans le Vercors) qu'Angélique Doucet, diplômée en Maîtrise de Sciences économiques et Licence d'Administration publique a choisi de s'installer à la suite d'une reconversion professionnelle. L'aventure commence en 1997 par l'achat de la Ferme du Clos à Châtelus, abandonnée depuis près de 10 ans.

La vie d'Angélique a inspiré le film "Une hirondelle a fait le printemps" dans lequel Mathilde Seigner interprète son rôle, aux côtés de Michel Serrault.

La première étape a lieu en 1999, avec la création de l'activité d'Agrotourisme avec le Label ACCUEIL PAYSAN. Après l'obtention du Brevet Professionnel de Responsable d'Exploitation Agricole (BPREA) en polyculture-élevage en 2001, c'est en 2002 qu'elle installe son activité agricole : l'élevage caprin avec transformation fromagère.

Après avoir obtenu les agréments « accueil thérapeutique » et « fromage fermier », la ferme est convertie en production biologique (Voir ANNEXE 5.1. : Labels et associations). En 2008, elle obtient l'agrément pédagogique pour l'accueil en visite des établissements scolaires, centres de loisirs et groupes. En 2010, elle peut prétendre à l'accueil social et thérapeutique en Rhône-Alpes. Depuis 2015, son exploitation s'est agrandie avec l'aménagement de chalets et d'une roulotte en chambres d'hôtes. L'agricultrice propose également des emplacements ainsi que des sanitaires aux campeurs qui souhaitent séjourner sur le site.

Les objectifs de ce stage ont été d'évaluer la gestion des ressources disponibles et de repenser le système pour améliorer sa durabilité. J'ai également participé à la vie quotidienne de cette petite structure.

Activités

Angélique Doucet travaille sur trois pôles d'activités :

a.) **La production agricole** représente 50% du chiffre d'affaires (CA) annuel. Elle comprend la vente de fromages, de noix et autres produits fermiers dérivés (œufs, ail des ours, sirops, confitures, miel, savons au lait de chèvre), ainsi que les tables d'hôtes. Angélique tient à garder le schéma agricole en premier lieu, bien que son exploitation soit très diversifiée. Cela correspond plus à son identité. Elle ne veut pas faire de sa ferme une entreprise commerciale. Dans ce sens, ses autres activités ne doivent pas dépasser 35% du CA. C'est un choix personnel de l'agricultrice.

b.) **Les activités accessoires d'hébergements** s'élèvent, elles, à 30% du CA. Il s'agit des gîtes, des deux chalets, de l'espace de camping et de la roulotte. Hormis les gîtes traditionnels, les autres hébergements sont dits « de loisirs » et donc saisonniers à raison de six mois par an, d'avril à octobre.

c.) **L'accueil** pédagogique, thérapeutique et social, à travers les visites, ateliers et activités régulières ou ponctuelles génère 20% du CA, dont 40% sont repris en production agricole. Faire visiter l'exploitation implique en effet de « consommer la nature », c'est-à-dire nourrir ou soigner les animaux et goûter les produits fermiers.

En plus de ces activités, Angélique Doucet organise de nombreux événements publics et privés, parmi lesquels :

- Les portes ouvertes le premier week-end de mai, en collaboration avec « Prenez la clé des champs » et la CIVAM (Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural)
- Les Fermades, une semaine hors période estivale de spectacles musicaux et théâtraux qui rassemblent une centaine de personnes
- Le festival de l'imaginaire et de la BD, à son initiative
- Des mariages, anniversaires et autres événements

Ces évènements sont des canaux de communication efficaces pour Angélique Doucet qui contribuent à créer et renforcer son réseau. En diversifiant ses services, elle présente sa ferme et ses produits et bénéficie ainsi d'une plus grande visibilité dans les magazines, reportages et journaux.

Elle-même participe régulièrement à des ateliers et des formations pour entretenir ses compétences et en acquérir de nouvelles. C'est aussi une manière de se faire connaître, communiquer, défendre, partager et transmettre ses valeurs (Doucet, 2021).

Statuts de la Ferme du Clos

Sous sa forme juridique, il s'agit d'une entreprise individuelle en nom propre. D'un point de vue fiscal, Angélique Doucet paie ses impôts sur le revenu cadastral de ses terres et non sur le chiffre d'affaires.

L'agricultrice a choisi de se soumettre à la TVA trimestrielle, afin de pouvoir récupérer la TVA plus rapidement sur les lourds investissements du démarrage de l'activité (Doucet, 2021). L'assujettissement à la TVA trimestrielle permet une régularisation des TVA déductibles et récupérées. Cette TVA comprend les matériaux achetés, l'alimentation TTC et les ventes. C'est le centre des impôts qui rembourse cette TVA déclarée tous les trois mois.

Elle est aussi assujettie aux micro-BIC (Bénéfices Industriels et Commerciaux) pour l'activité d'accueil. Ce régime micro-BIC est un régime fiscal accessible aux entrepreneurs qui exercent une activité industrielle, commerciale ou artisanale. Le montant des recettes ne dépasse pas 72 500 euros par an pour les activités de prestations de services et locations en meublés. Le régime micro-BIC permet notamment à l'entrepreneur de bénéficier de nombreux allègements et avantages.

Capitaux et investissements

Au départ, 46 000 euros ont été nécessaires pour monter le projet de cette exploitation. Puis, en fonction des besoins et du développement des activités, des investissements supplémentaires ont dû être envisagés : des prêts à taux bonifiés (liés à la DJA : Dotation Jeune Agriculteur) ont été contractés pour faire face à ces nouvelles acquisitions (matériels agricoles, de fromagerie, d'élevage, terrains, bureautiques, publicitaires). La DJA est une aide à la trésorerie issue de la PAC octroyée à tout agriculteur de 18 à 40 ans et détenteur d'un diplôme agricole, et qui crée ou reprend une exploitation. Les aides de la PAC sont définies par les plans quinquennaux européens et calculées en fonction de la surface et de la nature de la culture (*Aide à l'installation de jeunes agriculteurs*, 2021).

Environ 600 euros sont investis chaque année dans les cotisations de diverses associations de promotion de produits et de structures d'accueil (Fermes du Vercors, Accueil Paysan, ...) (Voir ANNEXE 5.4. : Comptabilité). Angélique a encore des emprunts immobiliers à rembourser sur la propriété, les chalets et l'appentis. La chèvrerie et les terres sont par contre déjà amorties.

Primes et autres subventions

Les subventions liées à la DJA et les diverses primes octroyées par le Conseil Général de l'Isère ont permis une installation plus aisée, malgré les difficultés rencontrées lors de la mise en route d'un tel projet. Les primes compensatoires caprines (issues de la PAC) permettent de prendre en charge une partie des frais de vétérinaires pour l'entretien du troupeau.

Angélique reconnaît que sans ses aides financières, il lui aurait été impossible de monter une telle structure. Mais jongler avec l'administration, entre les démarches, les réunions, les demandes de preuves, n'est pas aisé (Doucet, 2021).

Syndicats et associations

L'éleveuse a opté pour le syndicat de la filière caprine, et ainsi promouvoir les produits issus de la transformation fromagère via « les fermes du Vercors » et « Accueil Paysan » qui privilégie l'accueil social et la consommation des produits de la ferme lors des tables d'hôtes. Angélique Doucet détient également le label « Bienvenue à la ferme » depuis 2019 pour ce qui est de l'hébergement (Voir ANNEXE 5.1. Labels et associations).

Situation, bâtiments, terrains et équipements : avantages et inconvénients

Le site de la ferme bénéficie de nombreux atouts. Angélique s'est établie dans un cadre naturel magnifique, non loin de villages pittoresques. La région offre de nombreuses activités comme le ski, la randonnée et le parapente. La ferme est par ailleurs bien indiquée via des panneaux aux abords des routes.

Par contre, la ferme est à minimum 20 minutes en voiture des premiers grands magasins et infrastructures et administrations publiques. Il n'y a pas de transports en commun à proximité et peu d'ensoleillement dans cette vallée entre mi-novembre et mi-janvier.

Cette ferme du XIXe siècle a été rénovée avec des pierres et des poutres apparentes pour garder son charme. Les autres bâtiments ont été auto-construits par Angélique et ses proches, ou délégués à des entrepreneurs et artisans de la région. Les toitures de chaque bâtiment ont été conçues pour récupérer l'eau de pluie qui servira au jardin et pour les animaux.

Le gîte dispose de fenêtres orientées est et sud, avec terrasse. Les quatre chambres de deux à trois personnes sont adaptées à l'accueil paysan et décorées avec charme. Les meubles ont été chinés et la literie achetée neuve. Par contre, alors que les chambres avec douches sont à l'étage, les toilettes se situent au rez-de-chaussée et la formule gîte n'est donc pas adaptée pour les personnes moins valides.

Angélique Doucet a fait construire deux chalets orientés de façon à profiter de la vue sur les montagnes. Ils peuvent accueillir chacun huit à dix personnes et sont équipés d'une cuisine. L'agricultrice et hôtesse propose également l'hébergement en roulotte. Ce logement insolite de neuf mètres carrés dispose de tout le nécessaire pour un séjour pittoresque (micro-ondes, vaisselle, chauffage électrique, toilettes sèches). Cependant, ces hébergements de loisir sont mal isolés. Cet aspect peut être amélioré, j'y reviens plus tard dans l'analyse.

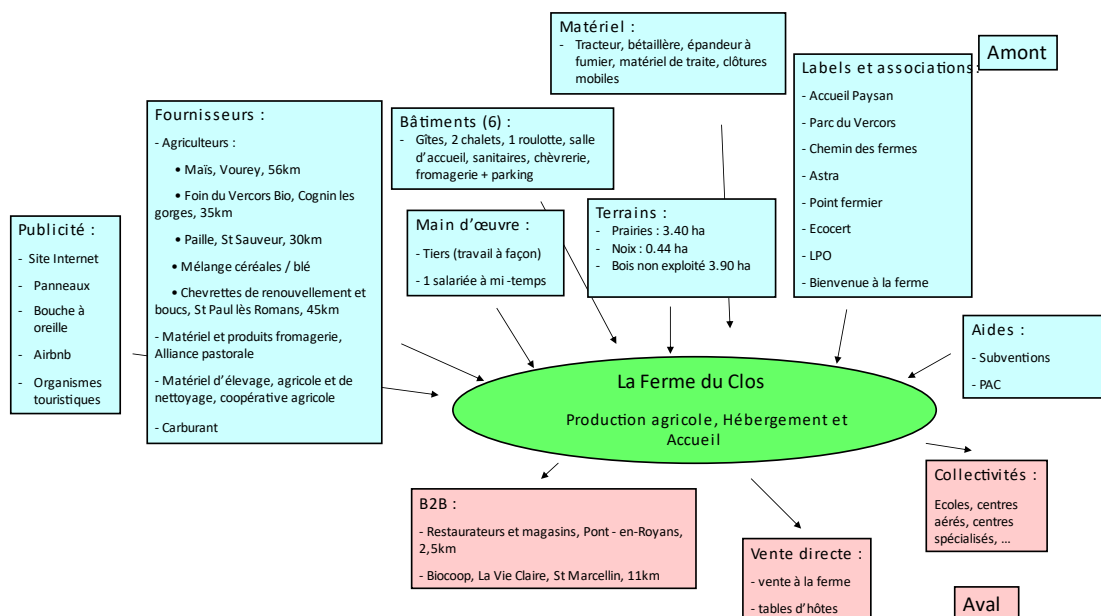
Angélique a aménagé une salle d'accueil agréable qui permet aux scolaires de s'abriter les jours de pluie et de stocker tables et bancs pliables. Cette pièce sert également aux tables d'hôtes. L'hôtesse a pensé cette salle de façon à ce qu'elle soit conviviale en y installant une grande table et des poêles. La décoration « paysanne » met en valeur ce corps de ferme typique de la région. La salle d'accueil est située de plain-pied avec le parking et la cour. Ce parking offre la possibilité de garer une dizaine de voitures ou camionnettes, ce qui facilite l'accès pour les groupes scolaires ou les centres spécialisés.

Les huit hectares de terrain sont regroupés autour de l'exploitation. La rivière de la Bourne s'écoule en contrebas. Le site de la ferme offre une belle diversité de sols et par conséquent une diversité alimentaire pour les animaux. Cependant, le terrain est très en pente, il y est difficile d'y manier le tracteur et d'autres machines (Voir ANNEXE 5.2. : Plan foncier).

Par rapport au matériel, celui-ci est adapté aux besoins de l'entreprise agricole. Il est léger et nécessite peu d'espace de stockage. Les outils ont été majoritairement achetés en deuxième main. Par exemple, le matériel de traite a été racheté à un éleveur maintenant à la retraite. Il n'existe pas de CUMA dans la région (coopérative agricole pour le partage de matériel, entre autres), d'où l'importance d'avoir un bon réseau et d'entretenir de bonnes relations avec ses voisins producteurs (Doucet, 2021). Par contre, le matériel agricole vieillissant qui nécessite des réparations ou d'être renouvelé demande de gros investissements.

Pour représenter l'environnement interne et externe de la Ferme du Clos, voici un schéma synthétique des éléments qui entrent en jeu. Maintenant que nous visualisons le contexte, analysons à présent la manière d'agir dans ce cadre de l'entrepreneure agricole Angélique Doucet.

Figure 6 : Interactions entre les composantes extérieures et intérieures du système actuel



Source : de Fierlant, S. (2021). *La transition vers un petit modèle agricole plus durable*. (Mémoire de Master). ICHEC. Bruxelles.

4.1.2. Agir entrepreneurial d'Angélique Doucet

Ses motivations familiales, personnelles et professionnelles ont poussé Angélique à changer de vie et à repartir de zéro. Son aventure part d'une reconversion professionnelle. Elle quitte son poste de commerciale à Grenoble, dans l'intention de s'installer « au vert » avec sa famille. La plus grosse difficulté a été l'achat du terrain, car il a fallu convaincre les banques, les syndicats et les institutions communales qu'une femme citadine était capable de se lancer dans ce projet. Elle démarre avec l'accueil en chambres d'hôtes, car elle aime recevoir et souhaite faire découvrir ce coin de paradis aux visiteurs. L'hôtesse, qui a toujours vécu avec des animaux, s'est prise de passion pour les chèvres. Angélique est une personne très sensible et voulait assumer un rôle social par le biais de son activité agricole en recevant des visiteurs. Depuis lors, elle a agrandi son offre de produits et de services, suite à des rencontres et ses initiatives.

Angélique a choisi la voie de la diversification. Il ne lui faut pas grand-chose pour accepter et entamer un projet. Elle mise sur son réseau (privé et professionnel) tout comme sur son expérience pour prendre ses décisions. Son côté atypique joue naturellement sur la diffusion de ses messages et attire l'attention.

L'agricultrice accorde beaucoup d'importance à la communication, et ce, dans les deux sens. D'une part, elle saisit les opportunités quand elles se présentent, écoute ses pairs et renouvelle continuellement ses compétences. D'autre part, elle-même est très engagée et partage son expérience.

Angélique est réaliste et ne perd pas de vue les résultats de ses projets. Bien que l'exploitation soit viable sur le plan économique, toutes les initiatives entreprises n'ont pas été réitérées. Faire la tournée des marchés et fournir les cantines scolaires en produits fermiers n'ont pas été des expériences concluantes, pour des questions d'organisation ou de rentabilité. Angélique a tenté pendant deux ans de produire le fourrage sur ses terres, mais vu les contraintes géologiques et l'investissement en termes de temps et de matériel, il a été préférable de se tourner vers un fournisseur bio.

Bien que l'exploitante enchaîne et cumule les projets, elle veille à garder une ferme écologique et pédagogique à taille humaine, afin de respecter le confort des animaux et des visiteurs, et de maintenir la biodiversité du site. Elle n'a donc pas une visée productiviste. Ses valeurs phares peuvent être résumées par « Passion, Persévérance et Transmission ».

Angélique Doucet veut aussi satisfaire les attentes de son réseau. Elle est très reconnaissante envers tous ceux qui l'ont soutenue dans le développement de sa ferme. L'entrepreneure admet que ce n'est pas toujours facile, car les consommateurs sont de plus en plus exigeants. Ils veulent tout et tout de suite. Elle essaye de leur faire comprendre que la nature a son rythme et que les hommes ne sont pas des machines. Les activités d'Angélique varient et

s'adaptent au cycle saisonnier et à ses animaux. L'éleveuse ne peut produire, par exemple, des fromages toute l'année et le public doit l'accepter (Doucet, 2021).

En ce qui concerne ses propres attentes, Angélique est globalement satisfaite de ce qu'elle a déjà accompli depuis une vingtaine d'années (avec l'aide de ses partenaires, souligne-t-elle). Son seul regret est de n'avoir que 24 heures dans une journée. Cela lui provoque quelques frustrations. Angélique consacre environ 3256 heures de travail par an aux treize activités de la ferme (Voir ANNEXE 5.5. : Temps de travail estimé relatif aux activités de la Ferme).

D'après mes observations lors de mon stage et mes entretiens avec Angélique, l'agricultrice adopte plutôt l'approche Bricolage dans le développement de ses activités. Selon la fiche récapitulative des comportements induits, Angélique totalise un score de 11/27 pour la méthode causale, 11/21 pour la méthode Effectuale, et 19/24 pour la méthode Bricolage (Voir ANNEXE 2 : Résultats de la fiche d'observation).

L'agricultrice se retrouve tout de même dans quelques principes de l'approche causale malgré le score relativement faible. Elle identifie et évalue systématiquement les opportunités et collecte les informations sur la concurrence. C'est ainsi qu'elle choisit, par exemple, ses tarifs. Elle définit également comme suit sa vision pour la ferme : « Développer la production agricole dans le respect de l'environnement et à taille humaine ». L'agricultrice essaye de collecter des informations sur la croissance du marché et de calculer les retours sur diverses opportunités. L'entrepreneure agricole déclare agir d'abord par plaisir plutôt que par souci de rentabilité. Mais Angélique ne rédige jamais de business plan préprojet ou de plan marketing, ni ne cherche à mettre en place des moyens de contrôle. À titre d'exemple, l'éleveuse a lancé en mars dernier un nouveau savon au lait de chèvre sans profonde planification préalable (pas de plan préprojet ou marketing, pas de calcul de risque). Angélique se montre convaincue du succès de son projet. Par contre, elle s'est renseignée sur les prix appliqués sur les savons artisanaux classiques (car il n'y a aucun autre producteur ou vendeur de savons au lait de chèvre dans les environs) pour fixer celui des siens (Doucet, 2021). Cette initiative est, elle, caractéristique de cette méthode de planification.

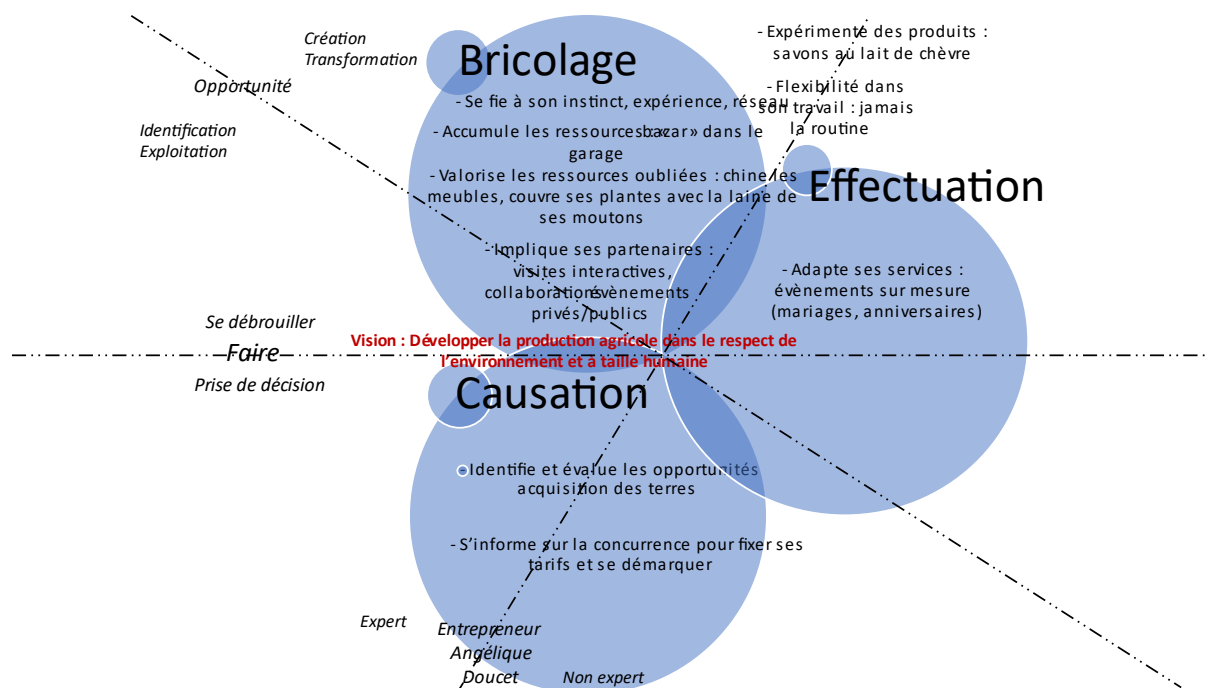
En ce qui concerne l'approche Effectuale de sa manière d'entreprendre, l'exploitante agricole répond aux opportunités quand elles apparaissent et prend soin d'adapter le produit ou service en fonction du développement de la ferme et des ressources disponibles. Par exemple, il lui a été demandé d'organiser un mariage à la ferme en septembre prochain. Ce sera une première pour elle. Angélique respectera les souhaits de ses clients tout en associant l'évènement à son concept. Elle proposera un banquet autour de ses produits fermiers et aménagera l'espace au mieux pour accueillir les invités dans le respect du site et des animaux présents. Certes, elle expérimente et développe des produits, exploite différents canaux de distribution et de communication, mais elle ne cherche pas à ne proposer finalement qu'une unique offre commerciale. À ses yeux, il est essentiel d'être flexible dans ses actes pour se démarquer et répondre le plus précisément possible à la demande. Dans le cas de son projet de savons au lait de chèvre, Angélique Doucet s'est fixé comme objectifs de dégager des

revenus complémentaires et de mettre en valeur le lait de son cheptel. Elle n'a pas choisi un canal de distribution précis et n'a pas fait de publicité autour du produit non plus. L'agricultrice collabore avec un jeune artisan qui proposera les savons dans sa boutique. Angélique attend donc de pouvoir mesurer le succès de ses savons pour y apporter d'éventuelles améliorations ou envisager d'autres canaux de distribution dans le futur. Cette démarche s'inscrit pleinement dans l'approche Effectuale. L'entrepreneure cherche à atteindre des objectifs déterminés à l'avance et lance son projet sans connaître le profil type des acheteurs. Ce sont ici l'expérience et les résultats des premières ventes qui permettront d'affiner la stratégie commerciale. Comme nous pouvons l'observer à travers les deux exemples mentionnés, Angélique conclut des accords avec des intervenants (engagement avec les futurs mariés pour la réception et celui avec l'artisan pour la fabrication et la vente des savons). Sur ce point, Angélique adopte bien l'approche Effectuale. L'agricultrice entrepreneure reste flexible dans la réalisation de ses projets vu le caractère individuel des prestations (mariage) ou le caractère innovant des produits (savons au lait de chèvre) (Doucet, 2021).

Angélique se retrouve totalement dans l'approche Bricolage. Elle accumule les ressources matérielles et immatérielles, sans but précis, puis les réutilise et en adapte constamment l'usage lorsqu'elle perçoit une opportunité. Cet aspect est particulièrement notable pour du matériel de toute sorte qui reste entassé dans les garages de la ferme. L'entrepreneure agricole prend soin de valoriser les déchets matériels et organiques. Angélique achète son mobilier dans les brocantes et confectionne des objets décoratifs avec des chutes de bois et de tissus. Les résidus alimentaires sont donnés aux animaux ou sont compostés. Les déchets organiques (branches, pommes de pin, bocques de noyers) sont employés dans le potager pour protéger les plantes. Angélique n'aime pas les règles, elle fait confiance à son instinct, à son expérience et à son réseau qui est déjà bien développé : clientèle fidèle, proches, scolaires, centres spécialisés, Airbnb, syndicats, voisins et banques. L'agricultrice implique activement ses partenaires dans l'élaboration de ses projets. Pour revenir à ses savons, elle travaille étroitement avec l'artisan savonnier et demande l'avis de ses proches pour élaborer le produit le plus adapté. Elle admet cependant ne pas exploiter toutes ces ressources existantes à disposition (humaines, matérielles et naturelles) autant qu'elle aimerait par manque de main d'œuvre et de temps (Voir ANNEXE 2 : Résultats de la fiche d'observation).

Même si l'approche Bricolage semble dominer dans le cas de l'entrepreneure agricole, nous observons qu'elle tire aussi certains aspects des approches Effectuale et Causale. Voici ci-dessous un schéma récapitulatif de la manière d'agir de l'agricultrice. Il nous reste maintenant à évaluer la pérennité de la ferme avant d'être en mesure de valider mon hypothèse.

Figure 7 : Approche entrepreneuriale d'Angélique Doucet selon les méthodes de Causation, Effectuation et Bricolage.



Source : de Fierlant, S. (2021). « Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? ». (Mémoire de Master). ICHEC. Bruxelles.

4.1.3. Analyse de la durabilité de la Ferme du Clos

Durabilité économique de la Ferme du Clos

Actuellement, la viabilité de la Ferme du Clos est assurée par la diversité de ses activités. L'exploitante mène ses différentes tâches de manière indépendante : elle est hôte, éleveuse, fromagère, vendeuse et comptable. Cela lui demande beaucoup d'organisation et d'investissement personnel, mais elle reste satisfaite du travail accompli.

En 2019, le chiffre d'affaires de l'exploitation des trois activités (agricole, d'hébergement et d'accueil) atteint 60 000 euros, alors qu'il était de 51 000 euros l'année précédente, soit une progression de 18%. Par contre, son résultat d'exploitation a, à l'inverse, diminué de 22%, passant de 9000 euros à 7000 euros. Cela s'explique notamment par des augmentations au niveau des postes « salaire et traitement » et « augmentation des dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations : dotations aux amortissements. ». L'agricultrice a embauché de la main-d'œuvre et a effectué des investissements cette même année (Voir ANNEXE 5.3. : Comptabilité). C'est un signe que les activités se développent, l'entrepreneure agricole le confirme. Angélique Doucet peut se verser un salaire depuis 2007, après cinq ans d'activités d'accueil aux gîtes. Elle se rémunère aujourd'hui 2000 euros net chaque mois, ce qui lui permet de vivre et investir dans sa ferme.

L'exploitation appartient en nom propre à l'agricultrice. Elle peut donc décider de la revendre ou de la louer lorsqu'elle le souhaitera. La question de la transmission n'est pas à l'ordre du jour, même si elle anticipe le moment où sa forme physique diminuera. Angélique envisage à terme de trouver un associé (Doucet, 2021).

Durabilité environnementale de la Ferme du Clos

Angélique fait partie de la LPO (ligue de protection des oiseaux) et adhère à BP (protection des abeilles) à but de formation continue. Angélique Doucet possède en effet quatre ruches et produit du miel. Comme développé plus tôt, les produits de la ferme sont vendus en circuit court sans intermédiaire et la ferme est certifiée par plusieurs labels environnementaux (Voir ANNEXE 5.1. : Labels et associations).

Les coupes de branches et des tailles de haies sont revalorisées pour créer des zones de protection de la petite faune (oiseaux, insectes, petits rongeurs, reptiles), tout comme les pierriers qui servent de refuge pour insectes et reptiles. L'agricultrice a également créé un sentier pédagogique présentant les différentes espèces végétales et animales présentes sur la ferme.

Les bâtiments s'intègrent parfaitement dans ce cadre naturel. La maison principale et les gîtes ont été rénovés dans le style local. Les chalets et la roulotte en bois ont été construits par des artisans et des entreprises de la région. La ferme dispose d'équipements communautaires (sanitaires) et écologiques (deux toilettes sèches à disposition). Qui plus est, des citernes reliées aux toitures de tous les bâtiments permettent la récupération de l'eau de pluie pour les animaux et le potager.

Tout le système agricole et le choix des animaux ont été réfléchis pour favoriser la biodiversité. Les chèvres entretiennent les paysages et permettent la production fromagère. Leur petit lait (ou le lactosérum, la partie liquide résiduelle de la coagulation du lait qui est très polluant) est donné aux cochons. La laine des moutons protège les plants des nuisibles au potager. Les poules assurent la production d'œufs et éloignent les vipères et les rats. Les déchets alimentaires sont distribués aux poules et aux cochons, ou sont compostés. Les ruches assurent la pollinisation. Après une belle vie, les lapins et canards sont servis lors des tables d'hôtes. Les fumiers sont utilisés comme engrais pour la ferme. Le potager en permaculture est entretenu pour la consommation familiale et les voyageurs (Doucet, 2021).

Angélique est soucieuse de réduire la consommation d'énergie (et le montant de ses factures). Les produits de nettoyage sont bio ou faits maison pour la plupart, les déchets sont scrupuleusement triés et certains éclairages sont munis de capteurs sensoriels. Par ailleurs, l'hôtesse aime chiner pour décorer les pièces de vie et encourage les visiteurs à adopter un comportement responsable sur les lieux (Doucet, 2021).

Angélique Doucet emploie une salariée polyvalente à la ferme à mi-temps. Elle peut également compter sur son réseau (particuliers ou professionnels du coin) pour l'assister ponctuellement (ménage, récolte de noix, animation, travaux) ainsi que l'aide de stagiaires.

La durabilité sociale se fait également par le biais de la certification « Accueil Paysan » qui permet une ouverture à des visiteurs d'horizons différents. Par ailleurs, les labels ECOCERT « AB », « Parc du Vercors » et « Bienvenue à la ferme » représentent des garanties reconnues de la qualité des produits et le signe du lien au territoire (Voir ANNEXE 5.1. : Labels et associations).

Par son activité pédagogique d'accueil, l'exploitation permet à l'agricultrice de cultiver et développer ses qualités de relations humaines avec les enfants, les handicapés ou les personnes issues de milieux défavorisés. Cela peut permettre à ces publics de mieux se construire comme personnes humaines, autour de la nature et des animaux. Angélique a d'ailleurs suivi une formation en zoothérapie pour accompagner les personnes en difficulté à travers le contact avec l'animal. L'agricultrice souhaite avant tout transmettre son expérience et mettre en valeur les bienfaits d'une biodiversité riche.

Angélique participe enfin avec d'autres élevages caprins à un projet de recherche qui vise à tester un nouveau traitement naturel contre les parasites. Ses chèvres sont suivies par des spécialistes pour étudier les corrélations et les résultats de ce traitement entre les espèces (Doucet, 2021).

4.1.4. Comment Angélique Doucet peut-elle rendre sa ferme plus durable ?

Les gîtes ont du succès, d'où l'intérêt éventuel d'acheter une maison supplémentaire sur la ferme (peut-être celle des voisins) pour accueillir plus de voyageurs. En contrepartie, elle abandonnerait l'accueil des campeurs. Angélique, qui veut garder sa qualité d'accueil et la sérénité des lieux ne reçoit en effet pas plus de 50 personnes sur la ferme. D'après mon sondage auprès de la population, les chambres d'hôtes ont plus de succès que les campings. Ce choix aurait donc tout son sens (Voir ANNEXE 4 : Résultats du sondage). Cette stratégie contribuerait à la pérennité sociale et économique de la ferme.

Dans cette optique, proposer la location des chalets l'hiver pourrait s'avérer judicieux. Ceux-ci en effet initialement conçus pour la saison estivale, la crise de la Covid-19 l'a motivée à les louer cet hiver pour compenser le manque à gagner lors de la première vague. Vu le test concluant de cet hiver, Angélique renouvellera l'expérience l'année prochaine. Par contre, les chalets et la roulotte sont mal isolés. Les poêles et radiateurs électriques qui ont été installés à la hâte cet hiver consomment beaucoup d'énergie et cela alourdit la facture d'électricité. Angélique Doucet aimerait les remplacer par des chauffages au pellet (Doucet, 2021).

Comme son terrain comporte une partie boisée laissée telle quelle depuis son achat, l'exploitation raisonnée de cette parcelle par le biais de l'agroforesterie pourrait justement lui fournir ces pellets pour chauffer les hébergements (Voir ANNEXE 5.2. : Plan foncier).

Lors de mon stage, Angélique a émis l'intention de créer des bassins de rétention d'eau pour irriguer les vergers, le potager et les prairies. L'eau des montagnes environnantes s'écoule toute l'année aux abords de la ferme. La ferme serait ainsi complètement indépendante sur ce plan et ne devrait pas pomper sur le réseau d'eau potable communal. Lorsqu'elles seront concrétisées, ces initiatives développées ci-dessus auront certainement un impact environnemental favorable.

L'agricultrice cherche constamment à développer de nouveaux produits afin d'assurer la pérennité économique de ses activités, d'atteindre de nouveaux clients et de valoriser les ressources existantes. Un savon au lait de chèvre vient d'être lancé. Elle envisage aussi de fabriquer du fromage de brebis (Doucet, 2021).

De nombreux stagiaires et bénévoles viennent travailler sur le site. Pour fluidifier les interactions et ainsi améliorer la durabilité sociale, l'idéal serait de créer une sorte de feuille de route digitale à disposition avec la description des tâches, indépendamment liées aux activités d'accueil, d'animation, d'élevage et de production. Ces fiches digitalisées récapituleraient les objectifs des tâches, les normes sanitaires et légales à respecter, la démarche à suivre et le matériel à employer. De même, l'utilisation d'un agenda virtuel partagé et d'un chat ouvert à tous ceux qui travaillent sur les lieux serait adéquate. Intégrer ces éléments de gestion dans le quotidien d'une exploitation agricole permettrait une meilleure coordination entre les acteurs et une meilleure efficience des activités.

Ces projets nécessitent un investissement personnel important. C'est pourquoi Angélique projette de trouver un associé à terme. Cela lui permettrait de la soulager de certaines tâches dans le futur (la production, par exemple, qui est très physique). Elle anticipe le moment où elle ne pourra plus gérer les différentes activités toute seule. Cette association pourrait être bénéfique à la pérennité de l'exploitation. L'associé idéal serait polyvalent, complémentaire et partagerait les mêmes intentions que l'agricultrice (Doucet, 2021).

Focus sur la dimension pédagogique

Angélique a compris que les personnes ont besoin de se reconnecter à la nature et cela l'a motivée à développer le côté pédagogique de sa ferme. Elle place la sensibilisation au premier plan. Elle est d'ailleurs régulièrement contactée par des écoles et des centres pour des demandes de visites interactives et des activités à la ferme. En plus des animations, l'aspect pédagogique se retrouve aussi sur le site même. Un peu partout dans la ferme, des fiches ludiques expliquent et illustrent le travail de l'homme avec les animaux, ainsi que les procédés de transformation dans la fabrication des produits fermiers. Cela lui assure en plus un complément de revenus non négligeable (hébergement + accueil = 45% du CA)

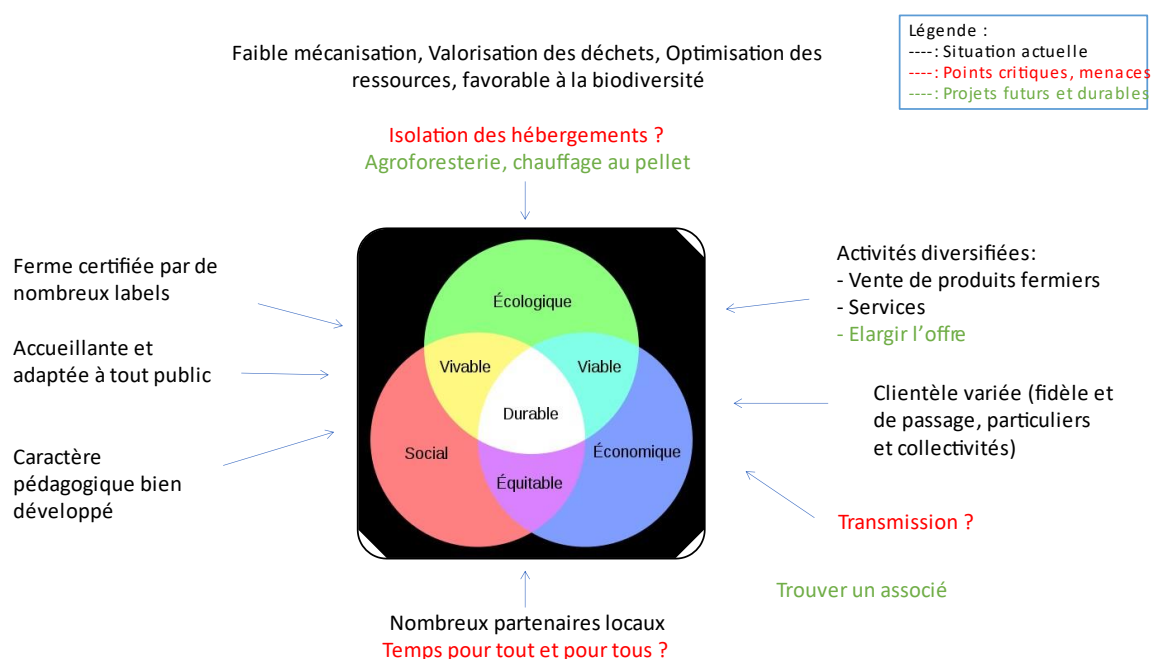
Du point de vue du public, de nombreux parents rencontrés lors de mon stage m'ont expliqué venir avec leurs enfants pour leur faire découvrir cet environnement. Certains m'ont aussi confié se rendre à la ferme pour réconcilier leur petit avec leur peur de l'animal.

Angélique va même plus loin dans le sens où elle pratique la thérapie animale. C'est ici en quelque sorte l'animal (âne, cheval, chèvres, poules, moutons, lapins, chiens, chats) qui joue le rôle de « professeur » et noue une connexion particulière avec la personne en difficulté. Angélique ne fait que faciliter le contact. C'est ainsi une forme d'(auto-) apprentissage.

Le message laissé par un vacancier a particulièrement ému Angélique : « Merci d'exister ». Le succès de ses activités d'accueil et la reconnaissance des parties prenantes confortent l'agricultrice dans ses choix de vie et la motivent d'autant plus à continuer dans cette voie (Doucet, 2021).

Voici ci-dessous un schéma qui reprend les caractéristiques durables de la Ferme du Clos ainsi que les améliorations envisagées et les menaces.

Figure 8 : Schéma de la durabilité de la Ferme du Clos



Source : de Fierlant, S. (2021). « Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? ». (Mémoire de Master). ICHEC. Bruxelles.

4.1.5. Validation de l'hypothèse

La méthode « Bricolage » semble-t-elle être plus appropriée que l'approche « Causation » et « Effectuation » dans le cas d'Angélique Doucet pour rendre la Ferme du Clos plus durable ?

→ Hypothèse validée

La manière d'agir plus orientée « Bricolage » que l'entrepreneure agricole adoptée depuis l'achat de son terrain semble porter ses fruits. Angélique a su s'affirmer dans le milieu agricole et son exploitation est désormais reconnue dans la région et plus encore pour ses activités d'accueil et ses pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Comme développé précédemment, l'agricultrice a de nombreux projets et ne compte pas spécialement changer sa façon de travailler. Les contraintes en termes de temps et sa personnalité la pousse à agir délibérément avec ce qu'elle a et quand elle peut. Elle avait pourtant essayé d'établir des plans prévisionnels et de se fixer des objectifs précis. Finalement, ce sont ses rencontres, son instinct et les aléas de la vie qui l'ont construite et qui lui ont permis de créer la ferme telle qu'elle est aujourd'hui. Elle implique aussi largement son réseau dans ses projets. Je peux donc affirmer dans ce contexte que l'approche Bricolage est globalement l'approche qui convient le mieux à Angélique Doucet pour pérenniser ses activités sur les plans économique, environnemental et social.

L'entrepreneure agricole admet qu'elle consacrerait plus de temps si elle en avait à planifier ses projets de manière plus méticuleuse. Pour l'instant, ce n'est pas le cas, mais cela ne l'empêche pas de continuer travailler et « vivre avec passion », comme elle le dit (Doucet, 2021).

Passons maintenant à celle du Domaine de La Plain où j'ai effectué mon second stage. Sa propriétaire et exploitante, Sabine Cadart, y pratique la culture de céréales de plain-pied. L'agricultrice a de nombreux projets et à l'intention d'ouvrir beaucoup plus sa ferme au public. L'idée, dans ce cas d'étude, est d'analyser la situation actuelle et d'évaluer les opportunités de développement.

4.2. Analyse globale du Domaine de La Plain

4.2.1. Environnement interne et externe

Sabine Cadart s'installe dans le Limousin avec son mari en 2003, après une carrière de commerciale. Elle achète une parcelle de douze hectares dans l'intention d'y faire du maraîchage et de l'arboriculture. Mais l'exploitation n'est pas reliée au réseau d'eau. En attendant, elle se lance alors dans la production de foin bio pendant trois ans. Cela ne s'est

pas révélé fructueux. Il y a eu une grande production de foin cette année-là sur le marché. Elle n'a donc pas su écouler sa production faute de demande. Sabine Cadart a du coup opté pour la culture de céréales bio. L'exploitation s'agrandit en 2012 avec l'acquisition de quatorze hectares supplémentaires.

Parallèlement, l'autre projet important du couple est de restaurer bâtiments sur le site du domaine. Au Moyen Âge, des moines se sont installés pour y vivre en communauté. Le prieuré était en piteux état en 2003. Le couple rénove petit à petit les bâtiments. L'agricultrice entrepreneure souhaite aménager des gîtes et chambres d'hôtes, organiser des stages et faire de leur propriété un coin accueillant pour les visiteurs qui souhaitent s'y ressourcer (Cadart, 2021).

Activités

Sabine Cadart produit et vend des céréales bio (et en conversion bio) à des coopératives. Ce sont des céréales destinées à la consommation principalement humaine (qui rapporte plus que les céréales à des fins d'alimentation animale). L'agricultrice a aussi déjà planté des cerisiers dans le but de commercialiser leurs fruits dès cet été. Par ailleurs, elle jouit pour l'instant de récoltes d'opportuniste de mûres et tilleul qu'elle souhaite intégrer dans son offre prochainement.

Statuts de l'entreprise

Sabine Cadart a monté une société en nom propre, car, dans son cas, ce schéma est le plus simple et rapide à mettre en place. Cela lui donne aussi la liberté de faire elle-même sa comptabilité, ou au besoin de faire appel à un expert-comptable (Cadart, 2021).

Capitaux et investissements

Sabine Cadart a obtenu 10 000 euros au départ, sous forme d'aide DJA (Dotation au Jeune Agriculteur). Ce montant a servi à payer un premier tracteur avec fourche et du matériel pour récolter les foin. L'aide DJA a dû être rendue, car elle n'a finalement pas fait l'activité de maraîchage qui était prévue (faute de raccordement à l'eau).

L'emprunt pour l'achat des bâtiments et de douze premiers hectares de terres sont maintenant remboursés. L'achat des quatorze hectares supplémentaires en 2012 n'a pas nécessité d'emprunts.

Primes et autres subventions

Chaque année, Sabine Cadart reçoit des aides issues de la PAC de l'ordre de 4500 euros, auxquelles s'ajouteront cette année 5000 euros supplémentaires pour les terres en conversion. Cette somme additionnelle s'explique pour compenser le fait que les céréales produites sur les terres en conversion sont vendues comme étant des céréales conventionnelles, donc sont moins chères.

Syndicats et associations

Sabine Cadart fait partie de nombreuses associations dans lesquelles elle s'implique activement (Voir ANNEXE 6.1. : Labels et associations). Voici ci-dessous quelques exemples. Son rôle et son degré d'engagement dans chacune d'elle sont précisés entre parenthèses :

- Maison paysanne de France : association pour la restauration de bâtiments avec des techniques anciennes et pour la diffusion de ces techniques. (Adhérente et participation à des formations, stages, AG et visites pédagogiques).
- Demeure historique : association de propriétaires qui accueille ou désire accueillir du public et rencontre les mêmes problématiques (référénte des énergies renouvelables pour le Limousin).
- SPPEF : société créée en 1901 de protection des paysages et du patrimoine français (déléguée départementale).

En 2007, elle a elle-même créé une association pour la sauvegarde des paysages et du patrimoine dont elle est la présidente.

Situation, bâtiments, terrains et équipements : avantages et inconvénients

Le Domaine de La Plain se situe à une heure de Limoges, de Poitiers et de Châteauroux, et à neuf kilomètres de la gare du Dorat. La Haute-Vienne est un département qui manque d'hébergements touristiques dans les zones rurales (Haute-Vienne Tourisme, 2020). Des proches de Sabine Cadart et des organismes touristiques lui demandent régulièrement s'il y a une possibilité d'accueil dans sa propriété. La plupart des requêtes concernent des réunions familiales, des mariages ou le logement lors de grands évènements dans la région.

Le Domaine de La Plain comporte six bâtiments : la maison du prieur, une chapelle classée « Monument historique », une bergerie, deux toits à cochons, neuf étables, deux granges et un four à pain (Voir ANNEXE 6.2. : Plans fonciers et plans des bâtiments). La surface habitable totale est de 1000 mètres carrés au sol et 600 mètres carrés à l'étage. Ces bâtiments ont donc un potentiel certain pour créer des gîtes de charme. Mais d'un autre côté, tout est à rénover et de gros travaux sont à prévoir pour les rendre conformes aux normes actuelles.

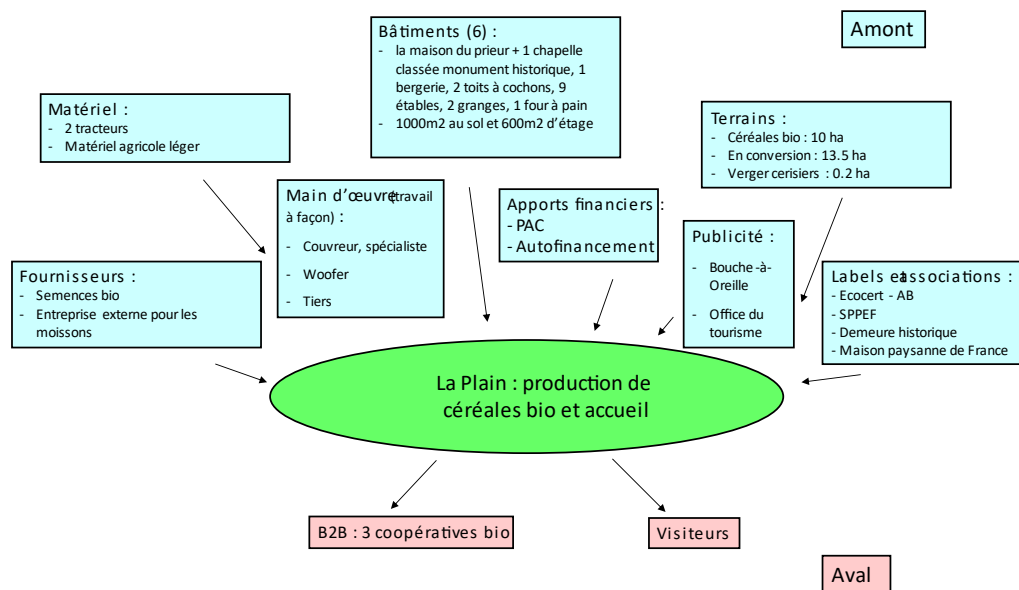
Les bâtiments sont entourés de 24 hectares de culture de céréales et vergers qui sont drainés (Voir ANNEXE 6.2. : Plans fonciers et plans des bâtiments). L'avantage, c'est que l'eau qui s'écoule irrigue équitablement les parcelles. Le site possède des lisières et des marres, ce qui favorise la biodiversité. Par contre, les sols sont assez pauvres et argileux et le manque cruel d'eau pose actuellement problème pour le développement de cultures maraîchères. Sabine Cadart tente de trouver une solution durable pour y remédier. L'agricultrice voit la possibilité de créer un bassin de rétention d'eau qui ferait également office de piscine naturelle grâce au vivier. Cela serait donc bénéfique pour ses cultures et donnerait une valeur ajoutée à ses gîtes.

L'exploitation dispose de deux tracteurs et de matériel agricole léger. Le tout a été acheté de seconde main sur des sites internet (leboncoin, Terrenet et AgriAffaire) ou via des revendeurs

locaux. Comme Sabine Cadart a des contrats avec des coopératives bio, celles-ci s'occupent de lui fournir le gros matériel lors de la récolte tel que des bennes. L'agricultrice doit par contre faire appel à une entreprise externe pour les moissons.

Les acteurs et outils qui interviennent dans la gestion du Domaine de La Plain aujourd'hui sont repris dans le schéma ci-dessous. Penchons-nous maintenant sur l'approche entrepreneuriale de Sabine Cadart.

Figure 9 : Interactions entre les composantes extérieures et intérieures du système actuel



Source : de Fierlant, S. (2021). « Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? ». (Mémoire de Master). ICHEC. Bruxelles.

4.2.2. Agir entrepreneurial de Sabine Cadart

D'après les résultats de la grille des comportements entrepreneuriaux (Causation : 24/27, Effectuation : 11/21, Bricolage : 12/24), mes observations et nos entretiens, Sabine Cadart adopte plutôt une approche hybride, dominée tout de même par une certaine planification en amont (Voir ANNEXE 2 : Résultats des fiches d'observation).

L'approche Causale se révèle être l'approche prépondérante dans le cas de Sabine Cadart. Dès son installation, l'agricultrice avait un projet précis. Ayant l'intention de se lancer dans le maraîchage, elle avait établi un solide plan prévisionnel sur cinq ans pour évaluer les coûts et bénéfices que lui rapporterait cette activité. Une contrainte majeure a, à ce moment-là, freiné ce projet : l'inaccessibilité à l'eau courante, donc l'impossibilité d'irriguer les parcelles. La mairie lui avait promis le raccordement au système dans les trois ans, mais il n'en fut rien. Sabine Cadart espère bien être raccordée à l'eau cet été. L'agricultrice garde tout de même son business plan pour le moment où elle pourra enfin développer cette activité (Cadart, 2021). Par ailleurs, Sabine Cadart rédige systématiquement des plans préprojets, calcule les

retours sur investissement et observe attentivement l'environnement avant d'aller plus loin. Bien que les intentions de départ aient été bouleversées et reportées à plus tard, l'agricultrice maintient sa vision pour son exploitation. Elle souhaite restaurer les bâtiments et développer l'agriculture autour de la ferme pour ensuite ouvrir le site au public.

Cependant, vus les aléas nombreux auxquels a été confronté Sabine Cadart (projet des éoliennes, changement de travail de son mari et refus de la commune pour l'accès à l'eau), ses plans sont constamment remis en cause, et cela amène Sabine Cadart à adopter une approche davantage Effective. Au cours de ces quinze années d'activités, l'agricultrice a ainsi expérimenté plusieurs cultures différentes : vente d'herbe sur pied, de foin, puis de céréales avec du sarrasin, de l'avoine, des pois protéagineux (verts) et enfin du seigle. Cette stratégie vise à éviter l'épuisement des sols. Chaque nouvelle production est un défi pour l'agricultrice, ne sachant pas exactement comment vont donner les récoltes. Sabine Cadart établit plans prévisionnels de ses prochaines cultures sur cinq ans, mais ceux-ci sont sujets à des modifications suite à des aléas, des outils de contrôle ou des lois. L'agricultrice réoriente ou affine ses choix grâce à des outils météorologiques à six mois, plus ou moins fiables. Elle attend aussi les nouvelles réformes de la PAC, supposées sortir en 2023 (Cadart, 2021). L'entrepreneure doit donc accepter une certaine flexibilité et de jongler ainsi entre planification, et expérimentation.

L'approche Bricolage se traduit chez Sabine Cadart dans les situations de terrains. Le couple qui rénove pas à pas les bâtiments bricole lui-même avec les moyens du bord faute de main d'œuvre qualifiée pour les aider. Il est très difficile d'embaucher un couvreur dans la région, par exemple. Le couple bénéficie de l'aide d'amis et de woofers² pour les travaux de la ferme. Elle récupère également des ressources destinées à être jetées comme une vingtaine de cerisiers chez un ami qui devaient finir brûlés. Cette opportunité l'a poussée à développer ce marché (Voir ANNEXE 2 : Résultats des fiches d'observation).

Alors que lors de son installation, elle se fixait des objectifs et des échéances précises, elle s'est rapidement rendu compte que cette stratégie ne fonctionnait pas. Le couple ne se rendait pas compte de la lourdeur des tâches et des aléas possibles. Les objectifs n'étaient pas atteints dans les délais et cela était frustrant. Elle et son mari ont alors appris à « déconnecter les prévisions d'un timing », pour ne laisser que le projet en ligne de mire. Sabine Cadart agit maintenant quand elle peut, comme elle peut et du mieux qu'elle peut, telle est sa philosophie. Elle déclare qu'il faut savoir rester humble et pragmatique, surtout lorsqu'on travaille avec la nature, mais aussi dans n'importe quel domaine (Cadart, 2021).

Sabine Cadart se retrouve en partie dans chaque méthode entrepreneuriale exposée dans ce mémoire. Lorsque je lui décris les différentes approches avec leurs caractéristiques.

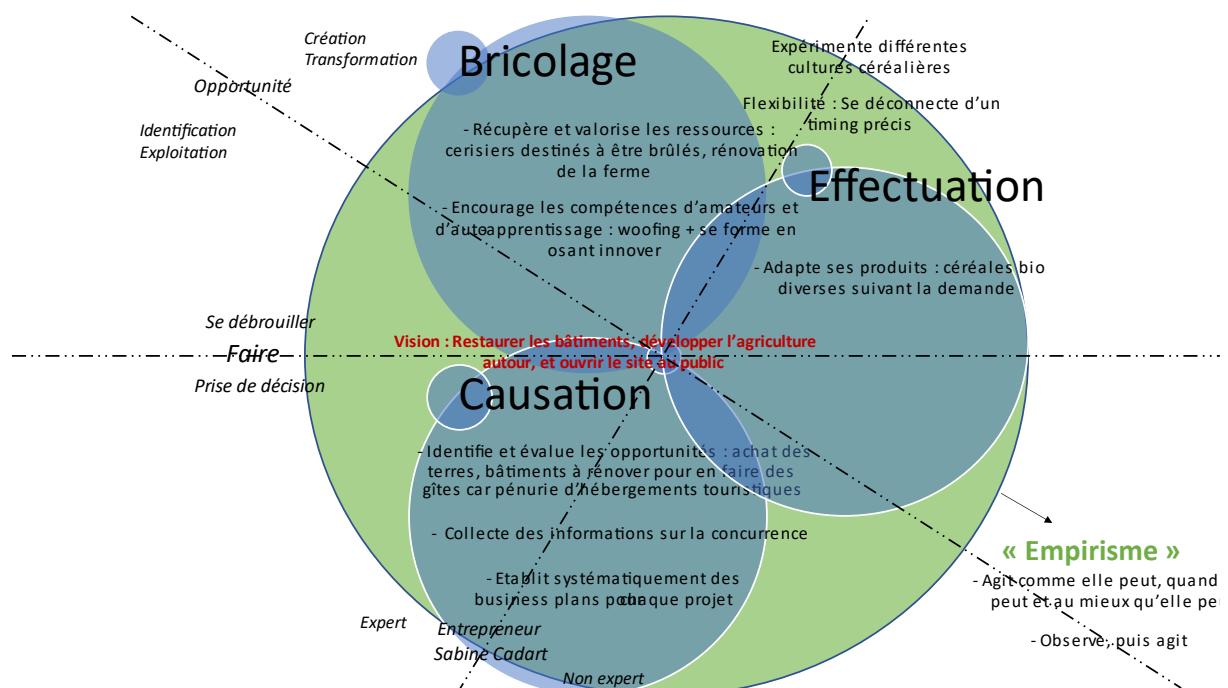
² Terme emprunté de l'anglais. Le woofing est un système d'organisation qui consiste à faire travailler bénévolement des personnes (woofers) sur une exploitation agricole, en échange du gîte et du couvert (L'internaute, 2020).

l'agricultrice préfère le terme « empirisme » pour décrire sa manière d'entreprendre. Elle est critique par rapport au terme « Bricolage » issu de la littérature. Le Bricolage a selon elle une connotation péjorative alors que l'empirisme est plus neutre (Cadart, 2021). L'empirisme est une théorie philosophique qui définit la connaissance par les expériences acquises et les résultats observés (« Empirisme », 2021). Ce n'est peut-être qu'une question d'image, mais ce retour sur la théorie pourrait permettre d'affiner ce concept.

Garder un œil critique, pour améliorer la théorie comme la pratique, est essentiel pour l'agricultrice. Maintenant que Sabine Cadart a acquis de l'expérience et s'est constitué un réseau solide, l'entrepreneure se sent plus proche « de la réalité et des réalités ». Selon ses mots, il faut être capable de réfléchir et de rester en éveil pour tenter de s'améliorer soi-même ou améliorer les choses (Cadart, 2021).

La figure ci-dessous illustre la manière d'agir de l'entrepreneure agricole. Passons à présent à l'analyse de la durabilité de l'exploitation.

Figure 10 : Approche entrepreneuriale de Sabine Cadart selon les méthodes de Causation, Effectuation et Bricolage.



Source : de Fierlant, S. (2021). « Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? ». (Mémoire de Master). ICHEC. Bruxelles.

4.2.3. Analyse de la durabilité du Domaine de La Plain

Durabilité économique du domaine de La Plain

En termes de viabilité, l'entreprise était à l'équilibre en 2019, après plusieurs années compliquées (Voir ANNEXE 6.3. : Comptabilité). Sabine Cadart exploitait jusqu'alors dix

hectares, car les quatorze autres étaient loués en fermage par un voisin producteur. Mais l'agricultrice a récupéré ses terrains en septembre 2019 et peut à présent cultiver ses céréales sur cette parcelle. Qui plus est, le tracteur est désormais amorti et plus aucun emprunt n'est à rembourser. En 2020, l'agricultrice a ainsi multiplié par deux sa production et son chiffre d'affaires. À ce jour, les comptes ne sont pas encore clôturés pour l'exercice 2020, mais Sabine Cadart estime avoir dégagé un bénéfice d'environ 12 000 euros net (Cadart, 2021).

L'agricultrice commence à penser à l'avenir de son exploitation et sa transmission en douceur. D'abord, elle compte mettre en place les gîtes d'ici cinq ans, et ce pendant dix ans, avec l'embauche ponctuelle de main d'œuvre supplémentaire. Ensuite, arrivant à la retraite, elle compte faire de son domaine une sorte de béguinage où des personnes de différents profils (agriculteurs pour faire tourner l'exploitation, retraités, étudiants ou autres profils) rejoindraient le couple pour y vivre. Chacun garderait son indépendance tout en contribuant d'une manière ou d'une autre à cette vie en communauté, à y développer de nouveaux projets et à maintenir ce site ouvert (Cadart, 2021).

Durabilité environnementale du Domaine de La Plain

Sabine Cadart cultive ses céréales bio sur dix hectares et le reste, quatorze hectares, sont cette année en seconde et dernière année de conversion bio. Quand le couple s'est installé, le site offrait déjà une biodiversité riche avec la présence de mûres et des plantes sauvages. L'agricultrice tient à la préserver. Elle mise sur l'agroforesterie et se bat contre les projets d'éolienne qui nuisent aux animaux et aux hommes.

Par contre, l'eau manque cruellement alors qu'il y avait un étang, deux mares, un vivier et un puit par le passé. L'enjeu est donc de retrouver les sources aujourd'hui enfouies. À cette fin, trois sourciers sont passés entre les deux périodes de stage. Leur diagnostic laisse à penser qu'il y a de l'eau en quantité suffisante à 35 mètres. Un forage est prévu pour cette année (Cadart, 2021).

Durabilité sociale du Domaine de La Plain

Sabine Cadart embauche parfois un ouvrier pour les aider. Elle a aussi accueilli un woofier suite à une annonce postée sur woofing.fr. L'agricultrice réitérera l'expérience, car elle soutient le concept. Par ailleurs, la chapelle est déjà ouverte aux visites, moyennant pour l'instant une participation symbolique de deux euros par personne (Cadart, 2021). Elle envisage de nombreux autres projets à caractère social (c.f. infra p.47).

4.2.4. Comment Sabine Cadart peut-elle rendre son exploitation plus durable ?

Sabine Cadart ne souhaite pas s'arrêter là. Elle veut avant tout valoriser ce site d'exception et diversifier ses produits et services, car son attrait pour la polyvalence la pousse à toucher à tout. Dès le raccordement à l'eau, espéré pour cet été 2021, Madame Cadart pourra

développer ses activités. D'un point de vue environnemental, l'agricultrice prévoit d'installer des bassins de rétention d'eau et être ainsi autonome. Le couple a déjà planté des cerisiers de différentes espèces pour échelonner les récoltes futures sur un mois. Le verger comptera aussi des pommiers et poiriers. Les mûres et le tilleul déjà présents sur le domaine seront également prochainement proposés à la vente. Sabine Cadart compte par ailleurs installer une serre pour une production maraîchère. En plus de ses contrats commerciaux actuels avec les coopératives, l'agricultrice souhaite installer un petit magasin dans la ferme pour pouvoir vendre directement ses produits aux particuliers (Cadart, 2021). Cela lui permettra d'attirer un segment de clientèle et d'obtenir des revenus supplémentaires.

Pour améliorer la durabilité environnementale et sociale de l'exploitation, un jardin médiéval en permaculture sera mis en place. L'idée est de faire découvrir aux visiteurs le mode de vie des moines à l'époque du Moyen-Age. Parallèlement, Sabine Cadart développera l'agroforesterie et la biodynamie sur le domaine. Elle envisage également de prendre quelques animaux (poules et moutons) pour entretenir les paysages et se débarrasser des déchets organiques de manière écologique.

Comme mentionné auparavant, la grande idée de Sabine Cadart est de créer des gîtes d'ici cinq ans. Pour réaliser ce projet d'envergure, la limite supérieure des investissements escomptés sur dix ans s'élève à un montant entre 175 000 et 205 000 euros selon les tarifs de haute ou de basse saison qu'elle appliquera à ses chambres.

En complément de l'hébergement, Sabine Cadart souhaite se concentrer sur la pérennité sociale du domaine. Elle est prête à accueillir des événements publics et privés sur le site. Elle projette aussi d'accueillir des groupes scolaires pour la visite à partir de l'année prochaine. Sabine Cadart organisera aussi des chantiers participatifs accessibles à toute personne intéressée (woofer, stagiaires, bénévoles, amateurs) pour initier le public à des pratiques et agricoles et artistiques médiévales. L'agricultrice contactera directement les lycées, collèges, offices du tourisme, et la direction régionale des affaires culturelles afin d'attirer ces groupes et particuliers au domaine de La Plain.

Pour réaliser ces nombreux projets et accueillir ces publics sereinement, de gros travaux sont encore à prévoir au niveau du corps de ferme et des terrains. L'entrepreneure espère trouver une main d'œuvre de confiance, des professionnels qualifiés, des bénévoles ou des woofers (Cadart, 2021).

Focus sur la dimension pédagogique

La dimension pédagogique est essentielle pour Sabine Cadart, car elle permet de transmettre goût du travail de la terre. Selon ses propos, il existe aujourd'hui une distanciation trop importante entre le stade de la production et le stade de la consommation. Introduire la dimension pédagogique permet d'ouvrir la ferme et ses richesses à un plus grand nombre. C'est également une manière de renouer avec le passé. Sabine Cadart fait encore partie de cette génération qui avait un ou plusieurs membres de la famille impliqués dans le secteur

agricole (ses grands-parents à elle, en l'occurrence). C'est aujourd'hui beaucoup plus rare. L'agricultrice constate que ces métiers et ces pratiques agricoles tendent à se perdre. Ne savent plus quoi planter, où planter, et comment planter pour que la culture prospère. Pourtant, ce sont ces savoirs ancestraux qui ont permis une exploitation terrienne afin de nourrir plusieurs générations. Les anciens savaient mieux que nous observer, sentir et prendre le temps de travailler avec la nature plutôt que de forcer les choses comme ont tendance à le faire les exploitations actuellement.

Concrètement, Sabine Cadart se voit physiquement disponible pour guider les visiteurs et leur faire découvrir les richesses du Moyen-Age en termes d'agriculture, d'élevage et d'autosuffisance alimentaire. Elle compte également mettre à disposition des fiches explicatives afin de renseigner les promeneurs sur les plantes, les arbres et les animaux présents sur le domaine. Cela leur laissera la liberté de prendre le temps dans les vergers et jardins. L'agricultrice met un point d'orgue à ce que les visiteurs puissent avoir un moment et de l'espace pour eux, seuls, en famille ou en groupe.

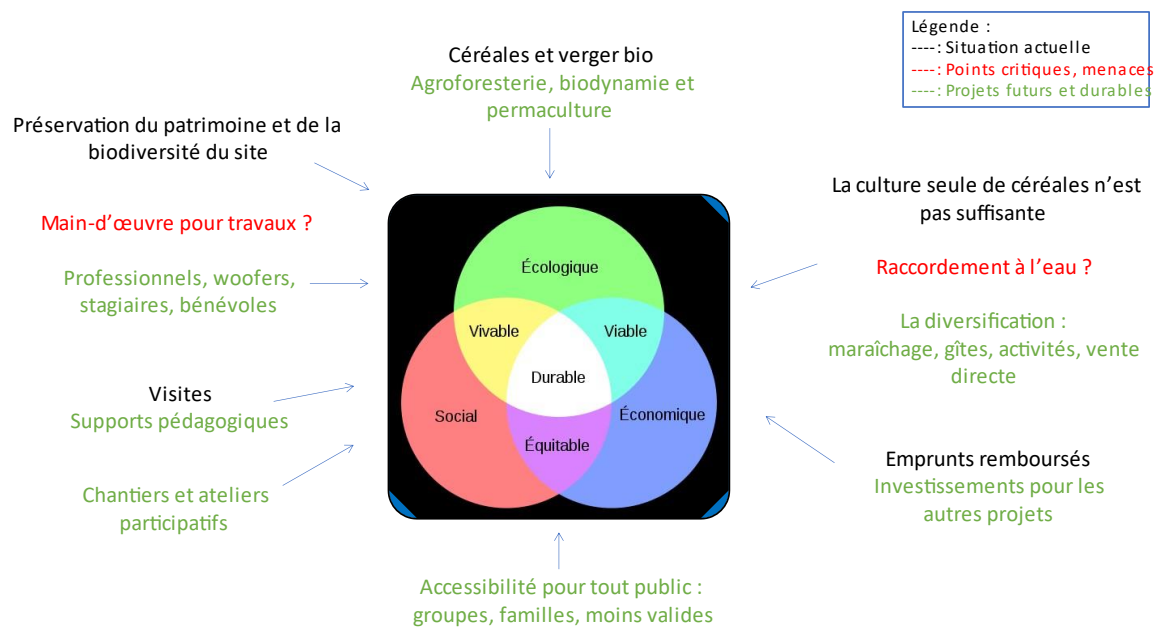
Sabine Cadart souhaite attirer le plus large public possible pour faire connaître au plus grand nombre les trésors de la nature et le fruit du travail des moines de l'époque en ces lieux. À travers son ouverture pédagogique, elle veut aussi sensibiliser les visiteurs à la fragilité de la biodiversité. Elle-même s'aperçoit des effets néfastes de nos modes de vie sur l'environnement. En effet, des éoliennes ont été érigées il y a quelques années et les l'agricultrice et son mari ont relevé des changements étranges suite à leur construction. Le nombre de chauves-souris a diminué et les oiseaux se font plus rares dans la région, par exemple.

L'agricultrice tient à partager ce qu'elle-même a appris par conviction. Elle a aussi un sens de la pédagogie affûté et défend ses valeurs avec ferveur. C'est d'ailleurs pourquoi elle s'implique tant dans diverses associations pour soutenir leurs causes qui lui sont chères (Voir ANNEXE 6.1. : Labels et associations). Elle a aimé écouter ses pairs et souligne que c'est notamment grâce à eux qu'elle a pris goût à faire ce qu'elle fait aujourd'hui. Ce rôle de « professeur » aussi un moyen de les remercier et de transmettre à son tour pense qu'il est essentiel et transmettre à son tour.

Faire du profit sur le volet pédagogique n'est pas son but, elle le montre bien en demandant une compensation dérisoire de deux euros pour la visite du site actuellement. Cependant, les revenus additionnels dont elle pourrait bénéficier dans le futur ne sont pas négligeables. L'agricultrice réinvestirait alors ces nouvelles ressources financières dans le développement de son activité d'accueil (pas son activité agricole).

Le schéma ci-dessous résume activités et les projets durables du Domaine de La Plain ainsi que les menaces auxquelles Sabine Cadart fait face.

Figure 11 : Schéma de la durabilité du Domaine de La Plain



Source : de Fierlant, S. (2021). « Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? ». (Mémoire de Master). ICHEC. Bruxelles.

4.2.5. Validation de l'hypothèse

L'approche « Bricolage » semble-t-elle être plus appropriée que les approches « Causation » et « Effectuation » dans le cas de Sabine Cadart pour rendre le Domaine de La Plain plus durable ?

→ Hypothèse non validée

Sabine Cadart évolue dans un environnement imprévisible avec d'importantes contraintes en ressources. Elle adopte certains comportements associés à l'approche Bricolage, comme développés dans cette analyse. Malgré cela, dans son cas, l'approche Bricolage ne sera sans doute pas suffisante pour dépasser les limitations et développer ses projets futurs.

L'aménagement des gîtes, la création du maraîchage et l'ouverture du site au public nécessitent en effet des travaux, des conditions d'aménagement et l'obtention de permis ou d'attestations spécifiques. L'entrepreneure agricole en est consciente, ses projets d'envergure demandent une préparation rigoureuse qui correspond davantage à l'approche Causale.

Pour ne pas se perdre dans ses initiatives tout en avançant dans ses démarches, Sabine Cadart se concentre à déterminer les coûts d'opportunité et à réfléchir sur les externalités. Elle se laisse une certaine flexibilité quant au moment où elle pourra officiellement démarrer ses

activités d'accueil et la vente de produits issus du maraîchage, mais garde en vue ses objectifs de résultats.

L'entrepreneure agricole qui affirme agir avec empirisme (ses connaissances viennent de son expérience) soutient qu'elle s'évertue à trouver un équilibre économique, environnemental et social pour pérenniser le Domaine de La Plain.

Ceci conclut l'analyse du Domaine de La Plain. Voyons à présent ce qu'il en est dans cinq autres petites exploitations agricoles.

4.3. Analyse globale des Activités de cinq entrepreneurs agricoles

Ces entrepreneurs agricoles ont plusieurs points en communs et correspondent au public à qui est destiné ce mémoire. Tous les cinq possèdent une petite exploitation agricole. Ce sont de petits acteurs qui disposent de moins de 25 hectares de terrains et qui exercent dans une optique respectueuse de l'environnement. Par ailleurs, ils souhaitent développer une ou plusieurs dimension(s) de leur business, car ils perçoivent des opportunités qui peuvent assurer leur pérennité. Je retrace leurs expériences, leur éthique et leurs aspirations que je résume également sous forme de tableaux pour chacun d'eux. Leurs parcours me permettent de déterminer si l'approche Bricolage est plus appropriée que les approches de causation et d'Effectuation pour rendre leur exploitation plus durable. Pour rappel, ces trois approches induisent les comportements ci-dessous, selon la littérature. Ils serviront de critères d'appréciation pour valider ou non mon hypothèse.

- Causation : rédiger un plan préprojet, identifier les opportunités, planifier des activités avant le passage à l'action (S., 2001 ; Chandler et al, 2011).
- Effectuation : expérimenter, accepter une certaine perte lors de l'évaluation des options (au lieu de calculer leur retour sur investissement), être flexible et collaborer avec de tierces parties (Chandler et al., 2011).
- Bricolage : passer à l'action pour résoudre le problème (au lieu d'une résolution conceptuelle du problème), combiner les ressources existantes pour créer des solutions, réutiliser des ressources pour d'autres fins que celles pour lesquelles elles sont initialement destinées, utiliser les ressources existantes plutôt que d'en chercher d'autres de l'extérieure ou interagir avec d'autres intervenants (Senyard et al., 2009).

4.3.1. Rencontre avec Emmanuel Micolod - Éleveur de porcs

Introduction : Alors qu'Emmanuel Micolod a suivi une formation en pâtisserie, il n'a jamais exercé ce métier. Il a d'abord été géomètre, mais a rapidement vu qu'il allait être bloqué, car n'était pas assez qualifié. Monsieur Micolod a alors travaillé quelque temps en scierie où il

était polyvalent. Puis le jeune homme a décidé de reprendre la ferme familiale qui périssait et n'était plus viable. C'était à l'époque un élevage de porcs industriel de 600 têtes. Emmanuel a fait un stage à l'ANPE et s'est installé en 1999 sur les 18 hectares de terres en repartant de zéro. En redémarrant avec 60 porcs la première année, il en élève aujourd'hui 200 (Micolod, 2021).

Entrepreneuriat : Emmanuel est un chef d'entreprise dans l'âme qui n'éprouvait pas la passion pour l'élevage de porcs. Il voulait avant tout monter son entreprise à lui et être son propre patron. Il a entièrement remis à neuf l'exploitation familiale en changeant radicalement de stratégie. L'élevage industriel intensif est ainsi devenu un élevage raisonné de petite taille. La plus grande difficulté a été le démarrage. L'entreprise familiale était selon ses mots « une décharge ». Il a fallu faire le tri dans le matériel encore utilisable et utile, mettre de l'ordre et repenser la structure de l'exploitation. Depuis qu'il a repris la ferme, l'éleveur la rénove et la modernise tout en la gardant dans son jus (Micolod, 2021).

Durabilité économique : Son élevage a rapidement été viable grâce à une stratégie orientée sur la vente directe. Les trois premières années, Emmanuel confie tout de même qu'il a travaillé d'arrache-pied. Ce dur labeur a payé, car son exploitation s'est bien développée. L'éleveur commercialise aujourd'hui ses produits sur le marché de Grenoble à raison de deux jours par semaine, c'est son plus gros marché. Il est aussi présent dans un magasin de producteur à Voreppe avec neuf associés une matinée par semaine. Monsieur Micolod a en outre créé son propre magasin à la ferme. Ses produits sont peut-être plus chers que la moyenne du marché, mais sa clientèle est fidèle et a confiance en la qualité de sa viande (Micolod, 2021).

Durabilité environnementale : L'éleveur pratique une agriculture raisonnée. Ses 200 têtes grandissent dans de larges parcelles en semi-plein air. De plus, l'éleveur est presque autosuffisant, il produit lui-même ses céréales et achète seulement les protéines non-OGM pour ses bêtes. Il n'est pas en bio, mais ne traite pas ces céréales. L'agriculteur ne cherche pas spécialement à obtenir de label. Dans son cas, en vente directe, l'image de marque qu'il a construite suffit. Il a la réputation de bien traiter ses bêtes. Ses clients s'en aperçoivent à la ferme et à la qualité des produits (Micolod, 2021).

Durabilité sociale : La force de la stratégie de l'éleveur réside dans le choix de la vente directe sur les marchés et dans son magasin à la ferme. Il connaît bien ses clients et inversement. Le producteur est très attaché à ce contact. Sa réputation n'est plus à faire. Il affirme satisfaire environ 600 clients, dont 300 hebdomadaires. Le bouche-à-oreille représente le meilleur moyen de communication, pour lui et dans le monde agricole en général. Par contre, l'éleveur fait attention à entretenir une image sincère auprès de ses clients. Cela passe par la qualité de ses produits, mais également par sa présence aux marchés, et par l'entretien et la propreté de la ferme. Son réseau lui a aussi permis de saisir d'accroître son chiffre d'affaires (Micolod, 2021).

Développement : Comme mentionné précédemment, son activité est rentable. Monsieur Micolod souhaite agrandir davantage son étal sur le marché de Grenoble et au magasin de producteurs. Mais des contraintes administratives imposées par la commune ralentissent ses intentions. Un autre projet est celui de développer la charcuterie. Chaque année, le producteur propose deux nouveaux produits. Il souhaiterait embaucher davantage, mais trouver des collaborateurs de confiance, sérieux et compétents est très difficile. Malgré tout, le producteur délègue de plus en plus de tâches (cultures, travaux, production) tout en gardant un œil sur son exploitation. Cela permet aussi de créer de l'emploi dans la région (Micolod, 2021) (Voir ANNEXE 7.1. : Ferme Micolod).

Monsieur Micolod a pensé ouvrir des gîtes dans son exploitation et a d'ailleurs suivi un stage de formation. Mais finalement, l'éleveur a estimé que les investissements financiers et en termes de temps étaient bien trop lourds pour viabiliser son projet. Organiser des visites de l'élevage était une autre idée. Mais pour des raisons sanitaires, ce projet s'est révélé trop compliqué à mettre en œuvre et peu profitable à terme (Micolod, 2021).

Tableau 3 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole - E.M.

Approche entrepreneuriale prépondérante	Approche Bricolage au début Approche Causation ensuite	
Justification	Les trois premières années : (Re) Valorisation des ressources (reprise et transformation de l'entreprise familiale), polyvalence Aujourd'hui : business plan systématique, études de marché (emplacements stratégiques, produits appréciés), planification méticuleuse, calcul des ROI	
Répercussions sur la pérennité du modèle agricole		
Dimension	Actions entreprises	Evaluation
Économique	- Clientèle fidèle - Vente à la ferme + marchés + Magasin de producteurs	Pérennité assurée
Environnementale	- Élevage en semi-plein air, nourriture des cochons bio	Pérennité assurée
Sociale	- Présence systématique aux marchés et au magasin → création de liens	Pérennité assurée

En conclusion, l'hypothèse aurait été validée lors du démarrage de son activité. Lorsqu'Emmanuel a adopté une démarche Bricolage, en partie forcé par le contexte. Il a dû apprendre à maîtriser tous les aspects du métier sur le tas et se montrer polyvalent. L'éleveur, persévérant, a complètement transformé l'entreprise familiale de sa propre initiative. La méthode Bricolage lui a permis de s'installer en tant qu'entrepreneur agricole au prix de nombreux efforts.

Par contre, dans le cas présent, je ne suis pas en mesure d'affirmer que cette approche est celle qui permettra à Emmanuel de pérenniser ses activités. L'éleveur a revu sa manière de travailler trois ans après son installation, car il n'aurait pas pu continuer ainsi. Au début, il avançait sans objectif spécifique. L'agriculteur a ensuite développé un sens de l'organisation qui semble maintenant plus efficace. Il étudie dorénavant en profondeur le potentiel de son projet et décide sur la base d'un solide business plan si l'idée vaut la peine d'être concrétisée pour maximiser les bénéfices économiques, écologiques et sociaux. L'approche Causation semble mieux lui correspondre pour aborder ses futurs projets.

4.3.2. Rencontre avec Mathieu Ezingard - Éleveur de vaches

Introduction : En 2001, Mathieu Ezingard a rejoint l'exploitation familiale commencée 30 ans auparavant et poursuivie avec son frère jusqu'en 2013. La transmission s'est faite en douceur. Puis, suite à des mésententes entre frères, il a repris une activité à son propre compte (Ezingard, 2021).

Entrepreneuriat : Au départ de son frère, le producteur a dû investir 500 000 euros dans du matériel. Son emprunt prend fin en juin 2021. Mathieu a choisi comme stratégie de se spécialiser dans la fabrication de deux fromages fermiers : le Saint Marcellin et le Saint Félicien. Il travaille le lait cru de la manière la plus simple et naturelle possible (sans ingrédient, épice ou autre additif) pour faire ressortir les saveurs authentiques du terroir. Pour rendre ses fromages uniques, il a mis plus de dix ans à expérimenter l'association de laits de différentes races de vaches. Le troupeau de Mathieu Ezingard comprend aujourd'hui trois races de vaches laitières et il est très satisfait de sa recette de fromages fermiers (Ezingard, 2021).

Durabilité économique : Le commerce est prospère. Mathieu travaille toujours avec les clients de ses parents. En mars dernier, lors de la première vague de la Covid-19, l'entreprise a été à l'arrêt pendant plusieurs semaines. Mais très vite, les grandes surfaces, à la fois désireuses de soutenir les petits producteurs locaux et en pénurie de produits, se sont tournées vers eux pour remplir leurs rayons. Les ventes de fromages de sa ferme auprès des grossistes et grandes surfaces représentent 85% de son CA, 10% pour les magasins de proximité de la région et 5% pour la fromagerie à la ferme. Dorénavant, Monsieur Ezingard jouit d'une bonne image auprès de ses clients et a même du mal à satisfaire toutes les demandes. La transmission est, elle, déjà assurée, car le fils aîné de Mathieu partage la même passion. Ce dernier reprendra la ferme dans quelques années (Ezingard, 2021).

Durabilité environnementale : Les 40 vaches paissent toute l'année en plein air dans 28 ha de prairies. Les 22 autres hectares de l'exploitation permettent de cultiver du maïs pour l'alimentation du troupeau. L'agriculteur est donc pratiquement autosuffisant et c'est pour lui un gage de durabilité. Il n'est pas labellisé bio, car ses clients ne le demandent pas, mais l'éleveur cultive des céréales naturelles et utilise le fumier comme engrais.

Durabilité sociale : L'agriculteur connaît bien ses clients, avec qui il interagit physiquement ou par téléphone. Il fait également partie d'une Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) qui lui permet de louer des machines si nécessaire. Il emploie quatre salariés et accueille régulièrement des stagiaires. Mathieu aime transmettre ses savoirs et savoir-faire. Le producteur fait également volontiers visiter sa ferme et sa fromagerie à la demande d'écoles des villages voisins (Voir ANNEXE 7.2. : Fromagerie Ezingearde).

Développement : Voici plusieurs années, Mathieu avait acheté des cochons dans l'idée de développer la charcuterie et afin de se débarrasser du lactosérum, le petit lait issu de la transformation fromagère. Même si ce liquide est nutritivement intéressant, c'est un polluant qui ne peut être rejeté dans la nature et dont le transport est coûteux. Les 40 vaches laitières de Mathieu génèrent une pollution équivalente à celle générée par 600 habitants. Malgré la valorisation de ce déchet organique grâce aux cochons, le producteur a été confronté aux normes sanitaires strictes de l'élevage porcin ainsi qu'à la limitation de la surface. Il s'est donc séparé de ses cochons (Ezingearde, 2021). D'autres solutions peuvent cependant être envisagées pour transformer ce déchet en ressource.

Tableau 4 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole – M.E.

Approche entrepreneuriale prépondérante	Approche Effectuation	
Justification	Expérimentation pour aboutir à une offre commerciale unique (deux fromages, deux recettes uniques), collaboration avec les parties prenantes (écoles, stagiaires, clients, autres producteurs locaux) >< pas de plans ni démarchage	
Répercussions sur la pérennité du modèle agricole		
Dimension	Actions entreprises	Evaluation
Économique	<ul style="list-style-type: none">- Clientèle fidèle et variée (particuliers, petites et grandes surfaces)- Vente de ses propres fromages + autres produits locaux- Magasin à la ferme	Pérennité assurée
Environnementale	<ul style="list-style-type: none">- Protéines pour ses vaches bio, produits naturels sans ajout d'additif, troupeau aux pâturages le plus possible- Le petit lait de ses vaches n'est pas valorisé	Pérennité assurée mais peut encore être améliorée → Don du petit lait à un éleveur de

		cochons voisin ?
Sociale	- Visites d'écoles, formation de stagiaires → pédagogie et sensibilisation	Pérennité assurée

Vu les stratégies entreprises par l'éleveur, dominées par des comportements de type Effectuation, mon hypothèse ne peut être validée. Dans le cas de Mathieu Ezingard, l'approche Effectuale semble mieux lui convenir pour la gestion de sa ferme dont les activités agricoles et commerciales prospèrent sur les trois dimensions. Pour la valorisation du lactosérum, peut-être devrait-il envisager des partenariats avec des éleveurs de cochons. La collaboration avec des intervenants est aussi de l'ordre de l'approche Effectuale.

4.3.3. Rencontre avec Antoine Depierre – Vigneron

Introduction : Antoine Depierre a créé le vignoble en 2013, sur le domaine de Mayoussier, propriété de sa famille depuis 1810.

Entrepreneuriat : Cet ancien sommelier a vu une opportunité de valoriser le château et les terres familiales en y cultivant des vignes. Malgré son expérience dans le domaine du vin, le producteur n'a cessé d'en apprendre davantage sur le vin depuis le démarrage de son activité. L'entreprise se développe et le vigneron a déjà acquis une certaine renommée dans le milieu, grâce au bouche-à-oreille et au côté atypique de son vignoble. Monsieur Depierre nourrit de nombreux projets tout en restant pragmatique. Il observe, essaye et tire les conclusions pour le futur. Le vigneron compte avant tout sur les ressources à disposition, les opportunités, ses apprentissages et les rencontres. Grâce à la complicité familiale et à force de persévérance, Antoine a créé et entretient une image de marque autour de ses vins (Depierre, 2021).

Durabilité économique : La société compte 19 associés financiers, exclusivement des membres de la famille et Antoine en est le gérant. Le démarrage de l'activité a nécessité un investissement sur fonds propres de 800 000 euros réparti entre les installations, les équipements, les machines et les terrains. Celui-ci sera entièrement amorti dans trois ans. Depuis cette année, les deux entreprises (de récoltant et négociant) sont dans le vert. Mr Depierre vend directement aux particuliers (30% du CA annuel) et fournit des professionnels dans l'HORECA et des cavistes (70% du CA). Antoine a par ailleurs conquis des marchés étrangers (l'Allemagne, la Suède, les USA et le Japon). Le prix de ses vins est relativement élevé, mais sa clientèle est séduite par la qualité du vin et ses méthodes peu conventionnelles de viticulture.

En 2013, il s'était fixé dix ans pour réussir. D'ici deux ans, il fera le point. Le vigneron confie tout de même vouloir déléguer peu à peu certaines activités, mais garder un œil sur son entreprise.

Durabilité environnementale : Le producteur traite le moins possible ses vignes. Il emploie un seul produit non bio pour éviter le mildiou (champignon très virulent qui attaque les feuilles de vigne). Mais si un traitement alternatif existe sans en altérer les saveurs, Antoine est prêt à substituer ce produit. Un de ses vins est bien labellisé bio, mais ces clients ne mettent aucune pression commerciale pour la conversion bio. De toute évidence, Antoine observe d'abord attentivement la tenue des sols et l'environnement avant d'intenter quoique ce soit sur ses vignes. Le vigneron n'emploie pas de glyphosate, ni d'insecticides, ni même de mécanisation. Le travail à la vigne se fait à la main ou à la charrue (Depierre, 2021).

Durabilité sociale : La force de l'entreprise réside dans son esprit familial. Monsieur Depierre emploie un salarié à mi-temps, un maraîcher et des saisonniers qui prônent ce même esprit. Par ailleurs, le viticulteur organise des démonstrations (récolte du raisin avec le cheval) et participe aux salons qui lui permettent de faire découvrir ses vins. Son réseau s'est bien développé, sa notoriété lui permet d'acquérir une clientèle novice et curieuse de découvrir ses vins de caractère (Voir ANNEXE 7.3. : Domaine Mayoussier).

Développement : Les projets de Monsieur Depierre sont nombreux. Il développe cette année le système de consignes. Antoine a aussi l'intention de se diversifier plus largement. Il souhaite se lancer dans le maraîchage et la boulangerie, car il a récupéré un four à pain traditionnel. Il aimerait aussi s'associer avec un agriculteur de céréales des environs. Enfin, il envisage d'ouvrir des gîtes au château. Par cette stratégie de diversification, il pourrait attirer de nouveaux segments de clientèle et assurer une certaine sécurité financière à l'entreprise familiale. Les vignes sont en effet souvent sujettes aux aléas climatiques et aux maladies. Par conséquent, les récoltes sont incertaines (Depierre, 2021).

Tableau 5 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole – A.D.

Approche entrepreneuriale prépondérante	Travail de la terre et production : Approche Bricolage Côté commercial : Approche Effectuation Projets futurs : Approche Causation	
Justification	- Production = Activité sensible : « improviser », laisser faire la nature, se débrouiller avec la météo, la malléabilité des sols, la main d’œuvre disponible - Côté commercial : Expérimentation pour aboutir à une offre commerciale unique, collaboration avec les parties prenantes - Projets futurs : Planification méticuleuse, études de marché	
Répercussions sur la pérennité du modèle agricole		
Dimension	Actions entreprises	Evaluation
Économique	- Clientèle fidèle, variée et internationale (particuliers, HORECA) - Récoltes incertaines, car multiples facteurs externes qui impactent les vignes	Pérennité incertaine → Projets de diversification (gîtes, maraîchage, boulangerie) pour rendre l’entreprise familiale

		économiquement plus durable
Environnementale	- Pas de mécanisation, biodynamie, sensibilisation à la nature	Pérennité assurée
Sociale	- Evènements, salons, démonstrations, dégustations, sensibilisation → création de liens	Pérennité assurée

Mon hypothèse peut être validée en ce qui concerne la production et le travail de la vigne. Antoine agit du mieux qu'il peut pour cultiver ses raisins avec la météo, ses hommes, les moyens dont il dispose à portée de main et la malléabilité des sols. Par le biais d'évènements, de démonstrations et de dégustations, le vigneron cherche aussi à impliquer activement le public à ses projets. Enfin, Monsieur Depierre souhaite concevoir le vin le plus naturel possible et laisse ses fruits absorber tous les éléments naturels de l'environnement. C'est « la nature qui décide » et lui ne fait que s'adapter. A travers son travail de la terre dicté par de nombreux facteurs externe et ses efforts pour interagir avec un public large (clients, familles, visiteurs, novices ou experts en vins).

Cependant, par rapport à la commercialisation des vins, Antoine et ses associés ont cherché à construire une image de marque solide. Au démarrage de leur entreprise, le vigneron ne se fermait aucune porte et assistait à tous les salons et évènements possibles pour présenter ses vins. Petit à petit, il a sélectionné les canaux de distribution et de communication les plus intéressants, en fonction du nombre de bouteilles vendues et la visibilité que ces canaux lui apportaient. Monsieur Depierre sait aujourd'hui qui il est, ce qu'il sait et qui il connaît. Cette identité lui donne une plus grande flexibilité et une maîtrise plus solide de la gestion de son activité commerciale. Ces comportements sont, dans ce cas, plus de l'ordre de l'Effectuation.

Pour ses projets futurs (gîtes, boulangerie, maraîchage), l'entrepreneur agricole adopte sensiblement une démarche causale. Il prévoit en effet de mener des études de marché pour cibler les nouveaux segments de clientèle et des plans d'investissement pour maximiser ses chances de succès sur les plans économique, environnemental et social.

4.3.4. Rencontre avec Yvan Liothin – Maraîcher

Introduction : Yvan Liothin a repris des terres familiales en 2013 laissées à l'abandon pour se lancer dans le maraîchage bio. Il a fait ce choix, car il aime passer du temps au contact de la nature et cette activité lui permet de garder un bon équilibre de vie (Liothin, 2021).

Entrepreneuriat : Après l'obtention d'un BAC scientifique et son expérience dans le bâtiment, Yvan a décroché son Brevet Professionnel Responsable d'Entreprise Agricole pour monter son projet. Il n'a pas demandé les aides auxquelles il avait pourtant droit, car ne souhaitait pas que la DJA (Dotation aux jeunes agriculteurs) ait un droit de regard pendant cinq ans sur ses

activités. Il voulait avant tout être son propre patron et mener son business comme il l’entendait. Le producteur est entreprenant et n’hésite pas à tenter de nouvelles productions plus exotiques. Il a par exemple introduit le yucca et la patate douce dans ses paniers et cela a rencontré un franc succès. Le maraîcher souhaite se former à l’auto-construction pour pouvoir gagner en indépendance (Liothin, 2021).

Durabilité économique : L’investissement de départ était important (70 000 euros) et sera amorti dans trois ans. Les coûts opérationnels ne sont pas si élevés car les ressources sont exploitées avec efficience. Monsieur Liothin est relativement autonome et peut compter sur l’aide de sa famille dans l’exploitation. Yvan pense pouvoir se dégager un salaire à partir de cette fin d’année 2021. Les prix de ses produits ne sont pas toujours plus élevés que dans les supermarchés. La région compte de nombreux maraîchers, mais selon le producteur, il y a de la place pour tout le monde. Il ne craint pas pour la pérennité économique de son entreprise. Il propose toute l’année une dizaine de produits différents en hiver et jusqu’à une trentaine en été.

Durabilité environnementale : Yvan a tout de suite commencé sa production en bio, car c’était un gage de qualité auprès de sa clientèle. Le maraîcher respecte ses sols et les saisons. Il utilise très peu de machines et profite de la rivière de la Bourne qui coule en bas de la ferme pour irriguer ses terres. De plus, la récolte se fait à la main. Le producteur travaille en circuit court. Il s’approvisionne chez des fournisseurs de graines, de plants et d’engrais à proximité et livre des restaurants et magasins locaux.

Durabilité sociale : Monsieur Liothin connaît très bien sa clientèle qui passe régulièrement à la ferme. Il ouvre aussi ses portes pour les autocueillettes. Tous ceux qui le souhaitent viennent ramasser ses fruits et légumes et bénéficient dès lors d’une réduction de 20% sur le panier. Pour Yvan, c’est du temps gagné à ne pas récolter et les cueilleurs passent un moment convivial en plein air (Voir ANNEXE 7.4. : Ferme Yvandeslégumes).

Développement : Yvan conçoit déjà occasionnellement quelques produits transformés comme des confitures et des coulis. Il pense développer davantage cette activité, car ces produits plaisent beaucoup à sa clientèle. Cela lui permet par ailleurs de valoriser les fruits et légumes moins attrayants pour la vente tout en se garantissant une marge plus importante. Le maraîcher envisage aussi de conclure des partenariats avec d’autres petits producteurs locaux (Liothin, 2021).

Tableau 6 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole – Y.L.

Approche entrepreneuriale prépondérante	Approche Bricolage
Justification	(Re-)Valorisation des ressources (fruits/légumes moins jolis transformés, création du maraîchage sur les terres familiales abandonnées), flexibilité (rythme de la nature en priorité),

	expérimentation (essai de nouvelles cultures), Implication des parties prenantes (autocueillette), Accumulation de matériel dans l'exploitation >< pas de plan ni démarchage	
Répercussions sur la pérennité du modèle agricole		
Dimension	Actions entreprises	Evaluation
Économique	<ul style="list-style-type: none"> - Offre large de fruits, de légumes et de noix toute l'année - Autocueillette → win-win car moins cher pour le public et marge plus importante pour l'entrepreneur agricole - Projette de développer davantage la transformation → revenus complémentaires 	Pérennité assurée
Environnementale	- Cultures variées, produits bio, peu de mécanisation	Pérennité assurée
Sociale	- Autocueillette → convivialité, création de liens	Pérennité assurée

Dans le cas d'Yvan Liothin, sa manière d'agir se rapproche plus de la méthode Bricolage. Celle-ci lui est favorable sur les trois dimensions. Ses activités vont être bientôt économiquement rentables, elles impliquent le public par le biais de l'autocueillette et les cultures sont bio et variées. Le maraîcher compte poursuivre sur sa ligne de conduite pour ses projets futurs. Les valeurs de l'entrepreneur agricole peuvent être résumées par nature, simplicité et plaisir. Etant donné son côté délibérément détaché d'une planification rigoureuse et sa volonté de contact direct avec ses partenaires, l'approche Bricolage lui est associée. Les activités d'Yvan donnant de bons résultats d'un point de vue économique, environnemental et social, cette méthode semble être appropriée dans le développement de sa petite exploitation.

4.3.5. Rencontre avec Flore Kalic- Apicultrice

Introduction : L'interview s'est déroulée dans le cadre d'une collaboration future entre Flore (apicultrice) et Monsieur Challancin (particulier qui accueillera prochainement dix de ses ruches).

Entrepreneuriat : Flore a toujours été passionnée par les abeilles et possédait déjà neuf ruches en 2003. Elle travaillait alors à l'Agence pour le Développement des Abeilles. Elle démarre son entreprise avec son mari en 2013 avec 100 ruches. Le couple compte maintenant 350 ruches et ils ne souhaitent plus s'agrandir. Leur activité demande en effet déjà beaucoup de travail en saison (de mars à mi-août) et ils veulent consacrer du temps à leurs trois jeunes enfants (Kalic, 2021).

Durabilité économique : L'investissement de départ avoisinait les 150 000 euros et n'est pas encore entièrement remboursé. La production de miel est très aléatoire, elle varie entre cinq et douze tonnes par an dans leur cas. Flore et son mari vendent leurs pots au prix moyen du marché. Pour l'instant, les revenus de la vente ne permettent pas encore de subvenir totalement aux besoins de la famille. Ils doivent compter sur les aides sociales. Le couple souhaite se diversifier dès cette fin d'année 2021 afin de se démarquer et d'augmenter leur chiffre d'affaires. Notons que l'élevage des abeilles est critique, car ces insectes sont fragiles et très sensibles à de nombreux facteurs.

Durabilité environnementale : Les ruches sont en conversion bio, mais la législation concernant l'apiculture est très contraignante. Flore ne sait pas encore si les efforts pour certifier ces miels bio en valent la peine. Les abeilles butinent sur de larges périmètres, ce qui rend le caractère bio presque impossible à garantir. Par contre, le nourrissage des abeilles (sucre, sirop) ainsi que le traitement contre le varroa (parasite qui attaque la ruche) sont bio. Sur ce point, Flore déplore que le gouvernement n'oblige pas dès aujourd'hui les agriculteurs à passer en bio (Kalic, 2021).

Durabilité sociale : Garder un esprit de famille est très important pour Flore. Le contact avec les clients est également essentiel, car leur réputation se construit uniquement sur le bouche-à-oreille. Flore démarché des particuliers producteurs et des éleveurs dans l'intention de proposer d'y installer quelques ruches sur leur terrain. Ce réseau est donc précieux, car les abeilles ne sont pas souvent les bienvenues et souffrent de fausses idées reçues (bruit, attaques, agressivité). Le jour de l'interview, Monsieur Challancin, amoureux de la nature et des animaux, a été séduit par la persévérance et le projet de Flore. Il lui promet de planter des plantes mellifères afin de favoriser la pollinisation. Ces rencontres fortuites prouvent qu'elles peuvent aboutir à des échanges durables. Le caractère durable et social se traduit également à travers des ateliers découvertes organisés par le couple d'apiculteurs autour du milieu de la ruche. Ceux-ci sont destinés aux enfants et permettent d'approcher le monde des abeilles de manière ludique et avec sérénité (Voir ANNEXE 7.5. : MieldeFlore).

Développement : Le couple se lancera dès l'automne prochain dans la vente de pain d'épice et pense sérieusement commercialiser d'autres produits issus des ruches comme la cire et la propolis (remède efficace contre les maux de gorge, par exemple). Flore et son mari envisagent d'aménager un petit étal devant chez eux pour vendre directement leurs miels (Kalic, 2021).

Tableau 7 : Approches entrepreneuriales et pérennité du modèle agricole – F.K.

Approche prépondérante	Approche Bricolage
Justification	« Improvisation », car activité saisonnière sensible et « au jour le jour », beaucoup de débrouille et peu de planification, multiples facteurs

	externes impactent cette activité (floraison, météo, état des abeilles...), Implication des intervenants (ateliers pédagogiques)	
Répercussions sur la pérennité du modèle agricole		
Dimension	Actions entreprises	Evaluation
Économique	- Les ventes de miels et les ateliers ne sont pour l'instant pas suffisants	Pérennité incertaine → Projets de diversification : commercialisation d'autres produits de la ruche pour rendre l'activité économiquement viable et pérenne
Environnementale	- Nourrissement des abeilles bio - Ruches installées dans des espaces naturels sains (champs et pâturages bio, forêts, jardins de particuliers non traités)	Pérennité assurée
Sociale	- Adhésion au réseau des apiculteurs - Sensibilisation du public à travers les ateliers pédagogiques → Création de liens	Pérennité assurée

D'après son parcours, nous pouvons admettre que Flore se retrouve totalement dans l'approche Bricolage. Son activité est relativement précaire, les restrictions en matière de labellisation bio sont contraignantes et les apiculteurs en général manquent de soutien des autorités de décisions. Cela pousse Madame Kalic ainsi que son mari à se fier surtout à leur sens (expérience, observation) dans l'exercice de leur activité. Leur entreprise n'est toujours pas rentable leurs années d'expérience dans l'apiculture. Pour maximiser leurs chances de succès, peut-être devraient-ils songer à adopter une démarche davantage réflexive en amont. Cela leur permettrait de déterminer précisément un segment de clientèle ainsi que des canaux de distribution et de communication dont ils pourraient tirer profit.

Dans ce contexte, nous ne pouvons pas valider le fait que l'approche Bricolage soit plus appropriée que l'approche Causale et Effectuale. Les activités du couple d'apiculteurs sont environnementalement et socialement pérennes. Pour rendre leur entreprise économiquement viable et durable, une planification plus élaborée serait sans doute nécessaire.

Conclusion des entretiens

Finalement, nous pouvons nous rendre compte que les valeurs de ces entrepreneurs agricoles se rejoignent dans une certaine mesure. Ces derniers ont tous déclaré lors de nos échanges être passionnés par ce qu'ils font et vouloir partager cette passion.

Sur le plan économique, ils demandent de pouvoir vivre de leur activité. Contrairement à ce que certains ont comme image réductrice des entrepreneurs qui cherchent à générer toujours plus de profits, ces entrepreneurs agricoles n'ont pas cette « folie des grandeurs ». Ils connaissent leur limite et les limites de leur petite exploitation. Ces agriculteurs sont soucieux de ne pas brusquer la nature et les animaux. Qui plus est, ils veulent pouvoir gérer leur exploitation eux-mêmes, ou du moins garder un œil attentif sur les activités agricoles, commerciales et pédagogiques de leur ferme. Un modèle agricole de petite taille permet selon eux de garder plus aisément le contrôle et d'exercer leur activité comme ils l'entendent.

Voyons à présent du côté des consommateurs ce qu'ils attendent des petites exploitations telles que celles analysées précédemment.

4.4 Analyse du sondage

316 personnes ont répondu à mon sondage au sujet des fermes écologiques et pédagogiques. 38% des répondants sont parents et 34% des étudiants. Un peu moins de la moitié des interrogés exercent une activité professionnelle (41%). Le reste de l'échantillon est composé de personnes pensionnées, sans emploi, quelques enfants et adolescents. La grande majorité se montre attirée par ces fermes écologiques et pédagogiques (94%) dont 44% ne s'y sont jamais rendus (Voir ANNEXE 4 : Résultats du sondage).

Parmi les 170 personnes qui déclarent avoir déjà été dans une ferme pédagogique, c'était principalement pour y acheter des produits ou lors d'une excursion scolaire. Notons que certains y ont déjà séjourné pendant les congés (27%) et participé volontairement à une activité à thème ou une visite guidée (22%). Seuls 8% déclarent avoir travaillé dans une exploitation agricole.

Dans presque la moitié des cas, c'est grâce au bouche-à-oreille que les participants ont pris connaissance d'une ferme en particulier (44%). Un quart des répondants ont recourt à internet pour contacter des fermes écologiques (23%). Les panneaux aux abords des routes et les reportages, tout comme les sorties scolaires des enfants, retiennent également l'attention des visiteurs (+-10%).

Ce qui motive le public à se rendre à la ferme, c'est avant tout pour y acheter des produits. Visiter l'exploitation intéresse aussi largement les répondants. Pour une visite interactive de l'établissement de deux heures, la moitié sont prêts à payer entre cinq et dix euros, l'autre moitié plus de dix euros par personne. 75% d'entre eux serait prêts à loger à la ferme et 52% à louer des bâtiments et des terrains pour l'organisation d'événements privés. La majorité des adultes ne viendrait pas y travailler. Par contre, les étudiants envisagent davantage cette possibilité (34% d'entre eux). L'accueil de campeurs sur les lieux de la ferme attire 57% des répondants, tous profils confondus (Voir ANNEXE 4 : Résultats du sondage).

La plupart des sondés souhaiteraient se rendre entre une à plusieurs fois par an à la ferme, et ce en famille pour 56% des participants, ou entre amis (31%). Les autres personnes mentionnent vouloir y aller en groupes organisés, avec leur classe ou seul.

D'après les résultats, 70% des personnes sondées estiment qu'il est très important que la ferme soit labellisée bio. Par contre, elles sont moins sensibles à la certification des fermes par les labels touristiques. Plus de trois quarts d'entre eux s'attendent à y voir des animaux et trouvent essentiel que la ferme écologique et pédagogique garde sa fonction première de production (au contraire des fermes dites « d'animation » qui n'ont que la finalité pédagogique).

112 des 316 répondants ont mentionné le nom d'une ferme qu'ils recommandent pour différentes raisons. Ils mettent surtout en avant l'accueil chaleureux et les activités ludiques proposées. La facilité d'accès et la participation à la vie de la ferme sont aussi des éléments auxquels ils sont sensibles. D'autres personnes soulignent apprécier le calme du site, la présence de nombreux animaux et la qualité des produits fermiers (Voir ANNEXE 4 : Résultats du sondage).

Du point de vue des consommateurs, un modèle agricole qui leur ouvre ses portes les attire. L'aspect ludique des ateliers est largement plébiscité par les familles. Le woofing, lui, aura plus de succès auprès des jeunes qui cherchent un travail flexible ou de l'expérience dans le milieu agricole. Toutes les personnes sondées peuvent retrouver des activités qui correspondent à leurs attentes et adaptées à la composition du groupe (famille, amis, écoles). Ces résultats peuvent ainsi aider les petits producteurs à intégrer un caractère pédagogique à leur activité, et ce, en fonction de leur capacité d'accueil et leurs motivations personnelles.

Par exemple, Angélique Doucet se limite à recevoir maximum 50 personnes pour maintenir la qualité d'accueil. Aux vues des données du sondage, elle pense développer les gîtes et réduire l'emplacement de camping, a priori moins prisé par le public (Doucet, 2021). Quant à Sabine Cadart, elle envisage d'élever quelques poules et moutons pour répondre à cet attrait du public pour les animaux (Cadart, 2021).

Finalement, la diffusion d'un sondage tel que celui-ci peut s'avérer pertinente pour orienter les choix stratégiques des entrepreneurs agricoles. Cette méthode statistique entre plutôt dans l'approche causale caractérisée par la planification. Il s'agit en effet de réfléchir en premier lieu à la problématique pour élaborer les questions, déterminer les canaux de diffusion et d'ensuite analyser les données avant d'intenter toute autre action. L'utilisation de cet outil me permet donc de critiquer l'approche Bricolage qui ne propose pas d'engager un tel procédé en amont.

Les différentes analyses réalisées dans des contextes variés et les résultats obtenus jusqu'à présent ouvrent les débats sur le sujet. Dans la section suivante, nous discutons des thèmes et sous-thèmes abordés dans ce mémoire.

5. Discussions

Discussion sur le concept d'entrepreneur agricole

Dans la partie théorique, j'ai introduit les concepts de l'entrepreneur agricole : l'homo œconomicus et l'entrepreneur agriculteur multifonctionnel. D'après mes deux expériences de stages et mes rencontres avec des petits producteurs, je m'aperçois que la tendance est à la pluriactivité. L'agriculteur n'est plus seulement le producteur, mais il porte aussi d'autres casquettes : hôte pour celui qui accueille les visiteurs, professeur pour celui qui transmet son savoir, ou porte-parole pour celui qui défend ses intérêts et ceux de sa communauté devant des groupes sociaux ou politiques. La petite taille de l'exploitation est un élément qui joue sur le caractère non productiviste. À partir du moment où l'augmentation de saison en saison de la capacité de production et du chiffre d'affaires n'apparaît plus comme le but principal du business, le producteur se fixe des objectifs dans d'autres domaines d'action, par intérêt. L'accent est mis sur l'autosuffisance, la polyvalence, et l'innovation par la (re)valorisation des ressources existantes.

La diversification des activités chez les entrepreneurs agricoles est aussi une réponse stratégique aux attentes de la société actuelle. Les consommateurs sont devenus plus exigeants et veulent disposer d'un large choix de biens et services réunis en une seule et unique offre. Cela pousse les producteurs à se diversifier pour répondre à cette demande.

La possibilité d'obtenir des revenus complémentaires encourage également les petits agriculteurs à élargir leur offre.

Par contre, le système des entreprises agricoles multifonctionnelles devient plus complexe. L'enjeu est de savoir concilier différentes activités en tenant compte des contraintes de chacune d'entre elle et des contraintes au niveau du système global (limitation en termes de surfaces, de capacité d'autofinancement, de main d'œuvre disponible).

N'oublions pas que les pressions des marchés de l'agroalimentaire pèsent aussi sur les petites exploitations. Ces dernières sont également concernées par la PAC, avec les aides qu'elle octroie et les normes à respecter qu'elle établit. Certes, cette autorité de décisions défend les pratiques agricoles durables et cherche à faire prospérer les activités des exploitations en Europe. Malgré tout, certains petits producteurs critiquent le fait que tous les acteurs ne sont pas logés à la même enseigne. Ils se sentent prisonniers d'un système qui leur impose les règles du jeu et démunis face aux gros acteurs et lobbys qui ont plus de poids et restent finalement les maîtres de « ce jeu ». Bien que les grands magasins (fournis en grande partie par les grosses exploitations) représentent 90% du marché de l'alimentation actuellement, et même si ce chiffre décline faiblement chaque année, ce n'est pas une raison pour oublier les 10% restant de petits producteurs.

Selon la taille des exploitations (petite, moyenne ou grande), les autorités de décisions politiques doivent tenir compte que les stratégies sont différentes (économies d'échelle VS démarquage avec une valeur ajoutée). Il serait aussi judicieux d'étudier méticuleusement les domaines agricoles individuellement. Les apiculteurs ont en effet des besoins et des attentes différentes des maraîchers, des éleveurs bovins ou des céréaliers. Pourtant, tous exploitent une même ressource : l'environnement. Cet environnement se décline de 1001 manières et c'est ce qui fait sa richesse. Il y a par conséquent 1001 manières d'exploiter ces richesses. Mais cela ne doit pas être au détriment de la nature ou des hommes. Ainsi, des mesures adaptées et proportionnelles doivent être étudiées.

Discussion sur les valeurs des agriculteurs

Au niveau des valeurs et des motivations partagées par les agriculteurs rencontrés, elles rejoignent étroitement celles décrites par Gasson dans son étude « Goals and values of farmers » en 1973. Par rapport aux valeurs dites instrumentales, les agriculteurs m'ont confié avoir comme but de dégager un revenu suffisant pour vivre et développer leur business. D'un point de vue social, les agriculteurs soutiennent être sensibles à la confiance et à la fidélité de leurs parties prenantes. Ils sont aussi fiers de perpétuer les traditions familiales et accordent beaucoup d'importance à garder un esprit de famille dans leur travail. Au sujet des valeurs expressives, les producteurs veulent être leur propre patron. Ils parlent de défis au quotidien. Ce trait caractérise d'ailleurs bien la notion d'agriculteur-entrepreneur. Et puis concernant leurs valeurs intrinsèques, les agriculteurs agissent par passion. Ils se sentent dans leur élément et libres dans les champs et avec leurs animaux (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens).

Pour conclure cette discussion sur les valeurs des agriculteurs, j'aimerais souligner un détail qui a retenu mon attention. Les petits producteurs rencontrés me parlent toujours de leur vie et non de leur carrière ou même de leur activité professionnelle. Ils ne font pas la distinction entre leur vie privée avec leurs proches de leurs travaux agricoles. Pour eux, être agriculteur est une vie et une identité, plus qu'un métier en soi (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens).

Discussion sur les trois approches entrepreneuriales

Vu l'environnement imprévisible et les contraintes en ressources auxquels fait face l'entrepreneur agricole, l'approche « Bricolage » est plus appropriée que « la Causation » et « l'Effectuation » s'il souhaite rendre sa petite exploitation plus durable sur les plans économique, environnemental et social

J'ai repris dans la littérature trois approches entrepreneuriales. Afin d'apporter mes conclusions sur ce chapitre, résumons d'abord le contexte. Les producteurs évoluent dans un environnement dynamique. Les cultures et les élevages sont en proie à de nombreux facteurs imprévisibles (météo, maladie) qui rendent ces activités précaires. Qui plus est, des petits producteurs sont limités en termes de ressources (espace, capacité de production, temps,

moyens financiers) Tout cela les pousse à se remettre constamment en question pour dépasser ces contraintes et pérenniser leur modèle (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens).

Pour rappel, l'**approche Causale**, tout d'abord, est caractérisée par la préparation et l'anticipation. Cette méthode est appropriée lors de la création de l'entreprise pour que les agriculteurs bénéficient des aides de la PAC et de la DJA, s'ils le souhaitent. Les agriculteurs doivent présenter un plan prévisionnel sur les premières années de l'activité pour estimer si le projet est réalisable. Par ailleurs, la PAC leur délivre les subsides chaque année et détient un pouvoir de surveillance. Ceci dit, les producteurs qui sont soumis à la PAC attendent maintenant les nouvelles réformes prévues en 2023. Sabine Cadart et Antoine Depierre m'ont dit avoir déjà rédigé un plan prévisionnel pour les cinq ans à venir. Ce plan sera sans aucun doute modifié suite aux vraisemblables évolutions des droits et obligations issus de ces réformes dans deux ans. Notons que les plans prévisionnels sont aussi généralement revus après l'analyse d'un état des sols et des paramètres météorologiques.

En outre, je me rends compte que les entrepreneurs adoptent en général cette approche dans le cadre de nouveaux objectifs à atteindre. Il peut s'agir du développement d'un nouveau service ou produit qui n'est pas directement lié aux activités agricoles ou qui touche un autre segment de clientèle. À partir du moment où ils cherchent à se diversifier dans de nouveaux domaines et à cibler de nouveaux publics, je constate qu'une planification et une étude de marché accrue sont de rigueur. C'est le cas, par exemple, du vigneron Depierre et de Sabine, qui comptent ouvrir des gîtes. Cela leur permet dans un premier temps de déterminer les opportunités et la demande pour pouvoir y répondre ensuite.

La **méthode Effectuale**, qui combine pré-engagement et expérimentation illustre bien dans certains cas l'attitude des producteurs rencontrés. Vu le caractère dynamique et imprévisible de l'environnement, le travail de l'agriculteur ne peut s'effectuer dans une rigueur absolue. Les entrepreneurs agricoles sont obligés de se laisser une certaine flexibilité dans leurs actions et faire usage des ressources disponibles. L'éleveur E. Ezingard et le vigneron A. Depierre, par exemple, affirment se fixer des objectifs, relever des défis et acquérir de l'expérience en expérimentant des techniques, des produits, des services ou des partenariats. La notion de perte acceptable est elle aussi pertinente dans le cas d'une transition écologique. L'agriculteur va accepter de faire des efforts auront un coût dans un premier temps. Le producteur, qui modifie son système d'exploitation pour le rendre plus durable, va s'investir personnellement pour chercher des points d'amélioration. Il peut également engager des investissements financiers ou de la main d'œuvre. L'implication active des intervenants dans les projets de l'entrepreneur est une autre caractéristique de l'Effectuation qui se retrouve chez les petits producteurs rencontrés. Cette démarche Effectuale dans le cadre d'une transition écologique peut le pousser à produire moins, mais produire mieux, ce qui pourra à terme être gagnant.

La théorie nous enseigne que le public cible ne sera connu qu'une fois le produit ou service sur le marché. J'aimerais critiquer cet enseignement, car les petits agriculteurs rencontrés

connaissent bien leurs partenaires. Si le lancement d'un nouveau produit ou service peut affiner les segments et permettre d'orienter ou d'ajuster la stratégie de distribution et de communication, le petit agriculteur a tendance à savoir où il va et qui il va satisfaire.

Le **Bricolage** s'accorde plutôt bien avec le concept de la multifonctionnalité de l'agriculture et d'agriculteur-entrepreneur multifonctionnel. Le travail de ces producteurs et l'agriculture en général ne se résume plus seulement à produire une denrée et la commercialiser sur un marché. Cela se reflète dans mon étude empirique. A. Doucet, S. Cadart, A. Depierre ou F. Kalic se concentrent davantage sur d'autres sphères d'interventions (la sécurité alimentaire, les loisirs, l'enseignement, la santé). L'entrepreneur agricole a tendance à apporter une valeur ajoutée à ses produits fermiers et à sa ferme dans son ensemble. Le Bricolage semble s'inscrire dans les activités quotidiennes de la ferme dans le sens où le petit producteur est amené à agir sous une contrainte soudaine (aléa météorologique, panne d'un équipement, pas de raccordement à l'eau comme pour Sabine Cadart) et donc à construire, à réparer et à se débrouiller à partir de ressources qu'il a directement sous la main. Il peut aussi adopter la méthode Bricolage par choix stratégique. J'ai en effet noté sur le terrain que les exploitations regorgent de matériel de « bric et de broc » accumulé depuis longtemps et qui semble avoir été oublié. Les propriétaires m'ont confié les conserver à de potentielles fins futures (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens). L'approche Bricolage redéfinit aussi la notion de perte acceptable introduite dans l'Effectuation. Ici, tout déchet représente une ressource qui pourra être (re)valorisée.

En conclusion, les comportements induits à chaque approche qui ont été développés ne sont pas exhaustifs. Les scientifiques restent critiques par rapport à cela. Tous les agriculteurs interviewés ont une vision définie pour leur exploitation, car ils gèrent une structure qui leur correspond, convaincus par leurs valeurs et leurs intentions. Ces mêmes producteurs m'ont confié ne cesser de revoir leur système d'exploitation et de l'adapter par le biais de tests, d'essais et d'expérimentations. Rien n'est donc acquis d'avance. Le travail au contact du vivant (de la terre et/ou des animaux) les pousse au quotidien à improviser délibérément pour innover. Mais s'ils se permettent d'improviser, c'est qu'ils ont confiance en leurs partenaires et en leur propre expérience.

J'ai constaté que les agriculteurs ne sont pas familiers avec les approches entrepreneuriales décrites dans la littérature, même s'ils se retrouvent dans certaines attitudes. Finalement, s'ils ne définissent pas leur manière d'agir en un seul mot, ils affirment surtout travailler avec empirisme (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens).

Discussion sur les indicateurs de durabilité en agriculture durable

La viabilité de l'entreprise dépend en grande partie du choix des investissements. Les activités agricoles requièrent des machines, des outils coûteux et des moyens importants pour des acquisitions de terrains. N'oublions pas non plus que la production varie d'une année à l'autre et les différences peuvent être significatives. La question de la transmission de l'établissement

est également un sujet sensible dans ce secteur, car les métiers agricoles attirent de moins en moins de personnes. Cette problématique se pose surtout dans le cas des producteurs proches de la retraite. Le travail de la terre et avec les animaux est en effet très physique et les agriculteurs de plus de 40 ans rencontrés aspirent à déléguer certaines tâches. Pour faciliter la transmission familiale, l'apicultrice F. Kalic propose l'idée d'effacer les dettes des parents lorsque l'un des enfants reprend l'entreprise. Celui-ci n'aurait ainsi pas à supporter cette charge. D'après mes interviews, la diversité dans la production agricole et dans les activités au sein de ces petits modèles permet d'obtenir un revenu complémentaire et assurer une certaine sécurité financière à l'agriculteur (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens).

Sur le plan environnemental, il est nécessaire que des études scientifiques prouvent avec des données quantitatives les bienfaits des pratiques durables sur le milieu et la santé. Mais les petits agriculteurs rencontrés n'attendent pas les résultats des études pour les appliquer. D'après nos discussions, la durabilité environnementale de leur modèle se reflète avant tout à travers la qualité de l'air, des sols et de la biodiversité. Des odeurs de « cru », des sols riches et gras, la présence d'insectes et d'oiseaux sont autant de signes révélateurs d'un environnement sain, selon ces agriculteurs. Tous m'ont affirmé scruter attentivement l'état général de leurs bêtes et de leurs cultures. Lors de mes stages, j'ai pu constater qu'ils se rendaient très régulièrement sur le terrain pour prendre eux-mêmes la température et observer, sentir, toucher. Ils misent sur le bio, même s'ils ne sont pas tous certifiés par des organismes. Cela ne les empêche pas de ne pas traiter leurs céréales et nourrir leur troupeau avec des aliments bio. S'ils ne possèdent pas le label, c'est uniquement parce que les clients (entreprises ou particuliers) ne demandent pas cette preuve, car ils ont confiance en eux.

Enfin, concernant la dimension sociale, j'ai remarqué qu'il n'existe pas explicitement de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) au sein des modèles étudiés. Cependant, leur responsabilité sociétale se traduit implicitement à travers des comportements, des valeurs et un réseau. Les producteurs interrogés soulignent l'importance de faire partie de communautés et y être actifs (syndicats, marchés de petits producteurs, CUMA, associations). Cela leur donne l'opportunité de défendre leurs intérêts, d'échanger du matériel et de témoigner de leur parcours. La devise « l'union fait la force » peut résumer les liens qui les unissent. Ceux qui montent une entreprise agricole ou se diversifient auront tendance à s'impliquer davantage pour rencontrer de nouveaux partenaires, bénéficier de conseils et de soutien. Mes entretiens ont démontré que ce sont surtout la qualité et le dynamisme des interactions ainsi que les échanges directs qui sont privilégiés afin de créer des liens durables avec les intervenants (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens). Les parties prenantes s'inscrivent dans la vision, la mission et les objectifs du modèle et contribuent ainsi à leur pérennité. Ces entrepreneurs agricoles (S. Cadart, A. Doucet, E. Ezingard et les autres producteurs interviewés) accordent une importance toute particulière aux relations qu'ils entretiennent avec leurs parties prenantes. Connaître ses partenaires est un atout de taille pour faciliter les accords commerciaux, mais c'est aussi surtout gage de reconnaissance et de développement personnel. Le fermier se sent ainsi exister pour les particuliers et les

entreprises qu'il fournit. D'après mes interviews, le feed-back direct est l'indicateur le plus pertinent pour les entrepreneurs agricoles (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens). Les petits modèles agricoles ont généralement peu d'intermédiaires dans la chaîne de valeur contrairement aux grandes exploitations. Ceci à l'avantage de rendre la communication plus rapide et transparente. Pour aller plus loin sur le plan social, certains producteurs comme A Doucet ou A. Depierre développent le côté éthique et culturel en incluant un aspect pédagogique au modèle.

Discussions sur les fermes pédagogiques et d'hébergement

Comme mentionné précédemment, les entrepreneurs agricoles cherchent à impliquer activement leurs partenaires. Cela passe entre autres par le partage et la transmission des connaissances et des pratiques. Transmettre cet héritage est un objectif largement partagé par ces agriculteurs passionnés. Et chacun intègre le côté pédagogique à sa manière. Ces activités peuvent s'adresser autant aux enfants qu'aux adultes. Angélique propose un large choix d'activités pédagogiques (visites, hébergements et couvert, ateliers et événements sur mesure dans la nature). Le fromager Ezingard et le boucher Mathieu accueillent des écoles pour des visites, l'apicultrice Flore projette d'organiser des ateliers pour enfants en lien avec les abeilles, le vigneron Depierre ouvre ses portes au public pour des démonstrations autour du travail du raisin. De même, le maraîcher Liothin propose l'autocueillette, qui peut être aussi considérée comme une manière éducative d'approcher la terre. Enfin, Sabine Cadart compte ouvrir davantage sa ferme aux visiteurs pour les familiariser avec des procédés agricoles d'époque et créer un jardin médiéval (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens).

Bien qu'il n'y ait pas une unique manière d'apporter une plus-value pédagogique au modèle agricole, certaines formes de développement peuvent demander plus d'efforts. L'accueil de personnes en difficulté, de touristes ou de groupes requiert un certain encadrement, de l'investissement personnel (temps, énergie, organisation) et des compétences (formations). L'apport financier peut être plus ou moins conséquent selon le type d'activités (gîtes, sentiers pédagogiques, ateliers, visites). Les exigences sanitaires peuvent aussi freiner les agriculteurs à développer l'aspect social. L'éleveur porcin Emmanuel Ezingard avait pensé ouvrir sa ferme en accès libre aux visiteurs. Mais il aurait dû installer des barrières de sécurité supplémentaires et déclarer l'activité aux autorités agréées. Cela nécessite de nombreux contrôles. Finalement, l'éleveur a abandonné le projet vu les contraintes, alors que l'idée de départ était simple et que l'initiative était appréciée par ses clients actuels (Ezingard, 2021).

Par ailleurs, si plusieurs segments de consommateurs sont visés, plusieurs canaux de communication devront être potentiellement envisagés. Par exemple, Angélique Doucet met principalement en avant ses hébergements sur Airbnb et promeut parallèlement toutes ses activités d'accueil à travers du réseau « Accueil Paysan ». Airbnb lui permet d'attirer des touristes en quête d'un séjour nature dans la région et le label « Accueil Paysan » lui apporte de la visibilité par rapport aux visites interactives qu'elle propose. Pour vendre ses cabris et

ses agneaux, elle contacte d'abord ses clients fidèles et ses amis par téléphone avant d'intenter d'autres formes de démarchage (Doucet, 2021).

L'agriculteur peut également se retrouver confronté au manque de main d'œuvre qualifiée et fiable. Déléguer les activités pédagogiques à des animateurs, des stagiaires et des bénévoles demande des responsabilités de l'attention supplémentaires (salaires, charges sociales, assurances, formations) (Voir ANNEXE 3 : Retranscriptions des entretiens).

Le sondage a aussi révélé que l'accès aisé à la ferme était une motivation pour s'y rendre. Angélique qui s'est établie sur un versant relativement isolé (20 minutes en voiture des grandes villes) a installé des panneaux indicatifs bien visibles, posté un plan détaillé sur son site et celui d'Airbnb et a créé un parking pour faciliter l'accès à la Ferme du Clos. (Voir ANNEXE 5.4. : Le gîte rural). Ainsi, les fermes pédagogiques en périphérie des villes jouent un rôle essentiel, car elles permettent aux citadins de se familiariser avec le milieu agricole. Cela peut générer des vocations. Et puis la sensibilisation est une manière concrète d'amener le public à prendre des habitudes plus responsables (Doucet, 2021).

Certains critiquent le fait que le business prenne parfois le dessus (trop de monde, activités trop chères, animateurs peu qualifiés) et déplorent un cadre « surfait » ou artificiel. Tout est une question d'équilibre. La réputation d'une ferme se véhicule rapidement via le bouche-à-oreille, comme en atteste le sondage (Voir ANNEXE 4 : Résultats du sondage). L'exploitant d'une ferme pédagogique a tout intérêt à diffuser une image sincère de ses pratiques et du caractère éducatif de l'établissement. Autrement, les activités seront sans doute moins pérennes, car il y aura plus de chance que le visiteur ne recommande pas la ferme à ses pairs. Cela pourra générer moins d'affluence. Il serait donc souhaitable que ces petits agriculteurs entretiennent une relation saine avec les opportunités économiques des activités pédagogiques (Micolod, 2021).

Comme le soulignent les producteurs, le public a sa part de responsabilité. Si les petits agriculteurs tendent à améliorer leur modèle, les consommateurs doivent y être réceptifs et respecter les règles des lieux. Ils se montrent parfois très exigeants. Ils consomment la nature comme si elle était un bien de consommation et pensent parfois pouvoir disposer de la nature comme bon leur semble. Ils veulent tout dans l'immédiat et estiment pouvoir obtenir ce qu'ils désirent à partir du moment où ils paient pour le service. Les visiteurs demandent toute l'année à Angélique de pouvoir traire les chèvres, par exemple, alors que la traite se pratique entre janvier et avril. S'ils ne peuvent pas tenter l'expérience, ils sont alors déçus et frustrés. Ils n'acceptent pas toujours qu'il y a un temps pour toute activité agricole. Tant que les poireaux du potager ne sont pas mûrs, ils ne pourront pas être récoltés. De même, tant que tous les chevreaux ne sont pas nés, la production de fromage ne peut pas commencer. Certains jours, les poules pondent une quinzaine d'œufs, d'autres seulement trois. Les stocks sont variables selon les années et les produits fermiers. Ce sont autant d'exemples qui montrent que l'homme doit aussi respecter le rythme de la nature (Doucet, 2021).

Dans la même optique et dans le cas de l'hébergement à la ferme, nous pouvons nous demander si le fait que les voyageurs viennent pour 48 heures à la ferme est vraiment bénéfique. Chaque réservation demande toute une logistique de la part de l'hôte comme la préparation de la chambre et l'accueil. Le groupe de visiteurs doit quant à lui planifier son séjour, les bagages et le trajet. Chaque passage représente aussi un coût financier pour les deux parties : le chauffage, l'eau, l'électricité pour l'hôte, le prix de la chambre en tant que tel et le coût du déplacement pour les voyageurs. Compte tenu du temps et de l'énergie générés de part et d'autre, nous pouvons nous demander si ces efforts en valent réellement la peine. L'empreinte écologique peut rapidement grimper et les bénéfices intrinsèques en termes de bien-être décroître. Tout est à nouveau une question d'équilibre et de conscience personnelle. Pour maximiser les bienfaits de cette parenthèse dans la nature (apprentissage, ressourcement, déconnexion du quotidien), il serait pertinent que les consommateurs prennent en considération divers aspects des externalités positives et négatives (trajets, transports, finances, motivations personnelles, motivations des autres membres du groupe) avant de réserver leur séjour à la ferme. Peut-être faudrait-il privilégier les séjours d'au moins plusieurs nuits pour rentabiliser pleinement l'activité des gîtes à la ferme.

Malgré les contraintes et les débats sur les aspects écologiques et économiques des comportements, l'introduction d'un volet pédagogique à la ferme apporte globalement une plus-value au petit modèle agricole. Cet aspect éducatif favorise en effet la création de liens et d'interactions sur le plan social. L'agriculteur partage son goût du métier et le public peut directement apprécier les activités proposées. Cela permet aussi de générer des revenus complémentaires sur le plan économique. Là encore, l'entrepreneur agricole peut jouer directement des activités et outils pédagogiques qu'il met en place. Enfin, d'un point de vue environnemental, la sensibilisation peut être considérée comme un levier d'action pour retrouver et maintenir un milieu sain. Il s'agit de transmettre les pratiques durables aujourd'hui pour les perpétuer sur le terrain demain. Même si les enfants qui visitent les fermes pédagogiques ne deviendront pas forcément des agriculteurs, ils pourront à leur tour partager ce qu'ils y auront appris, d'une manière ou d'une autre. Cette éducation à une approche durable de l'agriculture est aussi une manière indirecte et plus subtile de préserver l'environnement sur le long terme. Gardons en tête que ces enseignements peuvent être en outre introduits dans les programmes scolaires et se transmettre dans le cadre familial ou amical. Le petit modèle agricole a l'avantage de baigner les visiteurs dans un contexte concret et à taille humaine. Le public y a la possibilité d'observer, de sentir et de toucher les plantes et d'approcher les animaux. Dans ce sens, la dimension pédagogique ne rendra pas seulement la petite exploitation plus pérenne sur le plan environnemental, mais éveillera plus largement les esprits à l'importance des pratiques agricoles durables.

Autres initiatives et projets agricoles durables

Pour aller plus loin dans mon étude, je me suis penchée sur d'autres initiatives dans le monde agricole. Cela me permet d'élargir mes perspectives quant aux approches entrepreneuriales qui permettent aux petits producteurs de rendre leur exploitation plus durable.

L'entrepreneuriat dans le milieu agricole se décline en effet de multiples façons et cette démarche peut aboutir à des solutions innovantes pour répondre aux enjeux actuels. De nouveaux modèles voient le jour et ont de plus en plus de succès, comme les fermes collectives. Ces types d'établissements sont des fermes d'avenir pour Angélique (Doucet, 2021). Ce concept est surtout intéressant dans le cas de la diversification. Il s'agit d'exploitations agricoles où se retrouvent plusieurs corps de métiers et plusieurs têtes de responsabilité (Voir ANNEXE 8.1. : Le fonctionnement du GAEC). Ce n'est plus la ferme X, mais la ferme du Groupement Agricole Écologique et Collectif X. L'avantage de travailler en coopérative pour les petits agriculteurs est que les tâches et les responsabilités sont diluées. L'entraide devient le maître mot. Dans le cas d'Angélique, s'ils étaient trois pour s'occuper de la ferme, le rythme serait moins soutenu qu'aujourd'hui pour l'agricultrice et ils auraient un meilleur équilibre de vie. Angélique et ses acolytes développeraient chacun un pôle d'activité : la production, l'hébergement, et l'accueil pédagogique. Tous les trois auraient donc leur spécialité, mais ils seraient aussi polyvalents pour remplacer un collègue en cas d'absence. L'association de personnes dont les spécialisations sont complémentaires et qui ont les mêmes aspirations renforce la pérennité du modèle agricole (Doucet, 2021).

La Ferme Biologique du Bec Hellouin est un autre modèle innovant qui a fait ses preuves (Voir ANNEXE 8.2. : Ferme du Bec Hellouin). Cette petite exploitation pionnière dans la recherche et la permaculture bio a d'ailleurs démontré qu'exploiter une parcelle de 1000 mètres carrés en permaculture peut subvenir aux besoins alimentaires d'un ménage, en plus de générer un revenu pour satisfaire d'autres dépenses. Les études menées entre autres par l'INRA et l'institut Sylva se poursuivent dans la Ferme du Bec Hellouin pour approfondir et expérimenter les pratiques agricoles sur une surface réduite (*La Ferme Biologique du Bec Hellouin*, 2021).

En Belgique, Agricoeur est une association qui (Voir ANNEXE 8.3. : Agricoeur) œuvre pour la réinsertion de personnes en difficulté grâce au travail de la terre. L'organisme collabore aussi avec les communes afin d'octroyer des parcelles de terrain, des espace-test comme ils l'appellent, à de jeunes agriculteurs pour qu'ils puissent tester leur projet agricole pendant deux ans (*Les Bons villers : des appels à projets citoyens*, 2020).

Les entrepreneures agricoles peuvent aussi investir dans les nouvelles technologies pour rendre leurs exploitations plus durables. Des entreprises telles que Sun'Agri ont imaginé une solution au service de l'agriculture : l'agrivoltaïsme. Il s'agit d'un système qui associe sur une même surface une culture agricole et des panneaux photovoltaïques (Voir ANNEXE 8.2. : L'agrivoltaïsme). Cette technologie analyse et détermine avec précision le besoin des plantes. Les panneaux pilotables permettent d'optimiser la croissance de la plante, de répondre au besoin d'ombre ou d'ensoleillement et protéger les cultures en cas d'épisodes météorologiques extrêmes. Par ailleurs, le système est compatible avec le travail agricole. Ces dispositifs permettent à l'agriculteur d'augmenter le rendement et la qualité de sa production, de réduire la consommation d'eau de 20% en moyenne, de revendre le surplus d'électricité et d'éviter les pertes suite aux aléas climatiques. Le surplus d'électricité produite est soit revendu

par la centrale énergétique et propriétaire de la technologie qui reverse une partie à l'agriculteur. Ce système est tout autant adapté à l'arboriculture, les cultures en terres et sous serres. Ces dispositifs innovants sont particulièrement efficaces pour la viticulture. La qualité du vin devient meilleure grâce à la régularisation du microclimat qui permet de diminuer le taux d'alcool et de préserver les arômes. Cette innovation de rupture contribue ainsi à améliorer durablement la situation des agriculteurs et leur production tout en générant de l'énergie solaire (*JT de 19h30 du 16 mai 2021, 2021*).

L'enjeu d'une agriculture durable est aussi pouvoir faire face aux intempéries que subissent les agriculteurs aujourd'hui (*JT de 20h du 10 mai 2021, 2021*). Sur cette question, les botanistes cherchent à trouver des plantes ultra résistantes. Cette année en France, selon les régions, 80 à 100% des arbres fruitiers et des vignes ont été frappés par des épisodes de gel prématurés. Pour remédier à ces conditions, des botanistes misent sur la diversité des cultures, des semences résistantes au grand froid ainsi que sur des espèces d'arbres à floraison tardive. Selon Stéphane Crozat, Directeur du centre des ressources de botanique appliquée, planter non pas une, mais plus d'une dizaine de variétés sur une même parcelle permettrait de réduire les pertes face aux aléas climatiques. Certaines espèces résistent également mieux que d'autres aux périodes de chaleur ou de froid, comme le jujubier, un arbre chinois. Pour trouver des variétés plus adaptées aux changements climatiques, il faut aussi parfois regarder du côté des plantes anciennes qui ne sont plus cultivées depuis l'essor de l'agriculture intensive. À ce moment-là, les industriels ont sélectionné des variétés sur des aspects de production. Les autres variétés moins productives ont été peu à peu oubliées. C'est le cas du pommier « Cusset », cultivé depuis 1835 en France, mais boudé par les industriels vu sa productivité moindre par rapport à d'autres espèces comme le pommier « Golden Delicious ». Pourtant, cet arbre qui fleurit autour du 15 mai aurait plus de chance d'éviter les épisodes de gel. Les chercheurs de l'INRA soutiennent qu'à l'avenir il faudra donc peut-être renoncer aux variétés qui donnent le plus de fruits au profit d'espèces plus résistantes (*JT de 20h du 10 mai 2021, 2021*).

De l'autre côté des champs, dans les magasins coopératifs qui travaillent beaucoup avec les petits producteurs, le consommateur peut également soutenir une agriculture durable (Voir ANNEXE 8.5. : Les coopératives alimentaires). Celui-ci peut devenir acteur et s'impliquer dans la chaîne de valeur. Il existe différentes manières de s'investir dans une coopérative : financièrement, physiquement et socialement. De plus en plus de magasins proposent ainsi aux adhérents de consacrer quelques heures de leur temps pour aider dans le magasin. Les citoyens ont la possibilité de prendre des parts de capital dans la coopérative. Cela permet de créer des liens, favoriser les interactions et transmettre des valeurs autour d'un projet durable. D'après Sabine Cadart, les coopératives qui se développent représentent une réelle opportunité pour ces petits producteurs (Cadart, 2021).

Enfin, d'autres initiatives ouvertes à toute personne intéressée font leur apparition. Celles-ci demandent aussi de la part des fondateurs et des collaborateurs une vive intention de créer

ou de contribuer à un projet. Nous observons par exemple le développement des jardins partagés, encouragé par des associations. Parfois, la commune met à disposition une parcelle et les citoyens peuvent tour à tour y travailler la terre dans un esprit de communauté. Des particuliers louent à prix modeste, voire prêtent même leur jardin à des amateurs qui ont la possibilité d'y cultiver leurs fruits et légumes.

Les échanges de graines sont un autre moyen de faire connaître de nombreuses variétés de fruits, légumes et plantes aromatiques (Voir ANNEXE 8.6. : Echanges de graines). Certaines de ces semences ne se retrouvent pas dans les magasins, celles-ci n'étant pas cultivés par les moyennes ou les grandes exploitations. Ces actions favorisent les échanges sociaux et encouragent les amateurs à diversifier leur potager ainsi que leur alimentation. Les jardiniers amateurs qui se retrouvent lors de ces actions ne se limitent pas à l'échange de graines en soi, mais partagent aussi des techniques agricoles, des recettes et des conseils sur la conservation ou la manipulation de ces semences.

Ces programmes ne peuvent actuellement pas nourrir une ville entière, c'est vrai, mais ils permettent de se reconnecter à la terre et aux autres. Nous pouvons espérer que initiatives mises place à petite échelle aujourd'hui prennent une envergure plus importante dans le futur. Elles représentent autant de manières d'innover en matière d'agriculture durable. Comme ces pratiques agricoles demandent de l'investissement personnel, de la coordination et de la flexibilité de la part des participants pour mener à bien ces initiatives durables, leur manière d'agir se rapprocherait plutôt de l'approche Bricolage ou Effectuale.

Les projets de recherche et ceux soutenus par les nouvelles technologies (quête de variétés ultra résistantes et l'agrivoltaïsme) demandent, eux, un travail méthodique en amont. Les entrepreneurs agricoles qui y sont impliqués adoptent dès lors plus une approche Causale, voir Effectuale, vu le côté expérimental éloquent de ces projets.

6. Biais et limites de cette étude

Malgré l'attention accordée à fournir des résultats pertinents et fiables, nous ne pouvons pas nier les biais et les limites d'un mémoire. Ce travail sur l'entrepreneuriat dans le cadre d'une agriculture durable repose en grande partie sur des données qualitatives. Il faut donc garder un œil critique par rapport aux résultats obtenus à travers cette démarche.

Les données récoltées par le sondage ne représentent qu'une infime partie de la population et pour autant que les répondants aient été sincères. Cette enquête dégagerait des éléments plus subtils si elle était menée à plus grande échelle. Les questions fermées ou à choix multiples ne laissent pas non plus la place à plus d'argumentation. Par exemple, alors que j'avais opté pour des fourchettes de prix pour estimer combien les individus étaient prêts à payer pour une visite de la ferme, il aurait été plus judicieux de leur laisser émettre eux-mêmes le tarif qui leur semble juste. Les observations, quant à elles, peuvent être sujettes à des interprétations différentes. Si d'autres approches entrepreneuriales avaient été étudiées et si d'autres grilles d'évaluations sur base de comportements induits différents avaient été utilisées, les résultats seraient sans doute nuancés. Les entretiens avec les entrepreneures agricoles représentent un point de vue unique de leur petite exploitation. Le biais affectif peut les amener à tenir des propos subjectifs. Il est parfois difficile de faire la part des choses et de garder une objectivité pure.

Nous ne pouvons pas non plus nier le contexte de crise sanitaire actuel. La ferme pédagogique du Clos était soumise aux restrictions sanitaires lors de mon stage. Les tables d'hôtes ne pouvaient pas avoir lieu et les tailles des groupes étaient limitées. Les activités d'accueil ne se sont donc pas déroulées comme d'habitude. L'équipe a pu s'adapter et continuer à recevoir des visiteurs, mais Angélique Doucet ne sait pas quand et si les nouvelles règles imposées (distanciation, port du masque, sens de parcours unique, petits groupes) seront levées. Nous observons que notre société est bousculée par ces événements et nul ne peut prédire comment nous allons sortir de cette crise. La situation que nous vivons depuis mars 2020 a déjà engendré, et engendrera encore certainement, des répercussions sur les comportements de consommation ainsi que les systèmes de production. Etant donné ce contexte imprévisible, l'approche Causale laissera peut-être plus de place à l'approche Effectuale et Bricolage dans un futur proche.

Ces biais et limites rappellent qu'il nous faut accepter une certaine souplesse et rester critiques à l'égard des outils utilisés et des résultats qui en découlent.

7. Conclusions générales

« Comment l'entrepreneur agricole qui souhaite rendre sa petite exploitation plus durable peut-il s'y prendre ? »

Comme nous avons pu le constater à travers cette étude, l'entrepreneur agricole a de nombreuses possibilités pour rendre son modèle plus durable. Le système d'exploitation parfait n'existe pas et peut dès lors être sans cesse amélioré. Cette démarche demande de l'audace, de la planification et un réseau fiable. Nous ne pouvons finalement pas généraliser en admettant qu'une des approches entrepreneuriales analysées dans ce mémoire soit plus appropriée qu'une autre pour les entrepreneurs agricoles. Par contre, nous pouvons noter que certaines caractéristiques de l'approche Bricolage se retrouvent dans leur manière d'agir. L'implication des intervenants ainsi que l'accumulation et la valorisation des ressources sont des dimensions prépondérantes dans la gestion de leur petite exploitation. Par ailleurs, l'environnement relativement précaire et les contraintes en ressources dont font face ces producteurs leur imposent de constamment remettre en question leurs pratiques. Le temps manque souvent à ces entrepreneurs agricoles. Cela les force à trouver des solutions rapidement et avec les ressources dont ils disposent directement. Si les entrepreneurs agricoles ont tendance à se retrouver davantage dans la méthode Bricolage en ce qui concerne le travail pur de la terre, l'approche Causale se révèle être propice dans le cas d'une stratégie de diversification. L'agriculteur qui n'est pas encore expert dans le domaine qu'il souhaite explorer aura intérêt à étudier profondément son projet en amont. La méthode Effectuale se traduit dans notre contexte dans le sens où les producteurs ont largement tendance à expérimenter de nouveaux produits, services et canaux de distribution et de communication. Dans cette même optique, ils se laissent une certaine flexibilité dans leurs actes. De petites structures comme celles étudiées dans ce mémoire ont une capacité d'adaptation importante et c'est une de leurs forces.

Nous avons pu nous apercevoir que les aspects sociaux et environnementaux des modèles agricoles analysés sont particulièrement développés par leurs exploitants, plus que l'aspect économique. Ceux-ci partagent en effet des valeurs communes fortes et agissent avant tout par passion. Ces entrepreneurs agricoles sont sensibles au bien-être du vivant et souhaitent perpétuer et transmettre leur goût pour le travail de la terre. Pour ce faire, nous avons pu observer que chaque agriculteur cherche à sensibiliser les intervenants d'une manière ou d'une autre. Les activités pédagogiques, l'ouverture à la ferme aux visiteurs et même les contacts directs que les producteurs entretiennent avec leurs partenaires sont autant de moyens pour impliquer les citoyens, au-delà de leur clientèle fidèle.

La méthode Bricolage peut s'avérer efficace pour rendre le petit modèle agricole plus durable sur les plans environnementaux et sociaux. Par contre, la pérennité économique de ces exploitations dépend également d'une certaine planification en amont. Les contraintes et les conditions pour accéder à la terre, labelliser des produits et bénéficier d'aides sont

nombreuses. L'entrepreneur agricole a intérêt à penser méthodiquement son système d'exploitation pour minimiser ces difficultés.

Si nous restons ici dans le cadre d'une agriculture à petite échelle et entreprise par des hommes et des femmes volontaires pour améliorer les pratiques, cela ne doit pas empêcher le secteur agricole dans son ensemble d'amorcer sa transition écologique. Il serait favorable que les pôles de décisions s'accordent et que tous les acteurs acceptent cette transition, à tous les stades de la chaîne de valeurs, dès maintenant et simultanément. Pourquoi attendre que l'autre prenne des dispositions pour ne pas déjà prendre les nôtres ? L'entrepreneuriat, c'est aussi oser changer, oser innover, oser aller à contre-courant pour faire avancer les choses.

Ce que j'ai retenu de ce travail sur l'entrepreneuriat et les pratiques durables en milieu agricole, c'est surtout l'importance du partage des savoirs et savoir-faire qui font « du bien » à la planète et aux hommes. J'ai également compris l'intérêt des actions, des réactions et des interactions au sein du système. La transmission de ces techniques, procédés et expériences, combinée avec des intentions solides et des liens dynamiques maximisent les chances de pérenniser les petits modèles agricoles sur les plans économique, environnemental et social.

La nature à elle seule est pérenne, c'est-à-dire que l'intervention de l'homme n'est pas nécessaire pour que l'écosystème tourne rond. Ne perdons pas de vue que l'agriculture est le fruit du travail de l'homme dont l'enjeu est de produire des aliments de qualité pour nourrir les animaux et les humains. Si nous tenons compte de la nature avec la présence humaine, celle-ci leur est « donnée » et c'est à l'homme que tient la responsabilité de la préserver et profiter de ce qu'elle offre à bon escient. La nature n'a pas besoin de l'homme, mais l'homme a besoin de la nature.

D'ailleurs, ce besoin de se reconnecter à la nature et aux autres se fait particulièrement ressentir aujourd'hui pendant la crise de la COVID-19 avec les mesures de restriction mises en place. Les entrepreneurs agricoles ont un rôle déterminant pour l'avenir de l'agriculture. Mais ils ne sont pas seuls. Nous sommes tous des acteurs pour une économie et un monde plus durable. Nous pouvons tous, à notre échelle, encourager les pratiques qui font vivre l'ensemble des intervenants, tout en préservant l'environnement et en favorisant les interactions sociales.

Pour conclure mon travail, j'aimerais partager les paroles d'un éleveur à propos de la transition écologique des modèles agricoles : « Accepter un îlot de perte pour nager dans un océan de profit ». Il soutient dans ce sens que chacun (les parties prenantes et les agriculteurs) doit rester humble face à la nature pour que tout le monde puisse jouir durablement des richesses que la terre nous offre. Les enjeux liés à l'agriculture touchent la société dans son ensemble. Aux vues des innovations et de ces initiatives qui fleurissent dans le milieu agricole, et de l'engagement des intervenants et des agriculteurs eux-mêmes, je suis optimiste quant à l'avenir. La transition écologique est déjà en marche. Diffuser les pratiques durables est certainement la clé pour une agriculture pérenne, une agriculture qui améliore la position des

agriculteurs dans la chaîne de valeur, qui respecte l'environnement, qui offre des produits et des services de qualité et adaptés aux besoins des consommateurs et qui contribue finalement au bien-être de la société en général, sur le long terme.



En compagnie de mes chèvres à la Ferme du Clos (03.02.21)

BIBLIOGRAPHIE

Agriculteur. (2021). Dans *Le Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/agriculteur/1772#:~:text=Personne%20dont%20l'activit%C3%A9%20a,culture%20du%20sol%20%3B%20exploitant%20agricole>.

Agriculture biodynamique. (2020). Dans *Actu environnement*. Récupéré de https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/biodynamie.php4#:~:text=L'agriculture%20bio%2Ddynamique%20est,astres%2C%20particul%C3%A8rement%20des%20cycles%20lunaires.

Agroforesterie. (2021). Dans *Le Robert*. Récupéré de <https://www.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=agroforesterie>

Aide à l'installation de jeunes agriculteurs. (2021, 2 avril). Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Récupéré de <https://agriculture.gouv.fr/aide-linstallation-de-jeunes-agriculteurs>

Alsos, G. A., & Carter, S. (2006). Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: Resource transfer and performance consequences. *Journal of Rural Studies*, 22(3), 313– 322.

Baker, T., Miner, A.S., & Eesley, D.T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255–276.

Baker, T. & Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32: 794-816.

Berge, E. B. (1988). NON-MONETARY ASPECTS OF VALUES IN LAND : Some observations on the relevance of cultural processes for the price of land. *Institutt for sosialforskning*, 1-34. Récupéré de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.527.8437&rep=rep1&type=pdf>

Bihannic, L., & Michel-Guillou, L. (2011). Développement durable et agriculture durable : sens du concept de « durabilité » à travers la presse régionale et le discours des agriculteurs. *Développement durable et territoires*, Vol. 2, n° 3. Récupéré de <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.9076>

Brundtland Report (1987). Our Common Future. <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm#1.2>.

Cadart, S. (2021, 3 avril). *Exploitante agricole*. [entretien]. La Plain.

Carroll, A. B. (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship. In: *Business & Society Review*, Vol. 100, No. 1: 1-4.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In: *Business & Society*, Vol. 38: 268-295.

Chambres d'agriculture. (2019). *REPÈRES SOCIO-ÉCONOMIQUES SUR L'AGRICULTURE FRANÇAISE Évolutions sur longue période*. Récupéré de https://chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/FAL_commun/publications/National/memento-agriculture-VD-version-web.pdf

Chandler, G.N., DeTienne, D., McKelvie, A., & Mumford, A. (2011). Causation and Effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26, 375–390.

Corporate Social Responsibility. (2012). [Graphique]. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/agr.21305>

Cramer, J. (2002). From Financial to Sustainable Profit. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, No. 2: 99-106.

Crane, A., Matten, D. (2004). *Business Ethics. A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. University Press: Oxford.

Cultivateur. (2021). Dans *Le Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cultivateur/21060>

de Bakker, F. G., Groenewegen, P., and den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. In: *Business & Society*, Vol. 44: 283-317.

Depierre, A. (2021, 19 mars). *Exploitant agricole*. [entretien]. Choranche.

Doucet, A. (2021, 14 mars). *Exploitante agricole*. [entretien]. Châtelus.

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development. In: *California Management Review*, Vol. 36: 90-100.

Empirisme. (2021). Dans *Le Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/empirisme/28947#:~:text=Th%C3%A9orie%20philosophique%20selon%20laquelle%20la,et%20sans%20principes%20arr%C3%AAt%C3%A9s%203B%20pragmatisme>.

Entreprendre. (2021). Dans *Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/entreprendre/30065>

European Commission (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Green Paper, Bruxelles.

E. R. Thompson, "Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 669–694, (2009).

European Council. (2020, 13 mars). Une position plus juste accordée aux agriculteurs dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire. Conseil européen. Récupéré de <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/food-supply-chain-farmers/>

Ezingear, E. (2021, 18 mars). *Exploitant agricole*. [entretien]. Saint-Pierre-Laval.

Ferguson, R., & Hansson, H. (2015). Measuring Embeddedness and Its Effect on New Venture Creation—A Study of Farm Diversification. *Managerial and Decision Economics*, 36(5), 314–325.

Fermier. (2021). Dans *Le Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fermier/33320>

Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage : A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>

Friedrich, N. F., Heyder, M. H., & Theuvsen, L. T. (2012). Sustainability Management in Agribusiness : Challenges, Concepts, Responsibilities and Performance. *System Dynamics and Innovation in Food Networks 2012*, 530-546. Récupéré de <http://centmapress.ilb.uni-bonn.de/ojs/index.php/proceedings/article/view/1238>

Gasson, Ruth 1973 "Goals and values of farmers", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 24, pp. 521-542

Gaudiaut, T. (2020, 4 février). *Ce que pèse l'alimentation dans le budget des Européens*. Statista Infographies. Récupéré de <https://fr.statista.com/infographie/20702/part-de-alimentation-dans-depenses-des-menages-europeens/>

Ginelli, L., Candau, J., Girard, S., Houdart, M., Deldrève, V., & Noûs, C. (2020). Écologisation des pratiques et territorialisation des activités : une introduction. *Développement durable et territoires*, Vol. 11, n°1, 14-52. Récupéré de <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.17272>

Haute-Vienne Tourisme. (2020). *Bilan touristique 2019*. Récupéré de http://pro.tourisme-hautevienne.com/wp-content/uploads/2020/09/BILAN_TOURISTIQUE_2019-def.pdf

Heyder, M. (2010). *Strategien und Unternehmensperformance im Agribusiness*. Cuvillier: Göttingen.

Hiss, S. (2006). *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung: Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Peter Lang: Frankfurt a. Main and New York.

Franceinfo. (2020, 21 avril). *Covid-19 et biodiversité : l'homme en quarantaine, un répit pour la nature*. franceinfo.fr. Récupéré de https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/le-billet-sciences-covid-19-et-biodiversite-lhomme-en-quarantaine-un-repit-pour-la-nature_3891199.html

Hatton, E. (1989). Lévi-Strauss's Bricolage and theorizing teachers' work. *Anthropology and Education Quarterly*, 20, 74–96

Hayes, A. H., & Drury, A. D. (2020, 1 juillet). *What You Should Know About Entrepreneurs*. Investopedia. Récupéré de <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp>

Heide, C. M. van der, Silvis, H. J., & Heijman, W. J. M. (2011). Agriculture in the Netherlands: 46 Its recent past, current state and perspectives. *Apstract: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5(1–2).

Hull, N.E.H. (1991). Networks and Bricolage: A prolegomenon to a history of 20th-century American academic jurisprudence. *The American Journal of Legal History*, 35, 307–322.

INSEE. (2015, octobre). *Cinquante ans de consommation alimentaire : une croissance modérée, mais de profonds changements*. Récupéré de <https://insee.fr/fr/statistiques/4638216>

JT 19h30 (136/365) - 16/05/2021. (2021, 16 mai). [Vidéo]. RTBF Auvio. https://www.rtbf.be/auvio/detail_jt-19h30?id=2769900

JT de 20h du lundi 10 mai 2021. (2021, 10 mai). [Vidéo]. Franceinfo. Récupéré de https://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/20-heures/jt-de-20h-du-lundi-10-mai-2021_4380305.html

Kalic, F. (2021, 21 mars). *Exploitant agricole*. [entretien]. Saint-Just-de-Claix.

Katz, J. & Gartner, W.B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 18(3), 429–442.

La Ferme Biologique du Bec Hellouin. (2021, 16 février). Ferme du Bec Hellouin. Récupéré de <https://www.fermedubec.com/>

Lains, P., & Pinilla, V. (2008). *Agriculture and Economic Development in Europe Since 1870*. Routledge.

Lanzara, G.F. (1998). Self-destructive processes in institution building and some modest countervailing mechanisms. *European Journal of Political Research*, 33, 1–39.

Latruffe, L., Diazabakana, A., Bockstaller, C., Desjeux, Y., Finn, J., Kelly, E., Ryan, M., & Uthes, S. (2016). Measurement of sustainability in agriculture : a review of indicators. *Studies in Agricultural Economics*, 118(3), 123-130. Récupéré de <https://doi.org/10.7896/i.1624>

Lauwere, C. C. D. (2005). The role of agricultural entrepreneurship in Dutch agriculture of today. *Agricultural Economics*, 33(2), 229–238.

Lebacqz, T., Baret, P.V. and Stilmant, D. (2013): Sustainability indicators for livestock farming. A review. *Agronomy for Sustainable Development* 33, 311-327. Récupéré de <https://doi.org/10.1007/s13593-012-0121-x>

Les Bons villers : des appels à projets citoyens. (2020, août 7). Télésambre. Récupéré de <https://www.telesambre.be/les-bons-villers-des-appels-projets-citoyens>

Levi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Liothin, Y. (2021, 19 mars). *Exploitant agricole*. [entretien]. Saint-André-en-Royans.

- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., and Clausen J. (2004). Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Münster and Berlin.
- Mackey, A., Mackey, T. B., and Barney, J. B. (2007). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32: 817-835.
- Maio, G. R., & Olson, J. M. (1998). Attitude dissimulation and persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(2), 182–201.
- McElwee, G., & Robson, A. (2005). Diversifying the farm: Opportunities and barriers. *Journal of Rural Research and Policy*, 4, 84–96.
- McElwee, Gerard. (2008). A taxonomy of entrepreneurial farmers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(3), 465–478.
- McGuire, J.B., Sundgren, A., and Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 31: 854-872.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 603-609.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 83: 340-363.
- Micolod, E. (2021, 17 mars). *Exploitant agricole*. [entretien]. Saint-Julien-en-Vercors.
- Ministère de l’agriculture et de l’alimentation. (2020, février). *Projet de diagnostic en vue du futur Plan Stratégique national de la PAC post 2020*. Récupéré de <https://agriculture.gouv.fr/pac-post-2020-projet-de-diagnostic-en-vue-du-futur-plan-strategique-national>
- Ministère des solidarités et de la santé. (2019). *L’évolution de l’alimentation en France*. Récupéré de <https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/conso.pdf>
- Moir, L. (2001). What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? In: *Corporate Governance*, Vol 1, No. 2: 16-22.
- Moravčíková, Hanová, Pechočiová Svitačová, D. K. M. H. E. P. S. (2019). YOUTH – ENTREPRENEURSHIP - FARMING. *PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT “People, Planet and Profit : Sustainable business and society”*, 1, 235-254. Récupéré de <https://doi.org/10.17626/DBEM.ICoM.P01.2019.p033>
- Niska, M., Vesala, H. T., & Vesala, K. M. (2012). Peasantry and Entrepreneurship As Frames for Farming : Reflections on Farmers’ Values and Agricultural Policy Discourses. *Sociologia Ruralis*, 52(4), 453-469. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2012.00572.x>

Observatoire national de l'agriculture biologique. (2019). *L'AGRICULTURE BIO DANS L'UNION EUROPEENNE*. Récupéré de https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2020/03/Carnet_UE_2019.pdf

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., and Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. In: *Organization Studies*, Vol. 24: 403-441.

Ory, X. O. (2020, février). *LIEN ENTRE LA TAILLE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES LEUR PRODUCTIVITE ET LEUR IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT*. Document de Travail de la DG Trésor n° 2020/2. Récupéré de <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/05fb3176-b0fb-48c9-a206-42974a3140a2/files/a01ee1df-97ac-4ebe-8133-ed080308d3a6>

Ota, N. O. (2020, août). *Where agroecology and entrepreneurship meet : The business of a meaningful way of life* (Thèse). Récupéré de <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/399538>

Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675–684.

Paysan. (2021). Dans *Le Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paysan/58832>

Permaculture. (2021). Dans *Le Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/permaculture/188178#:~:text=Mode%20d'agriculture%20fond%C3%A9%20sur,en%20%C3%A9nergie%20et%20en%20travail.>

Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row: New York.

Pluriactivité. (2021). Dans *Le Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pluriactivit%C3%A9/186925#:~:text=Fait%20d'exercer%20plusieurs%20activit%C3%A9s,une%20ann%C3%A9e%2C%20successivement%20ou%20simultan%C3%A9ment.>

Producteur. (2021). Dans *Le Larousse*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/producteur/64124>

Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288.

Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. New horizons in entrepreneurship research. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.

Sarasvathy, S.D. & Dew, N. (2005). New market creation as transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565.

Senyard, J.M., Baker, T., & Davidsson, P. (2009). *Entrepreneurial Bricolage: Towards systematic empirical testing*. Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), June 4–6, 2009, Boston, USA.

Servantie, V. et Hlady-Rispal, M. (2018). Bricolage, Effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3/4), 310-335.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Simon, H.A. (1959). Theories of decision making in economics and behavioral science. *American Economic Review*, 49, 253–283.

Terrier, M., Gasselin, P. and Le Blanc, J. (2013): Assessing the Sustainability of Activity Systems to Support Households' Farming Projects, Methods and Procedures for Building Sustainable Farming Systems. Dordrecht: Springer, 47-61. [https:// doi.org/10.1007/978-94-007-5003-6_5](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5003-6_5)

van Calker, K.J., Berentsen, P.B.M., de Boer, I.J.M., Giesen, G.W.J. and Huirne, R.B.M. (2007): Modelling worker physical health and societal sustainability at farm level: An application to conventional and organic dairy farming. *Agricultural Systems* 94 (2), 205-219. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2006.08.006>

van der Ploeg, J. D. (2016). The importance of peasant agriculture: A neglected truth. Wageningen University & Research.

Ward, E. A. (1993). Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers. *Journal of Small Business Management*, 31(1), 32. Récupéré de <https://search.proquest.com/openview/ef8858c08200aaa6dc96b9152fb60b82/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>

WBCSD (2002). The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference toward the Johannesburg Summit 2002 and Beyond. Geneva.

Wilson, G. A. (Ed.). (2007). Multifunctional agriculture: A transition theory perspective. CABI.