

# **Le management des forces structurelles: Le rôle de l'environnement public pour le producteur-entrepreneur innovateur**

**Nathalie Lachapelle, Ph.D.**

Professeure, École des sciences de l'administration

Université TÉLUQ  
Montréal, Québec, Canada

## **Le management des forces structurelles: le rôle de l'environnement public pour le producteur-entrepreneur innovateur**

**Nathalie Lachapelle Ph.D.**

Professeure, École des sciences de l'administration  
Université TÉLUQ

### **RÉSUMÉ**

Avec la mondialisation des marchés, les forces des environnements, publics, institutionnels et d'affaires modifient les stratégies concurrentielles et ajoutent aux défis du processus d'innovation. Les normes, règles et lois imposent des contraintes auxquelles l'entrepreneur doit s'adapter pour assurer la survie de son entreprise. L'entrepreneur a le potentiel de reconnaître une occasion d'affaires émanant des environnements et cherche à innover pour répondre aux besoins du marché (concurrence, consommateurs, respects des normes, etc.).

Porter (1980; 1985) propose l'analyse des cinq forces de la structure du marché : pouvoir de négociation des fournisseurs, des clients, menaces des nouveaux entrants, des produits substitutions et intensité de la concurrence, exprimant les avantages, défis et menaces du positionnement de l'entreprise dans son environnement d'affaires. Les propriétaires de très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME) agricoles que nous avons étudiés ont une culture entrepreneuriale spécifique. Ce domaine doit respecter des contraintes naturelles (climat, etc.) mais est aussi contraint par plusieurs normes publiques et institutionnelles, comme la plupart des industries. L'objectif de cet article interroge le processus d'innovation des producteurs-entrepreneurs, avec leurs ressources limitées, pour réaliser de la recherche d'idées d'innovation. Cet article propose une contribution théorique, soit d'ajouter au modèle de Porter, suite à l'évolution des environnements, une sixième force provenant des environnements publics et institutionnels, qui encourage l'émergence d'idées d'innovation pour s'adapter aux défis et contraintes. Peu de recherches empiriques ont été menées dans ce secteur pour vérifier l'application des normes des environnements publics et institutionnels, ici à l'étude. La méthodologie multi-cas qualitative avec entrevues auprès de 11 producteurs-entrepreneurs a été utilisée. L'analyse des résultats soutient l'importance de l'étude des six forces de la structure du marché, pour encourager l'émergence d'idées d'innovation adaptées en fonction des besoins environnementaux publics, institutionnels et d'affaires.

***Mots clés : Entrepreneur, environnement public, structure de marché, forces du marché, processus d'innovation.***

## Introduction

Depuis l'identification du phénomène entrepreneurial par Cantillon en 1755, les écrits sur le sujet se sont multipliés. Depuis 1980, le champ a connu une croissance significative, impliquant maintenant des milliers de chercheurs à l'échelle internationale (Landström, Harirchi et Åströmd, 2012). Shane et Venkataraman (2000) en ont d'ailleurs offert une définition renouvelée :

*The field of entrepreneurship [is] the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited* (Shane et Venkataraman, 2000: 218).

Des théories provenant de disciplines telles que l'économie et la sociologie ont permis de développer de nouvelles connaissances sur le sujet. Hall, Daneke et Lenox (2010) affirment que l'entrepreneur est un chef de file en innovation durable de produits, de procédés et même la réalisation de nouveaux projets pour répondre aux préoccupations sociales et environnementales. Pacheco, Dean et Payne (2010) admettent que les entrepreneurs font face à un désavantage concurrentiel lorsqu'ils réalisent des innovations durables ou des innovations coûteuses. Selon Porter (1980; 1985), l'analyse des cinq forces de la structure du marché permet d'obtenir un positionnement stratégique d'une entreprise dans son environnement d'affaires. Or, la nouvelle ère caractérisée par la mondialisation des marchés ajoute des défis et contraintes auxquelles l'entrepreneur doit s'ajuster.

La présente recherche propose une contribution théorique, en ajoutant au modèle des cinq forces de la structure du marché de Porter (1980; 1985), soit : pouvoir de négociation des fournisseurs, des clients, menaces des nouveaux entrants, des produits substitutions et intensité de la concurrence, une sixième force émanant des environnements publics et institutionnels. L'analyse des cinq forces expose les avantages, défis et menaces du positionnement de marché de l'entreprise par rapport à la concurrence dans son environnement d'affaires. Or, l'ajout d'une sixième force au modèle de Porter a pour but de tenir compte de l'évolution des environnements publics et institutionnels, notamment avec l'internationalisation des marchés. Les propriétaires-dirigeants de TPE/PME agricoles ont une culture entrepreneuriale particulière, à savoir que ce domaine est contraint par plusieurs normes environnementales publiques et institutionnelles, comme les autres industries, sans compter les contraintes naturelles (changement climatique, saison, etc.) qui imposent aussi des limites à l'innovation. L'hypothèse théorique d'ajout d'une sixième force a été vérifiée auprès de onze cas de producteurs agricoles qui sont des entrepreneurs, des innovateurs, et qui sont assujettis, comme les autres types d'entreprises au respect des normes et règles de leur environnement structurel global. Ainsi, notre recherche avait pour objectif au départ de comprendre comment, dans un contexte de ressources limitées, l'entrepreneur réalise de la recherche et du développement (R et D) pour créer une innovation. Lors de la recherche exploratoire, il a émergé que les idées d'innovation des producteurs provenaient de l'obligation de respecter toutes les normes et règles publiques imposées pour assurer la survie de sa TPE/PME (Lachapelle, 2014). C'est ce qui nous incite à proposer cet ajout d'une sixième force que nous pensons pertinente pour d'autres secteurs.

Les prochaines sections présentent une revue de la littérature sur le management de l'entrepreneur avec son processus d'innovation. Puis, est présenté le modèle théorique de Porter avec la proposition théorique de la sixième force. La méthodologie et les résultats issus de l'étude des cas sont présentés, puis discutés. Enfin, les contributions de la proposition théorique et empirique ainsi que les limites et les pistes de recherche futures sont évoquées.

### ***Revue de la littérature***

La littérature abordée a pour objectif d'expliquer et de comprendre le positionnement stratégique du producteur-entrepreneur innovateur pour la survie de son entreprise, considérant les défis et contraintes dans ses environnements (gouvernemental, institutionnel, naturel et d'affaires). Ce positionnement repose principalement sur deux horizons: l'horizon managérial, pour la gestion des avantages, défis et contraintes des environnements et l'horizon économique afin d'assurer le respect des normes, lois, règles, pour la survie de la TPE/PME. Puis, une recension des écrits sur le processus d'innovation pour l'industrie agricole finalise cette revue de la littérature.

### **Les environnements du producteur-entrepreneur de TPE/PME agricole**

Cette revue des écrits s'intéresse au management des avantages, défis et contraintes des environnements de la TPE/PME et également à l'environnement naturel pour le secteur agricole, permettant une certaine compréhension du processus global de la commercialisation.

Les environnements des producteurs-entrepreneurs sont notamment tributaires de leur environnement d'affaires (Krishnan et Ulrich, 2001; Sumberg et Reece, 2004), de leur environnement institutionnel (normes, gestion de l'offre) (Bijman et Tait, 2002) ainsi que de leur environnement naturel (climat, géologie) (Bansal et Knox-Hayes, 2013) et de l'environnement des politiques publiques, politiques telles que celles touchant les champs d'épuration, les normes biologiques, etc. (Declerck, Fourcadet et Simottel, 1998; Bijman et Tait, 2002).

Ces facteurs des environnements sont exogènes et ont un impact direct sur le développement de tout type d'innovation (radicale, processus ou continue), puisque l'innovation doit s'adapter et assurer le positionnement concurrentiel de la TPE/PME autant local, national, qu'international.

La revue de la littérature des horizons économique et managérial de TPE/PME est particulièrement orientée vers des études de l'organisation industrielle et parfois vers l'entreprise dans son institution. Très peu d'études s'intéressent au producteur-entrepreneur qui évolue dans des environnements imposant plusieurs contraintes (public, institutionnel et d'affaires) que doit respecter chaque innovation. Ainsi, notre revue des écrits des prochaines sections se concentre sur la gestion de l'offre pour le domaine agricole, étant le terrain à l'étude.

### ***Horizon managérial***

Le producteur-entrepreneur doit développer ses compétences managériales afin de saisir les occasions d'affaires émanant des environnements pour appliquer habilement ses

connaissances dans la création d'un avantage concurrentiel (Grunert et al., 1996). Les compétences managériales du producteur-entrepreneur consistent à trouver des façons de créer et de développer des entreprises agricoles viables à long terme (De Wolf, McElwee et Schoorlemmer, 2007).

L'horizon managérial aborde l'angle de la compétitivité de l'offre qui est définie, selon Porter (1985, 1991, 1998), par deux positionnements stratégiques afin qu'une entreprise soit concurrentielle. La première étant la production de masse à faible coût et la deuxième, la différenciation du produit. Porter (1980; 1985), propose un cadre d'analyse pour mesurer l'intensité de la concurrence par le modèle des cinq forces (Entrants, produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrence). Le producteur-entrepreneur peut utiliser ce cadre d'analyse pour l'aider dans sa recherche d'information (cinq forces) et améliorer ses connaissances sur sa concurrence. Le résultat d'analyse de l'information par le producteur-entrepreneur des forces de la structure du marché met en lumière les contraintes, défis et les menaces du positionnement de marché de l'entreprise dans son environnement d'affaires.

Les chefs d'entreprises (producteurs-entrepreneurs) qui sont en mesure de découvrir ou d'anticiper les besoins des consommateurs, augmentent leurs chances de survie et de succès sur le marché (Costa et Jongen, 2006). D'où l'importance pour le producteur-entrepreneur d'établir et de maintenir un réseau de communication avec les clients, les fournisseurs et la concurrence pour faire la recherche d'information et améliorer leurs connaissances, qui sont essentielles au succès d'une innovation (Grunert et al., 2008; Schmitt et Janssen, 2012). Les interactions et échanges avec le réseau des environnements du producteur-entrepreneur lui permettent de générer de nouvelles connaissances améliorant ainsi ses compétences managériales (Nonaka et Takeuchi, 1995; Tuomi, 1999).

Le management des TPE/PME est distinctif et réfère à l'étude de l'impact des décisions du propriétaire-dirigeant (Julien, 2008; Evers, 2011), donc du producteur-entrepreneur propriétaire d'une TPE/PME agricole. Ses décisions influencent le positionnement de la TPE/PME dans son environnement d'affaires (Porter, 1985; Filion et Lima, 2011) alors que ses compétences innovatrices affectent la différenciation de son produit (Drucker, 1985; Filion, 2004).

Afin de permettre le développement de ses compétences, le potentiel managérial du producteur-entrepreneur et sa gestion des connaissances doivent répondre à l'interaction de deux horizons (vertical et horizontal) afin de saisir des occasions d'affaires et se différencier pour positionner son innovation tout en respectant les normes gouvernementales, publiques et institutionnelles.

### ***Horizon économique***

L'horizon économique dans la gestion de l'offre se préoccupe d'équilibrer l'offre et la demande. Or, la revue des écrits nous renvoie parfois à la théorie de la croissance (Solow, 1956; Romer, 1986), qui explique les différences de revenus *per capita* parfois en termes d'accumulation des facteurs de production et parfois par l'explication de la croissance en provenance des institutions (North, 1990). Schumpeter (1965) explique que la théorie de la

croissance est tributaire de l'innovation, portée par les entrepreneurs, qui constituent la force motrice de la croissance.

Selon la théorie des coûts de transaction associée par des ententes (termes et conditions sous forme de contrats), celles-ci favorisent les parties prenantes constituant des éléments importants lors de l'analyse des environnements institutionnel et d'affaires. Ces contrats induisent une barrière à l'entrée pour la concurrence (Williamson, 1985; Bucheli et al., 2010) sans toutefois préciser s'ils imposent une barrière à l'innovation, démontrant l'importance de l'étude des environnements institutionnels et d'affaires. Bucheli et al. (2010), inspirés de Chandler, soulèvent que l'intégration verticale, le contrôle organisationnel et l'innovation dans le secteur de la distribution sont des ententes qui devraient permettre de meilleures relations commerciales et la génération de nouvelles connaissances. Or, l'avantage pour un producteur-entrepreneur d'avoir des contrats régis sous la théorie des coûts de transaction est qu'il hausse les barrières à l'entrée envers la concurrence. Cependant, les coûts assumés par l'innovation doivent demeurer concurrentiels et l'innovation doit rester rentable pour assurer la survie de la TPE/PME. D'où l'importance de l'étude des environnements (public, institutionnel et d'affaires) afin de vérifier les retombées économiques.

Pacheco, Dean et Payne (2010) évoquent que les entrepreneurs responsables font face à un désavantage concurrentiel lorsqu'ils réalisent des actions durables (innovations) qui occasionnent des coûts supplémentaires. La littérature traite de développement durable en le définissant ainsi:

Répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. (Brundtlan, 1987 cité dans Pacheco, Dean et Payne, 2010: 467).

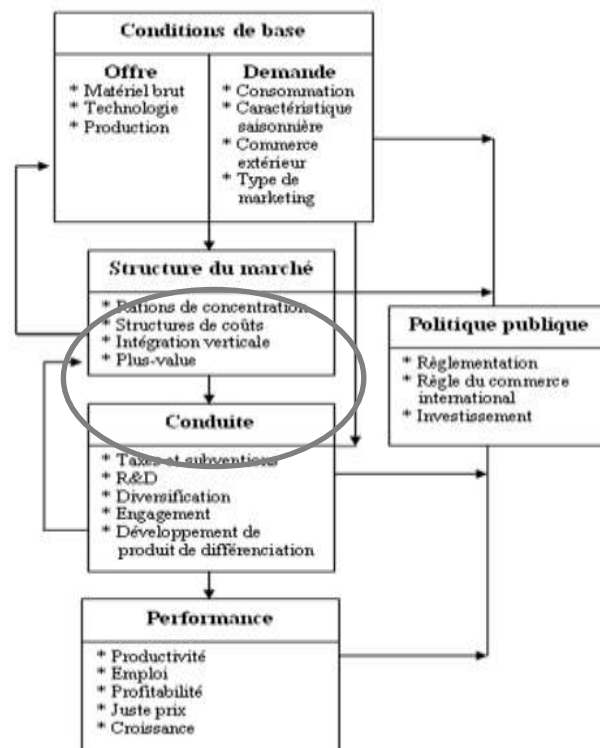
Or, Pacheco, Dean et Payne (2010) soulèvent que l'innovation durable est considérée, selon la théorie économique, comme une punition plutôt qu'une plus-value puisque non concurrentielle, car elle augmente les coûts. Meek, Pacheco et York (2010) ont étudié l'activité économique suite à l'effet de politiques encourageant l'éco-responsabilité. Les auteurs soulèvent que les politiques conçues pour encourager les pratiques respectueuses de l'environnement naturel peuvent être plus efficaces dans les domaines où les individus n'accordent pas la priorité aux attentes de la société. Cependant, le producteur-innovateur a une perception subjective de l'ensemble des attentes de la société afin de répondre aux besoins des environnements.

Pour le domaine agricole au Québec, l'intégration verticale par la gestion collective des approvisionnements semble témoigner de l'importance de cette subjectivité de l'ensemble des entreprises (Kor, Mahoney et Michael, 2007) afin d'obtenir un avantage concurrentiel grâce à l'unicité de la combinaison de leur production. Toutefois, le management de l'intégration verticale est nécessaire dans l'industrie agroalimentaire puisque ce secteur est largement règlementé et complexe (traçabilité, etc.). Cette coordination verticale est un facteur exogène (élément ou cause) procurant au producteur-entrepreneur un potentiel d'innovation pour s'adapter aux exigences.

L'horizon économique, sous l'angle des politiques (environnement public) et de l'organisation industrielle (environnement institutionnel), soulève des préoccupations et suggère

des outils à l'entrepreneur afin d'évaluer les conditions de base de l'offre et de la demande de l'environnement d'affaires (Mason, 1949; Bain, 1959; Declerck, Fourcadet et Simottel, 1998). Bain (1959) souligne que les politiques publiques et l'ouverture des marchés ont un impact sur la structure des marchés, les problématiques et la performance générale des organisations industrielles. Inévitablement, si la structure industrielle est affectée, les entreprises qui la composent sont touchées et par le fait même, les politiques économiques ont un impact sur le management du producteur-innovateur, qui doit posséder les connaissances et compétences afin d'adapter son offre de produit, en plus de se différencier afin de demeurer performant. Scherer (1980) a voulu répondre à la difficulté voire l'impossibilité soulevée par Mason d'évaluer la politique de prix afin de mesurer la performance d'une industrie avec un modèle nommé structure, conduite et performance (SCP). Ce modèle estime l'offre et la demande (dans la structure industrielle) et sa performance économique (prix relatif : politique de prix et coût marginal, comparés à la concurrence) dans le but d'évaluer la performance relative. Porter affirme que le modèle SCP, orienté selon l'approche organisationnelle, doit s'adapter à la pratique (Argyres et McGrahan, 2002). Declerck, Fourcadet et Simottel (1998), ont repris le modèle SCP (Figure 1) et l'ont adapté à l'industrie agricole en ajoutant l'impact des politiques publiques (cercle gris) pour représenter la structure de l'industrie et du marché dans lequel elle évolue. Cependant, les auteurs ne tiennent compte ici que des politiques publiques limitées à l'analyse de de la structure de l'industrie agricole.

**Figure 1 : Modèle agricole Structure-Conduite-Performance**



Traduit de Declerck, Fourcadet et Simottel (1998:116)

Le modèle de Declerck, Fourcadet et Simottel (1998) propose donc une évaluation de l'horizon économique pour l'industrie agricole. Ainsi, ce modèle pourrait expliquer ce qui motive le producteur-entrepreneur pour rechercher les attributs et variables afin de trouver une idée d'innovation en se fondant sur l'analyse du SCP mais en y ajoutant les politiques publiques dans leur ensemble.

### **Processus d'innovation du producteur-entrepreneur**

Le point de départ utilisé afin de réaliser la revue des écrits dans cette section a été d'utiliser les auteurs ayant défini « l'innovation de produit » dans le domaine agricole et connexe afin d'étudier le processus d'innovation et de le définir pour cette étude. Ceci a permis de cerner les modèles de processus d'innovation établis pour le domaine agricole.

L'innovation dans le domaine agricole, qu'elle soit radicale ou continue, peut être créée selon différents modèles (classique, ouvert, de réseau) et porter sur le produit, le procédé, l'organisation ou la commercialisation. Dans le domaine agricole et connexe, on retrouve une diversité d'innovations évoquées dans la littérature. On retrouve de nouveaux intrants dans l'adoption et les pratiques agricoles en innovation biotechnologique (Wilkinson, 2002; Guilbert, Gontard et Gorris, 1996, Guilbert, Cuq et Gontard, 1997; Lapan et Moschini, 2004; Van Moorsel et al., 2007; Ryan, 2010). Les innovations technologiques (systèmes d'information, de positionnement, Internet, la biotechnologie et d'emballage) améliorent implicitement le produit qui en découle (Van Zanden, 1991; Guilbert, Gontard et Gorris, 1996; Wagner Weick, 2001; Van Moorsel et al., 2007; Brewin et al., 2009; Van der Veen, 2010). On retrouve également des études sur la compréhension de la force de l'innovation, par la protection de l'origine et de l'appellation (du terroir ou AOC) afin de donner une plus-value au produit pour sa commercialisation (Gade, 2004; Bérard et Marchenay, 2006). Également, Bijman et Tait (2002) ont étudié l'effet et les influences des politiques qui réglementent l'innovation dans l'industrie biotechnologique des produits agrochimiques et des semences. Suite à leur enquête, ils concluent que les politiques sur la santé et l'environnement sont les plus influentes puisqu'elles sont de plus en plus strictes. De plus, Sunding et Zilberman (2000), se sont intéressés aux questions politiques en lien avec l'adoption de l'innovation. Les auteurs argumentent que les forces économiques et les connaissances scientifiques ont un impact sur la forme de l'innovation générée, son potentiel et son adoption. La revue des écrits souligne l'importance de l'analyse de tous les environnements, autant public, politique, institutionnel et d'affaires, afin de respecter tous les défis et contraintes dans le processus d'innovation.

À la lumière de cette revue des écrits, une innovation dans le domaine agricole se résume à « toute innovation » ou « tout changement » de procédé ou d'attribut du produit menant à une création de valeurs ou à une plus-value peut être considéré être une innovation. La définition de l'innovation agricole retenue pour notre recherche est : tout nouveau produit ou tout changement d'un produit existant qui, par sa modification, génère une création de valeur.

De plus, l'industrie agricole fait face à l'internationalisation des marchés (Labrecque, Dufour et Kordich, 2009; Costa et Jongen, 2006) et l'évolution de ses environnements autant national qu'international (ouverture ou fermeture des marchés, ententes entre pays, etc.). Les



conditions de ses environnements font en sorte que le producteur-entrepreneur doit défendre la qualité des produits et des services, se positionner et se différencier de la concurrence sans cesse grandissante, introduisant également des écarts dans les normes publiques à respecter. Boehlje, Roucan-Kaneb et Bröring (2011), ont recensé l'innovation et les changements structurels pour découvrir les défis des entreprises agroalimentaires. Les auteurs évoquent les multiples changements structurels tels que : les changements de caractéristiques et variations du produit; de la distribution et de la consommation dans le monde entier; de la technologie; de la taille et de la structure des entreprises; de l'emplacement géographique de la production et de la transformation. Ces changements et le rythme de ceux-ci rendent complexe la réalisation d'une innovation pour s'y adapter, justement par l'omniprésence de l'évolution des environnements structurels et politiques. Or, l'analyse de toutes les forces du marché devient primordiale afin que le producteur-entrepreneur positionne son innovation adéquatement.

Le processus d'innovation retenu à la suite de la revue des écrits se définit en trois étapes: 1) la génération et la sélection d'idées de création, 2) l'évaluation, le développement et le test de l'idée de création, 3) la commercialisation de la création et la satisfaction du besoin.

Le processus d'innovation implique qu'au départ l'entrepreneur ait une vision de l'ensemble de ses environnements (forces, faiblesses, opportunités, menaces) permettant de rechercher et de percevoir une occasion d'affaires favorisant la germination d'idées d'innovation (Van der Veen, 2010). L'étape suivante demande l'évaluation des idées d'innovation et de son développement en fonction du type d'innovation qui exige de l'entrepreneur d'avoir une stratégie de différenciation respectant toutes les normes de ses environnements afin de permettre le développement de l'innovation et de réaliser un prototype pour en réaliser un test (Grunert et al. 2008; Harmsen, Grunert et Declerck. 2000). La troisième étape, la commercialisation, est la démarche assurant que l'innovation produite est adaptée et répond à l'environnement d'affaires et sociétal (Meek, Pacheco et York, 2010; Costa et Jongen, 2006).

Le management décisionnel repose sur les connaissances et compétences de l'entrepreneur et de son aptitude à rechercher et à capter efficacement l'information. Ce sont les compétences managériales ajoutées à la proximité de l'entrepreneur avec ses environnements qui créent les conditions nécessaires et idéales pour une prise de décision efficace (Torrès, 2007) permettant d'innover stratégiquement.

### **Proposition théorique : Les six forces structurelles du marché**

Le modèle de Porter (1980; 1985), basé sur des études de cas, propose l'analyse de cinq forces de la structure du marché soit : le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients, les menaces des nouveaux entrants, des produits substitutions et l'intensité de la concurrence. Cela permet d'exprimer les avantages, les défis, les contraintes et les menaces du positionnement de marché de l'entreprise par rapport à la concurrence; le tout dans son environnement d'affaires. Cette proposition théorique provient des notions que la littérature présente au sujet des multiples environnements dont le propriétaire-dirigeant doit tenir en compte afin de s'assurer de la viabilité (De Wolf, McElwee et Schoorlemmer, 2007) et du succès sur le marché (Costa et Jongen, 2006) de sa TPE/PME. Or, nous proposons d'ajouter au modèle de Porter (1980; 1985), qui analyse l'environnement d'affaires, une sixième force qui émane de

l'évolution des environnements et de l'internationalisation des marchés provenant directement de l'environnement public et institutionnel. Lors d'une entrevue, Porter indique qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter une sixième force émanant des environnements de l'industrie ou des gouvernements, car il considère qu'elles sont déjà prises en compte dans les barrières à l'entrée :

Although both candidates for a sixth force are important phenomena, they don't have any clear monotonic relationship with profitability and so they need to be looked at in another way. I see both as being outside the five forces even if their influence feeds in through the five forces (Porter cité dans Stonehouse et Snowden, 2007: 264).

Dälken (2014) à la suite d'une revue critique de la littérature sur l'application du modèle des cinq forces de Porter, soutient qu'en raison de l'importante croissance de la numérisation, de la mondialisation et de la déréglementation, la structure industrielle de l'ancienne économie a fondamentalement changé et n'est plus comparable, avec la nouvelle économie. Selon lui, la force et l'influence des environnements public et institutionnel doit être étudiée afin de comprendre la relation entre ses environnements (public et institutionnel) et la profitabilité de l'entreprise, ce que nous soutenons également ici. Tel que mentionné par Porter (2008: 25), l'essence de la stratégie est de comprendre et faire face à la concurrence, et nous croyons pour notre part qu'il est pertinent d'ajouter explicitement cette sixième force.

À la suite de la revue des écrits, il ressort que le plein potentiel managérial du propriétaire-dirigeant d'une TPE/PME pour relever les défis et contraintes des environnements se situe dans l'interaction entre les deux horizons économique et managérial. En effet, les environnements imposent des normes, lois, règles et encouragent par des subventions occasionnelles ou imposent des barrières aux entreprises. La littérature inclut notamment des études sur les questions politiques et l'adoption de l'innovation (Sunding et Ziberman, 2001) ou encore sur l'effet et les influences des politiques qui réglementent l'innovation (Bijman et Tait, 2002). Des études se sont intéressées à l'environnement institutionnel qui a eu un impact sur la gestion d'une entreprise (Declerck, Fourcadet et Simottel, 1998; Bucheli et al., 2010) et les environnements naturel, écoresponsable et le développement durable (Pacheco, Dean et Payne, 2010; Bansal et Knox-Hayes, 2013) et finalement l'environnement d'affaires (Porter, 1985; Kor, Mahoney et Michael, 2007).

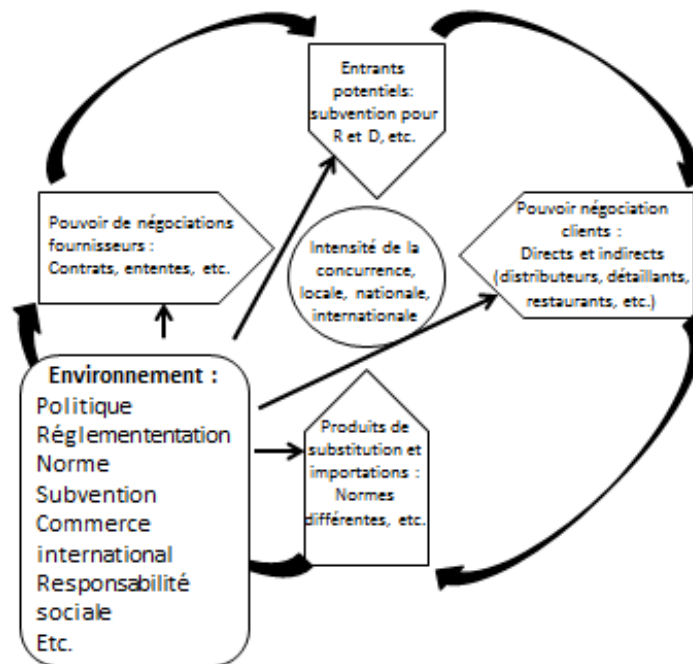
Le management de l'analyse des cinq forces de la structure du marché de Porter (1980; 1985) est enseigné en management afin d'étudier les contraintes et les menaces du positionnement de marché de l'entreprise par rapport à la concurrence, soit l'environnement d'affaires. Grundy (2006) soulève la possibilité d'élargir le modèle des cinq forces au-delà de la théorie micro-économique. L'auteur propose d'étendre le modèle statique de Porter avec une analyse plus large, dynamique et plus riche en proposant également de réfléchir aux facteurs externes de l'industrie. Grundy insiste sur l'importance de repenser et de développer de manière significative les modèles théoriques existants afin qu'ils ne soient pas oubliés au fin de nouvelles tendances en gestion en développant de nouveaux modèles qui pourraient s'avérer moins puissants et beaucoup plus superficiels, tels que les modèles cités par l'auteur : le modèle MOFF (menace, opportunité, force, faiblesse) et le modèle PEST (politique, économique, social et technologique). De plus, Narayanan et Fahey (2005) présentent une analyse épistémologique du

modèle des cinq forces de Porter à l'aide de la méthode Toulmin (*Data, Claims, Warrants*) en fonction de la croissance relative au contexte institutionnel. Comme l'a lui-même noté Porter:

The traditional Bain and Mason industrial organization paradigm of the 1950s and 1960s held obvious promise at one level. The essence of this paradigm is that a firm's performance in the marketplace depends critically on the characteristics of the industry environment in which it compete. (Porter, 1981: 610).

La sixième force est inspirée également du modèle SCP (Scherer, 1980; Declerck, Fourcadet et Simottel, 1998; figure 1) qui permet l'analyse des défis et contraintes de l'horizon économique (Mason, 1949; Bain, 1959) par le producteur-entrepreneur afin qu'il puisse positionner son offre de produit tout en respectant les environnements, ici public et institutionnel. De fait, l'ajout de la sixième force permet justement de renforcer le modèle théorique de Porter pour l'analyse systémique, tel que proposé par Narayanan et Fahey, Bijman et Tait ainsi que Grundy; elle permet en effet d'ajouter les facteurs externes de l'industrie, soit l'environnement institutionnel et l'environnement public proposé par Scherer et mis à jour par Declerck, Fourcadet et Simottel.

**Figure 2 : Analyse des six forces structurelles du marché**



Source : Lachapelle, 2014: 162.

Selon les notions proposées par la revue des écrits et soulevées par Porter, l'analyse des six forces a pour objectif d'encourager les recherches d'information sur tous les environnements par le propriétaire-dirigeant ou tout manager et ce, afin de réaliser une analyse critique du marché dans son ensemble pour inciter l'émergence d'idées d'innovations adaptées et obtenir un positionnement concurrentiel stratégique. La Figure 2 illustre la proposition théorique que nous

présentons pour l'analyse structurelle du marché avec l'ajout d'une sixième force, soit les environnements (gouvernemental, public et institutionnel) à l'environnement d'affaires. Les six forces ont un impact direct et systémique sur l'ensemble de l'analyse du management économique et managérial pour comprendre et faire face à la concurrence.

La recherche d'information par le producteur-entrepreneur avec le modèle des six forces de la structure du marché propose, lors de l'analyse des données, de trouver des solutions afin de s'adapter aux environnements : politiques, normes, subventions, concurrence nationale et internationale, réglementations, responsabilité sociale, etc. Le producteur-entrepreneur peut ajuster son offre de produit/service grâce à une innovation afin de s'adapter et se positionner en fonction des environnements tout en répondant aux besoins de la clientèle détenant de plus en plus de pouvoir grâce à une offre élargie par l'internationalisation des marchés.

La sixième force soulève un élément : « les subventions » qui n'ont pas été énumérées lors de la revue des écrits concernant l'environnement institutionnel et naturel. Cet élément suggère l'établissement d'un modèle d'affaires par l'entrepreneur afin de présenter le projet d'innovation aux organismes subventionnaires pour obtenir du financement et de motiver sa commercialisation avec un prix concurrentiel. La rédaction d'un modèle d'affaires encourage le producteur-entrepreneur à documenter son idée d'innovation. La recherche d'information en utilisant l'analyse des six forces structurelles du marché, incite le producteur-entrepreneur au partage des connaissances avec ses environnements afin de peaufiner et d'adapter son idée d'innovation. L'analyse structurelle du marché permet d'ancrer les caractéristiques de différenciation et de positionnement de l'innovation favorisant ainsi une commercialisation réussie et permettant notamment d'améliorer les chances de succès de l'entrepreneur (Jamrog, Vickers et Bear, 2007; Teece, 2007).

La contribution de cette hypothèse théorique provient de l'intégration des construits des auteurs cités précédemment permettant l'introduction de la sixième force dans l'analyse de la structure du marché. Cette proposition théorique émane d'une recherche réalisée pour comprendre comment, dans un contexte de ressources limitées, l'entrepreneur réalise de la R et D pour créer une innovation. En cours d'analyse des données sur les environnements, il est ressorti que la majorité des idées d'innovation des producteurs provenaient de la nécessité de respecter toutes les normes et règles publiques imposées pour assurer la survie de sa TPE/PME. Ainsi, dans les prochaines sections, nous présentons la méthodologie de l'étude empirique qui a été réalisée et dont les résultats permettent de vérifier l'hypothèse théorique. Par la suite, les résultats sont étayés afin d'examiner l'importance d'analyser les six forces du marché par le producteur-entrepreneur lors d'un processus d'innovation.

## **Méthodologie de recherche**

Cette recherche repose sur un cadre théorique basé sur la gestion des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995) et le processus d'innovation dans un contexte d'entrepreneuriat agricole vérifiée par une étude empirique multi-cas. Yin (2003) stipule que l'étude de cas est une méthode permettant de comprendre le « pourquoi » et le « comment » d'un phénomène. Selon Patton (2002), dans une étude de cas, la richesse de l'information fait la lumière sur des

manifestations utiles d'un phénomène. Schramm (1971) ajoute que la tendance centrale de tous les types d'études de cas est qu'elles tentent d'éclairer une décision ou un ensemble de décisions à savoir : pourquoi elles ont été prises, comment elles ont été mises en œuvre et avec quel résultat. Pour sa part, Eisenhardt (1989) précise que l'étude de cas est favorisée lorsqu'il s'agit d'un nouveau terrain à théoriser.

Pour se conformer à la triangulation proposée par Yin (1989) préalablement à la collecte de données, nous avons effectué des rencontres sur une période de 18 mois avec plusieurs personnes du domaine agricole (spécialistes, consultants, avocats, économistes, producteurs, responsables de fédérations de la coopérative, etc.) pour nous familiariser et nous approprier les rudiments du secteur. Pour nous assurer de demeurer réceptif et neutre, l'échantillonnage a été basé sur des critères précis. D'abord, les répondants sont des propriétaires-dirigeants de TPE/PME agricoles telles que définies par l'OCDE (2005). La recherche de répondants a été menée par référencement du milieu (UPA, experts) et par l'approche « boule de neige » (Cooper et Schindler, 2000).

Une trentaine de producteurs ont initialement été contactés par courriel pour solliciter leur participation. Onze producteurs ont participé à des entrevues semi-structurées menées à leur entreprise agricole afin d'observer les lieux de façon non participante. Les données ont été saturées à partir de la dixième entrevue et une onzième l'a confirmé puisqu'aucun élément nouveau concernant le management décisionnel du processus d'innovation n'était révélé. L'échantillon est réparti dans les trois secteurs suivant : production animale et céréalière (3), secteur céréalière (1) et secteur maraîcher (7).

Un guide d'entrevue respectant les trois étapes du processus d'innovation et le modèle agricole SCP (figure 1) a été rédigé contenant des questions ouvertes et semi-structurées ont été utilisé pour limiter les biais et les interprétations pouvant être introduits par le chercheur lors des entrevues (Yin, 1989). Les questions posées portent sur les conditions de base de l'offre et la demande, la structure du marché, de l'industrie, la conduite ainsi que la performance émanant de la structure du marché avec l'ajout de questions concernant les politiques publiques. Suivant les normes méthodologiques reconnues (Morse et al., 2002; Patton, 2002), les entrevues ont été enregistrées et retranscrites dans les jours suivants. Puis, l'exactitude du *verbatim* a été confirmée par le participant. Une arborescence de codage pour l'utilisation du logiciel Nvivo a été développée en respectant les trois étapes du processus d'innovation. Les entrevues ont été codées avec le logiciel Nvivo afin d'assurer la robustesse du processus d'analyse (Wanlin, 2007).

Finalement, l'analyse des résultats a été effectuée en deux temps. Premièrement, à la suite de l'écriture distincte des cas, une condensation des résultats des cas a été réalisée afin de cerner les cas semblables et les éléments qui sont différents. Par la suite, une analyse inter cas a permis de réaliser l'accumulation de cas comparables (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, l'analyse des cas réunis permet de tirer des conclusions en vue d'assurer la validité externe et la transférabilité (Yin, 2003).

## Résultats

Les résultats de l'analyse de la collecte de données qualitatives réalisée auprès des onze producteurs-entrepreneurs innovateurs ont été condensés (Miles et Huberman, 2003) afin de faire ressortir par accumulation les trois étapes du processus d'innovation permettant de comprendre la provenance de l'occasion d'affaires et de cerner l'émergence de l'idée d'innovation. La comparaison des onze cas a permis de dégager les influences des environnements, public, institutionnel, naturel et d'affaires sur le processus de l'innovation et ainsi de soutenir la proposition théorique.

Les résultats d'analyse sont présentés dans les sections suivantes en respectant les trois étapes du processus d'innovation décrit précédemment (1. Génération d'idées de création et sélection de l'idée, 2. évaluation, développement et test de l'idée de création, 3. la commercialisation de la création et la satisfaction du besoin). Également, les *verbatim* font état de l'information recueillie auprès des producteurs-entrepreneurs illustrant leur analyse des environnements tout en respectant le processus d'innovation.

### ***Étape 1: génération d'idées de création et sélection de l'idée***

Cette étape représente la recherche d'occasion d'affaires à saisir par le producteur-entrepreneur. Cette recherche d'information provient des conditions des environnements (règle, subvention, etc.), qui permet de provoquer l'émergence de l'idée d'innovation par son analyse. Ainsi, les résultats de l'analyse présentent les conditions de base à respecter et à saisir comme occasion d'affaires. L'analyse des résultats démontrent que tous les producteurs-entrepreneurs rencontrés (11/11) ont saisi une occasion d'affaires émergeant des conditions de leurs environnements.

Le producteur B a voulu contourner l'environnement institutionnel.

La plupart des producteurs n'ont pas leur propre entrepôt, donc on doit faire affaire avec des privés ou coopératives qui ont une ancienne mentalité qu'au pire les récoltes vont aller en transformation. [...]. C'est ce qui m'a fait réfléchir à l'innovation B parce que j'étais fâché de l'incompétence des gens de l'entrepôt.

Le producteur J pour sa part devait respecter une norme environnementale publique.

Nous avons eu une contrainte environnementale qui nous a forcés à repenser l'orientation de la ferme [...]. Ou on continuait ou on changeait de production et on s'est demandé qu'est-ce qu'on peut faire d'autre avec la ferme qu'on a comme ferme, comme grandeur et ce que l'on pouvait adapter et faire des modifications mineures à l'intérieur des bâtiments?

Le producteur G, affirme avoir eu l'idée de départ accidentellement. Lorsqu'il raconte comment il a eu l'idée, il fait ressortir que « le climat rendait sa production originale trop difficile », et précise que « ses observations et sa curiosité » lui ont permis de trouver l'idée d'innovation G pour s'adapter à l'environnement naturel.

Les 11 producteurs-entrepreneurs ont trouvé leur idée de création d'une innovation à partir de contraintes des environnements. Les *verbatim* cités illustrent cette analyse des six forces des environnements faite par les producteurs-entrepreneurs démontrant qu'ils ont recueilli

l'information des conditions de leurs environnements et cherché par l'analyse des données une idée de création (innovation) pour s'adapter et respecter les conditions de leurs environnements.

### **Étape 2: évaluation, développement et test de l'idée de création**

Lors de la deuxième étape, le producteur-entrepreneur doit vérifier le potentiel de s'adapter à l'environnement avec son idée d'innovation (dénicher à l'étape 1). L'analyse des entrevues a fait ressortir que dix des producteurs-entrepreneurs se sont questionnés grâce à l'analyse des six forces du marché pour trouver comment ils pourraient respecter les conditions des environnements et satisfaire les besoins du marché.

Le producteur F cherche des idées d'innovation et les vérifie avec ses environnements institutionnel et d'affaires; nationalement et internationalement.

Oui on a la possibilité de demander à nos consommateurs lors de dégustations aussi je vais dans des salons de l'alimentation en général 3 à 4 fois par année, autant au Québec qu'en Europe. Nous regardons tout ce qui se fait, même dans d'autres produits, pas juste les fruits et les légumes.

L'analyse inter cas montre que dans leur processus d'innovation, après l'idée de départ, tous les producteurs-entrepreneurs ont fait des pré-tests et vérifié leur innovation de produit auprès de leurs environnements. Ils ont tous créé un prototype de leur innovation de produit avant d'aller de l'avant et de produire à plus grande échelle pour s'assurer d'un bon positionnement commercial. Par ailleurs, les onze producteurs-entrepreneurs ont eu à respecter des normes ou à obtenir un permis (permis de construction ou de santé Canada ou autres) provenant de l'environnement public afin de concrétiser leur innovation de produit.

Producteur A: Au Québec et au Canada on a besoin de plusieurs permis et ce n'est pas facile de les obtenir. [...] c'était compliqué de rentrer dans les normes et de se justifier. [...] Et j'ai finalement eu une opportunité d'affaire soit d'acheter une entreprise existante qui faisait faillite mais qui détenait tous les permis et numéros nécessaires à l'exploitation de mon innovation. J'ai trouvé cette occasion par des contacts familiaux.

Les six forces du marché ont un impact sur tout le processus d'innovation du producteur-entrepreneur. Le respect des normes, défis et contraintes des environnements autant national qu'international est analysé par le producteur-entrepreneur. Le producteur-entrepreneur H résume bien son analyse des six forces. Des crochets qui permettent de souligner la nature de l'environnement en question ont été ajoutés dans le *verbatim* pour illustrer l'impact des six forces du marché.

Producteur H: Les défis sont d'essayer d'aller chercher le meilleur prix dans le marché pour être compétitif. [Environnement d'affaires]. Aussi c'est simple pour les règles et la tarification provenant de l'importation, il faut jouer aux cartes avec le même jeu de cartes, soit les mêmes critères, nos critères qui sont plus élevés et plus exigeants [environnement d'affaires international et environnement public, gouvernemental]. Comme par exemple un « tag » en Europe coûte rien et chez nous il coûte \$2, en plus les animaux là-bas, sont élevés en « package » c'est pas mal moins cher, ils font de l'auto cueillette pour se nourrir avec le foin, au Québec on doit les « engranger » pour le climat. [Environnements naturel et institutionnel].

En bref, l'idée d'innovation, son évaluation et son développement proviennent pour tous les producteurs-entrepreneurs de l'analyse des six forces du marché. Nous avons donné quelques exemples ici, mais nous l'avons observé pour l'ensemble.

### ***Étape 3: la commercialisation de la création et la satisfaction du besoin***

L'analyse des onze producteurs démontre l'importance du partage des connaissances soit le réseautage avec les gens de leurs environnements (famille directe, les pairs, experts, groupes organisés, etc.), ce qui contribue à faire évoluer leurs connaissances et parfaire la différenciation de l'innovation afin d'améliorer la commercialisation et d'augmenter son succès. Les propos des producteurs C et H illustrent bien l'importance du réseautage; l'un fait partie de l'agrotourisme (environnement public) et aborde régulièrement les consommateurs de son environnement d'affaires (producteur C) et le producteur H fait partie d'un *consortium* d'affaires et explique bien l'évolution de ses connaissances pour son innovation H et l'importance de l'analyse des forces de l'environnement lorsqu'il soulève le processus de transformation, etc.

Producteur C: Ça fait 45 ans que je suis en agriculture alors l'agrotourisme et le consommateur on les connaît bien, on est bon avec le public.

Producteur H: Faire partie, d'un *consortium* étranger en affaires, offre la possibilité d'échanger, de se comparer et de se challenger. De faire évoluer les idées de départ et de faire réaliser que de modifier la grosseur d'un produit ouvre d'autres portes, d'autres marchés. Aussi il faut apprendre toute l'évolution de ton produit de la production et ses contraintes : à la transformation, l'emballage, la capacité du voyage et son entreposage pour maximiser sa conservation et d'avoir une meilleure fraîcheur, même une fois chez le consommateur.

L'analyse inter cas permet également de constater que les onze producteurs-entrepreneurs ont confirmé la rentabilité de leur innovation. Les données montrent que les onze producteurs-entrepreneurs se sont effectivement arrêtés à faire un plan ou un modèle d'affaires afin de calculer le potentiel de leur innovation et s'assurer leur compétitivité (environnement d'affaires).

Le producteur B met aussi l'accent sur la difficulté d'expliquer à son institution financière son projet d'innovation afin d'être financé.

Oui on a bâti un modèle, au départ sur un grand carton pour imager et mieux expliquer, car c'était tellement nouveau que c'était difficile à faire comprendre entre autre à la Financière agricole. [...]. Aussi on a approché Hydro car on devenait ultra efficace énergétiquement pour avoir une subvention mais selon leur standard on était trop avancé dans le projet pour y avoir droit donc ils ne nous ont rien donné.

De plus, le producteur K souligne qu'il fait des demandes de subventions afin de l'aider (environnement public).

Pour l'innovation K, on n'a pas bâti de modèle d'affaires précis. Par contre, on en fait souvent entre autre pour partir en affaires et on le révisé à tous les ans, ils évoluent tout le temps selon nos plans, nos projets et pour nos demandes de subventions. On le fait pour



nous mais aussi pour les organismes subventionnaires tels le CLD [Centre local de développement] ou pour le concours en entrepreneuriat, aussi pour avoir notre financement.

Ainsi, la préparation d'un modèle ou d'un plan semble avoir contribué aux chances de succès de l'innovation de produit par l'entrepreneur tel que suggéré par la littérature (Teece, 2010; Jamrog, Vickers et Bear, 2007).

Pour la commercialisation, la majorité des producteurs rencontrés (8/11) préfèrent faire la mise en marché eux-mêmes, car pour arriver au commerce de détail (environnement d'affaires), ils doivent se vendre, vendre leur produit, réclamer des espaces tablettes et se battre contre les fabricants déjà établis, ayant les moyens d'acheter l'espace tablette le plus avantageux en magasin pour capter l'œil des clients.

Le producteur A explique les défis et contraintes de l'environnement national et international par les grosses entreprises (environnement d'affaires). Il ajoute que les environnements public et institutionnel limitent le processus d'innovation pour les PME.

Il n'y a pas beaucoup d'aide qui existe au Québec par exemple aux É-U, dans la région X, ils ont été accompagnés et financés, car compris. [...]. Donc l'environnement est important à la croissance aussi de mettre l'emphase au Québec sur le titre « du terroir » comme en Europe afin de distinguer la plus-value. La chaîne de distribution dans le produit agricole n'est pas efficace pour avoir de l'espace tablette dans les grandes chaînes de détails. Les gros joueurs profitent de la situation et achètent tous les espaces tablette, [...]. Ça nuit à la création et c'est un frein à l'innovation de ne pas avoir une réglementation, une Loi pour les produits agricoles de chez nous. La concurrence déloyale est un frein à l'innovation.

Lors de cette dernière étape du processus d'innovation, l'analyse des résultats démontre l'importance de l'analyse des six forces du marché afin d'assurer une commercialisation répondant à toutes les forces du marché.

### **Proposition théorique**

A la lumière de l'analyse des données recueillies, la proposition théorique est vérifiée et suggère que l'ajout de la sixième force du marché soit l'analyse systémique des environnements gouvernemental, public, institutionnel, naturel et d'affaires sont des forces exogènes ayant un impact direct sur le management du processus d'innovation des producteurs-entrepreneurs. Notamment, tous les producteurs-entrepreneurs ont, suite à l'analyse de leurs environnements, trouvé une occasion d'affaires et ont pu innover en conséquence. Également, l'idée de différenciation de l'innovation des onze producteurs-entrepreneurs provient de l'étude des six forces du marché. Tous les producteurs-entrepreneurs soutiennent avoir une responsabilité sociétale et affirment qu'ils sont très encadrés par les normes de l'industrie et de l'État. Voici une dernière citation résumant la proposition théorique de l'importance par le producteur-entrepreneur de rechercher et de bien connaître ses environnements pour les respecter.

Producteur E: L'innocuité oui, nous avons un programme à la ferme, n'importe qui, qui rentre est rassuré et c'est bien. Nous avons un protocole pour la certification Bio. Nous n'avons pas d'allégation « santé » car on ne peut pas. La règle des allégations doit être en norme avec l'étiquetage, et c'est un cauchemar pour la pub, entre autre, on ne peut pas utiliser la terminologie qui donne de l'énergie car il faut selon les normes, que le produit contienne 100 calories et il en contient que 75.

## **Discussion**

Cette recherche s'intéresse au départ au processus d'innovation par les propriétaires-dirigeants d'une TPE/PME considérant leurs ressources limitées. Tidd (2001) soulève que plusieurs décennies de recherche en gestion de l'innovation n'ont pas réussi à fournir des résultats clairs et des conseils cohérents aux gestionnaires. Porter affirme lors d'une entrevue (dans Argyres et McGahan, 2002) qu'il n'y a pas eu de changements conceptuels fondamentaux de la concurrence depuis les 50 dernières années. Pourtant, à la suite d'une revue critique de la littérature concernant le modèle des cinq forces, Dälken (2014) soutient qu'en raison de l'importante croissance de la numérisation, de la mondialisation et de la déréglementation, la structure industrielle de l'ancienne économie a fondamentalement changé et est non comparable dans le contexte de la nouvelle économie. L'industrie agricole a fondamentalement évolué en lien avec tous les défis et contraintes des environnements, mais d'autres secteurs pourraient aussi utiliser avec profit cette analyse fondée sur six forces au lieu de cinq. En effet, l'industrie bancaire est un secteur fortement réglementé, même s'il a vécu une déréglementation qui a affecté la compétitivité et la rentabilité des institutions financières depuis les 50 dernières années (Indiatsy et al. 2014). Par ailleurs, l'industrie aéronautique est une industrie très fortement réglementée, par le biais de normes de sécurité sur les produits notamment, de sorte que l'analyse de la sixième force y est certes fort pertinente.

Notre recherche démontre que par l'analyse des six forces du marché, le gestionnaire se dote d'un modèle plus complet pour rechercher l'information dans ses environnements (gouvernemental, public, institutionnel et d'affaires) en plus des informations suggérées par Porter. Ainsi, son analyse plus complète des environnements peut favoriser l'émergence d'une idée d'innovation adaptée aux six forces du marché et lui permettre de se positionner stratégiquement.

L'analyse des six forces du marché permet d'identifier les opportunités, défis et menaces, tout en contribuant à identifier les caractéristiques des autres produits favorisant la germination d'idées de différenciation adaptées pour obtenir un positionnement stratégique de son innovation de produit ou de service. Pour tous les producteurs-entrepreneurs couverts dans cette étude, la création de l'innovation de produit, sa justification, ainsi que la création du prototype ont été possibles grâce à l'analyse des six forces du marché. Ainsi, les échanges avec les réseaux associés aux environnements ont permis de bien connaître les normes, lois, règles, etc. à respecter et de trouver une idée d'innovation appropriée. Également, l'élaboration d'un modèle d'affaires expliquant l'introduction de l'innovation de produit peut permettre d'améliorer leurs chances de succès (Teece, 2010; Jamrog, Vickers et Bear, 2007). Notre étude de cas, montre que l'analyse des six forces a favorisé un positionnement stratégique de l'innovation de produit et

permis une mise en marché rentable pour les entrepreneurs en question. Les résultats de notre recherche appuient l'importance des réseaux dans ces environnements afin de compenser les ressources limitées des TPE/PME par la gestion des connaissances (Evers, 2011; Grunert et al., 2008). Ces résultats sont conformes à ceux de Schmitt et Janssen (2012) qui ajoutent que le « capital social » (réseau durable de relations) ouvre des portes, diminue les coûts d'information et des ressources, puis offre une forme d'assurance en cas de coup dur. Les producteurs-entrepreneurs A, B, G et H précisent qu'il n'est pas facile de faire comprendre la réalité et les besoins de l'entrepreneur-innovateur aux différents organismes (institutions financières, organismes de développement économique, etc.) puisqu'ils sortent des sentiers battus (normes, règles, comparables, etc.) en trouvant une idée d'innovation qui permet de respecter les normes et règles, mais aussi d'être concurrentiel. Bien que les gouvernements offrent certains soutiens à l'entrepreneur, un guichet unique reliant tous les services disponibles devrait être envisagé pour faciliter la recherche d'information sur les environnements pour les TPE/PME.

L'objectif de notre recherche était de proposer une sixième force au modèle de Porter afin d'encourager l'émergence d'idées d'innovation pour respecter toutes les normes, lois, contraintes des environnements et rendre la TPE/PME viable et concurrentielle. L'analyse des résultats confirme que l'émergence de l'idée d'innovation se développe souvent à partir des contraintes des environnements (public, institutionnel, naturel et d'affaires). Cet article contribue à la compréhension du processus d'innovation, en introduisant l'analyse d'une sixième force aux cinq forces proposées par Porter. Le modèle d'analyse des six forces pourrait guider les entrepreneurs et gestionnaires de divers secteurs d'activité, dans leur recherche d'information afin d'ajuster stratégiquement leur offre de produit ou service, en tenant compte de la réglementation et des normes. Ceci leur permettrait d'améliorer leur positionnement afin de répondre à la demande des consommateurs tout en respectant les règles, normes et lois publiques, peu importe le secteur.

Pacheco, Dean et Payne (2010) ont soulevé dans leur étude que l'entrepreneur dit responsable est désavantagé et souvent non concurrentiel lorsqu'il fait une innovation de développement durable puisque celle-ci est forcément plus coûteuse au moment de la création. Nos résultats d'analyse ont pourtant démontré que tous les producteurs-entrepreneurs qui ont réalisé une innovation adaptée demeurent rentables malgré le fait que la création de l'innovation soit plus coûteuse. Par contre, il n'est pas possible d'affirmer que cette rentabilité est imputable à l'analyse des six forces du marché, simplement que l'innovation provient souvent de l'analyse des environnements réglementaires et d'innovations développées pour faire face à ces contraintes.

## **Conclusion**

Afin de répondre aux besoins soulevés dans la littérature sur les champs de l'entrepreneuriat et du processus d'innovation, Notre étude apporte une contribution théorique concernant l'importance d'intégrer une sixième force à l'analyse des cinq forces de Porter, et ce, afin de détecter une fenêtre d'occasion d'affaires et l'émergence d'une idée d'innovation. Le cadre théorique du processus d'innovation proposé pour cette recherche a été vérifié par cette étude empirique pour valider la théorisation des trois étapes du processus d'innovation. Notre

recherche a permis de comprendre l'importance d'analyser les six forces du marché afin d'une part de trouver une idée d'innovation pour répondre aux conditions des environnements (respect des normes, lois des environnements public ou institutionnel) et d'autre part d'assurer que l'innovation répond et respecte toutes les conditions des environnements dans un contexte de TPE/PME avec des ressources limitées. La création de l'innovation de produit, sa justification, ainsi que la création du prototype sont réalisables grâce au partage des connaissances avec un réseau provenant de tous les environnements. De plus, d'un point de vue empirique, la présente recherche vérifie que les compétences managériales du propriétaire-dirigeant, en réalisant l'analyse des six forces du marché, permettent de valoriser ses produits dans un marché fortement concurrentiel (national et international). Le processus d'innovation, tel qu'expliqué dans cette recherche, apporte des éléments clés pour le succès des producteurs agricoles, comme pour d'autres secteurs. Ceci leur permet de répondre aux défis et contraintes de leurs environnements, incluant l'environnement réglementaire et normatif, en créant une innovation adaptée. Dans la foulée, ceci favorise un positionnement stratégique qui répond à la demande des consommateurs ou clients.

Cette recherche comporte des limites liées à la sélection des cas puisque seuls des producteurs-entrepreneurs qui ont eu du succès avec leur innovation de produit ont participé à l'étude. Ainsi, bien que ce soit difficile d'obtenir la participation de cas d'échecs, la sélection des cas dans des recherches futures devrait introduire un nombre d'innovateurs de produits qui ont échoué afin d'évaluer les rétroactions de renforcement obtenues dans l'échantillon actuel. Il serait aussi intéressant de mener une étude pour préciser l'impact des normes gouvernementales sur les pratiques d'innovation dans d'autres domaines que l'agriculture, par exemple la banque ou l'aéronautique, évoquées plus haut.

#### **À propos de l'auteure :**

**Nathalie Lachapelle** détient un doctorat conjoint des universités : McGill, HEC, Concordia et UQAM en administration. Détentrice d'une double diplomation de maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) de l'UQAM et de Paris-Dauphine. Professeure en management des TPE/PME et entrepreneuriat à l'Université TÉLUQ. Ayant plus de 20 ans d'expérience en accompagnement auprès d'entrepreneurs et de TPE/PME. Ses champs de recherche sont : la gestion des connaissances particulièrement pour le management décisionnel et innovateur de l'entrepreneur, le management des TPE/PME, ainsi que le management et les technologies. Vous pouvez joindre l'auteure à [nathalie.lachapelle@teluq.ca](mailto:nathalie.lachapelle@teluq.ca).

#### **Références :**

Argyres, N. & A. M. McGahan. 2002. An interview with Michael Porter. *Academy of Management Executive*, 18(2): 43-52.

Bain, J. S. 1959. *Industrial Organization*. New York, N. Y.: Wiley.

Bansal, P. & J. Knox-Hayes. 2013. The Time and Space of Materiality in Organizations and the Natural Environment. *Organization & Environment*, 26(1): 61-82.

Bérard, L. & P. Marchenay. 2006. Local products and geographical indications: Taking account of local knowledge and biodiversity. *International Social Science Journal*, 58(187): 109-116.

Bijman, J. & J. Tait. 2002. Public policies influencing innovation in the agrochemical, biotechnology and seed industries. *Science and Public Policy*, 29(4): 245-251.

Boehlje, M., M. Roucan-Kaneb & S. Bröring. 2011. Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(5): 53-81.

Brewin, D.G., D.C. Monchuk & M. D.Partridge. 2009. Examining the adoption of product and process innovations in the Canadian food processing industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 57(1): 75-97.

Bucheli, M., J.T. Mahoney & P.M. Vaaler. 2010. Chandler's Living History: The Visible Hand of Vertical Integration in Nineteenth Century Transaction Cost economics Lens. *Journal of Management Studies*, 47(5): 859-883.

Commission Internationale de Commerce des États-Unis. (2018). 100- to 150-Seat Large Civil Aircraft from Canada Do Not Injure U.S. Industry, Says USITC. Consulté le 12 novembre 2018, disponible à : [https://www.usitc.gov/press\\_room/news\\_release/2018/er01261l898.htm](https://www.usitc.gov/press_room/news_release/2018/er01261l898.htm).

Cooper, D. R. & P. S. Schindler. 2000. *Business Research Methods*, 7<sup>th</sup> edition, New York, NY, McGraw-Hill College.

Costa, A. I. A. & W. M. F. Jongen. 2006. New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17: 457-465.

Declerck, F., A., Fourcadet & B. Simottel. 1998. Challenges Facing the Polish and Czech Agri-Food Sectors: Western Agri-Food Investors' Point of View, in EU Integration and Agri-Food Sectors in the Czech Republic and Poland, Proceedings of the International Scientific Conference of the Project Phare ACE P95-2015R., Prague, République tchèque, 108-116.

De Wolf, P., G. McElwee & H. Schoorlemmer. 2007. The European farm entrepreneur: A comparative perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(6): 679-692.

Drucker, P. 1985. *Les entrepreneurs*. Paris, France: L'Expansion Hachette.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Evers, N. 2011. International new ventures in "low tech" sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3): 502-528.

Filion, L. J. 2004. Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1): 35-55.

Filion, L. J. & E. Lima. 2011. Le partage de la vision dans les très petites entreprises. *Entreprendre & Innover*. 9(10), 7-20. Disponible à: URL: [www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2011-1-page-7.htm](http://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2011-1-page-7.htm).

Gade, D.W. 2004. Tradition, territory, and terroir in French viniculture: Cassis, France, and appellation contrôlée. *Annals of the Association of American Geographers*, 94(4): 848-867.

Grundy, T. 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15: 213-229.

Grunert, K. G., A. Baadsgaard, H. Hartvig Larsen & T. Koed Madsen. 1996. *Market Orientation in Food and Agriculture*. London: Kluwer Academic Publisher.

Grunert, K. G., B. B. Jensen, A. M. Sonne, K. Brunso, D. V. Byrne, C. Clausen, A. Friis, L. Holm, G. Hyldig, N. H. Kristensen, C. Lettl & J. Scholderer. 2008. User-oriented innovation in the food sector: relevant streams of research and an agenda for future work. *Trends in Food Science & technology*, 19: 590-602.

Guilbert, S., N. Gontard, & L.G.M. Gorris. 1996. Prolongation of the Shelf-life of Perishable Food Products using Biodegradable Films and Coatings. *Trends in Food Science and Technology*, 29(1-2): 10-17.

Guilbert, S., B. Cuq & N. Gontard. 1997. Recent innovations in edible and/or biodegradable packaging materials. *Food Additives and Contaminants*, 14 (6-7): 741-751.

Hall, J. K., G. A. Daneke & M. J. Lenox. 2010. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25: 439-448.

Harmsen, H., K. G. Grunert & F. Declerck. 2000. Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity. *R&D Management*, 30(2): 151-166.

Indiatsy, C.M., M.S. Mwangi, E.N. Mandere, J.M. Bichanga & G.E. George. 2014. The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd. *European Journal of Business and Management*, 6(16): 2222-2839.

Jamrog, J., M. Vickers & D. Bear. 2007. Building and sustaining a culture that supports innovation, *Human Resource Planning*, 29(3): 9-19.

Julien, P. A. 2008. Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(2): 119-144.

- Krishnan, V. & K. T. Ulrich. 2001. Product development decisions: a review of the literature. *Management Science*, 47(1): 1-21.
- Kor, Y., J. T. Mahoney & S. C. Michael. 2007. Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. *Journal of Management Studies*, 44(7): 1187-1212.
- Labrecque, J., J. C. Dufour & I. Kordich. 2009. Directives pour améliorer le degré de compétitivité du secteur agricole et agroalimentaire canadien, *Rapport de recherche*. Ottawa, Canada : Direction générale de l'examen des programmes, Agriculture et Agroalimentaire du Canada.
- Lachapelle, N. 2014. Le management des compétences innovatrices des producteurs agricoles (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Disponible à : <http://r-libre.teluq.ca/866/>
- Landström, H., G. Harirchi & F. Åströmd. 2012. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7): 1154-1181.
- Lapan, H.E. & G.C. Moschini. 2004. Innovation and trade with endogenous mark failure: The case of genetically modified products. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(3): 634-648.
- Mason, E. S. 1939. Price and production policies of large scale enterprise. *Journal of Economic theory, Am Econ Rev*, 29: 61-74.
- Mason, E. S. 1949. The current state of the monopoly problem in the United States. *Harvard Law Rev*, 62: 1265-1285.
- Meek, W. R., D. F. Pacheco & J. G. York. 2010. The impact of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the environmental entrepreneurship context. *Journal of Business Venturing*, 25: 493-509.
- Miles, M. B. & M. A. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives, 2e édition*. Paris, France: De Boeck Université.
- Morse, J., M. Barrett, M. Mayan, K. Olson & J. Spiers. 2002. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods, IIQM*, 1(2): 13-22.
- Narayanan, V. K & L. Fahey. 2005. The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter's Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis. *Journal of Management Studies*, 42(1): 207-223.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, N. Y.: Oxford University Press.

- North, D. C. 1990. *Institutions, institutional change and economics performance*. Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- OCDE. 2005. Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et interprétation des données sur l'innovation. 3e édition. Disponible à [http://www.oecd.org/document/33/0,3746,fr\\_2649\\_34409\\_35870369\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/33/0,3746,fr_2649_34409_35870369_1_1_1_1,00.html),
- Pacheco, D. F., T. J. Dean, D. & S. Payne. 2010. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25: 464-480.
- Patton, M. Q. 2002. *Designing Qualitative Studies. Methods. 3 édition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, N. Y.: The Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1991. Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, November, December.
- Porter, M. E. 2008. The five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January: 25-40.
- Romer, P. M. 1986. Increasing Returns and Long-Run Growth. *The Journal of Political Economy*, 94(5): 1002-1037.
- Ryan, M. P. 2010. Patent Incentives, Technology Markets, and Public-Private Bio-Medical Innovation Networks in Brazil. *World Development*, 38(8): 1082-1093.
- Scherer, F. M. 1980. *Industrial market structure and economic performance*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Schmitt, C. & F. Janssen. 2012. Regards critiques sur la recherche en entrepreneuriat: Construction, évolution, tendances. *Acte de colloque, 11ème CIFEPME*.
- Schramm, W. 1971. Notes on Case Studies of Structional Media Projects. Washington, D.C.: Working paper for the Academy for Educational Development.
- Schumpeter, J. A. 1965. Economic Theory and Entrepreneurial History. Pp. 45-64 in H.G.J. Aitken (Ed.), *Explorations in Enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.



- Shane, S. A. & S. Venkataraman. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Solow, R. M. 1956. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1): 65-94.
- Stonehouse, G. & B. Snowdon. 2007. Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3): 256-273.
- Sumberg, J. & J. D. Reece. 2004. Agricultural research through a “new product development” lens. *Experimental Agriculture*, 40(3): 295-314.
- Sunding, D. & D. Zilberman. 2001. The agricultural innovation process: Research and technology adoption in a changing agricultural sector. Pp. 207-261 in Gardner, B. L. and G. C. Rausser (Eds.), *Handbook of Agricultural Economics*. Volume 1, Part A, New York, NY: Elsevier.
- Tidd, J. 2001. Innovation management in context: environment organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3): 169-183.
- Teece, D. J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- Torrès, O. 2007. Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité. Pages 23-34, Chapitre I, L. J. Filion (Ed.), *Management des PME, De la création à la croissance*. Saint-Laurent (Montréal), Canada : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Tuomi, I. 1999. *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations*. Helsinki, Finland: Metaxis Arkadiankatu.
- Van der Veen, M. 2010. Agricultural innovation: Invention and adoption or change and adaptation? *World Archaeology*, 42(1): 1-12.
- Van Moorsel, C. H. M., M. F. M. Van Oosterhout, J. M. M. Van Den Bosch, H. J. T. Ruven & J. C. Grutters. 2007. Surfactant protein C mutations in families with idiopathic pulmonary fibrosis. *Nederlands Tijdschrift voor Klinische Chemie en Laboratoriumgeneeskunde*, 32(4): 263-265.
- Van Zanden, J. L. 1991. The first green revolution: the growth of production and productivity in European agriculture, 1870-1914. *Economic History Review*, 44(2): 215-239.
- Wagner Weick, C. 2001. Agribusiness technology in 2010: Directions and challenges. *Technology in Society*, 23(1): 59-72.

Wanlin, P. 2007. L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Actes du colloque. Bilan et perspectives de la recherche qualitative, *Recherches qualitatives*, Hors-Série, 3 : 243-272.

Williamson, O. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, N. Y.: Free Press.

Wilkinson, J. 2002. The final foods industry and the changing face of the global agro-food system. *Sociologia Ruralis*, 42(4): 329-346.

Yin, R. K. 1994 (1989). *Designing Single- and Multiple-Case Studies in Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods, Third Edition*. Thousand Oaks, CA. : Sage Publications.