

Barrières au développement et intentions stratégiques des PME d'exploitation forestière

Etienne St-Jean, candidat au doctorat
Faculté des Sciences de l'Administration,
Pavillon Palasis-Prince, #3885
Université Laval (Québec) G1K 7P4
Tél : (819) 694-0354 Fax: (418) 656-2624
Courriel : etienne.st-jean.1@ulaval.ca

Luc Lebel, professeur titulaire
Faculté de Foresterie et de Géomatique,
Pav. Abitibi-Price, bur. 2123,
Université Laval (Québec) G1K 7P4
Tel. : (418) 656-2131 poste 8835 Fax: (418) 656-5262
Courriel: luc.lebel@sbf.ulaval.ca

Josée Audet, professeure agrégée
Faculté des Sciences de l'Administration,
Pavillon Palasis-Prince, bur. 1640
Université Laval (Québec) G1K 7P4
Tél. : (418) 656-5435 Fax: (418) 656-2624
Courriel : josee.audet@fsa.ulaval.ca

Résumé

Cette recherche vise d'abord à vérifier l'existence de différents types de PME d'exploitation forestière. Nous cherchons aussi à voir si les barrières au développement de l'entreprise et les intentions stratégiques du dirigeant diffèrent selon le type de PME. Les résultats obtenus auprès d'un échantillon de 535 dirigeants de PME forestière démontrent l'existence de deux types de PME d'exploitation forestière. Le premier, que l'on pourrait appeler celui des *grands exploitants diversifiés*, tire une forte proportion de ses revenus d'activités hors de la forêt, contrairement aux *petits exploitants concentrés*, lesquels travaillent habituellement pour un seul donneur d'ordres et exclusivement en forêt. Les *petits exploitants concentrés* vont davantage indiquer l'incertitude économique et les coûts d'exploitation comme des freins à leur développement, en comparaison avec les *grands exploitants diversifiés*. Les intentions stratégiques manifestées par les dirigeants de ces deux types de PME sont aussi fondamentalement différentes. Ainsi, malgré le contexte économique difficile du secteur forestier, les *grands exploitants diversifiés* disent vouloir poursuivre à la fois leur diversification à l'extérieur de la forêt mais aussi leur croissance dans le secteur forestier, tandis que les *petits exploitants concentrés* souhaitent mettre de l'avant des stratégies de retrait du secteur, comme la vente de l'entreprise ou la réduction des activités d'affaires. Considérant que certaines barrières au développement affectent davantage les *petits exploitants concentrés*, une transition vers une augmentation de l'envergure de leurs opérations forestières ainsi qu'un soutien à la diversification pourraient être des voies à privilégier pour assurer leur pérennité.

Thèmes 13 (PME : Croissance et concentration), 18 (PME et organisation) et 19 (PME proximité et développement local).

Barrières au développement et intentions stratégiques des PME d'exploitation forestière

Résumé

Cette recherche vise d'abord à vérifier l'existence de différents types de PME d'exploitation forestière. Nous cherchons aussi à voir si les barrières au développement de l'entreprise et les intentions stratégiques du dirigeant diffèrent selon le type de PME. Les résultats obtenus auprès d'un échantillon de 535 dirigeants de PME forestière démontrent l'existence de deux types de PME d'exploitation forestière. Le premier, que l'on pourrait appeler celui des *grands exploitants diversifiés*, tire une forte proportion de ses revenus d'activités hors de la forêt, contrairement aux *petits exploitants concentrés*, lesquels travaillent habituellement pour un seul donneur d'ordres et exclusivement en forêt. Les *petits exploitants concentrés* vont davantage indiquer l'incertitude économique et les coûts d'exploitation comme des freins à leur développement, en comparaison avec les *grands exploitants diversifiés*. Les intentions stratégiques manifestées par les dirigeants de ces deux types de PME sont aussi fondamentalement différentes. Ainsi, malgré le contexte économique difficile du secteur forestier, les *grands exploitants diversifiés* disent vouloir poursuivre à la fois leur diversification à l'extérieur de la forêt mais aussi leur croissance dans le secteur forestier, tandis que les *petits exploitants concentrés* souhaitent mettre de l'avant des stratégies de retrait du secteur, comme la vente de l'entreprise ou la réduction des activités d'affaires. Considérant que certaines barrières au développement affectent davantage les *petits exploitants concentrés*, une transition vers une augmentation de l'envergure de leurs opérations forestières ainsi qu'un soutien à la diversification pourraient être des voies à privilégier pour assurer leur pérennité.

Thèmes 13 (PME : Croissance et concentration), 18 (PME et organisation) et 19 (PME proximité et développement local).

1. Introduction

Dès la fin des années 1970, les activités industrielles dans les forêts de l'est du Canada ont évolué rapidement d'une structure presque entièrement contrôlée par les grandes compagnies de pâtes et papiers vers une organisation plus flexible et décentralisée, caractérisée par un recours généralisé à la sous-traitance (Mercure, 1996). Autrefois salarié à l'emploi d'une compagnie, l'entrepreneur forestier sous-traitant est devenu un chef d'entreprise. En tant que premier responsable des opérations qui lui ont été imparties, l'entrepreneur doit posséder des compétences diversifiées, de plus en plus complexes. Ainsi, l'industrie forestière compte maintenant de nombreux entrepreneurs forestiers qui, en plus d'assurer des emplois en région éloignées des centres urbains, contribuent au développement économique de leur communauté.

Ces derniers temps, on constate que la situation financière des entrepreneurs forestiers est précaire, autant en Amérique du Nord que dans le nord de l'Europe (Jamieson, 2006; Pauser, 2004; Petit, 2002). Pourtant, peu de recherches mettent en exergue leurs difficultés. Bronson (1999) soutient que les entrepreneurs forestiers, malgré le fait qu'ils soient souvent mis à l'écart des analyses économiques, contribuent de manière substantielle au développement de leur communauté et jouent un rôle important en termes de maintien des emplois locaux et de stabilité économique. Considérant que plusieurs régions rurales sont touchées par cette crise et que de nombreux emplois sont en jeu, il devient alors pertinent de s'intéresser aux facteurs pouvant contribuer à la survie de ces entreprises.

Or, on connaît très peu de choses à propos des entreprises d'exploitation forestière. Des recherches ont certes mis en évidence la volonté de croissance et d'innovation des propriétaires de forêt ainsi que les barrières à l'exploitation de leurs terres (par exemple Rametsteiner et Weiss (2004), Lunnan *et al.* (2004) ou Šálka *et al.* (2006)). Mais à notre connaissance, de pareilles études n'ont jamais été effectuées auprès des entrepreneurs qui œuvrent dans l'exploitation forestière. Et malgré une vision qui, à première vue, pourrait les considérer comme de simples exécutants à la solde de grandes corporations, il est permis de croire qu'il pourrait exister une certaine hétérogénéité dans l'orientation stratégique qu'ils désirent insuffler à leur entreprise. Ainsi, certains pourraient exhiber des comportements entrepreneuriaux de manière plus marquée que d'autres.

Cette recherche vise donc d'abord à combler une lacune au niveau du portrait des entreprises d'exploitation forestière et de leurs entrepreneurs. Dans quelle mesure ces entreprises sont-elles dépendantes des scieries et des papeteries qui leur délèguent les activités de coupe, de transport et de construction de chemins forestiers ? Quelles sont les principales barrières à leur développement ? Est-ce que ces entrepreneurs sont en mesure de faire face à la crise forestière que connaît actuellement le Canada ? Est-ce que le contexte affecte leurs intentions stratégiques pour les années futures ? Pour répondre à ces questions, nous allons d'abord présenter les rares recherches qui se sont intéressées aux PME d'exploitation forestière. Par la suite, à partir de données empiriques obtenues en 2006-2007, nous procéderons à une analyse de regroupement afin de définir des catégories d'entreprises d'exploitation forestière. Une fois en possession de cette information, nous traiterons des différentes barrières à leur développement, des changements au niveau de leur rentabilité des dernières années ainsi que de leurs intentions stratégiques futures, le tout dans le but de faire ressortir les principaux enjeux de la gestion stratégique de leur entreprise.

2. Situation des PME d'exploitation forestière

L'industrie forestière québécoise traverse des moments difficiles. Elle est confrontée à des problèmes d'ordre à la fois structurels et conjoncturels. Hausse du coût de la fibre, taux de change qui désavantage les exportations vers les États-Unis, imposition de droits compensatoires sur le bois d'œuvre par les américains, hausse du coût de l'énergie, baisse du prix du bois d'œuvre et de certains papiers, rareté croissante de la ressource : les problèmes de l'industrie québécoise sont sérieux et nombreux. Comme preuve, de nombreuses usines de sciage et de fabrication de papier ont récemment réduit leurs effectifs ou même arrêté leurs activités. Pour les entrepreneurs forestiers, cette crise ne menace pas que leur emploi, elle met aussi en péril leur situation économique personnelle, laquelle est intimement liée aux finances de leur entreprise. S'ils veulent surmonter cette crise, ils devront relever avec succès d'importants défis.

Au Québec, l'exploitation forestière demeure exercée de façon prédominante par les grands industriels (Blais et Chiasson, 2005). Les entrepreneurs forestiers offrent donc essentiellement des services de coupe d'arbre, de construction de chemins forestiers ou de transport de billes à ces grandes entreprises industrielles. En conséquence, ils se retrouvent dans une situation de sous-traitance, comme l'indique Legendre (2005). Selon lui, en étudiant l'évolution des contrats de sous-traitance dans l'industrie forestière, il s'aperçoit que les responsabilités et les risques sont repoussés sur les épaules des petits exploitants forestiers, lesquels sont « [...] complètement dépendants économiquement et financièrement des [grandes compagnies] et ayant pratiquement perdu leur autonomie organisationnelle » (Legendre, 2005, p. 140). Cette réalité est palpable lorsque l'on analyse le discours des analystes économiques canadiens, qui considèrent les petites entreprises d'exploitation forestière comme dépendantes de grandes organisations, avec comme principal objectif de procurer à ces dernières une flexibilité pour soutenir leurs restructurations dans une économie post-Fordiste, comme le met en évidence Bronson (1999).

En outre, les entrepreneurs forestiers québécois de récolte, de transport et de voirie sont très majoritairement en situation de dépendance commerciale, en ne travaillant que pour quelques grands donneurs d'ordre, lesquels leur imposent les parterres de coupe et les taux qui leurs seront payés pour l'approvisionnement en bois, notamment. Par exemple, nos données indiquent que 49,4% des entrepreneurs forestiers québécois ont un seul client qui contribue à la totalité de leur chiffre d'affaires et 81,1% ont seulement trois clients ou moins (PREFoRT, 2007). Cette situation de dépendance commerciale pourrait influencer grandement leur performance et réduire leur marge de manœuvre stratégique. En sachant que l'émergence des entrepreneurs forestiers est la conséquence d'un choix stratégique des grandes entreprises de produits forestiers de se concentrer sur leur compétence fondamentale, en impartissant les activités de coupe, de transport et de construction de chemins forestiers, il est permis de penser que ce ne sont pas tous les propriétaires dirigeants des entreprises d'exploitation forestière qui exhibent des comportements entrepreneuriaux, tels que l'innovation, la recherche de croissance et de profits (Carland *et al.*, 1984; Fillion, 2005; Gartner, 1989).

D'ailleurs, dans la documentation qui s'intéresse à la domination commerciale, on suggère que la dépendance d'une PME envers un ou quelques clients finit par réduire le comportement entrepreneurial du dirigeant, lequel pourrait être tenté de se contenter de sa relation de sous-contractant (Wilson et Gorb, 1983). D'autant plus que dans le domaine forestier, le donneur d'ordre impose différents aspects au niveau de la prestation du travail de l'entrepreneur forestier, par exemple en imposant des restrictions sur la longueur des billots, sur la quantité

de bois coupé et même sur certaines méthodes et outils de travail. Dans cette perspective, il devient plus difficile pour l'entrepreneur d'innover, même si cet aspect est souvent considéré comme fondamental pour reconnaître la présence d'un acte entrepreneurial (par exemple Risker (1998)).

Dans bien des cas, comme le soulèvent Holmlund et Kock (1996), le sous-contractant n'a pas d'autres choix que de se conformer aux directives du grand donneur d'ordre, même si parfois cela résulte par une production non profitable. Conséquemment, on recommande aux petites entreprises qui sont dépendants d'un grand client de se diversifier pour réduire les risques (Henricks, 1993). La réduction de la dépendance commerciale permet à la PME de mieux négocier le prix de ses produits et services avec de grandes organisations (Wilson et Gorb, 1983). Dans le secteur des fermes, on observe que la diversification peut être utile d'abord pour réduire la dépendance envers un seul produit mais aussi répondre aux besoins des clients, pour utiliser des ressources excédentaires ou pour obtenir une synergie des produits, des marchés ou de la technologie (McElwee, 2006). Néanmoins, il est incertain si cette mesure est applicable au secteur de la récolte forestière, particulièrement dans l'est du Canada.

Aussi, le fait d'être une petite entreprise située en région rurale influencerait négativement les possibilités de croissance (Felsenstein et Schwartz, 1993). On cible particulièrement la difficulté de faire connaître ses produits et services (Shield, 2005). Les entrepreneurs en régions rurales mentionnent aussi parfois le manque de support à leur entreprise ainsi que le manque d'information à propos de ce support (Fieldsend et Nagy, 2006). Les contraintes de réglementation ainsi que d'incertitude économique sont deux facteurs soulevés dans le secteur de l'ébénisterie, soit dans la 2^e transformation des produits de la forêt (Mäkinen et Selby, 2006). Dans le secteur de l'agriculture, McElwee (2006) recense plusieurs barrières au développement des fermes soulevées par différents auteurs, comme les économies d'échelle, les besoins élevés en capitaux au démarrage, l'accès aux réseaux de distribution, la législation et la réglementation, le manque d'habiletés de gestion des fermiers le manque d'esprit entrepreneurial ou la faible proximité aux marchés, pour ne nommer que ceux-là. En ce qui concerne les entreprises d'exploitation forestière, leur situation de dépendance commerciale et la spécificité de leurs activités amène des contraintes qui sont elles aussi spécifiques et peu ou pas connues.

3. Méthode

3.1.1. Échantillon

Les données de cette recherche ont été collectées dans le cadre du Programme de Recherche sur les Entrepreneurs Forestiers de Récolte et de Transport (PREFoRT). En octobre 2006, un peu plus de 2500 entrepreneurs forestiers ont été invités par courrier à participer à un sondage, ceci représentant pratiquement l'ensemble de la population d'entrepreneurs forestiers québécois. Un mois plus tard, une carte de rappel était envoyée à ceux n'ayant pas répondu au premier envoi. Finalement, en décembre, le questionnaire fut posté une nouvelle fois à tous les non-répondants. Au total, 717 entrepreneurs ont complété le sondage postal, pour un taux de réponse de 28%. Le questionnaire comportait plus de 80 questions, la plupart fermées, permettant de dresser un portrait assez complet des répondants et de leur entreprise. Selon Armstrong et Overton (1977) il est raisonnable d'associer les répondants tardifs aux non-répondants. Une analyse partielle des réponses fournies par les entrepreneurs ayant répondu

avant l'envoi de la carte de rappel indique qu'elles ne sont pas significativement différentes de celles obtenues par ceux ayant répondu après cette date, ce qui suggère l'absence d'un biais causé par les non-répondants.

3.1.2. Mesures

Pour connaître les *intentions stratégiques* du dirigeant, il lui a été demandé d'identifier la ou les stratégies qui correspondaient le mieux à son plan pour les prochaines cinq années. Parmi celles énoncées, il y avait « élargir la taille de votre entreprise forestière » correspondant à une stratégie de croissance dans le secteur forestier, « diversifier votre entreprise pour mener des activités non forestières » correspondant à une stratégie de diversification, et d'autres stratégies de vente, de fermeture ou de réduction de la taille de l'entreprise, correspondant à une stratégie de retrait des opérations forestières.

Pour la *profitabilité*, une mesure subjective relative a été utilisée plutôt qu'une mesure absolue. Nous avons en effet craint d'incommoder les répondants en leur demandant d'indiquer le montant des profits de leur entreprise. Ils devaient plutôt nous préciser dans quelle mesure la profitabilité de leur entreprise avait augmenté, était demeurée stable ou avait diminué au cours des cinq dernières années. Considérant que les entrepreneurs forestiers sont au cœur d'une crise économique sectorielle, il nous a semblé qu'une mesure relative permettrait de cibler ceux qui réussissent à tirer leur épingle du jeu dans ces conditions difficiles.

Quant aux *barrières au développement*, des items pour les identifier ont été élaborés suite à des groupes de discussion composés d'entrepreneurs forestiers. Dans le cadre de ces rencontres, les répondants devaient discuter entre eux des obstacles qu'ils voyaient au développement de leur entreprise. Dix-huit items sont ressortis de ces discussions, lesquels ont été inclus au sondage postal. De façon plus spécifique, les répondants devaient noter l'importance des obstacles au développement, au maintien ou à l'expansion de leur entreprise, de 1 (pas important) à 3 (extrêmement important).

3.1.3. Analyse de regroupement

Pour dresser un portrait des PME d'exploitation forestière, une analyse de regroupement sur quatre variables pouvant caractériser ces entreprises a été réalisée. Nous avons utilisé l'âge de l'entreprise, sa taille en nombre d'employés, le nombre d'associés et le pourcentage de revenus provenant d'autres sources que la forêt. D'abord, l'utilisation de l'âge s'avère indispensable du fait qu'une vague importante de PME forestières ont été démarrées il y a une vingtaine d'années lorsque les grandes entreprises industrielles ont décidé de donner en sous-traitance les services de coupe, de transport et de construction de chemins. Dans la plupart des cas, les entreprises ont été démarrées par des employés de ces grandes entreprises et avec leur appui, un cas typique d'essaimage. Il est donc possible que l'âge de l'entreprise puisse discriminer différentes catégories d'entreprises. Ensuite, le nombre d'employés a été utilisé afin de tenir compte de la taille de l'entreprise, laquelle affecte forcément la gestion et les possibilités stratégiques. Le nombre d'associés a été inclus dans l'analyse de regroupement du fait que cette variable a une incidence sur la croissance de l'entreprise et sur les choix stratégiques (par exemple Eisenhardt et Schoonhoven (1990)). Le pourcentage de revenus provenant d'autres sources que la forêt permet de prendre en considération le niveau de diversification de l'entreprise, étant donné son influence positive dans la réduction du niveau de dépendance envers un grand client ou envers un secteur industriel (Henricks, 1993). D'autres variables auraient pu être considérées dans l'analyse, par exemple le chiffre

d'affaires, mais elles ont été exclues du fait qu'elles étaient trop fortement corrélées aux autres, ce qui aurait pu fausser les résultats de l'analyse.

4. Résultats

4.1. Les catégories de PME d'exploitation forestière

Pour identifier les différentes catégories de PME forestières, la méthode Aikaike a été utilisée, notamment afin de déterminer le nombre de regroupements idéaux. Toutes les variables sélectionnées pour l'analyse se sont avérées significatives à $p \geq 0,05$ pour discriminer les regroupements. Ainsi, comme on peut le voir au [Tableau 1](#), il en ressort deux catégories de PME d'exploitation forestière. La première, que l'on pourrait appeler les *grands exploitants diversifiés*, regroupe des entreprises qui possèdent un nombre plus élevé d'employés et d'actionnaires et sont davantage âgées et diversifiées dans d'autres secteurs que celui de la forêt. Malgré leur appellation de « grands exploitants », ces entreprises sont tout de même des PME puisqu'elles n'ont en moyenne qu'à peine vingt employés. L'autre catégorie regroupe les exploitants qu'on pourrait nommer les *petits exploitants concentrés*. À l'inverse des précédents, leur entreprise possède moins d'employés et d'actionnaires, est plus jeune et ses activités sont concentrées quasi-exclusivement dans le secteur forestier. Ce portrait est assez fidèle à celui dressé dans une recherche qualitative effectuée précédemment dans la forêt boréale québécoise (D'Amours, 1999).

Tableau 1. Les deux catégories d'entrepreneur forestier

	Les grands exploitants diversifiés			Les petits exploitants concentrés		
	n = 95 (20,1%)			n = 377 (79,9%)		
	Moyenne	Médiane	Écart-type	Moyenne	Médiane	Écart-type
Âge de l'entreprise	22,18	20	13,598	16,77	15	9,163
Nombre d'employés	19,69	10	26,381	3,53	2	3,930
Nombre d'associés	1,73	1	2,039	0,28	0	0,511
% de revenus d'autre source que la forêt	29,52	15	32,835	1,57	0	5,185

Les activités des entrepreneurs en forêt sont concentrées essentiellement dans la récolte du bois, dans le transport et dans la construction de chemins forestiers (voirie). Les deux types d'entreprises forestières identifiées par l'analyse de regroupement se distinguent sur deux de ces activités. À la lecture du [Tableau 2](#), on constate que les grands exploitants diversifiés sont davantage investis dans les activités de voirie et de transport que les petits exploitants concentrés. Ainsi, leur diversification ne se limite pas à l'extérieur du secteur forestier mais aussi à l'intérieur des principales activités forestières. Seules les activités de récolte ne permettent pas de discriminer la catégorie d'entreprise forestière, la majorité des entrepreneurs forestiers étant investie dans ce type d'opération.

Nous avons aussi voulu savoir si les deux types d'entreprise se distinguaient au niveau de l'importance qu'accorde leur entrepreneur à certaines activités. Sur une échelle Likert de 1 = « Pas du tout important » à 5 = « Extrêmement important », on remarque rapidement que les grands exploitants diversifiés vont davantage mettre l'emphasis sur les tâches administratives ainsi que sur la planification et la supervision des opérations sur le terrain que

Tableau 2. Les différentes activités forestières selon le type d'entreprise

	Les grands exploitants diversifiés	Les petits exploitants concentrés	Pourcentage total	Sig. ^a
Sans activités de récolte	42,1%	35,8%	37,1%	0,257
Avec activités de récolte	57,9%	64,2%	62,9%	
Sans activités de transport	53,7%	68,4%	65,5%	0,007***
Avec activités de transport	46,3%	31,6%	34,5%	
Sans activités de voirie	62,1%	88,1%	82,8%	0,000***
Avec activités de voirie	37,9%	11,9%	17,2%	

^a Un test de Goodman & Kruskal tau a été effectué avec la catégorie d'entreprise forestière comme variable dépendante

* = $p \leq 0.10$, ** = $p \leq 0.05$, *** = $p \leq 0.01$

les petits exploitants concentrés (voir [Tableau 3](#)). Leur taille relativement grande les oblige à se concentrer sur les tâches qui concernent la gestion. Les petits exploitants concentrés, quant à eux, vont davantage accorder de l'importance à la mécanique et à l'entretien de l'équipement ainsi qu'à l'opération de la machinerie. Cependant, le nombre de moyens utilisés pour mesurer le rendement n'est pas significativement différent, même si l'on constate que les grands exploitants en utilisent légèrement plus.

Mis en fo
police : Au

Mis en fo
police : Au
l'orthograp

Supprime

Tableau 3. Importance accordée à certaines tâches selon le type d'entreprise

	Les grands exploitants diversifiés	Les petits exploitants concentrés	Test t
	Moyenne	Moyenne	
Tâches administratives	3,26	2,57	0,000***
Mécanique et entretien	3,43	3,89	0,001***
Opération de la machinerie	3,58	4,35	0,000***
Planification/supervision opérations	3,94	3,51	0,002***
Nb. moyens utilisés pour rendement	2,80	2,51	0,177

* = $p \leq 0.10$, ** = $p \leq 0.05$, *** = $p \leq 0.01$

4.2. Les barrières au développement

Afin d'identifier certaines catégories de barrières au développement, une analyse factorielle exploratoire a été réalisée. Pour ce faire, on a utilisé les données recueillies lors du sondage relativement aux dix-huit items détaillant les contraintes au développement des PME forestières. Les items ayant une *communalité* inférieure à 0,50 ont été enlevés, un à la fois, en retranchant systématiquement la plus faible *communalité*. Six items ont ainsi été retranchés de l'analyse. Une solution à quatre facteurs, expliquant 59,9% de la variance, a été trouvée (voir [Tableau 4](#)). Chaque item devait se charger à au moins 0,50 sur le facteur et ne pas se charger à plus de 0,50 sur les autres. Les alphas Cronbach pour chacun des facteurs varient de 0,61 à 0,69, ce qui est relativement bas mais généralement accepté lors de l'utilisation de nouvelles mesures (Pedhazur et Schmelkin Pedhazur, 1991).

Mis en fo
police : Au

Supprime

Tableau 4 Analyse factorielle des barrières au développement des entreprises d'exploitation forestière				
	Coûts de la main-d'œuvre	Incertitude économique	Coûts d'exploitation	Règlementation contraignante
Coûts des av. sociaux aux employés trop élevés	,754			
Coûts de formation des trav. forest. trop élevés	,713			
Coûts de la m.-d'o. trop élevée	,706			
Durée des contrats trop courte		,701		
Avenir de l'exploitation forestière incertain		,677		
Trop de concurr. entre les entr. pour les contrats		,607		
Revenus générés par l'entreprise insuffisants		,574		
Coûts d'exploitation à la hausse			,822	
Coûts d'assurance pour l'équipement trop élevés			,741	
Frais liés à la CSST trop élevés			,551	
Règlements forestiers locaux trop nombreux				,842
Règlementation environn. trop contraignante				,798
α Cronbach	,686	,619	,611	,641

Comme on peut le constater, deux facteurs sont liés aux coûts, soit les coûts de la main-d'œuvre et les coûts d'exploitation. Un autre facteur concerne l'incertitude économique, causée par l'avenir incertain ou la durée des contrats qui est trop courte, et le dernier facteur concerne les contraintes liées à la réglementation.

Ces barrières ne semblent pas affecter également les deux types d'entreprises d'exploitation forestière. En effet, comme on le constate au [Tableau 5](#), l'incertitude économique et les coûts d'exploitation semblent moins importants pour les grands exploitants diversifiés. En étant diversifiés dans d'autres secteurs que la forêt, les effets négatifs de la crise qui secoue l'industrie forestière sont alors moins importants pour eux. De plus, en ayant un plus grand volume d'affaires et en utilisant leur machinerie dans d'autres secteurs, ils peuvent davantage absorber les coûts fixes et bénéficier d'économies d'échelle. On remarque que les coûts de la main-d'œuvre ainsi que la réglementation contraignante semblent affecter également les deux catégories d'entreprise. Ce n'est pas très surprenant, en considérant que les coûts de la main-d'œuvre ne bénéficient pas d'économies d'échelle et sont semblables d'une entreprise à l'autre, tout comme la réglementation, laquelle s'applique à l'ensemble des PME du secteur.

Mis en fo
police : Au
Supprime

Tableau 5. Différences des barrières au développement selon la catégorie d'entreprise			
	Grands exploitants diversifiés	Petits exploitants concentrés	Test t
	Moyenne	Moyenne	
Incertitude économique	2,56	2,66	0,038**
Coûts de la main-d'œuvre	2,32	2,32	0,886
Coûts d'exploitation	2,73	2,80	0,046**
Règlements contraignants	2,33	2,31	0,776

* = $p \leq 0.10$, ** = $p \leq 0.05$, *** = $p \leq 0.01$

En plus de la catégorie d'entreprise, le profil de l'entrepreneur forestier influence aussi la perception des barrières au développement de leur entreprise. Par exemple, l'âge est positivement relié à la perception d'incertitude économique et de réglementation contraignante comme barrières au développement (voir [Tableau 6](#)). Au niveau de la scolarité, nous observons une relation inverse avec la plupart des barrières au développement, soit celles des coûts de la main-d'œuvre et d'exploitation ainsi qu'au niveau de l'incertitude économique. Finalement, l'expérience semble influencer la perception que la réglementation est davantage contraignante.

Tableau 6. Corrélations^a entre les barrières au développement perçues et le profil du dirigeant

	Âge	Scolarité	Expérience
Incertaineté économique	0,088**	-0,077*	0,058
Coûts de la main-d'œuvre	0,065	-0,094**	0,031
Coûts d'exploitation	0,025	-0,082*	0,010
Règlements contraignants	0,113***	-0,048	0,135***

^a Rho de Spearman

* = $p \leq 0.10$, ** = $p \leq 0.05$, *** = $p \leq 0.01$

Lorsque l'on compare les entrepreneurs forestiers dont les profits sont stables ou en croissance avec ceux dont les profits sont en déclin, on s'aperçoit que les barrières à leur développement semblent beaucoup moins importantes (voir [Tableau 7](#)). En fait, les perceptions d'incertitude économique, de coûts de la main-d'œuvre et d'exploitation et de la réglementation contraignante sont significativement moins importantes pour eux.

Tableau 7. Différences des barrières au développement selon la variation de la profitabilité

	Profits en déclin	Profits stables ou en croissance	
	Moyenne	Moyenne	Test t
Incertaineté économique	2,74	2,51	0,000***
Coûts de la main-d'œuvre	2,39	2,25	0,002***
Coûts d'exploitation	2,82	2,74	0,014***
Règlements contraignants	2,38	2,22	0,005***

* = $p \leq 0.10$, ** = $p \leq 0.05$, *** = $p \leq 0.01$

4.3. Changement dans la profitabilité et intentions stratégiques

Si le niveau de dépendance envers un grand client influence négativement la profitabilité des PME, il devrait y avoir une différence de profitabilité entre les deux types d'entreprise. En effet, les grands exploitants diversifiés devraient être moins dépendants d'un client influent puisqu'ils sont actifs dans d'autres secteurs que celui de la forêt. Or, lorsque l'on compare la variation de leurs profits, il n'y a pas de différence significative (voir [Tableau 8](#)). Le fait d'appartenir à l'un ou l'autre des types d'entreprises d'exploitation forestière n'influence pas la variation de la profitabilité. Ce constat semble indiquer que les opportunités de dégager du profit de l'exploitation de l'un ou de l'autre type d'entreprise forestière sont équivalentes.

Tableau 8. Lien entre le type d'entreprise forestière et la profitabilité

	Les grands exploitants diversifiés	Les petits exploitants concentrés	Sig.^a
Profits à la baisse	19,6%	80,4%	0,618
Profits stables	21,9%	78,1%	
Profits en croissance	14,0%	86,0%	
Total	19,8%	80,2%	

^a Un test de Goodman & Kruskal tau a été effectué avec la variation de la profitabilité comme variable dépendante

* = $p \leq 0.10$, ** = $p \leq 0.05$, *** = $p \leq 0.01$

Si les deux types d'entreprises forestières n'exhibent pas de différences quant à la variation des profits, leurs dirigeants ont néanmoins des intentions stratégiques fondamentalement différentes. Comme on peut le voir au [Tableau 9](#), les grands exploitants diversifiés souhaitent d'abord croître et se diversifier simultanément, ensuite ils visent à se diversifier uniquement et finalement, à croître dans le secteur forestier. Les petites entreprises concentrées, quant à elles, visent des stratégies leur permettant de quitter l'entrepreneuriat, tel trouver ou former la relève, vendre ou liquider les actifs de l'entreprise ou, tout simplement, cesser les opérations. Bref, on constate que les grands exploitants diversifiés sont davantage enclins à mettre de l'avant des stratégies de croissance, autant dans le secteur forestier que dans d'autres secteurs.

Mis en fo
police : Au

Supprime

Tableau 9. Les choix stratégiques selon le type d'entreprise forestière

	Croissance	Diversification	Croissance et diversification	Stratégie de retrait	Sig.^a
Grandes diversifiées	8,7%	32,6%	7,6%	51,1%	0,000***
Petites concentrées	8,2%	17,0%	3,3%	71,5%	
Total	8,3%	20,1%	4,2%	67,4%	

^a Un test de Goodman & Kruskal tau a été effectué avec le choix stratégique comme variable dépendante

* = $p \leq 0.10$, ** = $p \leq 0.05$, *** = $p \leq 0.01$

5. Discussion

Comme nous avons pu le constater, il existe deux catégories distinctes de PME d'exploitation forestière. Le groupe des *grands exploitants diversifiés*, qui représentent plus ou moins 20% de ces entreprises, est le seul dont le dirigeant de l'entreprise souhaite mettre de l'avant une stratégie de développement de l'entreprise pour les années à venir. Ces entreprises vont rechercher la croissance, autant dans le secteur forestier que par une diversification dans d'autres marchés. Nos résultats rejoignent la typologie de Julien et Marchesnay (1996), qui distingue les entrepreneurs « PIC » des entrepreneurs « CAP », les premiers visant d'abord la pérennité, ensuite l'indépendance et en dernier ressort la croissance, contrairement aux seconds, pour qui la croissance prime sur l'autonomie et la pérennité. Quant aux dirigeants des *petits exploitants concentrés*, lesquels représentent la très grande majorité de la population des PME forestières, leur comportement s'apparente davantage à celui des « propriétaires-dirigeants » de « petites entreprises », selon la distinction proposée par Carland *et al.* (1984).

Selon ces auteurs, pour les « propriétaires-dirigeants » l'entreprise est fondamentalement une source de revenus et une manière de créer leur propre emploi. Pour notre part, nous avons constaté que les *petits exploitants concentrés* vont davantage mettre l'emphasis sur les tâches d'opérateur, en accordant beaucoup d'importance à la mécanique et à l'entretien de l'équipement et en opérant eux-mêmes la machinerie. Face au contexte économique difficile de l'industrie forestière, ils vont principalement choisir de quitter les affaires en vendant leur entreprise, en recherchant un successeur ou même en réduisant ou cessant leurs opérations forestières.

Si nous avons pu mettre en lumière les quatre principales barrières au développement des entreprises d'exploitation forestière, nous avons aussi constaté qu'elles ne semblent pas affecter de manière égale les deux types de PME. La plus grande contrainte observée, soit celle des coûts d'exploitation, affecte davantage les petits exploitants concentrés, sans doute parce qu'ils ne peuvent bénéficier d'économies d'échelle, étant donné leur taille. La deuxième barrière la plus importante est l'incertitude économique. Étant donné la crise qui sévit actuellement, il est tout à fait logique que les entrepreneurs forestiers mettent de côté leurs plans de développement, en attendant des jours meilleurs. Néanmoins, les grands exploitants diversifiés sont moins affectés que les autres, possiblement à cause de leur diversification dans d'autres secteurs d'activités que la forêt. Dans le secteur de l'agriculture, c'est d'ailleurs la recommandation que font certains gouvernements en encourageant les fermes à se diversifier afin de palier aux problèmes de surcapacité de production (Ilbery, 1991). Les coûts de la main-d'œuvre et la réglementation contraignante, les deux dernières barrières, affectent également les deux groupes. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit, dans les deux cas, de facteurs externes qui limitent la marge de manœuvre. Au niveau de la main-d'œuvre, les technologies utilisées sont essentiellement les mêmes, peu importe la taille de l'entreprise. De plus, les conditions de travail sont fortement déterminées par des conventions collectives qui laissent peu de marge de manœuvre à l'entrepreneur. Dans le cas de la réglementation, la législation est bien sûr la même pour toutes les entreprises.

Ces barrières doivent cependant être relativisées. D'abord, nous avons remarqué que les entrepreneurs forestiers les plus âgés percevaient l'incertitude économique et la réglementation contraignante comme étant de plus grandes barrières au développement que pour les jeunes entrepreneurs. Considérant que les législations environnementales se sont accentuées ces dernières années, il est probable que la nouvelle génération d'entrepreneurs se soit habituée à ces contraintes, contrairement aux plus vieux. À l'exception de la réglementation contraignante, les trois autres barrières sont corrélées négativement avec la scolarité. Il semble donc que plus la scolarité est grande, moins les barrières sont perçues comme étant importantes. En outre, les entrepreneurs forestiers dont les profits sont en déclin depuis les dernières années vont percevoir toutes les barrières comme étant plus importantes que pour ceux dont les profits sont stables ou en croissance. Puisque ces barrières devraient affecter également l'ensemble des entrepreneurs forestiers, peu importe leur niveau de rentabilité, il est probable qu'ils attribuent une plus grande part de leurs problèmes à des facteurs externes, comme l'incertitude économique, la hausse des coûts ou la réglementation, plutôt que de l'attribuer à leurs habiletés de gestion ou à leurs choix stratégiques. Bref, bien que ces contraintes existent et affectent les entrepreneurs, leur influence perçue est définitivement relative et elle est influencée en fonction des caractéristiques de l'entrepreneur et de la performance de son entreprise.

Contrairement à ce qu'on aurait pu s'attendre, le plus grand niveau de diversification des *grands exploitants diversifiés* ne semble pas influencer positivement la variation de leurs

profits. Dans un contexte de dépendance commerciale de l'entrepreneur forestier envers un grand donneur d'ordre, la diversification aurait pu placer la PME dans une meilleure position de négociation envers la papetière ou la scierie, non seulement parce qu'elle est davantage présente dans les différentes activités sous-contractées mais aussi parce qu'elle fait des affaires dans d'autres marchés que ceux relatifs à la forêt. Ici, il est probable que la méthode utilisée ait pu fausser ce résultat. En effet, nous avons utilisé la variation du profit au cours des cinq dernières années plutôt qu'une mesure du profit de manière absolue. En conséquence, il est possible que les marges de profit n'aient pas variées pour les deux types d'entrepreneur mais rien n'indique si les marges de l'un ne seraient pas supérieures à l'autre. Ce constat pourrait aussi suggérer que la rentabilité n'est pas négativement influencée par l'inégalité du pouvoir de négociation avec un seul grand client. Comme l'a démontré Mäkinen (1993), les entrepreneurs forestiers finlandais pouvaient obtenir des résultats financiers satisfaisants s'ils travaillaient pour un seul bon donneur d'ouvrage, lequel fournissait suffisamment de travail intéressant à l'entrepreneur.

Notre recherche a aussi permis de constater qu'il existe un lien entre la taille de l'entreprise et le choix de se diversifier. En effet, les plus grandes PME du secteur sont aussi les plus diversifiées et sont celles qui vont sélectionner la diversification comme principale stratégie, contrairement aux petites concentrées, lesquelles vont davantage choisir une stratégie de retrait. Le manque d'habiletés, de compétences ou certaines différences psychologiques pourraient expliquer pourquoi certains entrepreneurs choisissent de se retirer plutôt que de diversifier leur entreprise dans d'autres secteurs. En effet, cette situation est très semblable aux choix stratégiques des entrepreneurs dans le secteur des fermes, qui vont opter pour la diversification seulement lorsque leur entreprise possède un certain niveau de chiffre d'affaires, permettant à l'entrepreneur de financer sa diversification (Meert *et al.*, 2005). Dans le cas des fermiers, le choix de se diversifier n'est pas conditionné par la volonté de se retirer de l'agriculture mais plutôt pour obtenir des revenus permettant de soutenir les activités agricoles. Or, on a aussi fait mention que les habiletés requises de la part des fermiers pour soutenir la diversification de leur ferme étaient différentes de celles visant l'exploitation de celle-ci. (Pyysiäinen *et al.*, 2006). Par exemple, la diversification d'une ferme laitière dans l'industrie des fromages nécessite beaucoup plus d'efforts en marketing et d'habiletés à ce niveau (McElwee *et al.*, 2006). De plus, il semble que les entrepreneurs qui s'identifient comme fermier ou forestier aient une moins grande tolérance à l'ambiguïté, un moins grand besoin d'accomplissement et une moins grande proactivité que les entrepreneurs « classiques » (Vesalainen et Pihkala, 1999). Bref, bien que notre recherche n'ait pas pu le démontrer, tout porte à croire que les entrepreneurs forestiers diversifiés pourraient être différents de ceux qui sont concentrés dans la forêt, tant au niveau de leurs habiletés que de certaines attitudes et traits psychologiques.

À tout le moins, nos résultats démontrent qu'il existe une plus grande volonté de demeurer en affaires chez les *grands exploitants diversifiés*, puisqu'ils vont davantage choisir de se diversifier ou de croître que les *petits exploitants concentrés*. Ces entreprises pourraient être en meilleure position pour négocier avec les grandes papeteries et scieries, d'une part, et subir moins fortement les contrecoups d'une crise dans l'industrie de la forêt, d'autre part. Il semble donc que la diversification dans les trois principales activités sous-contractées dans la forêt, soit la coupe, le transport et la construction de chemins forestiers, soit une première étape pour permettre à l'entrepreneur forestier de développer son entreprise. Contrairement aux équipements destinés à la coupe de bois, plusieurs machines de transport et de voirie peuvent être utilisées dans d'autres secteurs industriels, par exemple pour la construction de routes publiques, le déneigement des chemins, le transport de différentes marchandises, et ainsi de

suite. Cette première étape pourrait permettre au dirigeant de modifier la nature de ses tâches, en abandonnant graduellement la mécanique et l'opération des machines forestières pour se concentrer davantage sur les tâches administratives et la planification des opérations sur le terrain. Une plus grande délégation est souvent nécessaire pour soutenir l'expansion d'une petite entreprise et la flexibilité du dirigeant à cet effet est reliée à la croissance et à l'amélioration de la performance (Miller et Toulouse, 1986; Papadaki et Chami, 2002). Bien entendu, plusieurs autres démarches peuvent être aussi valables que celle suggérée mais il semble préférable de ne pas demeurer concentré exclusivement dans la coupe de bois si l'entrepreneur souhaite obtenir un certain niveau de croissance éventuellement.

6. Conclusion

Le discours des analystes économiques a toujours été concentré sur les grandes organisations impliquées dans la forêt, par exemple les papetières ou les grandes scieries (Bronson (1999). Si l'on considère les entrepreneurs forestiers comme de simples sous-contractants à la solde de grandes organisations, cette situation est alors tout à fait légitime puisque ceux-ci ne devraient contribuer que de façon marginale au développement économique des régions. Notre recherche permet toutefois de mettre en exergue la présence de véritables entrepreneurs forestiers, lesquels ne se limitent pas à leur rôle de sous-contractant. Ceux-ci ne se limitent pas non plus à la récolte, qui constitue l'activité principale en forêt, mais choisissent de s'investir dans d'autres marchés que ceux relatifs à la forêt. À l'instar du domaine de l'agriculture, où les fermiers diversifiés ont une plus grande orientation envers la croissance que les fermiers spécialisés (Vesala *et al.*, 2007), les *grands exploitants diversifiés* vont davantage choisir de se développer plutôt que de quitter les affaires. Or, si ces entreprises correspondent seulement à un peu plus de 20% de la population des entrepreneurs forestiers, elles emploient presque six fois plus de travailleurs que les petites entreprises concentrées, ce qui fait de ces entreprises la catégorie d'employeur avec le plus grand nombre d'employés en chiffres absolus. Comme d'autres l'ont soulevé, le soutien à l'expansion des petites entreprises contribue à la création d'emplois durables (Liedholm et Mead, 1999) et aussi, toutes choses étant égales, les entreprises manufacturières en régions rurales vont davantage créer d'emplois que celles dans les régions urbaines (Smallbone, 1996). Dans le cas des *grands exploitants diversifiés*, leur présence en régions rurales contribue non seulement à maintenir et à créer des emplois mais aussi à développer les économies locales. Ces entreprises vont diversifier leurs activités dans d'autres secteurs que la forêt et soutenir la diversité de l'économie régionale. On ne doit pas négliger les dirigeants des *petits exploitants concentrés* pour autant. Leur présence est capitale pour assurer non seulement de l'emploi dans le secteur forestier mais aussi pour maintenir la capacité d'approvisionnement en bois de l'industrie forestière. En effet, comme d'autres l'ont constaté, les petites entreprises du secteur forestier vont davantage conserver leurs employés dans les périodes difficiles, contrairement aux grandes organisations (Lee et Eckert, 2002). Cependant, en considérant que certaines barrières au développement les affectent davantage, à cause de leur taille notamment, une transition vers une augmentation de l'envergure des opérations forestières ainsi qu'un soutien à la diversification pourraient être des voies à privilégier.

7. Références

- Armstrong, J. S. et T. S. Overton (1977), « Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys », *Journal of Marketing Research*, vol. 14, n° 3, p. 396-402.
- Blais, R. et G. Chiasson (2005), « L'écoumène forestier canadien : État, techniques et communautés - l'appropriation difficile du territoire », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 28, n° 3, p. 487-512.
- Bronson, E. A. (1999). *Openings in the forest economy: A case study of small forest operators in the Bulkley Valley, B.C., Canada*. Thesis, University of British Columbia, Vancouver, B.C.
- Carland, J. W., F. Hoy, W. R. Boulton et J. A. C. Carland (1984), « Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization », *Academy of management review*, vol. 9, n° 2, p. 354-359.
- D'Amours, F. (1999). *Étude du contexte opérationnel des entrepreneurs forestiers en forêt boréale québécoise*. Université Laval, Québec
- Eisenhardt, K. M. et C. B. Schoonhoven (1990), « Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 3, p. 504-529.
- Felsenstein, D. et D. Schwartz (1993), « Constraints to small business development across the life cycle: some evidence from peripheral areas in Israel », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 5, n° 3, p. 227-246.
- Fieldsend, A. F. et J. Nagy (2006). « Constraints on rural entrepreneurship in Eastern Hungary ». *First International Conference on Agriculture and Rural Development*, Topusko, Croatia, Nov. 23-25.
- Filion, L. J. (2005). « Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME », dans P.-A. Julien (dir.) *Les PME - Bilan et perspectives*, 3 éd., Cap-Rouge (Québec), Presses InterUniversitaires, p. 143-182.
- Gartner, W. B. (1989), « "Who Is an Entrepreneur ?" Is the Wrong Question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n° 4, p. 47-68.
- Henricks, M. (1993), « Too big, too few, too risky? », *Small Business Reports*, vol. 18, n° 10, p. 49-57.
- Holmlund, M. et S. Kock (1996), « Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain - A Case Study of Four Small-Sized Suppliers », *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 1, p. 26-40.
- Ilbery, B. W. (1991), « Farm diversification as an adjustment strategy on the urban fringe of the West Midlands », *Journal of Rural Studies*, vol. 7, n° 3, p. 207-218.
- Jamieson, S. (2006), « Dirty Profit? », *Canadian Forest Industries*, n° June/July, p. 6.
- Julien, P.-A. et M. Marchesnay. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica, 112 p.
- Lee, R. G. et P. J. Eckert (2002), « Establishment size and employment stability in logging and sawmilling: a comparative analysis », *Canadian Journal of Forest Research*, vol. 32, n° 1, p. 67-80.
- Legendre, C. (2005), *Le travailleur forestier québécois : Transformations technologiques, socioéconomiques et organisationnelles*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, 397 p.
- Liedholm, C. et D. C. Mead. (1999), *Small Enterprises and Economic Development: The Dynamics of Micro and Small Enterprises*, London, Routledge.
- Lunnan, A. E., E. Nybakk et B. Vennesland (2004). « Entrepreneurial attitudes and probability for start-ups: An investigation of Norwegian non-industrial private forest owners ». *Conference on Innovation and Entrepreneurship in Forestry*, Vienna, Austria, April 22.

- Mäkinen, P. (1993). *Metsäkoneyrit-tämisen menestystekijät*, Report no° 818, Folia Forestalia - The Finnish Forest Research Institute, Helsinki, Finland.
- Mäkinen, P. et J. A. Selby (2006), « Challenges to the growth of Finnish woodworking SMEs », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 3, n° 5, p. 594-606.
- McElwee, G. (2006), « Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, n° 3, p. 187-206.
- McElwee, G., A. Anderson et K. Vesala (2006), « The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? », *Journal of Business Strategy*, vol. 27, n° 6, p. 65-72.
- Meert, H., G. Van Huylenbroeck, T. Vernimmen, M. Bourgeois et E. van Hecke (2005), « Farm household survival strategies and diversification on marginal farms », *Journal of Rural Studies*, vol. 21, n° 1, p. 81-97.
- Mercure, D. (1996), *Le travail déraciné : l'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*, Montreal, Canada, Boréal, 232 p.
- Miller, D. et J.-M. Toulouse (1986), « Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms », *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 3, p. 47-62.
- Papadaki, E. et B. Chami (2002). *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*, Direction générale de la politique de la petite entreprise - Industrie Canada.
- Pauser, A. (2004), « Une lueur d'espoir aux États-Unis », *Just Forest*, Vol. 27: 14-15.
- Pedhazur, E. J. et L. Schmelkin Pedhazur. (1991), *Measurement, design, and analysis : an integrated approach*, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, 819 p.
- Petit, B. (2002), « Un coup de barre s'impose pour redresser la situation du propriétaire forestier », *Journal de l'Association des Propriétaires de Machinerie Forestière du Québec*, Vol. 11.
- PREFoRT (2007). *Résultats préliminaires - Sondage sur les entrepreneurs forestiers*, Université Laval, Quebec, Canada.
- Pyysiäinen, J., A. Anderson, G. McElwee et K. Vesala (2006), « Developing the entrepreneurial skills of farmers: some myths explored », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 12, n° 1, p. 21-39.
- Rametsteiner, E. et G. Weiss (2004). « Innovation and Entrepreneurship in Forestry in Central Europe ». *Innoforce*, Prague, Czech Republic, 22-25 September.
- Riskier, C. D. (1998), « Toward an Innovation Typology of Entrepreneurs », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 15, n° 2, p. 27-41.
- Šálka, J., R. Longauer et M. Lacko (2006), « The effects of property transformation on forestry entrepreneurship and innovation in the context of Slovakia », *Forest Policy and Economics*, vol. 8, n° 7, p. 716-724.
- Shield, J. F. (2005), « Does rural location matter? The significance of a rural setting for small businesses », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 10, n° 1, p. 49-63.
- Smallbone, D. N. (1996), « Small Business Development in Remote Rural Areas: the Exemple of Mature Manufacturing Firms in Northern England », *Journal of Rural Studies*, vol. 12, n° 2, p. 151-167.
- Vesala, K. M., J. Peura et G. McElwee (2007), « The split entrepreneurial identity of the farmer », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, n° 1, p. 48-63.
- Vesalainen, J. et T. Pihkala (1999), « Entrepreneurial identity, intentions and the effect of the push-factor », *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 5, n° 2, p. 1-24.
- Wilson, P. et P. Gorb (1983), « How large and small firms can grow together », *Long Range Planning*, vol. 16, n° 2, p. 19-27.