

Pluriactivité agricole : une lecture par les *Business Models*

Marine Chaillard¹, Foued Cheriet², Amar Djouak¹, Clarisse Ceriani¹

¹ GRECAT, ISA JUNIA, 59 000, Lille

² MoISA, Institut Agro Montpellier, 34 000, Montpellier

Auteur de correspondance : marine.chaillard@junia.com

Résumé. De nouveaux *business models* agricoles émergent du fait des mutations du monde agricole. La pluriactivité agricole implique en parallèle la gestion d'une exploitation et d'une activité professionnelle en dehors de cette dernière. Du fait des contraintes associées à la gestion de deux activités, la viabilité de ce type de système questionne. Une analyse par une approche « *Business Model* » de 13 études de cas d'agriculteurs pluriactifs du Nord-Pas de Calais a permis d'identifier les caractéristiques des activités, les ressources, les flux de revenus et les propositions de valeur de ces pluriactivités. Une typologie par la proposition de valeur a permis de distinguer 4 types de *Business Models* de pluriactivité agricole qui répondent à des externalités positives créées.

Mots clés : Business Models - Nord-Pas de Calais - pluriactivité agricole - proposition de valeur - système d'activité

Farm pluriactivity: a reading through Business Models approach

Abstract. New agricultural business models are emerging due to recent changes in agriculture. Farm pluriactivity implies both the management of a farm and a professional activity outside the farm. Because of the constraints associated with the management of two activities, the viability of this type of system is questionable. An analysis of 13 case studies of pluriactive farmers in the Nord-Pas de Calais region using a "Business Model" approach allowed to identify characteristics of activities, resources, income flows and value propositions of these pluriactivities. A typology based on the value proposition allowed to distinguish 4 types of Business Models of agricultural pluriactivity according to the positive externalities created.

Keywords: Activity system - Business Models - farm pluriactivity - Nord-Pas de Calais - value proposition

Classification JEL : Q12

1. Introduction

Le monde agricole connaît depuis plusieurs années des difficultés structurelles et conjoncturelles qui remettent en cause le modèle de production traditionnel et questionnent sur le rôle de l'agriculture et sur celui du métier d'agriculteur. Pour répondre aux attentes de la société et des consommateurs, le secteur agricole se transforme en s'élargissant à de nouvelles formes de pratiques agricoles (agriculture urbaine, hydroponie...) et en reconfigurant les activités des agriculteurs. De plus en plus d'agriculteurs multiplient ainsi les activités dans le prolongement de la production agricole (la diversification) ou en parallèle, en exerçant une activité professionnelle en dehors de l'exploitation (la pluriactivité) (Forget *et al.*, 2019).

La pluriactivité aussi qualifiée de double activité, d'atypique, d'agri-ruraux innovants (Tallon, 2016) présente en effet un ensemble d'avantages au niveau territorial et, sous certains aspects, répond aux nouvelles exigences de multifonctionnalité de l'agriculture, notamment l'occupation du territoire et le maillage social. Souvent synonyme d'emploi salarié à temps partiel, la pluriactivité peut soutenir le développement local en favorisant l'accueil de nouvelles populations urbaines ayant des besoins spécifiques (sport, activités culturelles...) et contribuer à dynamiser l'espace rural en créant des emplois. Certains territoires ont d'ailleurs intégré les enjeux économiques et de cohésion sociale de la pluriactivité et mettent en place des politiques de soutien à cette stratégie (Tallon et Tonneau, 2012). La pluriactivité permet aussi de favoriser la pérennité des petites exploitations ce qui lui confère aujourd'hui un rôle majeur dans la gestion des espaces et du patrimoine en tissant un ancrage fort au territoire (Perrin *et al.*, 1997).

Que ce soient les projets portés par les néo-ruraux ou le choix de travailler hors de l'exploitation pour un agriculteur, les projets pluriactifs sont des projets globaux, mêlant projet professionnel, familial et personnel (Tallon *et al.*, 2009). Ils évoluent dans un contexte économique incertain ce qui mène à une adaptation constante et dynamique du projet (Tallon *et al.*, 2013). Par ailleurs, la pluriactivité génère souvent une charge de travail importante en lien avec la « double » activité et nécessite donc une organisation particulière qui intègre la complexité de l'articulation des temps de travail (Dedieu *et al.*, 1999).

Plusieurs outils sont mobilisables pour mesurer et améliorer l'efficacité de la gestion des entreprises dans un contexte incertain dont le *Business Model Canvas* (BMC), notion développée par Osterwalder en 2010 (Nikolaevich *et al.*, 2015). Conceptuellement, le *Business Model* est un outil systémique et analytique qui permet de rendre intelligible des systèmes entrepreneuriaux complexes (Verstraete *et al.*, 2012) pouvant être particulièrement pertinent pour étudier la pluriactivité agricole. Une telle analyse permet d'identifier la nature des ressources et des flux, et les spécificités distinctives du projet, en phase de démarrage et par rapport à sa trajectoire. L'identification et l'analyse des différents *Business Models* (Saint-Ges, 2021), applicables à ces systèmes d'activités multiples pourraient mettre en lumière leur diversité et leurs effets en termes de résilience et de durabilité économique et sociale.

En constatant l'absence de littérature sur le sujet, nous proposons une analyse de la pluriactivité agricole par une grille de lecture « *Business Models* » dans une optique de durabilité et de viabilité (Zott *et al.*, 2011 ; Bocken *et al.*, 2014). A travers ce travail, nous souhaitons identifier des *Business Models* (BM) de la pluriactivité agricole qui restituent les dimensions d'une activité agricole pérenne et viable. Après une brève revue de la littérature sur la pluriactivité agricole et la pertinence des BM comme outil d'analyse, nous décrivons notre démarche méthodologique de collecte et d'analyse des données. A travers une étude de cas qualitative et

exploratoire, nous restituons les résultats de nos analyses de la pluriactivité agricole sous l'angle des *Business Models*. Nous évoquerons ainsi les questions liées à la gestion des ressources et des flux pour créer et partager la valeur. La question est délicate, car ces ressources ne dépendent qu'en partie du projet agricole et les objectifs des porteurs vont au-delà des impératifs de sécurisation des revenus et de minimisation des risques. Nous discuterons les principaux résultats afin d'élargir l'analyse à d'autres enjeux pouvant être déterminants quant au choix des *Business Models* associés à la pluriactivité tels que la durabilité sociale et sociétale, la trajectoire et la pérennité des modèles agricoles pluriactifs...

2. Cadre d'analyse de la pluriactivité agricole par les *Business Models*

2.1. Pluriactivité agricole : définition et motivations

La notion de pluriactivité, aussi qualifiée de double activité, de schéma atypique, d'agri-ruraux innovants (Tallon, 2016), soulève un débat autour de ses différentes acceptions. Elle s'oppose au « *part-time farming* » (agriculture à temps partiel) qui concerne les agriculteurs qui ne travaillent pas à temps complet (seuil à définir) sur la ferme sans que ceux-ci n'aient obligatoirement d'activité génératrice de revenu supplémentaire ; et à la diversification qui concerne les activités mobilisant les ressources de l'exploitation (matières agricoles, foncier...) différant de la production agricole au sens strict (transformation, tourisme...) (Evans *et al.*, 1993). Cette dernière option stratégique se situe au niveau de l'organisation (activités agricoles supplémentaires) ou externe (autres activités en lien avec la production agricole) et rend compte d'objectifs de croissance de la structure (Lepage et Cheriet, 2021). Elle diffère de la pluriactivité en termes de niveau (entrepreneurial versus organisationnel) et d'objectifs stratégiques (sécurisation des revenus/modèle de vie versus croissance et performance).

La pluriactivité est définie de manière « officielle » selon différents droits. Au niveau du droit social elle est définie par l'affiliation à plusieurs régimes (prestations sociales, retraites, maladie). Au niveau fiscal, elle peut se traduire par la soumission à différents régimes d'impositions (bénéfices agricoles, industriels ou commerciaux). Au niveau de code civil, elle représente le fait d'exercer plusieurs activités professionnelles (Blanchemanche *et al.*, 2000), définition que nous adoptons dans notre étude et qui correspond à une lecture entrepreneuriale.

Le concept de la pluriactivité est aussi à définir au niveau de l'entité sociale qui la concerne. Au sein d'un ménage, et ce particulièrement pour les ménages agricoles, il existe des interactions entre les individus au niveau des activités et des ressources, qui ont un impact sur le fonctionnement global du système qui peut être qualifié de système d'activité (Mundler *et al.*, 2007). Cependant, dans une optique plus entrepreneuriale nous considérons la pluriactivité comme un projet professionnel possible, les deux activités faisant sens dans un projet global qui mêle à la fois projet professionnel mais aussi projet de vie familiale et personnelle.

La pluriactivité permet de la création de valeur à différentes échelles, au-delà de la valeur marchande de la production agricole. Elle permet le maintien de petites exploitations (Mundler *et al.*, 2007) qui ne sont viables que si le chef d'exploitation a un autre emploi. Cela permet ainsi le maintien d'une population rurale et répond aux nouveaux besoins des néo-ruraux. Des activités génératrices de revenus, agricoles ou non, peuvent être favorisées par la pluriactivité (Fiorelli *et al.*, 2012). Certaines activités peuvent être complémentaires et territorialement

concentrées. De plus, les jeunes agriculteurs ont des motivations différentes des générations précédentes, ils veulent gérer l'exploitation agricole d'une façon renouvelée, accéder à un confort de vie équivalent à celui d'autres catégories socio-professionnelles, s'ouvrir à des activités extérieures à l'exploitation et être acteurs d'une transition agroécologique (Fougier, 2021).

2.2. Une approche systémique de la pluriactivité

Dans le cadre d'une pluriactivité agricole, on ne peut considérer le système de production comme seul domaine de cohérence intervenant dans la rationalité de l'agriculteur (Paul *et al.*, 1994). Il y a en effet d'autres espaces socio-économiques, relatifs aux autres activités, qui entrent en interaction avec l'activité agricole (Gasselin *et al.*, 2008). Le concept de système d'activité qualifie un « métasystème » qui englobe toutes les activités productrices du pluriactif afin de comprendre la rationalité de ce dernier. Il ne peut définir que des systèmes dans lesquels il existe des relations fonctionnelles, c'est-à-dire une allocation des ressources qui relève de choix entre les différentes activités (Paul *et al.*, 1994). Le système d'activité peut donc être caractérisé comme un « ensemble dynamique et structuré d'activités en interaction, mis en œuvre par une entité sociale donnée, mobilisant les ressources disponibles dans un environnement écologique et social donné » (Gasselin *et al.*, 2014).

Le système d'activité est donc un outil analytique mobilisable dans l'étude des pratiques et décisions d'acteurs mettant en œuvre au moins une activité relevant du domaine agricole (Gasselin *et al.*, 2014) sans faire d'hypothèse *a priori* sur le rôle joué par l'activité agricole dans le système (Gasselin *et al.*, 2008). Cette approche est systémique et implique donc l'étude de l'ensemble des interactions fonctionnelles ou temporelles entre les activités, les ressources et leurs modes de régulation (Gasselin *et al.*, 2014 ; Mundler *et al.*, 2007).

Les ressources disponibles (humaines, naturelles, matérielles, financières...) sont en interaction (concurrences, complémentarités...), inégalement mobilisées et variables dans le temps. L'individu est porté par des motivations multiples qui peuvent être en équilibre ou en tension, et dont l'identification permet la compréhension des potentiels compromis et arbitrages entre des choix d'activités, de pratiques et d'organisation. Les combinaisons d'activités peuvent être multiples selon les caractéristiques de l'exploitation et de l'emploi extérieur. Ces activités sont en articulation au sein du système d'activité et impliquent des notions de techniques et de pratiques, des prises de décision, des régulations et une forme de régularité qui n'empêche pas une dynamique d'innovation (Gasselin *et al.*, 2014).

Du fait de la complexité des systèmes d'activité, la pérennité de la pluriactivité ne va pas de soi. En effet, les contraintes organisationnelles et la surcharge de travail qu'elle peut générer peuvent être sources de stress et d'insatisfaction pour les agriculteurs (Mc Coy and Filson, 1996). De plus, elle est communément associée à la notion de petites exploitations et à des difficultés financières. Or la pluriactivité est un phénomène plus complexe dont la pérennité mérite d'être étudiée.

2.3. Le concept de *Business Model* en agriculture

2.3.1. L'analyse de l'activité agricole par les *Business Models*

La lecture des activités agricoles sous le prisme des *Business Models*, renvoie à une analyse spécifique des choix stratégiques et de modèles agricoles, à des thématiques portant sur les enjeux de la gestion de l'entreprise et du territoire, de la durabilité et de la résilience, tout autant que les questions de création et de partage des valeurs (Zott et al., 2011 ; Bocken et al., 2014). Elle peut aussi conduire à s'intéresser à des « terrains empiriques plus spécifiques », comme les modèles d'agriculture urbaine, d'agriculture innovante, de commercialisation en circuits courts... (Gafsi, 2017 ; Saint-Ges, 2021). Souvent, elle a aussi conduit à l'analyse du développement agricole dans les pays en développement. Enfin, une telle lecture par les *Business Models*, offre l'opportunité de s'intéresser à la fois à l'organisation de la production agricole et aux systèmes de commercialisation.

2.3.2. Les principaux *Business Models* agricoles

Les bouleversements que connaît le monde agricole, les exigences sociétales et les urgences environnementales ont fait émerger de nouveaux *Business Models* agricoles, à côté des schémas dominants d'agro-industrie (parfois globalisée) et d'exploitation agricole familiale. Plusieurs « idéaux types » ont été recensés en réponse à l'évolution économique et des métiers de l'agriculture. D'abord, le *Business Model* de l'agriculture technologique et digitalisée, avec une introduction de plus en plus importante dans les itinéraires techniques, mais aussi en amont et en aval de la fonction agricole, de nouvelles technologies : irrigation, communication, contrôle, robotisation...

Ensuite, les *Business Models* d'agriculture intégrée, qui touchent les grandes et les petites exploitations, avec des exigences de maîtrise poussée de l'amont (jusqu'à la sélection variétale) et de l'aval (distribution, marques commerciales...). Cela rend le métier d'agriculteur encore plus complexe en exigeant des compétences toujours plus élevées et différentes.

A cela, nous pouvons ajouter les *Business Models* agricoles territoriaux : agriculture urbaine, mais aussi projets non agricoles ruraux qui décroissent l'activité agricole de son espace géographique et répondent pleinement aux attentes de proximité, d'exploitation de l'espace et d'impact environnemental. Par ailleurs, les *Business Models* « énergicoles » renvoient à la logique de la multifonctionnalité en agriculture, en assignant à l'exploitation de nombreuses autres fonctions que celle de produire des aliments ou des produits agricoles : production d'énergie par des processus de méthanisation, capture de carbone, gestion des paysages ruraux... D'ailleurs, nous enregistrons une progression importante des modèles agricoles non alimentaires : plantes médicinales, cosmétiques, ingrédients pharmaceutiques, projets touristiques...

Sur une échelle plus grande, d'autres *Business Models* font leur apparition. Le premier porte sur l'agriculture à grande échelle qui répond à des exigences de rentabilité, d'uniformisation et de modularité des produits. La ferme des 1000 vaches en est un exemple très médiatisé en France. Le second concerne les *Business Models* agricoles financiarisés (Lepage et Chériet, 2015), avec une entrée d'acteurs financiers dans la gouvernance des structures agricoles. Certaines coopératives n'échappent pas à cette logique.

D'autres *Business Models* agricoles renvoient à des choix de vie de plus en plus fréquents, donnant lieu à l'émergence de différentes trajectoires agricoles et l'arrivée d'acteurs et d'activités jusque-là en dehors de la sphère agricole. L'exemple le plus emblématique concerne la vague d'installation des néoruraux (et des agriculteurs *life-style*), de plus en plus importante depuis les deux dernières décennies (Fougier, 2021). Les choix d'installation, les propositions

de valeur, la conception même de l'activité agricole suggèrent un regard renouvelé du rôle de l'agriculture.

Enfin, certains *Business Models* agricoles « alternatifs » se déploient sur la base d'innovation commerciale ou sociale importante : nouvelles organisations du travail agricole, formes juridiques collectives innovantes, lancement de produits atypiques, partage des ressources, dématérialisation ou mise en commun des lieux de vente, participation active des clients dans le travail agricole, financement alternatif et collaboratif... Ces modèles rendent compte des évolutions sociétales et environnementales mais renseignent également sur une quête de sens dans le milieu agricole.

2.3.3. Pluriactivité et approche par les *Business Models*

S'agissant de la pluriactivité, son analyse sous l'angle des *Business Models* s'inscrit dans une démarche d'analyse des flux de revenus et de la valeur, telle que préconisée par les modèles entrepreneuriaux génériques : mobilisation des ressources différenciée pour la création-proposition de la valeur, sa rémunération et son partage. Par exemple, les BM selon le modèle Génération-Rémunération-Partage (GRP) (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011), reprennent pour ces trois dimensions une grille d'analyse intégrant le profil des porteurs de projets et les modes de création de valeur, les sources et volumes de revenus créés et la performance, ainsi que les parties prenantes et l'écosystème d'appartenance du BM.

Dans ce sens, la pluriactivité agricole répond à des objectifs de pérennité économique et organisationnelle. Il s'agit d'un BM spécifique visant la réduction des risques inhérents aux projets agricoles, notamment en phase de démarrage. Par ailleurs, ce modèle pluriactif en agriculture peut répondre à d'autres objectifs, au-delà de la question des ressources : choix de modes de vie, choix d'une taille réduite du projet, profil entrepreneurial spécifique, localisation territoriale... (Gafsi, 2017). Enfin, la pluriactivité agricole peut correspondre à diverses trajectoires professionnelles. L'activité agricole peut précéder une activité non agricole, ou lui succéder. Des questions se posent ainsi quant à l'adéquation de ces BM aux spécificités de l'activité agricole et ses enjeux de durabilité.

Jusque-là, les analyses des activités agricoles ont très peu abordé les enjeux des choix des BM. La pluriactivité en agriculture offre un terrain pertinent pour une telle application empirique. Nous adopterons une grille d'analyse des BM basée sur des enjeux clés de la pluriactivité en agriculture.

3. Démarche méthodologique

3.1. Grille de lecture des BM des cas étudiés

Les analyses des projets entrepreneuriaux par les *Business models*, communément utilisées pour les projets innovants ou industriels, nécessitent quelques ajustements pour s'adapter de manière pertinente à la pluriactivité agricole. En effet, l'accent sur certaines composantes paraît particulièrement intéressant du fait de l'importance de ces notions dans une combinaison d'activités. Au contraire, les notions relatives à la notion de clientèle seront mises de côté car ces éléments ne sont pas spécifiques à la pluriactivité agricole.

Activités clés

Dans un système d'activité, une attention particulière est par essence portée aux activités (Gasselin *et al.*, 2014). Du fait de la diversité des situations de pluriactivité, leur nature nécessite d'être précisée, tant pour l'activité agricole que pour l'activité extérieure. L'activité agricole peut être définie par la taille de l'exploitation, son type de production et le nombre d'actifs qui y travaillent. L'emploi extérieur peut relever du domaine agricole ou non, être effectué à temps plein ou à temps partiel, et donner au pluriactif un statut de salarié ou d'indépendant/chef d'entreprise. La combinaison des activités peut aussi être analysée afin de repérer les trajectoires et les liens entre les caractéristiques des deux activités, des combinaisons fréquentes ou au contraire inexistantes.

Ressources clés

Les ressources disponibles au sein du système sont à identifier, elle peuvent être humaines (main d'œuvre, compétences, savoir-faire...), naturelles (parcellaire, type de sol, eau...), matérielles (équipement, bâtiment...), financières (trésorerie, crédits bancaires, ...), sociales (réseaux professionnels et/ ou personnels, activités non professionnelles...), informationnelles (accès aux informations techniques, économiques...), identitaires (héritage culturel familial, professionnel...), territoriales (opportunités d'emplois...), institutionnelles (accompagnement, soutien financier...), patrimoniales (exploitation familiale)... Ces ressources peuvent être marchandes ou non marchandes, matérielles ou idéelles, externes ou internes. Elles peuvent être activées donc directement disponibles, ou latentes. L'activité agricole par exemple, peut induire une variabilité temporelle dans la nécessité mais aussi la disponibilité de certaines ressources selon les périodes de l'année.

Dans le cas de la pluriactivité agricole, ces ressources peuvent compléter ou concurrencer celles de l'activité hors exploitation. Ces ressources sont donc en interaction dans leur mobilisation. Une des ressources limitantes majeures de la pluriactivité est le temps de travail, qui est partagé entre les deux activités professionnelles (Fiorelli *et al.*, 2010). D'autres ressources comme les compétences agricoles peuvent être en synergie dans un système où les deux activités relèvent du domaine agricole et participent à le capitaliser.

Proposition de valeur

La pluriactivité crée de la valeur non marchande à différentes échelles, au-delà de la valeur marchande de la production agricole. A l'échelle individuelle, la pluriactivité peut participer à la création d'un projet professionnel. A une échelle familiale, les revenus sont consolidés et diversifiés (Butault *et al.*, 1999) et le patrimoine familial que représente l'exploitation est préservé (Mouchet *et al.*, 2007). Au niveau du territoire, elle crée des activités génératrices de revenus, aide à maintenir les petites exploitations (Mundler *et al.*, 2007) et dynamise l'activité rurale. Ces externalités positives témoignent de la valeur créée par la pluriactivité agricole au travers du concept de multifonctionnalité dans le sens où elle traduit une diversité des utilités économiques, sociales et environnementales.

Flux de revenus

Les activités prises en considération sont donc professionnelles mais n'impliquent pas toujours une rémunération pour le pluriactif. La pluriactivité a pu être motivée par un besoin financier sur l'exploitation. Cette dernière peut ne pas être suffisamment rentable et donc ne dégager

aucun bénéfice agricole. L'agriculteur peut aussi souhaiter réaliser des investissements et chercher à renforcer ses capacités de financement internes et externes. Cela peut être permis par un réinvestissement des bénéfices agricoles, potentiellement renforcé par une capacité d'emprunt plus élevée soutenue par un salaire extérieur stable (Krebs, 2005). Des revenus générés par le salaire de l'autre emploi peuvent même être directement injectés dans l'exploitation.

Par ailleurs, la pluriactivité peut avoir des motifs d'existence différents, la question de l'utilisation des bénéfices agricoles se pose alors. Ils peuvent être réinvestis sur l'exploitation pour maintenir ou développer l'outil de production. Le pluriactif peut aussi réaliser des prélèvements privés afin d'être rémunéré pour son activité agricole, ce qui peut représenter un montant plus ou moins important par rapport au salaire qu'il perçoit de son autre emploi. Ces prélèvements peuvent être adaptés aux besoins et aux ressources financières du ménage, le financement de la consommation étant pourvu par les revenus non agricoles (Butault *et al.*, 1999). Les revenus des deux activités sont donc en interaction et peuvent s'ajuster aux besoins des activités exercées. La notion de rémunération, en particulier concernant l'activité agricole, n'est pas forcément au centre des attentes, bien que la viabilité de l'exploitation soit nécessaire (Fiorelli *et al.*, 2011).

La pluriactivité peut être analysée sous un angle *Business Model*, en mettant l'accent sur ces quatre composantes majeures. Les activités sont en articulation au sein du système d'activité. Différentes ressources peuvent être mobilisées, qu'elles soient humaines, financières, techniques... La création et le partage de la valeur peut être analysé à travers les flux financiers et les revenus dégagés des activités. Les propositions de valeurs répondent à des enjeux globaux qui dépassent des considérations uniquement financières.

3.2. Recueil de données

Le concept de système d'activité implique donc une approche compréhensive car il implique une méthode qui cherche à comprendre les pratiques des acteurs et à prendre en compte la perception que ces derniers ont de leur situation et des options qui s'offrent à eux. Dans ce cadre, la recherche est majoritairement qualitative car elle cherche à recueillir des discours. La perspective d'utilisation des *Business Models* en pluriactivité étant nouvelle, la démarche se veut exploratoire.

Des études de cas basées sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 13 pluriactifs du Nord-Pas de Calais permettront d'offrir un regard global sur les *Business Models* en pluriactivité agricole. Les enquêtes ont été réalisées entre avril et juin 2021 auprès d'agriculteurs pluriactifs. Le choix des enquêtés a été orienté afin de satisfaire l'exigence de diversité recherchée pour les profils (caractéristiques de l'exploitation, situations personnelles et professionnelles...), dans le but de rendre compte de la variété des formes de pluriactivité agricole.

Le guide d'entretien était composé de trois parties, la première abordait la trajectoire du pluriactif et une description précise de ses activités. La deuxième partie évoquait les éléments relatifs à l'organisation du travail et à l'articulation des deux activités. Une dernière partie se concentrait sur les aspects financiers et les perspectives. L'entretien durait 1 heure en moyenne. Les données ont été traitées manuellement en se basant sur une approche thématique.

3.3. Présentation des cas étudiés

Tableau 1 : Détails sur les cas étudiés

Code	Sexe	Age	Date installation	Taille exploitation (ha)	Type exploitation	Activité extérieure et temps de travail	Motivation / projet pluriactivité	Financier	Perspectives
AB	F	44	2003	68	Grandes cultures	Conseillère dans le domaine agricole (80%)	Patrimoine, travail hors de la ferme indispensable	Revenu ferme supérieur au revenu extérieur	Pluriactive jusqu'à la retraite Pérenniser emploi salarié ferme
SD	H	42	2015	85	Grandes culture (AB)	Médecin urgentiste (70%)	Patrimoine, financier, relationnel, vocation	Bénéfice ferme réinvesti	Future association avec un futur pluriactif Conservé les deux activités
AH	F	39	2020	7	Elevage (chevaux)	Educatrice spécialisée (100%)	Patrimoine	Injecte du salaire extérieur dans la ferme	Continuer la pluriactivité en changeant de métier extérieur Pas jusqu'à la retraite
AL	F	42	2021	0,1	Petits fruits	Professeure de sport (50%)	Intérêt pour l'agriculture	Prévisionnel viable, projet en partie financé par le salaire extérieur	Continuer pluriactivité pendant la période d'installation puis n'être qu'agricultrice
LM	H	46	2005	110	Polyculture élevage (bovin viande)	Cadre dans le domaine informatique (100%)	Passion pour les deux métiers	Bénéfice ferme paye un salarié	Réflexion sur la gestion de l'exploitation et sur l'emploi extérieur (valeurs, temps de travail)
AD	H	52	1991	2	Maraichage plein champs (AB)	Conseiller dans le domaine agricole (100%)	Curiosité, sécurité financière, s'ouvrir à autre chose	Bénéfice ferme réinvesti	Gestion de l'exploitation dynamique, en projet Enrichissement personnel par la pluriactivité
CF	H	52	1999	24	Grandes cultures	Plombier fonctionnaire hospitalier (100%)	Patrimoine	Injecte du salaire extérieur dans la ferme pour investir	Pluriactif jusqu'à ce que son fils reprenne (dans quelques années)
GL	F	33	2016	28	Polyculture élevage (ovins)	Vendeuse dans le prêt-à-porter (90%)	Passion pour l'agriculture, financier	Bénéfices variables, pas de salaire agricole	Elle ou son mari va arrêter la pluriactivité et se consacrer à la ferme (et en vivre)
JH	H	57	199.	28	Elevage (bovin viande)	Chef d'une ETA (100%)	Passion pour l'agriculture et la valorisation du terroir	Salaires des deux activités	Continuer la pluriactivité jusqu'à la retraite puis conserver l'activité agricole

AQ	F	59	2018	40	Grandes cultures	Juriste (100%)	Patrimoine	Injecte du salaire extérieur dans la ferme (fiscal)	Transmission de l'exploitation dans les années à venir
OL	H	37	2011	40	Grandes cultures	Conseiller dans le domaine agricole (100%)	Passion pour l'agriculture, relationnel, financier	Bénéfice ferme réinvesti	Réduire temps de travail extérieur (à 80%) et agrandir l'exploitation Rester pluriactif
VJ	H	42	2008	80	Polyculture élevage (bovin viande)	Informaticien sur les logiciels agricoles (80%)	Patrimoine, être son propre patron	Injecte du salaire extérieur dans la ferme (fiscal, investissements)	Rester pluriactif pour ne pas s'ennuyer, potentiellement réduire un peu le temps de travail salarié
FC	F	45	2016	80	Grandes cultures	Conseillère dans le domaine agricole (100%)	Patrimoine, financier	Bénéfices variables, pas de salaire agricole	Rester pluriactive jusqu'à la succession de l'exploitation (satisfaction), réduire temps de travail salarié quand ce sera possible économiquement

4. Résultats : principales observations sur les *Business Models* de la pluriactivité agricole

4.1. Une diversité de combinaison d'activités en articulation

Les activités agricoles des pluriactifs sont très diversifiées. Les types de production peuvent être des grandes cultures industrielles, de la polyculture-élevage, de l'élevage, du maraichage, de l'apiculture... Les productions sont plus dépendantes des conditions locales que du statut pluriactif du chef d'exploitation. Cependant, les contraintes de temps qu'implique l'emploi extérieur a pu mener à des changements de systèmes de production car les astreintes de l'élevage peuvent être incompatibles avec la double activité.

La taille des exploitations dont les chefs d'exploitation sont pluriactifs est variées, elle peut être de quelques hectares à 110 hectares. Les activités de diversification autour de la production agricole peuvent avoir été influencées par la pluriactivité comme c'est le cas pour GL qui est vendeuse dans une boutique et a mis en place une activité de vente directe sur son élevage.

Les activités hors de l'exploitation sont elles aussi diverses. Elles peuvent relever du monde agricole (conseiller agricole par exemple) ou y être extérieures (cadre dans l'informatique, plombier...). Le pluriactif peut y avoir un statut salarié, fonctionnaire ou de chef d'entreprise. Ces deux activités sont en articulation, ce qui implique une organisation globale du système.

4.2. Des ressources variées

Les ressources clés ont été identifiées comme ce qui a permis aux pluriactifs la concrétisation de leur pluriactivité. En effet, la disponibilité de certaines de ces ressources a pu être une condition nécessaire pour devenir pluriactif, cela comprend les ressources identitaires, patrimoniales, humaines... D'autres ressources ont aussi pu être identifiées car leur disponibilité est critique dans la gestion de leur double activité et contraint une certaine rigidité du système. L'organisation du travail, la main d'œuvre et la gestion technique par exemple, permettent de diminuer le temps de travail sur l'exploitation et rendent l'organisation globale du système viable. Si cette ressource ne s'avère plus disponible, c'est le fonctionnement de l'ensemble du système qui est remis en cause. Les ressources sont listées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Les ressources mobilisables par les agriculteurs pluriactifs

RESSOURCES	Organisation du travail	Temps disponible pour l'exploitation	<i>Temps de travail hors de l'exploitation</i>	« La réduction de mon temps de travail [passage à mi-temps] m'a donné une occasion de me lancer sur mon projet [pluriactif] » (AL)
		Contraintes de l'emploi extérieur	<i>Horaires imposées, flexibilité, congés...</i>	« Je prends des congés si c'est possible sinon c'est pour ma pomme, c'est ce qui provoque les ratés » (AD)
		Choix de gestion technique sur l'exploitation	<i>Simplification/complexification des itinéraires techniques</i>	« Je n'ai plus vraiment de pic de travail, j'ai essayé de lisser au maximum la charge de travail sur l'année » (AD)
		Main d'œuvre	<i>Quantité et qualité de la main d'œuvre mobilisable sur l'exploitation</i>	« J'ai deux salariés quelques heures par jour sur l'exploitation : un agriculteur retraité et un salarié à temps plein dans une coopérative qui travaille pour moi à côté 1 heure par jour » (VJ)
	Humaines	Compétences agricoles	<i>Compétences dans le domaine agricole (héritées, formation...)</i>	« J'ai fait un BTS agricole ACSE en cours du soir en même temps que le boulot. J'ai fait ça même si à l'époque ce n'était pas obligatoire d'être diplômé en agriculture pour être agriculteur mais ça me paraissait compliqué de le faire sans être diplômé. » (LM)
	Naturelles	Parcellaire de l'exploitation	<i>Parcelles regroupées</i>	« un bon parcellaire, ça fait gagner du temps » (VJ)
	Patrimoniales	Reprise de l'exploitation familiale	<i>Exploitation comme patrimoine familial</i>	« Mon père est parti de rien et a construit son patrimoine pendant sa carrière. [...] à la succession la question s'est posée que la ferme sorte de la famille. Comme je suis diplômée de l'ISA, ça a été facile de reprendre la ferme » (AB)
		Opportunité de reprise/création d'une exploitation	<i>Opportunité de reprise d'une exploitation hors cadre familial ou création d'une exploitation</i>	« J'ai fait des études agricoles (Beauvais). Je ne suis pas fils d'agriculteur mais j'ai toujours souhaité être agriculteur. J'ai eu l'opportunité de reprendre la ferme d'un oncle en 2011. » (OL)
		Caractéristiques de l'exploitation	<i>Taille et type de production de l'exploitation</i>	« Petite surface, les travaux sont assez rapides » (CF)
	Matérielles	Matériel agricole	<i>Matériel agricole performant, partagé entre les deux activités...</i>	« Nous avons privilégié les investissements [matériels] car la petite surface ne permet pas de faire appel à une ETA facilement, on est servi en derniers, et ça permet d'y aller quand on a du temps car on n'est pas tributaires de la disponibilité de l'ETA ou du matériel de la CUMA et d'être rapide. » (AQ)

	Financières	Situation financière de l'exploitation	<i>Dès la reprise</i>	« La ferme était viable. La reprise ne m' a pas couté si cher car les terres appartiennent toujours à mon père et je loue le corps de ferme donc je n'ai racheté que le matériel. » (AB)
		Situation financière personnelle	<i>A la reprise</i>	« Ma pluriactivité m'a permis financièrement d'assumer la conversion en bio à l'installation » (SD)
	Identitaires	Héritage culturel familial agricole	<i>Issu et s'identifie au milieu agricole</i>	« Je me suis posé la question de devenir agriculteur car j'ai toujours eu ça dans le sang, j'ai beaucoup travaillé avec mon père » (LM)
		Héritage culturel pluriactif	<i>Parents déjà pluriactifs</i>	« Mon père était double actif également, ça m'a probablement permis de réfléchir à ça de façon, pas apaisée, mais de la considérer comme quelque chose de naturel ou allant de soi » (SD)
		Projet de pluriactivité	<i>Motivation à développer un projet professionnel pluriactif</i>	« La pluriactivité [prise d'un emploi hors de l'exploitation] était à la fois une sécurité et une façon de découvrir autre chose. [...] J'ai toujours eu plusieurs activités. » (AD)
	Territoriales	Dynamisme de l'emploi	<i>Opportunité d'emploi à proximité de l'exploitation, dans le domaine de compétence du pluriactif</i>	« Au début j'étais à 24h/semaine au magasin mais l'occasion s'est présentée que j'augmente à 32h/semaine tout en étant libre le week-end » (GL)
		Localisation de l'exploitation	<i>Distance avec le lieu de vie et le lieu de travail</i>	« J'ai racheté une ancienne ferme à 700-800 m du lieu historique où mes parents étaient. C'est dommage car j'avais mis les prairies derrière l'ancien corps de ferme exprès. Mais ce n'est pas bien grave ce n'est pas bien loin. » (JH)
	Institutionnelles	Accompagnement de la pluriactivité	<i>Accompagnement à l'installation d'un projet pluriactif</i>	« J'ai sollicité Initiatives Paysannes, Terres de lien, A PRO BIO et le CIVAM pour de l'aide à l'installation » (AL)

4.3. Des flux financiers complémentaires

Il peut y avoir des flux financiers entre le salaire tiré de l'emploi extérieur et l'exploitation. En cas de non-viabilité de l'exploitation ou de stratégie fiscale, le revenu de l'activité extérieure peut être injecté dans l'exploitation comme en témoigne VJ « Fiscalement je tire un salaire de temps en temps, mais la ferme permet de bien défiscaliser, on la plombe volontairement [...], ce n'est pas une perte sèche. Je ne vais pas me plaindre, j'investis tous les ans dans l'exploitation »

L'objectif n'est pas forcément de tirer un salaire de l'exploitation « Je parviens à peine à joindre les deux bouts sur la ferme. Je suis toujours dans les emprunts de la reprise. Mais je ne réinjecte pas, c'est quand même viable. Mon objectif c'est de ne pas perdre de l'argent même si je n'en gagne pas » (FC). Mais certains pluriactifs accèdent à un certain confort de vie grâce au revenu agricole, qui peut se révéler plus qu'un complément, comme AB « Mon emploi m'apporte une sécurité financière non négligeable [...]. La ferme est très rentable, j'en tire régulièrement un revenu [parfois plus élevé que le salaire de l'activité salariée], mais qui est utilisé pour de l'investissement immobilier »

Les bénéfices agricoles ne sont pas toujours valorisés en salaire car ils peuvent permettre un autofinancement des investissements sur l'exploitation « J'ai n'ai pas trop de salaire car je ne cherche pas ça, je réinvestis toujours dans l'outil de production, pour garder quelque chose qui fonctionne. J'ai des projets dessus donc j'ai besoin de financement. » (AD).

4.4. Des propositions de valeur différentes

La pluriactivité agricole implique des propositions de valeur différentes selon le projet du pluriactif (tableau 3). Cela peut permettre de créer un emploi si le pluriactif choisit d'embaucher et de rémunérer un salarié sur l'exploitation, bien que ce salaire puisse dans certains cas de substituer à sa propre rémunération. Le système de JH répond à une proposition de valeur sociale et territoriale par la complémentarité entre « la valorisation des prairies par l'élevage et l'entretien du paysage par l'ETA » auquel il a « trouvé une raison économique pour le bocage par l'entretien des haies ».

La création de valeur peut se situer à une échelle individuelle, en étant uniquement personnelle et apporter une satisfaction par la complémentarité des activités ou par les différents aspects qu'elles apportent au pluriactif. La pluriactivité agricole peut aussi permettre à un individu de valoriser un patrimoine, souvent familial, donc un objectif de transmission. La double activité peut aussi permettre une sécurité financière face à la variabilité et la saisonnalité des revenus agricoles et un confort de vie actuel ou futur (retraite) face aux difficultés financières liées à l'exploitation agricole.

Tableau 3 : Les propositions de valeurs des systèmes d'activités des pluriactifs agricoles

PROPOSITIONS DE VALEURS	Financière	<i>Confort de vie, sécurité financière, compensation de faibles revenus agricoles, levier de financement</i>	« Les salaires des activités extérieures sont nécessaires sinon on ne vivrait pas .» (GL)
	Personnelle	<i>Complémentarité des activités : légitimité, mise en pratique...</i>	« Quand j'étais uniquement conseillère, mon seul point positif était que j'étais fille d'agriculteur. Maintenant, on me dit que j'ai la « fibre », je sens la complémentarité des activités des 2 côtés. [...] La ferme m'aide me donne de la légitimité ainsi qu'un autre regard sur le milieu agricole. »
		<i>Activités-passion indépendantes</i>	« J'ai besoin de la ferme pour résister à ce que je vis de l'autre côté, [...] c'est un monde assez dur. [...] J'ai un équilibre grâce à ça, je reste terre à terre et pragmatique, je ne pars pas dans des délires. Au niveau perso si je n'avais pas l'agriculture ça serait difficile. » (LM)
	Patrimoniaire	<i>Transmission et entretien d'un patrimoine hérité ou acquis</i>	« Je pense que je me préparais à reprendre, je savais que c'était ce qu'il se passerait. » (FC)
	Sociale	<i>Impact positif des produits et/ou des processus de production : agriculture biologique, préservation de la biodiversité...</i>	« La conversion en bio a motivé mon implication dans l'exploitation. Il y a une motivation écologique, d'alimentation saine, un aspect biodiversité et l'impact sur l'environnement en général. » (SD)
	Emploi	<i>Création d'emploi et rémunération d'un ou plusieurs salariés sur l'exploitation</i>	« Si opportunité se présente de racheter des terres pourquoi pas mais ce serait plutôt pour pérenniser l'emploi de son salarié que pour le patrimoine » (AB)

4.5. Des types de *Business Models* selon la proposition de valeur

La proposition de valeur de la pluriactivité est une originalité majeure de ce type de système. Ainsi, une typologie basée sur ce critère a permis de distinguer 4 types de pluriactivité agricole.

Type 1 : Une pluriactivité comme projet professionnel

Ce type de pluriactivité apporte une satisfaction au pluriactif qui vit l'association de ces deux activités comme un projet professionnel unique. La rémunération par l'activité agricole n'est pas un objectif pour le pluriactif car il gère et développe cette activité par passion et aime tester de nouvelles choses. Les possibilités sont cependant limitées à son temps disponible et cette satisfaction n'élimine pas le stress inhérent à la gestion d'une exploitation agricole.

Type 2 : Une pluriactivité par contrainte financière

L'exploitation agricole est de petite taille et la situation financière est précaire donc fortement dépendante des variabilités annuelles des prix des denrées agricoles. La pluriactivité est vécue comme subie car les difficultés financières de l'exploitation pèsent sur la motivation du pluriactif. De plus, l'emploi extérieur n'est pas toujours source de passion et le pluriactif souhaiterait devenir agriculteur à temps plein. Une perspective d'amélioration financière sur l'exploitation pourrait mettre fin à la pluriactivité ou permettre une gestion différente de l'organisation du travail sur l'exploitation qui apporterait de la sérénité.

Type 3 : Un projet professionnel au service du territoire

La combinaison de ces deux activités est choisie et vécue comme un projet professionnel qui apporte une réelle complémentarité (personnelle et/ou professionnelle) au pluriactif. De plus, la pluriactivité permet d'apporter une valeur au territoire. Elle peut permettre la création d'un emploi par la rémunération d'un salarié à temps plein sur l'exploitation ou répondre à des exigences environnementales par l'agriculture biologique ou l'entretien du paysage. Cette multifonctionnalité est source de satisfaction et de motivation dans le projet pluriactif de l'individu.

Type 4 : Une pluriactivité comme transition vers la transmission

La pluriactivité, et en particulier la gestion de l'exploitation, n'est pas source de satisfaction professionnelle. L'exploitation familiale a été reprise afin de préserver le patrimoine sans pour autant avoir un attrait particulier pour l'agriculture. L'exploitation agricole est considérée comme secondaire et gérée dans une optique de succession à l'un des enfants du pluriactif. Des investissements sont réalisés afin de rendre l'exploitation viable financièrement pour l'installation du repreneur.

A ce stade, cette typologie permet de faire trois premières observations. La première porte sur une prédominance de la valorisation non financière de l'activité agricole. En dehors du type « contrainte financière », les autres types de pluriactivité, visent en premier lieu des propositions de valeurs agricoles non marchandes. Il est intéressant d'observer que quel que soit le type retenu, c'est l'activité extérieure qui « porte » l'activité agricole et non l'inverse. Dans seulement 2 cas sur les 13 étudiés des salaires agricoles sont dégagés.

La seconde observation est relative à la diversité des situations : un panel large des profils à la fois en termes de trajectoire et de forte variété de la combinaison des ressources mobilisées. Nous observons que les 4 types sont représentés de manière équilibrée. Il ne s'agit donc pas de situations marginales ou des « modèles alternatifs sous représentés ».

La dernière observation est relative à la notion d'héritage et de patrimoine. Pour l'ensemble des 4 types, la question de la poursuite d'un « schéma » ou la transmission d'un patrimoine est importante. L'originalité dans les cas de pluriactivité agricole, est que cet héritage peut également venir d'une tradition de pluriactivité au sein du milieu agricole. En effet, la viabilité économique de la ferme ne pouvant permettre de vivre du seul métier d'agriculteur, cette dernière est transmise à condition d'être pluriactif.

Tableau 4 : Synthèse sur les BM des pluriactifs agricoles étudiés

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Nombre de cas	4	4	3	2
Activités	Grandes cultures (1) Polyculture élevage (1) Maraichage (1) Petits fruits (1)	Grandes cultures (2) Elevage (2)	Grandes cultures (2) Elevage (1)	Grandes cultures (2)
	Cadre informatique(1) Conseiller agricole (1) Informaticien (1) Professeure (1)	Vendeuse (1) Conseiller agricole (2) Educatrice spécialisée (1)	Conseiller agricole (1) Médecin (1) Chef d'entreprise ETA (1)	Juriste (1) Plombier (1)
Ressources	Patrimoine (2) Héritage culturel agricole (2) Projet pluriactif (2) Territorial (1) Gestion technique (1) Compétences (1) Temps disponible (1) Situation financière personnelle (1) Accompagnement (1)	Patrimoine (3) Main d'œuvre (3) Héritage culturel agricole (2) Compétences agricoles (2) Contraintes emploi extérieur (1) Caractéristiques exploitation (1)	Patrimoine (2) Héritage culturel pluriactif (1) Projet pluriactif (1) Territorial (1) Gestion technique (1) Main d'œuvre (1) Situation financière exploitation (1) Matériel (1)	Patrimoine (2) Gestion technique (1) Main d'œuvre (1) Caractéristiques exploitation (1) Héritage culturel agricole (1)
Propositions de valeur	Personnelle (4)	Financière (4)	Emploi (1) Sociale (2)	Patrimoniale (2)
Flux financiers	Pas de revenus agricoles (investissements) (4)	Pas de revenus agricoles (4) <i>Situation financière exploitation variable (2)</i> <i>Réinjecte salaire extérieur dans l'exploitation (1)</i>	Salaire agricole (2) Pas de revenus agricoles (investissements) (1)	Réinjecte salaire extérieur dans l'exploitation (investissement) (2)

5. Discussion et perspectives

Notre analyse de cas nous a permis de dresser de nombreuses caractéristiques (diversité des profils, des motivations, des trajectoires et des ressources), et de proposer une typologie préliminaire des *Business Models* dans le cadre de la pluriactivité agricole, selon la proposition de valeur associée. Ces premiers résultats suggèrent quelques éléments de discussion et permettent de dégager de nouvelles perspectives de recherche sur les *Business Models* et la pluriactivité agricole.

5.1. Lien entre motivations et *Business Models*

Au-delà des limites concernant le nombre réduit de cas examinés, l'analyse des motivations des pluriactifs et leurs trajectoires d'évolution, suggère des liens importants entre les situations initiales et les propositions de valeurs finales des modèles examinés. La pluriactivité agricole contrainte semble moins répandue que les formes choisies pour diverses raisons. Il en découle une prédominance de projets personnels et professionnels dépassant le simple cadre de sécurisation de revenus ou de recherche de valeur financière. Selon nos observations, la pluriactivité représente davantage un choix de modèle agricole, aux attentes diverses et aux motivations variées (Gafsi, 2017).

Cela suggère aussi de mieux examiner ces profils et motivations de départ lors des premières phases d'installation agricole ou de projet de transmission. Certains allers retours s'effectuent entre le milieu agricole et en dehors, pour des installations/reprises mieux réfléchies. Par exemple, CF qui est fils d'agriculteur mais a choisi de faire des études hors du monde agricole par passion, a repris la ferme familiale pour « ne pas perdre le patrimoine, j'ai deux garçons donc j'ai l'espoir que l'un des deux continue ». Il s'agira donc d'avoir une lecture plus intégrée et dynamique (lors de plusieurs étapes du projet) de la pluriactivité pour cerner ses éléments déclencheurs, son évolution et ses conditions de départ, ainsi que sa projection en termes de proposition de valeur. Cela s'inscrit dans la continuité de programmes de recherche-action sur l'accompagnement à la pluriactivité tels qu'Intersama (Tallon *et al.*, 2013).

5.2. Pluriactivité agricole : diversité des profils et des trajectoires

Le monde agricole est de nos jours marqué par un décloisonnement social prononcé et sous une multitude de formes : de nouveaux arrivants dans le métier représentant une large palette d'origines, une diversité grandissante des trajectoires et des motivations lors de l'installation, enfin, un choix de partenaire (mariage, concubinage, associés...) plus ouvert sur des catégories socioprofessionnelles jusque-là minoritaires (médecins, commerciaux, informaticiens, juristes, artisans...).

Les cas examinés nous permettent de constater la diversité des projets et des trajectoires et *in fine*, les propositions de valeur qui en découlent. Hormis le *Business Model* de pluriactivité « contrainte » où il est enregistré une activité professionnelle complémentaire, la majorité des cas portent sur des changements de projets de vie avec des valeurs personnelles, sociales et territoriales importantes. La pluriactivité s'apparente à un choix de s'investir en partie en agriculture.

Cette dynamique intervient à différents moments, fait appel à des compétences distinctes et rend compte de trajectoires d'évolution non linéaire. Elle permet de combiner des ressources variées mais relève de plusieurs arbitrages : temps, patrimoine, revenus... Enfin, elle rend compte d'une réelle réflexion en amont entre prise de risques, nouveau projet professionnel et accomplissement personnel (Fiorelli *et al.*, 2011).

5.3. Décloisonnement de l'activité agricole

Les résultats obtenus permettent de constater que la pluriactivité « décomplexe » l'activité agricole. Bien sûr, les situations sont différentes entre un informaticien qui crée son exploitation viticole par passion, et un jeune qui s'installe en maraîchage en finançant son motoculteur par un emploi à mi-temps. Néanmoins, cela permet une « rencontre des compétences et des mondes professionnels » et renseigne sur la pluralité des profils et des trajectoires.

La pluriactivité suggère également un triple décloisonnement de l'activité agricole par rapport aux schémas traditionnels. Un premier décloisonnement social se réfère à l'entrée dans le monde agricole de nouveaux acteurs, sans attaches préalables, ni héritages ou compétences agricoles particulière. Un second décloisonnement patrimonial porte sur l'arrivée d'agriculteurs sans héritage foncier ou d'actifs agricoles antérieurs. L'installation peut être facilitée par les appuis financiers d'organisme ou les modes collectifs de partage ou d'accès au foncier agricole. Le troisième décloisonnement concerne les compétences et les autres ressources, et donne lieu à des interactions renouvelées.

En ce sens, la pluriactivité est un formidable levier dans la mesure où, au-delà de ses « vertus » financières et économiques, elle offre aux agriculteurs pluriactifs l'accès à une véritable passerelle vers le monde extérieur. Une ouverture qui se conjugue par un réseau social et professionnel plus riche et multiforme qui a pour conséquence directe une diminution significative de l'isolement ce qui réduit finalement les situations de fragilité sociale et psychologique. Par ailleurs, ces zones de rencontres en dehors de l'écosystème habituel consolident bien souvent le champ initial des compétences, ce qui procure, directement ou indirectement, une meilleure gestion des tâches inhérentes au métier d'agriculteur.

5.4. Viabilité des *Business Models* de la pluriactivité

Même si nous ne disposons pas de toutes les informations concernant les issues de ces projets de pluriactivité agricole, un dernier élément de discussion suggérerait de s'interroger sur la « viabilité » des *Business Models* observés. Force est de constater que dans la plupart des cas examinés, il y a une proposition de valeur (même si elle n'est pas uniquement financière) qui répond aux aspirations des pluriactifs. Par ailleurs, les projets examinés sont loin de porter sur des activités « confidentielles » ou à petite échelle. Plusieurs secteurs (grandes cultures, élevages, maraîchage...) sont représentés, avec des tailles d'exploitations parfois importantes.

Dans une grande majorité des cas, l'activité hors agriculture soutient financièrement l'activité agricole, aussi bien pour la maintenir que pour la développer (Fiorelli *et al.*, 2012). En termes de « flux », nous pouvons conclure à une viabilité limitée de ces *Business Models*, mais cela n'est pas le cas sous l'angle de la proposition de valeur, car l'ensemble de ces projets dégagent des valeurs importantes, au-delà de la simple rentabilité. Ainsi, dans de nombreux cas, la pluriactivité conduit à (ou exacerbe) certaines contraintes, liées en partie à la nature de l'activité agricole ou à la combinaison d'activité professionnelle : difficultés financières, charge de

travail, adaptation des pratiques agricoles, insertion dans le territoire... Cela peut constituer un signal important pour un meilleur suivi-accompagnement de ce type de projet.

Enfin, les résultats obtenus permettent d'identifier certaines « trajectoires » optimales. Il s'agit de ceux qui rendent compte de projets avec une forte maturation, répondant à la fois à des objectifs personnels et professionnels, et ayant des ressources essentielles déjà activées (disponibilité de patrimoine, compétences agricoles...). Typiquement, cela correspondrait à des projets de reprise d'exploitation familiale, avec le maintien d'une activité professionnelle en dehors de l'activité agricole, et une adaptation possible du projet agricole aux disponibilités du pluriactif. Ces premiers constats mériteraient une analyse confirmatoire afin d'identifier les conditions de viabilité et de pérennité des *Business models* de la pluriactivité agricole.

6. Conclusion et perspectives

Les évolutions du monde agricole et les nouvelles attentes sociales et environnementales suggèrent un renouvellement des cadres d'analyse des modèles agricoles. La viabilité des modes de production alternatifs questionne. La pluriactivité agricole comporte des spécificités, étant un projet dynamique qui s'intègre dans un projet de vie et évolue au cours de la trajectoire. L'approche par les *Business Models* permet de restituer les dimensions d'une activité agricole pérenne au sein d'un système d'activité complexe. L'accès et la gestion des ressources ainsi que les flux pour créer et partager la valeur dans et entre les activités ont été analysés *via* 13 études de cas d'agriculteurs pluriactifs du Nord-Pas de Calais.

Nos résultats soulignent d'abord la pertinence de la mobilisation du cadre d'analyse de la pluriactivité par l'approche des *Business Models*, tant en termes de spécificités des propositions de valeurs (traduction entrepreneuriale de la multifonctionnalité de l'agriculture), que par rapport à la diversité des profils, des ressources et des trajectoires. Dans ce sens, une telle approche permet de distinguer 4 modèles d'affaires de pluriactivité agricole traduisant des projets de vie et une recherche de valeurs « alternatives », au-delà d'une simple sécurisation des revenus financiers.

Enfin, et contrairement à l'idée communément admise que la pluriactivité agricole concernerait des exploitations de petites tailles et non viables, cette étude montre que cela n'est pas toujours le cas. La pluriactivité concerne *aussi* de grandes exploitations agricoles et la viabilité d'activité peut intégrer également les valeurs non marchandes produites par les pluriactifs.

Ce premier travail exploratoire pourrait être complété par d'autres études utilisant des échantillons plus larges de pluriactifs agricoles, afin de mieux caractériser les dynamiques d'évolution. Cela validerait la typologie développée ici. Par ailleurs, des comparaisons internationales permettraient d'identifier d'autres caractéristiques de la pluriactivité en agriculture. Enfin, une analyse plus fine de la viabilité de ces projets pourrait conduire à suggérer des outils de mesure des valeurs proposées et de gestion de ces *business models*.

Bibliographie

- Blanchemanche S., Laurent C., Mouriaux MF., Peskine E. (2000). Multifonctionnalité de l'agriculture et statuts d'activité. *Économie rurale. Le droit rural. Analyses économiques, juridiques, sociologiques*, n°260, pp. 41-51.
- Bocken N. M. P., Short S. W., Rana A. P., Evans S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, n° 65, pp. 42-56.
- Butault JP., Delame N., Krebs S., Lerouvillois P. (1999). La pluriactivité : un correctif aux inégalités du revenu agricole. *Économie et statistique*, n° 329-330, pp. 165-180.
- Dedieu B., Laurent C., Mundler P. (1999). Organisation du travail dans les systèmes d'activité complexes : intérêt et limites de la méthode Bilan Travail. *Économie rurale*, n°253, p.28-35.
- Evans NJ., Ilbery BW. (1993). The pluriactivity, part time farming, and farm diversification debate. *Environment and Planning*, vol. 25, pp. 945-959.
- Fiorelli C, Porcher J, Dedieu B. (2010). Identifier les ajustements faits par les éleveurs pour organiser leur travail et comprendre leur sens. Journées d'étude Inra Sad – Cirad ES, Parent, 24/26 mars 2010. 13 p.
- Fiorelli C, Dufour A, Massein G, Sauvaigo C. (2011). Pluriactivité : entre sécurité matérielle et plaisir au travail. *Pour*, n°212, pp. 179-186.
- Fiorelli C. *et al.* (2012). La pluriactivité au risque de la précarité : singularités des rapports au travail et à l'emploi dans les activités rurales. Une étude menée en Languedoc Roussillon. *Communication lors de Symposium Les chemin du développement territorial*. Clermont Ferrand. Juin 2012. 26 p.
- Forget V, Depeyrot J-N, Mahé M, Midler E, Hugonnet M, Beaujeu R, Grandjean A, Hérault B. (2019). Transformations des emplois et des activités en agriculture. *Actif'Agri*. Centre d'études et de prospective, ministère de l'Agriculture et de l'alimentation, la Documentation française, Paris.
- Fougier E. (2021). France rurale : l'engouement des jeunes est-il durable ? in Sébastien Abis et al., *Le Déméter 2021*, IRIS éditions, *Hors collection*, pp. 173-188.
- Gafsi M. (2017). Les stratégies de diversification des exploitations agricoles, enseignements théoriques et empiriques, *Économie Rurale*, n°360, pp. 43-63.
- Gasselin P., Laurens L., Valette E., Tallon H., Bachevillier O., *et al.* (2008). L'insertion territoriale des systèmes d'activités des ménages agricoles en Languedoc Roussillon, France. Intersama : un projet de recherche-action. 45. *Colloque ASRDLF*. Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional.
- Gasselin P, Vaillant M, Bathfield B. (2014). Le système d'activité. Retour sur un concept pour étudier l'agriculture en famille. In : Gasselin P, Choisis JP, Petit S, Purseigle F, Zasser-Bedoya S, *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*. EDP Sciences INRA, Les Ulis (France), pp. 91-112.
- Krebs S. (2005). Pluriactivité et mode de financement des exploitations agricoles. *Économie rurale*, pp. 289-290

- Laurent C., Mouriaux MF. (1999). La multifonctionnalité agricole dans le champ de la pluriactivité. *La lettre 59, Centre d'études et de l'emploi*. 10 p.
- Lepage F., Cheriet F. (2015). Analyse des alliances entre des producteurs agricoles et une entreprise de la finance : cas du modèle Pangea au Québec. *Economies et Sociétés*, n° 49, pp. 1245-1264
- Lepage F., Cheriet F. (2021). Gouvernance et croissance des grandes exploitations agricoles : la place de l'agri-entrepreneur. *Economie Rurale*, n°375, pp. 25-40.
- Mc Coy M., and Filson G. (1996). Working of the farm: impacts of quality life. *Social Indicators Research*, n°37, pp. 149-163.
- Mouchet C., Le Clanche JF. (2007) Un nouveau regard sur les petites exploitations. *Pour*, n°194, pp .67-73.
- Mundler P., Guermonprez B., Pluvinage J. (2007). Les logiques de fonctionnement des petites exploitations agricoles. *Pour*, n°194, pp. 55-62.
- Nikolaevich D. M., Vasil'evich L. N., Sergeevna L. L., Jur'evich R. K., Nikolaevna S. V. (2015). Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture. *Biosciences biotechnology research asia*, vol. 12(1), pp. 887-894.
- Perrin Sanchis T., Perret J., Gerbaux F. (1997). Pluriactivité et saisonnalité - Des atouts pour le développement des territoires. *Ingénieries eau-agriculture-territoires*, Lavoisier ; IRSTEA ; CEMAGREF. pp. 49-58.
- Saint-Ges V. (2021). Business models des organisations marchandes et productives de l'agriculture urbaine. De Boeck Supérieur, *Innovations*, n°64, pp. 91-118.
- Tallon H., Valette E., Dério P. (2009). Les projets pluriactifs en zone rurale, entre ancrage territorial et mobilité spatiale ou professionnelle. *XLVI colloque de l'ASRDLF*, Clermont-Ferrand, France.
- Tallon H., Tonneau JP. (2012). Le projet pluriactif entre autonomie et précarité. Les défis de l'accompagnement. *Économie rurale*, 330-331, pp. 42-55.
- Tallon H., Dulcire M., Dubien A. (2013). Penser la pluriactivité dans le Haut-Languedoc : registres de justification et dispositif d'accompagnement. *Revue d'économie régionale et urbaine*, pp. 93-117.
- Tallon H. (2016). D'une marge à l'autre, regard sur la pluriactivité dans les espaces ruraux. Dans José-Angel Calderon, Lise Demailly et Severin Muller (Dir.), *Aux marges du travail*. Toulouse, Octarès éditions, pp. 199-210.
- Verstraete, T., Jouison-Laffitte, E. (2011). *A Business Model for Entrepreneurship*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing. 160 p.
- Verstraete, T., Krémer, F., Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, n°1(13), pp. 7-26.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L., (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, n°37(4), pp. 1019-1042.