

# De nouveaux entrepreneurs pour de nouveaux défis organisationnels

François PURSEIGLE  
Professeur des universités  
INP-Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse  
UMR INRA AGIR INP-INRA AGIR



1

L'éclatement des formes d'organisation de la production



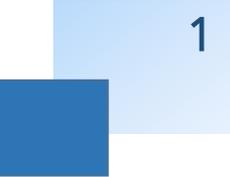
2

Entre « faire ensemble » et « faire-faire »



3

Questions posées et hypothèses d'évolutions



1

L'éclatement des formes d'organisation de la production



1

L'éclatement des formes d'organisations de la production

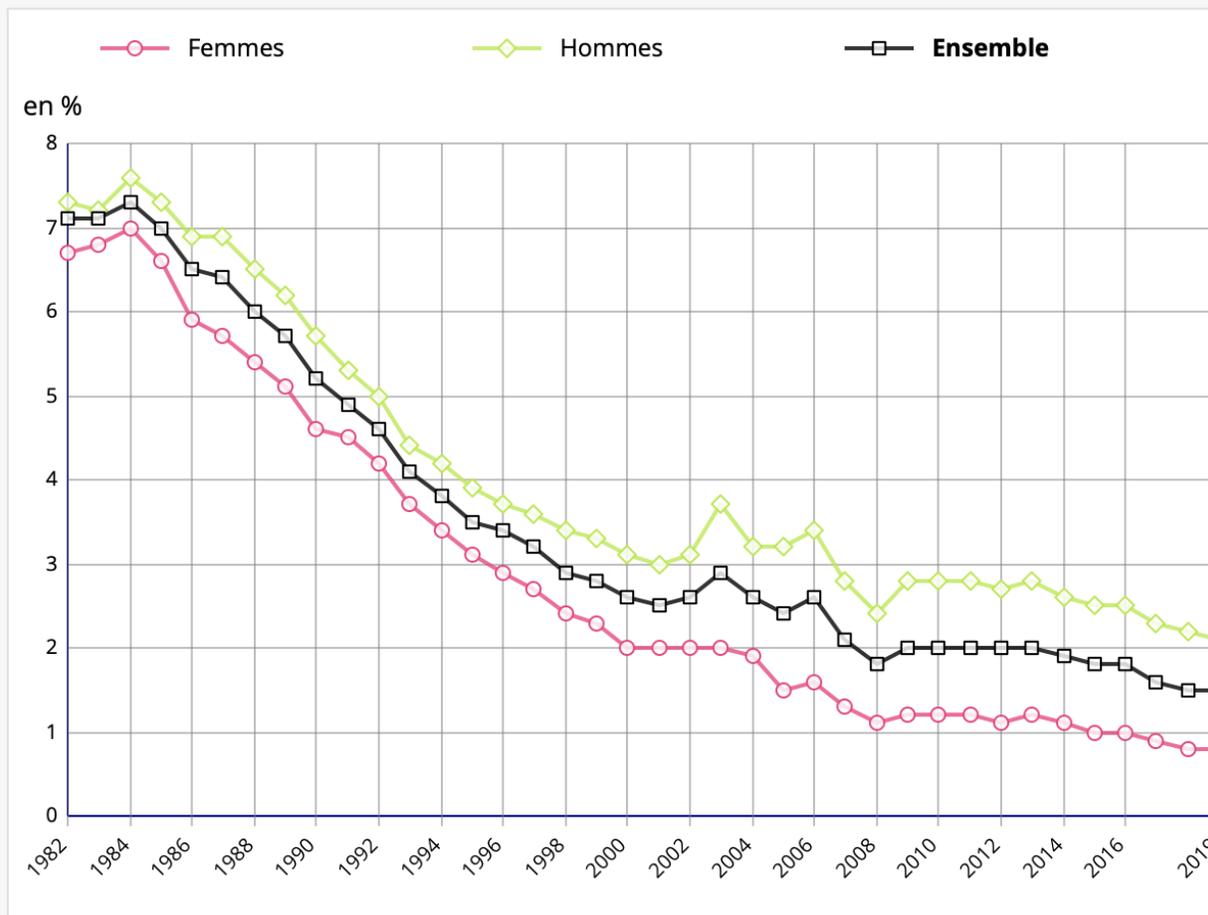
- La variable démographique

Statistiques : ce qu'elles disent...

# Le défi démographique

2019 : **400 000** agriculteurs exploitants

soit **1,5 %** de l'emploi total (Source : INSEE 2020)



Lecture : en 2019, 2,1 % des hommes en emploi sont agriculteurs exploitants.

Champ : France hors Mayotte, population des ménages, personnes en emploi.

Source : Insee, enquêtes Emploi, séries longues sur le marché du travail.

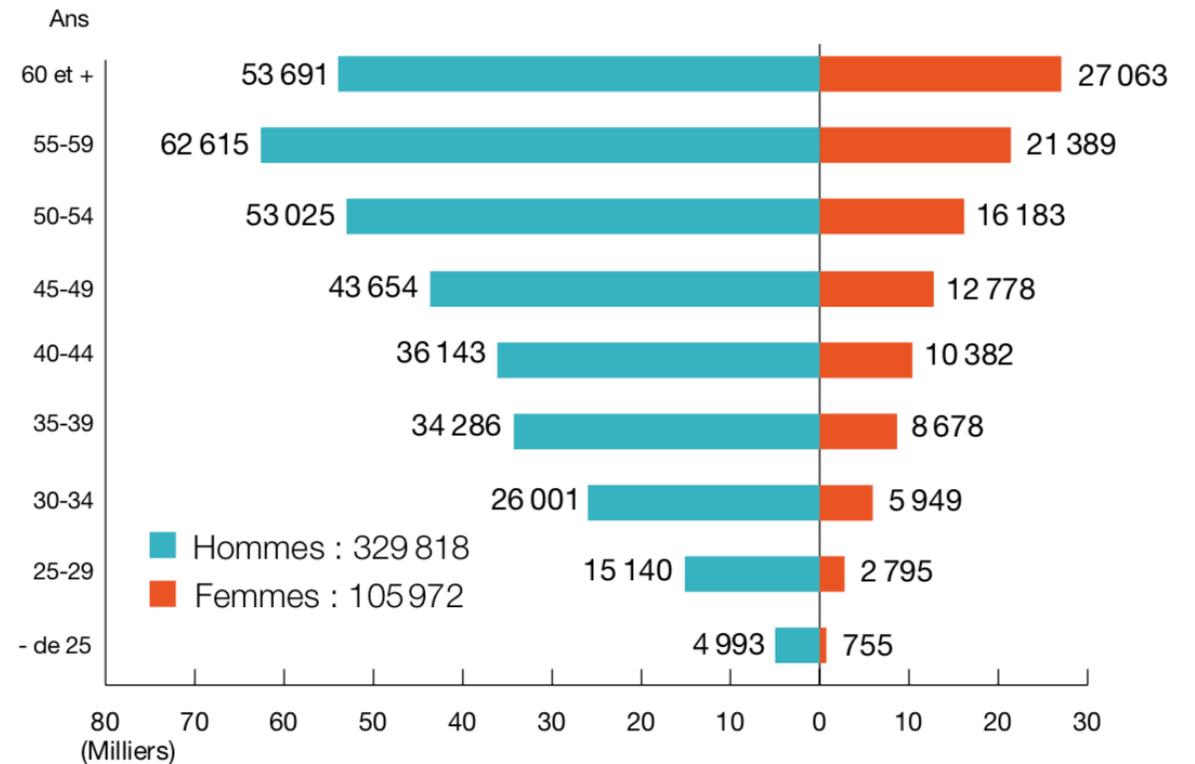
25 %  
des chefs d'exploitation  
ont 60 ans ou plus

(Source : Ministère de l'agriculture, 2021)

D'ici, 2026

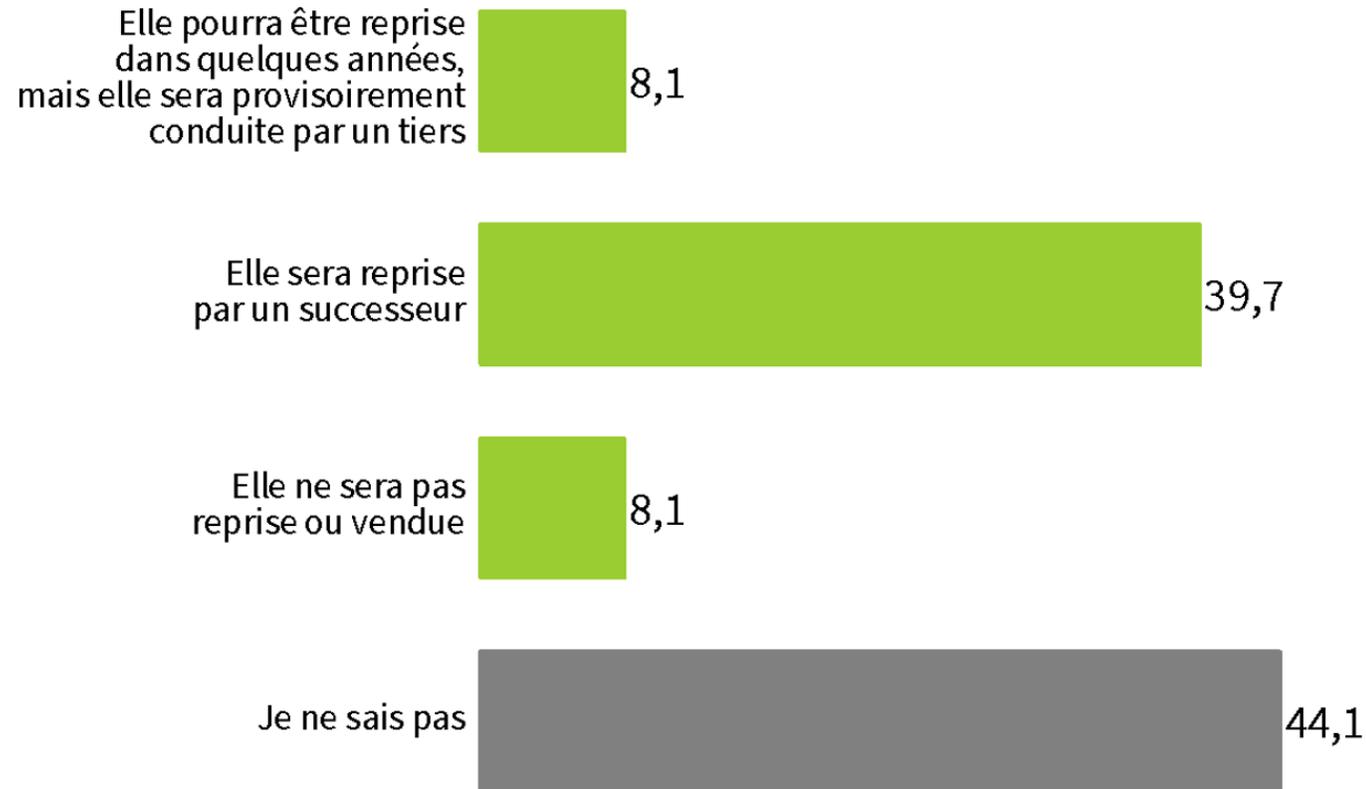
50 % des exploitants  
auront l'âge de la retraite

Répartition des chefs d'exploitation agricole selon le sexe  
par tranche d'âge : 435 790 en 2020



**Vieillessement : des filières au pied du mur**

*Quand vous pensez à l'avenir de l'exploitation principale où vous travaillez, au prochain départ du chef(fe) d'exploitation ou de l'ensemble des co-exploitant(es), quel sera le devenir de l'exploitation ?*





1

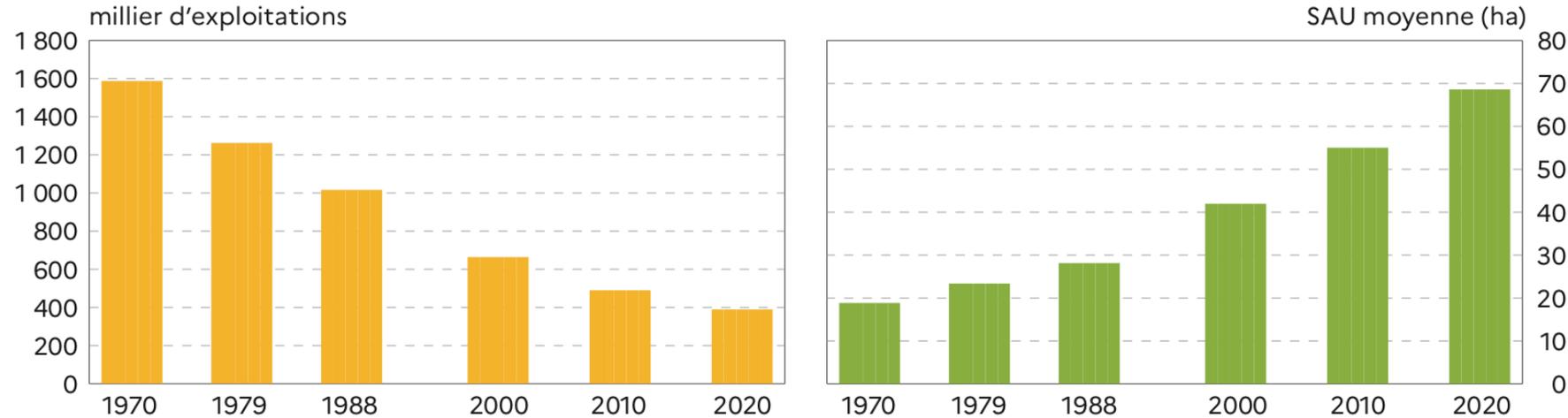
## L'éclatement des formes d'organisations de la production

- La variable structures d'exploitation

## Exploitations agricoles : - 2,3 % par an

En 50 ans, la superficie moyenne des exploitations gagne 50 hectares en France métropolitaine

Évolution du nombre d'exploitations et de la SAU moyenne



Champ : France métropolitaine, hors structures gérant des pacages collectifs.

Source : Agreste - Recensements agricoles (résultats provisoires pour 2020)

Entre 2010 et 2020 :

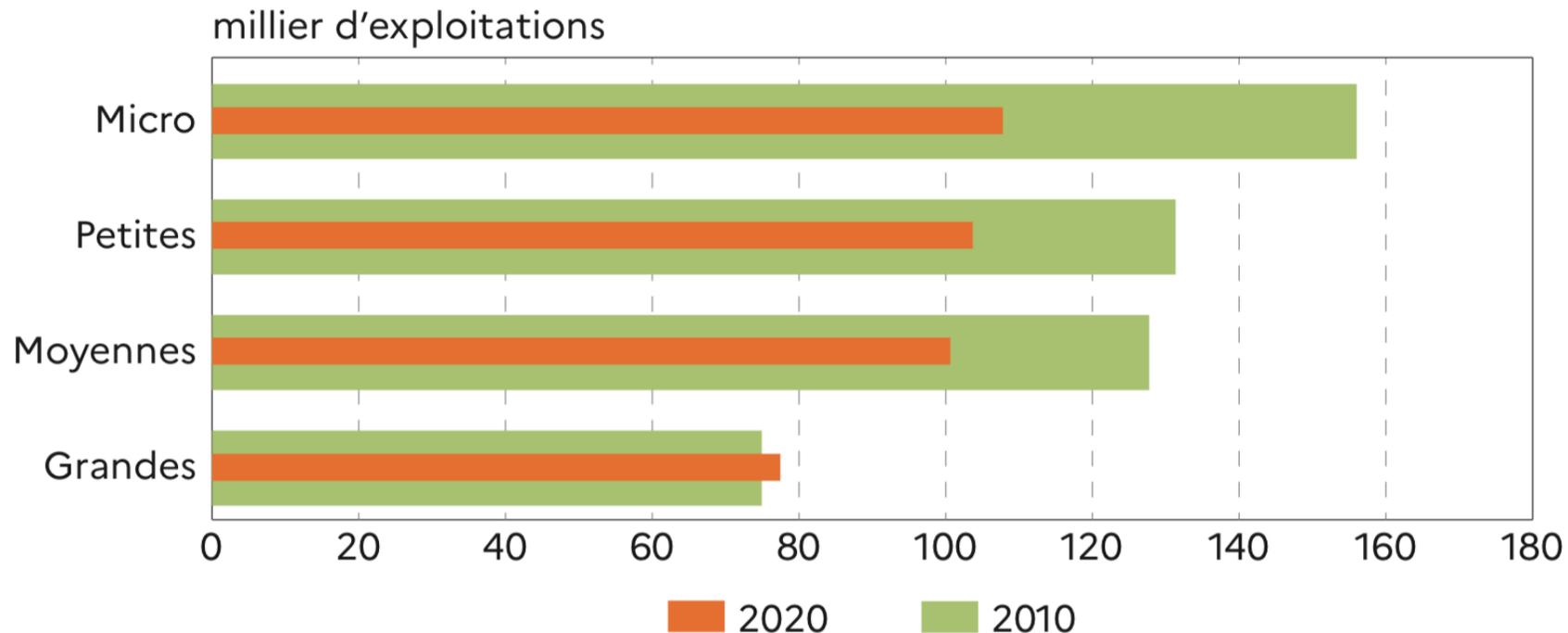
- 31% (- 64 000) d'exploitations en élevage
- (-41% en bovins lait-viande et polyculture-élevage)

Une offre et une demande d'exploitations qui ne correspondent pas toujours

# Eclatement et coexistence des structures d'entreprises : 389 000 (-21%)

## Le nombre de grandes exploitations augmente

Taille économique<sup>1</sup> des exploitations en 2010 et 2020



1. Calculée en 2010 et 2020 « aux prix de 2017 ».

Champ : France métropolitaine, hors structures gérant des packages collectifs.

Source : Agreste - Recensements agricoles (résultats provisoires pour 2020)



## Nombre d'exploitations en élevage herbivores :

(Source Agreste, Livre blanc CNE)

-2,3% /an (2010-2016)

-3,9% /an pour les laitières bovines

-4,4% /an pour les caprines

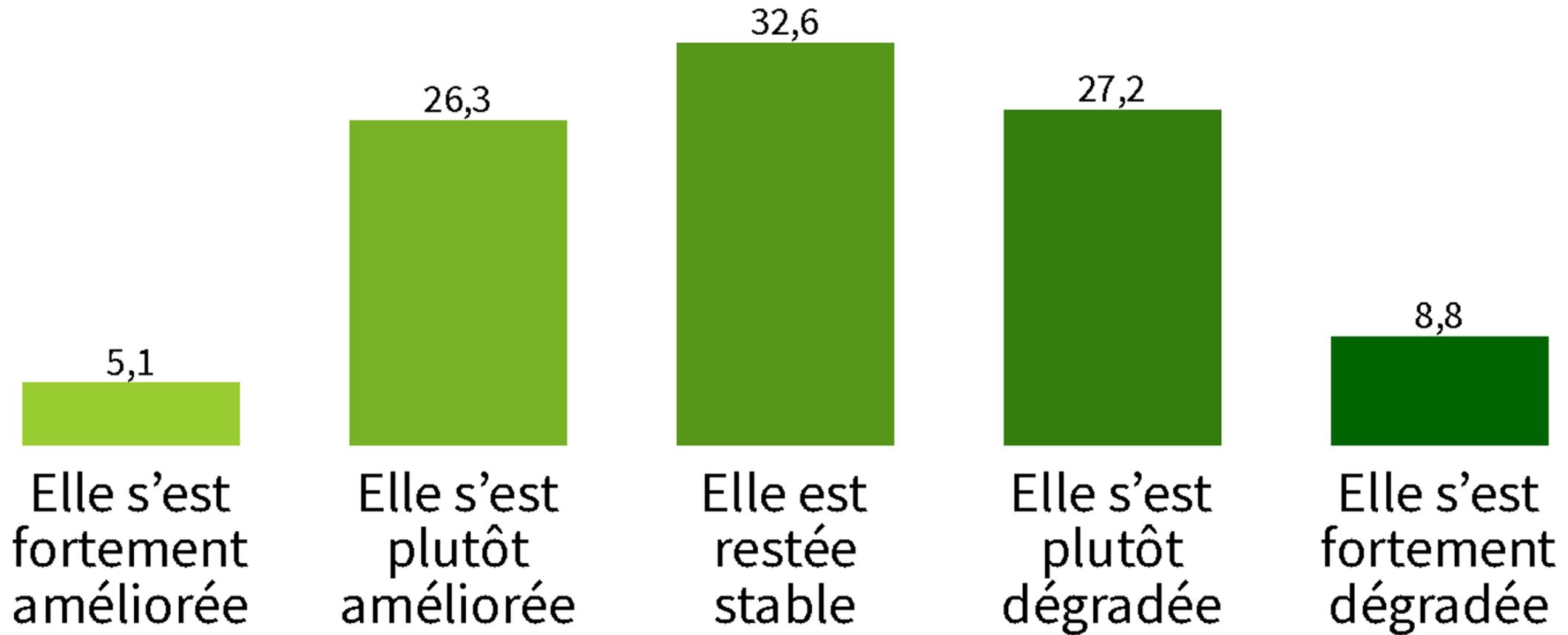
150 000 exploitations spécialisées en élevage de ruminants

**Entre 2000 et 2016 : -58 890 exploitations laitières bovines (118 607 contre 59 717)  
soit la moitié des exploitations de la filière**

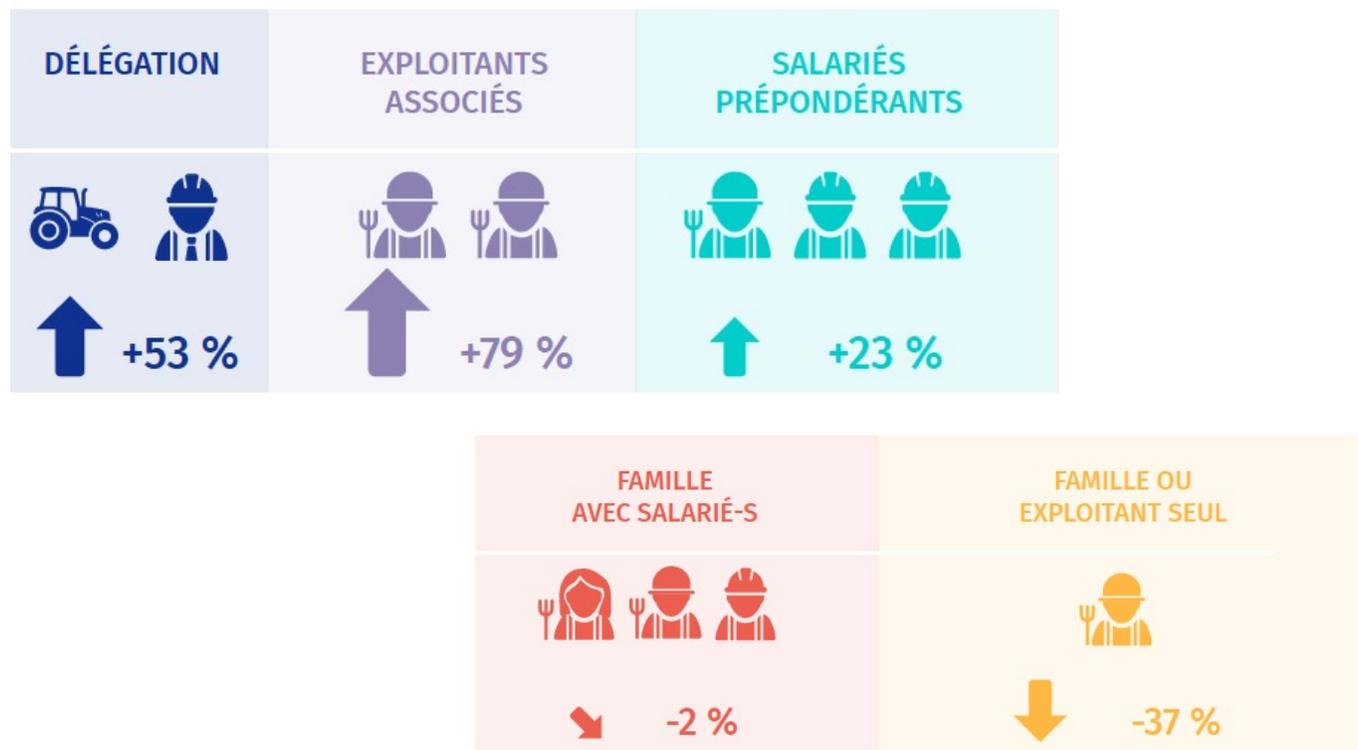
« Près d'un quart des éleveurs laitiers envisagent d'arrêter  
la production dans les cinq ans »

(enquête CNIEL 2020, Réussir 22 février 2021)

# Au cours des cinq dernières années, comment a évolué la situation économique de l'exploitation où vous travaillez ?

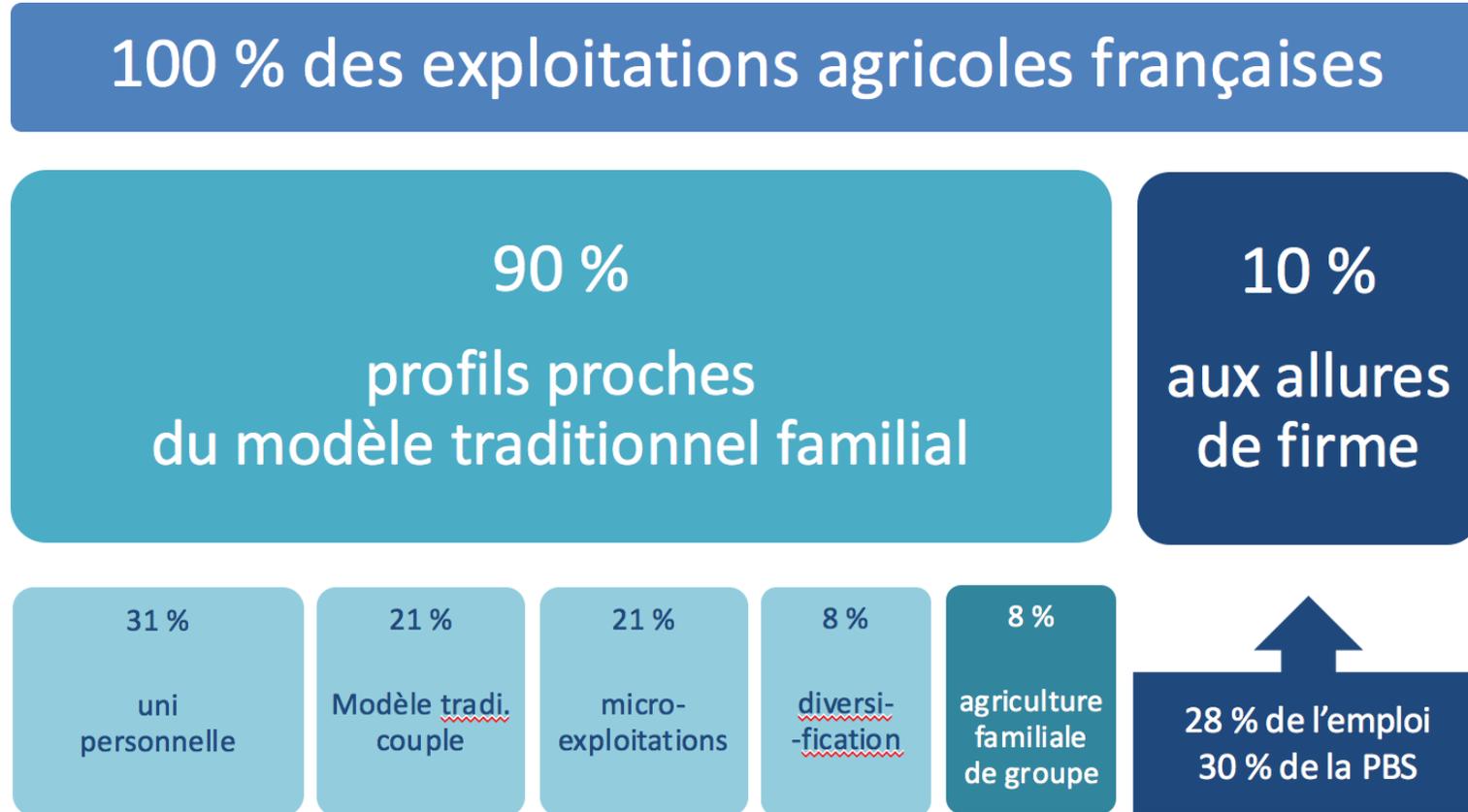


# 5 types de mobilisation de la main d'œuvre dans les exploitations agricoles françaises et évolution de 2000 à 2016



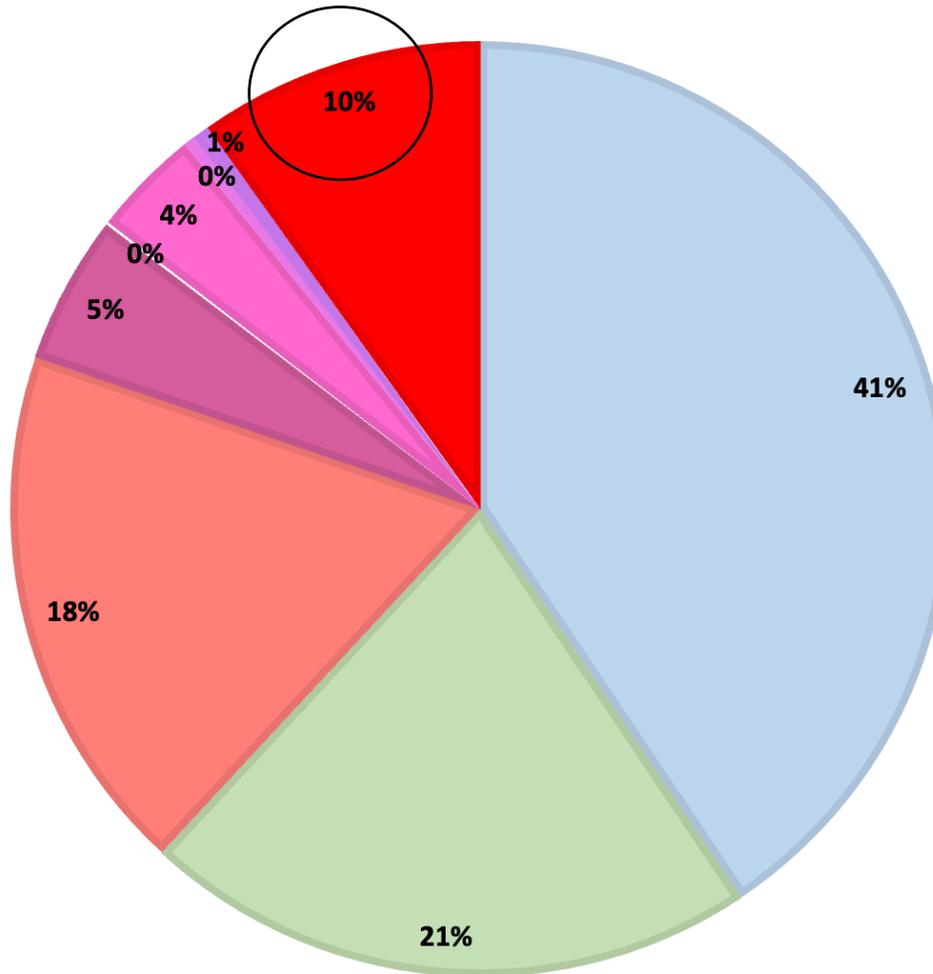
Source : données du recensement agricole 2000 et de l'ESEA 2016, traitement INP-ENSAT et CEP.  
Lecture : la largeur des colonnes reflète (de façon non proportionnelle) l'importance en poids économique (production) des types de mobilisation de la main-d'œuvre, croissant de gauche à droite. La taille des flèches est proportionnelle à l'ampleur de l'augmentation (en bleu) ou de la diminution (en rouge) des types observés. Les données sur la production portent sur la production brute standard (PBS).

# Eclatement et coexistence des structures d'entreprises



Source : PURSEIGLE F., NGUYEN G., BLANC P. (2017), Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme. Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Académique »

RÉPARTITION DES CHEFS D'EXPLOITATION SELON LE STATUT JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE  
ANNÉE 2020 (SOURCE MSA)



**59,3 %**

des chefs d'exploitation  
ou d'entreprise agricole  
exercent leur activité

**en société**

**10% sont déjà  
dans plusieurs sociétés**

■ Individuel

■ GAEC

■ EARL

■ SCEA

■ GFA

■ SA/SARL

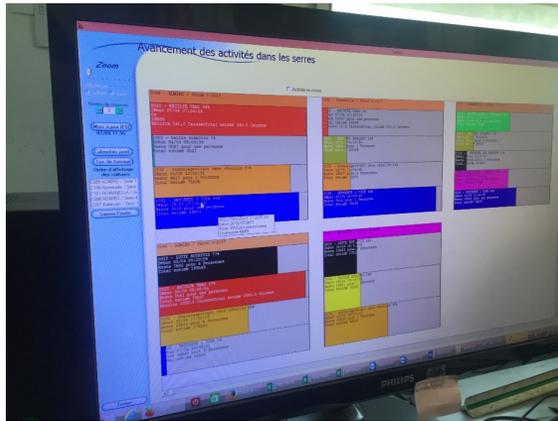
■ Societes de fait

■ Autres societes

■ Pluralite d'exploitation

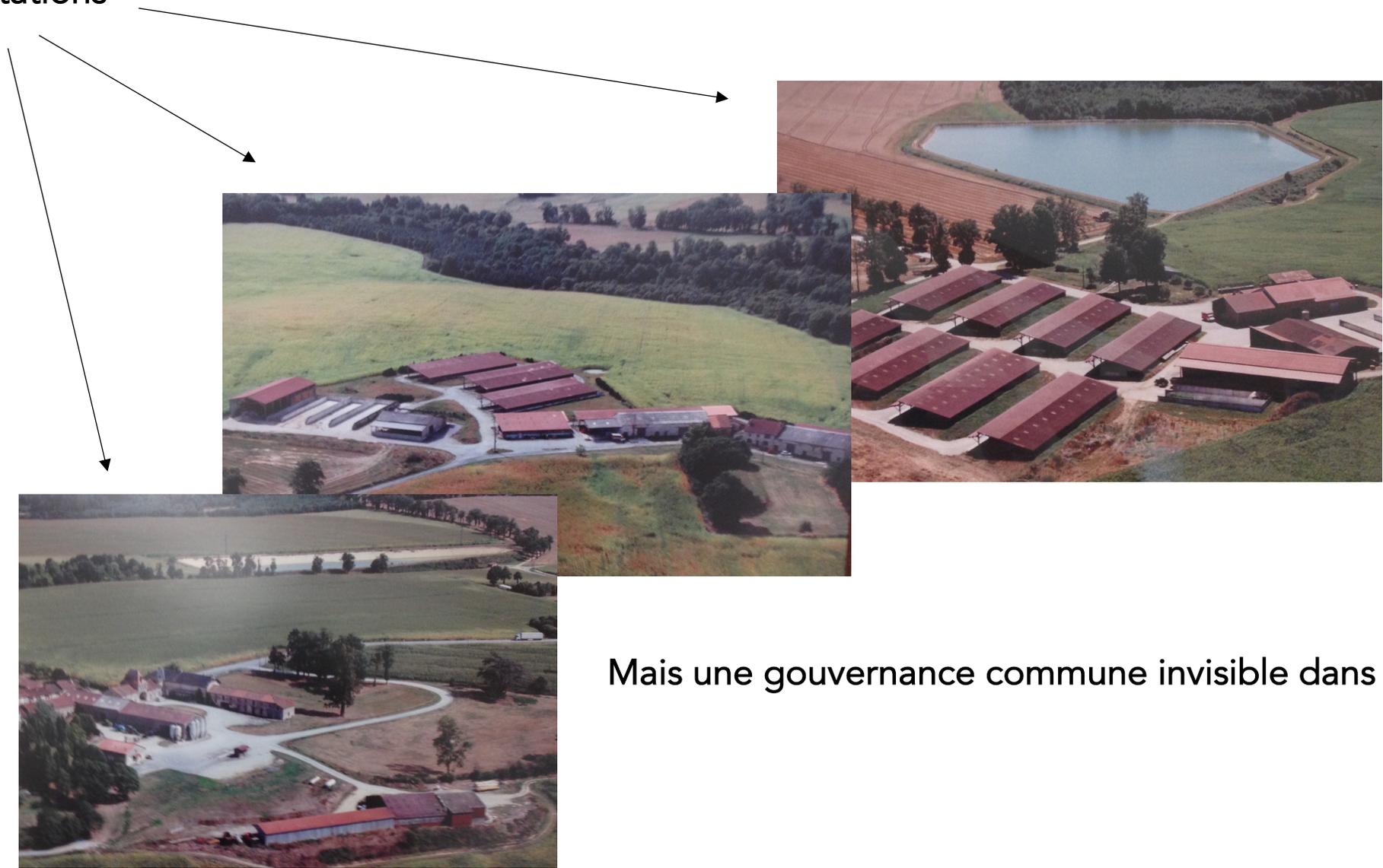
# Les dimensions d'un basculement

## *Rationalisation, Complexification, Anticipation*



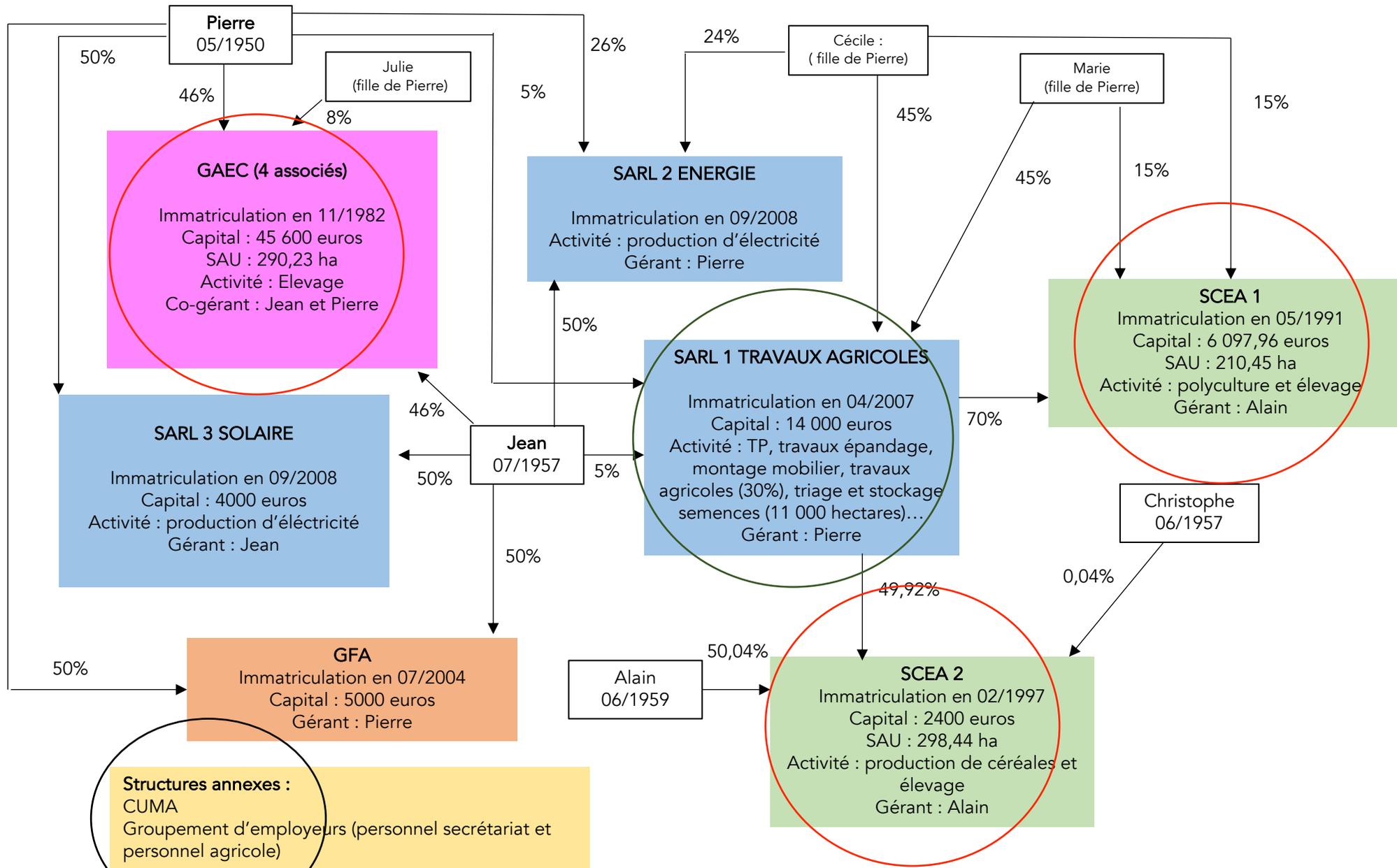
Statistiques : ce qu'elles ne disent pas...

3 exploitations



Mais une gouvernance commune invisible dans les statistiques

3 sites de production de viande bovine en Nouvelle Aquitaine



Collectivités territoriales

Coopérative de stockage et d'approvisionnement

Entreprise semencière

Agriculteurs voisins

Statistiques : 3 exploitations familiales de 266 ha mais 800 hectares gérés et surtout une SARL

- La variable patrimoniale

- des associés familiaux mais souvent un seul exploitant :

De la mobilisation de la famille au service de l'exploitation ...

... à la mobilisation de l'exploitation au service de la famille

- du projet agricole à la gestion de patrimoine
  - un processus d'abstraction du capital agricole
  - nouveaux réseaux de conseil stratégique

# Le défi patrimonial : des affaire de famille(s) plus complexe (s)



Photos : INP-ENSAT, Christophe de Heaulme

De la mobilisation de la famille au service de l'exploitation ...  
... à la mobilisation de l'exploitation au service de la famille

- **De nouvelles générations :**

- dont les projets se construisent ailleurs (des chemins plus sinueux)
- qui aspirent à contribuer au changement
- qui rejettent l'assignation et l'enfermement

- **Pluriactifs ou multi-spécialisés mais qui rejettent la confusion des sphères familiales, professionnelles (30% de pluriactifs chez les moins de 40 ans)**

- **De nouvelles façons de concevoir la valeur :**

- la valeur de leur entreprise
- la valeur du travail
- la valeur de leur produit



## 2 Entre « faire-ensemble » et « faire-faire »

**entraid** **QUEST**

#AGRICULTURE  
#GROUPES  
#TERRITOIRES  
#MACHINES  
#GESTION

AVRIL 2020 • N°488 • 9€  
ISSN 031197- CPPAP 0921T80761



**CONDUIRA  
LE TRACTEUR  
DEMAIN**

# La production agricole : une activité de service comme une autre

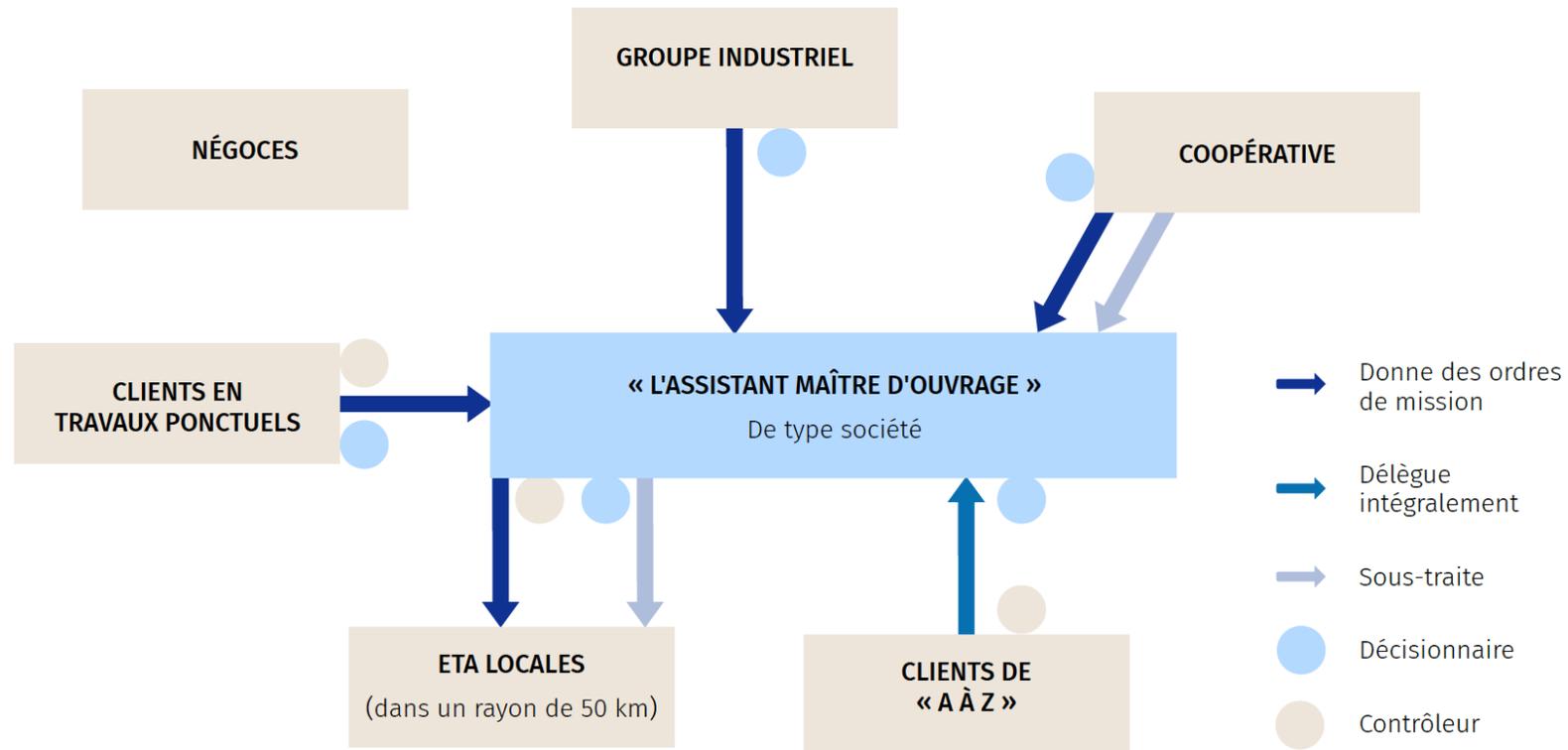
- Une tertiarisation des activités productives agricoles
- De nouveaux dispositifs de « co-pilotage » des exploitations agricoles
- Du recentrage à la délégation intégrale



Crédit photo : Réussir Grandes cultures

# De nouveaux chefs d'orchestre du développement agricole

Schéma d'organisation de la délégation intégrale (ou « A à Z ») impliquant une figure nouvelle, celle de l'« assistant maître d'ouvrage »



# Quand des Négoce, CETA, Coop, CUMA deviennent des AMO voire Maître d'œuvre

S'assurer de la pérennité de l'activité agricole des membres et diversifier ses sources de financement en valorisant son expertise agronomique

Se positionner sur un marché émergent

## DES MOYENS HUMAINS



2 ingénieurs dédiés Agridomaine

Charles-Edouard FAURE (ingénieur ESITPA) et Pierre-Louis SALOMÉ (ingénieur LaSalle Beauvais) sont chargés de la gestion de vos exploitations.



des partenaires locaux

Agridomaine travaille avec des ETA locales, en privilégiant la réactivité et le professionnalisme des prestataires.



une équipe d'experts

Agridomaine s'appuie sur l'expertise des GRCETA d'Ile de France et de l'Evreucin : soit 7 ingénieurs agronomes, 3 expérimentateurs et 3 secrétaires.

# Les pratiques de la sous-traitance : cinq profils d'adoptants

(1) Agriculteur déléguant traditionnellement des opérations comme la récolte

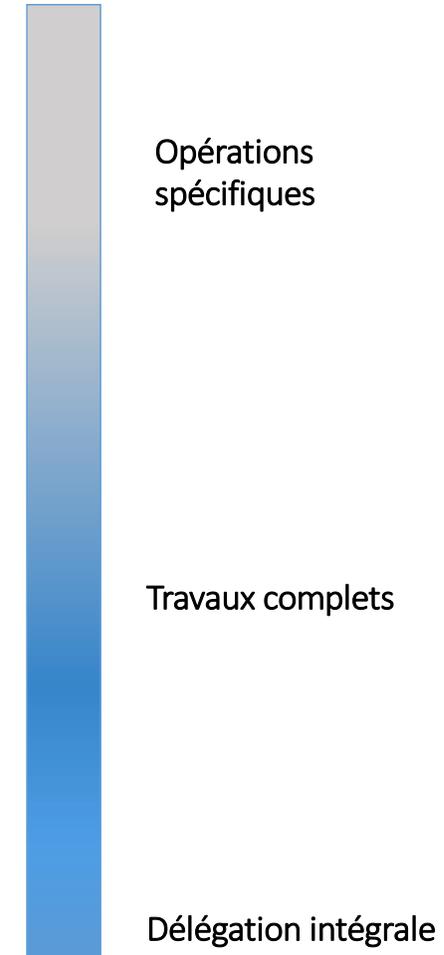
## « NOUVEAUX » ADOPTANTS :

(2) **Agriculteur soucieux de la transition agro-écologique** et cherchant à tester nouvelles pratiques => appel à une ETA pour avoir accès à du matériel performant dans une phase de test

(3) **Agriculteur gérant les risques** et cherchant à déléguer les traitements phytosanitaires pour éviter les risques ou le coût associé à l'acquisition de la certification et du matériel adapté

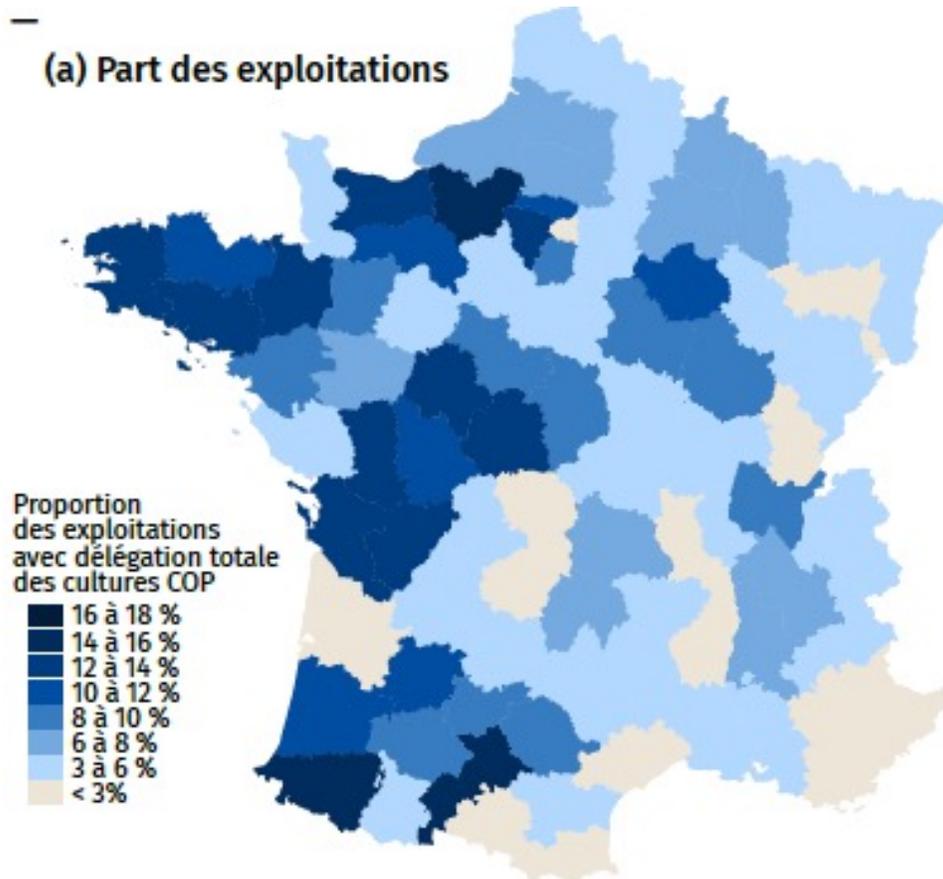
(4) **Agriculteur contraint** en polyculture-élevage sur une petite structure devant déléguer l'ensemble des travaux de culture (impossibilité d'investir dans du matériel, structure trop petite pour être en CUMA, pas de CUMA, sortie précoce du métier)

(5) **Agriculteur ayant choisi l'option de la délégation quasi-intégrale ou intégrale** pour diverses raisons (maladie, recentrage, désintérêt pour les tâches de production, sortie précoce) par rapport aux options « salarier un gérant » ou « laisser en fermage »



# La délégation intégrale des travaux de culture en France

Part des exploitations déléguant l'intégralité des travaux de culture en 2016 (données ESEA, traitement CEP – Actif'Agri CEP 2019)



**7 % du total des EA**

**Dont :**

**12,5 % EA en grandes cultures (= 26 500)**

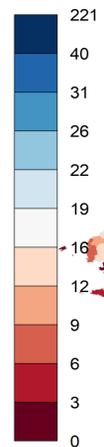
**6 % EA en bovin-viande**

**5 % EA en bovin-lait**

Nombre ETA soutien cultures par CP - rayon 20 km

Logiques d'approvisionnement

Nombre de ETA



+ de 18% d'EA (Bretagne)  
6% d'EA d'élevage  
qui délèguent l'intégralité des travaux de GC  
**Logiques de recentrage**

**Logiques d'abandon**

ENSAT-INPT  
Etude OTEXA



## 3 Questions posées et hypothèses d'évolutions

## Et demain ?

- Des formes atypiques d'entreprises appelées à émerger
- Des filières et des organisations qui doivent se mobiliser pour les accompagner

## ■ Des évolutions qui se feront en réponse à deux défis

- des défis « internes » (gestion de la main d'œuvre, transmission/installation)
- des défis « externes » (ceux des marchés et des politiques publiques)
  - Faire face à des incertitudes croissantes : marchés, prix, aléas...
  - De nouveaux horizons de prise de décision : des projets circonscrits sur des temps professionnels plus courts/flexibles (entrées et des sorties)

## ■ Des entreprises dont les objectifs reposeront sur :

- La réorganisation du travail et optimisation des ressources
- La création/redistribution de la valeur par la multi-spécialisation
- De nouvelles formes de insertion dans les métiers (sauts de génération, installation associés ou salariés, etc.)...

## ➤ Trois grandes stratégies qui ne sont pas antinomiques:

- **Association** « nouveaux collectifs » « nouveaux partenariats »  
⇔ gouvernance partagée
- **Insertion** : gouvernance hiérarchique avec intégration de nouveaux métiers et de nouvelles fonctions au sein de l'exploitation agricole (salarial)
- **Délégation** : gouvernance déléguée, +/- dissociation K/W

Parfois même au sein d'une même exploitation

Conclusion

De nouveaux défis organisationnels



## Facteurs de maintien dans les filières Ce qu'il faut consolider ou inventer (1)

- Assurer les jeunes (et moins jeunes) de pouvoir vivre dignement de leur métier (certains s'y emploient déjà)
- Une organisation du travail attractive
- Faire entrer un jeune et surtout lui donner envie d'y rester, en sachant lui faire de la place.
  - Sur le plan capitalistique, en sachant par exemple en faire un associé.
  - Sur le plan organisationnel, en le laissant asseoir à la fois son projet de vie et son projet économique



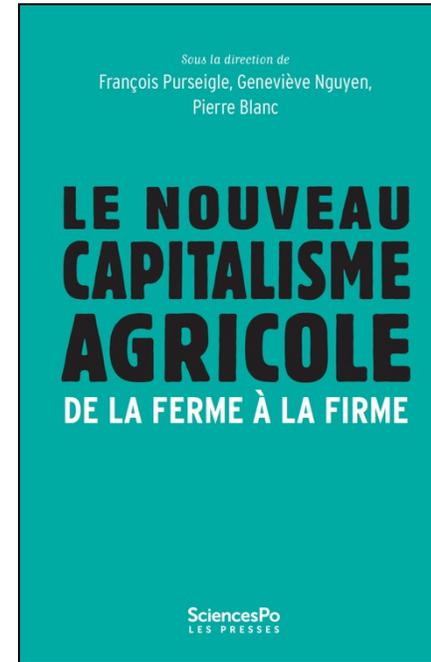
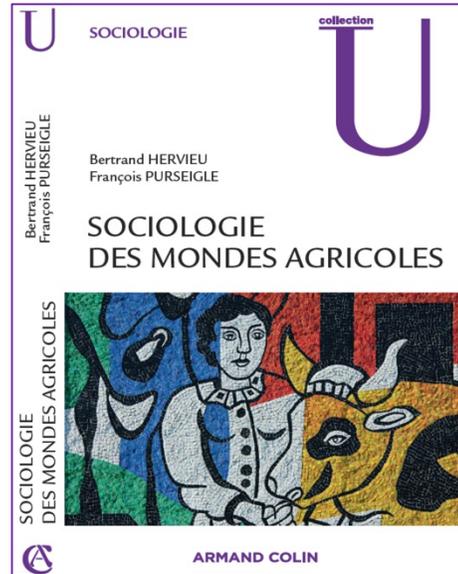
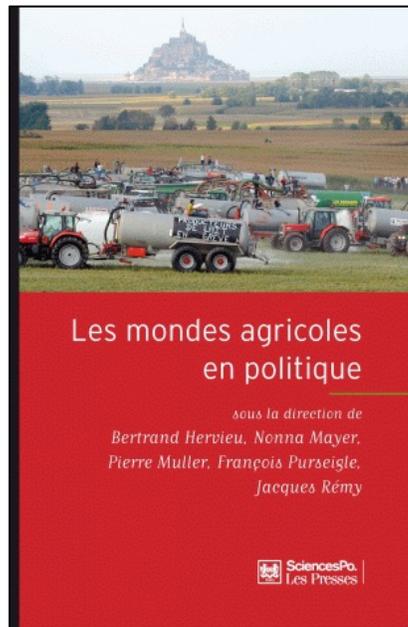
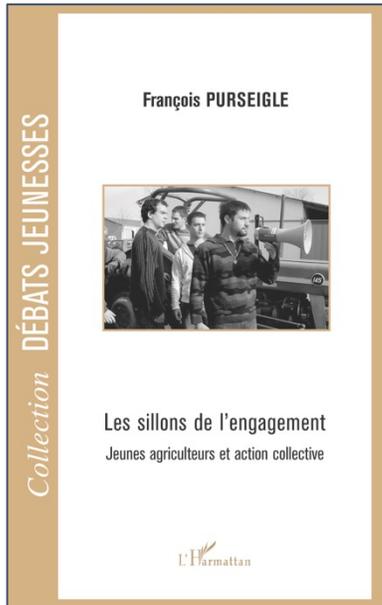
## Facteurs de maintien dans les filières Ce qu'il faut consolider ou inventer (2)

- Ne pas simplement proposer de mettre ses pas dans les pas d'un autre : un projet ne peut pas être simplement celui d'une reprise, d'une poursuite...
- Offrir des outils pour négocier et se projeter au sein des filières
- On attire mais également on maintient en faisant du métier un instrument au service du changement, de la transition
- Des métiers qui doivent incarner des signaux faibles en matière d'innovation

## L'attractivité tient à la capacité d'accompagner les repreneurs des exploitations partenaires

- des dispositifs permettant de concilier vie professionnelle et vie privée.
- investir dans la formation, aux côtés des collectivités territoriales
- répondre avec créativité aux attentes de la société
- proposer aux porteurs de projets des outils de logistique adaptée
- interopérabilité des fermes, des hommes et des produits
- offrir aussi des schémas de contractualisation originaux

**Donner l'image d'une entreprise  
où une multitude de projets peut advenir**



*Sous-traitance et délégation du travail : marqueurs des mutations de l'organisation de la production agricole – juillet 2020*

