

Formes d'organisations de la production agricole

Analyse des évolutions en cours

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



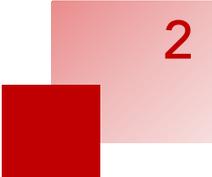
GERMEA

GROUPE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES
SUR LES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE AGRICOLE



1

L'éclatement des formes d'organisations
de la production



2

Entre « faire-ensemble » et « faire-faire »



3

Hypothèses d'évolutions



L'éclatement des formes d'organisations de la production



1

L'éclatement des formes d'organisations de la production

- La variable démographique



1

L'éclatement des formes d'organisations de la production

- La variable structures d'exploitation

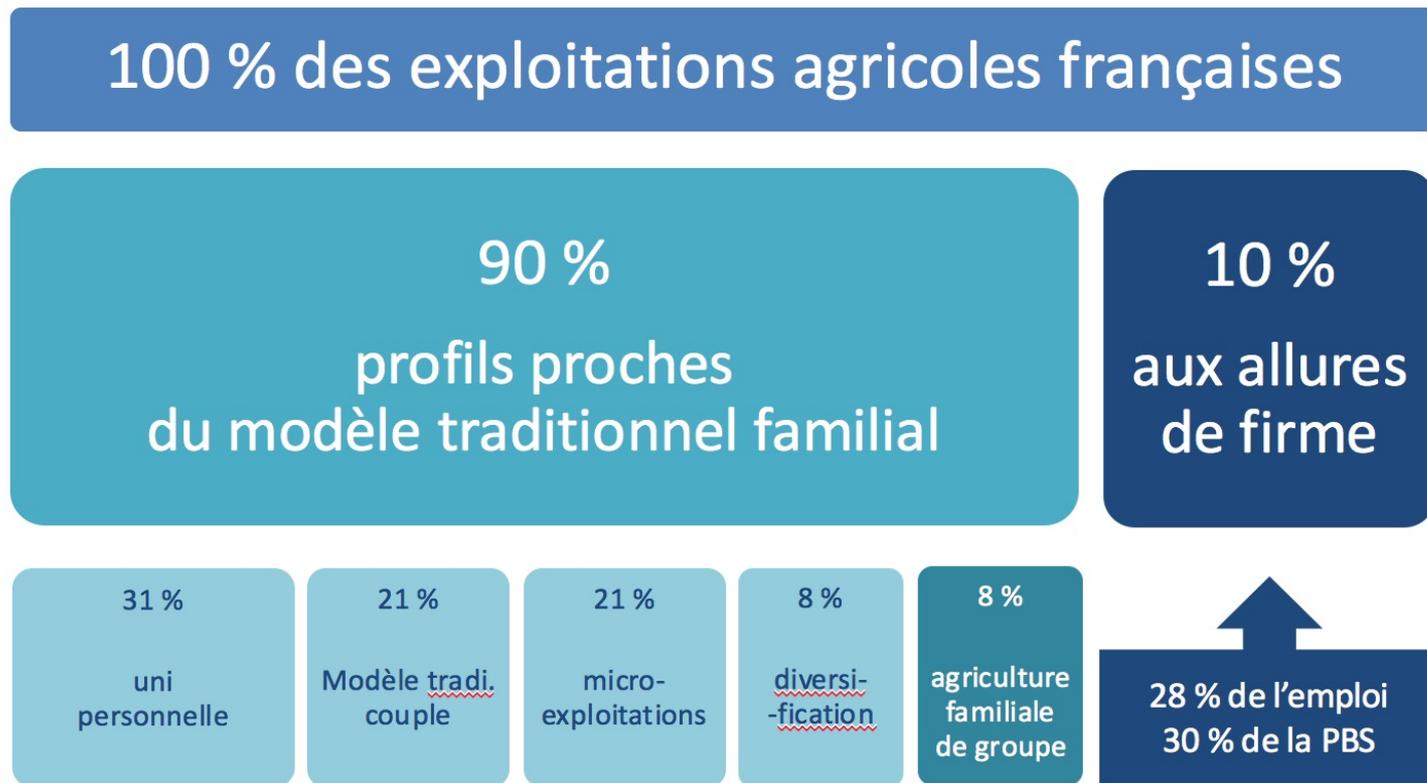
5 types de mobilisation de la main d'œuvre dans les exploitations agricoles françaises et évolution de 2000 à 2016



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 »



- **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

Des affaire de famille(s) plus complexe (s)



Une population de producteurs qui change

- 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
- 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 « copilotage » des exploitations agricoles
- Du recentrage à la délégation intégrale



Crédit photo : Réussir Grandes cultures

Un projet de recherche articulé autour de deux types d'études :

- Une enquête sur l'évolution des marchés, acteurs et dispositifs de sous-traitance (2016-2020)
- Un sondage relatif aux pratiques et opinions auprès de 1267 exploitants agricoles (Sud-Ouest, Hiver-Printemps 2018)
- Un sondage relatif aux pratiques et opinions auprès de 1591 exploitants agricoles (France, Printemps 2021)
- Etude qualitative « Performances des systèmes d'exploitation délégués » (Printemps 2021)

Des études adossées au traitement des données du RA 2000/2010, ESEA 2016, MSA, FNEDT et Infogreffe

Articulation avec Actif'Agri, PSDR IV Reproinnov, Agrilink, AmTrav'Ovins

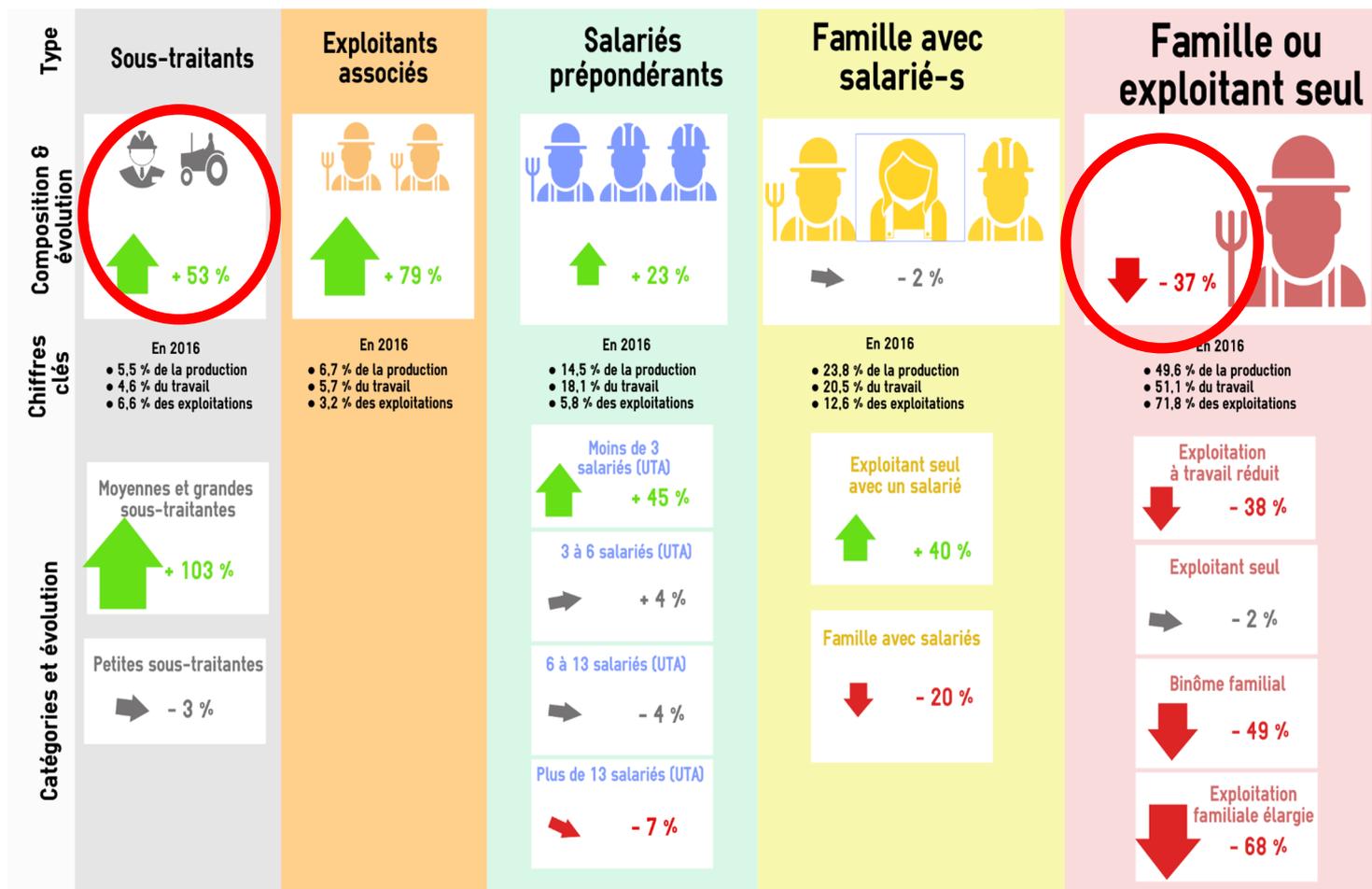
Geneviève Nguyen, François Purseigle, Julien Brailly
et Bruno Legagneux

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

NESE n° 47, Juillet 2020, pp. 43-88

Synthèse des cinq types (et leurs catégories) de mobilisation de la main-d'œuvre dans les exploitations agricoles françaises, et évolution de 2000 à 2016 (Actif'Agri – CEP)

La sous-traitance = un marché de plus de 4 Md € (INSEE)



Source : données du recensement agricole 2000 et de l'ESEA 2016, traitement INP-ENSAT et CEP.

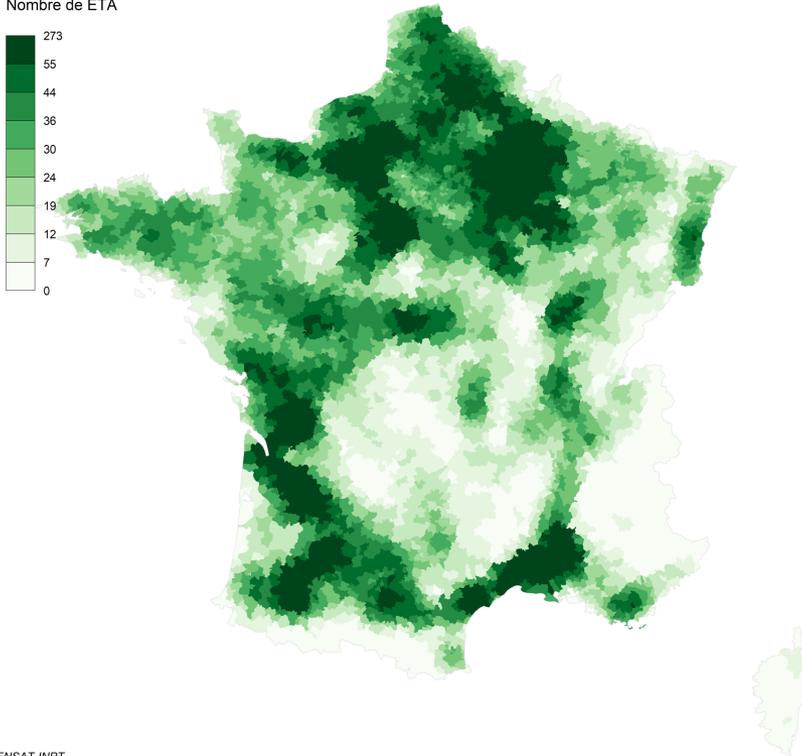
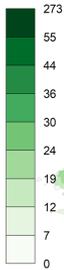
Pénurie de main-d'œuvre

Nombre d'ETA par code postal dans un rayon de 25 km (données Infogreffe 2019)

Source : INP-ENSA Toulouse, UMR INP-INRA Agir

Nombre ETA par code postal dans un rayon 25 km

Nombre de ETA



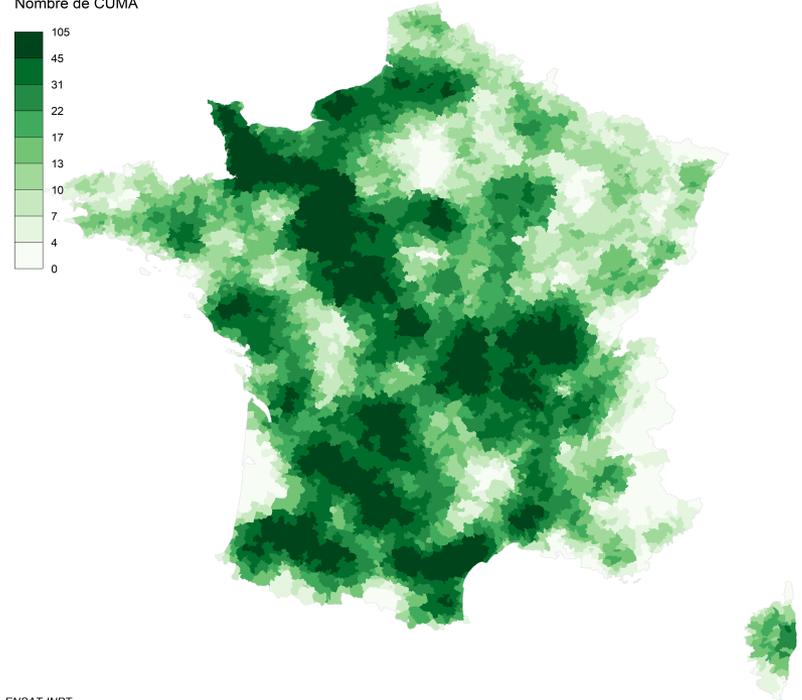
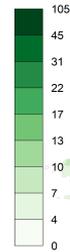
ENSAT-INPT
Etude OTEXA

Nombre de CUMA par code postal dans un rayon de 25 km (données Infogreffe 2019) –

Source : INP-ENSA Toulouse, UMR INP-INRA Agir

Nombre CUMA par code postal dans un rayon 25 km

Nombre de CUMA



ENSAT-INPT
Etude OTEXA

**Une prise en charge principalement
par des ETA (77% des journées de travail)**

Evolution du nombre de créations d'ETA et de CUMA (données Infogreffe 2019)
Source : INP-ENSA Toulouse, UMR INP-INRA Agir

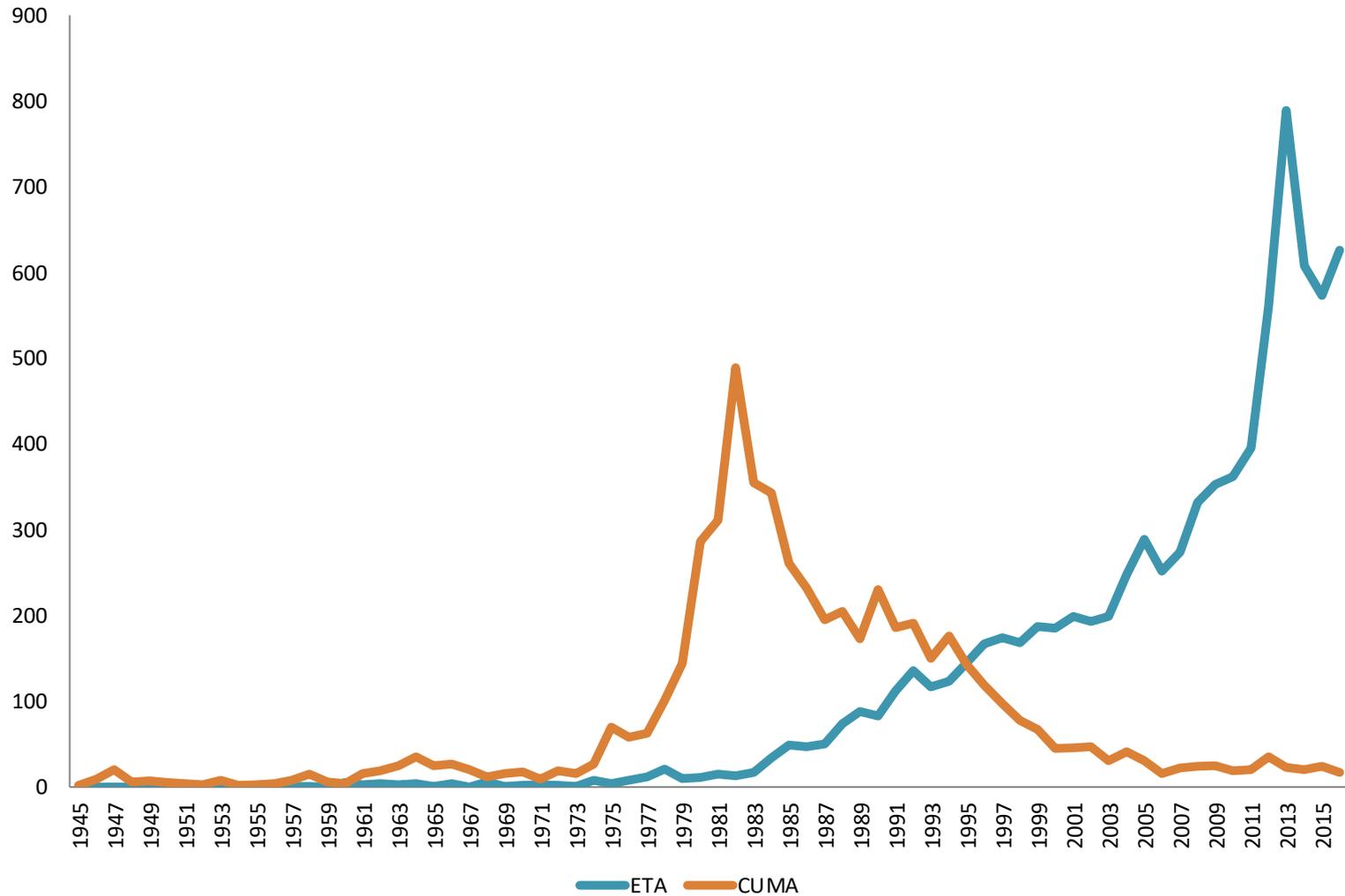
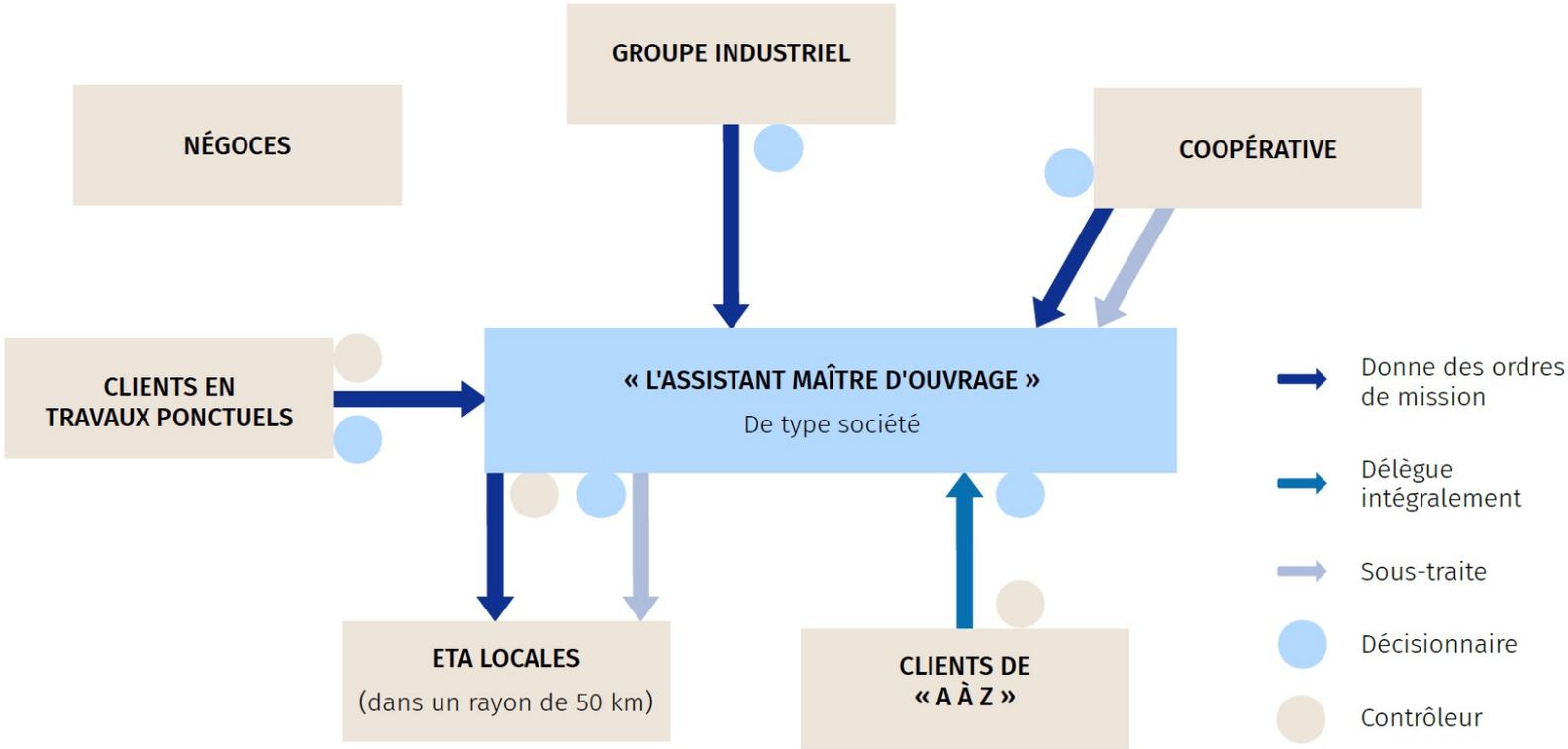


Schéma d'organisation de la délégation intégrale (ou « A à Z ») impliquant une figure nouvelle, celle de l'« assistant maître d'ouvrage »



Source : INP-ENSAT (ANR ICIC Agrifirme)

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 »



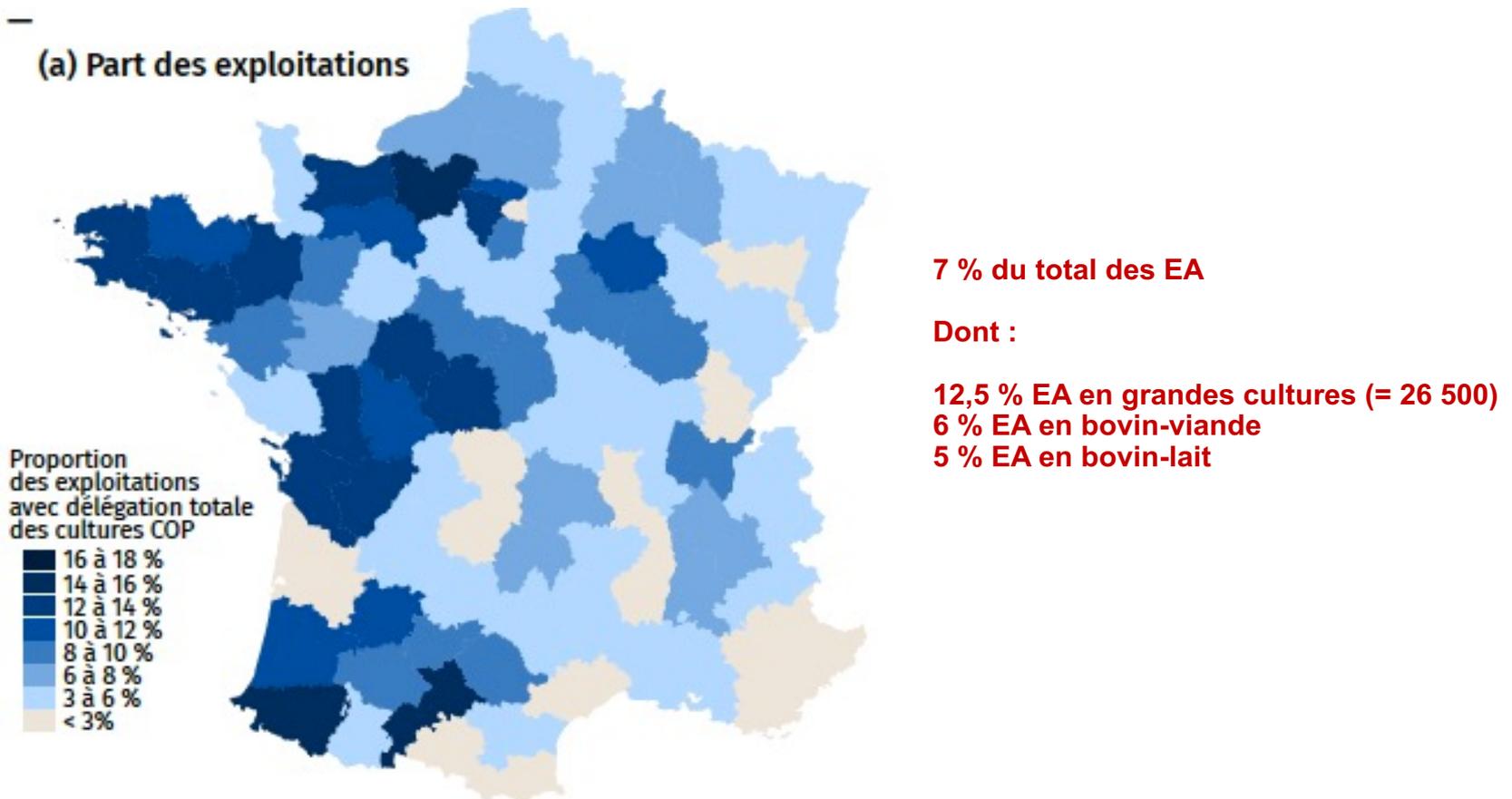
**Opérations
spécifiques**

Travaux complets

**Délégation
intégrale**

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)



Evolution de la délégation intégrale des travaux de culture en France

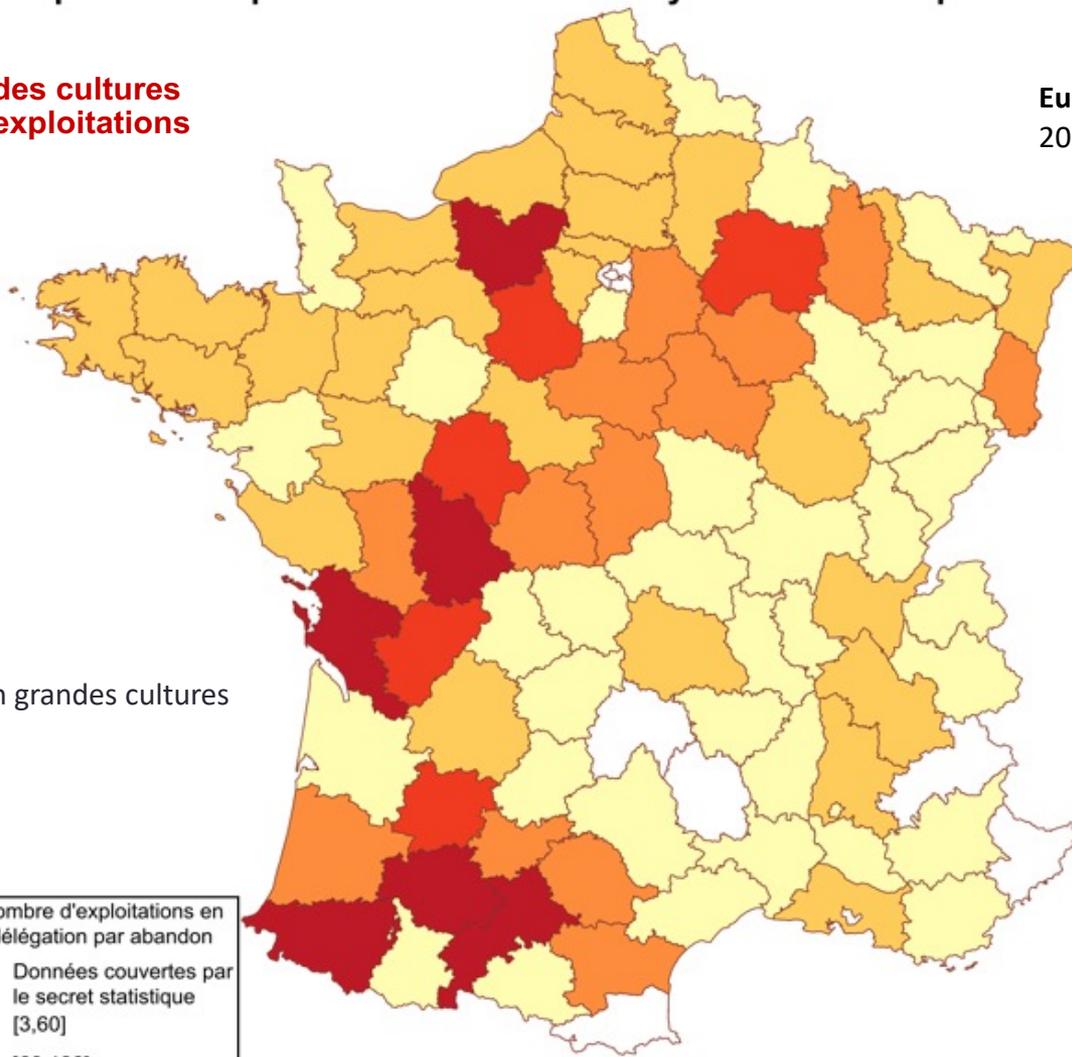
Taux d'évolution 2010-16 du nombre d'EA en délégation intégrale
(données ESEA, traitement CEP – Actif'Agri 2019)

	Taux global	Taux annuel
Moyennes et grandes	27,6 %	4,1 %
Petites	- 21,2 %	- 3,9 %
Ensemble	2,7 %	0,4 %

Nombre d'exploitations agricoles en délégation par abandon estimée parmi les exploitations de l'OTEX 15 ayant une PBS supérieure à 5000 €

26 500 exploitent grandes cultures
12,5% du total des exploitations
(7% des EA)

Eure :
20 000 hectares délégués intégralement



Haute Garonne
14% des exploitations
23% des exploitations en grandes cultures

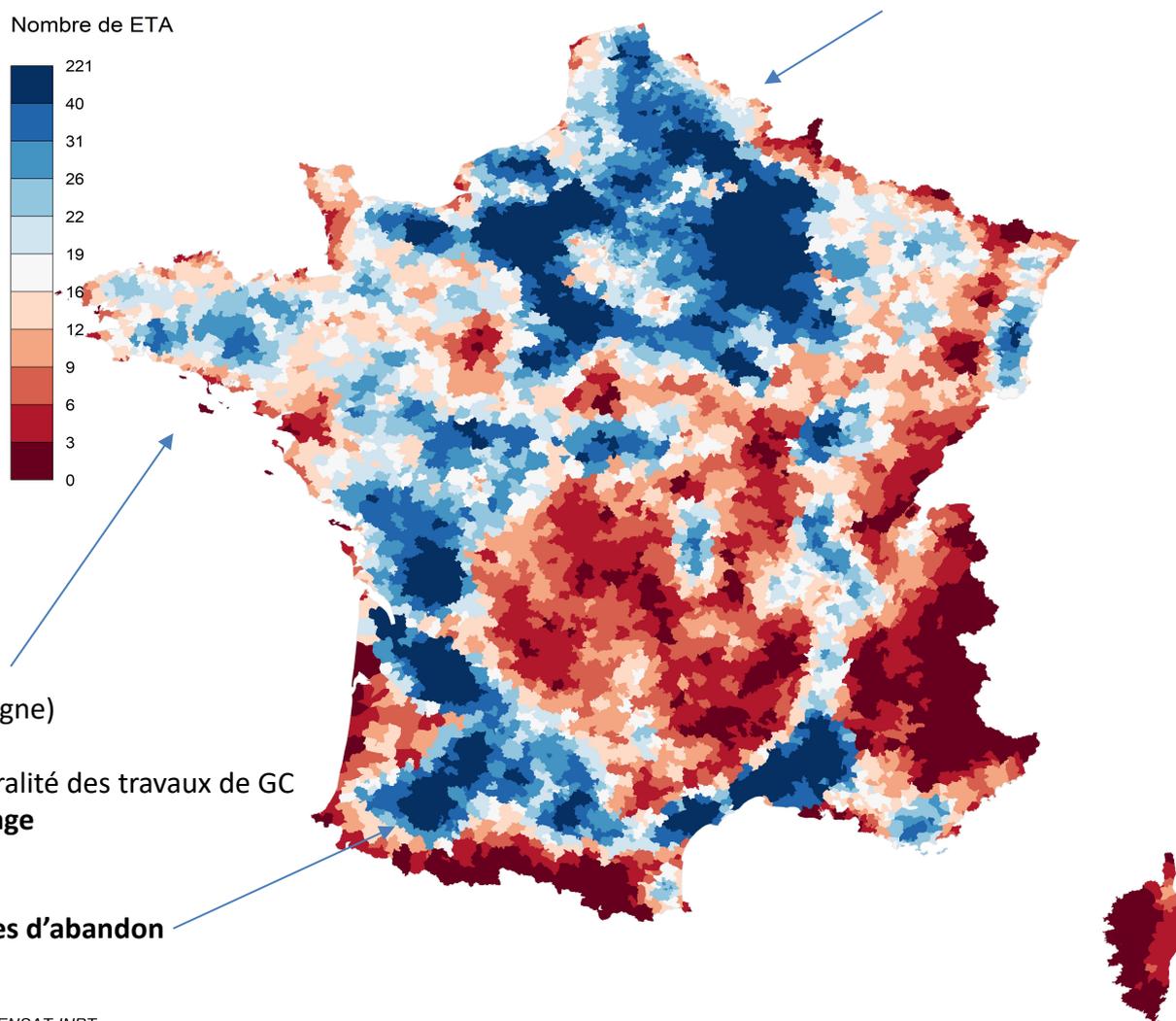
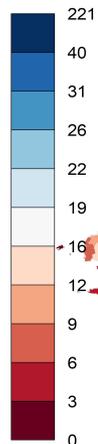
22% petites EA



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 Hypothèses d'évolutions

- **Poursuite d'enquêtes de terrain sur la complexité des formes d'organisations du travail**
Chaire GERMEA, ANR Farm_Value, ANR PADAC

Zone Nord-est/Zone Sud-ouest : réalisation d'entretiens avec dirigeants d'entreprise (réalisation de monographies), prescripteurs (avocats, experts fonciers...) et familles d'éleveurs



▪ Des évolutions qui se feront en réponse à deux défis

- des défis « internes » (gestion de la MO, transmission/installation)
- des défis « externes » (ceux marchés, ceux des transition agroécologique)
 - Faire face à des incertitudes croissantes : marchés, prix...
 - De nouveaux horizons de prise de décision : des projets circonscrits sur des temps professionnels plus courts/flexible (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 (≠ simple diversification d'activité au sein d'une même structure),
- De nouvelles formes de insertion dans les métiers (sauts de génération, installation associés ou salariés, etc.)...

➤ Trois grandes stratégies avec implications organisationnelles :

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

- Ces trois stratégies (Association, Délégation, Intégration) pour de nouvelles entreprises de production agricole qui chercheront à réorganiser les chaînes de valeur à travers :
 - de nouvelles alliances stratégiques
 - de nouveaux réseaux de prescripteurs plus ou moins en lien avec les organisations professionnelles agricoles
 - de nouvelles ressources (principalement immatérielles et financières),
 - de nouvelles normes (système de management de la qualité, cahier des charges produits, responsabilité sociale).

Des entreprises qui vont participer du passage

- d'une logique de filière vers une **logique de chaîne de valeur**
- d'une coordination sectorielle par filière vers une **coordination intersectorielle** fondée sur l'imbrication de plusieurs chaînes de valeur et secteurs d'activité (amont avec l'agrofourniture, aval avec l'agroalimentaire).

Des hypothèses

Les réponses trouvées par certains dirigeants et exploitations agricoles tiennent à une plus ou moins grande capacité à s'émanciper de « la dépendance du chemin » : réinterprétation des règles, bifurcations biographiques, mobilisation de ressources externes...

Une émancipation au modèle « traditionnel » de l'exploitation qui repose parfois sur

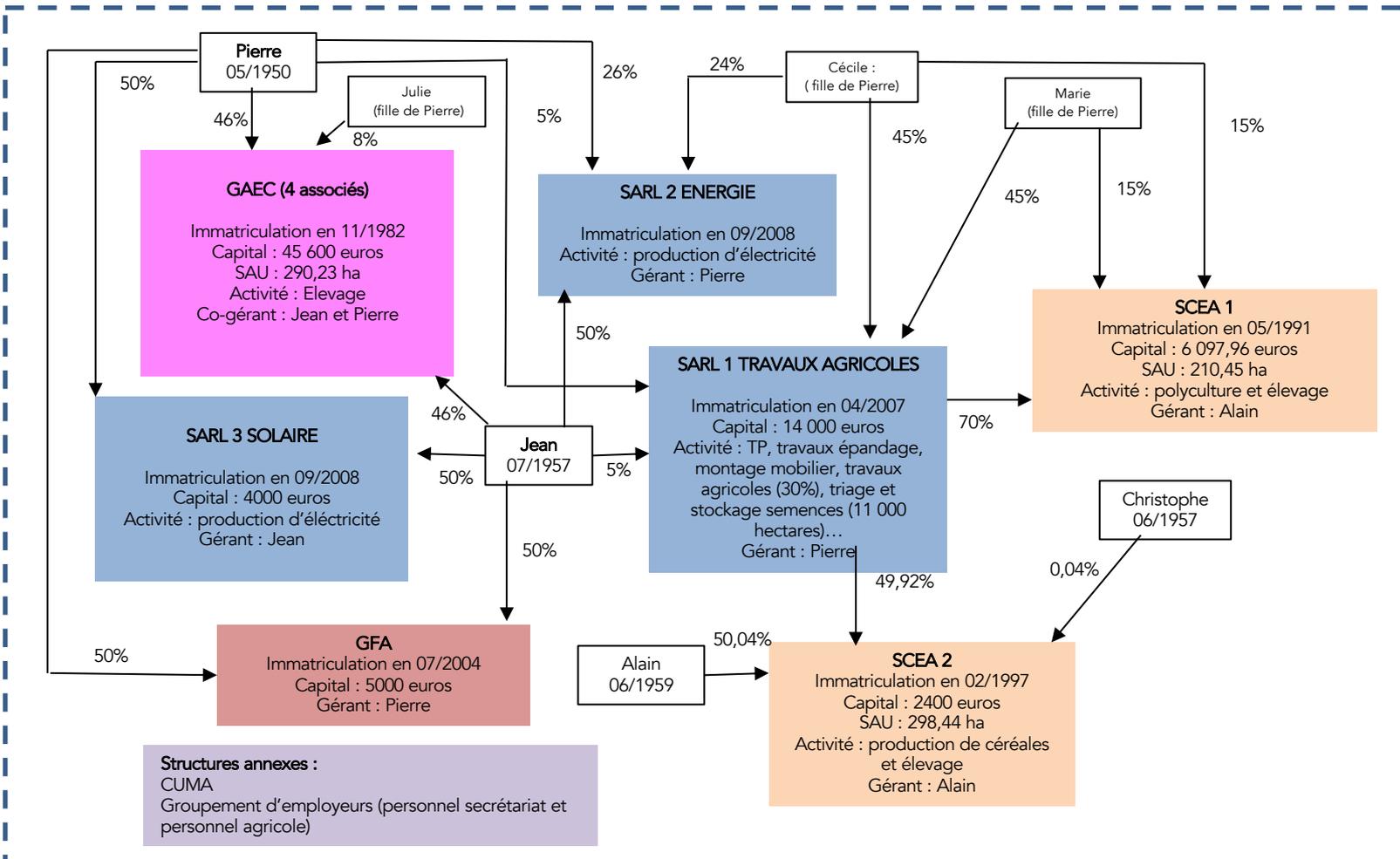
- Une relecture des règles (organisation) et une capacité à en construire de nouvelles

En quoi le droit (optimisation fiscale ou sociale) s'avère être un outil au service ou non d'un projet économique et patrimonial ? Dans quelle mesure les dirigeants avec l'appui de nouveaux prescripteurs mobilisent le droit dans la mise en place de la complexité

- Une capacité à mobiliser des ressources du territoire de manière réticulaire (en réseaux)

En quoi le territoire et ses parties prenantes (OPA, industriels, collectivités territoriales) contribuent à la mise en place de stratégies empruntant à un multi-partenariat empruntant au secteur industriel et/ou commercial ? Dans quelle mesure les dirigeants mobilisent des ressources territoriales dans la construction de nouveaux projets.

- Une capacité à porter des projets économiques relevant d'une multi-spécialisation à l'intersection parfois de plusieurs secteurs d'activité



Collectivités territoriales

Coopérative de stockage et d'approvisionnement

Entreprise semencière

Agriculteurs voisins

800 hectares (en majorité fermage)

De nouvelles questions posées à la recherche et la formation

- Comprendre la transformation accélérée des exploitations agricoles en une diversité de nouvelles entreprises de production
 - Déterminants, processus sous-jacent de distanciation au modèle familial traditionnel
 - Conséquences au prisme des changements qui se sont opérés au niveau des filières agricoles et agroalimentaires
 - Etudier des innovations organisationnelles et des changements sociaux
- Dans quelle mesure peuvent-elles construire de nouveaux avantages concurrentiels et créer de la valeur ?
- Comment participent-elles aux recompositions en cours des chaînes de valeur ?

De la nécessité :

- **d'ouvrir la « boîte noire » des nouvelles entreprises agricoles** pour comprendre leur fonctionnement interne, et analyser la nature, les processus et les forces à l'origine des transformations ;
- **d'analyser l'impact des transformations** sur les métiers, les fonctions, les relations de travail et les méthodes de gestion ;
- **d'étudier l'insertion des nouvelles entreprises agricoles** dans ses différents espaces d'action et notamment dans les filières et territoires ;
- **de construire de nouveaux indicateurs** pour les distinguer et les quantifier