

# De nouvelles formes d'entreprises agricoles pour de nouveaux défis

Résultats issus des travaux de Geneviève NGUYEN, François PURSEIGLE

Toulouse INP - Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse  
Unité mixte de recherche INRAE - Toulouse INP AGIR

Dans un contexte de transitions et d'incertitudes croissantes,  
des mutations agricoles plus ou moins visibles

- Quels marqueurs ? Les dimensions de ces mutations ?
- Quels défis sous-jacents ?

# DISPOSITIF D'ÉTUDE : depuis 2010

## APPROCHES QUALITATIVES Compréhension fine

Enquêtes approfondies  
et suivi dans le temps  
→ monographies

Observations  
participantes

Séminaires et ateliers de  
travail divers

## APPROCHES QUANTITATIVES Cadrage statistique et généralisation

Fouille statistique des  
données du Ministère,  
MSA, etc.

Sondage auprès de  
grands échantillons





1

L'éclatement des formes d'organisation de la production




2

Entre « faire ensemble » et « faire-faire »



3

Questions soulevées et hypothèses d'évolutions



# 1 Les dimensions de l'éclatement des formes d'organisation de la production



1

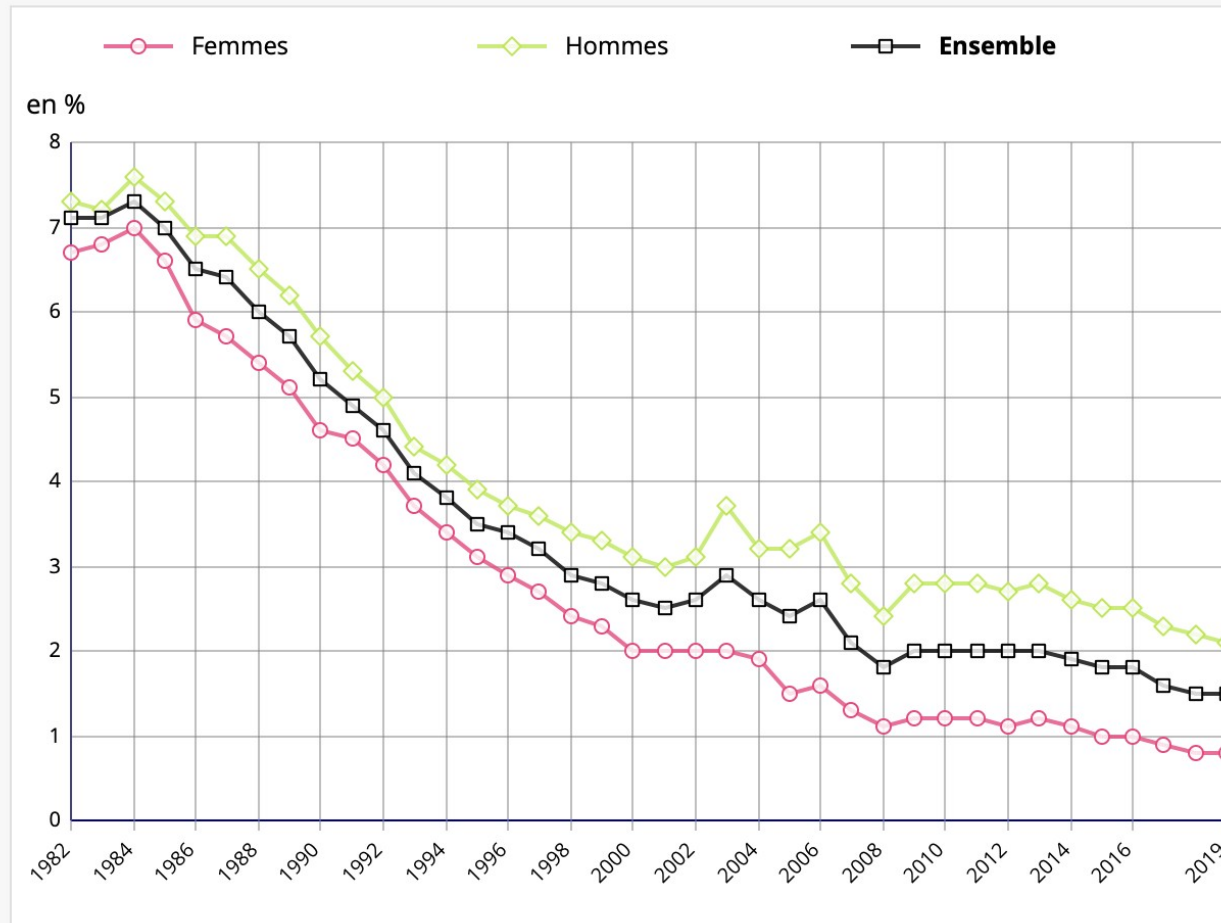
L'éclatement des formes d'organisations de la production

- La dimension démographique

Statistiques : ce qu'elles disent...

2019 : 400 000 agriculteurs exploitants

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



Baisse de moitié en 25 ans

Essentiellement due à la baisse de l'effectif des chefs d'exploitation

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.

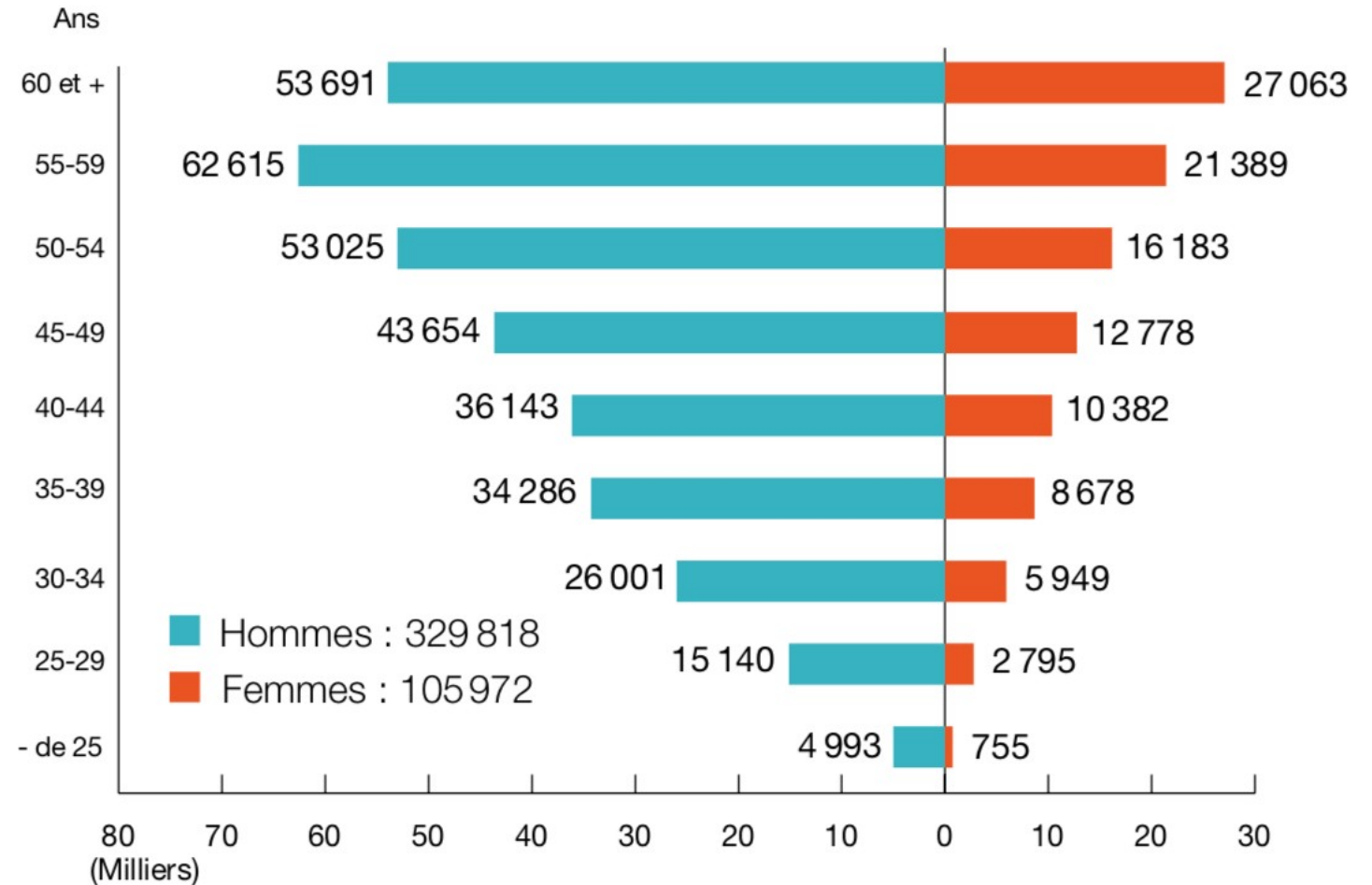


**25 %  
des chefs d'exploitation  
ont 60 ans ou plus**

(Source : Ministère de l'agriculture, 2021)

- Aujourd'hui, un départ sur 3 n'est pas remplacé
- La moitié des agriculteurs vont atteindre l'âge de la retraite d'ici 2030
- 2/3 déclarent ne pas avoir de successeur

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



Source : MSA



1

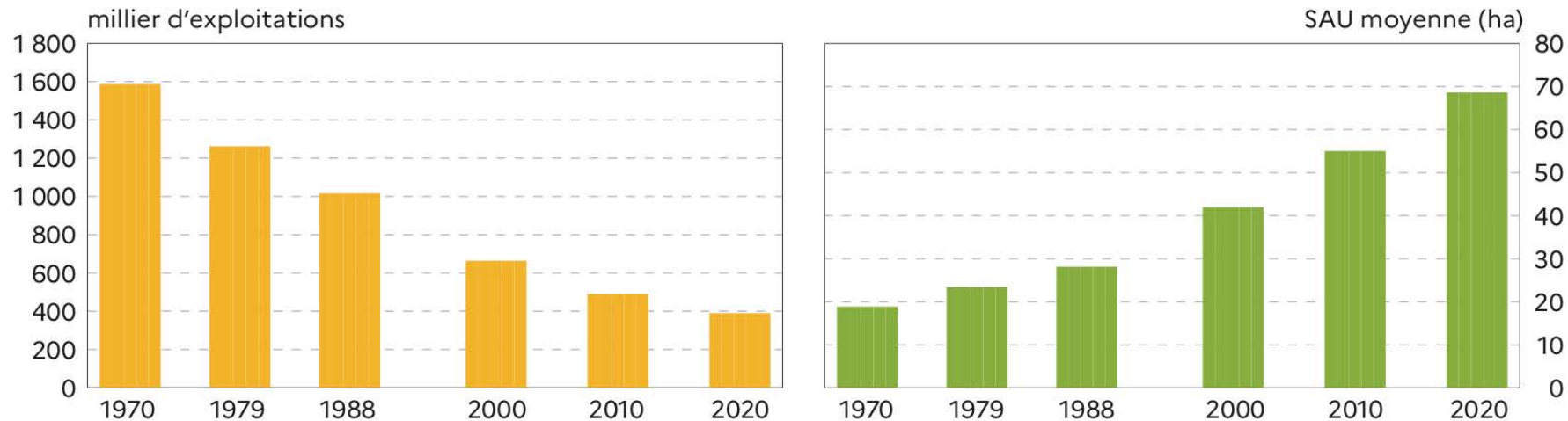
L'éclatement des formes d'organisations de la production

- La dimension "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



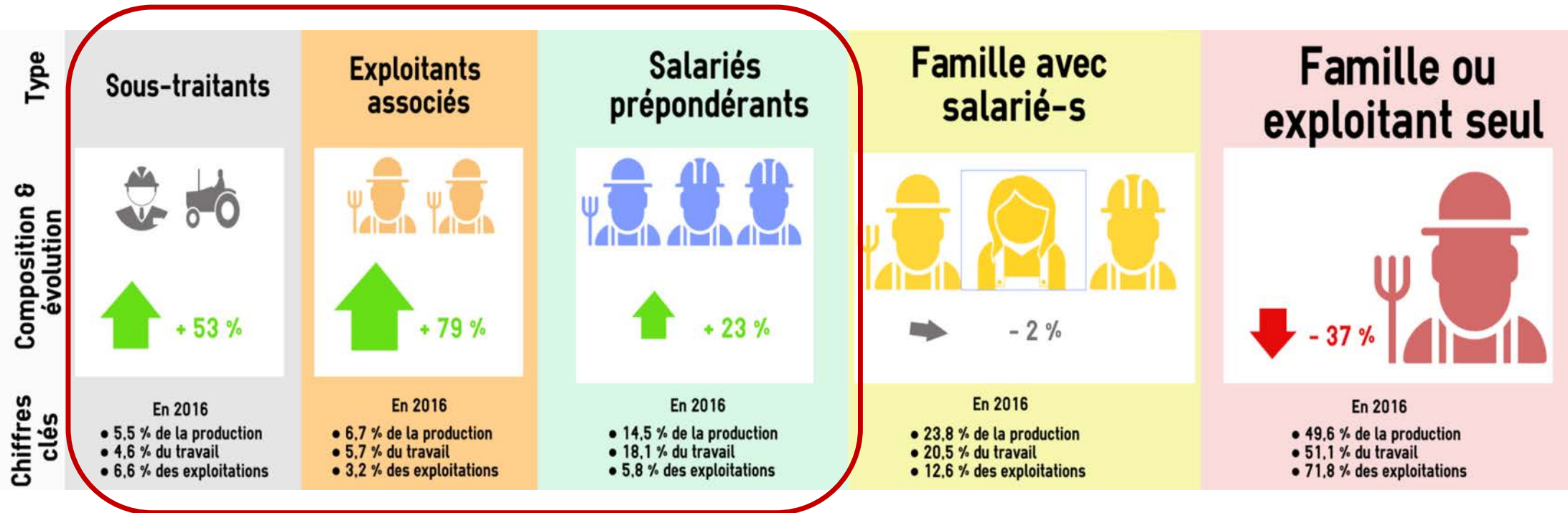
Champ : France métropolitaine, hors structures gérant des pacages collectifs.

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)

# 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).

Même si ce n'est pas complètement nouveau, évolutions plus ou moins marquées selon les territoires et le filières

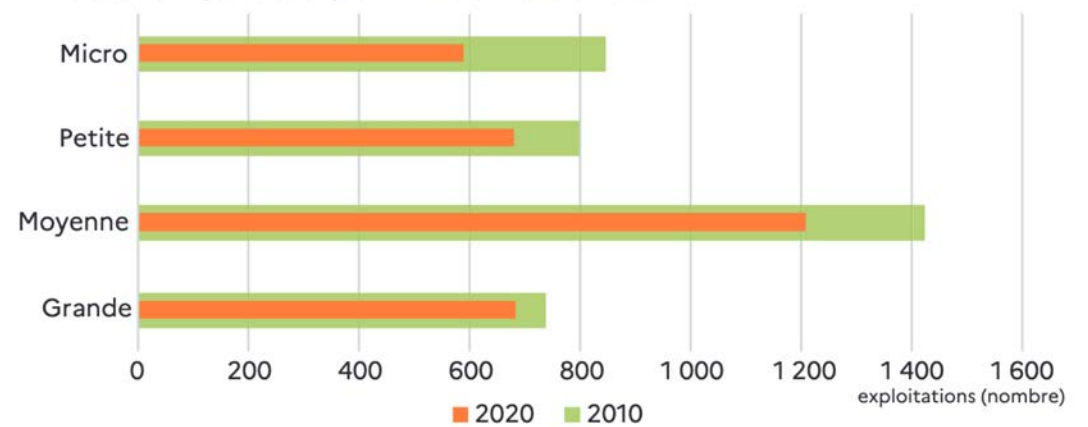
## Le cas du Cher

- - 17% d'exploitations en 10 ans, surtout en élevage
- Majorité des exploitations aujourd'hui spécialisées en grandes cultures, moitié sous forme sociétaire et 28% exploitants ont plus de 60 ans
- Progression du recours à la prestation de service

Graphique 2

### Les grandes exploitations résistent

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



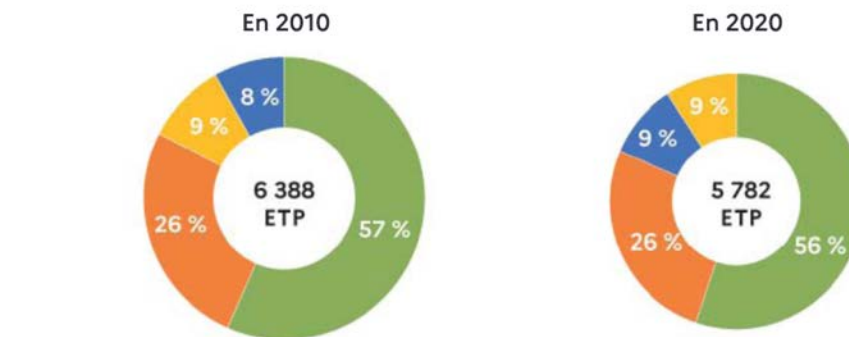
1. Calculée en 2010 et 2020 « aux prix de 2017 ».

Champ : Cher, ensemble des exploitations hors structures collectives.

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

Graphique 4

### La répartition du travail évolue peu



■ Exploitants, co-exploitants et associés actifs<sup>2</sup>

■ Salariés permanents non familiaux

■ Membres de la famille travaillant de manière permanente

■ Main-d'œuvre saisonnière ou occasionnelle<sup>1</sup>

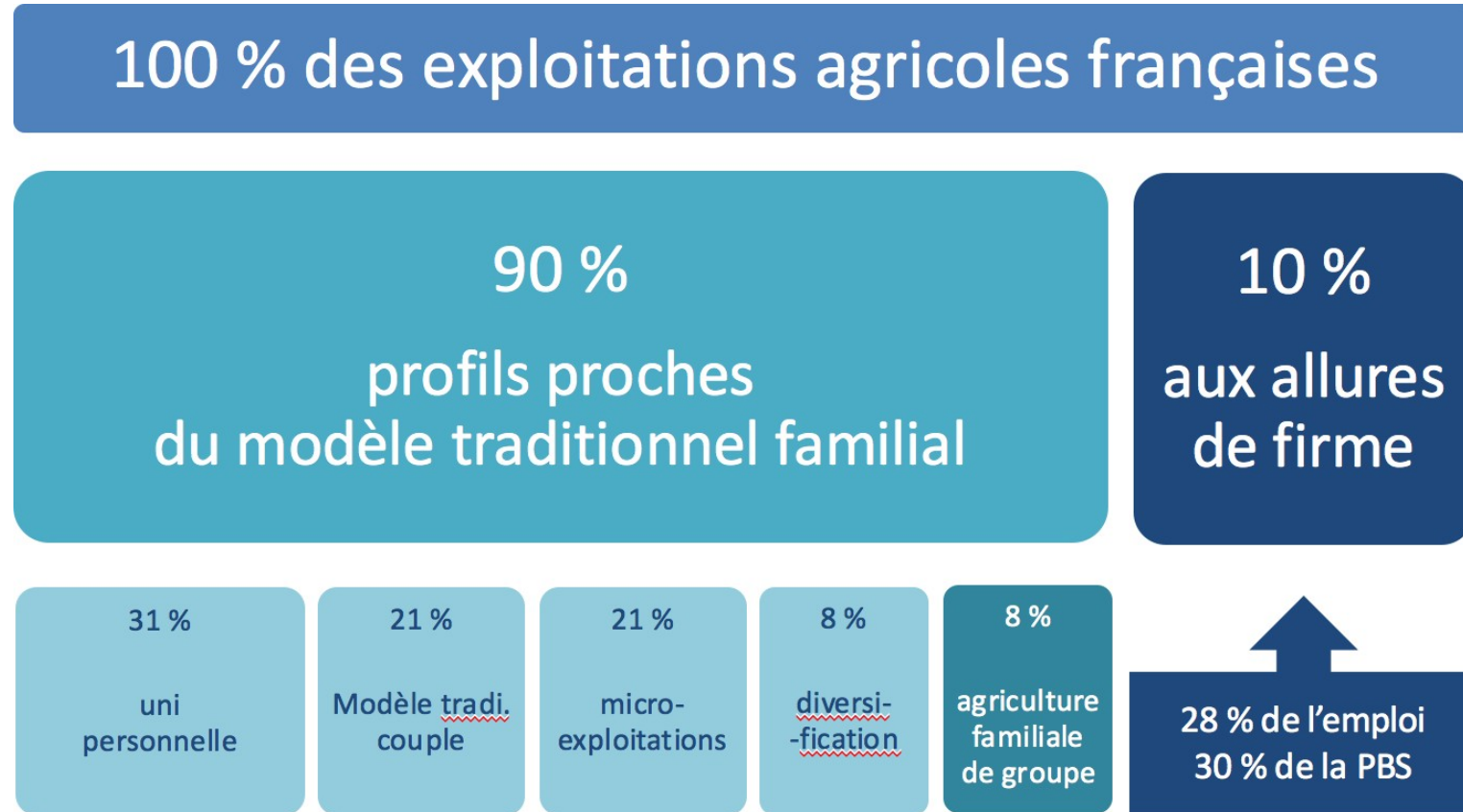
1. Hors prestations de service (ETA, Cuma...).

2. Co-exploitants familiaux inclus.

Champ : Cher, ensemble des exploitations hors structures collectives.

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

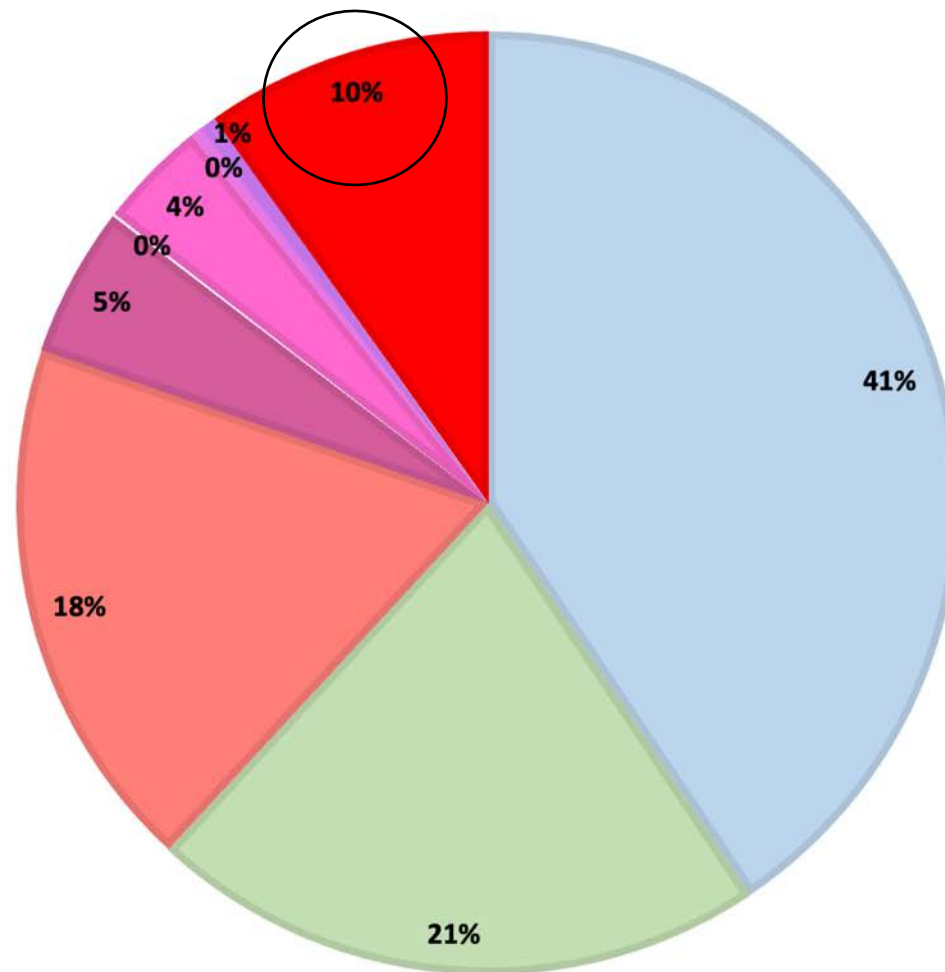
# Eclatement et coexistence des structures d'entreprises



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 »

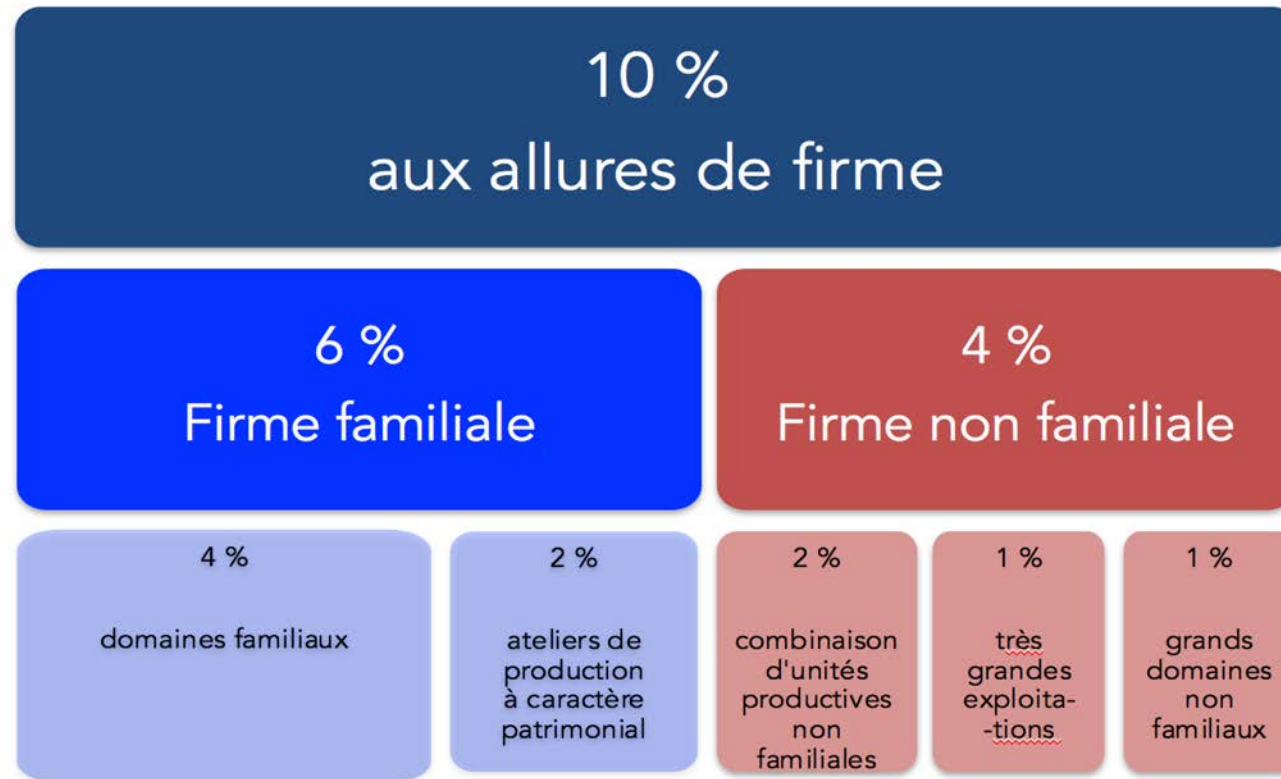


RÉPARTITION DES CHEFS D'EXPLOITATION SELON LE STATUT JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE  
ANNÉE 2020 (SOURCE MSA)



- Individuel
- GAEC
- EARL
- SCEA
- GFA
- SA/SARL
- Societes de fait
- Autres societes
- Pluralite d'exploitation

# Poursuite de la consolidation : les très grandes entreprises agricoles



- Structures sociétaires complexes, importance du salariat, présence de capitaux externes, stratégie d'insertion dans les filières visant la création de valeurs

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





Famille de 8  
1500 ha  
56000 t légumes (1/3  
AB)  
171 permanents  
CA 37 millions €

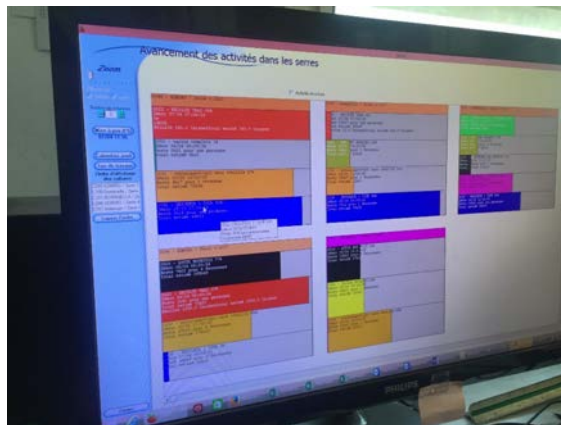
- Positionnement sur plusieurs gammes, filières, circuits de commercialisation
- Structure intensive en capital et MO salariées
- Fragilités de ce type de grandes structures ? Problématiques de gouvernance, transmission (tensions entre projet économique et projet patrimoniale)



Crédit photos : <https://www.fermes-larrere.fr/>

# Les dimensions d'un basculement

## *Concentration productive, Rationalisation, Complexification, Anticipation*

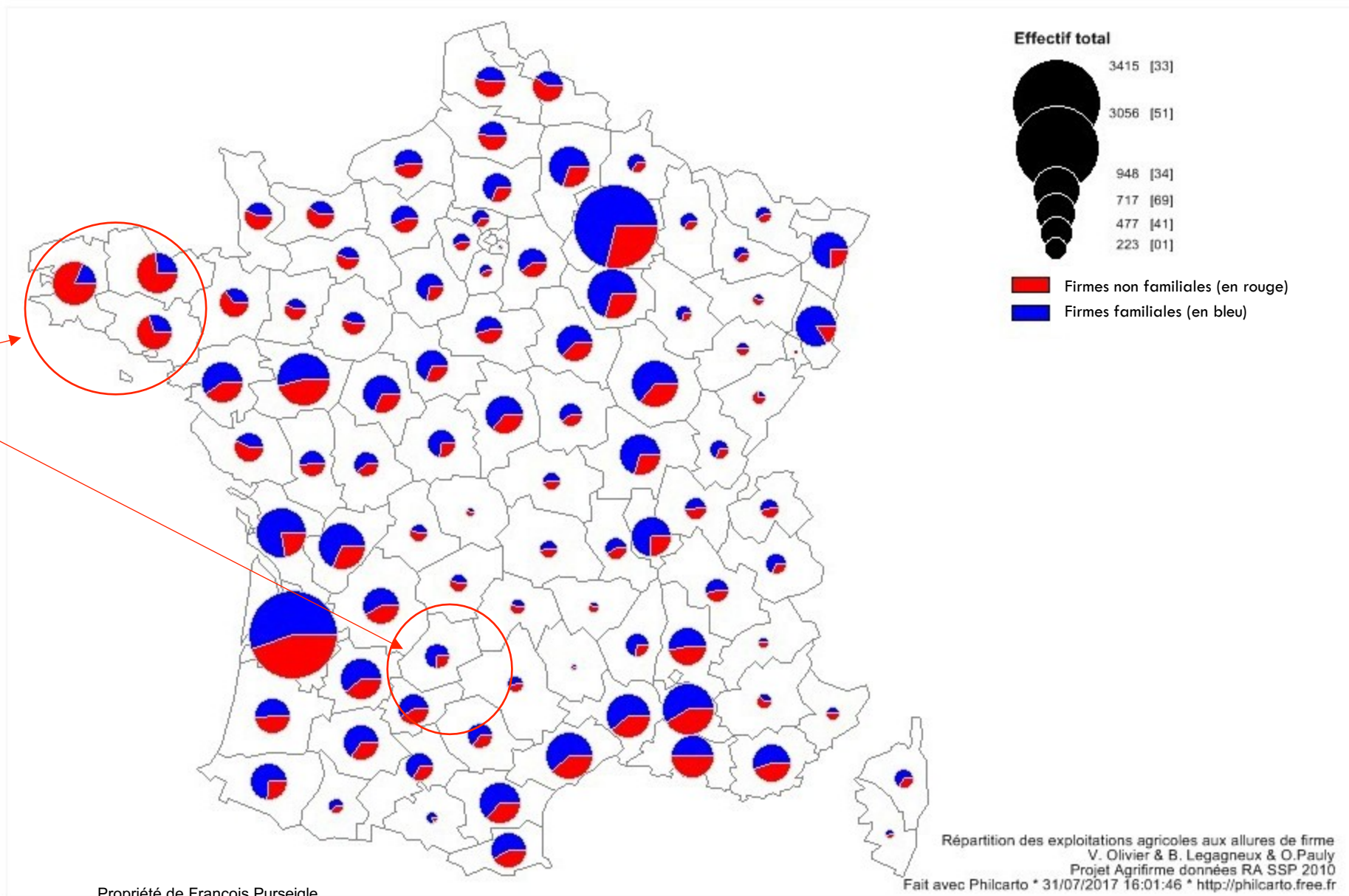


Source : PURSEIGLE F., NGUYEN G., MAZENC L. (2017), « Chapitre1. Anatomie de firmes agricoles en France. Les dimensions d'un basculement », dans *Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme*. Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Académique », p. 29-64.

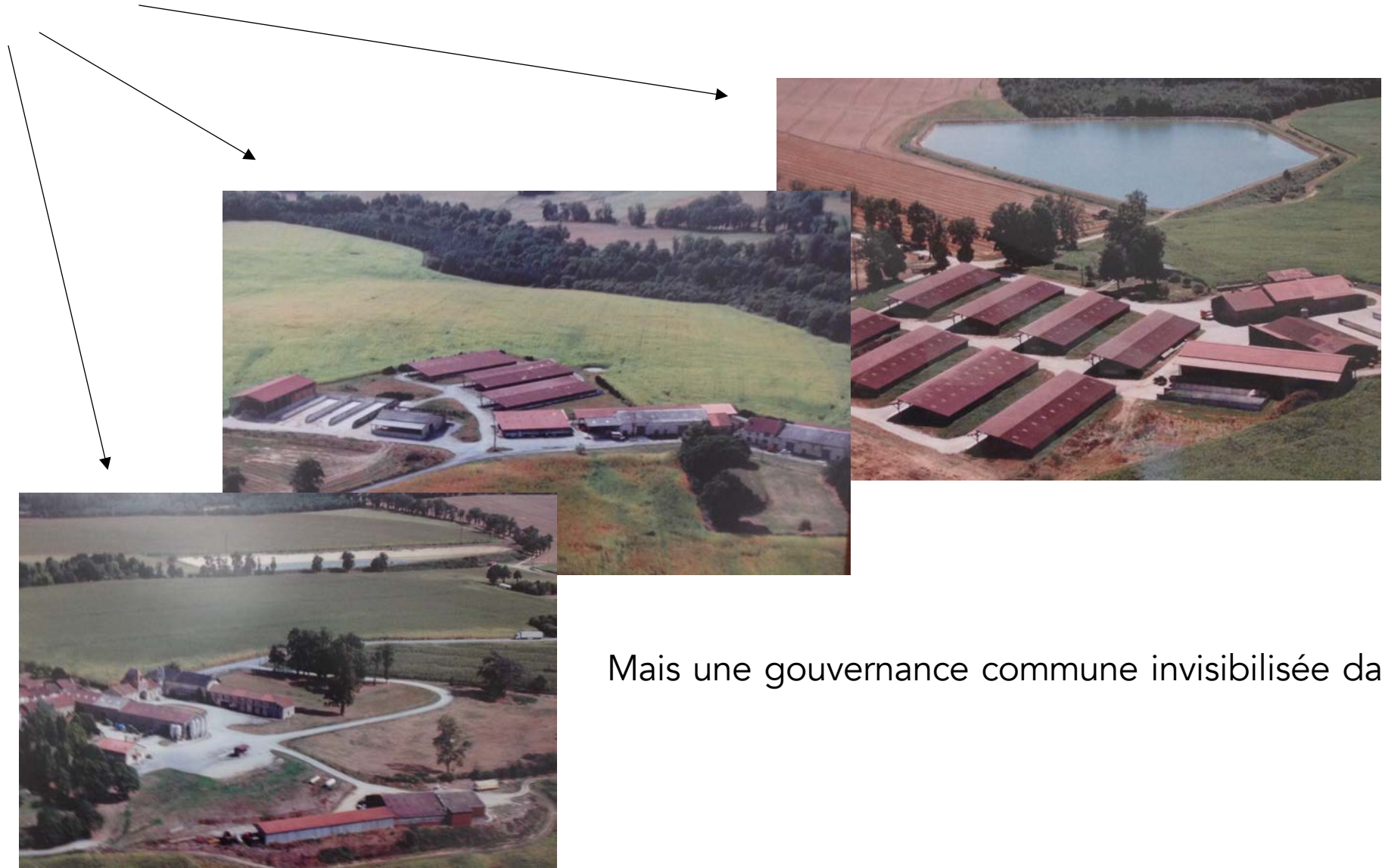
Statistiques : ce qu'elles ne disent pas...

# Où se situent ces 10 % ?

Des holdings invisibles

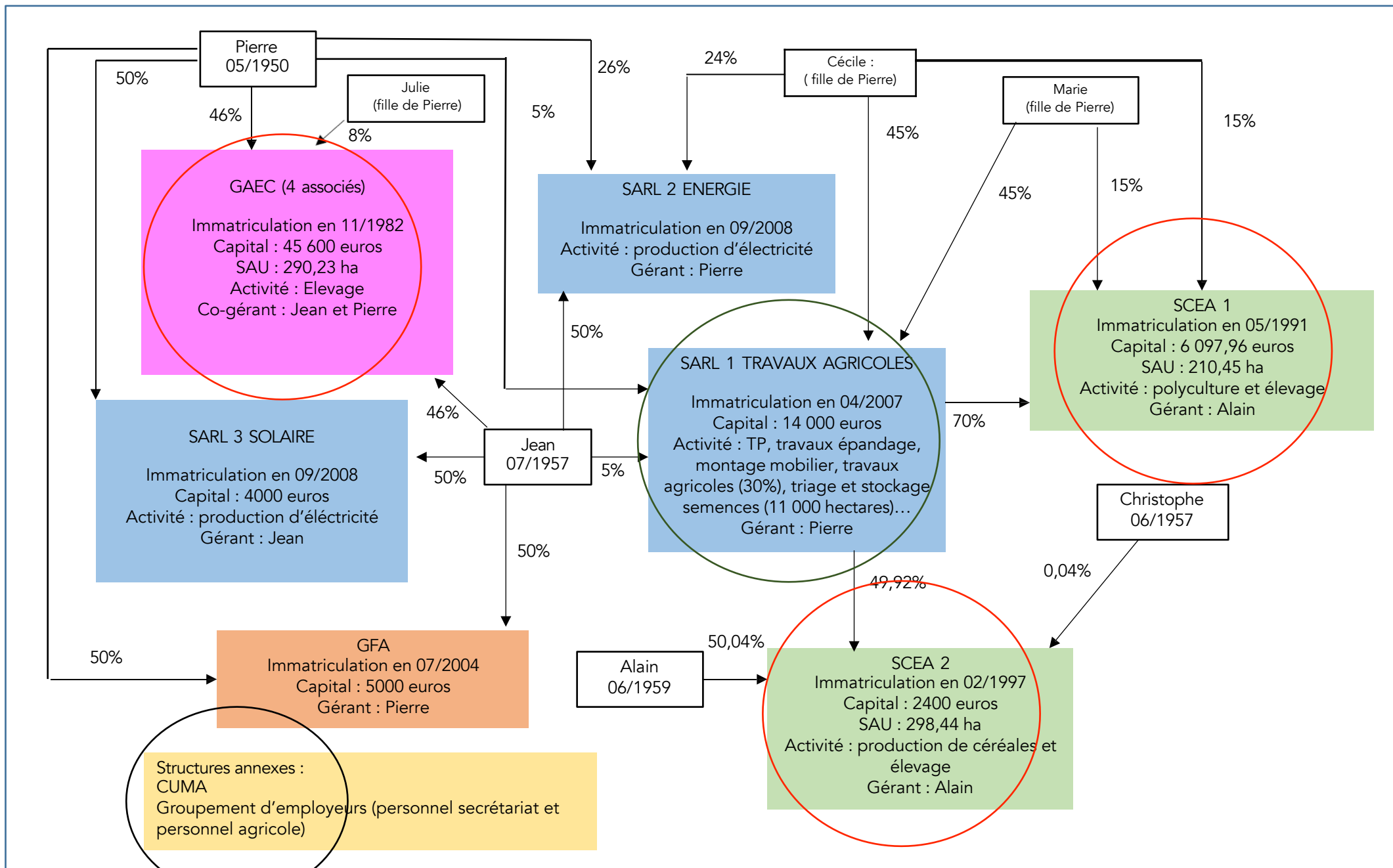


3 exploitations



Mais une gouvernance commune invisibilisée 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



1

L'éclatement des formes d'organisations de la production

- La dimension patrimoniale

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

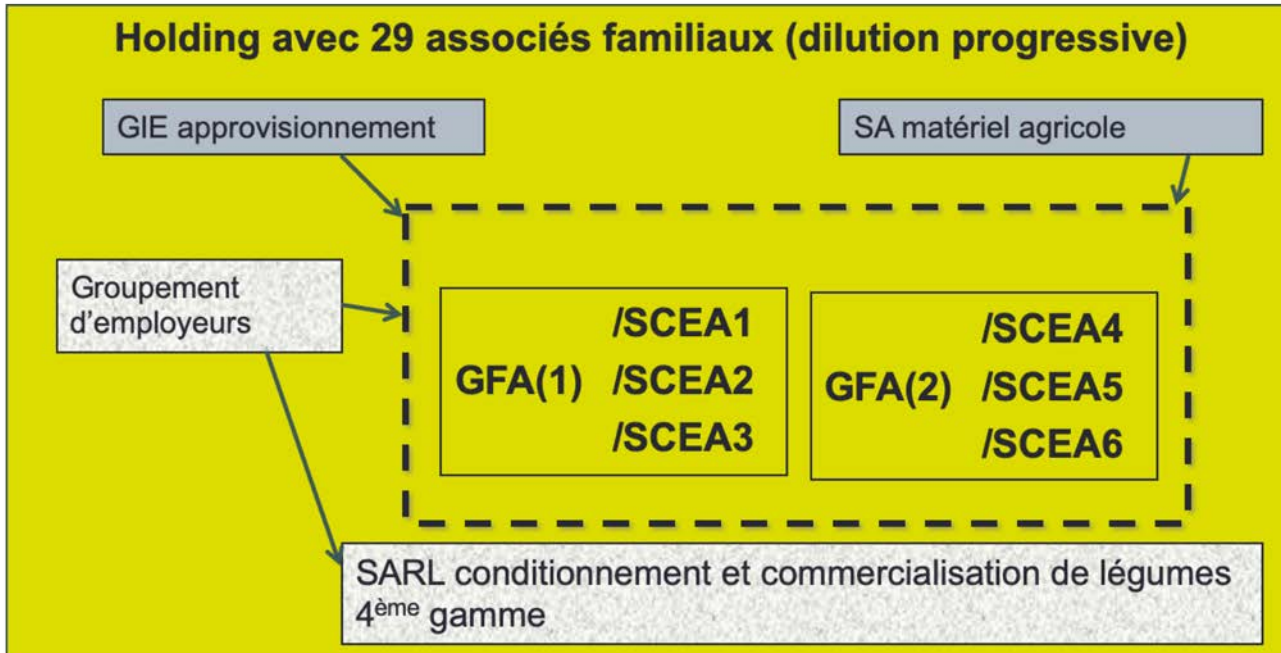


Photos : INP-ENSAT, Christophe de Heulme



- 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
- Des histoires de famille plus complexes
- 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

**→ Difficultés à concilier logique patrimoniale / logique économique**



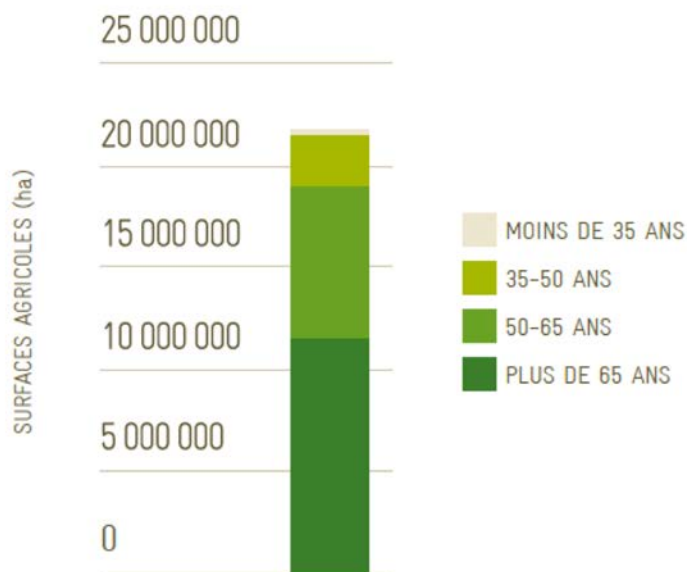
N.B. Les structures de type « holding » représenteraient 29 % des exploitations en 2010, parmi lesquelles 90% sont « familiales » (filiations).

- De nombreux associés familiaux mais souvent un seul ou 2 exploitants
- Entrée d'associés non familiaux
  - 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, avec dissociation entre propriété et gestion des actifs et un nouvel accompagnement (notaires, expert foncier...)

# La famille et la gestion du foncier agricole, les termes d'une équation complexe

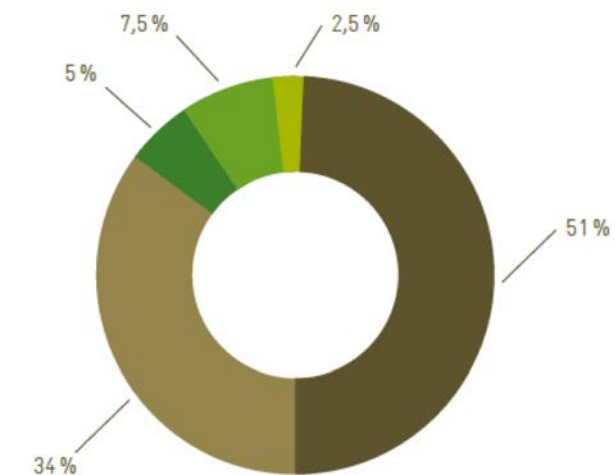
## RÉPARTITION DES SURFACES AGRICOLES SELON L'ÂGE DES PROPRIÉTAIRES

SOURCE: ÉTUDE CEREMA/TERRÉ DE LIENS, 2022



## RÉPARTITION DES SURFACES AGRICOLES PAR TYPE DE PROPRIÉTAIRE

SOURCE: ÉTUDE CEREMA/TERRÉ DE LIENS, 2022

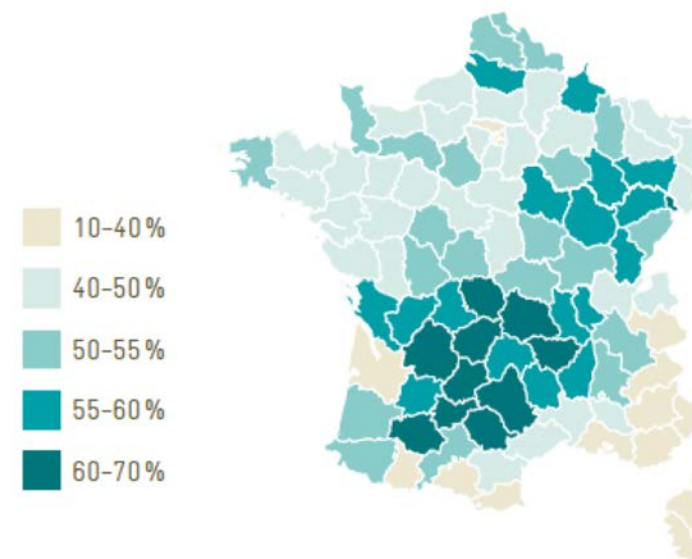


- PROPRIÉTAIRES PRIVÉS (PERSONNES PHYSIQUES)
- INDIVISIONS (CONSTITUÉES DE PERSONNES PHYSIQUES)
- ENTITÉS PUBLIQUES (ÉTAT, RÉGION, DÉPARTEMENT, COLLECTIVITÉ TERRITORIALE...)
- SOCIÉTÉS AGRICOLES (PERSONNES MORALES)
- AUTRES SOCIÉTÉS (PERSONNES MORALES NON AGRICOLES)

Source des figures : La propriété des terres agricoles en France - 2023 Terre de Liens

## PART DE LA SAU EN INDIVISION

SOURCE: ÉTUDE CEREMA/TERRÉ DE LIENS, 2022



41. Article 815-3 du Code civil

Mais l'enjeu du foncier n'est qu'un parmi d'autres (attractivité du métier...)

N.B. En 2020, seuls 35 % de la SAU des terres cultivées le sont par leurs propriétaires



2

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

- L'émergence de nouvelles formes de « faire-ensemble »

1) Association d'exploitations = structures avec associés non apparentés (gros GAEC, SCL, SEP et assolement en commun...)



- Réorganisation du travail pour rendre le métier plus « vivable », mutualisation des moyens matériels, assemblage de compétences...

## 2) Vers de nouvelles formes de coopération = SCOP/SCIC agricoles



Crédit photo : Odyssée d'Engrain

2009 : idée agriculteur-boulangier, variétés blé anciennes, accompagnement par GAB65

2011 : SCIC-SARL – 7 agriculteurs

2019 : 80 sociétaires dont 12 agriculteurs + 2 salariés / 600 kg de pâte par semaine / développement autres filières



Crédit photo : Odyssée d'Engrain

## Caractéristiques de ces « nouveaux collectifs » :

- « Nouveaux » par rapport à l'existant ⇔ Une coopération au service de qui (projet individuel versus collectif) ? de quoi (motivations multiples) ?
- Adossés à des statuts juridiques sociétaires spécifiques

MAIS difficultés d'une **action collective qui va pas de soi** et problème de l'accompagnement



- L'essor du « 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 : De plus en plus une activité de service comme une autre

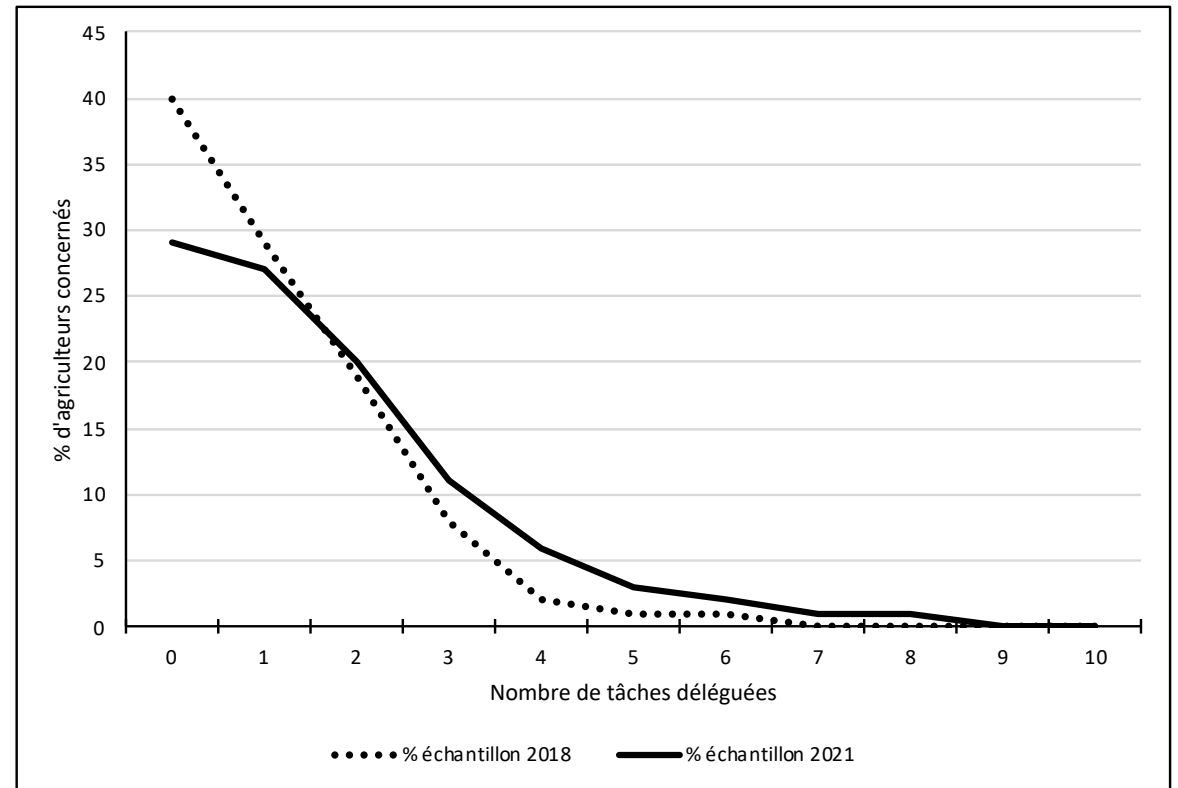
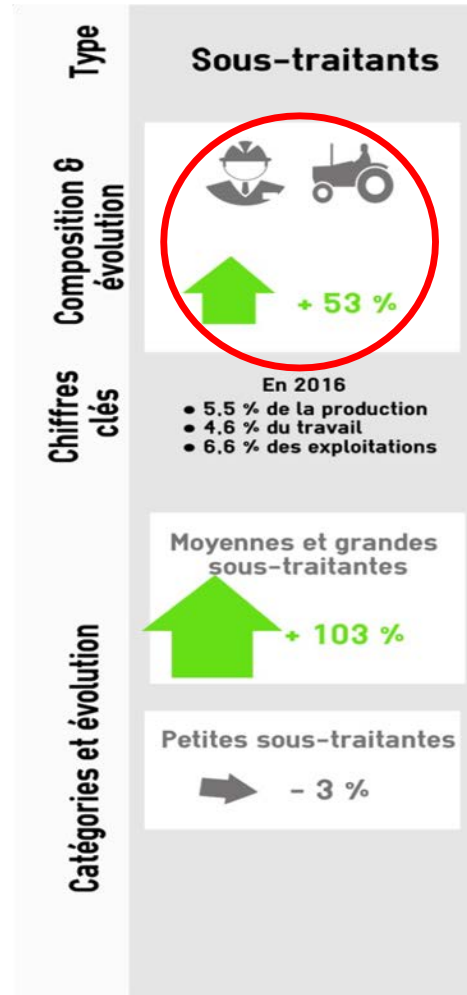
- Une tertiarisation des activités productives agricoles
- De nouveaux dispositifs de « copilotage » des exploitations agricoles
- Du recentrage à la délégation intégrale



Crédit photo : Réussir Grandes cultures

# 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)



# ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

Une plus grande diversité de profils d'adoptants et de nouvelles pratiques

(1) Agriculteur contraint déléguant traditionnellement des opérations comme la récolte = délégation de capacité

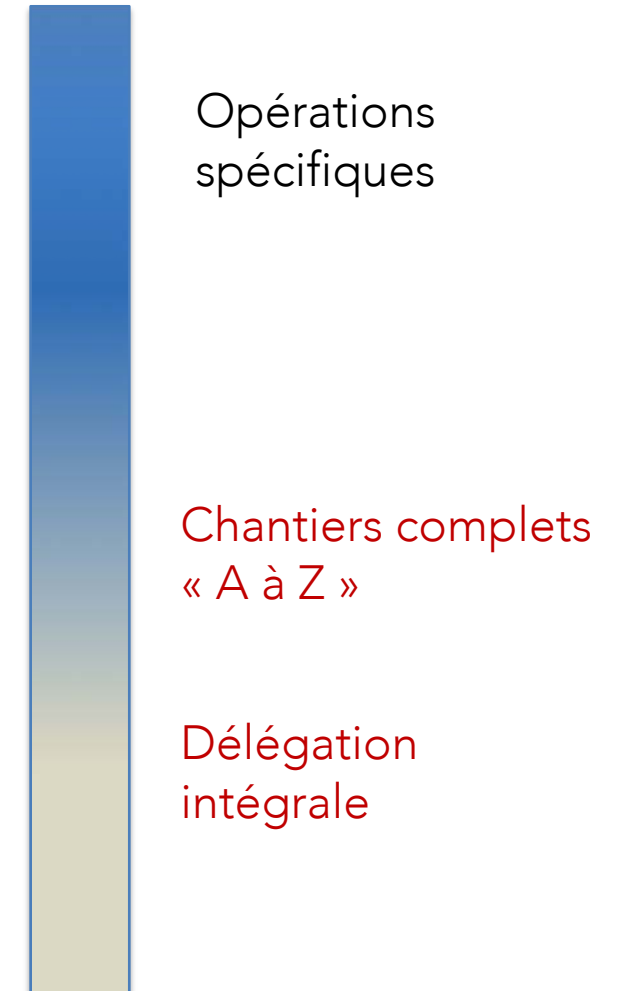
**Nouvelles pratiques = délégation stratégique, création de valeur**

(2) Agriculteur soucieux de la transition agro-écologique

(3) Agriculteur gérant les risques

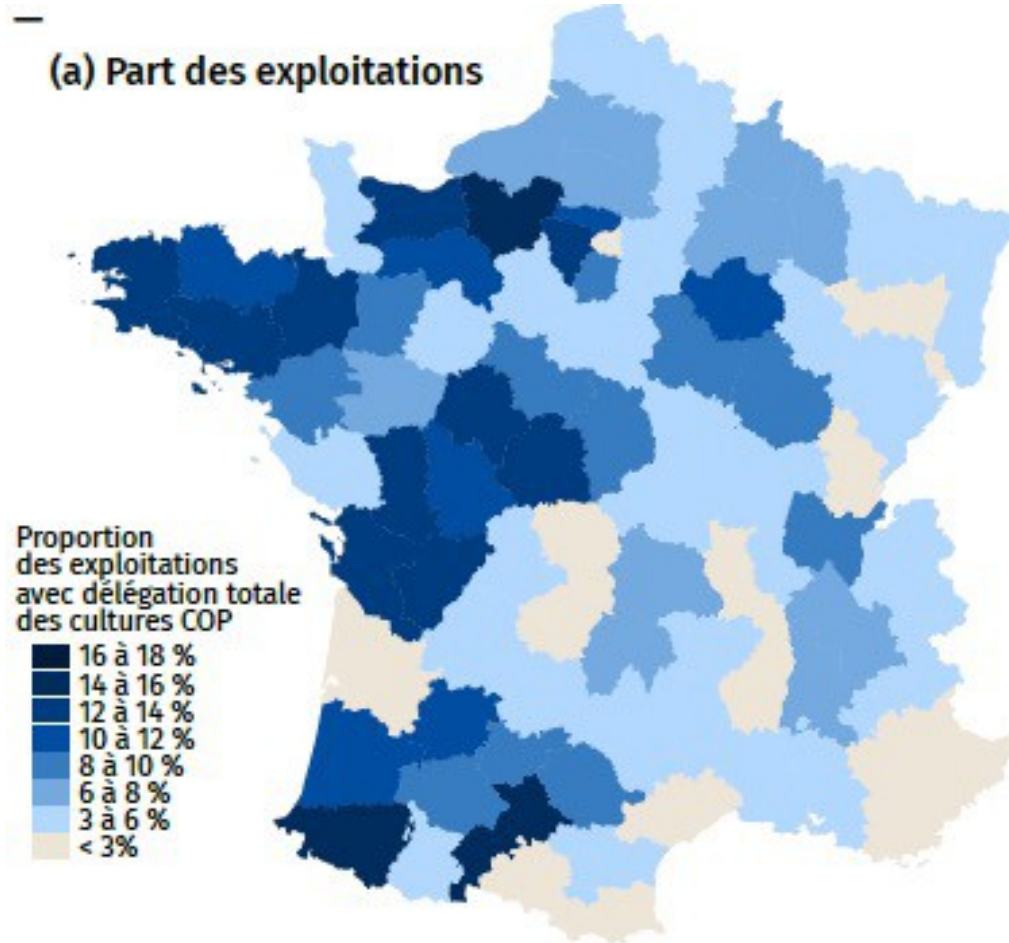
(4) Agriculteur cherchant à optimiser ressources : « délégation intégrale par recentrage »

(5) Agriculteur gérant un patrimoine avec un « co-pilote » : « délégation intégrale par abandon »



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

26 500 exploite grandes cultures  
= 12,5% du total des exploitations  
(

**Logique de recentrage**

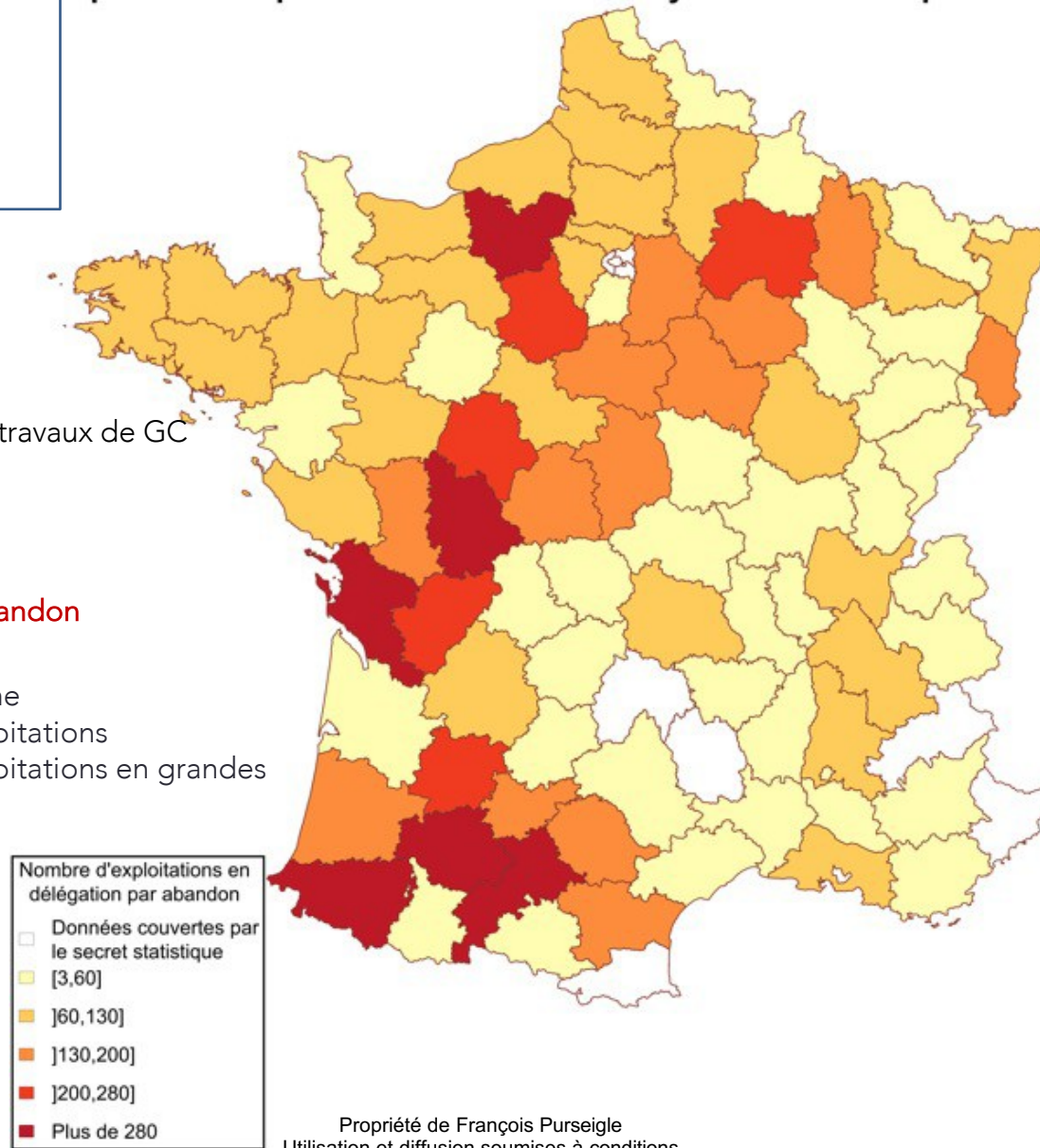
+ de 18% d'EA (Bretagne)  
6% d'EA d'élevage  
qui délèguent l'intégralité des travaux de GC

**Logique d'abandon**

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

**Logique d'approvisionnement**

Eure :  
20 000 hectares délégués  
intégralement



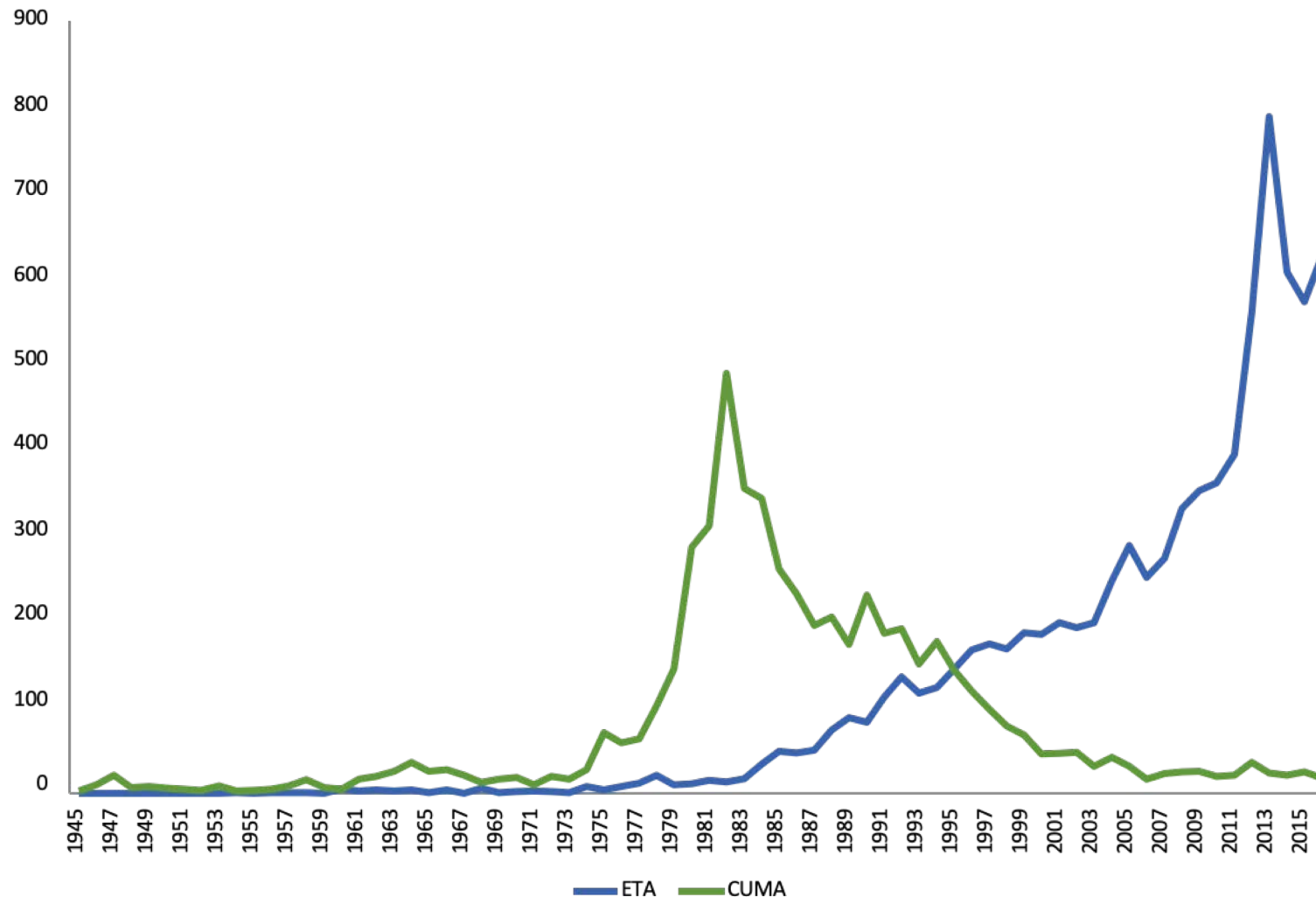
Taux d'évolution 2010-16 du nombre d'EA en délégation intégrale  
(données ESEA, traitement CEP – Actif'Agri 2019)

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



# ESSOR D'UNE NOUVELLE OFFRE DE SOUS-TRAITANCE

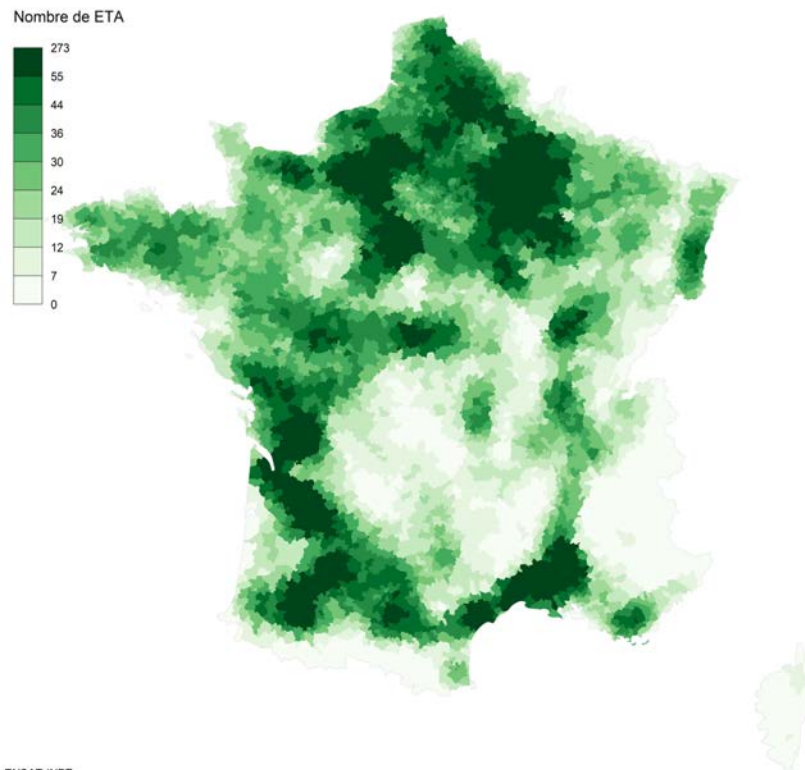
Evolution du nombre de créations d'ETA et de CUMA (données Infogreffe 2019) Source : INP-ENSA Toulouse, UMR INP-INRA Agir



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

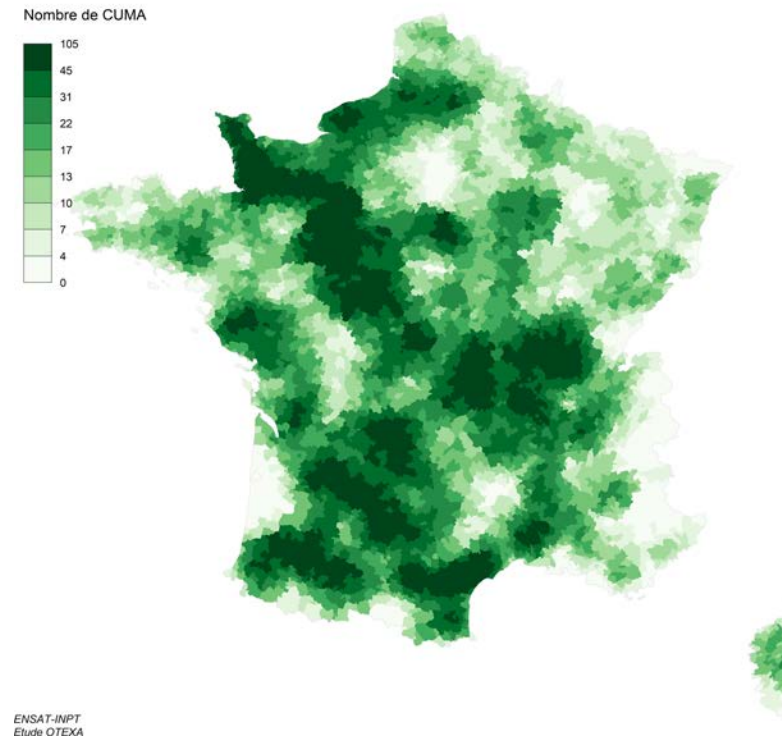


ENSAT-INPT  
Etude OTEXA

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



ENSAT-INPT  
Etude OTEXA

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

# Quand des Négoces, CETA, Coop, CUMA... deviennent des « assistants maître d'ouvrage » voire « maîtres 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.

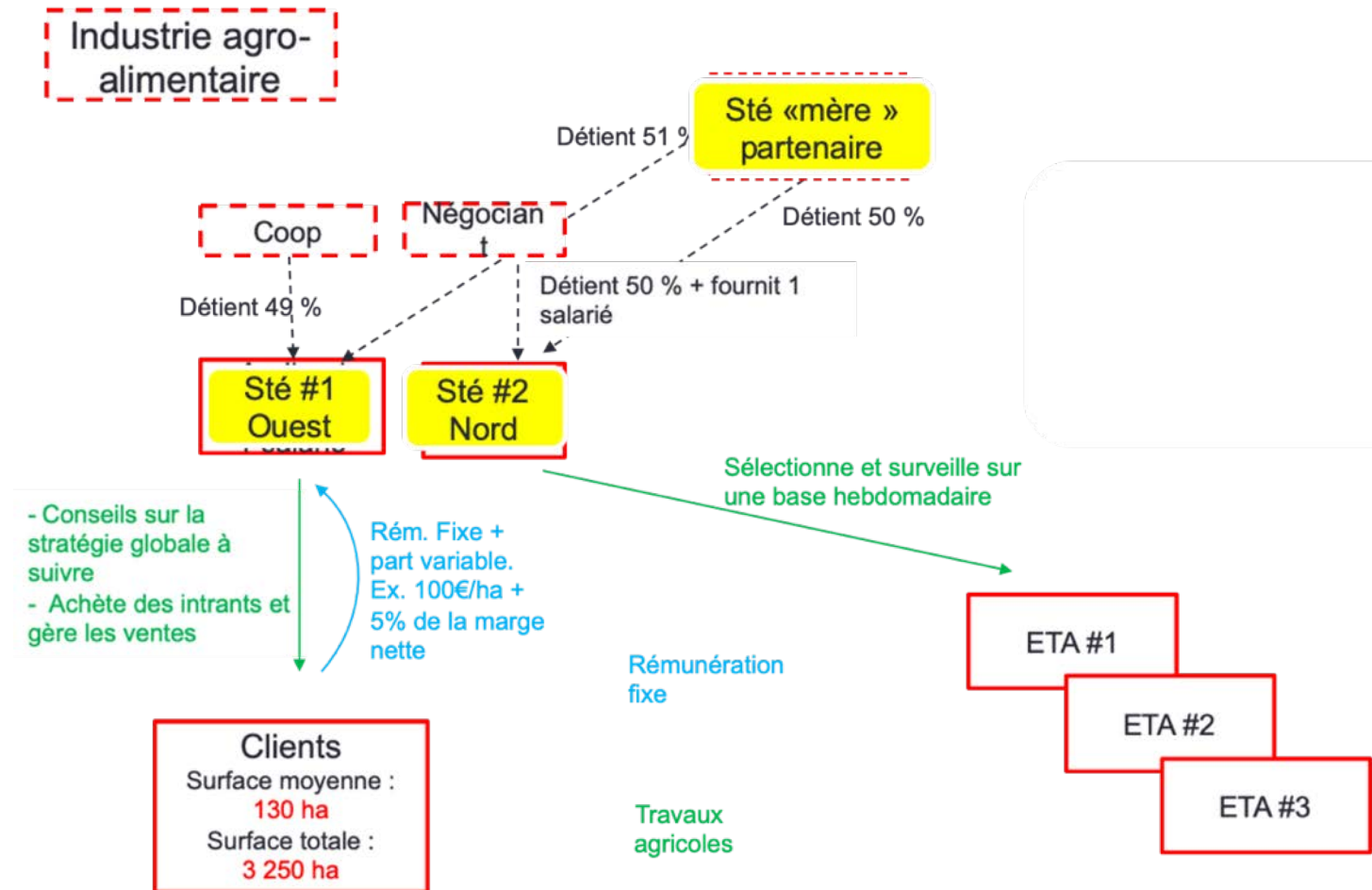
# De nouvelles figures et organisations de la délégation...l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour co-piloter une exploitation et gérer un patrimoine

« Je suis l'homme de confiance de l'exploitation »

X agronome, gère aujourd'hui les sociétés #1 et #2. Il est rémunéré par des prestations de service. Ouest et Nord, février 2012

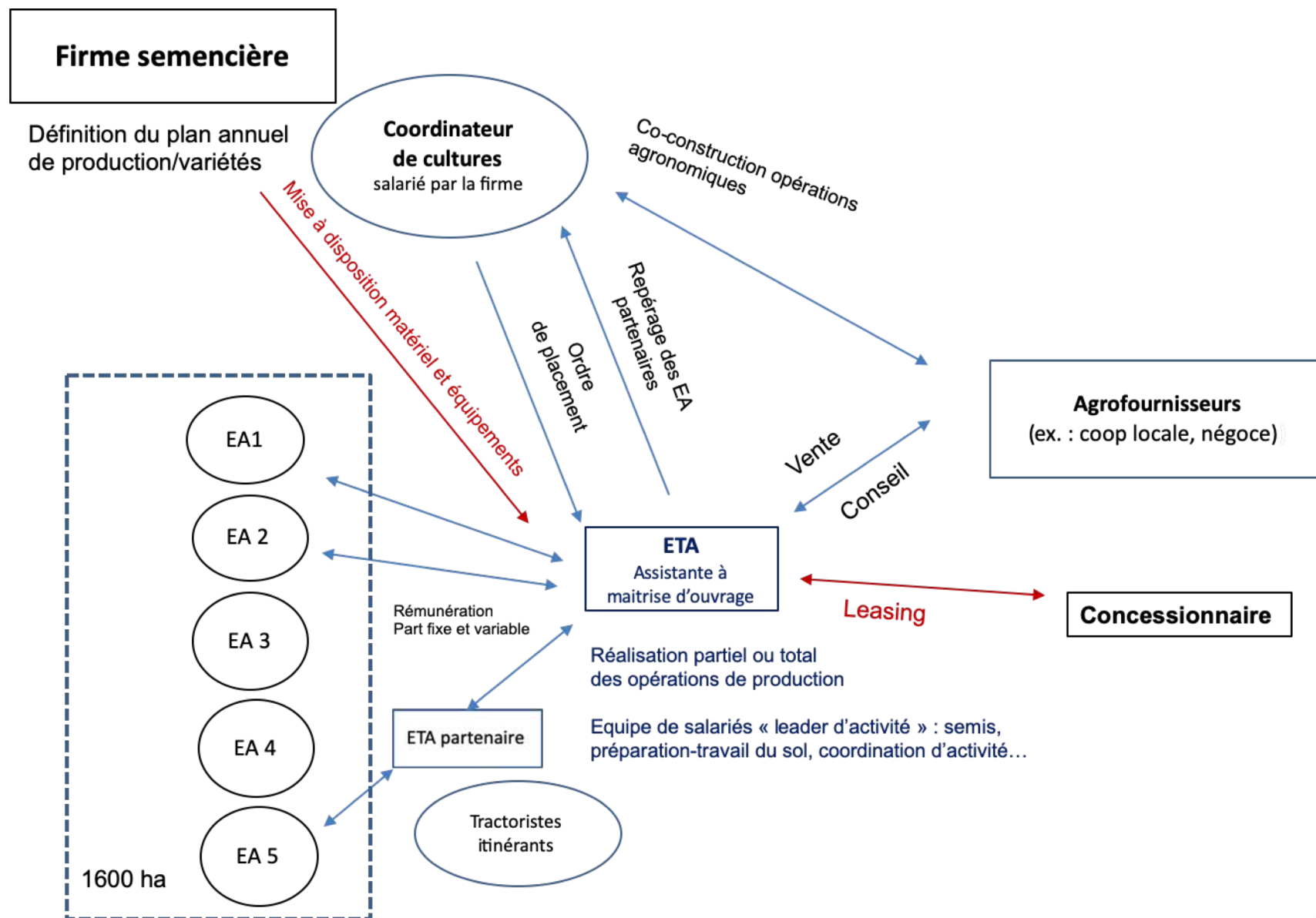
1985 : création de la société « mère » partenaire par trois personnes issues du monde agricole.

Aujourd'hui, + 10 000 hectares sont exploités, dont 5 000 en fermage et 5 000 selon le modèle de l'exploitation déléguée.





# ... pour sécuriser des productions sous contrat : cas d'ETA partenaires d'entreprises semencières



« Les fermes, ce n'est pas les miennes. Je ne suis pas chez moi. Je n'ai pas acheté le foncier des gars »

« C'est Via Campesina quand même, nous, parce qu'on est des paysans sans terre. Donc... [rires] »  
(Bernard, entrepreneur partenaire)

Face à la concurrence, montée en gamme des ETA : offre multi-technique et multi-service, outil plus performant, main-d'œuvre qualifiée, promesses de performance

« Concernant les prestations d'applications de produits phytosanitaires, nous vous informons qu'il existe des méthodes alternatives de traitement. Nous restons à votre disposition pour en discuter de leur opportunité et de leur faisabilité. »

« En ce qui concerne la tarification de ces prestations, nous souhaitons vous proposer un contrat dont l'objectif est de permettre à chaque entreprise d'atteindre son objectif de rentabilité économique et d'assurer sa pérennité, en partageant une partie des risques et des bénéfices. »

Extraits d'un contrat de sous-traitance d'une ETA enquêtée (juin, 2021)



Crédit photo : chaire GERMEA, printemps 2022

### Un savoir-faire à votre service

La [REDACTED] vous propose tous types de travaux dans le domaine agricole ainsi que des travaux sur votre propriété. Nous intervenons à la fois pour l'agriculture conventionnelle ainsi que pour l'agriculture biologique. Les points forts qui nous distinguent sur ce marché sont sans aucun doute **le sens de l'écoute** ainsi que **notre rapidité d'intervention**. En effet, nous sommes parfaitement conscients des impératifs de chaque exploitation et mettons tout en œuvre pour nous adapter et vous proposer des solutions sur mesure.

### Besoin d'une prestation de haute qualité ?

Nos conseillers sont à votre écoute pour prendre en charge toutes vos demandes et pour vous proposer **un devis personnalisé**. Après une étude attentive de votre projet, de vos besoins et des spécificités de votre exploitation, nous saurons vous répondre précisément. Pour nous joindre, vous pouvez nous appeler par téléphone ou **utiliser le formulaire de contact** mis à votre disposition.



3

## Hypothèses d'évolution et questions soulevées



# Synthèse de notre constat

- Eclatement des formes qui accompagne un processus de fond de « tertiarisation », de « banalisation » et de « financiarisation » de l'agriculture
- Organisations professionnelles bousculées dans leurs missions car mises à l'écart
- Effets ambivalents des politiques publiques marquées par héritage années 50 : promotion du modèle familial et malgré cela, pas d'inversion des tendances

# Et dans un futur proche ? Nos hypothèses de travail

- Des évolutions qui se feront en réponse à deux défis
  - des défis « internes » (gestion de la main d'œuvre, transmission/installation)
  - des défis « externes » (transition agroécologique, autres transitions, souveraineté alimentaire...)
    - 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
  - 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

➤ Ces trois stratégies (Association, Délégation, Intégration) qui cherchent 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'agrofourriture, aval avec l'agroalimentaire).
  
- 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
  - Une capacité à mobiliser des ressources du territoire de manière réticulaire (en réseaux)
  - Une capacité à porter des projets économiques relevant d'une multi-spécialisation à l'intersection parfois de plusieurs secteurs d'activité

# Questions soulevées ?

→ Quelle reconnaissance des nouveaux visages de l'exploitation et de l'agriculteur/actif agricole ?

→ Quelle capacité à accompagner la diversité des modèles pour répondre aux enjeux agricoles d'aujourd'hui ?

→ Quelles politiques publiques pour l'Europe, la France et les régions ?

Politiques sociales pour les plus petites ? Politiques économiques et territoriales pour les moyennes et grandes ? Re-industrialisation des campagnes avec outils de transformation de taille intermédiaire ? Outils de portage foncier et salarial ? Formation ? Politiques d'installation adaptées aux nouveaux types d'organisation ? ...

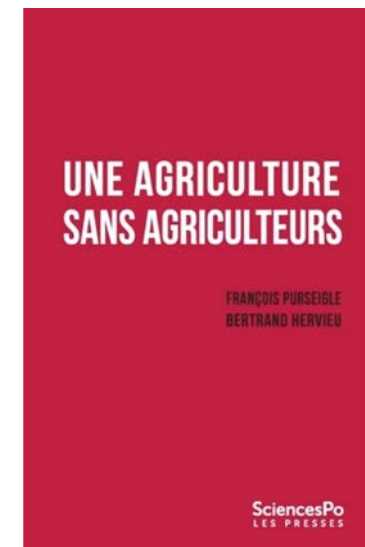
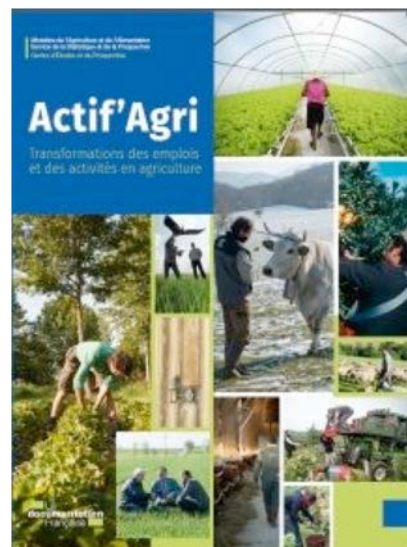
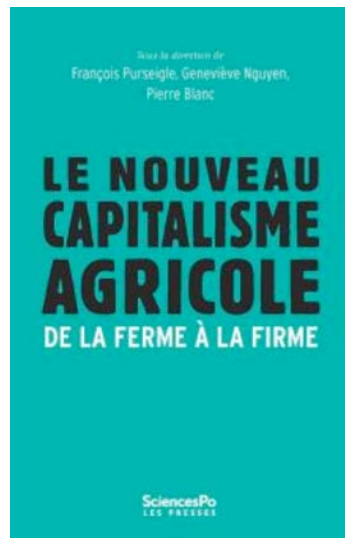
## Poursuite des travaux sur

- la complexité des formes d'organisations du travail, notamment dans les filières d'élevage
- La performance globale (économique, sociale, environnementale) des différentes formes
- La coévolution des marchés – service (financement, conseil, sous-traitance) / agrofourniture et agroéquipement / travail
- Les usages et effets du numérique sur les structures d'exploitation et la nature des transitions



# Quelques références des travaux de l'équipe GERMEA

- Forget V., Depeyrot J.-N., Mahé M., Midler E., Hugonnet M., Beaujeu R., Grandjean A., Hérault B. (2019). Actif'Agri. Transformations des emplois et des activités en agriculture, Centre d'études et de prospective, Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, la Documentation Française, Paris. / Ouvrage téléchargeable à partir du site <https://agriculture.gouv.fr/actifagri-de-lemploi-lactivite-agricole-determinants-dynamiques-et-trajectoires>
- Purseigle F., Hervieu B. (2022). Une agriculture sans agriculteurs. Collection Essai, Presses de Sciences Po, Paris.
- Purseigle F., Nguyen G., Blanc P. (2017). Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme, Presses de Sciences Po, Paris.
- Nguyen G., Purseigle F., Brailly J., Legagneux B. (2019). « Sous-traitance et délégation du travail : marqueurs des mutations de l'organisation de la production agricole », Notes et études économiques, n°44, CEP, Ministère de l'agriculture / téléchargeable à partir du site <https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/download/publication/publie/NESE47A2/NESE47%20-%20Sous-traitance%20et%20d%C3%A9l%C3%A9gation%20du%20travail.pdf>
- Nguyen G., Purseigle F., Brailly J., Marre M. (2022). « La sous-traitance en France : perspective statistique d'un phénomène émergent », Economie et statistique, n°532-33, p. 89-110, INSEE / téléchargeable à partir du site <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6472237?sommaire=6472271>



**MERCI POUR VOTRE ATTENTION**

[www.chaire-germea.fr](http://www.chaire-germea.fr)

