gis RELANCE AGRONOMIQUE

Conférence introductive

François Purseigle

Professeur des universités en sociologie à l'INP ENSAT, spécialiste des innovations organisationnelles et des transformations du travail

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural CASDAR

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE
Liberté Égalité Fraternité

6 février 2024

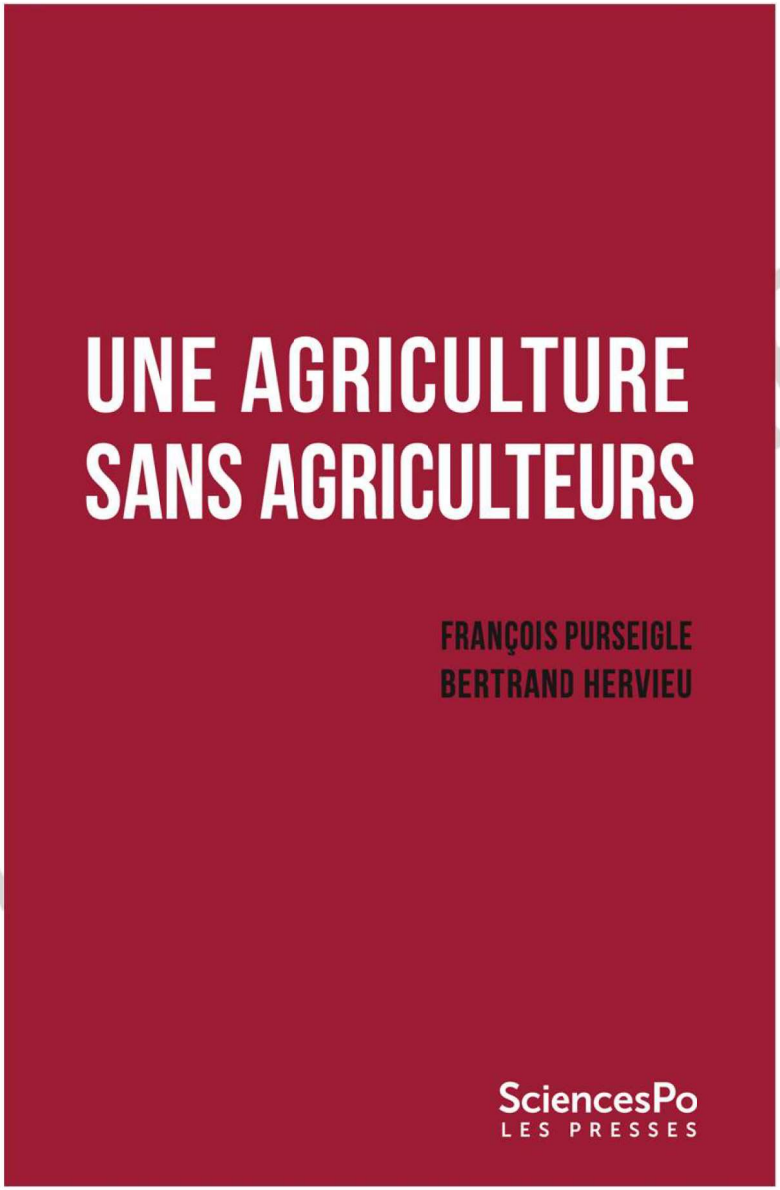
Les métamorphoses sociales du travail agricole : entre « faire ensemble » et « faire faire »

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

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural CASDAR
MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

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

Journée PNDAR – Améliorer les conditions de travail en agriculture – 6 février 2024 Paris



Journ R 2024

RELANCE AGRONOMIQUE

1 L’éclatement des formes d’organisation de la production

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

3 Questions posées et hypothèses d’évolutions

Journée PNDAR 2024

1 L’éclatement des formes d’organisation de la production

Journée PNDAR 2024

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

- **La variable démographique**

Journée PNDAR 2024

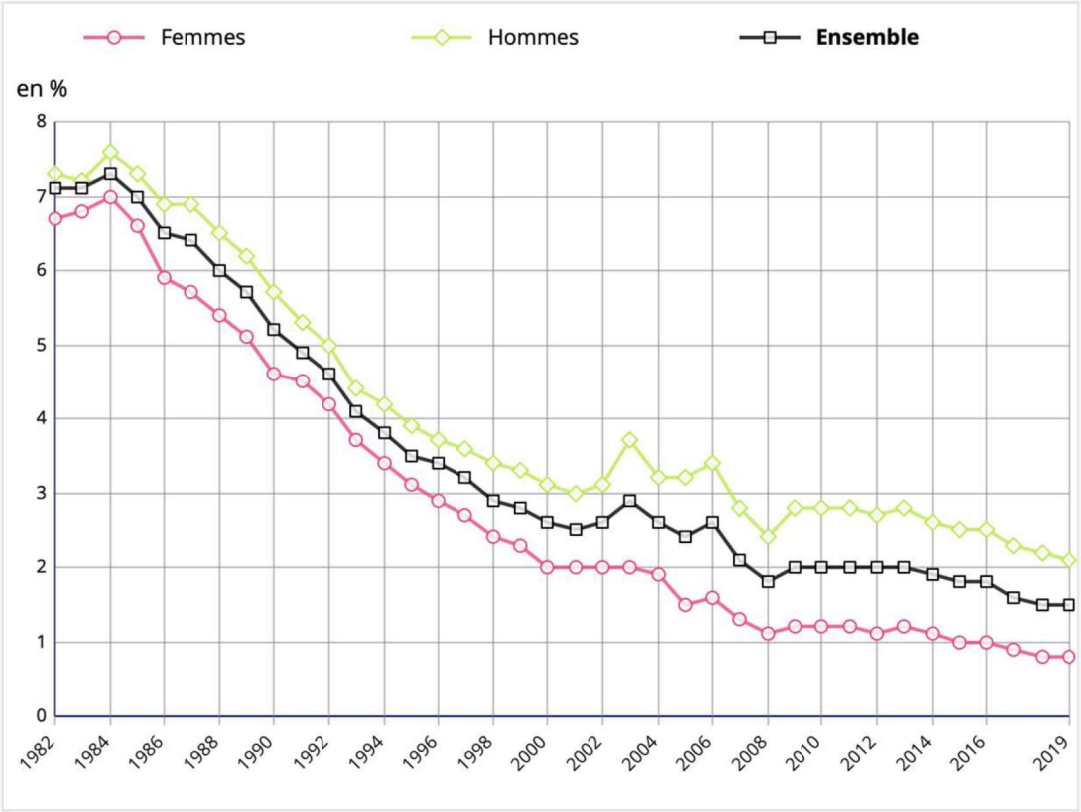
Statistiques : ce qu'elles disent…

Journée PNDAR 2024

Le défi démographique

2020 : **398 794 chefs d'exploitation** (Source : MSA)

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.

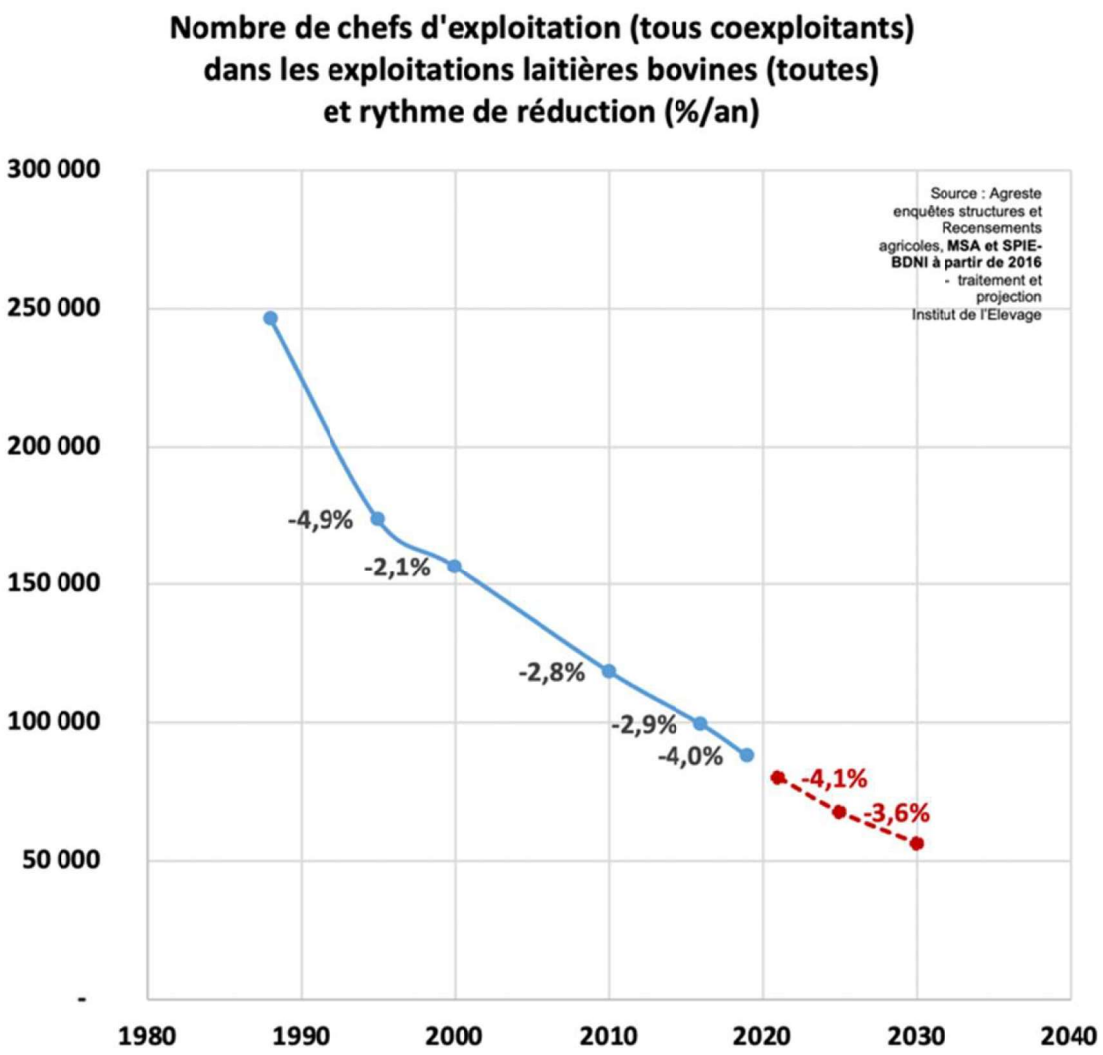
Journée 2024

Entre 2000 et 2016

-58 890 exploitations laitières bovines
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)



RELANCE AGRONOMIQUE

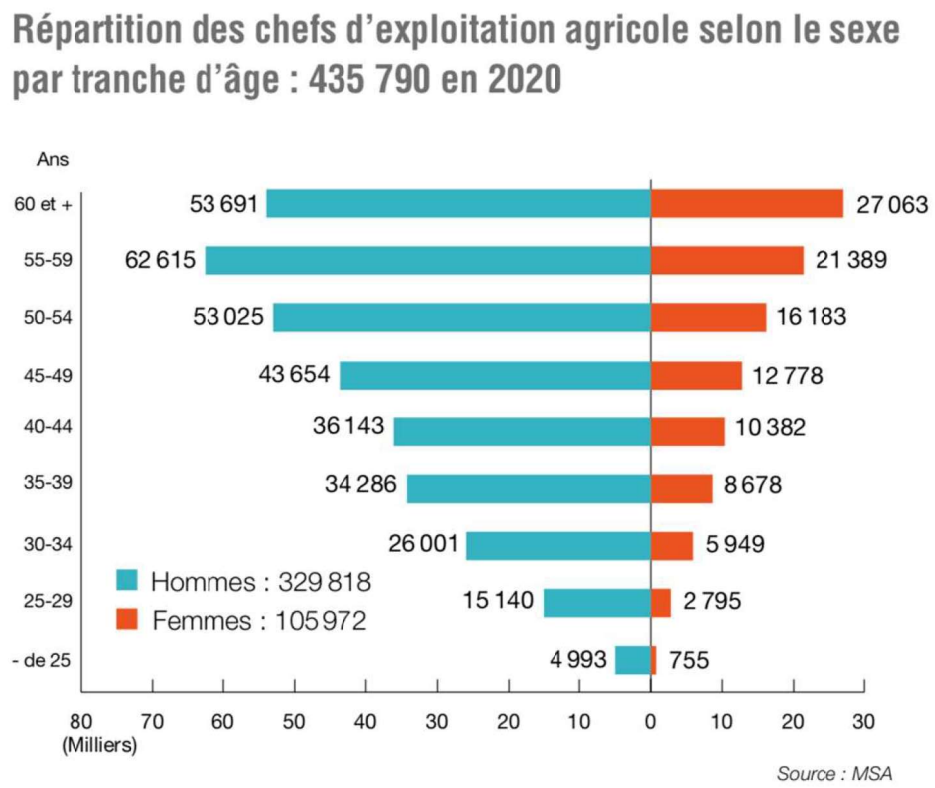
25 %
des chefs d'exploitation
ont 60 ans ou plus
(Source : Ministère de l'agriculture, 2021)

D'ici, 2026
50 % des exploitants
auront l'âge de la retraite

Entre 2022 et 2030 :

196 186 chef(fe)s d'exploitation seraient susceptibles de prendre leur retraite

(Source : CCMSA, Direction des Statistiques des Etudes et des Fonds, Août 2022)



Journée PNDAR 2024

Une affaire de famille
mais un exercice du métier de moins en moins familial

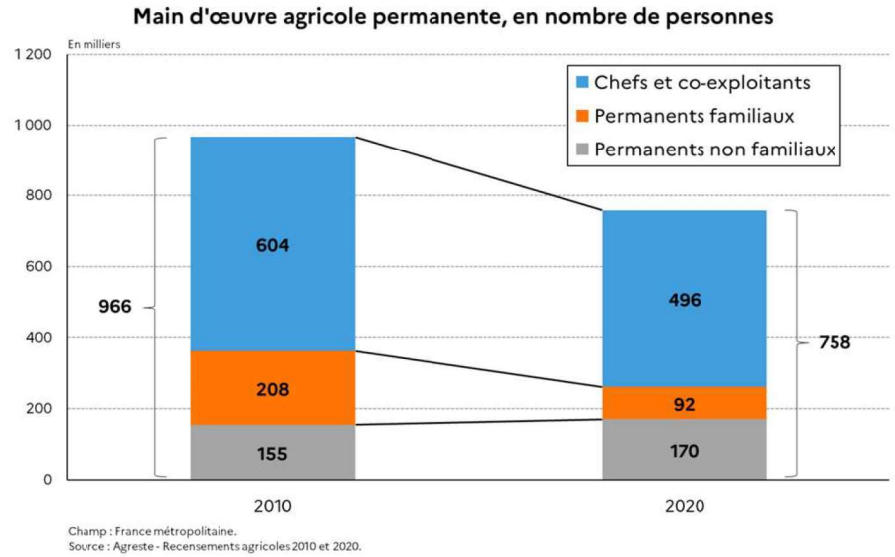
entre 2010 et 2020

- 55% d'actifs permanents familiaux

Une majorité d'hommes
seuls 19% d'entre eux
ont un(e) conjoint(e) agriculteur(rice)

La fin de l'agriculture conjugale

Baisse des effectifs de main d'œuvre permanente entre 2010 et 2020



Main d'œuvre agricole, présentation des résultats du recensement agricole 2020, 7 décembre 2022

Journée PNDAR 2024

Moins d'actifs familiaux, davantage de salariés

2003-2016 :

+ 71% de salariés des ETA
+ 249% de salariés de groupements d'employeurs

933 000 actifs salariés agricoles

embauchés directement ou par l'intermédiaire de sociétés spécialisées travaillent au sein des exploitations agricoles françaises
185 700 salariés d'entreprises de travaux, d'intérim, de groupements d'employeurs et de CUMA, salariés détachés
(Magnan, 2023)

Journée PNDAR 2024

Statut professionnel		Nombre personnes 2016	% différence 2003-2016 personnes	Nombre d'heures de travail 2016	% différence 2003-2016 heures de travail
Exploitants agricoles		392 000	- 22 %	*625 000 000*	*- 14 %*
Autres main d'oeuvre familiale		25 000	- 71 %	*43 000 000*	*- 71 %*
Exploitations agricoles	Salariés permanents	142 000	- 19 %	*194 000 000*	*-20 %*
	Salariés précaires	605 000	- 19 %	*197 000 000*	***+0,3 %***
Entreprises prestataires nationales de travaux agricoles	Salariés permanents	10 000	**+ 16 %**	*20 000 000*	**+ 27 %**
	Salariés précaires	48 000	**+ 96 %**	*19 000 000*	**+ 52 %**
Entreprises d'intérim	Salariés permanents	200	**+ 12 %**	*150 000*	*- 3 %*
	Salariés précaires	8 500	**+ 11 %**	*1 850 000*	**+ 36 %**
Groupements d'employeurs	Salariés permanents	10 000	**+ 49 %**	*20 000 000*	**+ 194 %**
	Salariés précaires	42 000	**+268 %**	*25 000 000*	**+249 %**
Entreprises prestataires internationales (travailleurs détachés)	Salariés précaires	67 000	absents en 2003	*4 000 000*	*absents en 2003*

Évolution du nombre de personnes et du volume de travail fourni selon les catégories de statuts dans l'agriculture française entre 2003 et 2016 (Magnan et Laurent, 2023 ; Magnan 2023)

Des installations instables

20 000 départs pour 13 000 installations (dont seulement 4800 aidées)

Des départs précoces (9400/an)
notamment vers le salariat (4120/an)

Journ 2024

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

- **La variable patrimoniale**

Journée PNDAR 2024

- **Des affaires de famille plus complexes**

  - 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

Journée PNDAR 2024

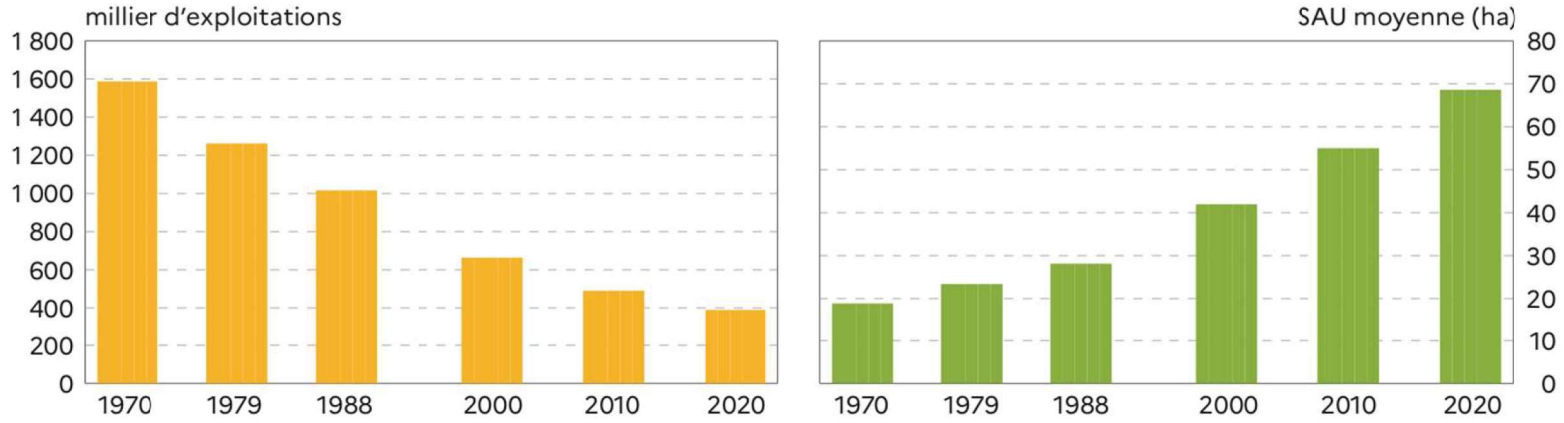
1 L'éclatement des formes d'organisations de la production

- **La variable structures d'exploitation**

Journée PNDAR 2024

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 :

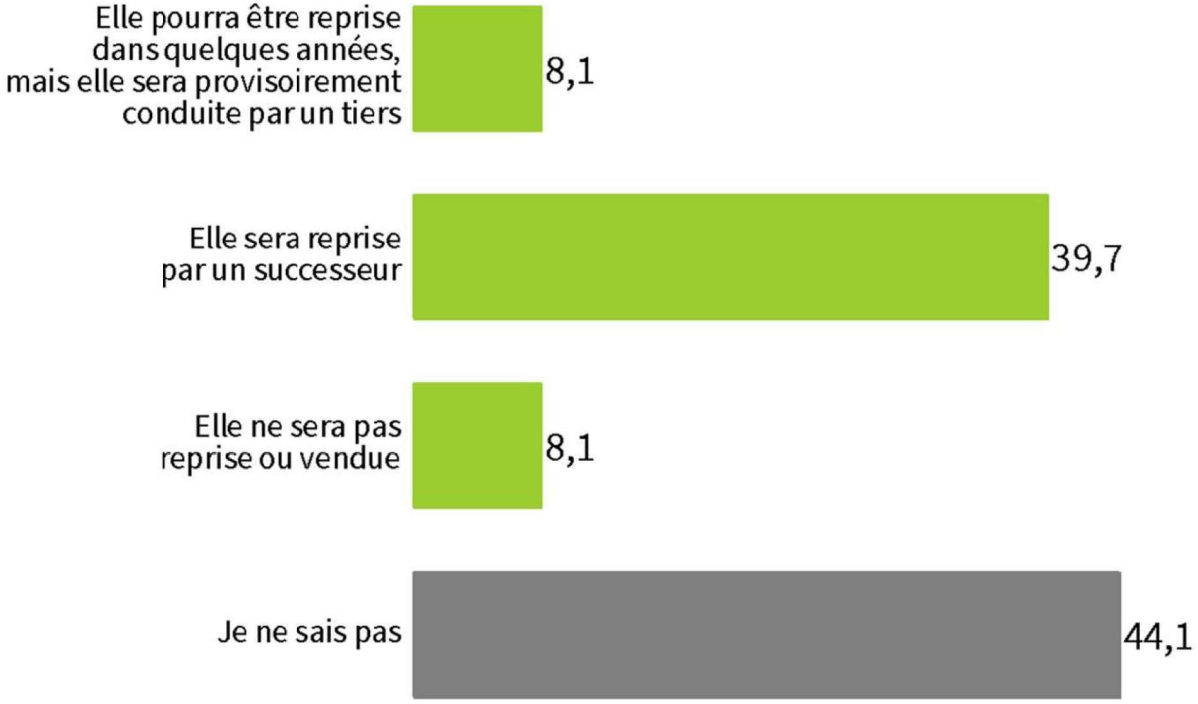
- 31% (- 64 000) d'exploitations en élevage

(-41% en bovins lait-viande et polyculture-élevage)

L'avenir de l'exploitation

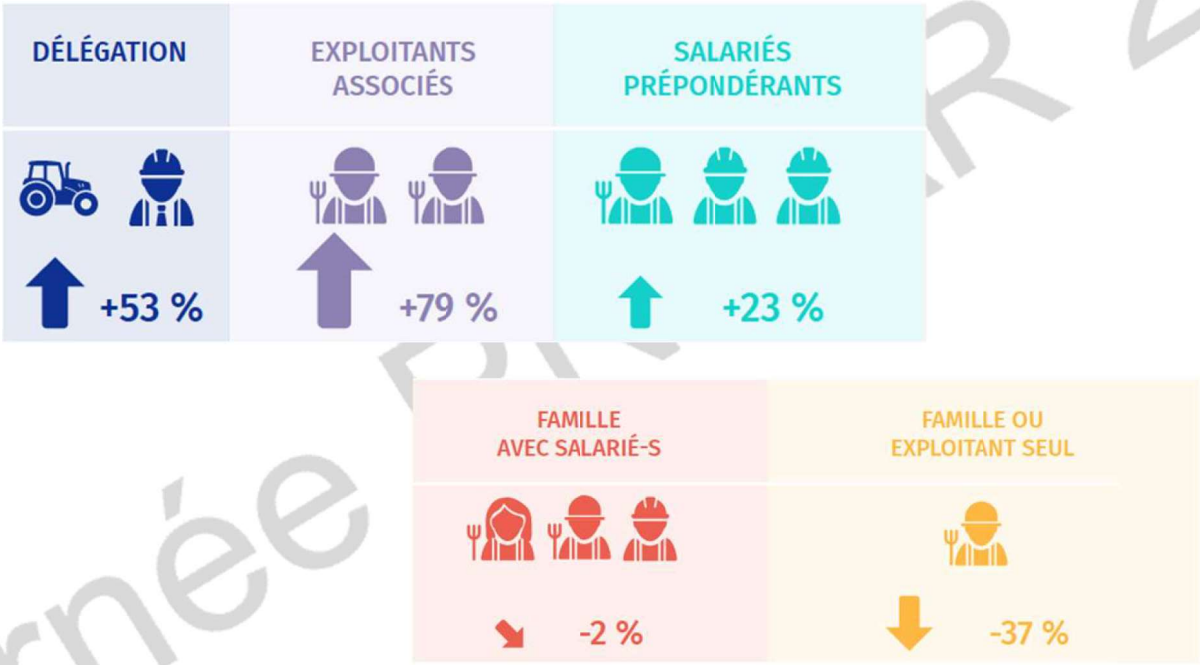
SciencesPo
CEVIPOF

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 ?



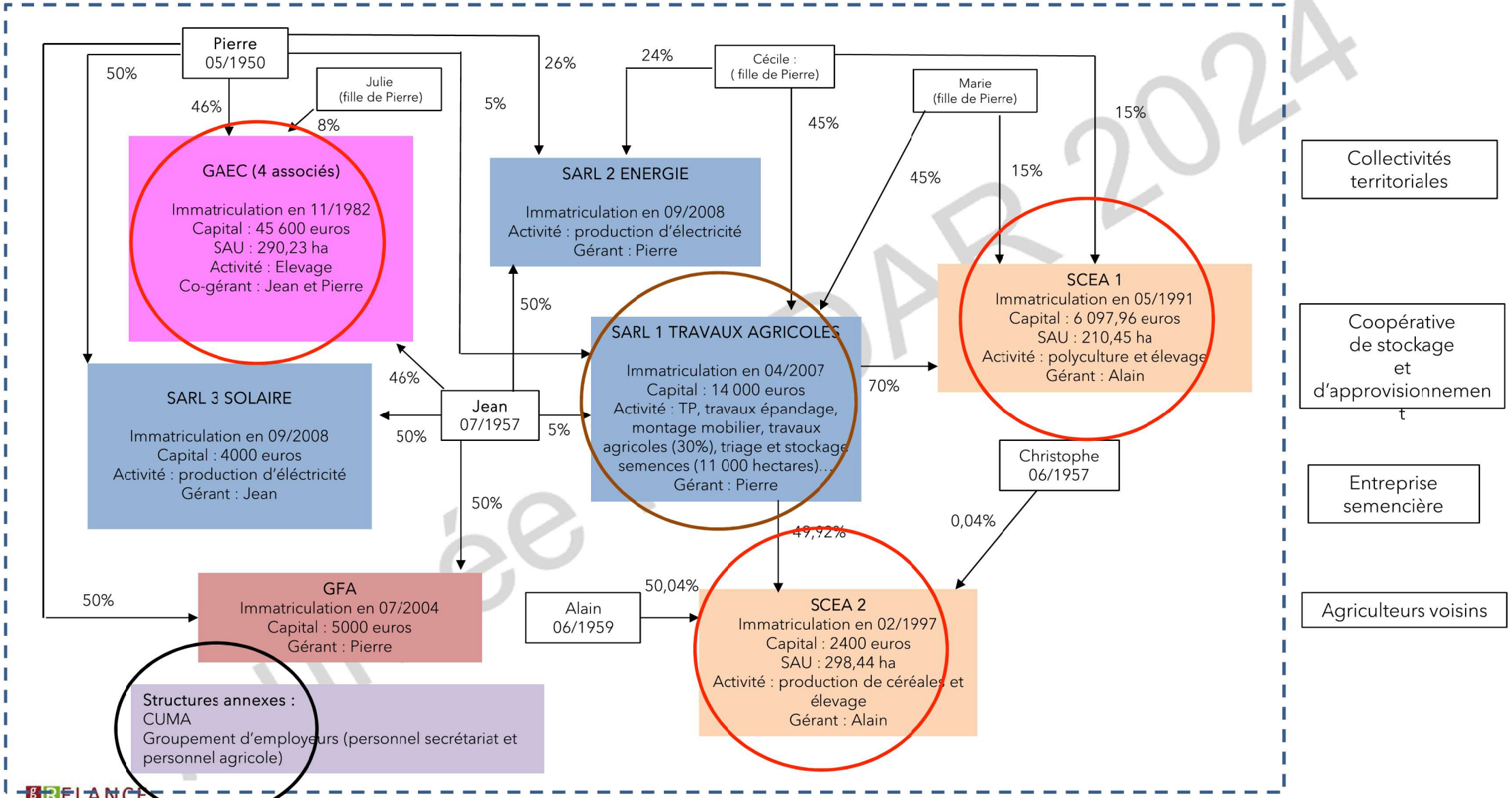
©P.-H. Bono

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).

Journée PNDAR 2024



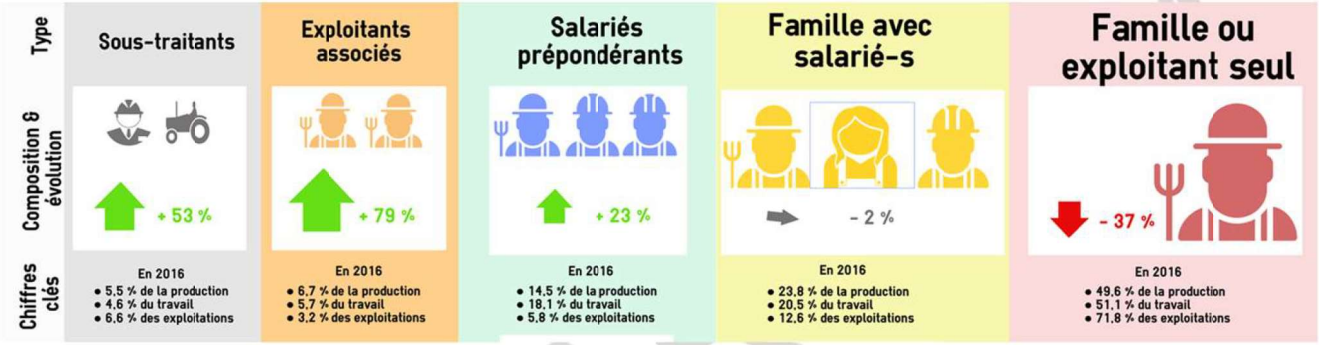
Statistiques : 3 exploitations familiales de 266 ha mais 800 hectares gérés et surtout une SARL

Exemple de l'enjeu autour de l'organisation du travail et de son accompagnement

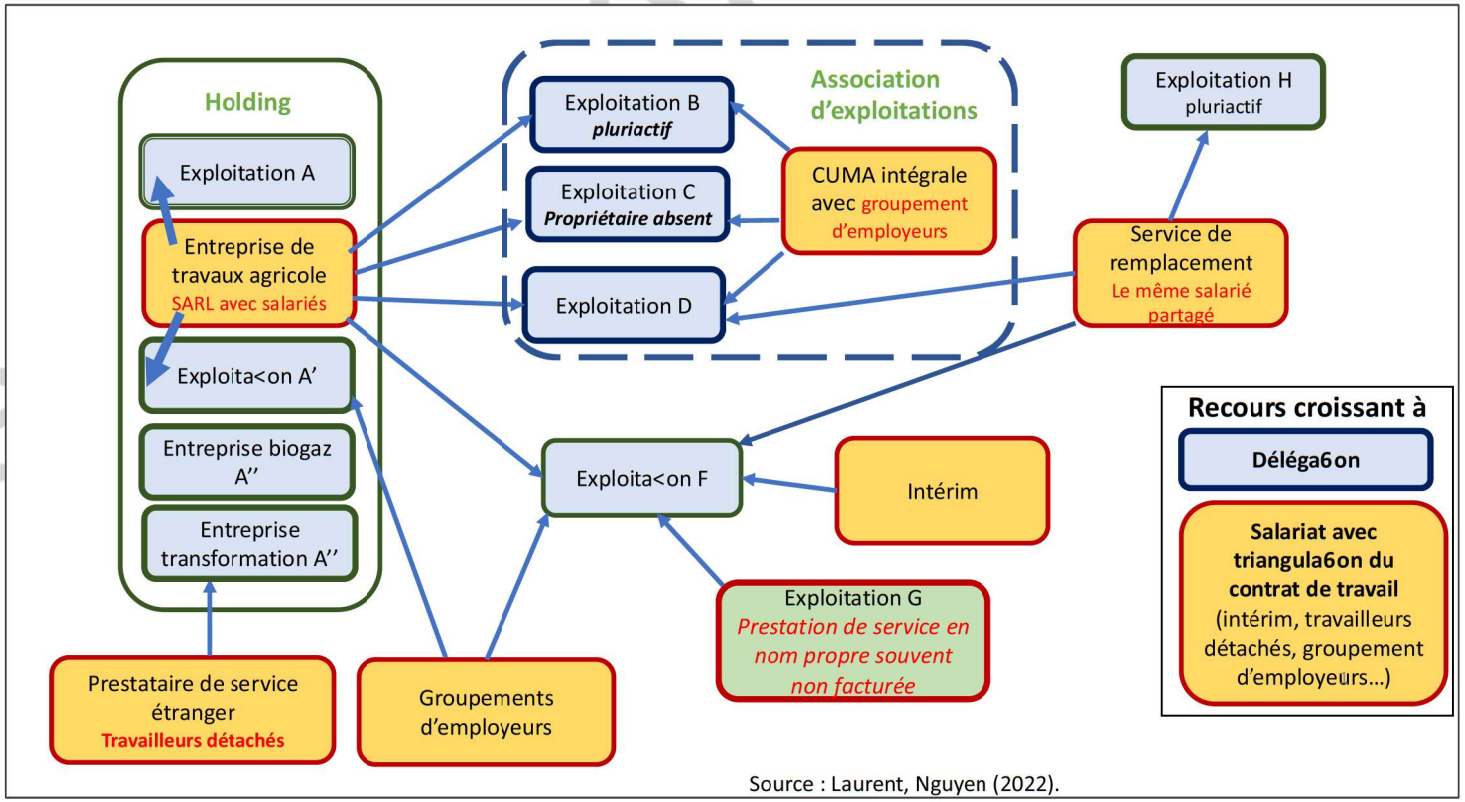
- Nouvelles formes d'organisation du travail
- Complexification et angles morts

Questions posées par les agriculteurs :

→ Comment réorganiser au mieux le travail sur l'exploitation ?
→ Quels acteurs peuvent être mobilisés ?



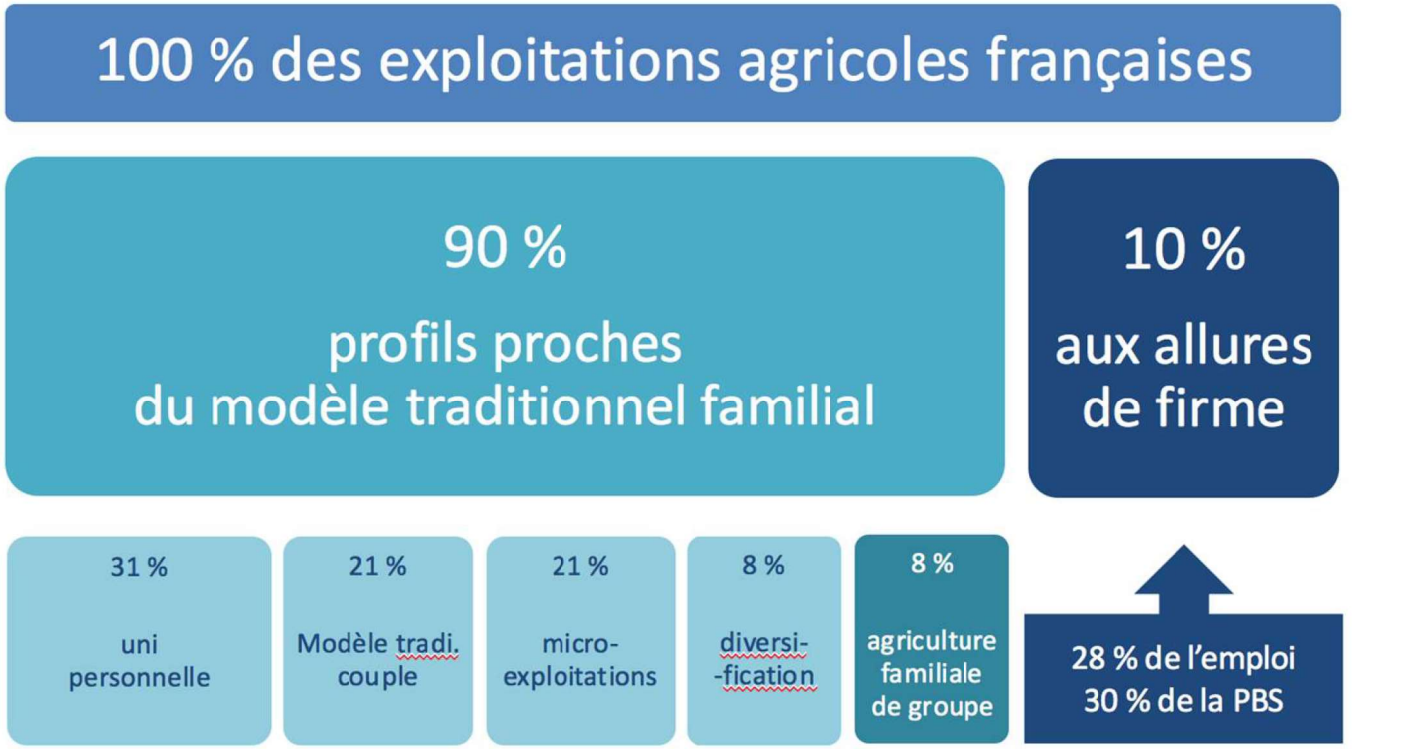
Source : Nguyen, Legagneux In Forget et al. (2019).



Source : Laurent, Nguyen (2022).

Journée

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 »

Au delà de la taille, des différences fortes dans la manière de gérer

Critères distinctifs	Exploitations qualifiées de « familiale »	↔	La firme agricole
Logique et gouvernance	Capital familial, logique patrimoniale de transmission, gouvernance centralisée, statut juridique simple	●	Capital mixte, logique financière / actionnariale, dissociation propriété du contrôle, gouvernance décentralisée, statut juridique sociétaire
Rapport aux actifs stratégiques	Biens patrimoniaux (foncier, troupeau…)	●	Actifs parmi d'autres
Gestion opérationnelle	Approche globale avec imbrication famille/exploitation	●	Approche « projet », délégation partielle à totale
Caractéristiques et gestion de la main-d'œuvre	Main-d'œuvre plus ou moins familiale, salariat saisonnier, compétences domaine agricole	●	Main-d'œuvre à dominante salariée, permanente, compétences polyvalentes
Capacité d'innovation	Innovation adaptative en fonction des moyens	●	Innovation permanente (stratégie d'entreprise)
Relations aux filières et marchés	Indirecte (contractualisation, adhésion coopérative), circuits courts	●	Directe (marché matières premières, intégration aval, activité de commercialisation intégrée) Maîtrise flux d' informations

Les Grandes Entreprises Agricoles aux allures de firme

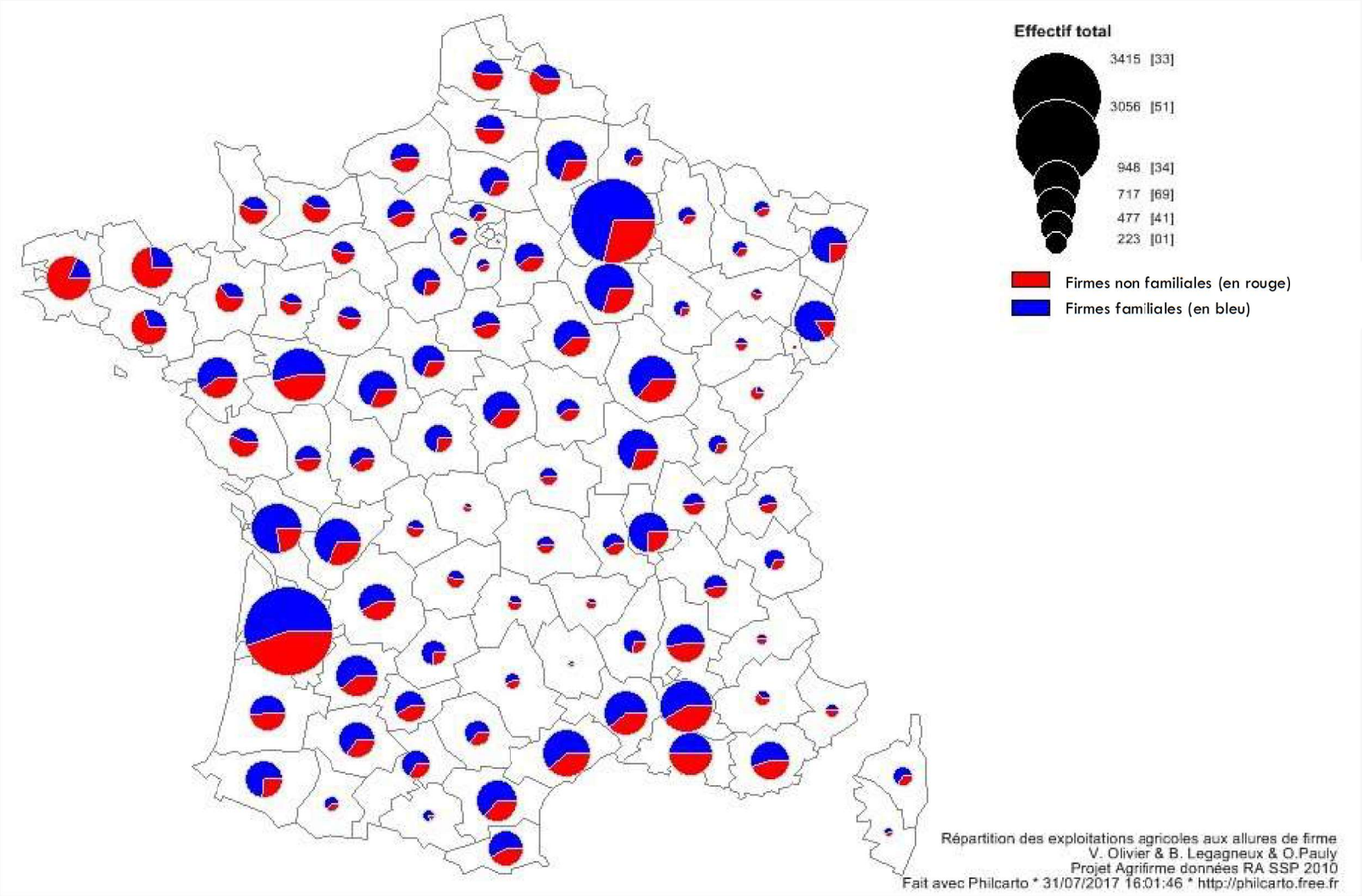
- Une remise en cause des définitions économiques de l'entreprise agricole

- Une définition sociologique autour de trois processus sociaux :
  - L'intégration (de nouvelles professions et de l'ordre marchand capitaliste);
  - La gestionnarisation;
  - L'expansion et la concentration foncière (en France et à l'étranger).

- Une gestion courante déléguée à un encadrant (chef de culture dans le cas de la filière fruits et légumes). (Mazenc, 2020)

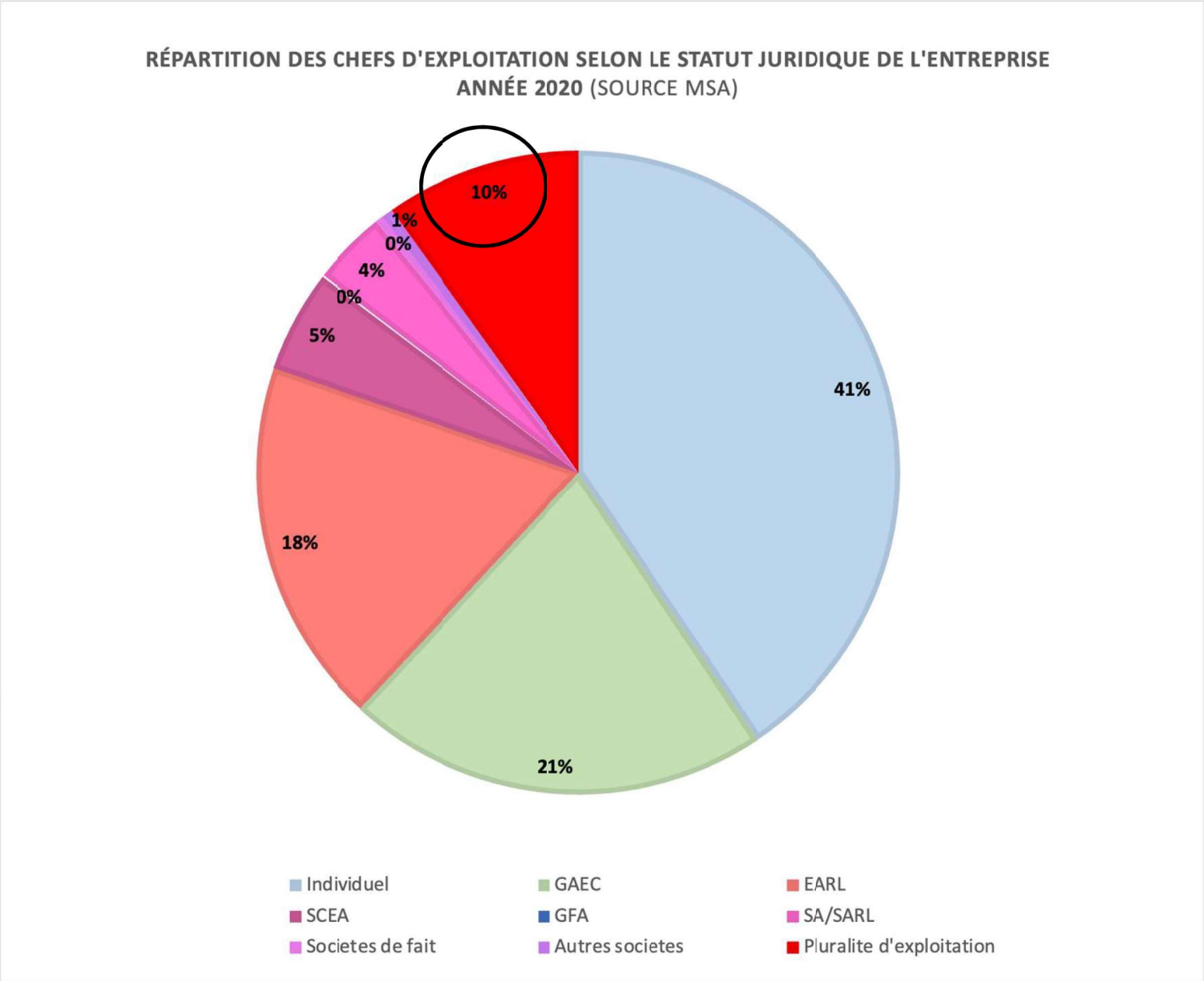
Journée PNDAR 2024

Où se situent ces 10 % ?



59,3 %
des chefs d'exploitation ou d'entreprise agricole exercent leur activité **en société**

10% sont déjà **dans plusieurs sociétés**



Journ

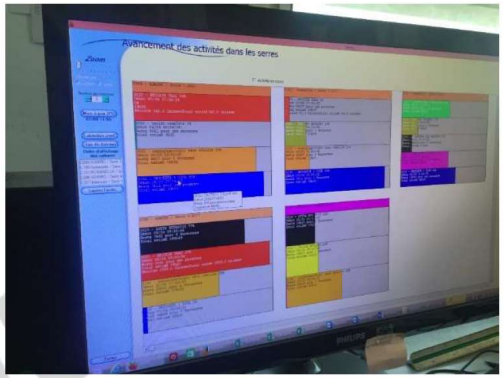
gis RELANCE AGRONOMIQUE

Statistiques : ce qu'elles ne disent pas…

Journée PNDAR 2024

Les dimensions d'un basculement

Rationalisation, Complexification, Anticipation



Source : PURSEIGLE F., MAZENC L. et NGUYEN G. (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.

Journée PNDAR 2024

Industrialisation, intégration et rationalisation

« On est dans un monde industriel, même si c'est un monde difficile à penser, on est dans une agriculture industrielle. »

Entretien réalisé avec le dirigeant d'une entreprise agricole, Région Rhône-Alpes Auvergne, avril 2015

Complexification de la structure organisationnelle

« On est des paysans bien organisés, voilà.
Notre boulot c'est ça, on fait le travail d'une façon qu'on touche pas la merde,
on fait tout ce qu'il faut, mais de façon très organisée. »

Entretien réalisé avec le dirigeant de l'entreprise Bovina, Région Rhône Alpes Auvergne.

Journée PNDAR 2024

« Les grandes surfaces existent,
c'est sans doute des businessmen.
On a besoin d'eux, ils ont besoin aussi
sans doute de nous [...].
Alors au début, la réaction d'un vrai
paysan, c'est de se dire :
« Quoi ? Une grande surface, des parts
chez moi ? Jamais. »
**Et avec réflexion, en fin de compte, je
me dis : « Non, c'est génial. »
Aujourd'hui, ils ont 34 % des parts,
j'en ai 66 »**

Entretien réalisé en région Bretagne au printemps 2022
avec Geneviève Nguyen et Loïc Mazenc.

Journée PNDAR 2024

« On est partis tout petit…Alors qu'on faisait que des céréales….

on s'est aperçu qu'il y avait un marché potentiel pour la 4ème gamme.

Puis petit à petit vous montez un petit bâtiment. Vous montez un laveur et puis … C'est comme ça.

Et puis après vous passez à l'étape supérieure. »

Entretien réalisé avec le dirigeant de l'entreprise Bautrin, producteur de légume de 4ème gamme, Région Grand Est

Journée PNDAR 2024

3 exploitations

3 sites de production de viande bovine en Nouvelle Aquitaine

Mais une gouvernance commune invisible dans les statistiques

Propriété de François Purseigle
Utilisation et diffusion soumises à conditions

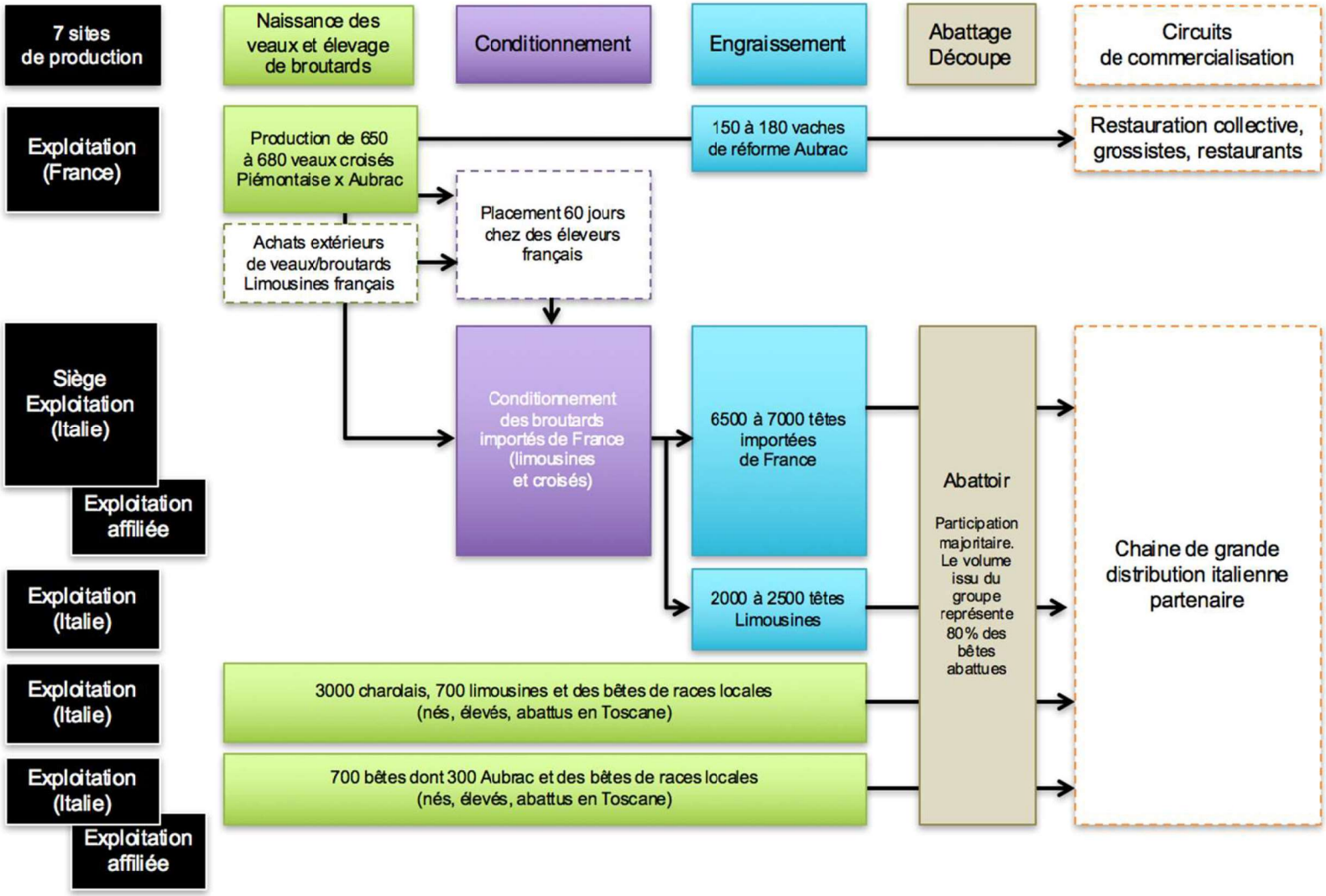
Groupe BOVINA

20 000 bêtes/an
7 exploitations
Italie - France

Journée P 4

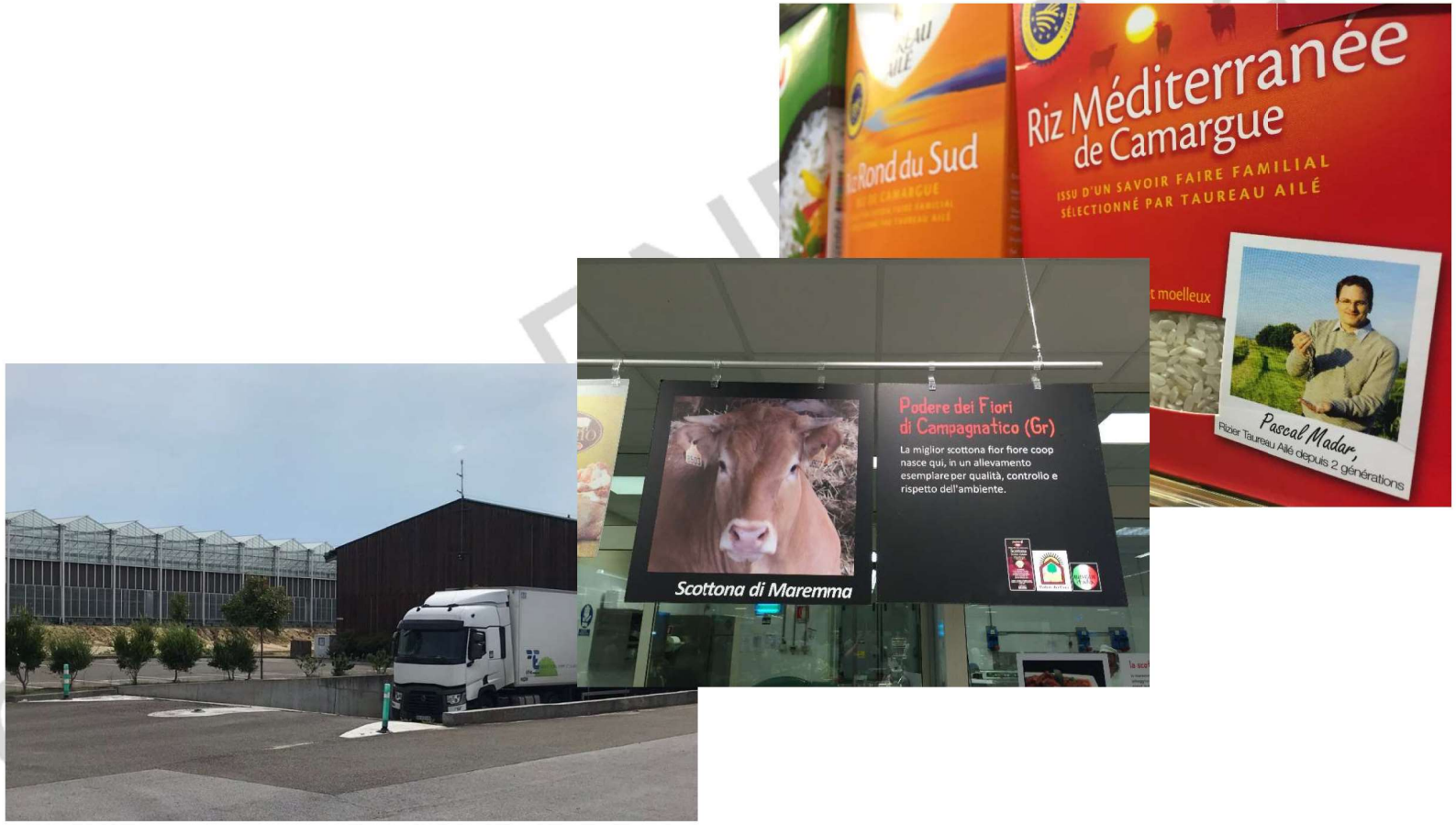
gis RELANCE AGRONOMIQUE

Structuration du groupe Bovina selon les étapes de la filière (environ 20 000 bovins / an)



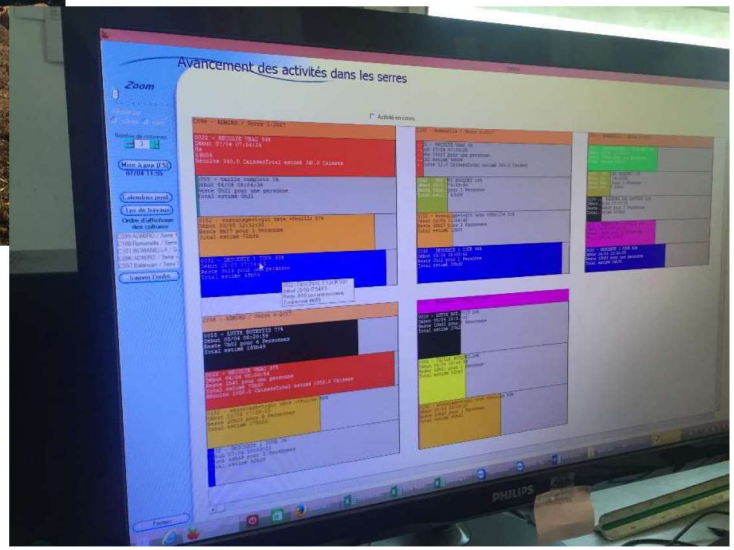
Anticipation, réactivité, innovation

De nouvelles formes d'insertion dans les filières, sur les marchés et dans les territoires



De l'innovation managériale
aux processus de rationalisation de la gestion de main d'œuvre

De nouvelles figures
d'encadrement



De nouveaux outils
de gestion du personnel

Journée PNDAR 2024

Quand le chef d'exploitation cède la place

- Redéfinition radicale du rôle, et corrélativement de l'image de soi, du chef d'exploitation.

- Des dirigeants (chef d'exploitatioin) qui concentre leur activité sur des fonctions :
  de définition stratégique,
  de représentation,
  de négociation, en particulier auprès des industriels et des représentants de la distribution

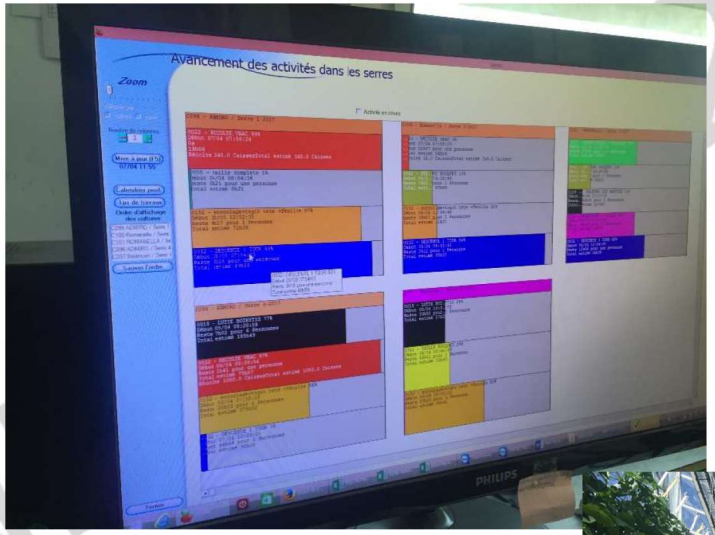
- L'entreprise intégrée transforme radicalement la fonction sociale et l'exercice de ces chefs de culture
  Injonction au professionnalisme « les bras droits et les interprètes sur lesquels repose le passage d'une logique de production orientée par l'offre à une logique de production édictée par la demande et le passage à une logique de résultat (Mazenc, 2020, 2021, 2022)

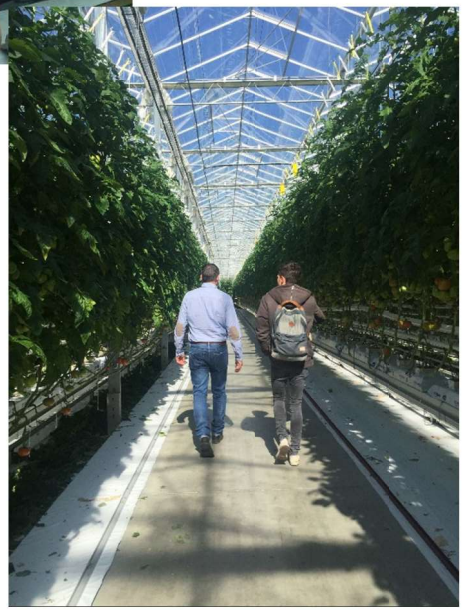
Journée PNDAR 2024

Deux types de figures du cadre de production (chef de culture, chef d'atelier)

- Celui qui conjugue compétence de management des hommes et suivi des cultures à partir d'une légitimité construite dans sa socialisation professionnelle

- Celui qui tire sa légitimité de ses diplômes et place son cœur de métier dans la technique, le travail cultural, les itinéraires techniques, le suivi des maladies des plantes (Mazenc, 2020, Purseigle et Mazenc, 2021)



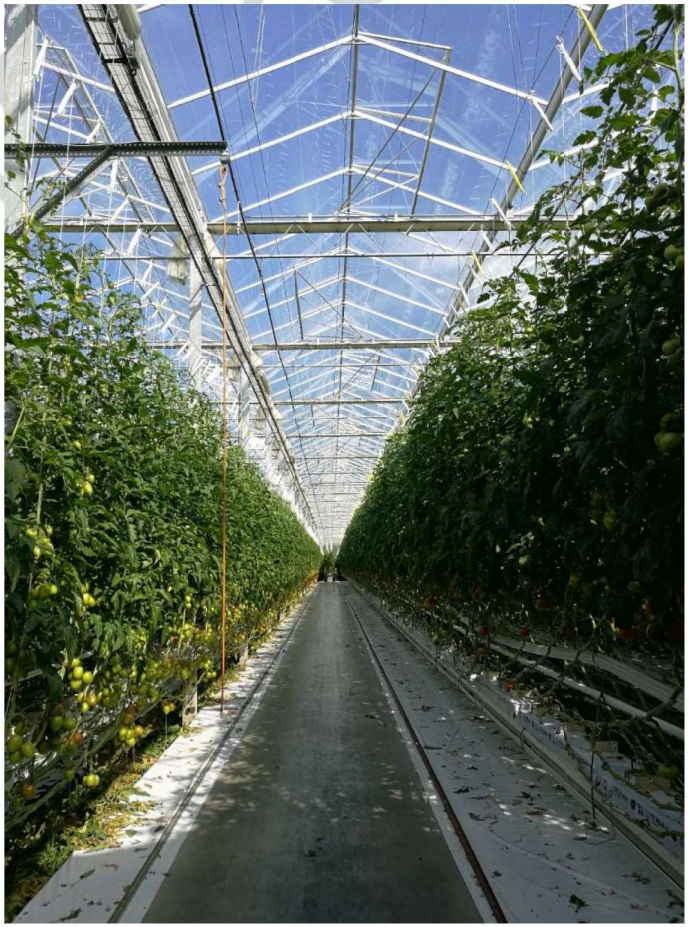


Déstabilisation/exercice du métier par une gestionnarisation de l'entreprise imposée par les acteurs de l'aval

(nouvelles rationalités/instruments de contrôle de la main-d'œuvre et des outils de certification)

Journée PNDAR 2024

Gestionnarisation : «redéfinition exogène de la professionnalisation » et « procéduralisation » du travail des chefs de culture



- L'émergence de cahiers des charges associés à de nouveaux collectifs vient buter sur les pratiques endogènes du travail des salariés de la grande entreprise agricole (.
- Les référentiels se recoupent parfois, mais peuvent aussi entrer en contradiction les uns avec les autres.
- Cette superposition des cahiers des charges, censée rationaliser le travail de production, tend finalement à produire de l'incohérence.
- Les chefs de culture sont alors contraints de la prendre en compte, notamment dans le travail technique.

L'émergence de cahiers des charges qui transforment les professionnalités des chefs de culture.

Infléchissement des pratiques et remise en question leurs territoires professionnels.

Journée PNDAR 2024

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

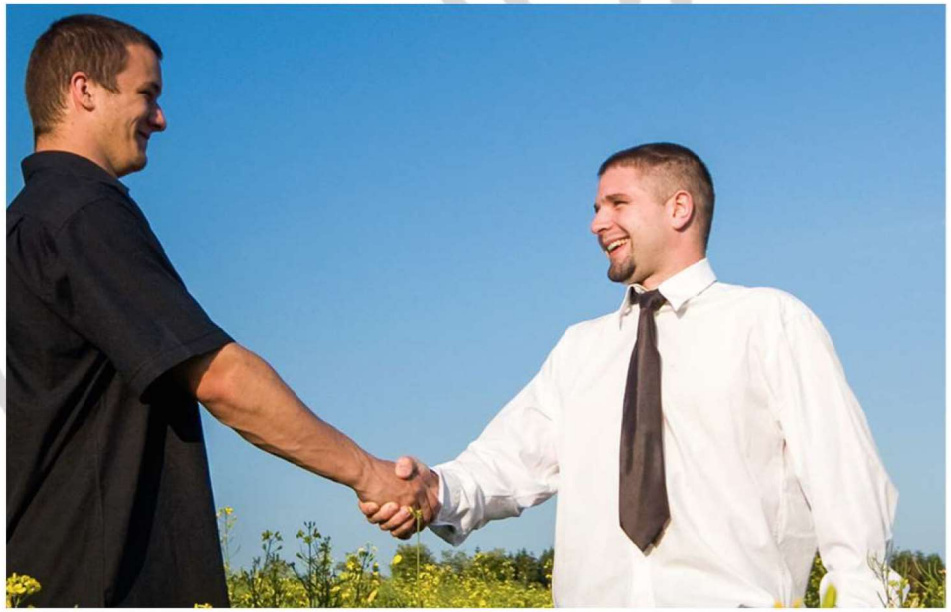
Journée PNDAR 2024

entraid'
OUEST
#AGRICULTURE
#GROUPES
#TERRITOIRES
#MACHINES
#GESTION
AVRIL 2020 • N°488 • 9€
ISSN 031197- CPPAP 0921T80761
?
Qui
CONDUIRA
LE TRACTEUR
DEMAIN

Journ R 2024

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



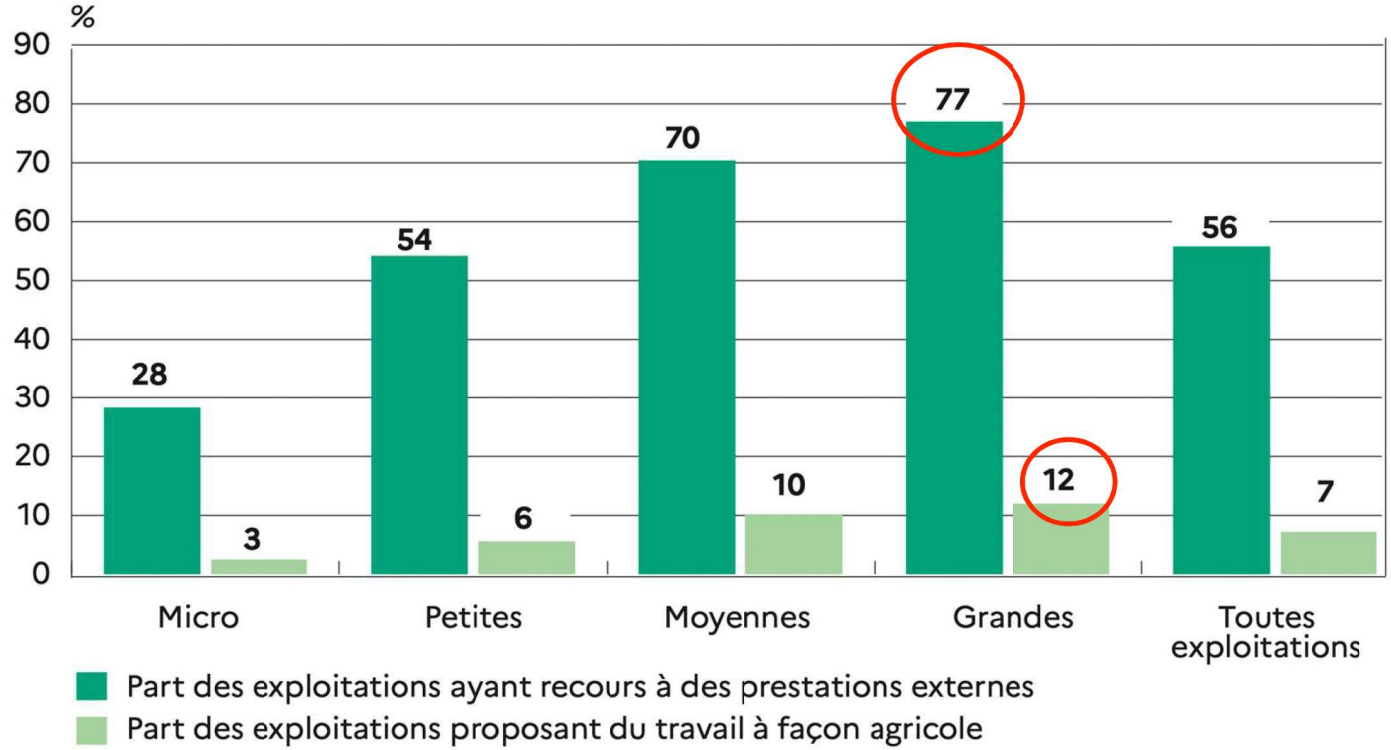
Crédit photo : Réussir Grandes cultures

Propriété de François Purseigle
Utilisation et diffusion soumises à conditions

Journ PNDAR 2024

Graphique

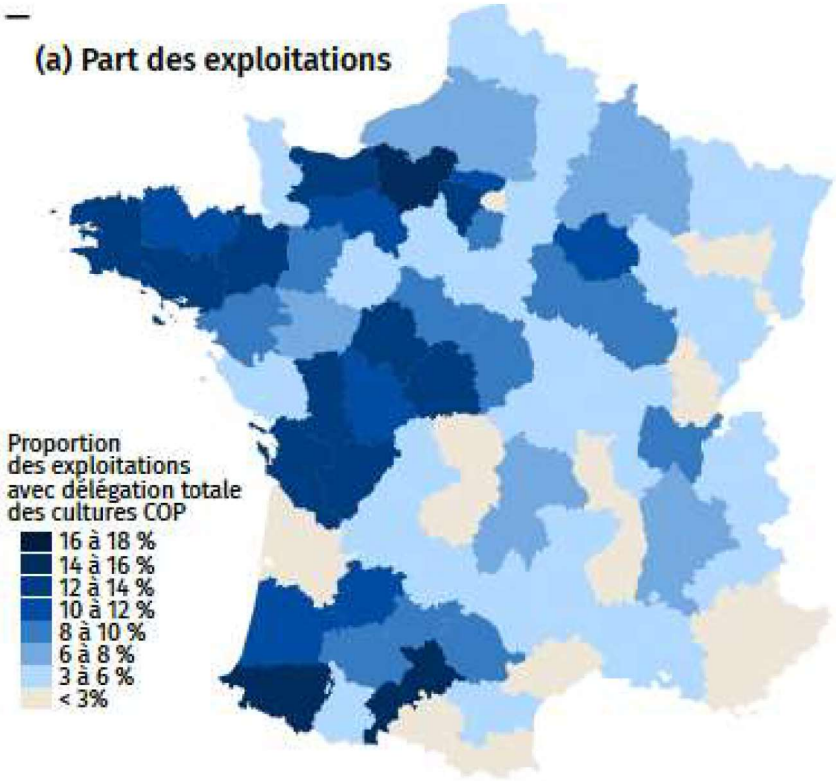
Recours à l'externalisation en 2020 selon le potentiel économique de l'exploitation



Lecture : en France métropolitaine en 2020, 28 % des microexploitations agricoles ont eu recours à des prestations externes et 3 % ont proposé du travail à façon agricole pour d'autres exploitations.
Champ : France métropolitaine, hors structures gérant les pacages collectifs.
Source : Agreste – Recensement agricole 2020

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

AR 2024

Des agriculteurs qui ne veulent (peuvent) pas tout faire

(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)

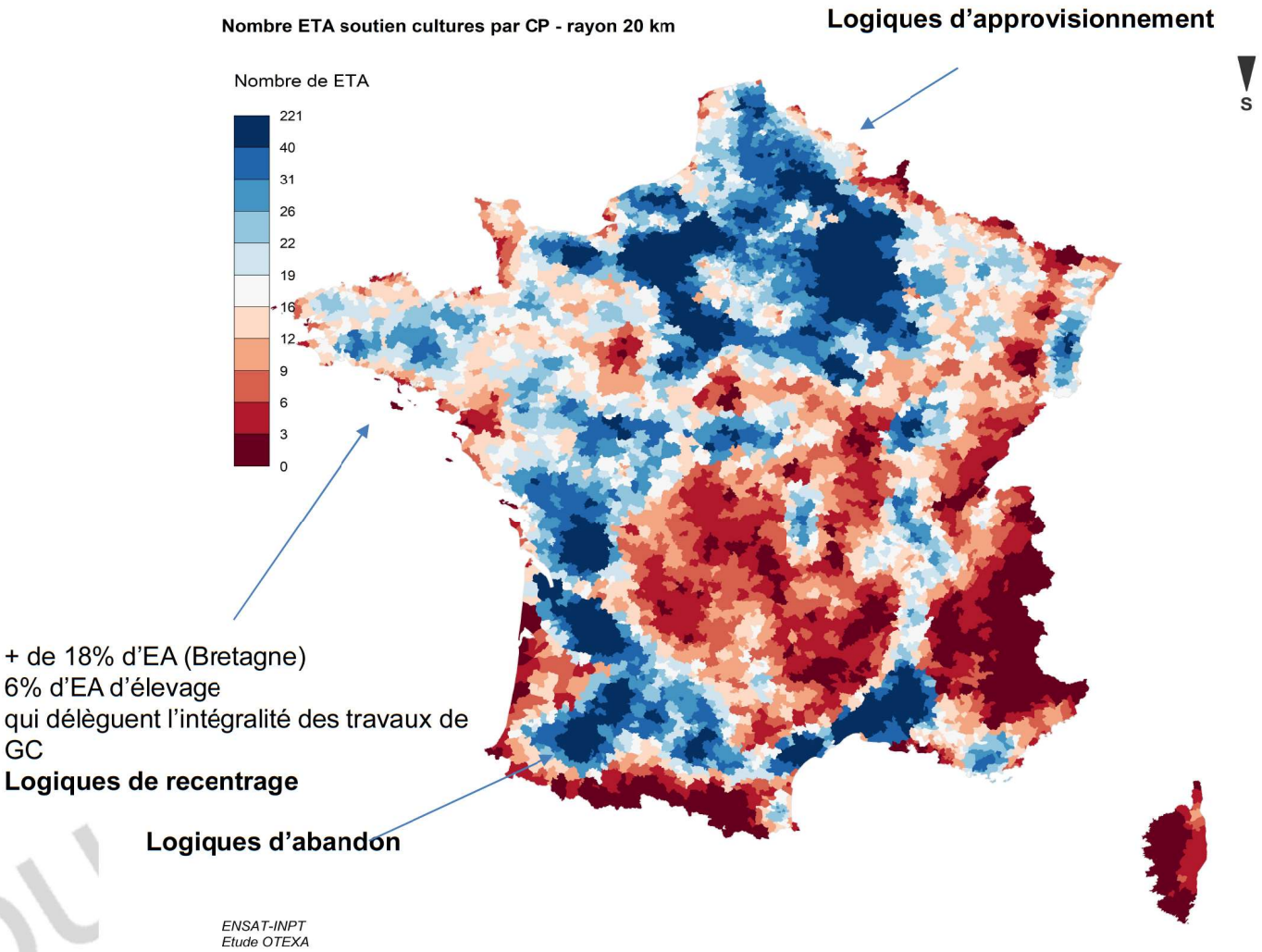
(5) Agriculteur ayant choisi l'option de la délégation quasi-intégrale ou intégrale pour diverses raisons (maladie, recentrage, désintérêt pour les tâches de production, sortie précoce) par rapport aux options « salarier un gérant » ou « laisser en fermage »

Opérations spécifiques

Travaux complets

Délégation intégrale

Journée PNDAR 2024

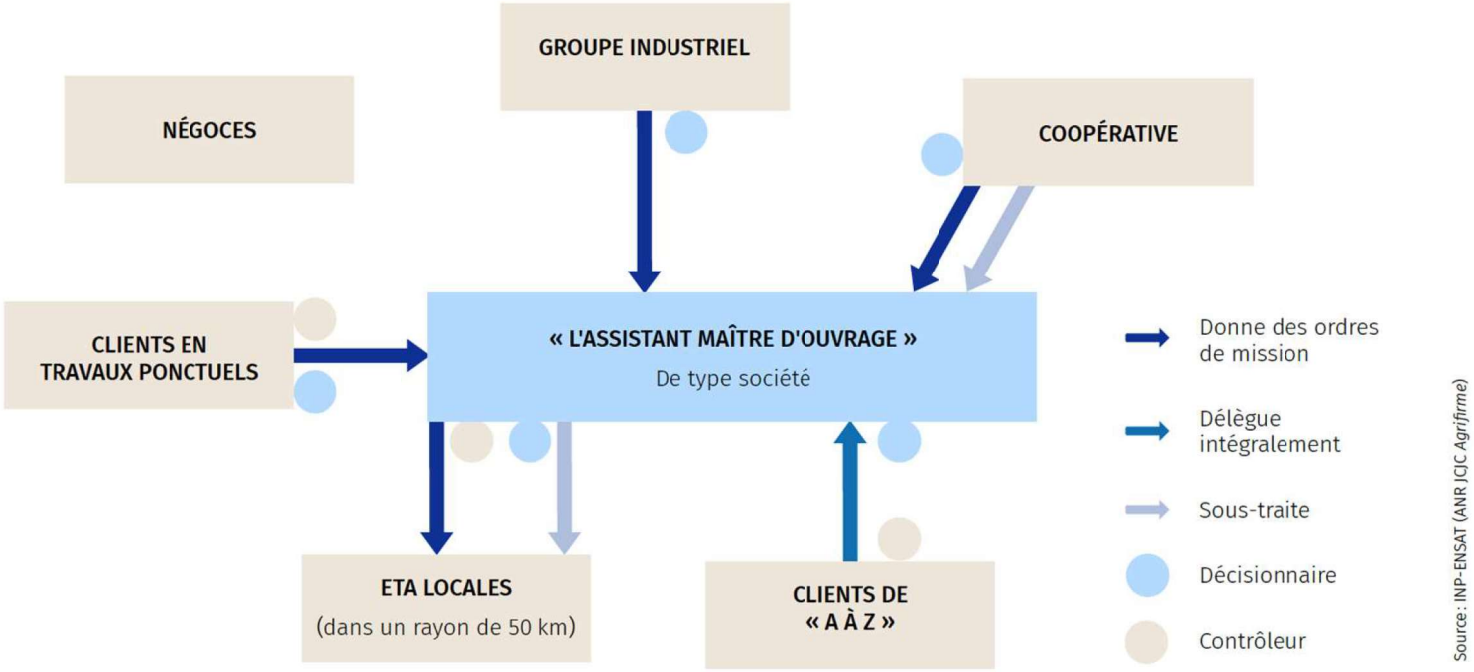


Nguyen G., Purseigle F., Legagneux B., Brailly J., 2019, « Sous-traitance et agriculture : les recompositions en cours », *Notes et études socio-économiques*, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, à paraître.

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 »

—



Source : INP-ENSAT (ANR JCJC *Agrifirme*)

« J'ai différentes exploitations, environ une quinzaine, et, pour un certain nombre, je suis dedans, soit actionnaire directement, soit indirectement, soit le gérant, soit pas le gérant [...].
Moi, j'investis directement parce qu'on est dans notre modèle où ceux qui me cèdent des parts veulent plus sécuriser leur exploitation. [...]
Mais j'ai aussi le cas de figure où je n'ai rien du tout,
je ne suis ni gérant ni rien, je suis que le prestataire »

Entretien réalisé dans le Grand Est avec Geneviève Nguyen en 2012.

Journée PNDAR 2024

Quand des Négoces, 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

JOURNÉE PNDAR 2024

Propriété de François Purseigle
Utilisation et diffusion soumises à conditions

3 Questions posées et hypothèses d'évolutions

Journée PNDAR 2024

Et demain dans les exploitations ?

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

Journée PNDAR 2024

- **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.)…

Journée PNDAR 2024

➔ 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 (salariat)

- **Délégation** : gouvernance déléguée, +/- dissociation K/W

Parfois même au sein d'une même exploitation

Journée PNDAR 2024

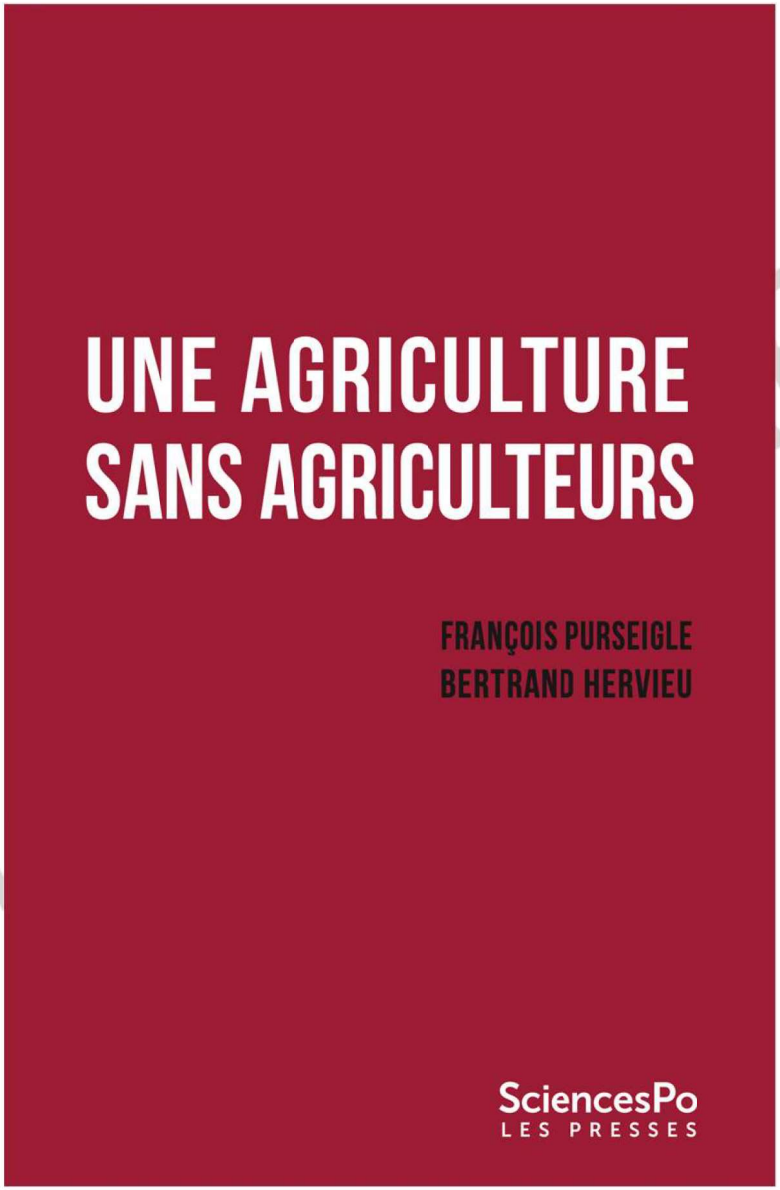
De nouveaux producteurs, pour quelles compétences ?

- Aptitude à rechercher et mobiliser des connaissances et ressources d'un champ spécifique
- Maîtrise des outils et méthodes au service d'une rationalisation et d'une anticipation qui s'imposent
- Capacité à traiter des sujets complexes, à les analyser et les synthétiser
- Prise en compte des problématiques propres de l'entreprise (organisation, compétitivité, droit, productivité, qualité des produits, …)
- Aptitude au travail en équipe, collaboration-association
- Aptitude à mieux comprendre les règles de droit
- Prise en compte des enjeux sociaux et sociétaux/Aptitude à communiquer vs expliquer
- Capacité d'organisation personnelle (savoir concilier vie pro et vie perso)
- Développer des approches trans-sectorielles

Journée PNDAR 2024

Conclusion

Journée PNDAR 2024



Journ R 2024

RELANCE AGRONOMIQUE