MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Notes et études socio-économiques

nº 47 - JUILLET 2020

CENTRE D'ÉTUDES ET DE PROSPECTIVE

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 nº 47, Juillet 2020, pp. 43-88

CENTRE D'ÉTUDES ET DE PROSPECTIVE

SERVICE DE LA STATISTIQUE ET DE LA PROSPECTIVE

Présentation

Notes et études socio-économiques est une revue du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, publiée par son Centre d'Études et de Prospective. Cette revue technique à comité de rédaction se donne pour double objectif de valoriser des travaux conduits en interne ou des études commanditées par le ministère, mais également de participer au débat d'idées en relayant des contributions d'experts extérieurs. Veillant à la rigueur des analyses et du traitement des données, elle s'adresse à un lectorat à la recherche d'éclairages complets et solides sur des sujets bien délimités. D'une périodicité de deux numéros par an, la revue existe en version papier et en version électronique.

Les articles et propos présentés dans cette revue n'engagent que leurs auteurs.

Directrice de la publication :

Corinne Prost, MAA-SG-SSP, Cheffe du Service de la Statistique et de la Prospective

Rédacteur en chef :

Bruno Hérault, MAA-SG-SSP-CEP, Chef du Centre d'Études et de Prospective

Comité de rédaction :

Didier Cébron, MAA-SG-SSP-SDSAFA, Sous-directeur de la SDSAFA
Julia Gassie, MAA-SG-SSP-CEP, Cheffe du bureau de la veille
Julien Hardelin, MAA-SG-SSP-CEP, Chef du bureau de la stratégie et de la prospective
Vincent Hébrail-Muet, MAA-SG-SSP-CEP, Chef du bureau de l'évaluation et de l'analyse économique
Bruno Hérault, MAA-SG-SSP-CEP, Chef du Centre d'études et de prospective
Pascale Pollet, MAA-SG-SSP-SDSSR, Sous-directrice de la SDSSR
Corinne Prost, MAA-SG-SSP, Cheffe du Service de la Statistique et de la Prospective

Composition : SSP
Impression : AIN - Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
Dépôt légal : à parution
ISSN : 2104-5771 (imprimé)
ISSN : 2259-4841 (en ligne)

Renseignements et diffusion : voir page 4 de couverture

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

Geneviève Nguyen, François Purseigle, Julien Brailly et Bruno Legagneux[1]

Résumé

Depuis le milieu des années 1990, la sous-traitance agricole se développe de manière soutenue. Entre 2000 et 2016, le nombre d'exploitations y ayant recours a été multiplié par deux. Répondant à la difficile transmission familiale des exploitations ou aux stratégies de croissance des plus grandes d'entre elles, l'essor de la prestation de services est l'une des tendances marquantes de l'évolution de l'agriculture française. Ce marché, estimé à environ 4 milliards d'euros, se caractérise par une forte transformation de la demande et par la création de nombreuses entreprises de travaux dédiées. Si la plupart d'entre elles proposent de réaliser des tâches précises, d'autres ont développé une large gamme de services, allant de l'audit de propriétés agricoles à la gestion intégrale de l'exploitation, à la fois technique, administrative et financière. La sous-traitance agricole, et notamment la délégation intégrale des activités, restent pourtant peu documentées. Diverses questions demeurent, auxquelles cet article contribue à répondre, en rassemblant les résultats saillants de recherches conduites depuis 2012. Il fait suite aux évaluations quantitatives de la progression du phénomène réalisées par le groupe de travail *Actif'Agri*[2]*,* animé par le Centre d'études et de prospective du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. La première partie explicite la méthode utilisée et les trois suivantes présentent un état des lieux du marché, puis un recensement de l'évolution des pratiques, et enfin une analyse des formes innovantes d'organisation de la prestation de services. La conclusion traite des questions soulevées par le développement rapide du phénomène et des implications en matière de politiques publiques.

Mots clés

Sous-traitance, délégation intégrale, pratiques, organisations, tertiarisation, agriculture

Le texte ci-après ne représente pas nécessairement les positions officielles du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Il n'engage que ses auteurs.

1. Université fédérale de Toulouse, Institut national polytechnique, École nationale supérieure agronomique, UMR INP-INRAE Agir, Avenue de l'agrobiopole, BP 32607, Auzeville-Tolosane, 31326 Castanet-Tolosan Cedex

2. Voir en particulier le chapitre 3 de l'ouvrage final tiré de cette réflexion collective : Bignebat C., Delame N., Hugonnet M., Legagneux B., Nguyen G., Piet L., « Trois tendances structurantes : concentration, sous-traitance et diversification des exploitations », dans 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, Paris, La Documentation française. Ouvrage téléchargeable dans sa version intégrale et par chapitre sur : https://agriculture.gouv.fr/actifagri-de-lemploi-lactivite-agricole-determinants-dynamiques-et-trajectoires

Introduction

La sous-traitance est un phénomène connu surtout dans le secteur de l'industrie, où elle se développe à un rythme soutenu, plus particulièrement depuis les années 1970 (Bakis, 1975 ; Quélennec, 1987 ; Perraudin *et al.*, 2013 ; Souquet, 2016). C'est un moyen essentiel pour les entreprises de réorganiser leurs chaînes de valeur et d'accroître leurs avantages concurrentiels (Williamson, 2008 ; Milberg et Winkler, 2013). Dans ce secteur, cette pratique fait même l'objet d'une définition normalisée : elle désigne « toutes les opérations concourant, pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise, dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres » (AFNOR, 1987).

Bien que la sous-traitance ait longtemps été associée à la grande entreprise intégrée, souhaitant utiliser des capacités productives extérieures, peu spécifiques et bon marché, et se désengager de certains métiers, certaines formes de sous-traitance industrielle peuvent être aujourd'hui qualifiées « de spécialité » ou « d'intelligence », et incarneraient de nouvelles formes de relations inter-entreprises (Billaudot, Julien, 2003 ; Mariotti, 2005). Ce basculement d'une « sous-traitance de capacité ou économique » à une « sous-traitance de spécialité ou stratégique », opéré dans les années 1980 dans un contexte de concurrence exacerbée à l'échelle mondiale, est souvent présenté comme devant déboucher sur un partenariat inter-entreprises plus équilibré. Cependant, ces mutations sont largement discutées par l'économie des organisations, la gestion et la sociologie économique, qui ne manquent pas de souligner une coexistence entre des formes anciennes et nouvelles de sous-traitance, mais également la persistance de rapports de force et de domination en défaveur du sous-traitant (Surubaru, 2014 ; Seiller, 2014 ; Holcomb et Hitt, 2007 ; Arnold, 2000).

En agriculture, à côté de l'entraide, la sous-traitance de certaines opérations techniques par l'agriculteur à un tiers[3], comme la récolte et l'enrubannage, est aussi une pratique ancienne. Toutefois, son recours est resté longtemps l'apanage de petites ou moyennes exploitations ne possédant pas le matériel ou la main-d'œuvre nécessaires. Les travaux sous-traités relèvent alors traditionnellement d'arrangements plus ou moins informels avec des exploitations proches cherchant à amortir leur matériel, avec des coopératives d'utilisation de matériels agricoles (CUMA) ou encore avec des entreprises de travaux agricoles (ETA). Parce qu'ils sont tous les deux agriculteurs ou revendiquent le statut d'agriculteur, quels que soient celui qui délègue et celui qui réalise les travaux, nous sommes ici devant des figures du « donneur d'ordres » et du « sous-traitant » différentes de celles de l'industrie.

Nous ne traiterons ici que de la prestation de services par les ETA, dans la mesure où c'est cette forme qui domine le marché : ces ETA représentaient en 2016, selon les données de l'enquête sur la structure des exploitations agricoles (ESEA 2016), 90% du volume de travail de sous-traitance agricole. Nous n'étudierons pas non plus ici le recours à certaines formes de salariat temporaire auprès de groupements d'employeurs ou d'agences d'intérim, qui peuvent s'apparenter à de la sous-traitance partielle.

3. Ce phénomène de sous-traitance qui se limite à l'amont productif est à différencier de la sous-traitance de tâches par une entreprise agroalimentaire de l'aval à un agriculteur, communément associée à des processus d'intégration verticale et au modèle d'agriculture contractuelle. Cette dernière forme de sous-traitance n'est pas l'objet de cet article.

Par « travaux agricoles », le code rural (article L722-2) définit tous les « travaux qui entrent dans le cycle de la production animale ou végétale, les travaux d'amélioration foncière agricole ainsi que les travaux accessoires nécessaires à l'exécution des travaux précédents[4]». Au-delà des stricts travaux agricoles, la sous-traitance peut aller jusqu'à inclure une tâche administrative, comme la comptabilité, réalisée par des centres de gestion.

La sous-traitance en agriculture donne lieu communément à la réalisation et à l'exécution d'une ou de plusieurs opérations culturales (récolte, travail du sol, semis, etc.), voire plus rarement de plusieurs opérations d'élevage (retrait des animaux, prophylaxie). Il faut la distinguer de la délégation intégrale des travaux, communément appelée le « A à Z », que nous définissons comme le processus qui conduit à déléguer à un tiers la conduite et la gestion de l'ensemble des opérations d'un atelier, voire de l'ensemble des travaux sur une exploitation, y compris la commercialisation. Nous nous intéresserons ici à deux formes de délégation intégrale : l'une « par abandon », quand l'exploitant n'exerce plus ou peu d'activité agricole et qu'il confie la quasi-totalité de la conduite des travaux, mais aussi la gestion économique et administrative de l'exploitation, à un ou plusieurs sous-traitants délégataires ; l'autre « par recentrage », lorsque l'exploitant confie l'ensemble des productions jugées moins stratégiques ou moins intéressantes à un ou plusieurs sous-traitants, afin de se recentrer sur ce qu'il considère être son cœur de métier[5]. À la différence du simple sous-traitant, le délégataire est ici plus autonome vis-à-vis de son client, qui n'est alors pas à considérer comme un « donneur d'ordres ». L'implication de ce dernier varie selon les cas : certains participent encore à l'élaboration du cahier des charges des opérations tandis que d'autres confient au sous-traitant l'entière responsabilité des décisions techniques, voire des décisions commerciales (achat des intrants et vente des récoltes). Dans ces schémas de délégation intégrale, il y a dissociation partielle à totale des droits de propriété et des droits de gestion. Une telle délégation constitue une forme particulièrement aboutie de sous-traitance.

Contrairement au secteur industriel, l'essor de la sous-traitance en agriculture n'a débuté que vers le milieu des années 1990 (Hébrard, 2001 ; Chevalier, 2007). Elle n'a cessé depuis de se développer de manière soutenue. Entre 2000 et 2016, le nombre d'exploitations ayant recours de manière notable à la sous-traitance[6] a ainsi été multiplié par deux (Forget *et al.*, 2019). Parallèlement, nous observons de nombreuses créations de sociétés de travaux et de prestation de services, portées par des agriculteurs dotés de matériel qu'ils cherchent à amortir et de compétences qu'ils cherchent à « monétiser » (expertise agronomique, maîtrise des nouvelles technologies embarquées, capacité de collecte et de commercialisation). Sur la même période, le phénomène de délégation intégrale, considéré comme inédit par Harff et Lamarche (1998), s'est amplifié dans les campagnes françaises (Anzalone et Purseigle, 2014 ; Purseigle *et al.*, 2017). Ont ainsi été observées des logiques de spécialisation chez des polyculteurs-éleveurs, qui confient la gestion et la conduite de leurs productions végétales à une entreprise délégataire, pour mieux se recentrer sur les activités d'élevage, ou encore des exploitants aux allures de « propriétaire/rentier » à la tête d'« exploitations en trompe-l'œil », mus par une logique de « rente familiale » (Anzalone et Purseigle, 2014, p.336). Par-delà la dimension organisationnelle, cette forme aboutie de délégation constituerait non seulement « une profonde rupture dans la conception du métier d'agriculteur et dans la formation de l'identité professionnelle » (Harff et Lamarche, 1998, p.10), mais aussi une nouvelle étape dans la « gestionnarisation » des activités de délégation productive. Relevant

4. Il inclut également tous « les travaux de création, restauration et entretien des parcs et jardins », mais il n'en sera pas question dans cet article.
5. Un exemple communément rencontré de délégation par « recentrage » est celui de l'éleveur qui délègue à un tiers l'intégralité des travaux de culture pour se consacrer à l'élevage.
6. La catégorie « exploitations ayant recours de manière notable à la sous-traitance » est définie par rapport au poids du travail apporté par les entreprises de travaux agricole relativement au travail permanent.

parfois de nouveaux dispositifs de « co-pilotage » des exploitations agricoles, portés par des entreprises françaises ou étrangères, la délégation intégrale illustrerait une « tertiarisation » des activités productives agricoles.

Mais, alors qu'elles connaissent un tournant majeur, la sous-traitance et la délégation intégrale de travaux agricoles, par des agriculteurs, restent très peu documentées et étudiées. Un recensement de la littérature scientifique sur la sous-traitance en agriculture, sur les vingt dernières années, met en évidence de nombreux travaux de recherche portant sur la sous-traitance associée à un processus d'intégration verticale aval-amont, mais à peine une vingtaine de références dans le monde traitent de la sous-traitance entre acteurs de la production agricole, dont seulement une dizaine concernant l'Europe (Harff et Lamarche, 1998 ; Vernimmen *et al.* 2000 ; Hébrard, 2001 ; Picazo-Tadeo et Reig-Martínez, 2006 ; Chevalier, 2007 ; Igata *et al.*, 2008 ; Anzalone et Purseigle, 2014). Ainsi de nombreuses questions demeurent : quelles sont les caractéristiques des nouvelles pratiques de sous-traitance pouvant aller jusqu'à de la complète délégation ? Quels sont les déterminants de leur émergence et de leur développement ? Quels sont les acteurs et organisations qui les portent ? Comment ces nouvelles pratiques coexistent-elles avec des formes plus traditionnelles de sous-traitance ? En quoi constituent-elles des instruments au service de relations partenariales, entre des exploitations agricoles aux tailles et aux logiques économiques différentes ? Quel est leur impact sur l'organisation de l'activité de production agricole sur un territoire et, au-delà, sur le métier d'agriculteur ?

Cet article[7] rassemble des résultats saillants de travaux de recherche conduits, depuis 2012, sur l'émergence de nouvelles pratiques et organisations de la sous-traitance et de la délégation. Il comporte quatre parties. Parce que l'étude de la sous-traitance, et en particulier celle de la délégation intégrale des travaux agricoles, constituent un véritable défi méthodologique, il nous semble important dans une première partie d'expliciter notre démarche sur ce plan. Les trois autres parties développeront les résultats. Ainsi, afin de caractériser les recompositions en cours et leur ampleur, nous présenterons dans la deuxième partie un bref état des lieux du marché de la sous-traitance, puis dans la troisième partie un recensement des pratiques de sous-traitance, en distinguant les plus novatrices et notamment celles relevant de la délégation intégrale. Nous tracerons ensuite, dans la quatrième et dernière partie, les contours de formes innovantes d'organisation de la sous-traitance et de la délégation, et commenterons leur genèse en développant l'idée que les nouveaux dispositifs s'appuient sur les anciens davantage qu'ils ne les supplantent, afin de répondre à des demandes nouvelles émanant d'entreprises agricoles situées aux franges du modèle de l'exploitation familiale. Nous distinguerons notamment deux grandes trajectoires d'évolution de l'organisation de la sous-traitance et de la délégation, l'une partant de relations traditionnelles et greffant sur ces dernières des modalités nouvelles, l'autre, plus innovante, fondée sur la construction d'une catégorie sociale nouvelle, celle du *land manager*, gestionnaire de patrimoines agricoles et nouveau maître d'œuvre de la production agricole à l'échelle d'un territoire. Enfin, nous conclurons sur les questions soulevées par le développement accéléré de la délégation intégrale.

7. Cet article prolonge les analyses relatives à la délégation intégrale présentées dans Forget *et al.* (2019).

1. Démarche méthodologique pour l'étude de la sous-traitance agricole

Le principal défi posé par l'étude de la sous-traitance agricole[8], et notamment de ses nouvelles pratiques, est le repérage qualitatif et quantitatif de ce phénomène, dans la mesure où il existe peu de données permettant de l'étudier. Pour contourner ce problème, l'étude a mobilisé une méthodologie mixte (Tashakkori et Teddlie, 1998) et a comporté quatre grands volets, avec pour principe une articulation étroite entre analyses qualitatives et cadrages statistiques.

Le premier volet consistait en la réalisation d'enquêtes approfondies auprès de personnes ressources du secteur agricole (membres de la Société des agriculteurs de France - SAF, représentants syndicaux, représentants de la Fédération nationale des entrepreneurs des territoires (FNEDT) et de la Fédération nationale des CUMA (FNCUMA), dirigeants de coopératives, etc.), pour préciser les contours du marché de la sous-traitance et en présenter les caractéristiques.

Les résultats de ces enquêtes ont été exploités dans le deuxième volet de l'étude pour construire des indicateurs clefs et tenter de quantifier[9] le phénomène à l'échelle de la France, en mobilisant des données statistiques secondaires issues de diverses sources (recensements agricoles (RA) de 2000 et 2010, enquête sur les structures d'exploitation de 2016, Mutualité sociale agricole, FNEDT et registre Infogreffe du commerce et des sociétés).

La quantification du phénomène de délégation intégrale des travaux culturaux, à l'échelle nationale, et de son évolution, constituait un enjeu méthodologique majeur, les données de la statistique agricole ne permettant pas avant 2016 d'identifier directement les exploitations qui y avaient recours. En 2010, cet aspect n'a été abordé dans le RA qu'en région Midi-Pyrénées. Pour estimer le phénomène de délégation intégrale en grandes cultures, en France en 2010, la méthode choisie dans le cadre du projet ANR *Agrifirme* a consisté, dans un premier temps, à caractériser les exploitations de Midi-Pyrénées ayant déclaré à cette date avoir entièrement délégué la conduite de leurs cultures. L'analyse s'est focalisée sur les exploitations spécialisées dans la production de céréales et d'oléo-protéagineux dont la production brute standard (PBS) est supérieure à 5 000 € (ces exploitations sont les plus susceptibles de recourir à cette forme de délégation). Pour l'extrapolation à l'échelle nationale, l'analyse statistique a conduit à identifier plusieurs variables disponibles nationalement, permettant d'isoler les exploitations de Midi-Pyrénées ayant intégralement délégué leurs cultures. Les variables retenues étaient le nombre de jours de travail d'ETA par hectare de céréales et oléo-protéagineux cultivé, le pourcentage des unités de travail agricole (UTA) apportées par une ETA et le recours à une ETA pour les travaux phytosanitaires. Pour chacune de ces trois variables, des seuils au-delà desquels

8. Les éléments développés dans le présent article s'ancrent dans des travaux de recherche qui ont débuté avec le projet ANR 1808 01 intitulé *Agrifirme* (2011-2014). L'objectif principal de ce projet était d'identifier, de caractériser et de quantifier de nouvelles formes d'organisation économique et sociale de la production agricole. Ils se sont poursuivis avec l'appui du programme investissements d'Avenir ANR-10-EQPX-17, du programme de recherche PSDR IV-ReproInnov et du Centre d'études et de prospective du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, dans le but notamment de mettre à jour les données statistiques. Ils s'appuient également sur des enquêtes réalisées dans le cadre du projet CASDAR AmTrav'Ovin, portant sur les innovations organisationnelles en élevage ovin, et du projet européen H2020 Agrilink portant sur les mutations du conseil agricole. Ces travaux ont été menés par une équipe d'enseignants-chercheurs en économie et sociologie de l'Institut national polytechnique - École nationale supérieure agronomique de Toulouse (INP-ENSAT), parmi lesquels Julien Brailly, Olivier Legagneux, Geneviève Nguyen, Valérie Olivier et François Purseigle, avec l'appui en particulier de Guilhem Anzalone, Sébastien Billows, Perrine Fortin, Eloïse Bergeret, Olivier Pauly, José Ramanantsoa et Jérémy André.

9. Sauf indication contraire de la source est indiquée, les chiffres mentionnés dans l'article s'appuyant sur les données secondaires ont été calculés par les auteurs.

le recours à la délégation intégrale était statistiquement très probable ont été calculés. En faisant l'hypothèse – forte – que, dans d'autres régions, des unités structurellement semblables au regard de ces variables utiliseraient de la même façon ces prestataires, nous avons extrapolé au reste de la France le nombre d'exploitations spécialisées en grandes cultures ayant eu recours à la délégation intégrale.

En 2016, le questionnaire de l'enquête Structures (ESA) comportait, pour la première fois, une question sur le recours à la délégation intégrale pour l'ensemble des travaux culturaux. Ceci a permis d'élargir l'analyse à toutes les productions et de valider, *a posteriori*, les ordres de grandeur issus de l'extrapolation réalisée à partir des données issues du RA 2010 sur les grandes cultures. Par ailleurs, pour avoir une idée de l'évolution, entre 2010 et 2016, du recours à la délégation intégrale par les exploitations en grandes cultures, nous avons appliqué la méthode d'extrapolation précédemment décrite pour le RA aux données de l'ESA 2016[10].

En parallèle de ce repérage statistique, le troisième volet a consisté en des enquêtes approfondies conduites auprès de 32 ETA et de 33 de leurs clients, dans diverses régions (Hauts-de-France, Grand Est, Centre-Val de Loire, Bretagne, Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie), entre 2012 et 2016, afin de réaliser des monographies et une typologie de prestataires de services, de clients, et de relations de sous-traitance et de délégation. Ces acteurs ont été sélectionnés de manière à représenter la diversité des schémas de sous-traitance et de délégation, tant classiques qu'émergents. Au cours de ces enquêtes, des questions ont été posées sur les caractéristiques des acteurs et leurs motivations, sur l'organisation de la sous-traitance et les arrangements contractuels tant formels (contrats écrits collectés) qu'informels. La compréhension des pratiques et des dispositifs de sous-traitance et de délégation, permise par cette approche, a ensuite orienté une étude plus quantitative du phénomène lors du quatrième volet.

Dans le cadre de ce dernier volet, la focale a été mise sur le grand Sud-Ouest de la France, région caractérisée par une diversité des productions et des structures de production, et par l'importance du phénomène de délégation intégrale quantifié dans le deuxième volet de l'étude. Au printemps 2018, des données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto-administré auprès de 5 400 agriculteurs de 12 départements du Sud-Ouest. Ce fichier a été construit à partir de listes d'agriculteurs constituées dans le cadre de recherches antérieures.

Après relances et nettoyage de la base de réponses, 1 247 réponses ont été retenues pour l'analyse, soit 23 % de l'échantillon initial. Ce dispositif d'enquête, relatif aux recompositions en cours de l'organisation du travail dans les exploitations agricoles, avait pour objectifs :

- de recenser les sources de main-d'œuvre sur l'exploitation ainsi que les pratiques et les besoins de sous-traitance ;
- de recueillir l'opinion des agriculteurs sur la sous-traitance, et plus particulièrement sur le phénomène de délégation intégrale ;

10. À la différence de l'ESA 2016, dans le recensement agricole de 2010 la question de la délégation intégrale de travaux dans les exploitations en grandes cultures a été introduite, mais seulement pour l'ancienne région Midi-Pyrénées. Une méthode d'extrapolation a donc été élaborée pour estimer ce phénomène à l'échelle de la France (voir l'encadré 2.1. à la page 39 de Forget V. *et al.*, 2019). Cette même méthode a été appliquée aux données ESA 2016 afin de pouvoir comparer deux variables équivalentes. Il est à noter que le résultat de l'estimation de la délégation intégrale pour 2016, par la méthode d'extrapolation, donne un chiffre de 8 986 exploitations de grandes cultures concernées. Comparé au chiffre issu directement de la question posée aux exploitations dans l'ESA 2016, qui est de 11 036, il y a une légère sous-estimation du phénomène de délégation intégrale par la méthode d'extrapolation.

- de comprendre les nouvelles formes d'organisation du travail et les environnements sociaux, économiques et institutionnels favorables à l'essor du marché de la sous-traitance.

Des analyses statistiques ont été réalisées pour décrire et expliquer les pratiques de sous-traitance et de délégation, ainsi que le choix des modalités de contractualisation en fonction de facteurs internes et externes à l'exploitation.

Cette méthode mixte, reposant sur des allers-retours entre approches qualitatives et quantitatives, a ainsi permis non seulement une compréhension fine des mécanismes sociaux et économiques qui président aux recompositions à l'œuvre, mais aussi de leur quantification.

2. Un marché de la sous-traitance en forte croissance depuis 2000

En 2010, 62,3 % des exploitations françaises ont fait appel à des ETA (Legagneux et Olivier-Salvagnac, 2017). Les calculs réalisés à partir des données des deux derniers recensements agricoles et de l'enquête Structures de 2016 montrent que, depuis 2000, le phénomène de sous-traitance n'a cessé de se développer. En effet, entre 2000 et 2016, le nombre d'exploitations ayant eu recours à la sous-traitance de manière notable[11] a augmenté à un rythme de 2,7 % par an, pour atteindre 25 542 exploitations en 2016, soit 5,5 % de la PBS de la ferme française. Cette hausse est le fait principalement des moyennes et grandes exploitations[12] qui représentent 69 % du total des exploitations françaises et 70 % des exploitants ayant recours à la sous-traitance. Entre 2000 et 2016, leur nombre s'est accru de 103 % alors que celui des petites a connu un léger fléchissement de - 3 %. Ce sont aujourd'hui 17 889 moyennes et grandes exploitations qui sous-traitent de manière significative contre 7 653 petites, alors qu'elles étaient respectivement 8 810 et 7 879 en 2000.

Pour ce qui est de l'offre, à côté des données de l'Insee et de la Mutualité sociale agricole (MSA), une enquête réalisée entre octobre 2017 et juin 2018 par l'observatoire Emploi Formation de la FNSEA confirme le rôle prédominant des ETA dans la réalisation des travaux agricoles (FNSEA, 2018), auxquelles les agriculteurs ont davantage recours qu'aux CUMA et aux groupements d'employeurs.

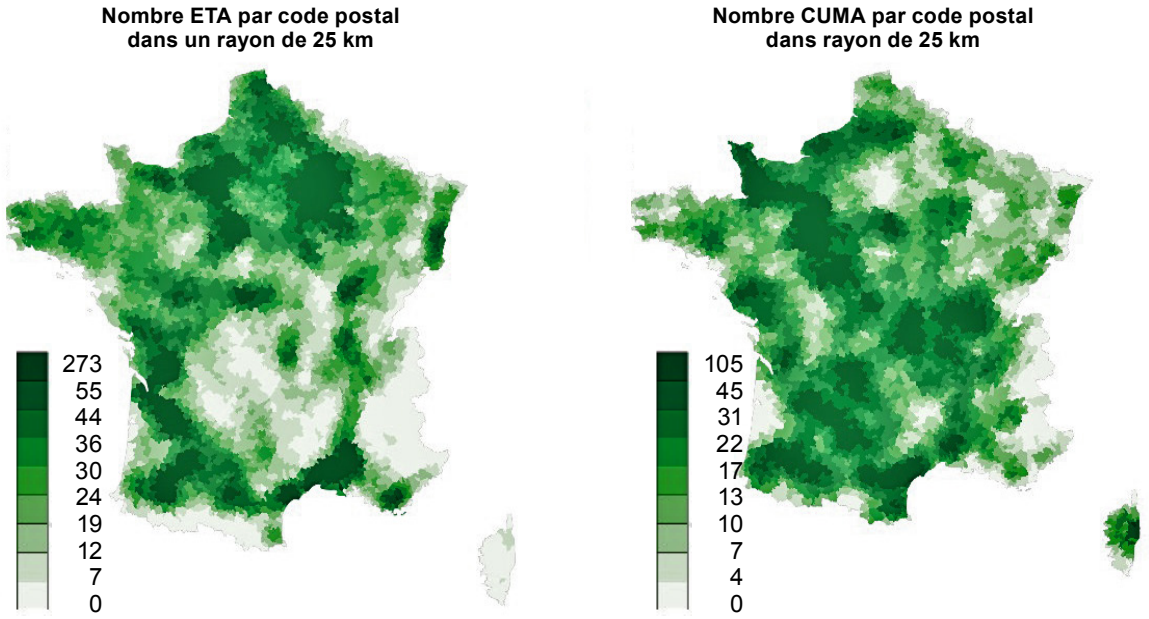
Souvent créées par des exploitants agricoles dans le but de diversifier leurs activités et leurs sources de revenus, les ETA relèvent de l'article L722-2 du Code rural et de la pêche maritime. Leurs travaux peuvent être conduits sur d'autres exploitations, en utilisant le matériel agricole disponible sur place ou le matériel de l'entreprise, voire en louant ce dernier à un autre exploitant. Immatriculée au Registre du commerce et des sociétés, une ETA peut prendre la forme d'une entreprise individuelle simple ou à responsabilité limitée, ou d'une société (SA, SAS, SARL, SCEA, etc.).

11. La focale est mise ici sur les exploitations qui sous-traitent de manière significative. Ce phénomène est apprécié au travers de deux ratios qui mesurent la part du travail confié à une ETA sur a) le volume d'heures de travail fournies par la main-d'œuvre permanente sur l'exploitation (nombre d'UTA fournies par les ETA / nombre d'UTA permanente ≥ 9 %) et b) sur la taille économique de l'exploitation (nombre de jours de travail d'une ETA / k€ PBS ≥ 0,23).

12. Les « petites exploitations » sont définies comme celles ayant une PBS supérieure ou égale à 5 000 € et strictement inférieure à 25 000 € par an, et les « moyennes et grandes exploitations » comme celles dont la PBS est supérieure ou égale à 25 000 € par an. Les très petites exploitations avec une PBS inférieure à 5 000 € ne sont pas prises en compte dans cette étude.

Entre 2004 et 2014, selon les données de la MSA, le nombre d'ETA et celui des salariés employés par ces dernières ont connu une hausse de respectivement 10 % et 73 %(CCMSA-FNEDT, 2015). Ces chiffres ont connu un léger infléchissement pour l'année 2015 mais sont de nouveau en hausse depuis 2016, avec des taux de progression annuels de 1,9 % pour le nombre d'ETA et de 2,7 % pour les effectifs de salariés. En 2016, la MSA comptabilisait 14 022 ETA employant 96 452 salariés permanents et saisonniers, réparties sur l'ensemble du territoire français, en particulier dans les régions de plaine autour d'un croissant Sud / Sud-Ouest / Centre / Nord (figure 1).

Figure 1 - **Nombre d'ETA par code postal dans un rayon de** 25**Km (données Infogreffe** 2019**)**



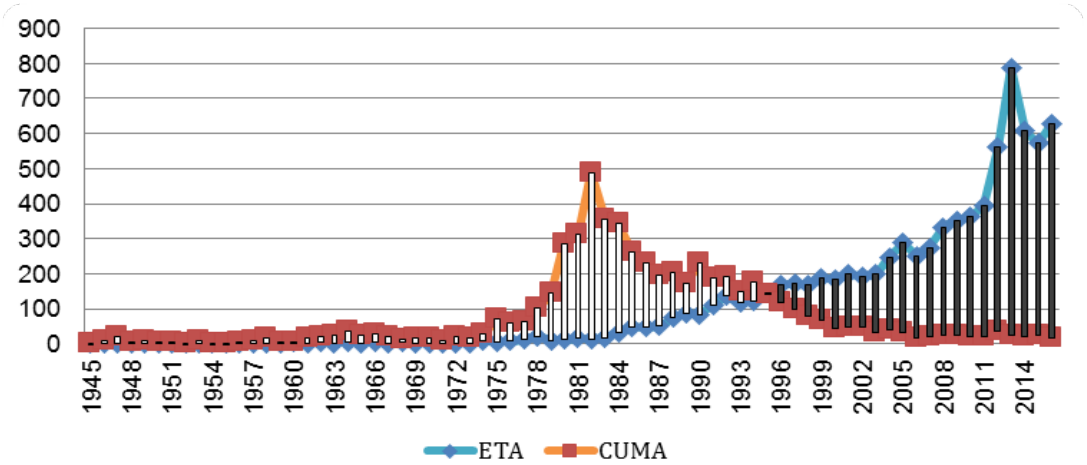
Source : cartes réalisées par les auteurs à partir des données Indogreffe 2019

Lorsqu'il est replacé dans une perspective historique, le développement de la sous-traitance en agriculture apparaît étroitement lié aux progrès techniques réalisés dans ce secteur mais également, tout comme dans l'industrie, à la conjoncture économique. Réalisée avec les données d'Infogreffe relatives à la création d'établissements depuis 1945, la figure 2 montre que l'essor du recours à la sous-traitance dans les années 1980, pointé par Hébrard (2001) et Chevalier (2007), est allé de pair avec le développement des CUMA puis des ETA. Il convient ici de rappeler que les premières ETA ont été créées dans l'entre-deux-guerres, avec l'arrivée des batteuses selon une logique entrepreneuriale et de marché[13], et ce après l'émergence des CUMA qui, elles, ont été créées dans une logique d'entraide et de mutualisation afin de répondre aux attentes d'exploitations familiales appelées à se moderniser. Mais le véritable développement du marché français de la sous-traitance est concomitant du moment où le secteur agricole est entré dans une longue période d'incertitude économique et sociale. Depuis les années 1980, plusieurs faits ont selon nous contribué à faire évoluer les préférences des acteurs de la sous-traitance, qu'ils soient clients ou délégataires, et à expliquer l'augmentation significative du nombre de création d'ETA (figure 2) : la baisse tendancielle du nombre d'actifs familiaux agricoles, les réformes successives

13. Pour une histoire des entreprises de travaux agricoles voir *Des entrepreneurs de battage aux entrepreneurs des territoires. 85 ans de syndicalisme des entrepreneurs. 1922-2007*, 2007, Fédération nationale des entrepreneurs des territoires (FNEDT).

de la PAC et notamment celles actant le passage d'une logique de soutien à la production à une logique de gestion des risques et d'un « verdissement » relatif des aides publiques, la hausse continue du prix de l'équipement agricole ou encore les diverses mesures de défiscalisation des investissements productifs.

Figure 2 - **Évolution du nombre de créations d'ETA et de CUMA (données Infogreffe 2019)**



Source : Graphique réalisé par les auteurs à partir des données Infogreffe 2019

Quelques chiffres clefs

En 2016, ce sont :

- plus de 26 500 exploitations, toutes OTEX confondues, qui ont déclaré avoir sous-traité l'ensemble des travaux de culture, soit au moins 500 000 hectares et 5,5 % de la PBS de la ferme française ;
- 70 % d'entre elles sont des exploitations de taille moyenne à grande ;
- 12,5 % d'entre elles sont des exploitations en grandes cultures et autant d'exploitations bovin-lait et en polyculture-élevage ;
- plus de 14 000 ETA et 96 000 salariés.

C'est cet essor récent de la sous-traitance qui nous intéresse plus particulièrement ici. Si dans le secteur industriel les dirigeants d'entreprises ont été amenés, depuis les années 1980, à fortement repenser les relations de sous-traitance pour capter des ressources externes stratégiques et créer de la valeur (Arnold, 2000 ; Mildberg et Winkler, 2013), il nous paraît très probable que les entreprises agricoles, malgré leurs spécificités, aient suivi la même tendance.

3. Une pluralité de demandes et de pratiques en réponse à l'évolution du contexte agricole

En même temps qu'il se développe, le phénomène de sous-traitance connaît deux évolutions majeures. La première concerne la nature des services demandés et l'ampleur des travaux sous-traités. Les agriculteurs sont non seulement plus nombreux à sous-traiter, mais ils sous-traitent de plus en plus de tâches. La deuxième évolution relève de la logique même de sous-traitance, avec deux basculements. L'un, comme pour le secteur industriel, voit l'émergence d'une « sous-traitance de spécialité ou stratégique » à côté de la classique « sous-traitance de capacité ou économique ». L'autre met en lumière, au travers du développement de la délégation intégrale « par abandon », l'apparition d'une logique de gestion patrimoniale, faisant des prestataires de services des gestionnaires de patrimoine agricole et leur accordant une place particulière dans l'organisation et le maintien d'une capacité productive à l'échelle des territoires. Les données issues du sondage réalisé dans le grand Sud-Ouest et des enquêtes approfondies auprès des parties prenantes de la sous-traitance permettent de comprendre plus précisément les changements opérés.

3.1. Sous-traiter pour gérer des incertitudes économiques et accompagner la gestion des contraintes réglementaires environnementales

Au sein de la population des répondants au sondage, la prise en charge d'opérations de culture par un tiers concerne 83 % des exploitations (soit 1 027 individus), essentiellement de tailles moyenne et grande. Ce ne sont plus uniquement les petites exploitations qui sous-traitent par manque de capacité. De plus, si la récolte reste la principale opération sous-traitée, les agriculteurs font aussi appel à un tiers pour la réalisation d'autres travaux de culture comme les épandages d'engrais et de lisier, les traitements phytosanitaires, le travail du sol et le semis. La sous-traitance relève ici plutôt des ETA, qui assurent plus de la moitié des prestations, même si les enquêtes approfondies suggèrent que les agriculteurs peuvent avoir recours à la fois aux ETA et aux CUMA selon le service demandé : plutôt l'ETA pour des opérations comme la récolte et le semis, car celles-ci doivent être faites au bon moment et dans un temps limité, ou encore pour des opérations requérant un matériel coûteux ; plutôt une CUMA pour les autres opérations, parce que le service est parfois moins onéreux. Il est intéressant de noter que les principales raisons avancées pour sous-traiter ces opérations de culture ne renvoient pas nécessairement à un déficit de main-d'œuvre, mais d'abord à des choix d'investissement et d'organisation du travail sur l'exploitation (encadré 1). Parallèlement, la compétence technique (et non le prix) constitue le principal critère de choix des ETA (encadré 1). Du côté des exploitants commanditaires, le recours à une ETA fait donc partie de stratégies de réorganisation de leur activité productive. Ils sous-traitent non seulement des tâches annexes mais également certaines tâches symboliques, comme le semis, pour se recentrer sur ce qu'ils considèrent être leur cœur de métier et leur apport stratégique pour le maintien de leur exploitation. Cela concerne les éleveurs, qui délèguent les tâches liées aux cultures pour se concentrer sur l'élevage, mais aussi des agriculteurs en grandes cultures qui choisissent de se spécialiser sur certaines tâches (surveillance des cultures et leur commercialisation) et de sous-traiter le reste. Par ailleurs, la lecture croisée des résultats du sondage et celle des entretiens réalisés nous conduisent à émettre l'hypothèse d'un recours accru à la délégation pour la mise en œuvre de pratiques nécessitant des moyens techniques ou technologiques particuliers.

À la différence d'autres pays européens (Angleterre, Allemagne ou Espagne), la sous-traitance des travaux d'élevage apparaît en France moins développée que dans le secteur des

Encadré 1 - **Caractéristiques de la sous-traitance des opérations de culture par des ETA dans le grand Sud-Ouest**

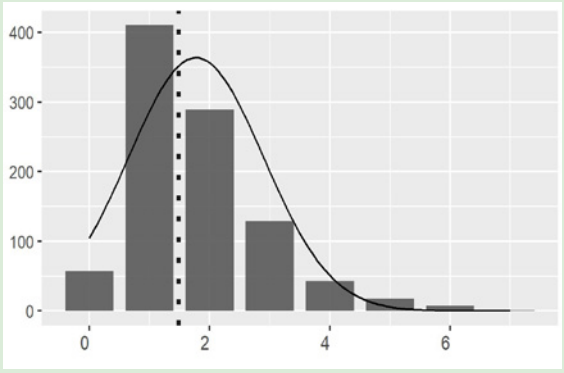
Les résultats présentés ci-après sont issus du sondage OTEXA réalisé en 2018. Ils correspondent aux questions suivantes :

Q1 - En matière de productions végétales, en dehors des prestations réalisées par une CUMA à laquelle vous adhérez, quelles tâches ou activités sous-traitez-vous à une entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

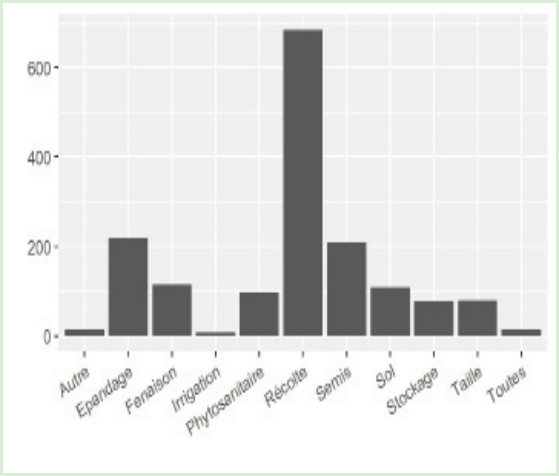
Q2 - Pourquoi avez-vous choisi de sous-traiter cette ou ces activité(s) de production végétale ? (plusieurs réponses possibles)

(Nombre de répondants aux deux questions = 1 075)

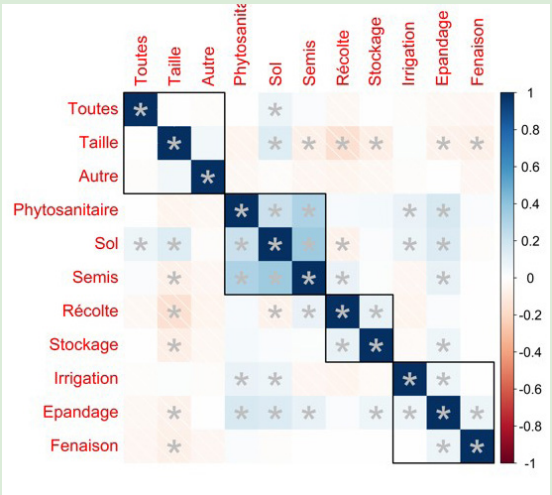
Q1 - Nb. de répondants en fonction du nb. de tâches sous-traitées



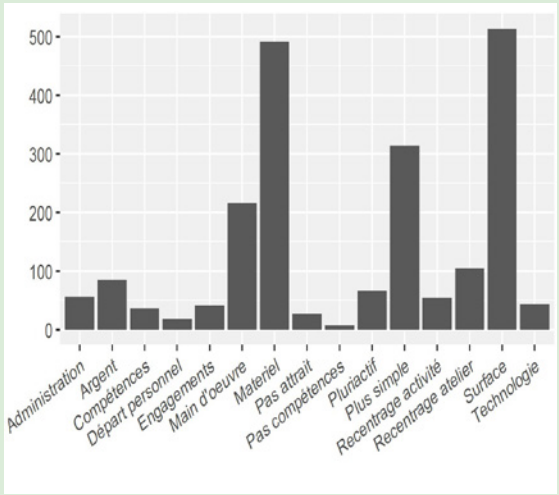
Q1 - Types d'opérations sous-traitées



Q1 - Les combinaisons d'opérations sous-traitées



Q2 - Les raisons de la sous-traitance



Source : graphiques réalisés par les auteurs à partir des données du sondage OTEXA (2018-19)

Encadré 2 - **Caractéristiques de la sous-traitance des opérations d'élevage dans le grand Sud-Ouest**

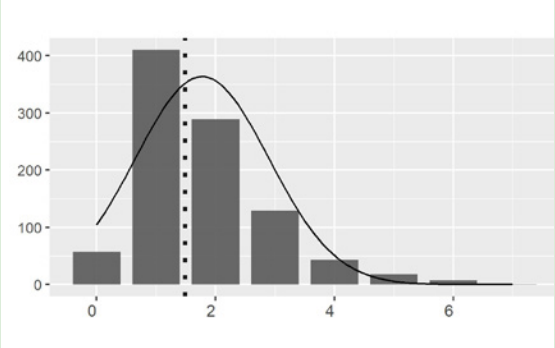
Les résultats présentés ci-après sont issus du sondage OTEXA réalisé en 2018. Ils correspondent aux questions suivantes :

Q1 - En matière de productions animales, en dehors des prestations réalisées par une CUMA à laquelle vous adhérez, quelles tâches ou activités sous-traitez-vous à une entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

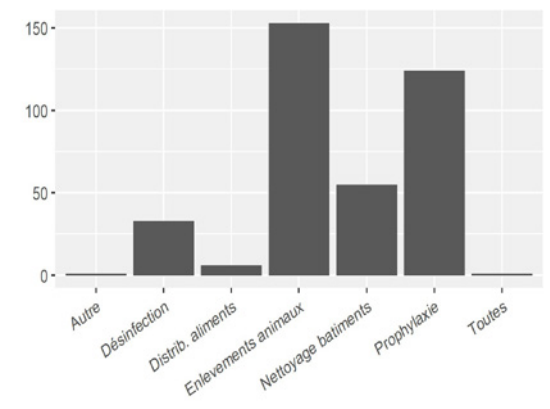
Q2 - Pourquoi avez-vous choisi de sous-traiter cette ou ces activité(s) de production animale ? (plusieurs réponses possibles)

(Nombre de répondants aux deux questions = 1 017)

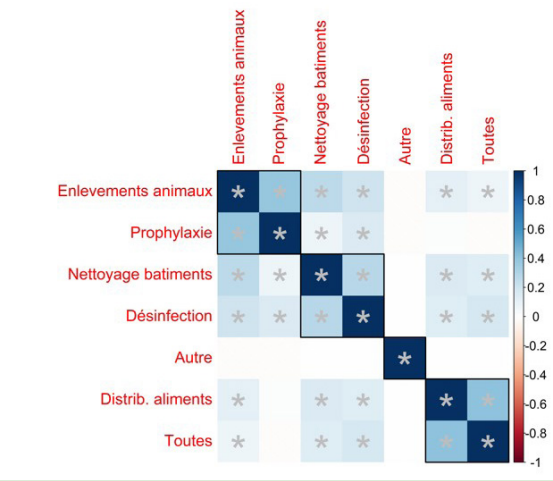
Q1 - Nb. de répondants en fonction du nb. de tâches sous-traitées



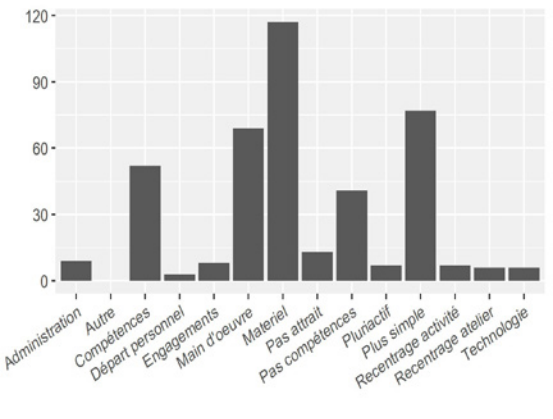
Q1 - Types d'opération sous-traitées



Q1 - Les combinaisons d'opérations sous-traitées



Q2 - Les raisons de la sous-traitance traitées



Source : graphiques réalisés par les auteurs à partir des données du sondage OTEXA (2018-19)

Encadré 3 - **Exemple de sous-traitance d'opérations d'élevage : le cas de la filière ovine**

La Servoise[1] est une société de prestation de services en élevage située dans le quart nord-est de la France. Société par actions simplifiée (SAS), elle rassemble à parts égales ses fondateurs et la coopérative Boviconcept, spécialisée dans l'échographie et l'insémination de ruminants. Ils partagent un portefeuille de clients tous éleveurs de petits ruminants (ovins et caprins) et mutualisent des bureaux.

Fondée dans un premier temps autour de l'échographie et de l'insémination des petits ruminants, la gamme des services de la Servoise s'est étendue à des prestations telles la tonte, le parage des onglons, l'aide à l'agnelage ou encore la manipulation de troupeaux. Si la tonte est une activité traditionnellement déléguée, les trois autres ne le sont généralement pas. Pour les gérants de cette société, le déploiement de cette nouvelle offre de services répond à une évolution structurelle des élevages. En effet, l'effectif des troupes ovines ne cesse de croître alors que, dans le même temps, le collectif de travail se rétracte du fait de la disparition massive des aides familiaux non-salariés (- 137 690 depuis 2000, d'après le RA 2010 et ESEA 2016). L'agnelage comme le parage des onglons correspondaient à des pics de travail saisonniers qui étaient jusque-là absorbés par l'ensemble du collectif de travail familial.

Le fonctionnement de la Servoise se caractérise par l'étendue de sa zone d'intervention et par la technicité de ses salariés. Son activité se déploie sur un rayon de 200 km autour de son siège social, pour les services en élevage, et s'étend jusqu'en Bulgarie pour les échographies ou les inséminations. La zone d'intervention de la Servoise ne correspond pas à un bassin de production déterminé par une filière. Elle s'est constituée au gré des évolutions du portefeuille de clients. La technicité des salariés est aussi une caractéristique mise en avant pour justifier du modèle économique de la Servoise. Spécialisés sur certaines activités, bénéficiant de l'équipement idoine, ses salariés ont dans leurs champs d'intervention respectifs un rendement plus élevé que celui des éleveurs. Là où les activités se chevauchaient sur une même période, le recours à la sous-traitance permet aux éleveurs d'optimiser le calendrier de travail et de rationaliser la répartition des tâches, en se gardant celles qu'ils maîtrisent le mieux et en externalisant les autres.

A contrario de ce qui peut être observé en grandes cultures, les activités déléguées à la Servoise ne le sont jamais dans leur intégralité : les éleveurs ont toujours la maîtrise technique et la gestion de l'agnelage et du parage des onglons. Ainsi le recours à la Servoise est d'abord motivé par la diminution de l'intensité de certains pics de travail. Pour l'agnelage, activité centrale en élevage ovin, la délégation n'a rien d'évident. Les éleveurs ayant fait appel à cette entreprise pour ce service l'ont fait suite à un « coup dur », un événement les mettant dans l'impossibilité de faire face à la charge de travail. Le caractère ponctuel des interventions de la Servoise, au sein des élevages, se traduit dans leur offre de prestations, qui se décline en forfait journée ou en heures facturées.

Le recours à la Servoise offre aux éleveurs la possibilité d'accéder à des informations concernant les pratiques d'élevage. Certains d'entre eux ont modifié leurs procédés de contention ou ont revu leurs méthodes d'agnelage à la suite d'un passage de la Servoise. Ainsi, dans une zone (le Nord-Est de la France) qui se caractérise par une faible densité d'élevages et par un éloignement important entre les exploitations ovines, la Servoise s'apparente à une interface diffusant de l'information et mettant en réseau des exploitations dispersées.

---

1. Tous les noms d'entreprise ont été modifiés.

Source : Jéremy André, 2019, *Caractérisation des innovations organisationnelles collectives et des transformations du travail dans les élevages ovins français,* mémoire de master, projet CASDAR intitulé « Améliorer les conditions de travail en élevage ovin : un enjeu d'attractivité et de dynamisation de la filière (AmTrav'Ovin).

productions végétales. Les dernières données publiées par l'Insee à ce sujet montrent qu'en 2005, les agriculteurs français n'ont dépensé en travaux et services à l'élevage que 0,7 milliard d'euros contre 1,8 milliard d'euros pour les dépenses liées aux cultures. Cependant, le recours à la sous-traitance en élevage augmente bien plus rapidement (+ 23 % des dépenses entre 1995 et 2005) qu'en productions végétales (+8 % sur la même période). La même tendance semble s'observer dans le grand Sud-Ouest puisque seulement 23 % des sondés de notre étude ont délégué au moins une opération d'élevage (dont seulement 2 % allant jusqu'à trois opérations, encadré 3), contre 83 % pour les opérations de culture (dont 12 % allant jusqu'à trois opérations, encadré 2). Selon les données d'Infogreffe, le nombre de prestataires de services en soutien aux productions animales ne représente que 10 % de l'ensemble des prestataires. À la différence des cultures, les opérations sous-traitées en élevage présentent une grande diversité selon le type de filière (encadré 2). Cette pluralité d'activités susceptibles d'être déléguées a pu conduire à une spécialisation des entreprises prestataires de services intervenant dans les filières d'élevage. S'il est commun pour un éleveur de déléguer des tâches requérant des compétences spécifiques (inséminations artificielles, ou autres en lien avec l'entretien des bâtiments et les petits soins), afin de faciliter l'organisation du travail, le choix de sous-traiter des tâches intrinsèquement liées à l'identité même d'éleveur (suivi du troupeau, surveillance de l'agnelage) semble plus rare et récent. Toutefois, comme en attestent les travaux réalisés par notre équipe dans le cadre du projet CASDAR AmTrav'Ovin (encadré 3), certains éleveurs y ont recours depuis peu pour réduire l'intensité de certains pics de travail ou pallier un manque ponctuel de main-d'œuvre. Les enquêtes auprès d'éleveurs suggèrent que cette pratique pourrait se développer dans le futur en cas de non-renouvellement des départs à la retraite. Elle témoignerait alors d'un changement important dans la conduite de certains troupeaux (André, 2019). Ces résultats illustrent un mouvement d'externalisation d'activités qui se généralise même si, comme dans l'industrie, il se décline selon des registres différents d'une filière à l'autre (Mariotti, 2005).

D'après les enquêtes réalisées, il semble que le contexte actuel est particulièrement favorable au développement de la sous-traitance des travaux agricoles. Les incitations des politiques publiques pour une agriculture à bas intrants, le durcissement des normes environnementales, les préoccupations des agriculteurs pour l'environnement et leur santé, la multiplication des controverses et des conflits de voisinage en relation avec les travaux d'épandage et de traitement phytosanitaire, mais aussi les opportunités de marché offertes par le développement des démarches de qualité officielles (agriculture biologique) comme privées (cahier des charges collectif « Zéro résidu de pesticides » par exemple), constituent autant de facteurs qui poussent aujourd'hui de plus en plus d'agriculteurs à déléguer des opérations qui requièrent un matériel, une qualification ou une technicité spécifiques. C'est notamment le cas dans les secteurs viticole et arboricole. Une concomitance s'observe alors entre la montée des préoccupations environnementales et le développement de l'externalisation de tâches, comme le traitement phytosanitaire, par des exploitations familiales qui ne trouvent pas toujours en leur sein les compétences pour mettre en œuvre les pratiques adaptées. À l'instar de certains travaux réalisés dans le secteur industriel, on constate que certaines pratiques de sous-traitance en agriculture se singularisent par une mobilisation de ressources pouvant être très spécifiques et nécessitant des investissements financiers (achat de matériels plus puissants avec des technologies performantes, entretien, réparation, assurance, etc.) et en temps de travail importants (formation pour l'acquisition de nouvelles compétences, conduite des chantiers, etc.). À l'inverse de ce que l'on pouvait observer dans les années 1960-90, beaucoup d'agriculteurs ne sont aujourd'hui plus prêts à assumer de tels investissements, en raison notamment des fortes fluctuations du revenu agricole ces deux dernières décennies, mais également au regard des incertitudes croissantes pesant sur le renouvellement des générations. Ceux-ci raisonnent de plus en plus en coûts d'opportunité de l'investissement. À travers la sous-traitance, d'autres, par prudence, vont vouloir tester un nouvel équipement de précision coûteux et bénéficier des

conseils techniques du prestataire de service avant d'en faire l'acquisition. La décision de faire-faire, plutôt que de faire soi-même ou de faire-avec, est devenue une composante à part entière de la stratégie globale de l'exploitation, dans laquelle la délégation répond à des objectifs non seulement d'externalisation des coûts et de gestion de la main-d'œuvre, mais également de recherche de ressources externes spécifiques et de gestion des risques (Nguyen *et al.*, 2019). La relation de sous-traitance peut s'inscrire dans le temps long lorsque l'agriculteur juge le coût d'opportunité de l'investissement trop élevé et l'opération inintéressante, comme elle peut n'être que temporaire sur une ou quelques campagnes, le temps pour l'agriculteur de tester une pratique nouvelle.

À côté de la prise en charge des opérations techniques, les exploitations ont aussi de plus en plus recours à la sous-traitance pour des tâches administratives, notamment en matière de déclaration PAC (29 % des répondants au sondage) et de déclaration fiscale (26 %). On observe également que la délégation concerne les fonctions de conseil, puisque près de 39 % des sondés déclarent faire appel à des prestataires de services pour du conseil agronomique, juridique et patrimonial ou encore pour les aider à réfléchir sur les assolements et les itinéraires techniques en fonction des mesures PAC et des opportunités de marché. Comme le suggèrent les enquêtes approfondies auprès des agriculteurs, la dimension « conseil » de la sous-traitance constitue une réelle nouveauté. Elle concerne notamment les ETA, dont la mission était jusqu'à présent principalement centrée sur la conduite des travaux, selon un cahier des charges établi par le chef d'exploitation seul ou avec l'ETA. La montée en compétences des ETA et la spécialisation de certaines d'entre elles, sur quelques opérations spécifiques associées à l'agriculture de précision et à bas niveau d'intrants, ont favorisé le développement de nouvelles relations de sous-traitance et de production déléguée. Ce conseil, qui porte sur des aspects à la fois techniques et stratégiques, joue un rôle crucial dans la construction d'une relation durable entre l'exploitant et le prestataire de services, conduisant dans un certain nombre de cas à un glissement progressif vers des formes de délégation intégrale discutées ci-après. En effet, nous avons pu constater que la propension à déléguer un nombre croissant de tâches augmente lorsque l'exploitation est diversifiée et située à proximité d'une ETA, mais également lorsque l'agriculteur projette de confier dans le futur la gestion intégrale de son exploitation à un tiers (tableau 1). Enfin, comme en témoigne l'extrait d'entretien ci-dessous, le schéma de sous-traitance à l'échelle d'une exploitation revêt aujourd'hui une certaine complexité, en raison de la multiplicité à la fois des relations de sous-traitance et des motivations de l'agriculteur pour externaliser certaines tâches :

« Je fais appel à beaucoup de prestataires pour mes cultures pour gagner en temps, parce que j'ai un atelier poulet Label rouge à côté en contrat avec la coopérative et que je ne suis qu'à mi-temps sur mon exploitation. Et puis c'est pour aussi tester des pratiques parce que j'essaie de passer à une agriculture de conservation. Par exemple, depuis trois ans, je fais beaucoup de rotations et pour le semis je teste le semis-direct avec une ETA équipée en semoir direct et c'est aussi un ami avec qui j'échange beaucoup. On teste des écartements, des semis plus ou moins denses. Et puis pour l'épandage d'azote et la récolte, je fais appel à d'autres prestataires. » (Agriculteur en polyculture-polyélevage, Pyrénées-Atlantiques, juin 2018).

3.2. Le développement de la délégation intégrale : de la gestion d'un patrimoine à la recherche de la performance globale de l'exploitation

L'autre évolution majeure des pratiques de sous-traitance est le développement accéléré de la délégation intégrale, dont les premières manifestations ont été relevées par Harff et Lamarche (1998) au début des années 1990 dans une région de grandes cultures comme la Beauce. Cette forme de délégation concerne l'ensemble des opérations techniques

Tableau 1 - **Déterminants de la propension à sous-traiter de multiples opérations de culture**

Modèle de Poisson avec R à partir des données du sondage OTEXA

	Nombre d'opérations de culture sous-traitées	
Caractéristiques de l'agriculteur et de l'exploitation		
Age	- 0,003	(0,002)
Agriculteur à titre secondaire	- 0,047	(0,035)
Part du foncier en propriété	- 0,018	(0,106)
Seul sur l'exploitation	- 0,008	(0.038)
Présence d'activités de diversification	0,188**	(0,085)
Surface en grandes cultures	- 0,067	(0,045)
Surface en arboriculture	- 0,008	(0,038)
Surface en maraîchage	- 0,007	(0,031)
Surface en vigne	- 0,023	(0,032)
Surface en cultures spéciales (plantes aromatiques, semences, etc.)	- 0,013	(0,028)
Surface en cultures fourragères	0,041	(0,033)
Taille du troupeau bovin lait	- 0,029	(0,035)
Taille du troupeau bovin viande	0,030	(0,028)
Taille du troupeau ovin	0,112	(0,125)
Taille de l'élevage de volaille	- 0,001	(0,028)
Taille du troupeau caprin	- 0,147	(0,174)
Accès aux ETA		
Nombre d'ETA dans un rayon de 1 km	0,086***	(0,031)
Nombre d'ETA dans un rayon de 25 km	- 0,034	(0,040)
Nombre de CUMA dans un rayon de 1 km	- 0,066	(0,045)
Nombre de CUMA dans un rayon de 25 km	0,020	(0,048)
Projet d'entreprise et perceptions du marché actuel de la sous-traitance		
Projet d'optimisation du travail	0,087	(0,069)
Projet de diversification des activités de production	0,009	(0,075)
Projet d'activités agritouristiques	0,121	(0,102)
Projet d'augmentation de la taille de l'exploitation	- 0,029	(0,084)
Projet de maintien de la taille de l'exploitation	0,079	(0,071)
Projet de délégation de l'exploitation à un tiers	0,307**	(0,125)
Pense qu'il manque une coordination des ETA	0,031	(0,096)
Pense que trop d'ETA sont en concurrence	- 0,282**	(0,136)
Pense que la demande est forte et qu'il n'y a pas assez d'ETA	0,281***	(0,101)
Pense que les besoins sont diversifiés et que les ETA n'arrivent pas à satisfaire certains d'entre eux	0,123	(0,091)
Constante	0,401***	(0,141)
Nombre d'observations	625	
Log Likehood	- 898,730	
Akaike Inf. Crit.	1 857,461	

*p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,001

Source : calculs réalisés par les auteurs à partir des données du sondage OTEXA (2018-19)

d'un ou de plusieurs ateliers de production, et est nommée dans le milieu professionnel « de A à Z » ou « chantier complet ». Il convient de distinguer cette « délégation intégrale des travaux agricoles », qui concerne d'ailleurs principalement les opérations sur les systèmes de cultures, de la « délégation intégrale de l'entreprise agricole », qui consiste à confier à un tiers non seulement la réalisation de tous les travaux sur l'exploitation mais également la gestion économique et administrative de l'entreprise (décisions d'assolement et d'itinéraires techniques, conduite de l'élevage, commercialisation, management des équipes sur les chantiers, gestion comptable et déclarations PAC). Cette dernière variante de la délégation intégrale correspond à la forme la plus aboutie et la plus inédite de sous-traitance, car elle conduit à une séparation totale entre les droits de propriété et la gestion opérationnelle de l'entreprise. Le propriétaire peut encore garder dans une certaine mesure le contrôle sur des décisions stratégiques, mais toutes les décisions opérationnelles sont généralement transférées à un tiers, connu sous le nom de « chef de culture » ou encore

« *land manager* » (cf. section 4.2). Ce dernier peut être assimilé à la figure du gérant d'exploitation. Mais à la différence de la gérance, les arrangements mis en place dans le cadre d'une délégation intégrale de l'exploitation n'impliquent pas une embauche formelle. Matérialisée souvent par un contrat de prestation classique, annualisé et reconduit tacitement d'une année à l'autre, cette relation de sous-traitance singulière se caractérise ainsi par sa grande flexibilité.

Même si elle ne concernait alors que la région Midi-Pyrénées, il faut attendre 2010 pour qu'une question sur la délégation intégrale des travaux de culture soit intégrée au questionnaire du recensement général agricole. Les réponses à cette question ont permis à notre équipe, par extrapolation des données à l'ensemble de la France, d'estimer que 12,3 % des exploitations en grandes cultures étaient concernées par cette pratique. Dans le cadre de l'enquête structures 2016, cette question a été étendue à l'ensemble des exploitations françaises. Il a été ainsi possible d'obtenir une estimation plus précise et de confirmer l'ampleur du phénomène observée en 2010. Ainsi, en 2016, 7,1 % des exploitations toutes productions confondues ayant une PBS supérieure à 5 000 € ont déclaré avoir délégué intégralement les travaux de cultures (Forget *et al.*, 2019, p.39). Les exploitations en délégation intégrale sont en 2010 comme en 2016 principalement localisées selon un arc Sud/Ouest/Nord-Est dans les régions Midi-Pyrénées, Aquitaine, Poitou-Charentes, Centre, Bretagne, Basse Normandie et Champagne-Ardenne, avec des taux de délégation intégrale des travaux de cultures pouvant atteindre 18 % (figures 3 et 4). En 2016, ce phénomène, même s'il concerne plus particulièrement les exploitations en grandes cultures (12,5 %), est également présent dans les exploitations ayant d'autres orientations technico-économiques, et notamment les exploitations en bovin-lait (6,1 %), en bovin-*via*nde (5,4 %), avec des herbivores ou granivores (5,4 %) et les exploitations de polyculture-polyélevage (6,1 %), et là également plutôt de moyenne et grande tailles (tableau 2).

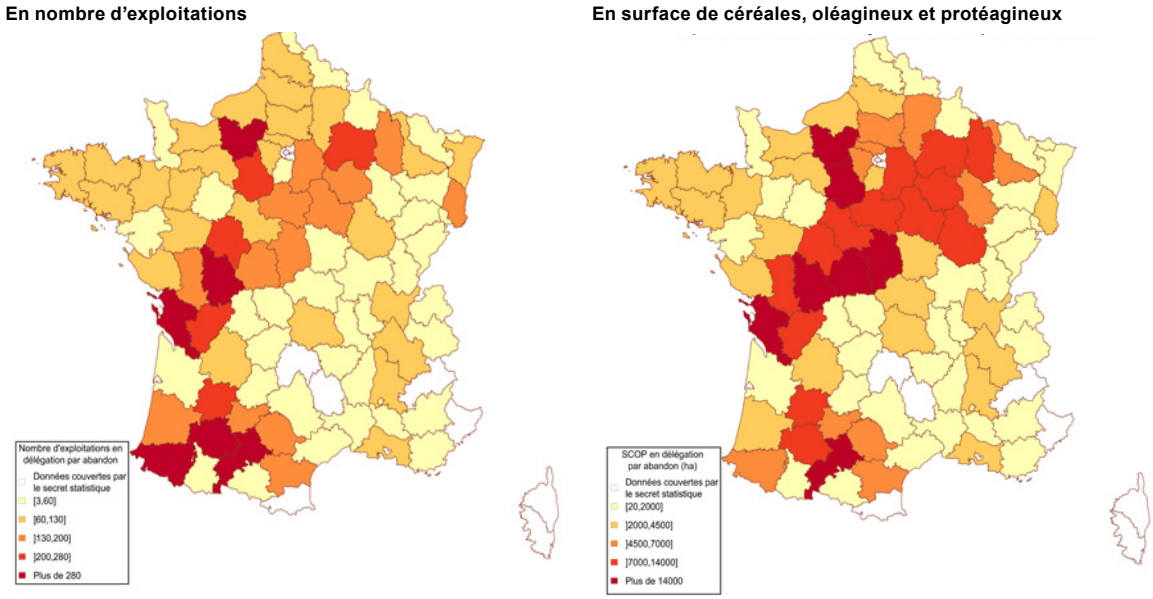
Concernant plus précisément les exploitations en grandes cultures, pour lesquelles un exercice de comparaison est possible en appliquant aux données de 2016 la même méthode de calcul que pour les données de 2010, il apparaît qu'entre 2010 et 2016 le nombre d'exploitations en grandes cultures en délégation intégrale a progressé de 2,7 % (tableau 3). Les calculs montrent surtout qu'au cours de cette période, il y a eu un report du phénomène de délégation intégrale des petites exploitations (- 21,2 %) vers les moyennes et grandes exploitations en grandes cultures (+ 27,6 %). En 2016, ce sont donc 5 462 exploitations en grandes cultures de tailles moyenne et grande et 3 524 petites exploitations qui sont concernées par la délégation intégrale « par abandon ». Les premières sont majoritairement des exploitations individuelles (47,9 %) mais également sous statut de société civile (27,1 %), et avec des chefs d'exploitation déclarant travailler moins d'un quart-temps sur l'exploitation (52,8 %). Les petites exploitations concernées sont quasi-exclusivement des exploitations individuelles (91,9 %) avec, là encore, un exploitant travaillant moins d'un quart-temps (74,2 %). Il est enfin intéressant de noter l'augmentation de 5 points du nombre d'exploitations moyennes et grandes sous statut de société civile entre 2010 et 2016.

Les enquêtes approfondies réalisées auprès des exploitants et des ETA permettent de formuler une hypothèse pour expliquer le développement de la délégation intégrale. Il ressort en effet que la délégation intégrale sur les petites exploitations est un phénomène plus ancien, relevant d'individus non-exploitants devenus propriétaires de structures de petite taille à la suite d'héritages successifs. La conduite des cultures de ces petites structures est généralement prise en charge par des agriculteurs-exploitants du voisinage, qui ont développé une activité de prestation pour amortir leur matériel et acceptent de « rendre service » aux voisins « absents ». La délégation au sein des moyennes et grandes exploitations serait, quant à elle, plus récente et due aux difficultés de transmission et de reprise de structures toujours plus grandes et plus capitalisées. Ces difficultés se

ressentent notamment dans les structures ayant un statut juridique de type société civile, où l'absence d'entente entre associés ne permet pas la gérance par un membre de la famille et conduit souvent à déléguer la gestion de l'exploitation à autrui. La dégradation du taux de renouvellement des générations, associée à la concentration des structures, serait donc dans la période récente le principal moteur du glissement observé du phénomène de délégation intégrale des petites vers des moyennes et grandes exploitations.

Le choix de déléguer la gestion de l'exploitation, plutôt que de la donner en fermage, est significatif de la distinction entre capital productif et patrimoine familial. Même si le statut du fermage autorise la reprise des terres par le propriétaire, en vue de les exploiter lui-même (ou un membre de sa famille), il est jugé contraignant par les propriétaires qui redoutent de perdre la maîtrise de leur foncier : « progressivement renforcé depuis son instauration dans un sens favorable aux droits du fermier, le régime du bail rural permet à l'exploitant locataire de disposer de droits d'usage étendus sur les terres qu'il a en jouissance, à tel point que sa condition a parfois été comparée à celle d'un quasi-propriétaire » (Melot, 2012). Le fait que certains fassent le choix de garder le statut d'exploitant, tout en en délégant la gestion de la structure, montre que dans certains cas le projet patrimonial l'emporte sur la construction d'un projet économique. Ce n'est alors plus la famille qui est mobilisée au service de l'exploitation, mais l'exploitation qui est mobilisée au service de la famille.

Figure 3 - **Cartes de la délégation intégrale des travaux de culture en 2010 pour les exploitations en grandes cultures ayant une PBS supérieure à 5 000 €**

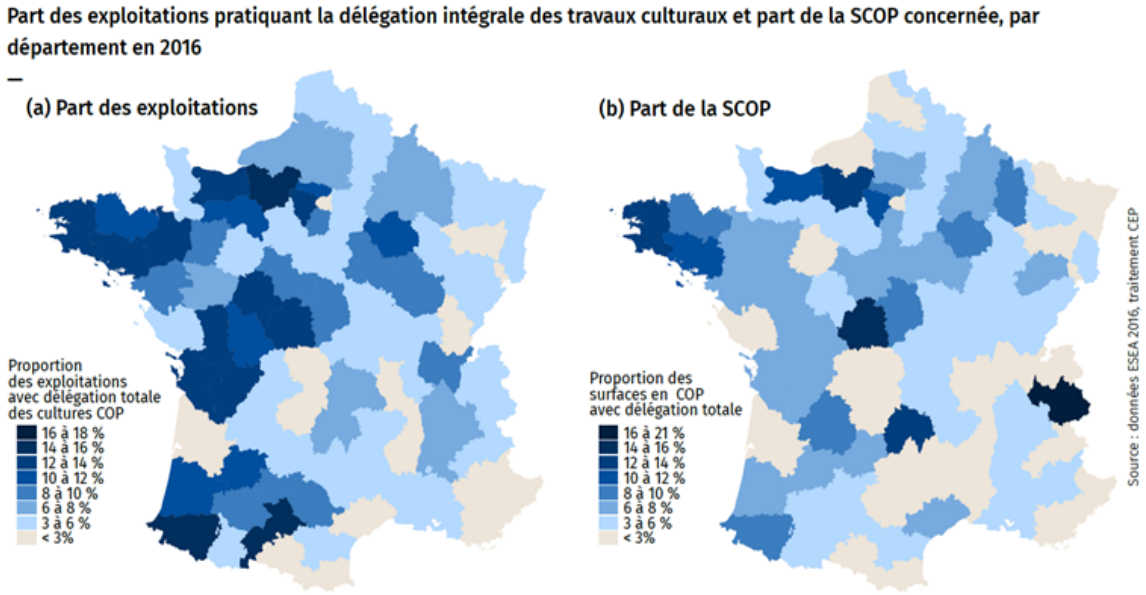


Source : cartes réalisées par les auteurs avec les données du RA 2010

Cette configuration permet de maintenir la valeur du foncier, celle-ci étant moindre lorsque les terres sont en fermage, comme en témoigne l'extrait d'entretien ci-après :

« Qu'est-ce que vous feriez si vous étiez trois à la tête d'une exploitation de 100 hectares ? Qu'à force de pleurer dans votre foyer, vous avez définitivement motivé aucun de vos enfants pour reprendre, qu'à force de dire que c'est un métier qui gagne rien, tout le monde finit par être convaincu. Et que, en même temps, à 59 ans, la retraite à laquelle vous pouvez prétendre est franchement extrêmement mince. Il y a une partie de la population qui

Figure 4 - **Cartes de la délégation intégrale des travaux de culture en 2016 pour l'ensemble des exploitations**



Source : cartes réalisées par le CEP avec les données de l'ESEA 2016, in Forget V. *et al.* (2019), page 40

se dit : ''si j'avais un prestataire de services qui tient la route, ça me permettrait, quand on calcule bien, dans certains cas de figures et surtout si le gars tient la route financièrement et moralement, je gagnerais même plus que dans ma période d'activité, sans rien faire.'' C'est une manne financière… à vie. Vous donnez la propriété de vos parts, mais vous gardez l'usufruit et vous faites faire à un prestataire de services. Et l'exploitation, elle, reste dans la famille, chacun prend un tiers, il y a pas de difficulté de partage. Point terminé. »

(Prestataire de services parlant du cas d'un de ses clients, Champagne-Ardenne, février 2013)

En parallèle de l'essor de la délégation intégrale, l'offre de sous-traitance se développe (figure 2) avec la création de nouvelles ETA, leur agrandissement et la professionnalisation des plus anciennes, permettant la prise en charge d'une surface plus importante. Et parmi ces dernières, les plus grandes vont chercher à contractualiser avec les plus grandes exploitations pour réaliser des économies d'échelle.

Grâce à des questions portant spécifiquement sur la délégation intégrale de l'entreprise agricole, le sondage réalisé dans le grand Sud-Ouest apporte un éclairage complémentaire aux statistiques nationales, qui sont limitées à la délégation intégrale des cultures. Dans cette région, le phénomène de délégation intégrale de travaux concerne ainsi, en 2018, 5,4 % de la population totale des répondants, soit 58 exploitations toutes productions confondues sur 1 075. Ce sont principalement des exploitations en grandes cultures (64 % de la population en question) appartenant à des exploitants plutôt pluriactifs âgés entre 35 et 55 ans. Les principales raisons avancées par les agriculteurs enquêtés pour justifier le recours à cette forme aboutie de sous-traitance sont, par ordre décroissant d'importance : l'absence de matériel suite à un choix de non-investissement ; la pluriactivité ; la possibilité de simplifier l'organisation du travail ; l'absence de compétences techniques. Les entretiens approfondis révèlent également d'autres motifs comme l'éloignement de l'exploitation (ou d'un site de production lorsque l'exploitation est éclatée en plusieurs sites) ou encore des sorties précoces du métier. Toujours selon cette enquête, les agriculteurs en délégation intégrale ont généralement l'habitude de sous-traiter des travaux à un prestataire avec lequel ils ont bâti une relation privilégiée, qui va au-delà d'une simple relation de donneur d'ordres

Tableau 2 - **Importance de la délégation intégrale des travaux de culture en France (en effectif et en pourcentage)**

			Exploit. en grandes cultures (Otex 1516)	Exploit. en maraîchage et horticulture (Otex 2829)	Exploit. en viticulture (Otex 3500)	Exploit. en cultures fruitières et autres cultures permanentes (Otex 3900)	Exploit. bovines — orientation lait (Otex 4500)	Exploit. bovines — orientation élevage et viande (Otex 4600)	Exploit. bovines — lait, élevage et viande combinés (Otex 4700)	Exploit. avec ovins, caprins et autres herbivores (Otex 4800)	Exploit. en granivores (Otex 5074)	Exploit. de polyculture et polyélevage (Otex 6184)
L'ensemble des travaux sur les cultures est-il confié à un prestataire extérieur ?	NON	Petites	13 883	3 052	12 979	3 792	870	12 369	442	14 739	1 326	6 493
		Moyennes et grandes	73 358	10931	44 469	5 969	37 715	30 335	6 006	14 437	18 045	34 276
	OUI	Petites	4 730	7	703	167	181	764	0	596	9	1 031
		Moyennes et grandes	7 783	197	2 118	192	2 364	1 762	199	1 103	1 113	1 606
	Pas de réponse	Petites	35	0	22	0	15	814	110	360	1	2
		Moyennes et grandes	63	19	8	47	716	851	91	487	174	91
Effectif total par Otex			99 851	14 207	60 298	10 167	41 861	46 895	6 848	31 721	20 668	43 499
% d'exploit. ayant délégué sur l'effectif total			12,5	1,4	4,7	3,5	6,1	5,4	2,9	5,4	5,4	6,1
% de moyennes et grandes ayant délégué / Total des exploitations ayant délégué			62,2	96,5	75,1	53,4	92,9	69,8	100,0	64,9	99,2	60,9
% de petites ayant délégué / Total des petites exploitations			25,4	0,2	5,1	4,2	17,0	5,5	0,0	3,8	0,7	13,7
% de moyennes et grandes ayant délégué / Total des moyennes et grandes exploitations			9,6	1,8	4,5	3,1	5,8	5,3	3,2	6,9	5,8	4,5

Source : Tableau réalisé par les auteurs à partir des données de l'enquête structure 2016, avec l'appui de José Ramanantsoa (Centre d'études et de prospective)

Tableau 3 - **Nombre et caractéristiques des exploitations spécialisées en grandes cultures et avec un PBS ≥ 5 000 € en délégation intégrale pour 2010 et 2016**

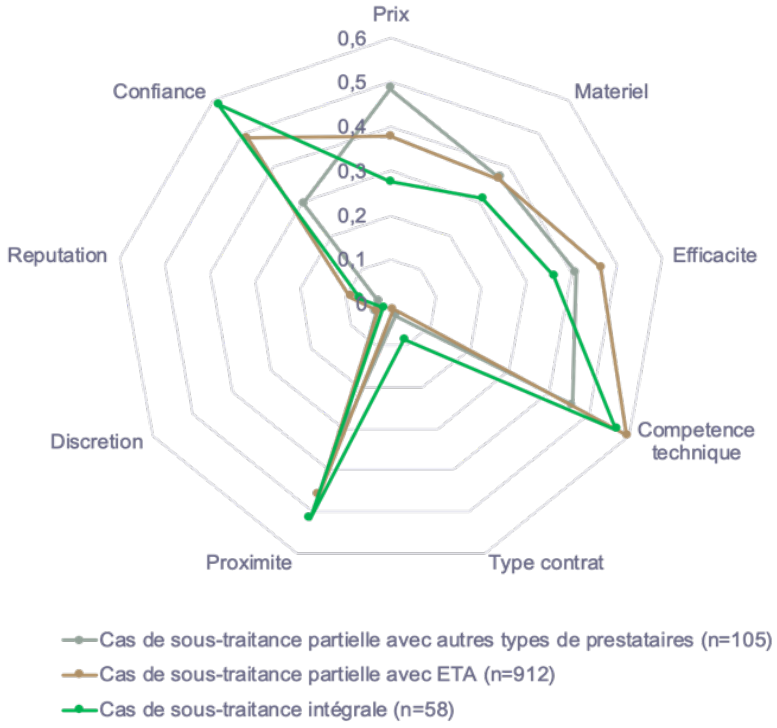
		2010			2016		
		Petites	Moyennes et grandes	Total en délégation intégrale	Petites	Moyennes et grandes	Total en délégation intégrale
Valeur absolue	Nombre d'exploit.	4 471	4 281	8 752	3 524	5 462	8 986
	PBS (millier €)	55 107	318 103	373 210	41 590	557 463	599 053
	SAU (hectares)	84 919	387 264	472 183	49 289	523 986	573 275
	SCOP (hectares)	63 029	330 306	4 722 183	3 846	440 725	476 571
	UTA	1 526	3 405	4 931	1 095	3 116	4 211
% par rapport à la catégorie concernée	Exploitation	22,8	8,3		22,2	8,9	
	PBS	21,2	5,8		19,6	6,7	
	SAU	21,2	6,1		18,2	7,0	
	SCOP	21,8	6,1		19,7	7,0	
	UTA	14,6	5,2		12,8	4,2	
% des exploitations en délégation intégrale		51,1	48,9		39,2	60,8	
% des exploitations en grandes cultures en France	Exploitation			12,3			11,6
	PBS			6,5			7,0
	SAU			7,0			7,4
	SCOP			6,9			7,4
	UTA			6,5			5,1

Source : tableau réalisé par les auteurs à partir des données RA 2010 et des données de l'enquête structure 2016, avec l'appui respectivement d'O. Pauly (INRA-Agir) et de J. Ramanantsoa (Centre d'études et de prospective).

Note : afin de comparer les chiffres entre les deux années, les calculs ont été réalisés en appliquant aux chiffres de 2016 la méthode d'estimation de la délégation intégrale «par abandon» utilisée pour 2010.

Figure 5 - **Critères de choix des ETA**

Résultats à la question du sondage OTEXA : « Pour les activités sous-traitées au sein de votre exploitation, quels sont pour vous les trois critères les plus importants dans le choix d'une ETA ou d'un prestataire de ce type ? » (N = nombre d'agriculteurs par type de sous-traitance)



Source : figure réalisée par les auteurs à partie des données du sondage OTEXA (2018-19)

et d'exécutant. Comme indiqué dans la figure 5, la confiance et la proximité géographique constituent les deux principaux critères de choix d'une ETA pour une délégation intégrale, alors que pour la sous-traitance d'une ou de plusieurs tâches l'agriculteur va choisir l'ETA au regard de sa compétence technique et de son efficacité. De la même manière, l'existence d'un projet de délégation intégrale a un effet positif sur la propension à sous-traiter un nombre plus important d'opérations culturales, d'où la progressivité du passage d'une sous-traitance partielle à la délégation intégrale (tableau 1).

Ainsi, sur la base de l'ensemble des enquêtes (par sondage et par entretiens approfondis), il est possible d'établir quatre grands profils d'entreprises agricoles et d'agriculteurs ayant recours à la délégation intégrale :

- Des exploitations en grandes cultures avec des chefs d'exploitation à la retraite, sans repreneurs, qui préfèrent déléguer intégralement la gestion de leur exploitation à un tiers dans l'attente d'une hypothétique reprise. Cette forme aboutie de délégation intégrale est fréquente dans les régions de grandes cultures, et notamment celles caractérisées par une faible présence du fermage et de la coopération (CUMA, groupements d'employeurs), ainsi que par des problèmes de transmission. L'importance de la délégation intégrale pour les exploitations en grandes cultures, quelle que soit leur taille, conduit à penser que cette logique serait la plus répandue.

- Des exploitations spécialisées d'élevage (bovin-lait) ou des exploitations avec une dominante viticulture, avec des chefs d'exploitation qui cherchent à augmenter la performance globale de leur exploitation en se recentrant sur leur cœur de métier et déléguant tous les travaux des cultures considérées comme secondaires. La carte de la délégation intégrale des cultures réalisée avec les données du recensement suggérait déjà, en 2010 (figure 3), l'importance de cette logique de « délégation intégrale par recentrage » dans les régions comme la Bretagne et la Normandie. Celle établie avec les données de l'enquête Structures 2016 confirme cette tendance (figure 4).

- Des petites exploitations, dont le chef a hérité de ses parents. Ce dernier a ou non le statut « pluriactif », mais il ne souhaite pas dans tous les cas s'investir dans l'activité agricole en raison de la taille de son exploitation, des incertitudes pesant sur le revenu agricole ou encore du manque d'attrait pour le métier.

- Des petites exploitations en polyculture-polyélevage, notamment celles avec un atelier bovin-lait, avec des chefs d'exploitation encore jeunes mais qui envisagent une sortie précoce du métier et, pour cela, commencent à déléguer intégralement les travaux de culture avant « d'en finir » avec les autres ateliers.

4. De nouvelles formes d'organisation de la sous-traitance

À l'instar de ce que l'on observe dans certains pays européens, des dispositifs complexes de sous-traitance ont récemment fait leur apparition en France. Ils sont portés tout à la fois par des entreprises de travaux, des sociétés de gestion voire des organisations professionnelles agricoles, qui proposent une large gamme de services, allant de l'audit de propriétés agricoles à la gestion intégrale (technique, administrative et financière) de l'exploitation, en passant par la mise en place de mesures agro-environnementales ou la fourniture de services juridiques.

4.1. Pour répondre aux nouvelles demandes, des acteurs traditionnels s'adaptent et évoluent

Tout au long de la modernisation d'après-guerre, la principale stratégie des chefs d'exploitation a été d'accroître la productivité de leur travail par la spécialisation, l'agrandissement et la substitution du capital au travail (Gambino *et al.*, 2012). Malgré la remise en question de cette stratégie depuis les années 1980, l'évolution des investissements en matériel agricole continue sa progression de manière concomitante à la concentration productive des exploitations (Lerbourg et Dedieu, 2016). Ce phénomène a des implications importantes sur l'organisation des chantiers agricoles, puisque pour amortir un matériel toujours plus puissant, mais aussi plus spécifique, plus sophistiqué et donc plus coûteux, certains agriculteurs ont fait le choix de développer des CUMA (Jeanneaux et Blasquier-Revol, 2015 ; FNCUMA, 2017), tandis que d'autres, suréquipés, ont développé une activité de prestation de services, soit en complément des autres ateliers de l'exploitation, soit au travers d'une ETA (FNEDT, 2019).

Pour répondre à la nouvelle demande de sous-traitance et de délégation, les ETA ont développé de nouveaux services de sous-traitance, comme le « A à Z », déjà évoqué ci-dessus, et ont fait évoluer leur organisation en conséquence. D'autres acteurs traditionnels du domaine des services aux exploitations agricoles, qui n'étaient jusqu'à présent pas engagés dans la sous-traitance, comme les CUMA ou les coopératives, commencent à pénétrer le marché. Les sections suivantes présentent les différentes configurations repérées lors de nos travaux de terrain.

4.1.1. Des ETA évoluent vers des ETA multiservices et organisées en réseaux

Parallèlement à un changement dans la nature des services, les observations de terrain montrent des évolutions organisationnelles plus ou moins poussées en ce qui concerne les ETA. Dans certains cas, on passe d'une simple ETA à une ETA multi-services, gérant des exploitations pour autrui. Il arrive que ces ETA multi-services entrent au capital des exploitations avec lesquelles elles travaillent, ou bien s'organisent en cluster d'ETA, pour travailler en réseau (figure 6). La prise de participation au capital d'une exploitation est censée résoudre le problème de comportements opportunistes de la part des parties prenantes[14], en permettant à l'ETA de participer à la gouvernance de cette dernière, et réciproquement de garantir à l'exploitant un travail bien fait de la part d'une ETA davantage impliquée. L'organisation en réseau d'ETA a quant à elle pour objectif de couvrir un territoire plus étendu et d'offrir une gamme de services spécifiques plus larges grâce à la mutualisation des moyens. Lors de nos enquêtes, nous avons ainsi rencontré le cas d'un réseau, créé dans les années 2010 et réunissant plus de 10 entreprises récoltant plusieurs dizaines de milliers d'hectares, qui opère dans le nord-ouest de la France, zone d'élevage caractérisée par une forte demande en délégation intégrale des travaux de cultures, dans une logique de recentrage. Pour son fondateur, l'organisation en réseau permet aux ETA membres de disposer d'un parc important de matériels (avec technologies embarquées) et d'un dispositif commun de formation du personnel. Il peut ainsi communiquer sur leur expertise en matière d'agriculture de précision et sur la qualité du travail réalisé par un personnel qualifié. En 2013, ce réseau est allé jusqu'à

14. Ce problème de comportement opportuniste, qualifié dans la littérature théorique en économie de « principal-agent », est celui qui est inhérent à toute relation contractuelle, où l'action de l'une des parties prenantes, le « principal », va être déterminée par les informations dont elle dispose sur l'autre, « l'agent ». Par exemple, dans une relation qui lie un assureur à un assuré, le premier est le principal. Il ne dispose pas d'une information parfaite sur les intentions du second qui est l'agent. L'assureur peut subir un comportement opportuniste de la part de l'assuré et va donc intégrer ce risque dans le contrat d'assurance. Il se trouve que dans une relation de sous-traitance, l'agriculteur et le sous-traitant peuvent être tous les deux à la fois « principal » et « agent ». Le sous-traitant peut ne pas apporter les efforts attendus et mal faire le travail, tout comme l'agriculteur-commanditaire peut ne pas payer le sous-traitant à temps.

construire un partenariat avec une multinationale européenne d'agrofournitures, afin de proposer à ses agriculteurs clients un épandage d'azote modulé grâce à une technologie développée par cette dernière. Pour son président, un tel réseau et un tel partenariat constituent une réponse à la réglementation et aux nouvelles attentes de la société :

« L'évolution des réglementations et de la société nous obligent plus que jamais à nous adapter rapidement. Toutes ces évolutions entraînent d'importantes pertes de compétitivité pour l'agriculture française. C'est dans cette logique que nous recherchons systématiquement, à notre échelle, les meilleures solutions qui peuvent aider nos clients à maintenir leur compétitivité. Les techniques et les technologies existent aujourd'hui mais leur mise en œuvre et leur coût demeurent des freins importants à l'échelle d'une exploitation agricole. Nous pensons que ce type de solutions entre pleinement dans le rôle et le service que les ETA de demain doivent être en mesure d'apporter à leurs clients. »[15]

Qu'elles soient multi-services ou organisées en réseau, pour perdurer et se développer malgré le niveau élevé de leurs charges (immobilisées et de fonctionnement), les ETA « nouvelle génération » cherchent à rassembler la demande (pour tirer parti des économies d'échelle et réduire les coûts de production) et l'offre (pour négocier les débouchés lorsqu'elles ont en charge la commercialisation).

4.1.2. Des CUMA développent la prestation de services

À côté des ETA, les CUMA ont aussi fait évoluer leurs services et leur organisation pour répondre aux besoins de leurs adhérents mais aussi de tiers non adhérents. Ainsi, certains réseaux départementaux des CUMA de l'ouest et du sud-ouest proposent désormais une offre nouvelle de services de prestation dits « complets »[16].

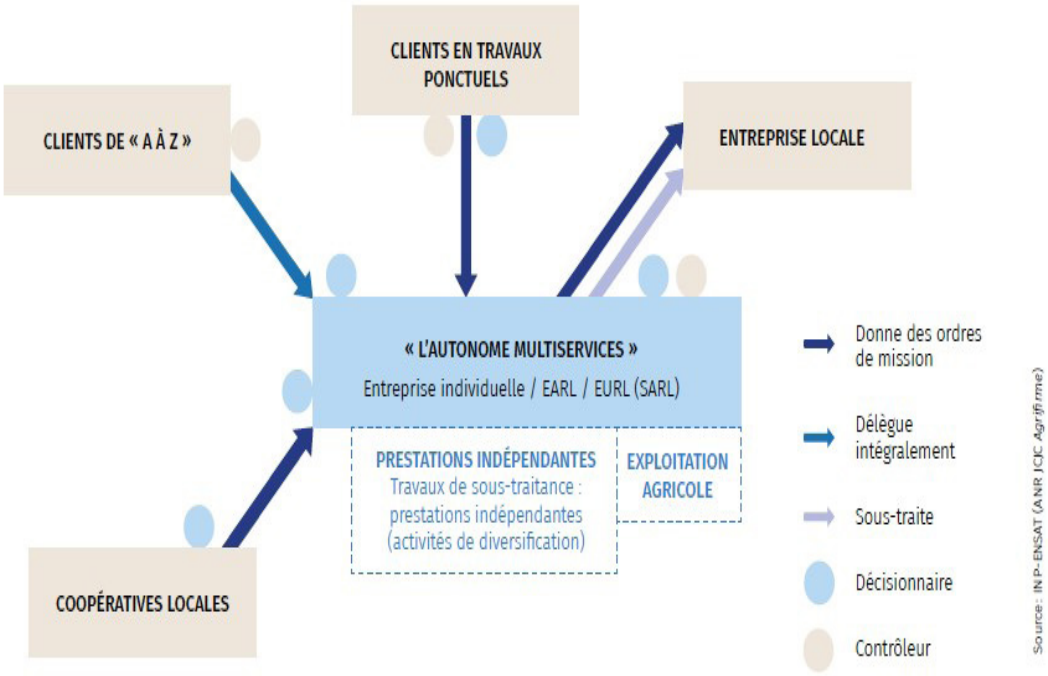
Le développement de telles activités de prestation a été récemment facilité par la loi « Travail » du 8 août 2016, qui permet aux CUMA d'être reconnues comme groupement d'employeurs. Dès lors, des salariés peuvent être embauchés et mis à disposition d'exploitations adhérentes à la CUMA pour des prestations « clés en main ». Ceci marque un changement majeur pour des CUMA dans lesquelles seul le matériel était traditionnellement partagé. Même si ces nouveaux dispositifs de prise en charge du travail sont le prolongement d'organisations au caractère mutualiste, ils attestent d'une dissociation affirmée entre terre, travail et capital, et constituent des éléments de déplacement ou de dépassement du modèle familial d'agriculture vers de nouvelles formes d'organisation sociales et économiques (Anzalone et Purseigle, 2014).

Dans de nombreux départements, le positionnement de certaines CUMA, sur ce qui apparaît être un nouveau marché, ne fait plus de doute[17]. Si certaines s'emploient dans ce domaine à satisfaire uniquement leurs adhérents, d'autres n'hésitent pas à aller beaucoup plus loin dans le déploiement d'une nouvelle offre de services auprès de tiers.

Le cas de l'entreprise Teravi[18] illustre assez bien ces évolutions (encadré 4). Nous voyons ici que de l'agriculture de groupe à une agriculture « en réseaux », il n'y a souvent qu'un pas. La société de conseil-gérance créée par les membres de ces deux structures

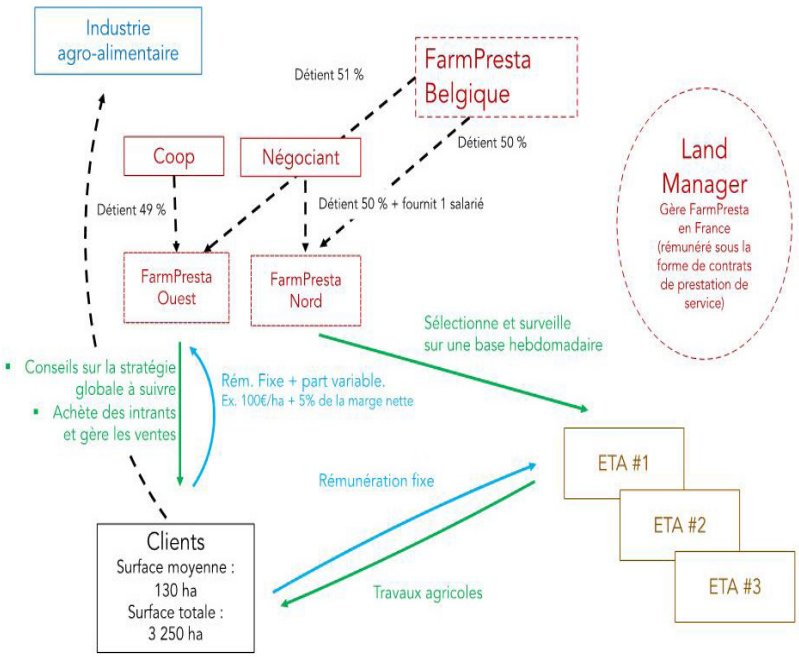
15. Guillemot T., 2014, « L'apport modulé d'azote se précise dans l'Orne », Réussir l'agriculteur normand, 22 mai, p.5-6.
16. Le service dit « complet » offert par les CUMA est à distinguer des chantiers « complets » ou de « A à Z » proposés par les ETA, qui consistent à prendre en charge l'intégralité des opérations techniques sur une exploitation.
17. Cf. par exemple le dossier de la Chambre d'agriculture du Morbihan, Terra n° 718 du 29 novembre 2019, « Et si quelqu'un le faisait pour vous : la délégation, une solution à ré-évaluer », ou la plaquette de la Chambre d'agriculture de l'Aveyron, « Les services complets pour mieux gérer son travail, sa mécanisation et sa CUMA ».
18. Les noms de toutes les entreprises citées ont été modifiés.

Figure 6 - **Schéma d'organisation de la sous-traitance incluant la délégation intégrale (ou « A à Z ») et relevant d'une ETA multi-services**



Source : Schéma réalisé par les auteurs avec l'appui du CEP, in Forget *et al.* (2019) – page 42

Figure 7 - **Schéma organisationnel d'un nouveau dispositif de prestation : FarmPresta**



Source : Schéma réalisé par les auteurs, avec l'appui de Sébastien Billows, à partir des données d'enquêtes de terrain réalisées en 2012 et 2017

Encadré 4 - **Portrait de l'entreprise de sous-traitance Teravi[1]**

Située dans le quart Nord-Est de la France, cette entreprise est née dans le prolongement d'une Société en participation (SEP) réunissant quatre EARL, une SCEA et un GAEC[2]. Productrice de betteraves, de luzerne, de chanvre, de colza, de blé, d'orge de printemps et de lentilles, elle adhère à deux coopératives céréalières, une betteravière et cultive également des œillettes pour le compte d'un grand groupe pharmaceutique. L'ensemble des activités culturales, qui s'étend sur plus de 1 000 ha, est réalisé par une CUMA intégrale à laquelle le matériel des différentes exploitations adhérentes a été progressivement vendu. Adepte d'une approche taylorienne de l'entreprise, les exploitants vont alors chercher à rationnaliser au maximum le dispositif en se spécialisant chacun dans des activités précises : travail du sol pour l'un, récolte pour un autre, responsabilités professionnelles pour un autre, etc. Réduire les charges de mécanisation était ici au centre des préoccupations des exploitants fondateurs, qui ont alors trouvé dans la création d'une CUMA intégrale de nombreux avantages économiques. Quelques années plus tard, partant du constat qu'une « ferme de 130 ha par personne dégage un mi-temps » et suffisamment de temps pour que les associés puissent partir en vacances, voire travailler à l'extérieur, l'idée d'utiliser ce temps libre pour construire un nouveau projet commun au sein du groupe a progressivement germé. Face au vieillissement du territoire agricole sur lequel ils sont installés et devant l'incapacité de leurs voisins à trouver des repreneurs ou à s'associer comme eux dans des structures collectives, les adhérents de cette SEP et de cette CUMA intégrale perçoivent l'émergence d'un nouveau marché.

« L'idée de base, l'idée de postulat, c'est de dire qu'il y aura le papy boom qui arrive, moi quand j'ai fait la formation, j'avais autant des viticoles que des agricoles, donc je voyais que dans la partie viticole, la majorité reprennent leur patrimoine mais le gèrent pas du tout. Et il faut faire. Et on sentait bien qu'en agricole ça se développerait de plus en plus. Donc on s'est dit on va partir dans la prestation de services, mais on ne veut pas du tout faire de la prestation de tracteur, de tourner dans les champs avec notre tracteur, c'est pas l'objectif du tout du groupe, il y a suffisamment de matériel dans la plaine. Voilà, c'était le postulat de base, donc on va faire sous-traiter toute la partie matérielle. Et donc nous on va faire tout le reste. C'est-à-dire décisionnaires, conseils, services... services, c'est-à-dire, suivi administratif, suivi de ce que vous voulez. On est un peu les donneurs d'ordres, les... voilà, c'était ça un peu l'idée, l'idée de base de Teravi .» (Dirigeant de l'entreprise, entretien réalisé en juillet 2013)

Forts d'une expérience d'une dizaine d'année en agriculture dite de « conservation des sols », les sept agriculteurs de la SEP créent alors une société commerciale (SARL) de conseil en gestion nommée Teravi. N'utilisant pas le matériel de la SEP, cette société fait appel à d'autres sous-traitants du territoire. Teravi est ici donneur d'ordres à l'entrepreneur. L'entrepreneur exécutant peut-être un agriculteur de la région disposant lui-même d'une ETA ou une ETA traditionnelle. Les entreprises « maîtres d'œuvre » sont souvent spécialisées. Ainsi, pour le compte d'un seul client, Teravi peut faire appel à 8 à 10 entreprises sous-traitantes, dont le choix est réalisé par Teravi puis validé par les clients. Teravi contractualise tous les ans à la fois avec les ETA partenaires et ses clients. L'offre proposée se veut « claire » (les contrats sont détaillés), « simple » (l'entreprise est la seule interlocutrice), « rentable » (la technique ou l'organisation permettrait de proposer une offre avantageuse).[3] La souplesse dans les contrats est le leitmotiv de cette entreprise : le client doit pouvoir les interrompre à sa demande et il est présenté comme non engagé sur le long terme. La volonté d'échanger

avec le client est affirmée et l'entreprise ne se paie pas au résultat. Une facture à l'hectare est réalisée et le paiement est échelonné sur l'année. Les prix pratiqués vont de 330 à 380 euros de l'hectare. Afin de répondre au « contexte juridique » et aux attentes de leurs clients, trois contrats sont proposés : une convention de prestation de conseil, une convention de prestation de services, et un contrat de travaux d'entreprise agricole.

« Nous, on fait signer des contrats annuels. On veut que ce soit le plus souple possible. Que la personne en face n'ait pas l'impression d'être bloquée, comme il peut être bloqué avec un bail… Le contrat, on détaille ce qu'on fait. On détaille le coût, on détaille ce qu'on doit faire en temps et en pénalités, etc., enfin on explique un peu les choses basiques... et ce qui incombe aussi à la fois au client et à nous-mêmes. Au client, il doit nous fournir tout ce qu'il y a comme contrats particuliers, si c'est une zone de captage, tout ce qu'on a besoin pour gérer une exploitation. Et puis nous, on transmet au fur et à mesure aujourd'hui... ben les traitements. Avec les nouvelles réglementations, etc. etc., on doit prévenir à chaque passage de traitement ce qu'on fait, etc. » (Dirigeant de l'entreprise, entretien réalisé en juillet 2013)

Deux offres sont proposées par l'entreprise, l'une en « conseil stratégique », l'autre en « gestion d'exploitation agricole ». La première relève d'un accompagnement stratégique censé répondre « aux défis de demain » c'est-à-dire la recherche de rentabilité de l'exploitation agricole « dans un contexte politique et sociétal en grande mutation ». Cet accompagnement peut être global ou circonscrit à une activité particulière (itinéraire technique, réglementation, administratif, etc.). Une offre dite de « gestion d'exploitation agricole » est également proposée. Présentée comme permettant la conservation et la valorisation du patrimoine foncier par le propriétaire, elle permettrait notamment de valoriser la main-d'œuvre de l'exploitation « en la rendant disponible pour d'autres projets (diversification, commercialisation, projet personnel…) » ou de « préparer une transmission future ». La « solution » proposée repose sur un accompagnement dans le choix de l'assolement, la préconisation de l'itinéraire technique, les interventions culturales adaptées, le suivi des cultures. D'autres prestations optionnelles sont possibles, de la réception des facteurs de production (engrais, semences, phytosanitaires) au suivi administratif (cahier d'épandage, tenue des stocks, fiches parcellaires, aides à la déclaration PAC, etc.). Parce que cette formule ne va pas encore complétement de soi au sein de la profession, il est proposé « des devis gratuits et une discrétion assurée ».

1. Le nom de l'entreprise a été modifié.
2. La loi d'orientation agricole du 5 janvier 2006 va plus loin en soulignant que « tout preneur, quelles que soient les modalités juridiques d'exercice de son activité, peut participer à une opération d'assolement en commun » et « mettre les biens loués à la disposition d'une société comptant une personne morale parmi ses membres » (Letissier, 2007, p. 49). Ce nouveau dispositif juridique reconnaît et encourage le mouvement de dilution des entités familiales dans des groupes de grandes tailles au montage juridique complexe. Au centre de ces groupes, on trouve une société de base : la société en participation (SEP). Si celle-ci garantit l'autonomie juridique de chacune des exploitations constitutives de la SEP, elle peut depuis 2008 se voir reconnaître la qualité « d'agriculteur » et ainsi prétendre aux aides directes du premier pilier de la PAC. Les défenseurs de ce type de dispositifs le reconnaissent eux-mêmes, ceci pose immanquablement la question de l'activité censée être réalisée par les entreprises associées dans cette société (SAF, 2012, p. 204). Même si la SEP n'a pas de personnalité morale, pas de siège social, de patrimoine social ni d'emprunts, c'est bien elle qui réalise l'activité agricole. Les entreprises associées se contentent très souvent de participer à la gouvernance du groupe et ne répondent plus au critère de maîtrise du cycle biologique exigé par le Code rural (article L.311-1) pour définir une activité agricole (Purseigle *et al.*, 2018).
3. Site internet de l'entreprise.

ne réalise pas les prestations de travaux mais les organise pour le compte de ses clients : elle devient une tête de réseau de sous-traitants à l'échelle d'un territoire. Cette société emploie un personnel possédant une expertise à la fois agronomique et en matière de gestion d'exploitation, qui lui permet de se positionner en amont de la prise en charge des travaux agricoles, sur l'activité de conseil et de mise en relation client/ETA, qui dégage le plus de valeur ajoutée. En contrôlant les décisions d'un ensemble d'exploitations individuelles, une telle société peut avoir la main sur l'organisation de la production à l'échelle d'un territoire. La frontière est souvent ténue entre la prestation de travaux agricoles et le conseil stratégique, ou entre la gestion globale d'une exploitation et le contrôle stratégique. Nous rejoignons ici Hubert Cochet qui décrit « l'émergence d'entreprises de matériel à statut coopératif, embauchant des salariés et exploitant de très grandes surfaces, les agriculteurs devenant des actionnaires de ces structures, véritables pivots de très grosses exploitations agricoles ». Celles-ci constituent de « grandes unités de production s'affranchissant largement des frontières de l'exploitation familiale » (Cochet, 2008).

4.1.3. Des coopératives de collecte-approvisionnement et des CETA entrent aussi sur le marché de la sous-traitance

Parmi les autres acteurs traditionnels qui entrent sur le marché de la sous-traitance, nous avons repéré plusieurs coopératives agricoles de collecte-approvisionnement et des Centres d'études et de techniques agricoles (CETA).

Du côté des coopératives, dans un contexte de baisse tendancielle du nombre d'exploitations agricoles, le développement de la sous-traitance vise à fidéliser leurs adhérents mais surtout à préserver une capacité de collecte. Les enquêtes et observations de terrain montrent qu'elles jouent, à l'échelle de certains territoires, un rôle de plus en plus important dans l'organisation sociale et économique de la production agricole :

« On a beaucoup d'adhérents qui arrivent à la retraite mais n'ont pas forcément de successeur (…) Les technico-commerciaux font déjà ce travail sans que ce soit dit. Ils posent les bidons et ils disent voilà comment il faut les utiliser. » Cadre d'une coopérative, grand Sud-Ouest, octobre 2018

Les récents dispositifs législatifs instaurant, à terme, une séparation des métiers de la vente et du conseil, semblent contribuer à leur repositionnement sur de nouveaux marchés, dont celui de la gestion des cultures. Quelles que soient les régions, nos enquêtes indiquent que les technico-commerciaux se positionnent très souvent comme intermédiaires entre des ETA et des membres-adhérents souhaitant déléguer tout ou partie de leurs travaux culturaux. Si certains grands groupes coopératifs déclarent, selon les mots d'un président de coopérative que nous avons interrogé, ne pas rentrer « dans l'intimité des exploitations » et ne pas s'intéresser à la manière dont leurs adhérents gèrent leurs exploitations, il n'en demeure pas moins que les entreprises de travaux agricoles sont pour eux comme des « partenaires » qui « ne doivent plus avoir peur » de pousser leurs portes et de venir discuter avec eux[19] .

En raison de l'incapacité de certains adhérents à trouver des repreneurs ou à résoudre des difficultés technico-économiques, et face à de nouvelles formes de concurrence avec d'autres organismes stockeurs (OS), certains groupes coopératifs n'hésitent plus à proposer une nouvelle offre de services « à visage découvert ». C'est le cas notamment d'un grand

19. Entretien avec un président de coopérative le 1er février 2019 lors du congrès national de la FNEDT, et relaté dans « Les ETA sont des partenaires », *Entrepreneurs des Territoires Magazine*, n° 120, avril, p.10-12.

groupe coopératif du Sud-Ouest de la France, qui propose un service d'accompagnement de ses adhérents dans la gestion de chantiers de grandes cultures. Le pôle agriculture de cette coopérative s'est doté d'un chef de projet ayant une expérience dans la gestion de grands domaines, dans un autre contexte agricole. Ce dernier, avec l'appui d'un ingénieur agronome, ancien conseiller en centre de gestion, et de quatre chefs de culture référents, supervise la gestion de chantiers réalisés par une trentaine d'entreprises de travaux agricoles partenaires. Ce service concerne actuellement une centaine d'adhérents. Il s'est déployé sur 4 000 hectares de grandes cultures et a été récemment proposé pour des chantiers viticoles. Pour chaque adhérent faisant appel à ce service, la coopérative désigne un chef de culture référent qui décide conjointement avec l'exploitant de l'assolement et des productions. Facturé 50 euros de l'hectare, auxquels s'ajoute un pourcentage en fonction du résultat de la vente, ce service peut même offrir une expertise en assurance pour les adhérents qui le souhaitent. À l'issue de chaque campagne, un *reporting* est réalisé afin de mieux appréhender les résultats technico-économiques de l'exploitation[20].

Dans les Hauts-de-France, par le biais d'une de ses filiales (SARL spécialisée dans les activités de soutien aux cultures et employant six personnes), une autre coopérative propose depuis 2013 une « solution de gestion, complète ou à la carte » à ses adhérents. Avec un chiffre d'affaires de près de trois millions d'euros, ses activités reposent principalement sur de la vente de craie, des prestations d'épandage d'amendement, de semis et d'arrachage de betteraves. Certaines coopératives vont même jusqu'à créer des filiales commerciales[21] qui reposent sur une alliance entre trois types de partenaires : la coopérative elle-même, un centre de gestion et une entreprise de conseil en prestations agricoles. Ces filiales vont plus loin encore dans la construction d'un dispositif permettant de déceler très rapidement des défaillances économiques et/ou agronomiques. Située dans l'Est de la France, une coopérative enquêtée n'attend pas seulement que ses adhérents se tournent vers elle. Elle est, avec son partenaire centre de gestion, en mesure de repérer des situations qui nécessiteraient le recours à une prestation partielle ou totale de suivi des exploitations. Alertées, les équipes de technico-commerciaux se chargent ensuite de proposer l'offre de la filiale à l'agriculteur identifié. Au-delà de la gestion technique, organisationnelle, administrative, économique et réglementaire, la coopérative propose ici un contrôle de gestion et un bilan de campagne réalisés chaque année. Si ce contrôle de gestion est présenté comme un instrument permettant d'apprécier la pertinence de la prestation, il s'avère être un outil au service d'un suivi très rapproché des exploitations adhérentes. Par le biais de sa filiale et sur la base d'un programme technico-économique préalablement défini, la coopérative confie alors à une entreprise spécialisée en gestion d'exploitation et optimisation des systèmes de production le soin de réaliser le suivi et la mise en œuvre opérationnelle : définition des chantiers, réalisation des travaux culturaux, etc. Reconnue dans la région concernée pour son expertise, l'entreprise propose même des applications web permettant d'entrer toutes les données de l'exploitation et de les stocker. Indépendamment de sa participation à hauteur de 20 % dans cette filiale de coopérative, cette entreprise dispose d'un portefeuille de clients qui représente plus de 8 000 hectares de grandes cultures. Elle propose également à ses autres clients des outils de gestion de la collecte (gestion des productions à commercialiser, contractualisation des volumes avec les différents organismes stockeurs, suivi des stockages et déstockages, suivi permanent des cours, accès aux offres de marché pour ces derniers, etc.). Enfin, à l'instar d'un groupe coopératif situé au sud-ouest de Paris, certaines coopératives n'hésitent plus à racheter des entreprises de travaux agricoles par le biais de filiales.

20. Jacquemoud F., 2018, « Un copilote pour gérer les cultures », *Agrodistribution*, mai, p. 23 ; Jaquemond F., 2018, « Déléguer la gestion de ses céréales », *La France agricole*, n° 3751, 8 juin, p. 54-55.

21. Les filiales commerciales permettent aux coopératives de s'engager dans des activités en partenariat avec des entreprises privées pouvant générer d'importants profits.

Si de telles stratégies sont nouvelles pour les coopératives du secteur céréalier, elles ont fait leur apparition dès les années 1990 dans certaines régions viticoles comme la Provence. Confrontées au développement de l'urbanisation et au non-renouvellement des générations, certaines caves coopératives en proximité de villes, comme Aix-en-Provence, Brignoles ou Bandol, ont souhaité dès cette époque sécuriser leurs approvisionnements en créant des sociétés civiles d'exploitation agricoles ou des groupements fonciers mutuels (Le Gars et Roudié, 1996). Dans ce secteur, cette prise en charge directe des activités de production peut être pérenne ou temporaire. Elle va parfois de pair avec la mise en place d'outils de reprise progressive des unités de production par de jeunes viticulteurs. Comme nous l'avons constaté lors d'enquêtes réalisées en 2015 et 2016 dans le Roussillon, cette stratégie se développe également dans le secteur de la production arboricole et maraichère, où des coopératives rachètent des vergers d'arbres fruitiers dont la conduite est confiée à un chef de culture et des salariés.

Face à un manque de professionnalisation et aux difficultés rencontrées par le modèle familial d'exploitation, certaines associations interprofessionnelles (par ex. l'Association française interprofessionnelle de l'olive - AFIDOL France Olive), prônent l'implication des transformateurs (moulins privés et/ou coopératives) dans la prise en charge partielle ou totale des activités de production. Cet extrait du rapport moral du président de l'AFIDOL en témoigne :

« Nous devons passer d'une stratégie d'attente de l'approvisionnement à une stratégie d'intégration de l'amont. Finie l'époque où un transformateur se contentait d'attendre que l'oléiculteur apporte ses olives au moulin. Il faut intégrer dans nos têtes que le modèle agricole dans lequel nous vivons depuis 1945 est en train de disparaître. Si nous ne réagissons pas, nous disparaîtrons avec lui. Les nouvelles générations n'ont plus envie de « s'emmerder » après leur travail à tailler, traiter, récolter les oliviers hérités de leur père et de leur grand-père. Bien sûr, cette évolution est lente, pernicieuse mais elle est inéluctable (…) la filière oléicole du XXIe doit se bâtir autour d'oliveraies menées par des agriculteurs professionnels ou des prestataires de service associés à des pools de moulins privés ou coopératifs capables d'extraire, de stocker et de mettre en bouteilles dans des conditions optimales »[22].

Plus étonnant de prime abord, des organismes de conseil, comme des Centres d'études et de techniques agricoles (CETA), fondés à l'origine pour promouvoir une expertise agronomique et technique, se sont également positionnés, dès les années 2000, sur le marché de la sous-traitance agricole. Des exemples de ce type ont notamment été repérés en Île-de-France et en Normandie. En développant un service et des unités commerciales dédiées à la prise en charge de travaux agricoles, ces CETA souhaitaient à l'origine répondre à une demande d'adhérents sur le point de prendre leur retraite ou ayant subi un accident de la vie. On observe habituellement deux ensembles de pratiques : l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le compte d'adhérents au CETA (cas du CETA Agriactéa) et l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le compte d'ETA qui ont déjà leurs clients (cas du CETA Séméac).

Dans le premier cas, l'équipe est portée par deux ingénieurs en agriculture. Créé en 2006-2007, ce service travaille pour le compte de six exploitations, pour un total de 1 500 hectares. Au-delà du conseil et de l'expertise agronomique, cette prestation a été créée pour répondre à une demande de gestion intégrée d'exploitations agricoles[23]. Le profil des clients est diversifié, il s'agit de personnes ayant hérité d'une exploitation mais qui exercent

22. Nasles O., 2014, *Rapport moral du Président*, dans Rapport d'activités, Association française interprofessionnelle de l'Olive : https://afidol.org/oleiculteur/rapports-dactivite-lafidol/.

23. Les exploitations gérées sont ici dénommées « domaines agricoles » comme pour rappeler le caractère patrimonial de la démarche.

une autre activité, d'un client qui a développé en parallèle une activité de jardinerie et qui souhaitait se recentrer sur cette activité, ou d'un client institutionnel. Il y a enfin le cas d'un « grand nom » (de la finance/industrie) qui n'était pas satisfait des services offerts par l'ETA travaillant pour lui. Notons que sur ces six clients, la majorité faisait partie du CETA.

Contrairement aux coopératives agricoles, qui jouent de leur capacité à mettre en marché la production pour convaincre leurs adhérents ou clients, les CETA mettent en avant leur expertise technique. Après plusieurs décennies d'expérimentations permettant d'améliorer le rendement des parcelles, cette unité commerciale serait capable d'offrir un diagnostic plus fin sur la stratégie à suivre par l'exploitation (choix des cultures, assolements, etc.) et un service qui préserverait « l'indépendance » des exploitants. Même si la commercialisation des productions est ici exclue, il est proposé aux clients et aux ETA partenaires une mutualisation de l'achat des intrants afin de les faire bénéficier de prix avantageux. Deux types de contrats sont signés : un contrat entre l'ETA et l'exploitant et un entre l'exploitant et le service. Notons cependant que les deux contrats sont rédigés par le CETA Agriactéa. Ces contrats courent en général sur une durée de cinq ans. La définition du contrat débute par un audit général (de type agronomique), afin de minimiser la prise de risque pour les différentes parties prenantes du dispositif. Les tâches associées à ce service relèvent d'une prestation de conseil et d'une coordination des ETA : envoi des ordres d'intervention et vérification que « le travail soit bien fait ». Comme dans d'autres cas étudiés, il s'agit ici de gérer plusieurs ETA pour un client. Le cahier des charges pour l'ETA comporte une clause d'exclusion et un médiateur peut être nommé (expert foncier agricole auprès des tribunaux dont le nom figure dans le contrat), en cas de litige de paiement entre l'exploitant et l'ETA, ou lors d'une accumulation de litiges techniques (épandage de fongicides fait trop tard, etc.). Le contrat peut être reconduit pour cinq ans suite à une renégociation. L'agriculteur paie directement les ETA selon un tarif assez habituel dans la profession (environ 400 € par hectare pour du blé). Il rémunère par ailleurs Agriactéa pour le service d'assistance à maîtrise d'ouvrage (entre 60 à 100 € par hectare et par an). Ce tarif est calculé de manière « objective » selon la complexité de l'exploitation et selon le contenu de l'offre.

Le deuxième cas observé est celui d'un organisme de conseil normand, Séméac, qui a mis en place récemment une structure originale de prestation de services. Ici, le contrat lie Séméac à une ETA qui possède déjà son portefeuille de clients. Le « gestionnaire salarié » ou « *land manager* » est ainsi employé par un groupement d'employeurs lié à Séméac et « confié » à une ETA de grande taille qui réalise des travaux pour six clients différents. L'idée pour l'ETA est de mutualiser un salarié et de se libérer du risque lié aux décisions stratégiques (le coût des assurances étant pris en charge par Séméac).

Enfin, à côté des CETA, il est également à noter que dans le sud de la France (notamment en Occitanie ou en Provence), ont été créés des cabinets d'expertise agronomique ou œnologique, qui accompagnent non seulement les viticulteurs et les oléiculteurs dans le suivi technique mais également dans la gestion complète d'exploitations agricoles ou domaines. Là aussi, nous voyons que la frontière entre le conseil technique et la gestion est parfois ténue.

4.2. Nouveaux dispositifs, nouveaux arrangements contractuels, nouveaux métiers

La croissance du marché de la sous-traitance et de la délégation a conduit à la création de dispositifs et métiers nouveaux, adossés à de nouveaux arrangements contractuels et répondant à des objectifs multiples : sécurisation d'un approvisionnement en matières

premières agricoles dans un contexte de diminution du nombre d'actifs agricoles pour les uns, construction de nouveaux marchés de services grâce au numérique pour les autres.

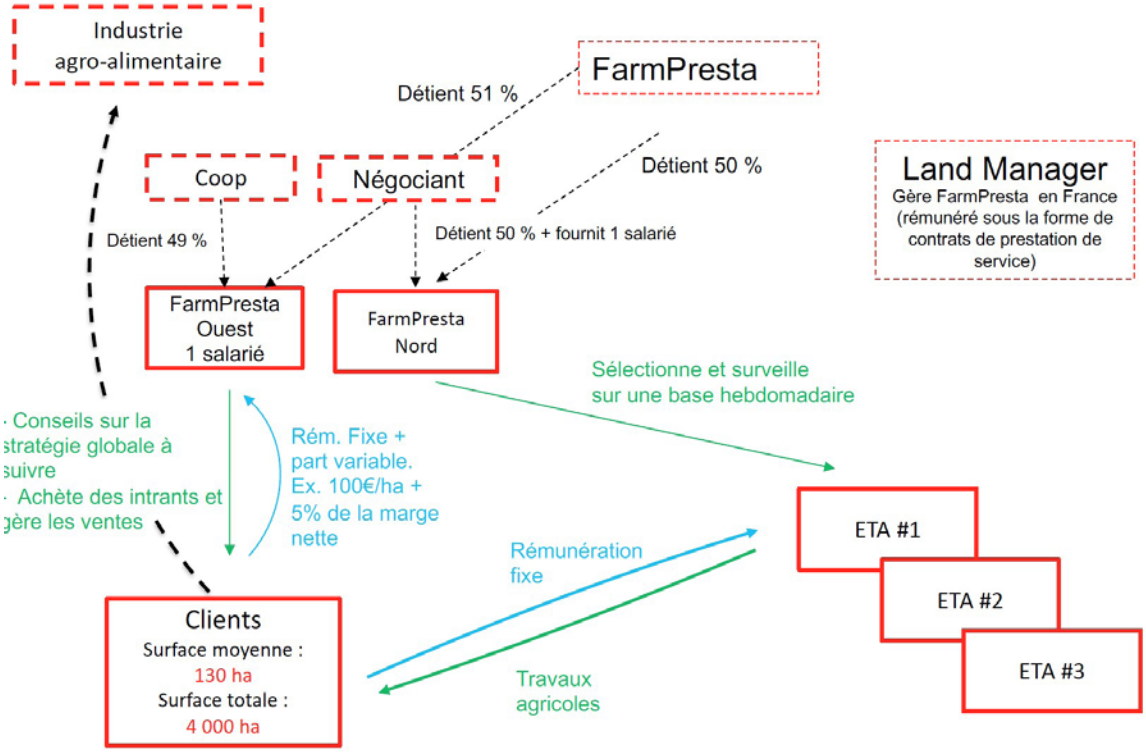
4.2.1. Quand des négoces et des sociétés de gestion agricoles proposent une sécurisation des approvisionnements industriels

Comme nous l'avons précisé par ailleurs (Purseigle *et al.*, 2017), il est courant, dans certaines régions céréalières ou de grandes cultures, de rencontrer de très grandes entreprises de travaux agricoles qui assurent et sécurisent la production, pour le compte d'industriels ne souhaitant plus contractualiser individuellement avec des exploitations agricoles. Pour certaines entreprises de prestation ayant intégré des fonctions de stockage et de négoce, la prise en charge de l'activité de production, sur plusieurs milliers d'hectares, entend permettre de faire jeu égal avec les industriels de la transformation, notamment sur certains marchés déficitaires comme celui de l'agriculture biologique. Le cas de l'entreprise gersoise Biopresta en est une illustration. Cette dernière produit des légumineuses (notamment des lentilles) et des céréales en agriculture biologique. À l'origine adossée à une exploitation agricole familiale, elle exploite aujourd'hui autour de 2 000 hectares. Elle compte une dizaine de salariés permanents dont six chauffeurs de machines agricoles et un mécanicien. Selon les choix culturaux et les pointes de travail, des salariés occasionnels ou un agriculteur « partenaire » disposant d'une plus petite exploitation viennent se joindre à cette équipe de permanents. Organisme stockeur et négoce, la société de prestation de travaux Biopresta vend directement ses récoltes à des industriels. Selon le dirigeant de cette entreprise, les coopératives sont incapables de fournir des lots de qualité comme les siens. Un autre exemple est l'entreprise landaise Seméis. Celle-ci gère plusieurs milliers d'hectares pour le compte de propriétaires de foncier agricole. Son cas est intéressant car elle possède un parc de matériel spécialisé qui lui permet de contractualiser avec une industrie d'agrofourniture pour la production de semences certifiées. Comme Biopresta, Seméis entend offrir à ses clients industriels français et européens un niveau de régularité dans l'approvisionnement, une qualité homogène des produits et une traçabilité et surtout des volumes qu'une exploitation de taille moyenne ne pourrait atteindre.

L'émergence, en France, de nouveaux dispositifs de sous-traitance, ne correspond pas uniquement au développement de grandes entreprises de travaux agricoles adossées à des exploitations, des négoces ou des coopératives. Elle renvoie également à l'apparition, en Europe, de dispositifs complexes d'externalisation des activités de production reposant sur des créations *ex nihilo* de sociétés de gestion d'exploitations agricoles. Ces sociétés aux allures de firme sont notamment présentes en Belgique, France et Grande- Bretagne. Créée en 1985 en Belgique par trois amis propriétaires fonciers, la société FarmPrest SA exploite sur le territoire national 10 000 hectares de terres dont 5 000 comme propriétaire de plein droit et 5 000 selon le modèle de l'exploitation déléguée. En Belgique, au-delà des actionnaires, l'entreprise mère fonctionne autour d'un directeur délégué ayant fait ses premières armes professionnelles dans le secteur de la « blanchisserie industrielle », de quatre personnes en charge de la gestion administrative et de six agronomes locaux répartis sur l'ensemble du territoire (trois en Wallonie et trois en Flandre) :

« J'ai des agronomes sur le terrain. Chacun a sa région. Et ces agronomes sont des coordinateurs indépendants, et ces coordinateurs indépendants sont responsables de la fixation, de l'assolement, de l'intervention sur le terrain, le suivi des interventions sur le terrain, le suivi des récoltes, le réseau dans le monde agricole et sont soutenus par une équipe administrative, qui s'occupe des différends avec les différents ministères. » (Directeur délégué de FarmPrest Belgique, avril 2017)

Figure 7 - **Schéma organisationnel d'un nouveau dispositif de prestation : FarmPresta**



Source : schéma réalisé par les auteurs, avec l'appui de Sébastien Billows, à partir des données d'enquêtes de terrain réalisées en 2012 et 2017

Même si FarmPrest dispose en Belgique d'un statut d'exploitant agricole, la société ne possède pas pour autant un parc de matériel. Comme ses clients, elle confie les travaux des 5 000 hectares dont elle est propriétaire à des entreprises de travaux ou d'autres agriculteurs. Ce partenariat avec un ensemble d'ETA sélectionné par elle-même lui permet d'acquérir une grande flexibilité : gestion relativement aisée de l'agenda des travaux en fonction des demandes, accès à un parc de machines diversifiées dont certaines sont équipées de technologies dernier cri sans avoir à supporter l'investissement, etc.

Depuis 2012, FarmPrest est implantée dans la moitié nord et dans l'ouest de la France. Coordonnées par un *land manager* rémunéré *via* des contrats de prestation de services, les activités de FarmPrest se déploient dans notre pays selon un modèle différent de celui mis en place en Belgique. Ne possédant pas de terres en nom propre dans l'Hexagone, FarmPrest Belgique a créé en France deux sociétés. L'une en association avec une coopérative de l'Ouest, dont elle détient 51 % du capital, l'autre avec un négociant du Nord de la France où elle détient 50 % des parts. À elles deux, FarmPrest Ouest et FarmPrest Nord gèrent actuellement 3 250 hectares pour le compte de 19 clients : investisseurs, propriétaires ou agriculteurs qui souhaitent déléguer la gestion et l'exercice des activités de production agricole (figure 7).

Comme on peut le lire sur son site Internet ou sa plaquette publicitaire, le slogan de FarmPrest tient en une phrase : « Exploitez vos terres autrement ». Tout comme le font certaines grandes entreprises des secteurs industriels ou commerciaux, le développement durable est pour FarmPrest un argument commercial de poids. Si son métier « est d'assurer

la rentabilité et la pérennité des exploitations agricoles », son objectif est d'atteindre « une triple performance : économique, sociale et environnementale sur les terres »[24] qu'elle gère. La question environnementale est un élément déterminant dans la conquête par la firme d'une nouvelle clientèle agricole. FarmPrest entend « aborder l'agriculture d'un œil critique avec une vision durable et une approche pratique », en appliquant « sur toutes les terres une agriculture juste et responsable ». Elle propose en France une large gamme de services : audit d'exploitation agricole, gestion intégrale (technique, administrative et financière) de l'exploitation, études environnementales, recherche de partenaires industriels autres que les organismes stockeurs locaux pour assurer une valorisation supérieure des productions et diversifier les assolements, service notarial et juridique spécialisé en droit rural, etc.

Dans ces nouveaux schémas de prestations, l'offre associée d'un service de conseil « global » et « sur mesure » constitue un atout majeur pour se différencier des entreprises de travaux agricoles classiques. Il y a tout à la fois conseil stratégique d'entreprise, conseil patrimonial et conseil agronomique, et ce à différents moments clefs du développement de l'entreprise. Tout comme en Belgique, FarmPrest délivre à ses clients français des conseils sur la stratégie globale à suivre, réalise pour eux les achats d'intrants et gère les ventes de leurs productions agricoles. D'autres prestataires étudient, avec leurs clients, comment gérer de manière optimale leur exploitation tout en répondant aux nouvelles contraintes du premier pilier de la PAC. Pour cette prise en charge globale des exploitations clientes, sur la base d'une rémunération fixe à laquelle s'ajoute une part variable (100 €/ha + 5 % de la marge nette) FarmPrest sélectionne des entreprises dont elle supervise hebdomadairement l'intégralité des travaux agricoles par le biais de *land manager*s. Dans chacune des sociétés françaises détenues par FarmPrest Belgique, nous retrouvons ces gestionnaires coordinateurs qui servent d'interface entre la société de gestion, les propriétaires qui délèguent totalement la gestion de leur exploitation et un ensemble d'ETA qui interviennent sur la base d'un « bon de travail ».

Ainsi, comme dans le secteur du bâtiment et travaux publics, nous voyons apparaître en agriculture un nouvel « ensemblier », réunissant les figures du « maître d'ouvrage » (l'agriculteur propriétaire foncier), du « maître d'œuvre » (l'ETA) et de « l'assistance à maîtrise d'ouvrage » (FarmPrest). FarmPrest ne s'appuie pas sur un parc de matériel en propre, mais sur des entreprises de travaux et de prestations agricoles. Elle ne réalise donc pas les prestations mais les organise pour le compte de ses clients. Interlocuteur unique auprès de ses clients, FarmPrest est à la tête d'un réseau de sous-traitants qu'elle fait intervenir selon les besoins. Comme donneuse d'ordres, elle peut ainsi mobiliser jusqu'à dix entreprises spécialisées pour le compte d'un seul client, les semis étant réalisés par l'une, les traitements phytosanitaires, l'irrigation et la moisson par d'autres. Disposant d'un « département administratif », FarmPrest rédige les déclarations PAC signées ensuite par le propriétaire ou ledit exploitant agricole. Les données des fiches parcellaires, des plans de fertilisation ou du suivi des mesures agro-environnementales sont enregistrées dans un logiciel permettant « de gérer les terres et les prairies comme un réel asset financier »[25]. La maîtrise du foncier et la valorisation de la main-d'œuvre familiale rendue « disponible pour d'autres projets (diversification, commercialisation, projet personnel…) » sont les deux arguments avancés par ces sociétés de conseil-gérance.

FarmPrest n'est en France qu'un exemple parmi d'autres. Sur un modèle équivalent, des sociétés de gestion de type commercial sont créées, dans le secteur des grandes cultures ou de la viticulture, pour assurer la gestion et la gérance d'exploitations en quête

24. Plaquette commerciale FarmPrest France.
25. Plaquette commerciale FarmPrest France.

de repreneurs ou rachetées par des investisseurs. Souvent expérimentées dans la conduite d'exploitations de grande taille, ces firmes parfois invisibles pour l'administration et l'appareil statistique proposent d'accompagner des entreprises individuelles dans l'élaboration de leur stratégie, tout en mettant en place de gigantesques assolements en commun. Les économies d'échelle réalisées sont présentées comme « des conditions avantageuses pour l'achat des intrants et la vente des produits agricoles »[26]. À l'instar des firmes de production industrielle, les entreprises comme FarmPrest négocient directement avec les grandes firmes de l'agrofourniture ou de l'industrie agroalimentaire à qui elles garantissent des surfaces de production.

Si, dans un pays comme la France, le développement des activités de sous-traitance et de délégation de l'activité agricole à de nouveaux *consortia* aux allures de firmes commerciales peut surprendre, ces activités sont plus anciennes et très répandues dans d'autres pays européens comme le Royaume-Uni. Outre-Manche, l'entreprise Emil's spécialisée dans le conseil agronomique privé, gère 56 000 hectares pour le compte de 160 clients et propriétaires. Disposant d'une agence dédiée aux investissements agricoles et à la prise en charge des travaux, Emil's sélectionne *via* des appels d'offres d'importantes entreprises nationales de sous-traitance (*contractors*) et surveille leur performance pour le compte de ses clients. Ces derniers confient la stratégie et le financement de leur exploitation à Emil's qui perçoit une rémunération fixe. Les grandes agences de sous-traitance qu'elle sélectionne supervisent les travaux réalisés par des entreprises locales, achètent les intrants et gèrent les ventes. Elles sont directement rémunérées à la performance par les exploitants/propriétaires.

À côté de ces sociétés de gestion, apparaît une figure inédite d'entrepreneurs qui, parallèlement à leur profession principale (agriculteur, conseiller-salarié d'une coopérative agricole, etc.), offrent en *freelance* et à distance une large gamme de services. Ces nouveaux types de gestionnaires travaillent principalement pour le compte de clients faisant partie de leurs réseaux d'interconnaissance et ils adaptent au cas par cas leurs prestations. Leur travail à distance a été dernièrement facilité par l'arrivée de nouveaux outils numériques (applications pour smartphone permettant de gérer à distance certaines opérations culturales). Ils peuvent ainsi prendre en charge, selon la demande, l'ensemble des opérations techniques ou uniquement des tâches administratives et de conseil (optimisation des décisions techniques en fonction de la PAC, etc.). Certains d'entre eux jouent également le rôle de régisseur d'une exploitation en délégation intégrale. Généralement multi-compétents, ils peuvent aussi s'associer à d'autres entreprises locales pour compléter leur palette d'expertises. Du fait de la dissociation opérationnelle entre propriété, capital d'exploitation et travail, ce type d'entreprises et d'entrepreneurs de services ouvrent la voie à des formes d'agricultures sans agriculteurs (Hervieu et Purseigle, 2013).

4.2.2. De nouveaux arrangements contractuels

L'analyse des arrangements contractuels entre les prestataires de services et les agriculteurs permet d'aller plus loin et de cerner les facteurs conduisant ces derniers à préférer la délégation intégrale au fermage ou à l'embauche d'un salarié (tableau 4). La propension à déléguer intégralement est d'autant plus forte que l'exploitant exerce le métier d'agriculteur à titre secondaire, ou qu'il a développé un atelier d'élevage ou une diversification (tableau 5). Avec un contrat généralement annuel reconduit tacitement, la simplicité et la

26. Plaquette commerciale FarmPrest France.

souplesse des relations contractuelles constituent, pour une majorité des agriculteurs enquêtés, les principales raisons de l'adhésion, et ce malgré le coût relativement élevé du service, notamment lorsqu'il engage un intermédiaire. Le prix n'arrive d'ailleurs qu'en sixième position des critères de choix d'une ETA, après la confiance, la proximité, la compétence technique, l'efficacité et le matériel (figure 5). Le paiement du service est déterminé à l'hectare. Il comporte une part fixe (environ 75 %) et une part variable (25 %). La part fixe dépend des régions, de 400 € à 500 € par hectare, en fonction du marché de la sous-traitance, des services fournis en supplément, de l'expertise agronomique et économique (conseil d'un assolement et itinéraire technique en fonction des débouchés ou des incitations PAC), du suivi administratif jusqu'à la gestion complète de l'exploitation. La part variable est fonction des résultats de la campagne, avec généralement une indexation sur la marge nette de chaque culture pour la campagne concernée. Les achats d'intrants ainsi que la commercialisation de la production sont souvent inclus dans le contrat de prestation, car cela permet des économies d'échelle, mais aussi de faciliter l'organisation du travail puisque le prestataire peut gérer l'ensemble des exploitations-clientes comme une seule. Une telle structure de paiement du service aide à répartir le risque de production et de marché entre le prestataire et le client, et incite le prestataire et l'intermédiaire à optimiser leur performance économique dans la conduite de l'exploitation. Elle facilite aussi les relations avec les acteurs en amont (agrofourniture) et en aval de la production (coopératives, négociants, industries de transformation, etc.). Notons qu'à côté des éléments chiffrés, la qualité de la relation de délégation dépend également des garanties apportées par le prestataire (objectifs de moyens et aussi de résultats) et de la palette de ses compétences agronomiques (conventionnelles et alternatives) et de conseil (technique et stratégique). À titre d'exemple, dans tous les départements de la région Centre-Val de Loire, la surface de grandes cultures déléguées intégralement est estimée à plus de 14 000 hectares en 2010. Ceci provient du fait que les terres y ont un potentiel de rendement élevé, permettant au propriétaire foncier et au prestataire de construire une relation gagnant-gagnant venant concurrencer le fermage. Cette relation est d'autant plus solide que le propriétaire de l'exploitation n'a aucun investissement lourd à amortir, qu'il conserve son statut d'agriculteur et perçoit les aides PAC, tandis que le prestataire peut, de son côté, rationaliser le travail en pensant un assolement global pour l'ensemble des parcelles déléguées, jouer sur les économies d'échelle pour négocier les contrats de leasing-vente de machines agricoles et d'achat d'intrants, et agglomérer l'offre pour intéresser les négociants et industriels de l'aval :

« Je suis le seul maître à bord, et le gars qui vient chez moi, le client qui vient me voir, il faut qu'il accepte mon mode de fonctionnement. S'il me dit «moi je veux que mon blé soit sur ma parcelle, que mon maïs soit sur ma parcelle ...», je lui dis «écoutez, je ne suis pas le bon fournisseur pour vous». Ça, je ne saurai pas faire. […] et j'optimise les coûts d'achat parce qu'on a un groupe, donc on a une certaine surface, donc on a un certain poids par rapport à nos fournisseurs, et j'optimise aussi un petit peu les prix de vente par rapport à la gestion, enfin, les interventions sur Euronext, etc. » (Prestataire opérant en Champagne-Ardenne enquêté en février 2013)

« Créer de la valeur, c'est mon obsession. Je vais répondre à la demande, fidéliser mes salariés, fidéliser les contrats. Je ne fais pas du one shot. Je fais du conventionnel, je fais du bio, je travaille avec des logiciels comme Isagri et je fais du volume pour concurrencer la coopérative du coin. » (Prestataire opérant dans la région Centre, enquêté en juin 2019)

Mais ceci n'est pas toujours le cas et sur certains territoires, comme en Haute-Garonne, où la concurrence est forte entre ETA, où les parcellaires sont morcelés et les rendements fortement variables d'une année à l'autre, la rentabilité de ce service n'est alors garantie ni pour l'ETA, ni pour le client.

Tableau 4 - **Caractéristiques de deux contrats-types de délégation intégrale**

	Contrat A	Contrat B (avec intermédiaire entre client et ETA)
Objet	Prestation intégrale de services avec une prise de risque financier partagée	Réalisation de travaux agricoles de la préparation du sol jusqu'aux derniers travaux avant la récolte
Opérations concernées	•En cours de campagne : ensemble des opérations culturales (travaux des sols, semis, traitements, épandages, récolte et transport) + tour de plaine ; gestion des approvisionnements ; gestion des emballages vides des produits phytosanitaires ; appui administratif PAC •En fin de campagne : bilan ; conseil et préparation de la campagne suivante (choix des assolements, etc.)	•Prestataire : décompactage, déchaumage, labour, semis, rouleau, épandages, pulvérisations, broyage, moisson •« Intermédiaire » : choix des assolements, suivi technique, gestion de l'achat des intrants et de la vente des récoltes, gestion administrative (déclaration PAC, plans d'épandage et de traitement, suivi des mesures agro-environnementales)
Durée du contrat	Campagne de l'année n, reconductible tacitement	2 contrats : l'un liant le client à l'intermédiaire et l'autre liant le client et l'ETA prestataire Campagne de l'année n, reconductible tacitement
Principaux engagements des parties prenantes	•Prestataire : intervenir après prise de décision conjointe avec le client (assolement, produits et quantités) ; réaliser l'ensemble des opérations nécessaires à l'obtention d'une récolte optimale ; respecter les normes en vigueur (conditionnalité PAC et réglementation Certiphyto) ; proposer des pratiques alternatives •Client : payer la prestation ; s'engager à acheter les intrants préconisés	•ETA prestataire : intervenir dans les meilleurs délais selon le contrat de culture connexe, à son compte avec son matériel et son personnel ; utiliser un matériel entretenu et réglé de façon à obtenir la meilleure efficacité possible et conforme à la réglementation en vigueur •Intermédiaire : gérer les parcelles ; optimiser la conduite technique et administrative •Client : confier la gestion des parcelles à l'intermédiaire; payer toutes les factures liées aux opérations de culture et la prestation de l'intermédiaire
Modalités de paiement	•Part fixe : tarif forfaitaire par hectare •Part variable : indexée sur la marge nette de l'exploitation (= produits des récoltes – les coûts intrants et – les aides PAC) et calculée après production de l'ensemble des factures des produits et des charges de la culture	•Frais de montage du dossier •Part fixe : tarif forfaitaire par hectare •Part variable : un % de la marge nette de la production (= produits des récoltes – les coûts intrants – les aides PAC – les frais de sous-traitance)
Communication	•De bouche à oreille sur « transparence, expérience, confiance, souplesse, respect de l'environnement »	•Plaquette, salons professionnels sur « transparence, discrétion, expertise, respect de l'environnement, sécurité du revenu, économies dégagées et marge »

Source : Tableau réalisé par les auteurs à partir des données d'enquêtes de terrain réalisées entre 2012 et 2017

Tableau 5 - **Déterminants de la propension à déléguer intégralement**
Régression logistique avec R à partir des données du sondage OTEXA

	Propension à déléguer intégralement	
Age	0,003	(0,004)
Agriculteur à titre secondaire	0,501**	(0,254)
Part du foncier en propriété	- 0,033	(0,089)
Nombre d'associés	0,219	(0,169)
Présence de main-d'œuvre familiale	0,147	(0,205)
Présence d'un gérant	- 0,018	(0,324)
Présence d'activités de diversification	1,004***	(0,345)
Surface en grandes cultures	- 0,173**	(0,076)
Surface en arboriculture	- 0,040	(0,074)
Surface en maraîchage	- 0,521**	(0,239)
Surface en vigne	0,087	(0,114)
Surface en cultures spéciales (plantes aromatiques, semences, etc.)	0,610*	(0,314)
Surface en cultures fourragères	0,277	(0,199)
Surface en prairies permanentes	- 0,112	(0,142)
Taille du troupeau bovin lait	1,631**	(0,670)
Taille du troupeau bovin viande	0,446**	(0,205)
Taille du troupeau ovin	0,574*	(0,322)
Taille de l'élevage de volaille	0,426*	(0,231)
Taille du troupeau caprin	- 0,629	(0,407)
Constante	1,731***	(0,243)
Nombre d'observations	1 087	
Log Likehood	- 419,542	
Akaike Inf. Crit.	879,083	

*p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,001

Source : calculs réalisés par les auteurs avec les données du sondage OTEXA (2018-19)

« Ici dans le Lauragais, on ne peut pas être vraiment entrepreneur. Tout le monde a ses machines, même ceux qui ont 20 hectares. Il y a trop d'argent avec un matériel surdimensionné. Tout le monde fait de la sous-traitance à des prix très bas. Je ne recrute pas de nouveaux clients en « A à Z » surtout s'ils ont des petites parcelles éparpillées partout. On rentre juste dans nos frais mais on n'arrive pas à rémunérer le travail. Je préférerais avoir les terres en fermage mais les gens n'aiment pas le fermage par ici. » (Agriculteur ayant une activité de prestation en Occitanie, enquêté en avril 2017)

Par ailleurs, selon les témoignages des ETA et agriculteurs enquêtés, à côté des risques classiques de production et de marché, qui peuvent être plus ou moins pris en charge dans les termes du contrat, déléguer intégralement comporterait pour l'agriculteur des risques inhérents à la nature de la transaction, à savoir un risque de requalification du contrat en bail à ferme, ou encore de perte du statut d'exploitant et donc des aides PAC. Malgré cela, en raison de la souplesse des contrats de délégation intégrale, des services connexes et des garanties qu'elle met en avant, l'agriculteur propriétaire des terres mais n'exploitant plus préférera avoir recours à cette délégation intégrale dans l'attente d'une hypothétique reprise ou d'une vente éventuelle. De fait, il n'est pas rare de voir, dans le cadre d'une relation durable de délégation, certaines grandes ETA acquérir des parts dans le capital d'exploitations ayant un statut juridique de type sociétaire (SCEA notamment), et devenir un associé co-gérant de ces dernières. Ce faisant, elles chapeautent de nouvelles entités productives « invisibles » composées d'un ensemble d'exploitations en délégation intégrale (Nguyen *et al.*, 2017 ; Purseigle *et al.*, 2019).

4.2.3. Le numérique au service de la sous-traitance

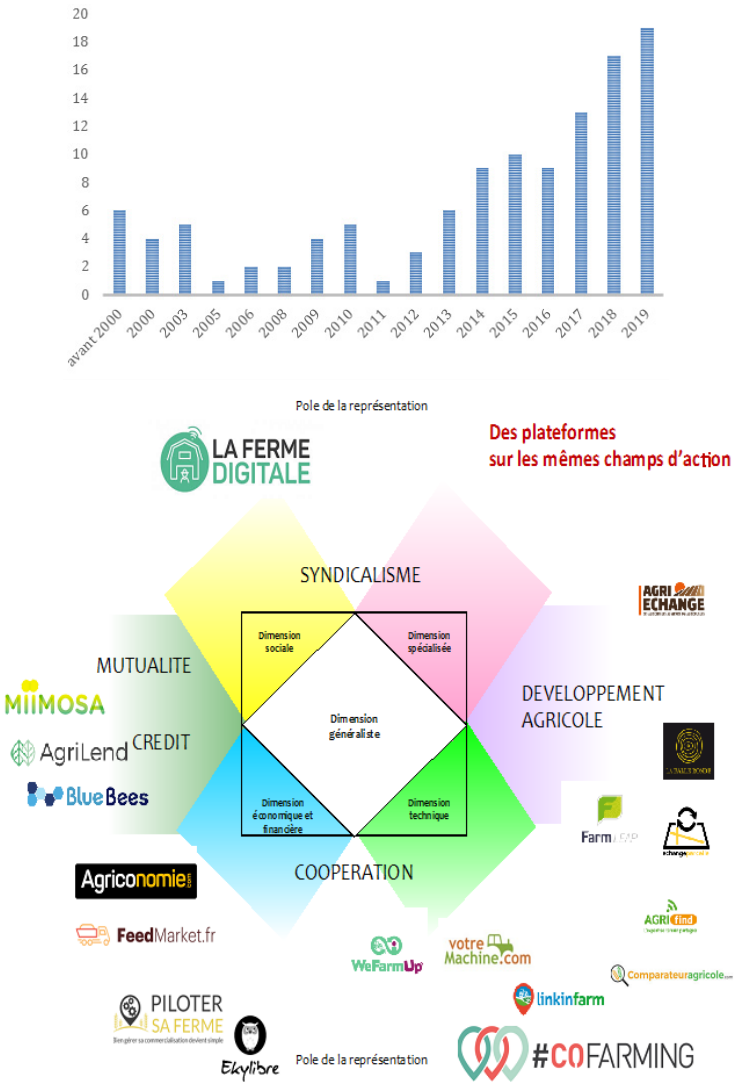
Depuis une dizaine d'années, de nombreuses plates-formes d'intermédiation des échanges ont émergé, en investiguant les mêmes champs d'action que les organisations professionnelles agricoles et les entreprises classiques : financement, conseil et formation, achat d'intrants, recrutement de main-d'œuvre, location ou achat de matériel, gestion des coproduits, commercialisation et logistique, mais également prestation de services (Brailly *et al.*, 2018). Dans la grande majorité des cas, ces plates-formes ambitionnent de mettre en relation des agriculteurs avec d'autres agriculteurs (location de matériel ou échange de parcelles par exemple) ou avec d'autres professionnels (prestataires de services).

En mars 2019, il a été possible de recenser 101 plates-formes de services de type *B-to-B*[27] (Brailly *et al.*, 2018), dédiées au secteur agricole (figure 8). Bien que les premières d'entre elles aient été créées au tournant des années 2000, ce n'est qu'à compter de 2013 que leur nombre augmente significativement et que leur champ d'action se diversifie considérablement. Par les services qu'elles proposent, elles entrent en concurrence plus ou moins frontale avec des organisations professionnelles agricoles et d'autres entreprises, déjà en place, proposant depuis longtemps des services similaires.

Il existe en 2019 sept plates-formes qui proposent soit de mettre en lien prestataires et clients, sur tout le territoire français, soit de réaliser elles-mêmes la prestation en proposant à la location à la fois le matériel et le chauffeur. Comme dans l'exemple ci-dessous, les enquêtes réalisées auprès des fondateurs de ces plates-formes aident à mieux comprendre les jeux de concurrence et de collaboration entre plates-formes et acteurs traditionnels de la sous-traitance.

27. Parce qu'elles relèvent d'une logique différente du fait de leur orientation *Business to Consumer*, nous avons exclu de notre analyse les plateformes de commercialisation directe auprès du consommateur tout comme celles reposant sur un seul vendeur et celles, aux allures de blogs, fondées sur des échanges de connaissances.

Figure 8 – **Essor des plateformes numériques agricoles**



Source : Brailly *et al.*, 2019, à partir des données Infogreffe

Créée en 2017, *ConnectingFarm* est une plate-forme dont le but est de faire le lien entre agriculteurs et prestataires de travaux agricoles (ETA). Son objectif est « de simplifier, sécuriser et fiabiliser la mise en relation entre les agriculteurs et leurs prestataires de travaux »[28]. Elle s'adresse à des exploitants ne possédant ni la main-d'œuvre formée ni le matériel nécessaire à la réalisation de leurs travaux. Tout comme d'autres plates-formes, celle-ci permet de réduire les charges matérielles d'équipement non utilisé. Côté prestataires, elle s'adresse particulièrement à ceux souhaitant accroître leur visibilité. C'est en effet un moyen facile pour être rapidement mis en relation avec différents clients. Les prestataires s'inscrivent sur le site en indiquant leurs offres (outils, prix, disponibilités), pendant que les agriculteurs à la recherche d'un prestataire indiquent les caractéristiques des travaux à réaliser.

28. Plaquette de publicité de *ConnectingFarm*.

Cette jeune *start-up* a été cofondée par deux ingénieurs agricoles. Forts de leurs expériences, respectivement dans le secteur du machinisme agricole et de directeur de projet digital au sein d'une entreprise internationale, ils souhaitent aider les prestataires de travaux agricoles et les agriculteurs à « mieux vivre de leur métier en fluidifiant leurs échanges » (*ConnectingFarm*, 2018). Les valeurs phares de leur entreprise seraient l'esprit du collectif et le partage, tant de savoirs que de machines agricoles. Cette plate-forme est particulièrement active en Normandie, région où elle a vu le jour, mais commence à déployer son offre dans toute la France. Après avoir, en 2018, remporté le trophée de l'économie normande dans la catégorie « innovation », cette plate-forme a réalisé une importante levée de fonds lui permettant de poursuivre son développement. Elle repose aujourd'hui sur quatre associés et prend la forme d'une holding.

La plate-forme *ConnectingFarm* se démarque des autres grâce à plusieurs fonctionnalités, rendues possibles par l'outil numérique mais aussi par des partenariats spécifiques. Tout d'abord, elle permet aux agriculteurs de dessiner et circonscrire la parcelle où auront lieu les travaux, afin de faciliter la communication avec le prestataire. Cette plate-forme entend ensuite modifier le rapport de forces entre ETA et exploitants agricoles en offrant la possibilité aux clients de choisir leur prestataire au sein d'un répertoire rassemblant plus de 14 000 ETA à travers la France. La possibilité de visualiser l'ensemble des prestataires agricoles et leurs caractéristiques permettrait également aux agriculteurs de mieux évaluer et gérer les travaux à venir sur leur exploitation, et donc de s'assurer de la disponibilité de la main-d'œuvre au bon moment. De la même manière, *ConnectingFarm* offre aux prestataires des services de communication et un outil de gestion de leurs activités de sous-traitance (facturation automatisée et suivie en temps réel). Un autre objectif de la plateforme est de déployer la prestation en assurant une certaine sécurité tant pour le client que pour le prestataire. Le client dispose ainsi de plusieurs options de paiement et il peut avoir accès à des prêts de campagne pour financer les travaux dans les temps grâce à un partenariat avec une des banques leader sur le marché agricole. La dernière fonctionnalité proposée par *ConnectingFarm* est la gestion et la valorisation des données des parcelles et de l'exploitation, avec un objectif d'optimisation des interventions aux champs et de conseil global. La proposition de valeur de *ConnectingFarm* croise trois registres : « agrégation de données », « coordination de travaux » et « suivi administratif et technique ».

Même si leur modèle économique est encore à l'épreuve, les plates-formes comme *ConnectingFarm* suggèrent que la transition numérique gagne le marché de la sous-traitance et de la délégation, en lui conférant une nouvelle facette grâce à la mise en relation directe des acteurs (et donc à leur mise en concurrence), et en développant une offre multi-services. La création de systèmes experts, permettant l'harmonisation des données collectées par différents types d'équipements et personnes, leur ouvre des perspectives nouvelles en matière de services de conseil. Toutefois, des interrogations demeurent quant à la définition de la propriété des données et de leurs usages. Comme pour les ETA, l'offre de conseil devient une composante stratégique de la sous-traitance, grâce à une meilleure valorisation du service et un renforcement de la relation client/sous-traitant.

Conclusion : l'essor de la sous-traitance, un marqueur majeur des mutations agricoles ?

L'émergence de grandes entreprises agricoles intégrées emprunte au secteur industriel des formes de rationalisation et de « gestionnarisation » inédites (Purseigle *et al.*, 2017). Mais à côté d'elles, le développement accéléré de la sous-traitance ne serait-il pas le marqueur de la tertiarisation d'une partie du secteur de la production agricole et de l'émergence de nouveaux réseaux d'exploitations ? La tertiarisation de l'agriculture française ne constituerait-elle pas un mouvement, certes peu visible, mais beaucoup plus profond que celui d'industrialisation des unités de production, décriée dans les médias ? Nos travaux nous amènent à le penser. Alors que le phénomène est plus tardif en agriculture, il épouse des contours parfois similaires à ceux observés dans les secteurs industriels et des services. Des chefs d'exploitation délèguent aujourd'hui de plus en plus, pour créer des avantages comparatifs : optimisation des coûts, recentrage sur leur cœur de métier, accès à de nouvelles pratiques et compétences, etc.

Pour autant, la sous-traitance dans le secteur agricole présente aussi des caractéristiques singulières. La première consiste à sous-traiter des opérations qui engagent des actifs spécifiques (équipements de précision et/ou des compétences spécialisées), comme le traitement, l'épandage, le semis direct ou encore le suivi de l'agnelage. Il est fort probable que le contexte socio-économique et règlementaire actuel du secteur agricole, et le coût croissant des technologies, aient déplacé les seuils de rentabilité de certains investissements, conduisant les exploitants à privilégier la sous-traitance. Transition vers une agriculture à bas intrants et transition numérique, au travers des effets indirects et non intentionnels des exigences réglementaires et des politiques publiques associées, ne constitueraient-elles pas finalement un terreau favorable au développement de la sous-traitance ?

La deuxième singularité a trait aux préférences de l'agriculteur lorsqu'il agit selon une logique entrepreneuriale, mais aussi selon une logique purement patrimoniale. C'est cette dernière qui est à l'origine d'une pratique inédite dans le monde de la sous-traitance, à savoir la délégation intégrale de l'exploitation. Elle va au-delà d'une simple délégation des opérations techniques et conduit à confier la gestion de l'entreprise à un tiers. La profession agricole vivrait là une véritable rupture, non seulement dans l'organisation du travail à l'échelle de l'exploitation et du territoire, mais également dans l'exercice du métier d'agriculteur. Ce phénomène, relativement nouveau en France, l'est moins dans d'autres pays européens, comme le Royaume-Uni et la Belgique, touchés avant la France par le déclin démographique des actifs agricoles.

Ces stratégies ne sont pas neutres au regard du renouvellement des exploitations familiales. Si elles pallient des transmissions familiales incomplètes, elles ouvrent aussi la voie à des formes d'agriculture où la dimension familiale perd sa centralité. Les dissociations entre terre, travail et capital, opérées par ces formes de délégation, constituent des éléments de dépassement de l'organisation familiale du travail en agriculture, vers une agriculture de type sociétaire portée ou opérée par des acteurs non familiaux.

Parallèlement, le développement de la sous-traitance et de la délégation traduit de nouvelles voies d'entrée dans le métier, pour des jeunes issus de familles agricoles et pour qui la transmission de père en fils ne va plus de soi, ou encore pour ceux qui n'en sont pas issus et qui décident d'exercer un métier agricole sans pour autant vouloir ou pouvoir s'installer comme chef d'exploitation. Pour tous ces jeunes, ces voies singulières peuvent se révéler attractives, en raison non seulement du statut de salarié mais aussi de la flexibilité de carrière qu'elles offrent, mais à la condition qu'elles soient accompagnées par des formations appropriées et des conditions d'emploi favorables.

Au-delà de la question de l'évolution des formes d'organisation du travail en agriculture, et de leur coexistence, ce nouveau contexte conditionne la mise en place des projets stratégiques portés par les organisations professionnelles agricoles. En effet, il pose la question des nouvelles formes de coopération au service de projets individuels[29], des formes souvent plus flexibles et plus diversifiées, de la production à la commercialisation : groupements fonciers agricoles investisseurs, groupements d'intérêt économique d'approvisionnement, société civile laitière, CUMA intégrale, assolement en commun, SARL de commercialisation, groupement d'employeurs, etc. Ces formes répondent à des objectifs multiples (économies de gamme et d'échelle, pilotage par la valeur ajoutée, organisation du travail, conservation d'un patrimoine par sortie partielle ou totale du métier).

Nous pensons que l'externalisation du travail agricole et le développement de la sous-traitance en agriculture interagissent avec trois registres d'action des organisations professionnelles agricoles. Le premier est celui des relations aux adhérents : la mise en place de nouveaux dispositifs productifs en agriculture pose la question de l'interlocuteur pertinent. Qui est-il ? Entre celui qui possède et celui qui fait, lequel peut être encore considéré comme interlocuteur de l'organisation professionnelle (notamment les coopératives) ? Le deuxième registre concerne les nouvelles fonctions productives que pourraient intégrer ou renforcer certains partenaires : l'évolution des formes d'organisation de la production et l'offre de conseil qui l'accompagne ne constituent-elles pas un nouveau marché pour les organisations professionnelles, les coopératives, les firmes de l'agrofourniture ? Enfin, le dernier registre est celui de la gouvernance : ces nouveaux acteurs de la production agricole peuvent-ils être intégrés à la gouvernance de certaines organisations professionnelles et leurs représentants à celle d'interprofessions ?

La croissance de la sous-traitance et de la délégation intégrale ne bouscule pas uniquement les professionnels du secteur. Alors même que se discute la prochaine réforme de la PAC, elle interpelle également les décideurs politiques sur leur rôle dans l'émergence et l'accompagnement du phénomène. Comme nous l'avons souligné dans cet article, certains dispositifs de politiques publiques, sans être des causes directes, semblent avoir nourri un contexte favorable au développement la sous-traitance.

Le découplage des aides, liant ces dernières au foncier associé à un statut du fermage jugé contraignant, tend aujourd'hui à inciter certains agriculteurs à la retraite ou enfants d'agriculteurs à avoir recours à la délégation intégrale. Il s'agit souvent pour eux de conserver le foncier dans l'attente d'une éventuelle vente ou reprise à moyen ou long terme, par un successeur encore non identifié, ou tout simplement de se constituer un complément de revenu sous forme de rente.

Certaines réglementations environnementales et une forte augmentation du prix des équipements spécialisés ont sans doute conduit de nombreux propriétaires-exploitants à sous-traiter les traitements et ainsi externaliser les coûts de l'investissement. L'entrée en vigueur du principe de séparation des activités de vente et de conseil des produits phytopharmaceutiques conduirait certaines coopératives ou négoces à chercher, là aussi, de nouvelles activités de diversification et à offrir une palette de nouveaux services à des exploitations adhérentes ou clientes, y compris en recourant à des créations de filiales. Outre la garantie d'une nouvelle source de profit, ces nouvelles activités préserveraient leur capacité de collecte.

29. Le nouveau slogan de l'organisation syndicale des coopératives agricoles en est une illustration : « construisons en commun l'avenir de chacun ».

Les politiques ont sans doute contribué au phénomène mais, en France comme dans d'autres pays, elles sont loin d'être le seul déterminant. Le développement de la sous-traitance et de la délégation d'activités relève avant tout d'un mouvement de fond, qui témoigne d'un effacement de l'exercice familial du travail, mais aussi de nouvelles formes d'arbitrage entre projet patrimonial et projet économique au sein des familles agricoles. Il atteste des profondes reconfigurations de l'offre de services proposée par des organisations professionnelles qui, à l'instar des coopératives ou de CUMA, sont interpellées par de nouvelles attentes et de nouvelles conceptions de l'action collective portées par leurs propres adhérents. Il serait donc vain d'attendre d'une politique publique qu'elle encadre ou contrôle une telle tendance. Il convient avant tout de penser les processus sociaux et économiques à l'œuvre, de les accompagner voire de les orienter plutôt que de vouloir les contraindre.

Ces processus nécessitent selon nous de mettre sur pied de nouveaux outils de portage foncier ou salarial, qui ouvrent la voie à de nouvelles formes d'organisations « passerelles » favorisant l'arrivée dans les métiers de l'agriculture. L'assouplissement des trajectoires professionnelles et les incertitudes qui entourent les activités agricoles appellent à promouvoir, dans certains territoires, des formes d'organisation de la production moins homogènes. Malgré les limites constatées et les interrogations soulevées, la sous-traitance en agriculture participe de la diversification des activités et de l'émergence de nouveaux métiers. Elle contribue aussi à l'amélioration de la performance globale de certaines exploitations et à la réorganisation de la production dans certaines zones intermédiaires où le renouvellement des générations de chefs d'exploitation semble compromis à court terme. Sous réserve de respecter des principes et comportements éthiques en matière de droit du travail et de réglementation environnementale, ne peut-on pas voir dans la sous-traitance en agriculture une des composantes d'une véritable reconfiguration stratégique de l'organisation de la production à l'échelle des territoires ?

Pour cela, il s'agit de ne pas abandonner les politiques en faveur de l'installation, bien au contraire. Quelques pistes peuvent dès lors être évoquées : renforcer la performance des dispositifs d'accompagnement à l'installation et à la création d'activités, améliorer leur articulation en reconsidérant les conditions d'insertion dans les métiers, etc. En d'autres termes, si l'on admet que les contours et les statuts juridiques de l'activité productive se transforment en profondeur, il convient dans le même temps de reconfigurer les modes de soutien à l'entrée dans les métiers. La question ici posée est celle de la manière dont les politiques publiques vont accompagner un fait social et économique pour servir l'ambition du maintien d'actifs agricoles, même si leurs visages diffèrent de ceux d'aujourd'hui.

Références bibliographiques

Anzalone G., Purseigle F., 2014, « Délégation d'activités et sous-traitance : au service de la transmission de l'exploitation ou d'un patrimoine ? », dans P. Gasselin, J.-P. Choisis, S. Petit, F. Purseigle, S. Zasser (eds.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, EDP Sciences, Paris, pp. 327-337.

Anzalone G., Purseigle F., Nguyen G., Hervieu B., 2019, « Chapitre 7. Des entreprises aux allures de firme. Mutations des entreprises agricoles et nouveaux modes d'accès au foncier », dans B. Chouquer, M. C. Maurel (eds), *Normes et pratiques foncières et agricoles – Volume 1 Les mutations récentes du foncier et des agricultures en Europe*, Presses universitaire de Franche-Comté et Presses de l'université de Sun Yat-Sen de Guanzhou, pp. 165-190.

Arnold U., 2000, "New Dimensions of Outsourcing: a Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept", *European Journal of Purchasing and Supply Management,* 6(1), pp. 23-29.

Ball RM., 1987, "Agricultural *contractors*: some surveyfindings", *Journal of Agricultural Economics*, 38(3), pp. 481-488.

Bakis H., 1975, « La sous-traitance dans l'industrie », *Annales de géographie*, 84(463), pp. 297-317.

Brailly J., Nguyen G. et Purseigle F., 2018, « Emergence de plateformes numériques et redéfinition des dynamiques de l'action collective dans le secteur agricole en France », communication au colloque annuel de la chaire Villes et numériques, 3 mai 2018, Sciences Po Paris.

Chevalier B., 2007, « Les agriculteurs recourent de plus en plus à des prestataires de service », *INSEE-Première* n° 1160.

Cochet H., 2008, « Vers une nouvelle relation entre la terre, le capital et le travail », *Études foncières*, 134, pp. 24-29.

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.

FNCUMA, 2019, *Chiffres clés Édition 2017*, FNCUMA, Paris.

FNEDT, 2016, *Rapport d'activité 2016*, FNEDT, Paris.

FNSEA, 2018, « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n° 8. Enquête ''Prestataires de service'' - Bilan final, août 2018 », FNSEA – Observatoire Emploi Formation, Département des affaires sociales, Paris.

Gambino M., Laisney C., Vert J., 2012, *Le Monde agricole en tendances. Un portrait social prospectif des agriculteurs*, Centre d'études et de prospective, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, La Documentation française, Paris.

Guihard V., Lesdos C., 2007, « L'agriculture sur trente ans : une analyse comparative avec l'industrie et les services », *INSEE Références, L'agriculture, nouveaux défis, Édition 2007*, pp. 47-63.

Harff Y., Lamarche H., 1998, « Le travail en agriculture : nouvelles demandes, nouveaux enjeux », *Économie rurale*, 244(1), pp. 3-11.

Hébrard L., 2001, « Le développement des services agricoles. Une sous-traitance spécialisée au service des agriculteurs », *INSEE Première* n° 817.

Hervieu B., Purseigle F., 2013, *Sociologie des mondes agricoles*, Armand Colin, Paris.

Holcomb T.R, Hitt M.A., 2007, « Toward a Model of Strategic Outsourcing », *Journal of Operations Management 25*, pp. 464-481.

Igata M, Hendrikson A, Heijman W., 2008, « Agricultural Outsourcing: a Comparison Between the Netherlands and Japan », *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 2(1), pp. 29-33.

Jeanneaux P., Blasquiet-Revol H., 2012, « La gestion des exploitations agricoles : un état des lieux de la recherche en France », *Annales des Mines-Gérer et comprendre, 1*, pp. 29-40.

Legagneux B., Olivier-Salvagnac V., 2017, « Quelle main-d'œuvre contractuelle dans les exploitations agricoles ? À la base de l'éclatement du modèle familial », *Économie Rurale*, 357-358, pp. 101-116, doi.org/10.4000/economierurale.5132

Le Gars C., Roudié P. (dirs.), 1996, *Des vignobles et des vins à travers le monde. Hommage à Alain Huetz de Lemps*, Presses universitaires de Bordeaux.

Lerbourg J., Dedieu M.-S., 2016, « L'équipement des exploitations agricoles. Un recours à la propriété moins marqué pour les machines spécialisées », *Agreste Primeur* n° 334.

Mariotti F., 2005, *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Presses de Sciences Po Paris.

Milberg W., Winkler D., 2013, *Outsourcing Economics. Global value Chains in Capitalist Development*, Cambridge University Press.

Nguyen G., Lepage F., Purseigle F., 2017, « L'entrée de capitaux externes dans les exploitations agricoles. Une facette méconnue des agricultures de firme en France », dans Purseigle F., Nguyen G., Blanc P., 2017, *Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme*, Presses de Sciences Po, Paris, pp. 65-95.

Nguyen G., Brailly J., Purseigle F., 2020, « Strategic Outsourcing and Precision Agriculture In France: Towards a Silent Reorganization of Agricultural Production in France? », communication à l'Agricultural and Applied Economics Association - Allied Social Science Association Annual Meeting, 2-4 janvier, San-Diego, États-Unis.

Perraudin C., Thevenot N., Valentin J., 2013, « Sous-traitance et évitement de la relation d'emploi : les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue internationale du travail*, 152(3-4), pp. 571-597.

Purseigle F., Nguyen G., Blanc P., 2017, *Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme*, Presses de Sciences Po Paris.

Quelennec M., 1987, « La sous-traitance industrielle gagne du terrain », *Économie et statistique*, 199(1), pp. 27-42.

Souquet C., 2016, « La majorité des entreprises font appel à des sous-traitants », *Insee Focus,* 67, novembre 2016.

Srnicek, N., 2017, *Platform capitalism*, John Wiley & Sons.

Surubaru A., 2014, *La fragilité des liens marchands. Sociologie de la sous-traitance internationale*, collection « Europe : terrains et sociétés », Éditions Pétra.

Tashakkori A., Teddlie C., 1998, *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*, collection Applied Social Research Methods Series 46, Sage Publications.

Williamson O. E., 2008, Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management, *Journal of Supply Chain Management,* 44(2), pp. 5-16.

Recommandations aux auteurs

● Format

Les manuscrits sont présentés sous format Word ou Writer en police de taille 12. Ils ne dépassent pas 80 000 signes espaces inclus, y compris tableaux, graphiques, bibliographie et annexes.

Sur la première page du manuscrit doivent figurer :

- le titre de l'article ;
- les noms des auteurs et leurs institutions ;
- le résumé de l'article (800 signes espaces compris) en français et en anglais ;
- trois à six mots clés en français et en anglais.

Toutes les sources des chiffres cités doivent être précisées. Les sigles doivent être explicités. Lorsque l'article s'appuie sur une enquête, des traitements de données, etc., un encadré présentant la méthodologie est souhaité.

Les références bibliographiques sont présentées ainsi :

a - Dans le texte ou les notes, chaque référence citée est constituée du nom de l'auteur et de l'année de publication entre parenthèses, renvoyant à la bibliographie en fin d'article. Par exemple : (Griffon, 2004).

b - À la fin de l'article, les références sont classées par ordre alphabétique d'auteurs et présentées selon les normes suivantes :

- pour un ouvrage : nom de l'auteur, initiale du prénom, année, *Titre d'ouvrage*, ville, maison d'édition ;
- pour un article : nom de l'auteur, initiale du prénom, année, « Titre d'article », *Revue*, n° de parution, mois, pages.

Seules les références explicitement citées ou mobilisées dans l'article sont reprises en fin d'article.

● Compléments pour mise en ligne de l'article

Dans la perspective de la publication de l'article sur le site internet du CEP et toujours selon leur convenance, les auteurs sont par ailleurs invités à :

- adresser le lien vers leur(es) page(s) personnelle(s) à caractère « institutionnelle(s) » s'ils en disposent et s'ils souhaitent la(les) communiquer ;
- communiquer une liste de références bibliographiques de leur choix utiles pour, contextualiser, compléter ou approfondir l'article proposé ;
- proposer une liste de lien vers des sites Internet pertinents pour se renseigner sur le sujet traité ;
- proposer, le cas échéant, des annexes complémentaires ou des développements utiles mais non essentiels (précisions méthodologiques, exemples, etc.) rédigés dans la phase de préparation de l'article mais qui n'ont pas vocation à intégrer la version livrée, limitée à 50 000 caractères. Ces compléments, s'ils sont publiables, viendront enrichir la version Internet de l'article.

● Procédure

Tout texte soumis est lu par au moins trois membres du comité de rédaction et deux experts extérieurs. La décision de publication est prise collectivement par le comité de rédaction. Tout refus est argumenté.

Les manuscrits sont à envoyer, en version électronique uniquement, à :

- Bruno Hérault, rédacteur en chef : bruno.herault@agriculture.gouv.fr

● Droits

En contrepartie de la publication, l'auteur cède à la revue *Notes et Études Socio-Économiques*, à titre exclusif, les droits de propriété pour le monde entier, en tous formats et sur tous supports, et notamment pour une diffusion, en l'état, adaptée ou traduite. À la condition qu'il demande l'accord préalable à la revue *Notes et Études Socio-Économiques*, l'auteur peut publier son article dans un livre dont il est l'auteur ou auquel il contribue à la condition de citer la source de première publication, c'est-à-dire la revue *Notes et Études Socio-Économiques*.

Notes et études socio-économiques

Tous les articles de *Notes et études socio-économiques* sont téléchargeables gratuitement sur :

http://agriculture.gouv.fr/centre-d-etudes-et-de-prospective

- Rubrique ***Publications du CEP > Notes et études socio-économiques***

http:/www.agreste.agriculture.gouv.fr

- Rubrique ***Publications > Notes et études socio-économiques***

Notes et études socio-économiques
Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
Secrétariat Général
Service de la Statistique et de la Prospective
Centre d'études et de prospective

Renseignements :

Bruno Hérault
Chef du Centre d'Études et de Prospective
3 rue Barbet de Jouy
75349 Paris 07 SP

bruno.herault@agriculture.gouv.fr