

## Agriculteurs : quelles clés pour réussir ?

**08 juin 2023**

**Dîner-débat**

### Les points-clés

#### Intervenants :

- **Damien Bonduelle**, président, Agridées ;
- **Aurélie Cheveau**, viticultrice, présidente du Cru Pouilly-Fuissé ;
- **Céline Cienki-Robergeot**, viticultrice et éleveuse de moutons ;
- **Geoffroy Cormorèche**, agriculteur, président de l'association Demain la Terre ;
- **Jeremy Decerle**, agriculteur, député européen ;
- **Yves Le Morvan**, responsable filières et marchés, Agridées ;
- **Christian Morel**, vice-président, Conseil régional de Bourgogne Franche-Comté, en charge de l'agriculture, de la viticulture et de l'agroalimentaire ;
- **François Purseigle**, professeur de sociologie à l'ENSAT ;
- **David Roy**, responsable du marché de l'agriculture, Crédit Mutuel du Sud-Est ;
- **Jacques Wery**, directeur scientifique et des partenariats, L'Institut Agro.

#### Animateur :

**Jean-Baptiste Millard**, délégué général, Agridées.

#### TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES .....	1
INTRODUCTION .....	2
QUEL RENOUVELLEMENT FACE À L'ECLATEMENT DES MODELES ? .....	2
EVOLUTION DES FORMATIONS ET COMPÉTENCES .....	3
L'ACCOMPAGNEMENT DANS LA DIVERSITE.....	5
CONCLUSION.....	7

## INTRODUCTION

Le 8 juin 2023, Agridées organisait, à l'issue de son assemblée générale qui s'est tenue à Mâcon (Saône-et-Loire), ville située aux confins de productions viticoles, bovines et céréalières, un dîner-débat sur le thème « Agriculteurs : quelles clés pour réussir ? » à la Maison mâconnaise des vins.

Au cours de ce dîner-débat, la parole a été donnée à des femmes et des hommes, chefs d'entreprise agricole locaux, acteurs et actrices de l'économie du territoire, de la réflexion académique, ainsi qu'à des représentants politiques afin d'évoquer la problématique du renouvellement des générations en agriculture, mais aussi les conditions de réussite économique et sociale des projets agricoles. Ces intervenants ont pu témoigner de leur parcours et de leur vision quant à la place du capital humain en agriculture.

Dans son discours introductif, le Président **Damien Bonduelle** a rappelé quatre enjeux :

- Tenir compte de la diversité des entreprises, différentes par leur taille, l'activité, le territoire, leurs pratiques agronomiques et leurs marchés, alimentaires ou non alimentaires ;
- Aider à satisfaire la mission essentielle de l'agriculteur qui est de nourrir la population en prenant en compte l'évolution permanente de la demande ;
- S'impliquer solidairement et techniquement pour contribuer à la réduction de l'impact carbone ;
- Veiller au maintien de la bonne réputation de nos entreprises auprès du grand public qu'il soit urbain, rural ou néo-rural.

## QUEL RENOUVELLEMENT FACE À L'ECLATEMENT DES MODELES ?

Le constat a été établi par **François Purseigle**, Professeur de sociologie à l'ENSAT, co-auteur avec Bertrand Hervieu d'un récent ouvrage, « [Une agriculture sans agriculteurs – la révolution indicible](#) ». Nous avons vécu une baisse inédite du nombre de chefs d'exploitation corrélée à un nombre important et imminent de départs à la retraite (en 2030, 50 % d'entre eux n'auront plus l'âge d'exercer). « *On ne pourra pas dire qu'on ne savait pas : nous ne sommes pas au pied du mur, nous sommes dans le mur* ». Pour relever le défi majeur du renouvellement des générations en agriculture, les politiques agricoles ne doivent pas se tromper de cibles. Devant l'éclatement des modèles (phénomène sociétaire, salariat, délégation...), il faut appréhender la diversité des actifs et

des entreprises pour permettre à celles et ceux qui choisissent d'être chef d'exploitation de pouvoir faire perdurer un projet d'entreprise.

**François Purseigle** a ensuite évoqué deux aspects de la réalité des entreprises agricoles : leur complexité, liée à la diversification des projets et des activités, quelle que soit la taille des exploitations, et leur banalisation. L'agriculture est un secteur qui a perdu de nombreuses spécificités. On ne peut plus assigner les agriculteurs à une réalité qui n'est plus la leur. Or les élus peinent à prendre en charge cette diversité des stratégies qui sont à l'œuvre.

Les témoignages d'**Aurélié Cheveau**, viticultrice sur 21 hectares en conversion bio et engagée professionnellement, de **Céline Cienki-Robergeot**, viticultrice sur 6,5 hectares et éleveuse de brebis, ou de **Geoffroy Cormorèche**, producteur de betteraves, dont l'entreprise assure également leur transformation et leur commercialisation, ont parfaitement illustré cette diversité et cet éclatement des modèles.

## EVOLUTION DES FORMATIONS ET COMPÉTENCES

« *Pour renouveler les générations il faut savoir les former aux contraintes de demain* ». Ce sont les mots de **Jacques Wery**, Directeur scientifique de l'Institut Agro. Il travaille sur les différents moyens permettant de renforcer la collaboration entre les institut techniques, l'enseignement supérieur et la recherche pour faire en sorte que la mutation de l'agriculture se fasse en « *mobilisant au mieux les capacités de connaissance et d'innovation* ». Selon lui, l'objectif premier est de former une nouvelle génération d'agriculteurs et d'agricultrices qui aura des compétences particulières dans la gestion, l'agronomie, l'élevage et le numérique afin de s'adapter à l'agriculture de demain « *toujours plus complexe et technique.* »

**Jacques Wery** a également insisté sur la formation tout au long de la vie. Il a évoqué un projet « *Compétences Agro* » avec d'autres écoles d'ingénieurs, visant à construire une offre sur la formation continue des agriculteurs, permettant à ces derniers de disposer des connaissances leur permettant de s'adapter. On ne peut pas attendre le renouvellement des générations pour faire avancer. Il faut davantage former à une approche systémique et développer une capacité de réflexion transversale.

Les nouveaux entrepreneurs agricoles doivent donc enrichir leur palette de compétences. C'est ce sur quoi a également insisté **Yves le Morvan**, co-auteur avec **Bernard Valluis** de la récente Note de think tank « [Dynamique agricole : quelles compétences ?](#) ». Il a mis en avant certaines des propositions formulées dans cette Note.

Revenant sur l'atténuation ou l'adaptation aux nouvelles réalités climatiques, il a observé que l'enseignement scientifique agricole se développait le plus souvent de façon partielle pour les futurs employeurs agricoles, les salariés ou encore les membres de réseaux de conseils. Aussi a-t-il fait la promotion d'un référentiel commun de compétences « agronomie/climat » qui s'imposerait aux écoles existantes, avec une déclinaison complémentaire pour tous les niveaux de formation.

Il a également appelé à intégrer des compétences complémentaires liées à un management moderne dans les parcours de formation. Sur le plan du management entrepreneurial, les chefs d'entreprise agricole doivent déjà posséder des savoirs en matière de gestion, de finance ou de droit. Mais deux compétences supplémentaires mériteraient d'être développées, à savoir :

- La maîtrise du contenu et de l'exécution des contrats commerciaux. Les lois EGalim 1 et 2 offrent aux agriculteurs des outils pour mieux contractualiser avec l'aval, mais encore faut-il pouvoir les appréhender et les mobiliser ;
- La gestion des ressources humaines, qui constituent les bases du droit social côté employeurs.

Sur ces deux compétences, le témoignage de **Geoffroy Cormorèche** était particulièrement éclairant, lui qui encadre plusieurs salariés et assume la commercialisation de sa production notamment à destination de la grande distribution.

Il a confirmé que l'aspect social dans les entreprises agri-agro devait être davantage travaillé. « *Les gens viennent pour un salaire mais aussi pour des valeurs, pour donner du sens à leur travail* ».

**Christian Morel**, Vice-président du Conseil régional de Bourgogne Franche-Comté abonde : « *Si on veut attirer du monde il faut donner du sens à nos métiers* » en soutenant davantage ceux qui créent de la valeur ajoutée et rendent les territoires dynamiques et attractifs.

Cette quête de sens est toutefois accessible dans notre pays. « *On a la chance d'être sur un continent et dans un pays où l'agriculture repose sur des règles, des standards qui sont les plus élevés au monde.* » a fait observer **Jérémy Decerle**, Député européen et éleveur allaitant en Saône-et-Loire.

Pour **Geoffroy Cormorèche** la mise en valeur et la qualité des productions est aussi une clé de la réussite. Il est aussi important de conseiller et de former les agricultrices et agriculteurs à gérer une entreprise durable que de les sensibiliser à l'aspect commercial et au suivi de leurs produits afin qu'ils puissent comprendre les attentes des consommateurs afin d'y répondre en orientant leur production et leurs pratiques. « *Les formateurs doivent venir nous voir pour comprendre nos problèmes et les inculquer à leurs élèves.* »

Il partage cette vision avec d'autres autres chefs d'entreprise de l'association [Demain la Terre](#), qu'il préside. Cette association regroupe 4 500 salariés, et produit 8 000 tonnes de fruits et légumes certifiés avec un référentiel qui a été créé en 2004 par des chefs d'entreprise producteurs de fruits et légumes qui ont eu l'idée de mettre la transparence au centre de leur commercialisation en appuyant d'autant plus sur l'aspect social de leurs entreprises. « *Aujourd'hui la question humaine et environnementale est au cœur de la société, le client n'est plus le même qu'il y a 30 ans, celui-ci est attentif au prix mais surtout à l'origine du produit et la manière dont il a été fait.* »

## L'ACCOMPAGNEMENT DANS LA DIVERSITE

L'accompagnement des projets et des installations a été au cœur de l'intervention de David Roy, responsable du marché de l'agriculture au Crédit Mutuel du Sud Est.

La qualité du contact humain est primordiale : les banquiers connaissent leur région et territoire, ce qui permet de faciliter leur compréhension et la cohérence des projets présentés par les chefs d'entreprise agricole, et notamment de renforcer et donner du sens à leur travail.

Une banque entend promouvoir « *des exploitations viables, vivables et pérennes dans le temps* ». Le montage économique doit donc être cohérent et pertinent. La rémunération du chef d'entreprise ne peut être la variable d'ajustement du projet agricole.

Deux types de profils nécessitent un accompagnement différencié. Les jeunes, souvent issus du monde agricole, qui s'installent à la suite de leurs études, et les autres, qui ont eu une expérience de salarié ou de chef d'entreprise au préalable. Qu'elles soient ou non issues du monde agricole, ces personnes ont des profils très intéressants car elles disposent d'une palette de compétences élargie.

**Aurélie Cheveau** illustre cette catégorie. Après une première expérience professionnelle dans un laboratoire d'œnologie, elle rejoint son mari sur l'exploitation familiale. Ils partagent une même manière de travailler, « *des vignes jusqu'à la bouteille.* » Elle a commencé en tant que conjoint collaborateur, puis salariée de l'exploitation. En 2015, elle a décidé de s'installer au moment de la retraite de ses beaux-parents, et crée une nouvelle dynamique dans l'exploitation autour d'une vision renouvelée.

Elle fait parallèlement l'expérience des responsabilités professionnelles en rejoignant puis en prenant la présidence de l'Union des Producteurs de Pouilly-Fuissé. Cet Organisme de Défense et de Gestion (ODG) de l'AOC Pouilly-Fuissé regroupe les 365 producteurs de cette aire de production qui couvre 800 hectares. La force du collectif est d'unir les forces pour proposer une agriculture ou

une viticulture plus durable en créant un mouvement tirant tous les acteurs vers de meilleures pratiques.

**Céline Cienki-Robergeot** appartient également à cette catégorie d'exploitantes et exploitants qui ont d'abord eu un travail salarié. Avant de s'installer en hors cadre familial à la fin des années 2000, elle a travaillé à la Chambre d'agriculture de Saône et Loire où elle a accompagné l'installation de nouveaux profils d'agriculteurs avec des parcours atypiques. *« J'ai rencontré des personnes qui avaient tout et pour qui ça ne marchait pas et d'autres sur qui je n'aurais pas parié et qui sont pourtant toujours là aujourd'hui. »*

De cette expérience, elle en déduit que le facteur humain joue un rôle décisif pour la réussite des projets. Le facteur chance doit également être pris en compte à la lumière du dérèglement climatique ou des crises sanitaires. Enchaîner plusieurs années difficiles peut avoir raison d'un projet qui était pourtant prometteur.

**Céline Cienki-Robergeot** a aussi partagé l'idée que l'installation progressive est une solution qui permet une montée en puissance qui l'est tout autant. Il est donc important pour les nouveaux porteurs de projets de ne pas se précipiter afin de comprendre les enjeux et les risques qu'ils sont susceptibles de rencontrer afin d'éviter l'impasse.

**Céline Cienki-Robergeot** voit également la diversification des productions au sein de son entreprise agricole comme un facteur de résilience. Elle a pu développer aussi bien sa vision de viticultrice que celle d'éleveuse afin de s'adapter aux variations climatiques et assurer un revenu. Tout ne va jamais mal en même temps : *« L'année où le vin se vend mal, les productions animales vont mieux ».*

En outre, dans un contexte où les entreprises agricoles ont du mal à se transmettre, il est important de former et d'inclure les personnes ne possédant pas de terres. C'est la conviction de **Christian Morel**, vice-président du Conseil régional de Bourgogne Franche-Comté qui a transmis progressivement son exploitation à ses salariés. Il constate que les entreprises agricoles font face à de nombreux changements géopolitiques, économiques et, bien sûr, des changements climatiques, *« que la jeunesse a déjà intégré ».* Il analyse également la mutation sociologique : au-delà du vieillissement de la population agricole, les jeunes générations d'agricultrices et d'agriculteurs n'ont pas les mêmes attentes ni le même rapport au temps, et ils sont de moins en moins issus du monde agricole. Pour lui, les entreprises et organisations agricoles vont devoir s'adapter à ce nouveau public qui n'a pas la même culture.

Il insiste également sur le fait que l'attractivité agricole va de pair avec l'attractivité des territoires : *« il n'y aura pas d'installation dans des territoires que les services publics, les médecins, les commerces ont désertés ».*

L'accompagnement des projets doit certainement être amélioré concède **Jérémy Decerle**. Mais il se félicite de constater sa robustesse car « *plus de 95 % des porteurs de projets sont encore en activité cinq à dix ans après leur installation* ». Selon lui, il est cependant nécessaire de renforcer le dispositif en le personnalisant.

## CONCLUSION

En posant la question des clés de la réussite pour les chefs d'entreprise agricole, Agridées a mis en avant l'importance du capital humain en agriculture.

Les intervenants ont souligné les défis auxquels le secteur agricole est actuellement confronté, notamment le renouvellement des générations, l'évolution des structures et des projets agricoles, et le contexte de grands changements et d'incertitudes liés notamment au dérèglement climatique.

La performance appelle à la diversité des profils, des projets, afin de contribuer aux transitions agricoles et alimentaires en cours. Le défi générationnel ne se résout pas seulement en terme démographique ou de catégorie d'âge ; il se comble également par des apports extérieurs, des statuts différents, une évolution du nombre des femmes... au bénéfice de projets économiques dont la diversité structurelle correspond à la complexité de notre société.

Dans tous les cas, le capital humain, fondé sur l'évolution des compétences, la satisfaction à la quête de sens et l'amélioration de l'attractivité des métiers constitue la condition essentielle de la durabilité de notre modèle, tant sur le plan économique que social.

**Jean-Baptiste Millard**, délégué général, Agridées

**Gabrielle Dufour**, responsable communication, Agridées

**Pauline Le Douarec Bourdet**, stagiaire, Agridées