AGRI DÉCI SIONS

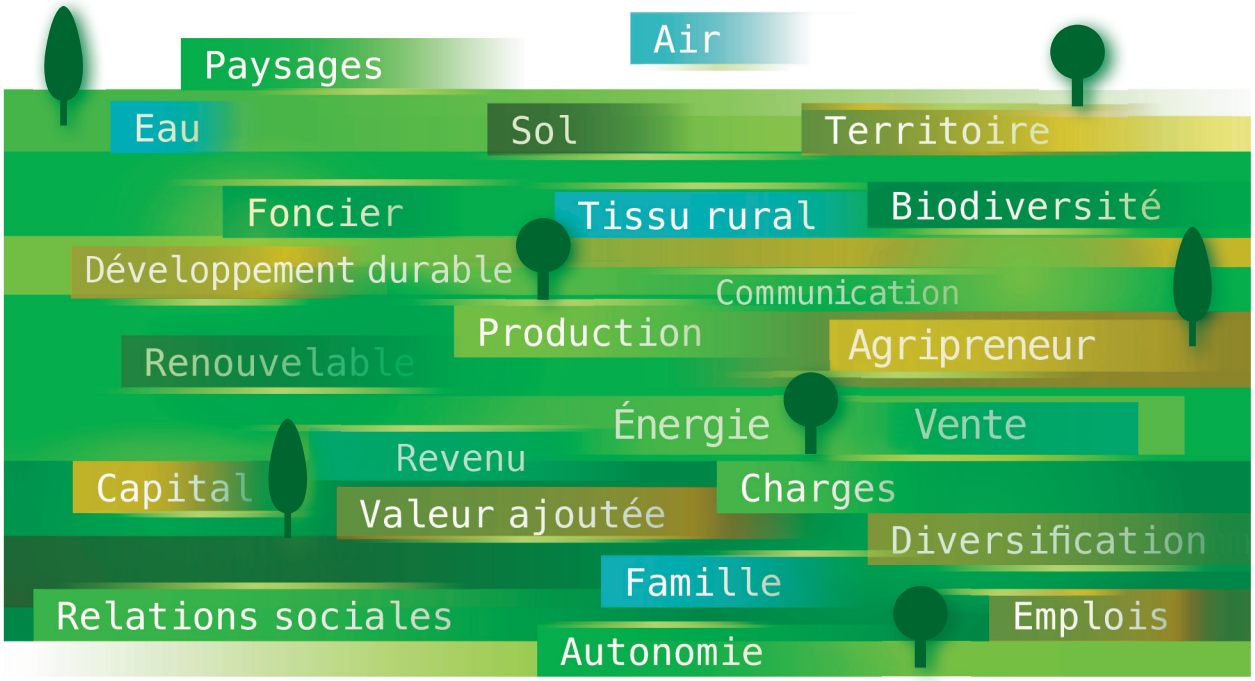
Gestion de l'entreprise agricole

Manager une entreprise agricole durable

Pour une démarche entrepreneuriale responsable, rémunératrice et résiliente

- Le chef d'entreprise agricole décisionnaire et autonome
- Ses réponses aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques

Gilles Cavalli



ÉDITIONS France Agricole

11505_Extrait.indd 1 29/01/2019 16:26

Manager une entreprise agricole durable

Auteur : Gilles CAVALLI

Éditions France Agricole, mars 2019

Couverture

Préface : Christiane Lambert, présidente de la FNSEA et Patricia Savin présidente de OREE

Postface : Thierry Desvaux, agriculteur dans l'Yonne mettant en œuvre, avec ses associés, des pratiques culturales agroécologiques.

Gilles Cavalli est un entrepreneur avec un double cursus d'ingénieur en agriculture et master II en Éthique et Développement Durable. Ce passionné d'entrepreneuriat, d'agriculture et de développement durable a réuni ses trois passions et ses 15 ans d'expérience professionnelle dans cet ouvrage destiné au monde agricole et fortement documenté.

Retrouvez le complément du livre sur :

www.agripreneur.fr

contact@agripreneur.fr

11505_Extrait.indd 2 29/01/2019 16:26

Présentation du livre « Manager une entreprise agricole durable »

La démarche présentée dans cet ouvrage s'adresse aux « agripreuneurs ». C'est une contraction d'agriculteur et d'entrepreneur. Tel qu'il est mis en avant dans ce livre, l'agripreneur est un décisionnaire autonome et responsable à la tête de son entreprise, soit dans notre cas de son exploitation agricole.

Son objectif est de bien vivre grâce à son métier tout en contribuant positivement, par ses pratiques professionnelles, au développement durable de la société. Il considère que son entreprise a un rôle dans « un tout » qui est pleinement pris en compte. Ses choix éclairés constituent une réponse positive aux enjeux environnementaux tels que protéger la ressource en eau, façonner les paysages, limiter les émissions de gaz à effet de serre, séquestrer le carbone, produire de l'énergie renouvelable. Sur le plan social, son travail s'inscrit bien sûr dans la légalité en favorisant la création et/ou le maintien d'emplois directs ou indirects. À l'échelle territoriale sa simple présence à la campagne en fait un acteur central dans la vie de la communauté. Quant aux aspects économiques, outre sa capacité à bien vivre de son activité, il contribue à des relations commerciales saines et équitables.

Ce guide sera un coach de choix pour les chefs d'entreprise 360°, bien dans leurs bottes et dans leur époque, prêt à relever avec succès les défis du monde actuel.

Vous êtes céréalier, éleveur, viticulteur, maraîcher, arboriculteur, horticulteur… et vous avez un état d'esprit d'entrepreneur ? Vous vous sentez fortement concerné par votre qualité de vie, l'impact de vos pratiques sur l'environnement et la performance économique de votre entreprise agricole ? Faites un pas de plus et réussissez e que vous entreprenez de manière responsable et durable en vous appuyant sur ce véritable manuel qui vous permet une vision 360°. Cet ouvrage invite à la réflexion et à passer à l'action !

Retrouvez :

- Les raisons qui incitent à entrer dans une démarche de Responsabilité de l'Entreprise Agricole (RSEA)
- Les définitions des termes et des concepts liés au développement durable
- Comment initié concrètement une démarche de RSEA
- Des exemples d'agricultures durables
- Des clés de l'entrepreneuriat réussi
- Des moyens de rendre votre entreprise plus résiliente

Entre, le manuel pratique, l'étude universitaire, le guide de développement personnel et professionnel, vous avez dans les mains un Objet Littéraire Non Identifié résolument optimiste qui vous permettra d'observer sous un nouvel angle votre entreprise agricole. Après la lecture de ce livre, la notion de triple performance vous sera familière : vous ne verrez plus votre métier d'agriculteur de la même façon.

11505_Extrait.indd 3 29/01/2019 16:26

Ce qu'ils en pensent :

« Ce livre est un véritable guide ! Il traite de nombreux sujets d'actualités et sa lecture m'a permis de me poser les bonnes questions pour mon entreprise. J'ai apprécié sa formulation, son vocabulaire et le plan. Sa forme est moderne. » **Thierry Desvaux**, agriculteur dans l'Yonne.

« J'ai bien aimé « Manager une entreprise agricole durable » car il dresse un panorama complet des problématiques que je rencontre. Concrètement, les questions soulevées en fin d'ouvrage m'ont pas mal interpellées. » **Yoann Dumont**, agriculteur en Côte d'Or.

« Cet ouvrage lève beaucoup de loup ! Il m'a poussé à la réflexion sur mon métier d'agriculteur et son sens. La double approche (entreprise et DD) est très percutante. » **Bruno Montagnon**, agriculteur dans l'Isère et entrepreneur dans le E-commerce agricole.

« Je me suis reconnu dans de nombreux points et cela m'a amené à de nouvelles réflexions sur ma vie et mon entreprise. J'ai apprécié l'illustration de concepts complexes par des exemples simples. » **Yohann Serreau**, agriculteur dans l'Eure-et-Loir

« Tous les indicateurs sont aux rouges : l'urgence climatique oblige chacun et chacune quel que soit son âge, son activité, sa fonction, à se mettre en route pour un changement de comportement, de consommation, de technique de production.

À destination d'étudiants, d'agriculteurs, d'entrepreneurs et de techniciens, l'ouvrage de Gilles Cavalli, très documenté, facile d'utilisation, est un merveilleux guide pour accompagner, pour encourager cette mutation.

Bref, plein de bonnes raisons pour « se lancer dans l'aventure », oser faire les premiers pas, et être au cœur de l'évolution de l'histoire. » **Charles Bernard,** agriculteur dans l'Ain

11505_Extrait.indd 4 29/01/2019 16:26

« Ce livre m'a permis de me conforter dans le fait que l'agriculteur interagit beaucoup avec son environnement et qu'il est en contact avec de multiples acteurs autour du lui. Il s'apparente à un manuel. J'ai apprécié quelques bons passages : la communication, le coaching, l'agripreneur, les « coups durs » ça bouscule un peu, c'est bien. J'ai également bien aimé les nombreuses questions à se poser. » **Benjamin Verzeaux**, agriculteur dans la Marne et conseiller agricole indépendant.

« Pour moi, c'est un véritable manuel qui interpelle le lecteur avec des questions et de l'espace pour y répondre ! J'aime les articles cours, le scannage 360° des sujets, les questions où on a l'envie de prendre un crayon pour noter des idées. L'idée de compléments sur le web est top ! » **Rémi Dumery**, agriculteur dans le Loiret

« Je me suis pris au jeu de la lecture. J'ai beaucoup apprécié la partie de l'analyse économique en démarrant par le coût de production que je trouve être le principal outil de décision pour les agriculteurs'… 'La liste des questions à se poser me semble très pertinente, elle pousse à une réflexion sur de nombreux points. » **Thierry Bailliet**, agriculteur dans le Pas-de-Calais et Youtuber : Thierry Agriculteur d'aujourd'hui.

11505_Extrait.indd 5 29/01/2019 16:26

Voici quelques extraits choisis :

Agripreneur

Contraction d'agriculteur et d'entrepreneur. L'agripreneur est un décisionnaire autonome et responsable à la tête de son entreprise (exploitation agricole). Il a pour objectif de bien vivre de son métier et d'avoir un impact positif sur les plans sociaux, économiques et environnementaux au travers de son activité professionnelle.

Développement durable et agriculture

La définition du développement durable, présente pour la première fois en 1987 dans le rapport de l'ONU « Our common future[1] », est maintenant bien connue.

C'est « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Ce qui est moins connu, c'est le paragraphe qui vient juste après :

« Il vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'Homme et la Nature. ». Or, cette notion d'harmonie est la clé car elle insiste sur le vivre ensemble à l'échelle planétaire ainsi que sur notre relation à notre environnement naturel.

Deux concepts sont inhérents à la notion de développement durable :

- le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,
- et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

L'activité agricole est, par essence même, au cœur de ces deux concepts.

Responsabilité sociétale de l'entreprise agricole

La définition que l'auteur propose de la responsabilité sociétale des entreprises agricoles (RSEA) est dans sa version courte :

> « La contribution des entreprises agricoles au développement durable et au bien-être de la société. »

Dans une version plus aboutie et élaborée :

> « L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises agricoles d'une manière stratégique et opérationnelle. Cette intégration se base sur un mode de relation juste et équitable avec toutes les parties prenantes internes et externes et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le développement du capital humain et la préservation de l'environnement. ».

L'agriculture durable[2] reprend les principes du développement durable en les ajustant au monde agricole : son but est d'amener les exploitations à être autonomes, viables économiquement, écologiquement saines, transmissibles, socialement acceptables et actrices de leur territoire.

---

1. Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, (1987), *Notre avenir à tous* (*Our Common Future*), Oxford University Press.
2. https://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/agriculture-durable/

11505_Extrait.indd 6 29/01/2019 16:26

Pour en finir avec les « 30 glorieuses »

Force est de constater que les « 30 glorieuses » et le modèle de société qui a perduré depuis est arrivé à bout de souffle : la nouvelle donne est bel et bien en place.

Pour un chef d'entreprise agricole, assurer l'acte de production ne suffit plus à bien vivre de son métier. La gestion de l'entreprise : la maîtrise des coûts et l'optimisation des ventes font désormais parties intégrantes de son rôle. La notion moderne de « capital immatériel » (client, humain, savoir, partenaires…) vient compléter la notion bien ancrée, dans le monde agricole de patrimoine. Le dernier point mis en avant est la particularité de travailler aux regards de tous.

Aborder sereinement les cinq enjeux (production, vente, patrimonial, capital immatériel et sociétal) et relever avec succès les défis qui en découlent sont des raisons fortes d'aborder l'entreprise agricole sous l'angle du développement durable.

Agriculture durable localement et globalement

Le rôle et l'impact que l'activité agricole a sur le territoire mérite que l'on y accorde une importance particulière : les liens sociaux, l'activité économique en zones rurales, les magnifiques paysages qui découlent de sa présence et les bénéfices (tourisme…) qu'ils engendrent sont autant de facteurs à mettre au crédit d'une approche durable de l'activité agricole.

De plus, à l'échelle mondiale, l'agriculture étant à la base de nos sociétés en permettant l'alimentation de tout un chacun, les défis sont nombreux : sous-nutrition, obésité, gaspillage alimentaire… impacts sur l'environnement dont le climat. L'agriculture est un (le) levier majeur qui peut (doit) concourir activement à atteindre les objectifs de développement durable du millénaire.

L'environnement sociétal dans lequel les entreprises agricoles françaises évoluent est très exigeant et les impacte directement :

- Les consommateurs sont de plus en plus avertis et en demande de bon, de sain, de local, de bio, de bon marché…
- Un petit nombre de personnes activistes défendent ardemment leurs points de vue : mouvement vegan, anti-pesticides…
- La dureté du métier et certaines pratiques délictueuses nuisent à l'image de la profession et au recrutement de main-d'œuvre…
- Les acteurs majeurs des filières (distribution et restauration collectives) ont étant donné leur positionnement et leur taille une influence considérable…

11505_Extrait.indd 7 29/01/2019 16:26

Changement individuel dans un cadre collectif

Le changement nécessaire vers un monde plus durable ne se concrétisera qu'à deux conditions :

- Une évolution individuelle des personnes résultant soit d'un électrochoc, soit d'une prise de conscience (personnelle ou initiée par un tiers) ;
- Une mutation collective avec des règles de fonctionnements, des organisations différentes que celles que l'on observe aujourd'hui.

Les deux sont indissociables car si les institutions bougent mais pas les gens cela n'aura que peu d'impact et si les individus évoluent mais les institutions demeurent, les résultats seront limités.

L'entreprise agricole résiliente

Une entreprise agricole résiliente a la capacité de perdurer, de se relever et de continuer son activité après un choc important d'ordre naturel ou économique par exemple.

Cette notion est étroitement liée à la durabilité. En effet, une entreprise ne peut pas se dire durable si, suite à un événement négatif majeur, la structure périclite. Si les membres qui constituent l'entreprise agricole n'ont pas les ressources pour continuer après qu'ils aient été affectés par un événement, on considère logiquement que leur entreprise n'est pas résiliente.

Par exemple, une entreprise viticole travaille de manière privilégiée avec un importateur dans un pays avec lequel les relations politiques et commerciales sont au beau fixe. Après des élections dans ledit

11505_Extrait.indd 8 29/01/2019 16:26

pays, les taxes douanières explosent rendant, le vin hors de prix. Quelle est la capacité de l'entreprise à surmonter cet état de fait ? Ou encore, suite à un épisode de grêle, plus de 50 % des vergers d'une structure sont touchés. Comment y faire face ? Même si ce n'est pas l'objectif principal : la gestion des risques est intimement liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise agricole (RSEA).

Les caractéristiques d'un système résilient

La résilience écologique est la capacité d'un écosystème, d'un habitat, d'une population ou d'une espèce à retrouver un fonctionnement normal et un développement après avoir subi une perturbation importante. Elle est directement liée à la biodiversité.

Les principales caractéristiques d'un système résilient sont :

- La diversité des éléments : nombreux types de plantes et d'insectes de la forêt, nombreux artisans, paysans etc., et de leur connexion.
- La modularité de leurs interactions : cycle fermé de la forêt, nouvelles relations entre personnes de la communauté (monnaies locales…).
- La capacité accrue de réponse aux rétroactions : plantes pionnières opportunistes, conséquences ressenties immédiatement au niveau local grâce à la relocalisation.

Le phénomène de résilience s'entend donc de manière individuelle, à l'échelle de l'entreprise agricole mais également de manière collective à l'échelle d'un territoire.

Définition de l'agroécologie

L'agroécologie est l'alliance de l'agronomie et de l'écologie, destinée à faire évoluer les modèles agricoles et qui répond à une triple ambition : environnementale, économique et sociale[3].

La Loi d'Avenir pour l'Agriculture[4] définit les systèmes agroécologiques de la façon suivante : « Ces systèmes privilégient l'autonomie des exploitations agricoles et l'amélioration de leur compétitivité, en maintenant ou en augmentant la rentabilité économique, en améliorant la valeur ajoutée des productions et en réduisant la consommation d'énergie, d'eau, d'engrais, de produits phytopharmaceutiques et de médicaments vétérinaires, en particulier les antibiotiques. Ils sont fondés sur les interactions biologiques et l'utilisation des services écosystémiques et des potentiels offerts par les ressources naturelles, en particulier les ressources en eau, la biodiversité, la photosynthèse, sols et l'air, en maintenant leur capacité de renouvellement du point de vue qualitatif et quantitatif. Ils contribuent à l'atténuation et à l'adaptation aux effets du changement climatique. »

Visée de l'agroécologie

L'agroécologie apporte une vision ambitieuse fondée sur le lien au sol[5], le bas niveau d'intrants (fertilisants, pesticides, eau, énergie, antibiotiques, aliments pour bétails achetés), et des produits de terroir authentiques. S'il n'y a donc pas d'uniformité en matière d'agroécologie parce que chaque exploitation est unique, toutes respectent des principes communs et liés entre eux :

- être rentable : l'étude de l'application des principes de l'agroécologie montre une augmentation significative de la marge nette des exploitations et donc du revenu disponible pour les agriculteurs ;

3. https://blog.deloitte.fr/l-agro-ecologie-un-nouveau-contrat-entre-l-agriculture-et-la-societe/
4. Art. L. A.-II Loi d'Avenir pour l'Agriculture, octobre 2014
5. Agrologie : étude scientifique des terres cultivables

11505_Extrait.indd 9 29/01/2019 16:26

- être économe en ressources, notamment en intrants : les intrants externes représentent en moyenne, pour un agriculteur, une dépense de 50 à 60 % du chiffre d'affaires ; les réduire c'est donc aussi assurer une meilleure indépendance financière à son exploitation ;
- être plus autonome : notamment en étant plus diversifié, en recyclant les ressources produites sur la ferme (comme les effluents ou les résidus de culture utilisés pour maintenir et augmenter la fertilité des sols), ou en cultivant soi-même les aliments nécessaires à l'alimentation des troupeaux ;
- être moins polluante : en limitant les besoins de fertilisation et de traitement et en favorisant la biodiversité avec des variétés et des races adaptées aux territoires, avec des pratiques respectueuses de la qualité des sols, de l'air, de la faune et de la flore, avec le retour des haies, des bosquets et des mares, etc.

Nouvelle économie et stratégie RSE

Se projeter et intégrer à son avantage les concepts d'innovation frugale (jugaad), de révolution industrielle, d'économie de la fonctionnalité et collaborative sont des vraies pistes à expérimenter et faire valider par des résultats tangibles sur son entreprise agricole.

La réussite d'une stratégie RSE[6] tient, pour l'essentiel, dans sa capacité à rendre compatible deux formes de valeur – une valeur marchande et une valeur sociétale – et à ré-inventer un « contrat social » qui

6. « AGRO-ALIMENTAIRE La Responsabilité sociétale des entreprises, levier d'une dynamique créatrice de valeur ? » Zam-Zam Abdirahman et Loïc Sauvée, Le Demeter 2014, 50 pages

11505_Extrait.indd 10 29/01/2019 16:26

repose *in fine* sur un nouveau type de relations entre individus, entreprises et leur territoire. Soulignons les opportunités ouvertes par les stratégies collectives dans la création de combinaisons entre ces deux formes. Nul doute que le chemin qui mène à la RSE soit escarpé, mais c'est sans doute la métaphore de la ligne de crête qui illustre le mieux la situation : c'est-à-dire une voie étroite entre deux versants avec, d'un côté, les besoins marchands et, de l'autre, les attentes de la société. La maîtrise de sa communication, dans son entourage proche et éloigné, est un facteur clé de succès indéniable. Le pari réussi de la RSE serait ainsi celui d'une (ré-)conciliation pour chaque individu, entre le consommateur et le citoyen.

Un défi d'ampleur pour le monde agricole

Le défi est colossal[7] et tient un peu de la quadrature du cercle puisqu'il faut nourrir la terre, préserver le futur de la planète et assurer un revenu décent aux agriculteurs. Les entreprises agricoles françaises sont évidemment sensibles à l'évolution de la société et évoluent en conséquence :

- Première constatation : le pilier social est le parent pauvre des démarches de développement durable mises en place dans les entreprises agricoles françaises.
- Deuxième constatation : de nombreux acteurs de la profession, dont les agriculteurs, se sont appropriés, depuis une trentaine d'années, le pilier environnemental, et ce, de multiples manières. Le défi reste encore à relever.
- Troisième constatation : le pilier économique fait l'objet d'une approche particulière du fait que l'entreprise agricole est souvent, économiquement parlant, un petit acteur comparé à ses fournisseurs et ses clients. La valorisation des démarches RSE entreprise, *via* la communication, auprès de l'aval à l'aide de marques, labels et autres normes est un facteur porteur de cette composante du développement durable.

Entreprise agricole : un bilan sur le pilier social du développement durable

Clairement en France, les aspects sociaux ne ressortent pas comme un enjeu majeur, ni un axe de travail conséquent. Pourtant, la qualité de vie au travail, la santé et la sécurité des agriculteurs et des salariés agricoles sont des sujets de premier ordre.

Une marge de progrès très significative existe donc, notamment sur les accidents et les risques psycho-sociaux. Par ailleurs, bon nombre d'agriculteurs ont de la peine à recruter. Une réflexion suivie d'actions sur l'attractivité du travail et sa valorisation est à entreprendre. Quel travail offre un sens aussi évident ? Quel secteur d'activité combine avec tant de facilité la tradition et les nouvelles technologies ? Quel métier propose un cadre de vie aussi attractif ? Quelle profession permet un contact aussi étroit et privilégié avec le vivant ? En terme social, l'agriculture a des trésors à faire valoir.

Entreprise agricole : un bilan sur le pilier environnemental du développement durable

Que de chemin parcouru depuis 20 – 25 ans ! Des pratiques confidentielles, délaissées, voire marginalisées trouvent peu à peu leur place dans le paysage. Des innovations agronomiques utilisant à bon escient la technologie voient le jour. Une prise de conscience massive de la profession et de son

7. Pussemier Luc, Goyens Léo, « AgricultureS et Enjeux de socité », éditions Presses Universitaires de Liège, 2017, 111 pages

11505_Extrait.indd 11 29/01/2019 16:26

implication dans la préservation de l'environnement, dont elle est la première à bénéficier, est à l'œuvre. En témoigne la pléthore de plans, d'actions, d'initiatives, d'indicateurs en la matière. Les progrès à faire sont encore colossaux mais, de toute évidence, un virage est pris.

Entreprise agricole : un bilan sur le pilier économique et territorial du développement durable

Le volet impact territorial est évidemment un point fort de l'activité agricole, elle modèle les paysages, elle crée de l'activité dans les zones rurales. La bonne pratique des affaires et la lutte contre la corruption ne sont certes pas des enjeux forts dans notre pays mais ils mériteraient d'être analysés sous un nouvel angle : celui du progrès des pratiques commerciales des partenaires (de l'amont et de l'aval) des entreprises agricoles par exemple.

Entreprise agricole : un bilan sur le pilier de la gouvernance du développement durable

Certains pourraient dire que c'est un non-sujet, que ce n'est pas dans le cadre d'une entreprise agricole que le sujet de la gouvernance prend toute sa dimension. C'est pour partie vrai puisque l'on ne distingue pas systématiquement, à l'échelle d'une entreprise agricole, la partie prise de décision stratégique de la partie mise en œuvre de la stratégie en la déclinant par des actions. Cependant, la gouvernance, c'est-à-dire la capacité à prendre les décisions éclairées pour le bien de la structure doit se faire de manière indépendante. Indépendante, ne voulant pas dire sans tenir compte des parties prenantes, mais signifiant d'être en mesure de recentrer la décision sur le bénéfice pour la structure en priorité, pour assurer sa pérennité. Et là, il y a un champ à explorer.

Entreprise agricole : un bilan de la performance financière

C'est sans doute sur ce point que le travail à accomplir est le plus conséquent. L'expression « les agriculteurs vivent pauvres et meurent riches » est encore trop souvent une réalité.

En lien étroit avec la gouvernance, la question est de parvenir à amener plus de valeur dans les entreprises agricoles. Dans un contexte de concurrence mondialisée, se battre pour des prix semble très ardu. En revanche, d'autres leviers sont à explorer : maîtriser l'endettement, minimiser les coûts de production, développer la production et la vente d'énergie renouvelable, diversifier ses productions agricoles, se réapproprier la commercialisation, repenser ses achats… L'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative offrent de nouvelles opportunités, même si de nombreuses contraintes (réglementaires, administratives, légales, sanitaires, …) pèsent sur les entreprises, des marges de manœuvres existent. Elles sont habilement mises à profit par les agripreneurs.

11505_Extrait.indd 12 29/01/2019 16:26

Vous êtes céréalier, éleveur, viticulteur, maraîcher, arboriculteur, horticulteur… et vous avez un état d'esprit d'entrepreneur ? Vous vous sentez fortement concerné par votre qualité de vie, l'impact de vos pratiques sur l'environnement et la performance économique de votre entreprise agricole ? Faites un pas de plus et réussissez ce que vous entreprenez de manière responsable et durable en vous appuyant sur ce véritable manuel qui vous permet une vision à 360°. Cet ouvrage invite à la réflexion et à passer à l'action !

Retrouvez :

- Les raisons qui incitent à entrer dans une démarche de Responsabilité de l'Entreprise Agricole (RSEA).
- Les définitions des termes et des concepts liés au développement durable.
- Les étapes pour initier concrètement une démarche de RSEA.
- Des exemples d'agricultures durables.
- Des clés de l'entrepreneuriat réussi.
- Des moyens de rendre votre entreprise plus résiliente.

Entre, le manuel pratique, l'étude universitaire, le guide de développement personnel et professionnel, vous avez dans les mains un Objet Littéraire Non Identifié résolument optimiste qui vous permettra d'observer sous un nouvel angle votre entreprise agricole. Après la lecture de ce livre, la notion de triple performance vous sera familière : vous ne verrez plus votre métier d'agriculteur de la même façon.

Gilles Cavalli *est un entrepreneur avec un double cursus d'ingénieur en agriculture et master II en éthique et développement durable. Ce passionné d'entrepreneuriat, d'agriculture et de développement durable a réuni ses trois centres d'intérêts et ses 15 ans d'expérience professionnelle dans cet ouvrage fortement documenté.*

Accès exclusif au groupe privé Facebook agripreneurXXI sur présentation de la preuve d'achat

ISBN : 978-2-85557-632-9

9 782855 576329

ÉDITIONS France Agricole