



# Manager

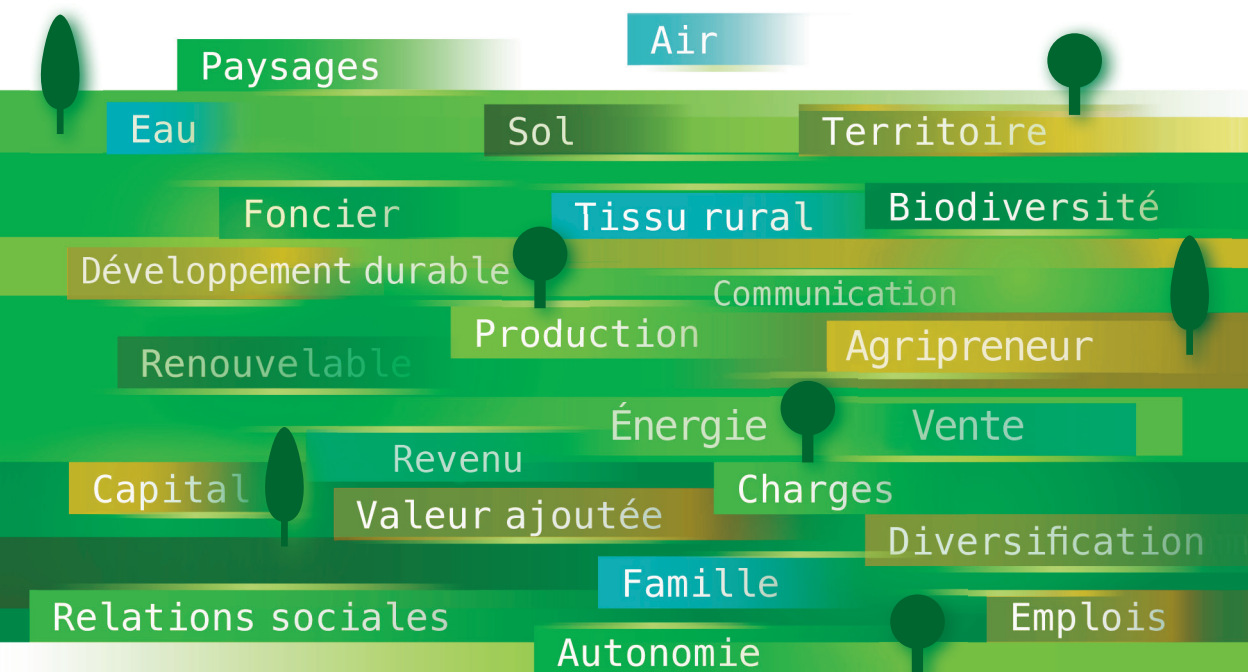
## une entreprise agricole durable

Pour une démarche entrepreneuriale responsable, rémunératrice et résiliente

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

CAHIER PRATIQUE

Gilles Cavalli



Retrouvez dans ce cahier pratique l'ensemble des questions de l'ouvrage *Manager une entreprise agricole durable* vous permettant de faire le point sur vos objectifs et sur la situation de votre entreprise agricole.

## Démarche de développement durable

### Impacts environnementaux de l'entreprise agricole

#### Sol

##### Quelques exemples de questions à se poser sur le sol

- Est-ce que je connais le taux de MO des parcelles que je cultive ?  
.....
- Compte tenu de la composition d'éléments minéraux de mon sol (sable, limon, argile), le taux de MO est-il satisfaisant ?  
.....
- Qu'est-ce que je fais pour maintenir ou améliorer le taux de MO si besoin ?  
.....  
.....
- Est-ce que je connais le rapport C/N (carbone sur azote) des parcelles que je cultive ?  
.....
- Le rapport C/N est-il satisfaisant ?  
.....
- Qu'est-ce que je fais pour maintenir ou améliorer le rapport C/N si besoin ?  
.....  
.....
- Ai-je évalué la vie et l'activité biologique (microfaune, macrofaune) du sol ? Est-elle satisfaisante ?  
.....  
.....
- Les sols que je cultive subissent-ils de l'érosion éolienne ou due à l'eau ?  
.....
- Si oui, ai-je évalué ce que je perdis annuellement ?  
.....  
.....
- Si cela me concerne, qu'ai-je mis en place pour limiter au maximum ces phénomènes ?  
.....  
.....  
.....

## Eau

**Quelques exemples de questions à se poser sur l'eau**

- Ai-je identifié toutes les sources potentielles de pollutions des eaux de surface (ruisseau, rivière, étang...) de mon exploitation ?

.....

- Ai-je identifié toutes les sources potentielles de pollution des eaux souterraines (nappe...) de mon exploitation ?

.....

- Si j'irrigue, comment les volumes sont-ils pilotés ? Existe-t-il des pistes d'amélioration ?

.....

.....

.....

- Quelle qualité d'eau est-ce que j'utilise pour réaliser mes traitements (produits phytosanitaires, produits naturels peu préoccupants...) ?

.....

.....

.....

- La qualité de l'eau utilisée pour les traitements est-elle adaptée pour maximiser l'efficacité de mes interventions ?

.....

- La qualité de l'eau utilisée pour abreuver les animaux est-elle adaptée à favoriser leur bonne santé ?

.....

- Mon élevage est-il en autonomie alimentaire ?

.....

- Ai-je des accords avec des partenaires pour équilibrer mon système d'élevage (alimentation, paille, épandage d'effluents...) ?

.....

- Quelle est ma connaissance des prévisions à long terme de l'Agence de l'eau qui régit mon bassin-versant ?

.....

.....

.....

## Air

### Quelques exemples de questions à se poser sur l'air

- Ai-je un système de chauffage performant et économe en émission de GES ?  
.....
- Ai-je optimisé l'alimentation de mon cheptel pour réduire les émissions de GES ?  
.....
- Est-ce que je limite au maximum les déplacements, le travail en profondeur du sol ?  
.....
- Les moteurs des engins (tracteurs, moissonneuses, ensileuses...) que j'utilise sont-ils bien réglés ?  
.....
- Est-ce que je limite au maximum le sol nu de façon à limiter l'érosion éolienne, et donc l'émission de particules fines dans l'atmosphère ?  
.....
- Ai-je réfléchi mes pratiques en tenant compte de ce potentiel impact sur l'air ?  
.....

## Biodiversité

### Quelques exemples de questions à se poser sur la biodiversité

- Mes pratiques agricoles contribuent-elles à une augmentation ou à une diminution de la biodiversité ?  
.....
- Est-ce que je tiens compte de la biodiversité lorsque je fais des choix (arrachage/implantation de haies, jachères mellifères, jachères cynégétiques, couverts végétaux, fauchage centrifuge...) ?  
.....

## Impacts sociaux de l'entreprise agricole

### Aide familial et conjoint collaborateur

### Quelques exemples de questions à se poser sur la main-d'œuvre familiale

- Mon entreprise pourrait-elle fonctionner sans apport de main-d'œuvre non rémunérée ?  
.....
- Comment est-ce que je subviens à la protection sociale, la prévoyance et la future retraite de toutes les personnes qui travaillent sur mon exploitation ?  
.....  
.....

## Santé - sécurité au travail

### Quelques exemples de questions à se poser sur la santé et la sécurité au travail

- Mon document unique d'évaluation et de prévention des risques est-il à jour ?  
.....
- Quelles actions concrètes puis-je mettre en place pour limiter au maximum les risques d'accident (contention des animaux, manipulation des produits phytosanitaires, utilisation des engins, risque routier...) ?  
.....  
.....
- Quelles actions concrètes puis-je mettre en place pour limiter au maximum le risque de maladie (utilisation des produits phytosanitaires...) ?  
.....  
.....
- Est-ce que je porte les équipements de protection individuelle ?  
.....
- Est-ce que je fais porter les équipements de protection individuelle ?  
.....
- Est-ce que j'adhère à un service de remplacement ?  
.....

## Risques psychosociaux et suicide

### Quelques exemples de questions à se poser sur les risques psychosociaux

- Combien d'heures est-ce que je travaille par jour ?  
.....
- Combien d'heures est-ce que je travaille par semaine ?  
.....
- Combien de jours, de semaines de vacances ai-je pris l'année dernière ?  
.....
- De quelle façon est-ce que je communique sur ces thématiques (suicide, burn-out) intimes et douloureuses de façon à inciter les personnes de mon entourage à oser demander de l'aide si elles en ont besoin ?  
.....
- Ai-je identifié les dispositifs d'aide susceptibles d'accompagner une personne en souffrance ?  
.....

## Bien être animal

### Quelques exemples de questions à se poser sur la problématique du bien-être animal

- Qu'ai-je mis en place concrètement pour répondre positivement à cet enjeu du bien-être animal ?

.....

.....

.....

- Comment mes attitudes, comportements et actions traduisent cette préoccupation du bien-être animal ?

.....

.....

.....

## Impacts économiques de l'entreprise agricole

### Relations commerciales entre entreprises

#### Quelques exemples de questions à se poser sur la qualité des relations commerciales entre entreprises

- Suis-je dans une démarche de commerce équitable (avec ou sans label) avec mes fournisseurs et mes clients ?

.....

- De quelle façon est-ce que j'inscris mon entreprise dans une dynamique de relation de confiance sur le long terme ?

.....

.....

.....

- Mes choix professionnels intègrent-ils tous les sujets abordés par le commerce équitable ?

.....

## Qualité des produits et relations avec le consommateur

### Quelques exemples de questions à se poser sur la qualité des produits et la relation aux consommateurs

- Le Nutri-Score est-il une opportunité pour moi d'accentuer la différenciation et la transparence sur les produits que je transforme et que je commercialise en direct ?

.....

- Ai-je la possibilité de produire des denrées ayant un SIQO ?

.....

- Comment je gère la relation avec les consommateurs de mes produits ?

.....

.....

.....

## Engagement sociétal sur le territoire

### Quelques exemples de questions à se poser sur l'engagement sociétal sur le territoire

- De quelle façon puis-je encore mieux ou encore plus participer activement à une bonne qualité de vie dans ma communauté ?

.....

.....

.....

- De quelle façon puis-je mettre en avant et tirer parti des actions que j'entreprends localement qui bénéficient à la communauté dans laquelle je vis ?

.....

.....

.....

# Se fixer des objectifs

Quelques précisions sur ce qu'est un objectif SMARTER :

- **Spécifique** : est-il clair, compréhensible, sans ambiguïté pour vous et pour ceux à qui vous allez le présenter ?
- **Mesurable** : est-il possible de mesurer facilement si l'objectif est atteint ou non ?
- **Accessible** : est-il possible de l'atteindre avec mes moyens ? n'est-il pas trop ambitieux ?
- **Réaliste** : est-il possible de l'insérer dans mon emploi du temps, de dégager du temps pour l'atteindre ?
- **Temporellement défini** : a-t-il une date de début et une date de fin ?
- **Excitant** : me motive-t-il et me fait-il lever le matin avec enthousiasme ?
- **Révélé** : l'ai-je partagé avec quelques personnes de confiance ?

## Mon objectif SMARTER

Écrivez ici votre objectif : .....

Il est spécifique car : .....

Il est mesurable parce que : .....

Il est accessible car : .....

Il est réaliste parce que : .....

Il est temporellement défini :

Date de début : ..... ; Date de fin : .....

Il est excitant car : .....

Il est révélé car : .....



# L'approche des parties prenantes et de leurs attentes

## Niveau 1 : Les quatre parties prenantes indispensables d'une entreprise agricole

### Propriétaire

#### Quelques exemples de questions à se poser au sujet de la propriété

- Et vous, êtes-vous le seul propriétaire de votre entreprise (possédez-vous la totalité du capital) ?  
.....
- Est-il partagé avec des associés actifs ? avec un ou plusieurs investisseurs ?  
.....
- Quelles sont la nature et la qualité des relations que vous entretenez avec vos associés ?  
.....  
.....  
.....
- Qu'attendez-vous d'eux ?  
.....  
.....  
.....
- Qu'attendent-ils de vous ?  
.....  
.....  
.....

## Salarié(s)

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet du salariat

- Et vous, quels sont les « salariés » sur votre structure ?

.....  
.....  
.....

- Sont-ils bien tous rémunérés pour leur travail ?

.....

- Vont-ils bénéficier de droits décents pour leur retraite ?

.....

- Travaillent-ils dans des conditions de sécurité acceptables ?

.....

- Avez-vous mis en place une stratégie, des actions pour les attirer et les retenir ?

.....

- Qu'attendez-vous d'eux ?

.....  
.....  
.....

- Qu'attendent-ils de vous ?

.....  
.....  
.....

- Avez-vous un plan de formation pour vos salariés ?

.....

## Fournisseurs

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des fournisseurs

- Et vous, quels sont vos fournisseurs ?

.....

- Quelle est la nature des relations que vous avez avec eux ?

.....

- Avez-vous une influence sur eux (par exemple : le droit de vote dans une coopérative) ?

.....

- Quel volume, chiffre d'affaires représentez-vous pour eux ?

.....

- Quel volume, chiffre d'affaires représentent-ils pour vous ?

.....

- Qu'attendez-vous d'eux ?

.....

.....

.....

- Qu'attendent-ils de vous ?

.....

.....

.....

## Clients

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des clients

- Et vous, quels sont vos clients ?

.....

- Quelle est la nature de la relation que vous avez avec eux ?

.....

- Avez-vous une influence sur eux (par exemple : le droit de vote dans une coopérative) ?

.....

- Quel volume, chiffre d'affaires représentez-vous pour eux ?

.....

- Quel volume, chiffre d'affaires représentent-ils pour vous ?

.....

- Qu'attendez-vous d'eux ?

.....

.....

.....

- Qu'attendent-ils de vous ?

.....

.....

.....

## Niveau 2 : Les parties prenantes importantes de l'entreprise agricole

### Instances publiques

#### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des instances publiques

- Avez-vous identifié les bons canaux pour être informé des changements législatifs ?

.....

- Connaissez-vous toutes les aides et tous les soutiens provenant des pouvoirs publics régionaux, nationaux et internationaux qui vous concernent ?

.....

## Conseillers techniques indépendants

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des conseillers techniques indépendants

- Et vous, à combien de conseillers techniques indépendants faites-vous appel régulièrement ?

.....

- Qui sont-ils ?

.....

.....

.....

- À quels conseillers techniques indépendants faites-vous appel ponctuellement ?

.....

.....

.....

- Qu'attendez-vous d'eux ?

.....

.....

.....

- Répondent-ils à vos attentes ?

.....

.....

.....

- Vous font-ils progresser ? gagner de l'argent ? réaliser des économies ?

.....

.....

.....

## Association, groupement, syndicat...

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des associations, des groupements, des syndicats

- Et vous, à combien de « groupes » adhérez-vous ?

.....

- Qui sont-ils ?

.....

.....

.....

- Qu'attendez-vous d'eux ?

.....

.....

.....

- Que leur apportez-vous ?

.....

.....

.....

- Répondent-ils à vos attentes ?

.....

- Vous font-ils progresser ? gagner de l'argent ? réaliser des économies ?

.....

.....

.....

- Prenez-vous du plaisir à participer à ce « groupe » ?

.....

## Banquier, assureur, comptable, conseiller en gestion, notaire, avocat

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des conseils

- Quelle qualité de relation avez-vous avec votre ou vos banquiers ?

.....  
.....

- Quelle qualité de relation avez-vous avec votre assureur ?

.....  
.....

- Quelle qualité de relation avez-vous avec votre expert-comptable ?

.....  
.....

- Quelle qualité de relation avez-vous avec votre conseiller en gestion ?

.....  
.....

- Quelle qualité de relation avez-vous avec votre notaire ?

.....  
.....

- Quelle qualité de relation avez-vous avec votre avocat ?

.....  
.....

- Vous appuie-t-il ?

.....

- Vous conseille-t-il ?

.....

- Vous permet-il de prendre du recul sur votre entreprise ? sur votre situation professionnelle et personnelle ?

.....  
.....  
.....

## Niveau 3 : Les parties prenantes existantes de l'entreprise agricole

### Niveau international

#### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des instances

- De quelle façon vous tenez-vous informé de ces décisions internationales et de leur implication sur votre entreprise ?

.....

.....

.....

- Vous semble-t-il judicieux, important, nécessaire de tenter d'influencer ces décisions ? Si oui, comment vous y prenez-vous ?

.....

.....

.....

### Niveau national

#### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des organisations nationales

- Êtes-vous adhérent à une organisation d'envergure nationale ?

.....

- Prenez-vous des responsabilités dans cette organisation ?

.....

- Savez-vous comment bénéficier concrètement de leurs apports ?

.....



### Quelques exemples de questions à se poser au sujet de la MSA

- Quels rapports avez-vous avec cet organisme spécifique dans le paysage agricole ?

.....  
.....  
.....

- Que vous apporte-t-il ? Que lui apportez-vous ?

.....  
.....  
.....

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des organismes de certification

- Êtes-vous client d'un organisme de certification ?

.....

- Si oui, que cela vous apporte-t-il ?

.....  
.....  
.....

- Si non, que cela vous apporte-t-il de le devenir ?

.....  
.....  
.....

## Niveau régional

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des institutions régionales

- Connaissez-vous toutes les aides et tous les soutiens des pouvoirs publics régionaux et des agences étatiques ?

.....

- Avez-vous bien identifié toutes les associations et/ou syndicats susceptibles de vous aider dans la réussite de votre entreprise ?

.....

## Niveau départemental

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des organisations départementales

- Connaissez-vous tous les services de la chambre d'agriculture, du département et leur potentiel bénéfique pour votre structure ?  
.....

- Avez-vous identifié les bons interlocuteurs à la Safer susceptibles de vous concerner ?  
.....

## Niveau local

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet du voisinage

- Connaissez-vous vos voisins ?  
.....

- Quelles relations avez-vous avec eux ?  
.....

- Savez-vous quelles sont les attentes qu'ils ont vis-à-vis de vous ?  
.....

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des associations locales

- Existe-t-il des associations actives sur votre secteur ?  
.....

- Comment se positionnent-elles par rapport à votre activité ?  
.....

- Sont-elles un atout, un appui à votre activité ? De quelle façon en tirez-vous parti ?  
.....  
.....  
.....

- Ont-elles manifesté des interrogations vis-à-vis de vos pratiques ? De quelle façon y répondez-vous ?  
.....  
.....  
.....

## Presse et réseaux sociaux

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des médias

- Avez-vous établi une relation avec le correspondant local du journal local ?

.....

- Êtes-vous présent sur les réseaux sociaux ?

.....

- Si oui, de quelle façon parlez-vous de votre métier ?

.....

.....

.....

- Vous êtes-vous familiarisé avec les relations presse ?

.....

## Concurrents

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet de la concurrence

- Avez-vous des concurrents directs ?

.....

- Comment vous différenciez-vous de vos concurrents ?

.....

.....

.....

- Avez-vous des concurrents indirects ?

.....

- Jouez-vous la carte de la coopétition (mélange de coopération et de compétition) ?

.....

## Niveau 4 : Deux parties prenantes particulières : l'environnement naturel et les générations futures

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet de l'environnement naturel

- De quelle façon tenez-vous compte de l'environnement dans vos choix stratégiques ?

.....

.....

.....

- De quelle façon tenez-vous compte de l'environnement dans vos choix pratiques de mises en œuvre de vos actions quotidiennes ?

.....

.....

.....

### Quelques exemples de questions à se poser au sujet des générations futures

- De quelle façon tenez-vous compte des générations futures dans vos décisions d'entrepreneur ?

.....

.....

.....

# La résilience de l'entreprise agricole

## Coup dur impactant l'amont, les approvisionnements

### Quelques exemples de questions à se poser pour tester la résilience de son entreprise vis-à-vis de sa capacité à s'approvisionner

En amont de la production agricole, des intrants, de l'énergie, du matériel sont nécessaires. Quid d'une modification drastique de leur accès ?

- Et si le prix du gazole est multiplié par 2 ?  
.....
- Et si je n'ai plus accès aux produits phytosanitaires (sur une zone de captage d'eau par exemple) ?  
.....
- Et si les engrais coûtent 2 ou 3 fois plus cher ?  
.....
- Et si le prix des semences augmentait de 70 % ?  
.....
- Et si les semences fermières sont interdites ?  
.....
- Et si je ne peux plus me fournir en aliment bon marché ?  
.....
- Et si une grave crise impacte ma production (type grippe aviaire) ?  
.....
- Et si je n'ai plus accès à l'électricité du réseau ?  
.....
- Et si l'accès à l'eau était réduit de moitié ? De 80 % ?  
.....
- Et si le prix du matériel augmentait de 50 % ?  
.....
- Et si... ? À vous d'inventer un événement plausible dans votre situation.  
.....

## Coup dur impactant la capacité à produire

### Quelques exemples de questions à se poser pour tester la résilience de son entreprise vis-à-vis de sa capacité à produire

- Et si je dois payer toutes les personnes qui interviennent pour mon compte sur mon exploitation au SMIC horaire et qu'elles travaillent strictement 35 h par semaine ?  
.....
- Et si, à la suite d'un accident, je suis immobilisé 6 mois ?  
.....
- Et si un de mes associés part brutalement (décès ou déménagement) ?  
.....
- Et si mon parcellaire est divisé par 2 (construction d'une zone d'activité) ?  
.....
- Et si je dois fermer un de mes bâtiments de production (à la suite d'un incendie ou d'une zoonose) ?  
.....
- Et si mon matériel principal (tracteur, semoir...) est défaillant ?  
.....
- Et si mes voisins montent une association pour me contraindre dans ce que j'entreprends ?  
.....
- Et si... ? À vous d'inventer un événement plausible dans votre situation.  
.....

## Coup dur impactant l'aval, les ventes

### Quelques exemples de questions à se poser pour tester la résilience de son entreprise vis-à-vis de sa capacité à vendre

- Et si mon client principal ne m'achète plus ma production (il se fournit ailleurs) ou fait faillite ?  
.....
- Et si les cours se maintiennent à un niveau très bas pendant cinq ans de suite ? (prix du lait à 220 € la tonne, prix du blé à 110 € la tonne...)  
.....
- Et si un scandale alimentaire/sanitaire éclabousse la filière que je fournis (type « vache folle ») ?  
.....
- Et si ce que je produis ne correspond plus aux attentes du marché ?  
.....
- Et si je n'ai plus la capacité de stocker ?  
.....
- Et si je suis obligé de stocker ?  
.....
- Et si... ? À vous d'inventer un événement plausible dans votre situation.  
.....

## Avez-vous une entreprise agricole résiliente qui répond à vos attentes ?

### Quelques exemples de questions à se poser sur la conduite de son entreprise agricole

- Globalement, pensez-vous que votre exploitation soit assez autonome ?  
.....
- Avez-vous une vue globale de la gestion de votre budget ?  
.....
- Gardez-vous un niveau d'endettement acceptable et supportable ?  
.....
- Quelle est votre priorité ? (l'indépendance, le revenu, le temps de travail, la constitution d'un capital, la liberté...)?  
.....
- Globalement, dans votre exploitation, la gestion de la production est-elle organisée en fonction de la demande ?  
.....
- Globalement, pensez-vous que vous gérez efficacement votre temps de travail ?  
.....
- Globalement, pensez-vous que le travail est organisé efficacement sur votre exploitation ?  
.....
- Faites-vous partie de systèmes formels ou informels d'entraide pour répondre à des besoins ?  
.....
- Tirez-vous parti de la flexibilité que peuvent offrir certaines formes organisationnelles telles que : groupement foncier agricole (GFA), CUMA avec chauffeur, société civile laitière, assolement en commun, location d'animaux, échange temporaire de parcelles ?  
.....
- Globalement, pensez-vous être suffisamment présent dans les réseaux du secteur agricole ?  
.....
- Participez-vous ou organisez-vous des événements du type portes ouvertes de votre exploitation, de façon à faire connaître votre métier, vos pratiques et vos productions ?  
.....
- Quel type d'entreprise souhaitez-vous diriger : une entreprise pour laquelle vous êtes à son service ou une entreprise qui est à votre service ?  
.....  
.....  
.....



## Quelques exemples de questions à se poser sur la conduite de son entreprise agricole (suite)

- Avez-vous aujourd'hui une entreprise agricole résiliente ?

.....

- Que pouvez-vous faire pour la rendre plus résiliente ?

.....

.....

.....

- Quels objectifs allez-vous vous fixer ?

.....

.....

.....

- Quelles marges de manœuvre allez-vous actionner ?

.....

.....

.....