



Manager

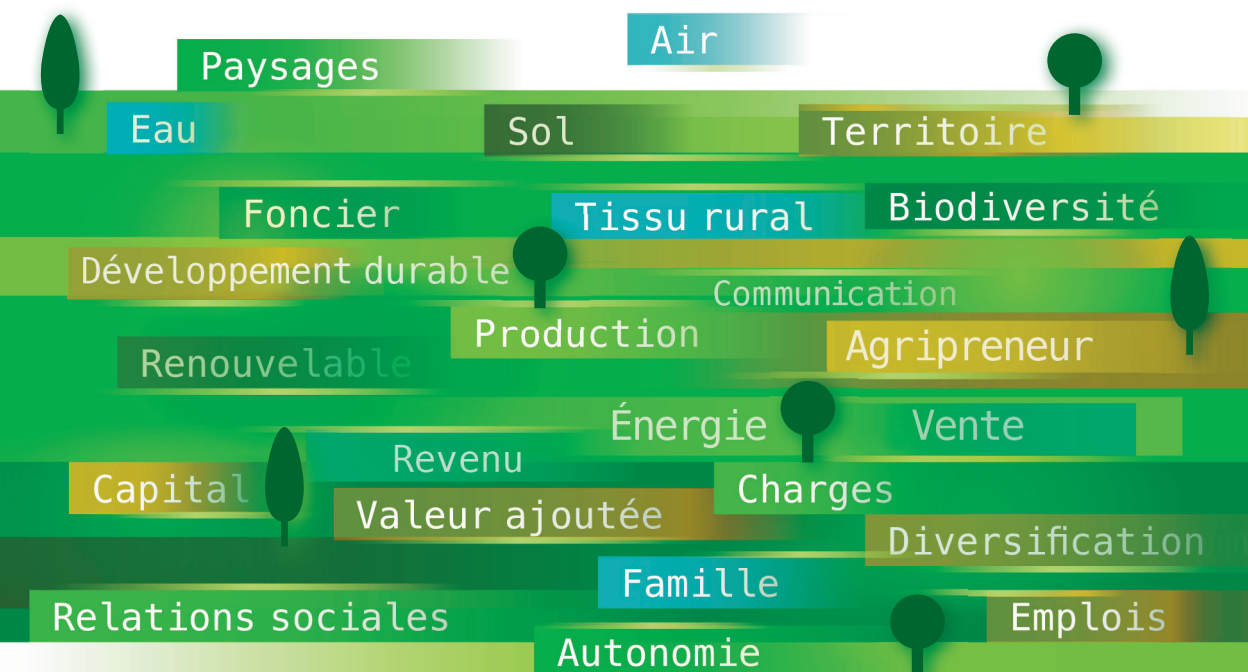
une entreprise agricole durable

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 ?

.....

.....

.....