

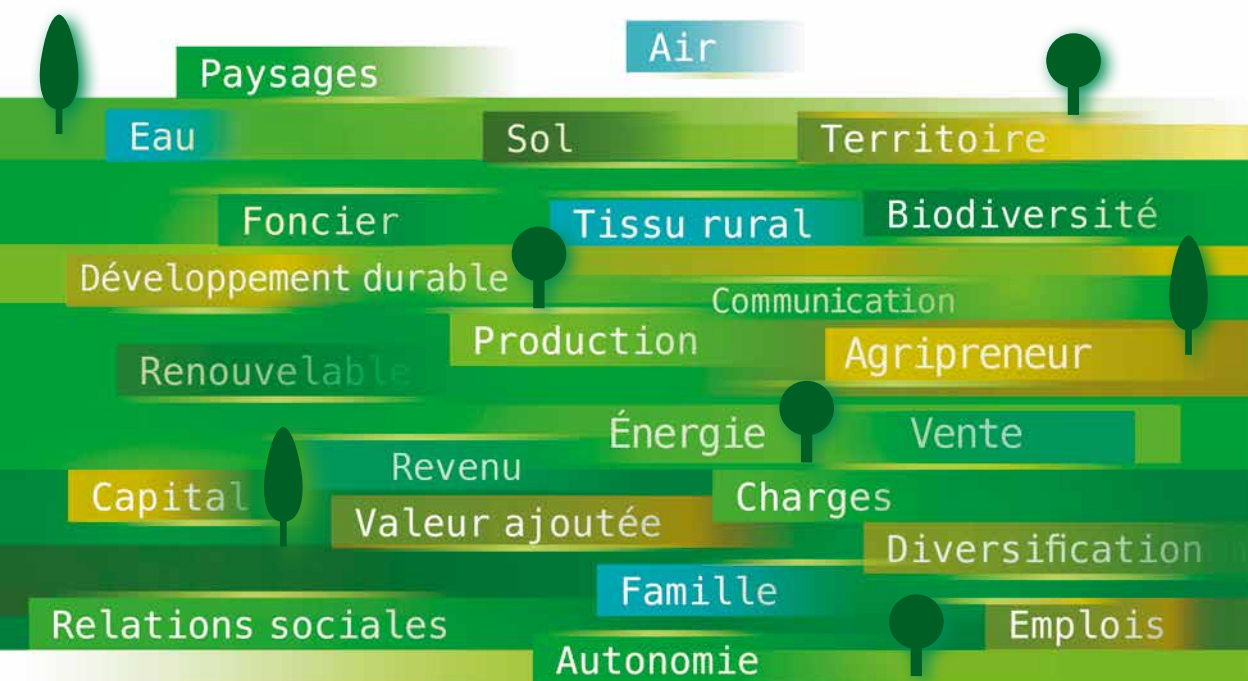


Manager une entreprise agricole durable

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



Sommaire

Avant-propos	IX
Remerciements	XI
Préface	XIII
Agripreneur : l'agriculteur du XXI^e siècle	1
1 Les raisons d'aborder l'entreprise agricole sous l'angle du développement durable	3
Les enjeux agricoles du XXI ^e siècle : un défi global et local !	4
Cinq enjeux à l'échelle d'une entreprise agricole	4
Enjeux à l'échelle d'un territoire	7
Enjeux à l'échelle mondiale sur le plan social	9
Enjeux à l'échelle mondiale sur le plan environnemental	10
Objectifs de développement durable du millénaire	12
Agriculture et développement durable : frères ennemis ou amis pour la vie ?	13
De nouvelles attentes sociétales	13
Deux mouvements clivants	15
Filières agricoles tirées par l'aval	17
Investissements éthiques	19
Deux points noirs liés à la main-d'œuvre agricole	20
Prise de conscience collective et individuelle	21
Trois leviers provoquant un changement individuel	21
Valeurs individuelles	22
De l'intérêt d'un changement collectif	23
Résumé du premier chapitre	25
2 Définition de la triple performance d'une entreprise agricole. ...	27
Responsabilité sociétale des entreprises agricoles et développement durable	27
DD, RSE, RSEA : de quoi parle-t-on précisément ?	27
Trois approches différentes du développement durable	29
Développement durable à l'échelle de l'entreprise agricole	35
Quelles implications pour une démarche de développement durable construite ?	38
Impacts environnementaux de l'entreprise agricole	38
Impacts sociaux de l'entreprise agricole	44

Impacts économiques de l'entreprise agricole	49
Initiatives d'agricultures durables	53
Agriculture durable	53
Agriculture biologique	54
Agroécologie	55
Agroforesterie et sylviculture	57
Agriculture écologiquement intensive	59
Agriculture biodynamique	60
Agriculture raisonnée	61
Agriculture à haute valeur environnementale	62
Agriculture intégrée	62
Agriculture de précision	62
Permaculture	63
Bleu Blanc Cœur	63
Autres initiatives durables	64
Performance globale ou triple performance des entreprises agricoles ..	66
Gouvernance de l'entreprise agricole	66
Performance économique de l'entreprise agricole	68
Contributions sociales de l'entreprise agricole	69
Contributions environnementales de l'entreprise agricole	71
Contributions économiques et territoriales de l'entreprise agricole	74
Résumé du deuxième chapitre	77
3 Guide de l'agriprenariat qui mène à la triple performance	79
Trois outils de mise en œuvre de la RSE et leur intérêt pour une entreprise agricole	80
ISO 26000	81
The Natural Step	82
Six outils d'évaluation de la durabilité d'une exploitation agricole ou les évaluations multicritères de l'exploitation agricole	85
Catégories de méthodes d'évaluation multicritère	85
Méthodes globales d'évaluation multicritère	86
Nouveaux modèles économiques	89
« Jugaad » ou innovation frugale	90
Troisième révolution industrielle	91
Économie de la fonctionnalité	91
Économie collaborative	92
Maîtriser sa communication	93
Une compétence à acquérir	94
Mieux communiquer	94

Assurer un bénéfice financier	96
Savoir gérer les risques	97
Optimiser ses pratiques	98
Optimiser ses ventes	98
Se positionner sur un marché de niche	98
Vendre de l'immatériel	99
Produire et commercialiser des énergies renouvelables	100
Plan d'action pour aller vers une exploitation triplement performante ..	103
Réaliser un état des lieux	103
Se fixer des objectifs	103
Élaborer un plan d'action	105
Évaluer le travail accompli	105
Célébrer le succès obtenu	105
Réajuster les objectifs donc les actions	105
Coaching : un moyen pour réaliser ses objectifs	106
Pourquoi se faire coacher ?	106
Coaching d'entrepreneur, de chef d'entreprise	107
Coaching en agriculture	108
Résumé du troisième chapitre	109
4 Et si on s'y mettait ?	111
Agriprenneur : un état d'esprit	111
Trois postures du chef d'entreprise agricole	112
Vision états-unienne de l'agriprenneur	113
Savoir gérer : le minimum pour réussir	114
Performance économique de mon entreprise agricole	114
Coût de production	115
EBE	116
Performance sociale et environnementale de mon entreprise agricole :	
l'approche des parties prenantes et de leurs attentes	118
Partie prenante : définition	118
Niveau 1 : Les quatre parties prenantes indispensables d'une entreprise	
agricole	120
Niveau 2 : Les parties prenantes importantes de l'entreprise agricole ...	123
Niveau 3 : Les parties prenantes existantes de l'entreprise agricole	125
Niveau 4 : Deux parties prenantes particulières :	
l'environnement naturel et les générations futures	131
Guide de l'agriprenneur pour une entreprise agricole résiliente	132
Exemples et témoignages	137
Résumé du quatrième chapitre	138

Agripreneur à succès et responsable	139
Bilan pilier social	140
Bilan pilier environnemental	140
Bilan pilier économique et territorial	140
Bilan gouvernance	140
Bilan performance financière	140
Mission individuelle du chef d'entreprise agricole	141
Mission collective de relever le défi d'un avenir durable	141
Postface	143
Petit lexique	147
Acronymes	149
Annexes	153
L'auteur	177
Index	179
Table des matières	181

Avant-propos

La démarche présentée dans cet ouvrage s'adresse aux « agripreneurs ». Ce mot 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.

L'agripreneur est fier de son métier et de ce qu'il entreprend. Il raisonne et assume ses choix.

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. Il s'agit d'un chef d'entreprise 360°, bien dans ses bottes et dans son époque, prêt à relever avec succès les défis du monde actuel.

Retrouvez l'ensemble des questions de l'ouvrage vous permettant de faire le point sur la situation de votre entreprise et vos objectifs dans un cahier pratique sur le site agripreneur.fr :

www.agripreneur.fr/cahier-pratique/

Merci de votre confiance, bonne lecture, et au plaisir d'échanger et de partager nos points de vue.

Ce livre vous donne accès au « groupe professionnel Facebook : [agripreneurXXI](https://www.facebook.com/agripreneurXXI) ».

Pour connaître la démarche à suivre, je vous invite à consulter, après la lecture du livre, l'annexe 0 en fin d'ouvrage.

Préface

Christiane Lambert, agricultrice en région Pays de la Loire, présidente de la FNSEA (Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles)

Patricia Savin, avocate associée DS Avocats, présidente d'OREE (Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l'Entreprise)

Quel regard portez-vous sur l'agriculture responsable et durable telle qu'elle est développée aujourd'hui ?

C. Lambert : Elle résulte d'une tendance de fond, une prise de conscience, par les agriculteurs, de la nouvelle place qu'ils occupent au sein de la société. Pendant des décennies nous nous sommes attachés à la question du « combien produire ». Face aux profondes mutations (climat, volatilité, segmentation...), les agriculteurs ont évolué vers le « comment produire ». Les agriculteurs prennent pleinement conscience du rôle qui est le leur dans les changements environnementaux et sociétaux.

P. Savin : Par définition, l'agriculture est un secteur d'activité étroitement lié à la biodiversité, et fortement dépendant des écosystèmes et de la mise à disposition des ressources en eaux et en éléments nutritifs du sol. Depuis toujours, les agriculteurs connaissent leur dépendance aux variations climatiques. Une approche responsable et durable de l'agriculture devrait donc naturellement faire partie intégrante de l'ADN de ce secteur d'activité. Depuis plusieurs années, de nombreuses réflexions, initiatives, expérimentations et réalisations s'inscrivent de façon opportune et pertinente dans cette démarche d'agriculture responsable et durable nécessaire, voire indispensable.

Quelles sont pour vous les conditions qui permettent la résilience d'une entreprise agricole ?

C. Lambert : Être résilient, c'est pouvoir amortir les chocs. Économique tout d'abord face à la volatilité des prix et des crises de marchés pour pouvoir bien vivre de notre métier, environnemental face aux changements climatiques et bien évidemment sociétal pour anticiper et répondre aux demandes de plus en plus diverses des consommateurs. Une entreprise résiliente est capable d'agilité dans sa vocation productive, en phase avec les attentes des marchés et de la société.

P. Savin : Quel que soit le secteur d'activité ou la situation à vivre et transcender, la résilience suppose d'accepter un état de fait et de droit en toute objectivité et réalisme. Cette approche suppose de sortir de toute tentation de déni, d'accusation des autres ou d'un système. Un regard éclairé et une prise de conscience juste permettront alors d'identifier les actions pouvant être mises en œuvre pour opérer cette résilience, sans crainte de bousculer des schémas de pensées ou des habitudes.

Économie collaborative, économie du partage, économie circulaire, économie de la fonctionnalité, économie verte, économie bleue... Votre analyse ?

C. Lambert : Toutes ces références font état de démarches communes visant une économie plus « vertueuse ». Cette économie déjà adoptée par l'agriculture offre des possibilités de gestion plus innovante, durable et humaine, notamment grâce au numérique. Néanmoins, une économie plus vertueuse appelle à un partage de la valeur renouvelé, équilibré et transparent dans l'ensemble de la chaîne alimentaire.

P. Savin : Toutes ces formes d'économie répondent d'abord à une réflexion de fond consistant à remettre en cause le modèle économique actuel dit linéaire, production – consommation – destruction. Fondées sur du bon sens, ces formes d'économie ne sont en réalité pas nouvelles dans leur pratique. Dans le

domaine de l'agriculture, il peut s'agir d'assurer le retour des éléments nutritifs au sol (compost, digestats de la méthanisation...), de procurer et d'utiliser des ressources énergétiques et matérielles diversifiées (valorisation des co-produits et sous-produits agricoles...) et à reconquérir des sols artificialisés.

Pour vous, par quoi passera l'avenir responsable et durable de l'agriculture ?

C. Lambert : Par la pédagogie, l'accompagnement, mais indéniablement aussi par des agriculteurs à la tête d'exploitations durables et rentables, capables d'investir pour réussir les transitions. L'agriculture française est très diversifiée, elle a su conserver ses spécificités territoriales et intègre pleinement les enjeux nouveaux : elle est un atout pour la France. La considération de la société sera le meilleur carburant pour réussir.

P. Savin : L'avenir responsable et durable de l'agriculture devrait pouvoir passer par une transformation plus globale des modèles agricoles permettant la réduction des intrants, des pollutions et la préservation des sols. Il s'agit de permettre au secteur agricole de s'inscrire totalement dans une démarche de viabilité et durabilité en termes économiques, environnementaux et sociaux, et ainsi d'être en parfaite cohérence avec son ADN.

L'Agenda 2030 des Nations Unies a fixé 17 Objectifs Développement Durable (ODD), dont certains sont en lien direct avec l'agriculture : faim « zéro » (ODD 2) ; villes et communautés durables (ODD 11) ; consommation et production responsable (ODD 12). L'agriculture s'inscrit naturellement dans ces ODD.

Un mot sur cet ouvrage...

C. Lambert : La notion d'agripreneur est centrale. Cet ouvrage contribue activement à la prise de conscience de l'agriculteur comme entrepreneur de terrain capable d'aborder son métier à 360°. Un écrit qui inspire et engage à la diffusion du concept.

P. Savin : Cet ouvrage était plus que nécessaire. La résilience d'une entreprise agricole suppose en 1^{er} lieu des chefs d'entreprises agricoles « décisionnaires et autonomes », décidés à agir avec Force, Courage et Détermination pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques à relever. Cet ouvrage leur donne des clés de lecture, afin de les aider à faire des choix éclairés en conscience et responsabilité. Bravo et Merci, pour le secteur agricole, et plus généralement pour l'Avenir de tous.

Agripreneur : l'agriculteur du XXI^e siècle

Manager une entreprise agricole durable est un document ressource pour les agriculteurs qui passent à l'action ; c'est un livre qui va occasionner des changements, des évolutions.

Ce n'est pas un roman ou un livre descriptif et sa lecture n'est pas forcément linéaire. Vous pouvez aller directement aux chapitres qui vous interpellent.

Si vous voulez savoir quelles méthodes utiliser ou de quels outils vous pouvez vous servir pour évaluer la durabilité de votre entreprise agricole, consultez le chapitre 3.

Si la résilience de votre structure vous questionne et que vous souhaitez initier une démarche de développement durable par l'analyse de vos parties prenantes, rendez-vous au chapitre 4.

Commencez par le chapitre 1 pour découvrir les raisons qui peuvent vous motiver pour débiter des actions en faveur de la responsabilité sociétale de votre entreprise.

Le chapitre 2 est là pour vous aider à mieux comprendre et appréhender les termes et les concepts développés dans cet ouvrage.

En posant de nombreuses questions, ce livre ambitionne d'être un guide pour promouvoir les actions positives mises en œuvre par les entreprises agricoles qui ont une particularité fondamentale dans le monde économique : elles travaillent avec et sur le « vivant ».

Ces actions, appelées aussi externalités, ont pour caractéristique d'avoir un impact positif sur l'un (ou plusieurs) des trois piliers du développement durable : pilier économique, pilier social et pilier environnemental.

Manager une entreprise agricole durable est un livre pratique qui vous apporte des informations de fond sur deux grandes thématiques : l'entrepreneuriat et le développement durable. Il vous invite à vous questionner sur vos objectifs et vos pratiques. Il propose de nombreuses actions à mettre en place. En décidant de lire ce livre, vous avez décidé d'agir, d'implémenter des actions qui seront bénéfiques pour vous, votre entreprise et la collectivité.

Cet ouvrage est construit en quatre grandes parties :

1. Les raisons d'aborder l'entreprise agricole sous l'angle du développement durable.

Pourquoi aborder l'entreprise agricole sous l'angle de la triple performance : économique, sociale et environnementale ? Quels sont les enjeux liés au développement durable qui impactent les entreprises agricoles ? Nous aborderons les raisons qui nous amènent à penser qu'il est souhaitable d'avoir une attitude entrepreneuriale face à ces défis.

2. Définition de la triple performance d'une entreprise agricole.

De quoi parle-t-on lorsque l'on met en avant cette performance globale ou triple performance sur les exploitations agricoles ? Des explications et des définitions seront apportées afin de disposer d'une meilleure compréhension du sujet.

3. Guide de l'agripreneuriat qui mène à la triple performance.

Comment s'y prendre pour appliquer concrètement des actions qui tendent vers une entreprise agricole résiliente ? Véritable guide pratique, des méthodes d'évaluation et des plans d'action seront présentés.

4. Et si on s'y mettait ?

Oser passer à l'action et se projeter dans un futur radieux au travers d'une approche liée aux parties prenantes et des questionnements utiles ayant pour thème la résilience de votre structure ! C'est la dernière étape, elle permet de se projeter et démarrer concrètement.

Le cheminement proposé va vous conduire de vos connaissances et questionnements actuels vers une connaissance et une maîtrise des tenants et aboutissants de la responsabilité sociétale des entreprises agricoles. La découverte de cette dynamique se basera sur une bonne identification et compréhension des enjeux du développement agricole durable et sur la nécessité de passer de la réflexion à l'action.

Nous aborderons et détaillerons les conditions de réalisation d'une évaluation ou d'une autoévaluation, ainsi que la mise en place d'un plan d'action dans le but de rendre votre entreprise agricole résiliente et par là même triplement performante. Cette étape préalable est ainsi utilement détaillée pour saisir l'importance du rôle du chef d'entreprise (en termes de gouvernance) et de ses choix pour développer avec succès son entreprise.

L'arrivée est un nouveau départ, s'appuyant sur la fierté d'un noble métier mis en valeur par une belle histoire à écrire et raconter.

Ce livre embrasse des enjeux et des problématiques que l'on pourrait qualifier d'éloignés du terrain, car présents à une échelle mondiale ou valables pour de grandes organisations. Les enjeux et problématiques à l'échelle de l'entreprise agricole en France seront évidemment traités, ce qui permettra d'aborder complètement les défis auxquels font face les entreprises agricoles. Ces « zooms »/« dézooms » créeront du lien entre les différentes échelles d'action, de manière à faire sens et à apporter de la compréhension sur l'imbrication de tous les enjeux. Ainsi, cet écrit cherchera à entrer dans la complexité pour éviter d'opposer ou de considérer ces enjeux comme irréconciliables ou incompatibles.

Le temps où un livre se suffisait à lui-même est révolu, c'est pourquoi vous pouvez poursuivre sa lecture et approfondir des thèmes abordés dans les pages qui suivent *via* le site www.agripreneur.fr.

Bonne découverte et bon cheminement !

Les raisons d'aborder l'entreprise agricole sous l'angle du développement durable

L'époque où le métier d'agriculteur était celui de producteur de denrées alimentaires, concentré uniquement sur la technique de production, est révolue. À l'après-guerre, quel que soit le secteur d'activité, il suffisait de produire pour vendre. Un bon fabricant efficace pouvait très bien tirer son épingle du jeu sans trop se préoccuper de communication, vente ou du marketing, ni des conséquences environnementales ou sociales de sa production.

Les choix effectués aux niveaux national et européen ont permis pendant près de vingt ans après les Trente Glorieuses de continuer sur ce modèle productiviste qui a bien fonctionné et rempli son rôle.

Dès 1998, Étienne Landais¹, le précurseur de la notion d'agriculture durable en France, affirmait que le nouveau contrat social, que la société propose aux agriculteurs derrière le projet de développer une agriculture durable, représente pour l'agriculture un enjeu essentiel. Il s'agit de clore enfin l'épisode des Trente Glorieuses, épisode par ailleurs exceptionnel à bien des égards et dont les succès mêmes ont conduit à oublier certaines des valeurs qui s'inscrivaient au cœur du métier d'agriculteur.

Il posait alors un certain nombre de questions qui, vingt ans plus tard, sont d'une étonnante actualité ! Jugez plutôt : « Était-il de vertu plus paysanne que cette fameuse précaution qu'il s'agit aujourd'hui de réintégrer dans les modes de gestion ? Qui était plus rompu que les agriculteurs à gérer dans cette incertitude que les économistes semblent découvrir aujourd'hui ? Qui mieux que les agriculteurs savaient ménager l'avenir et préserver les ressources naturelles ? Et la gestion "en bon père de famille" ne fait-elle pas explicitement de la solidarité entre générations la référence de base d'une gestion raisonnable ? »

Et de poursuivre : « La profession agricole saura-t-elle rompre avec une trajectoire qui banalise la profession, en la reléguant au rang d'une activité productive comme les autres et la soumet toujours davantage aux prétendues lois du marché, tout en isolant les agriculteurs au sein d'un monde rural où ils sont de plus en plus minoritaires ? Saura-t-elle resserrer le lien distendu avec le territoire, avec les pays, avec toute la société rurale et faire d'une agriculture retrouvée le fer de lance d'un développement durable, en mobilisant pour y parvenir toutes les ressources des connaissances et des technologies nouvelles² ? »

1. Landais É. « Agriculture durable : Les fondements d'un nouveau contrat social ? » *Le Courrier de l'environnement de l'INRA* n° 33, 1998.

2. *Idem*.

Depuis la fin du xx^e siècle, l'environnement politique et commercial a fortement évolué, les attentes sociétales également, comme le lien préservation de la santé et de l'environnement naturel qui est de plus en plus fait. Une forme d'inertie du monde agricole couplée à des amortisseurs importants du secteur (aides PAC³, quotas, forte structuration des filières par exemple) ont amoindri l'impact de cette véritable mutation.

De nos jours, produire, même bien produire sur son exploitation ne suffit plus pour vivre confortablement de son métier. L'aspect rémunération étant évidemment un point central (mais pas le seul) de ce « confortablement ».

Observons d'abord les enjeux de l'agriculture du xxi^e siècle, puis les liens étroits entre agriculture et développement durable, ensuite l'alimentation responsable et durable et enfin les ressorts qui favorisent le changement et son impérieuse nécessité.

Les enjeux agricoles du xxi^e siècle : un défi global et local !

Produire en quantité suffisante une alimentation de qualité, tout en préservant l'environnement et en assurant un revenu et une bonne santé aux agriculteurs.

Cet objectif, aujourd'hui largement partagé, donne une ligne directrice forte et, en même temps, ouvre de multiples possibilités. En effet, il peut se décliner de maintes façons en fonction des régions du monde, des filières, des aspirations des agriculteurs.

Examinons ensemble les enjeux agricoles à différentes échelles : l'exploitation, le territoire, et plus largement, au niveau mondial.

Cinq enjeux à l'échelle d'une entreprise agricole

Un chef d'entreprise agricole au xxi^e siècle a cinq grands aspects à prendre en compte pour réussir son pari entrepreneurial⁴.

Enjeu « production »

L'acte de production de denrées alimentaires est la base du métier ; il est dans les gènes de la profession agricole depuis que l'homme cultive la terre.

La particularité actuelle est que « simplement » produire ou même « beaucoup » produire ne suffit plus. La production doit se faire en tenant compte des contraintes agronomiques et zootechniques bien entendu, mais également en maîtrisant les coûts de production pour assurer une marge qui permette la pérennité de la structure (réaliser des investissements...).

En parallèle, la production d'énergie est de plus en plus présente et importante dans les entreprises agricoles actuelles. Cette production prend plusieurs formes : la biomasse (bois, paille, cultures dites énergétiques, huile, sucre...), mais aussi la production d'électricité ou de gaz. La production d'énergie peut être considérée comme un sous-produit (valorisation des déchets organiques dans un petit méthaniseur, par exemple) ou comme la production principale (le méthaniseur est au centre de l'activité économique et la culture de maïs et/ou l'élevage de porc, par exemple, ont pour principale fonction de l'alimenter) en fonction du système mis en place.

3. Politique agricole commune.

4. Séronie J.-M. *L'Agriculture française : Une diva à réveiller ?* Versailles : Éditions Quæ, 2014.

Enjeu « vente »

Des opérations comme la vente : l'acte de vendre, prendre des décisions de vente, éditer des factures sont sans doute le point le plus en retrait (le moins maîtrisé ?) pour l'ensemble de la profession aujourd'hui. Cette affirmation doit évidemment être tempérée et contrastée, mais pour les filières longues qui concernent la majorité des agriculteurs, il s'agit bien d'un point sensible ; la maîtrise de l'acte de facturation est un enjeu très fort.

Enjeu « patrimonial »

La dimension patrimoniale est très ancrée dans le monde agricole avec souvent des domaines qui se transmettent de pères en fils sur des générations. La possession de la terre, un point central de l'outil de production, n'est pas une nécessité mais confère une garantie d'exploitation pour le court, moyen et long terme. Les entreprises de production agricole immobilisent des capitaux importants et dégagent peu de marge. Ce qui peut se traduire par cette phrase que certains mettent en avant : « Les agriculteurs vivent pauvres et meurent riches. » Contrairement à un artisan par exemple, l'aspect patrimonial revêt une importance généralement majeure et ne peut être traité de façon classique.

Il y a, en quelque sorte, une « distorsion » de l'entreprise agricole par rapport à une entreprise classique. L'aspect patrimonial, donc le temps long, est prépondérant. L'acte de production est en fort questionnement sur les aspects économiques et environnementaux. L'aspect vente pour une majorité d'agriculteur a été délégué.

∞

Enjeu « capital immatériel »

Une approche plus ouverte de la valeur d'une entreprise et par conséquent de sa réussite est théorisée par Alan Fustec. Il propose de procéder à une notation qualitative des actifs immatériels d'une entreprise avant leur évaluation financière⁵.

Les neuf actifs immatériels retenus sont :

- le capital client ;
- le capital humain ;
- le capital organisationnel ;
- le système d'information ;
- le capital savoir ;
- les marques ;
- le capital partenaire ;
- le capital actionnaire ;
- le capital environnemental.

Ces neuf actifs sont nécessaires pour produire et vendre. Leur réunion constitue une entité, l'entreprise, émettrice de produits et de services et réceptrice de chiffre d'affaires en retour.

Fustec propose des principes structurants pour élaborer sa méthode d'évaluation de l'entreprise et ainsi obtenir un bilan « étendu ».

Un tableau du bilan d'une entreprise en tenant compte du goodwill est présent en annexe 1.

Le goodwill, aussi appelé survaleur ou écart d'acquisition, est la différence entre l'actif du bilan d'une entreprise et la somme de son capital immatériel et matériel valorisée à la valeur du marché.

5. Fustec A. *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation, 2006.

Cette approche tient compte de la valeur d'une entreprise au-delà de son bilan comptable et de la qualité des hommes et des femmes qui la composent.

Selon cette approche, lorsqu'une entreprise est évaluée, on étudie la différence entre la valeur économique et le prix de vente. Cet écart, ou goodwill, peut représenter jusqu'à 5 fois la valeur comptable des titres acquis.

Les facteurs expliquant cet écart relèvent fréquemment d'éléments immatériels : qualité du management, portefeuilles produits, méthodes de travail...

L'analyse est portée sur des aspects extra-financiers et elle apporte un éclairage nouveau sur la valeur d'une entreprise. Cette approche est très peu courante en agriculture.

Enjeu « sociétal »

Le métier d'agriculteur a deux particularités profondes :

- c'est un métier indispensable à la vie de chacun d'entre nous ;
- c'est un métier qui s'exerce à la vue de tous.

Chacun de nous se passe, ou pourrait se passer (avec plus ou moins de difficulté) de volets roulants électriques, de téléphone intelligent, de sac à main ou de parfum. La liste des objets plus ou moins utiles ou des services plus ou moins judicieux qui nous simplifient la vie ou nous aident dans notre quotidien est quasi infinie... Mais boire et manger, au moins une fois par jour, est vital. L'activité agricole est à la base de nos sociétés.

Le travail extérieur, au vu et au su de tous, engendre une pression sociale exceptionnelle sur la profession, et ce, à double titre :

- entre agriculteurs, chacun porte, et c'est inévitable, un regard sur le travail de ses voisins ;
- avec les voisins non agriculteurs (ou retraités de l'agriculture), habitants du village, citadins ainsi que les personnes qui circulent ou qui séjournent à la campagne. Ces personnes ont évidemment un avis sur l'activité agricole et les occasions ne manquent pas pour le faire savoir ; même si leurs connaissances du métier (et de ses contraintes) sont faibles, voire inexistantes.

Cette pression sociale s'illustre facilement :

- puisque je suis ce que je mange, inévitablement, un lien étroit est tissé entre moi et la personne qui a produit l'aliment que je consomme ! D'un point de vue biologique, mon corps est bel et bien constitué de tous les aliments transformés par mon organisme. Cette évidence, parfois oubliée, conduit naturellement à toutes les démarches du « manger sain » (Slow Food, aliments issus de l'agriculture biodynamique, cuisson à basse température, aliments crus...);
- si une grande partie de mon travail est visible par tous... la culture que je « réussis » ou que je « rate » l'est également. Quels que soient le matériel utilisé, les périodes de travail, les choix techniques entrepris (irrigation...), un agriculteur est continuellement susceptible d'être jugé. Qu'il innove ou non, qu'il investisse ou pas, qu'il soit présent ou absent, son activité professionnelle est observée, voire jugée, sans cesse.

∞

La prise en compte de ces cinq aspects et de la nécessité de leur maîtrise opérationnelle dans le cadre d'une activité met bien en lumière l'importance d'une perspective entrepreneuriale de l'activité agricole. Dans une optique de développement durable, il s'agit d'en tenir compte de façon pleine et entière, afin de ne pas les minimiser dans l'approche globale de l'entreprise agricole qui est faite dans cet ouvrage. Vous avez là toutes les raisons d'aborder l'entreprise agricole sous l'angle du développement durable qui regroupe l'ensemble de ces enjeux.

Enjeux à l'échelle d'un territoire

Passons des enjeux à l'échelle de l'entreprise agricole à ceux prépondérants au niveau d'un territoire plus étendu. En France, 54 % de la surface du territoire est dédiée à l'agriculture⁶. L'activité agricole apporte des bénéfices de multiples façons au vaste territoire sur lequel elle est présente.

L'activité économique contribue à la richesse du territoire, engendre des emplois locaux, c'est pourquoi l'angle socioéconomique sera évoqué en premier. L'impact sur les paysages sera abordé dans un second temps.

Impacts socioéconomiques de l'activité agricole

En 2016, 70,7 milliards d'euros⁷ correspondent à la valeur de la production agricole à la fois animale et végétale, dont les deux tiers sont à créditer pour la filière végétale.

Toujours en 2016, la France métropolitaine comptait 437 000 exploitations agricoles⁸. De plus, les chiffres du ministère de l'Agriculture induisent une tendance inattendue : la surface agricole utile (SAU) française aurait ainsi augmenté de 535 000 ha entre 2010 et 2016.

Ces chiffres masquent des réalités plus concrètes, plus humaines : des territoires occupés et vivants. Même si certaines campagnes françaises souffrent de désertification (ne parle-t-on pas de diagonale du vide ?), dans lesquelles les agriculteurs jouent un rôle clé dans la composition du tissu social. D'autres campagnes sont, dans le même temps, attractives. Le phénomène de rurbanisation est utilisé pour parler de ces territoires de campagne petit à petit urbanisés. Ces campagnes dynamiques, en termes d'activité et d'attractivité, bénéficient de proximité des pôles urbains. Un autre aspect à mettre à l'actif de l'activité agricole est d'ordre paysager et donne un attrait touristique à des petites régions.

Paysages façonnés par l'agriculture

Depuis quinze mille ans, l'agriculture façonne le paysage en France, mis à part en haute montagne – alpine ou pyrénéenne – ou dans la forêt amazonienne de Guyane. L'homme, siècle après siècle, a créé ce que nous observons et apprécions.

L'esthétisme a un rôle fondamental dans notre approche du réel. Bien souvent, le beau est fonctionnel, aisément compréhensible et procure du bonheur pour les habitants et les visiteurs. L'émerveillement devant le spectacle que nous offre la nature, par exemple, est une faculté primordiale qui s'apprend et qui relie les hommes à la nature et les hommes entre eux.

Cet émerveillement des sens (visuel, olfactif, sonore, tactile) correspond, par exemple, à :

- un champ de blé or avec, à l'arrière-plan, la cathédrale de Chartres ;
- un alpage avec un troupeau de brebis qui se déplace ;
- un veau qui tête sa mère dans un pré-bois du Haut-Jura ;
- les arbres fruitiers en fleurs avec le Canigou enneigé au second plan ;
- un champ de lavande en fleur en Provence ;
- un arc-en-ciel dans le bocage normand...

Les paysages font partie d'un capital touristique d'importance majeure d'un territoire. Ils bénéficient à de nombreux acteurs de la restauration, de l'hôtellerie, des loisirs. Ils sont le reflet d'une agriculture

6. <http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/ademe-et-vous-102-mag.pdf>

7. <https://www.latribune.fr/economie/france/agriculture-cinq-chiffres-a-retenir-sur-un-secteur-en-pleine-mutation-769971.html>

8. <https://www.terre-net.fr/actualite-agricole/economie-social/article/le-nombre-d-exploitations-agricoles-baisse-toujours-mais-moins-rapidement-202-139250.html>

qui modifie son environnement naturel. Outre l'aspect de vente directe d'une production locale, des activités de camping, gîtes, chambres d'hôtes existent et font pleinement partie de la diversification agricole. Le tourisme à la ferme, à l'instar du tourisme industriel, se développe petit à petit.

PAYSAN UN ACTEUR CENTRAL DE LA CAMPAGNE...



En complément à la première partie de cette approche à l'échelle du territoire, dans une dynamique sociale forte, les agriculteurs sont à la fois des gardiens d'un patrimoine alimentaire, gastronomique, culinaire et en même temps médiateurs des transformations de l'agriculture. Faisons remarquer un paradoxe, plus les liens sociaux se réduisent et plus la ruralité s'idéalise aux yeux des urbains⁹.

∞

9. Gleizes J.-F. *La Fin des paysans n'est pas pour demain*. La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube Poche, 2010.

Guide de l'agripreneuriat qui mène à la triple performance

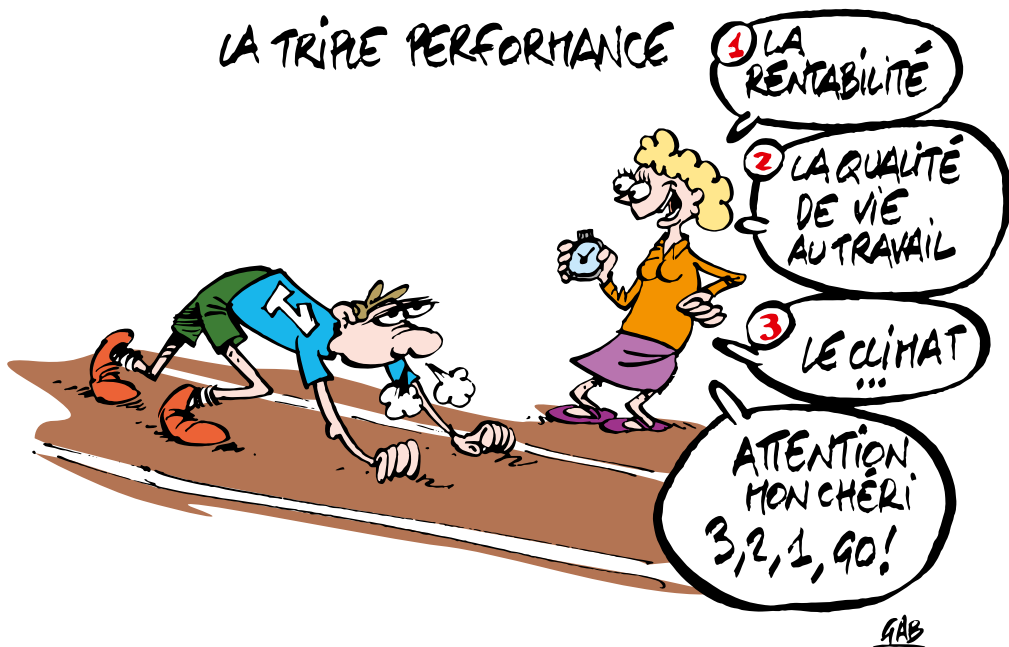
Dans un premier temps, nous avons découvert l'intérêt de se lancer dans la RSEA. Les bénéfices retirés par les entreprises agricoles engagées dans une démarche de responsabilité sociétale sont manifestes. De nouveaux marchés, des salariés impliqués et fidèles, de nouveaux rapports avec les acteurs locaux, des charges en moins et donc souvent des bénéfices substantiels qui font relativiser le coût et l'investissement humain de départ : de l'ordre de 12 à 18 mois de travail pour remettre les pratiques à plat. La RSE devient un avantage compétitif attractif. Puis nous avons défini le contour de ce qu'est une démarche de développement durable à l'échelle d'une entreprise agricole.

Une démarche de développement durable concrète et efficace se décline sur trois plans complémentaires :

- se conformer à la loi ;
- tenir compte des recommandations, incitations et lignes directrices ;
- intégrer les attentes des parties prenantes vis-à-vis de son entreprise.

Les deux premiers points sont formalisés et communs à tous, en revanche le troisième est informel et spécifique à chaque entreprise :

- les lois, les réglementations et les conventions nationales ou internationales s'appliquent à tous, c'est la base. Une entreprise qui « se contenterait » de respecter la loi, même si ce n'est pas toujours simple, ne peut pas affirmer qu'elle est dans une démarche de développement durable. En effet, la loi permet de définir un seuil « minimum » pour chaque impact environnemental ou social, qui devient donc un acquis pour les parties prenantes et non une réponse volontariste à leurs attentes ;
- les lignes directrices (ISO 26000), les recommandations GRI (par exemple), les bonnes pratiques ou les cahiers des charges spécifiques (agriculture biologique, ISO 14000 par exemple) ne sont en rien obligatoires d'un point de vue juridique mais peuvent dans les faits s'avérer indispensables, par exemple pour conserver un client et continuer à lui livrer de la marchandise. Ces engagements volontaires peuvent donner un avantage concurrentiel, permettre de se démarquer d'autres producteurs et/ou être un prérequis nécessaire afin d'avoir une relation commerciale ;
- s'interroger sur qui sont ses parties prenantes, quelles sont leurs attentes, comment dans la mesure du possible les satisfaire ; intégrer les enjeux liés à la durabilité des pratiques en lien avec l'environnement naturel et la satisfaction des besoins des générations futures sont les deux principaux aspects concernant l'ultime point d'une démarche de développement durable à l'échelle d'une entreprise agricole. Cette approche sera détaillée dans le chapitre 4 : « Et en pratique... »



Étudions maintenant comment s’y prendre concrètement, comment y aller pas à pas, quels sont les outils à utiliser et les actions à mener.

Trois outils de mise en œuvre de la RSE et leur intérêt pour une entreprise agricole

Pour mettre en œuvre une démarche RSE, de nombreux outils existent comme la GRI (Global Reporting Initiative)¹, les évaluations RSE EcoVadis² ou ACESIA, la démarche liée au Label Lucie³, à B Corp⁴ (une certification qui encourage des entreprises qui veulent mettre leur efficacité au service de la société) ou encore le Diag 3D⁵. Chacune d’entre elles a son bien-fondé et ses spécificités. Du fait de leurs origines, leurs périmètres et leurs objectifs, ces outils sont plutôt éloignés des enjeux immédiats que rencontre une entreprise agricole et ont donc été sortis du périmètre de cet ouvrage.

Trois outils de mise en œuvre de la RSE ont été retenus : l’ISO 26000, la démarche The Natural Step et le « GPS » (Global Performance System) du Centre des jeunes dirigeants (CDJ). Leur logique et leur fonctionnement s’adaptent mieux à une entreprise agricole.

1. <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

2. <https://www.ecovadis.com/fr/>

3. <https://www.labellucie.com/>

4. <https://bcorporation.eu/france>

5. <http://www.rseagro.com/diag-3d>

ISO 26000

Évaluation par un organisme tiers

Les sept principes de la responsabilité sociétale s'appliquent aux sept questions centrales de l'ISO 26000. Ainsi, AFNOR Certification a rédigé le guide d'évaluation « Engagé RSE⁶ », ex-AFAQ 26000⁷, reprenant les pratiques avec cinq critères et les résultats avec trois piliers.

- Les pratiques :
 - critère 1 : Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance ;
 - critère 2 : Intégration de la responsabilité sociétale et communication ;
 - critère 3 : Ressources humaines, relations et conditions de travail ;
 - critère 4 : Modes de production, de consommations durables et questions relatives aux consommateurs ;
 - critère 5 : Ancrage territorial : communautés et développement local.
- Les résultats :
 - pilier 6 : Résultats environnementaux ;
 - pilier 7 : Résultats sociaux ;
 - pilier 8 : Résultats économiques.

Les organismes de certification ne peuvent pas proposer de certification ISO 26000, car cela est contraire au texte même. Ils peuvent, en revanche, proposer une évaluation des lignes directrices ISO 26000. Il convient, cependant, de savoir que les critères d'évaluation varient d'un certificateur à l'autre et sont fondamentalement incomparables. En plus de « Engagé RSE », proposé par AFNOR Certification, brièvement présentée ci-dessus, d'autres organismes de certification proposent leur propre système d'évaluation.

Autodéclaration

L'ISO 26000 porte le nom de « norme internationale » car elle est publiée par l'ISO, en revanche, elle n'est pas certifiable. Son contenu est bien celui d'un guide, de lignes directrices.

Il est tout à fait envisageable, possible et cohérent de s'autoévaluer et de communiquer de son propre chef sur sa performance. Vous trouverez ci-après une suggestion de communication autonome⁸ :

Lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale : Communication sur son application

Nous vous indiquons que notre entreprise agricole a pris connaissance de la norme ISO 26000, de son contenu, et de la manière dont elle peut être utilisée pour travailler et établir des priorités en matière de responsabilité sociétale.

Nous reconnaissons la norme ISO 26000 comme un document de référence qui propose une ligne directrice en matière de responsabilité sociétale. Nous avons utilisé la norme ISO 26000 comme guide pour intégrer la responsabilité sociétale dans nos valeurs et nos pratiques.

Plus de détails sont donnés sur notre site web <...> et/ou dans nos rapports <.....>. Pour plus d'informations, s'il vous plaît, communiquez avec le soussigné.

Date et lieu Signature(s) Adresse

6. <https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse>

7. Guide d'évaluation AFAQ 26000 entreprises/organismes Développement durable Responsabilité sociétale.

8. Gürtler G., Graziani Cl. *ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. 2010.

En communiquant de cette manière, il apparaît que l'entreprise prend cette responsabilité au sérieux. Toute personne intéressée, que ce soit les clients, les autorités, le grand public ou toute autre partie prenante pourra apprécier le bien-fondé de cette communication.

ISO 26000 et entreprise agricole

La norme ISO 26000 est un document de quelque 130 pages qui recèle bien des intérêts pour un chef d'entreprise agricole, et ce, pour plusieurs motifs. Il a été conçu pour tout type d'organisation, donc il est également valable pour une entreprise agricole.

C'est LE document de référence en matière de développement durable, il serait dommage de l'ignorer dans une approche globale de l'entreprise agricole.

Il assure de se poser toutes les questions en matière de développement durable et de n'omettre aucun point. D'un autre côté, cela peut faire « un peu peur » de s'attaquer à un si gros morceau !

Comme dit le proverbe, « Petit à petit l'oiseau fait son nid » ! La progressivité est importante. De plus, il est clair que des parties entières ne concernent pas directement une entreprise agricole unipersonnelle. Il n'est pas utile ni souhaitable de consacrer du temps à des points trop éloignés de ses propres problématiques.

The Natural Step

La démarche « The Natural Step » (TNS)⁹ est une démarche développée en 1988 en Suède par un scientifique, Karl-Henrik Robèrt. Elle est portée aujourd'hui par une ONG.

TNS est :

- basée sur la science : conforme aux connaissances scientifiques pertinentes, évaluées dans des revues à comité de lecture ;
- nécessaire : axée sur les conditions nécessaires pour une société durable, pour éviter le débat sur des thématiques non essentielles ;
- complète : prise en compte de l'ensemble du système, en reliant les symptômes de non-durabilité à leurs causes profondes ;
- universelle : applicable à tous les domaines d'expertise et pertinente dans toute échelle ou arène, des matériaux aux produits, organisations, secteurs, régions, nations et sociétés ;
- concrète : des critères exploitables pour guider la résolution de problèmes au jour le jour et soutenir une transformation profonde à plus long terme ;
- distincte : traitement des paramètres qui ne se chevauchent pas, de sorte que les choix d'arbitrage deviennent visibles et que les véritables progrès puissent être mesurés.

Elle est aujourd'hui reconnue internationalement et intervient au niveau de la compréhension des conditions de succès et de la mise en place de la stratégie pour y parvenir.

TNS : une approche rétroactive

TNS¹⁰ s'appuie sur une définition d'un système durable et agit uniquement au niveau du succès et de la stratégie ; les actions et les outils sont nécessaires mais ne sont pas centraux pour TNS.

Le cœur de cette démarche est la mise en place d'une dynamique de changement basée sur l'objectif de construire une société durable.

9. <https://thenaturalstep.org/>

10. *Idem*.

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 Sociétale 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