



HAL
open science

L'obtention de l'Agrément Phytosanitaire : quels bénéfices pour une entreprise de distribution ?

Aurélia Garbi

► **To cite this version:**

Aurélia Garbi. L'obtention de l'Agrément Phytosanitaire : quels bénéfices pour une entreprise de distribution ?. Sciences agricoles. 2013. dumas-00974906

HAL Id: dumas-00974906

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00974906>

Submitted on 7 Oct 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AGROCAMPUS OUEST

CFR Angers

2 rue André Le Nôtre
49045 Angers Cedex 01



SOCIETE NEHO

CHR Florilore

9 rue des Magnolias
49130 Les Ponts de Cé

Mémoire de Fin d'Études

Diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage

Année universitaire : 2012 - 2013

Spécialité : Horticulture

Spécialisation ou option* : Gestion Durable du Végétal

L'obtention de l'Agrément Phytosanitaire : quels bénéfices pour une entreprise de distribution ?

Par : Aurélia GARBI

Volet à renseigner par l'enseignant responsable de l'option/spécialisation*
ou son représentant

Date :/.../.... Signature

Bon pour dépôt (version définitive)

Autorisation de diffusion : Oui Non

Devant le jury :

Soutenu à ANGERS le 17 septembre 2013

Sous la présidence de : Josiane LE CORFF

Maître de stage : Hervé GALLARD

Enseignant référent : Damien ROUSSELIERE

Autres membres du jury : Joseph LECLAIRE

Anne MUSSON

"Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent
que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST".

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	1
1. Contexte.....	1
2. Présentation de NEHO.....	2
3. Présentation de la certification	3
4. Hypothèse de travail et problématique	3
II. MATERIEL ET METHODES.....	5
1. Le dossier Agrément Phytosanitaire.....	5
a) <i>Présentation de la mise en place</i>	5
b) <i>Le système d’audits de certification</i>	6
c) <i>Les moyens de communication</i>	8
d) <i>Les coûts pour l’entreprise</i>	11
2. Synthèse Bibliographique.....	11
a) <i>L’hypothèse de Porter</i>	11
b) <i>Une contestation de cette hypothèse</i>	13
c) <i>Les fondements possibles de l’hypothèse de Porter</i>	14
3. La réalité du terrain	16
4. Les possibilités de valorisation	16
III. RESULTATS	17
1. Les impacts liés à la mise en place de la certification	17
a) <i>Une amélioration de l’organisation de l’entreprise</i>	17
b) <i>Une meilleure performance réglementaire</i>	19
c) <i>Une différenciation du produit</i>	22
2. Etude des différentes perceptions des acteurs	23
a) <i>Les contraintes de la certification</i>	24
b) <i>Les bénéfices de la certification</i>	24
c) <i>Le vécu</i>	24
d) <i>Les possibilités de valorisation</i>	25
3. Des contraintes et des bénéfices, quelle valorisation possible ?	25
a) <i>Présentation des entreprises et de leur certification</i>	25
b) <i>Les contraintes d’une démarche de certification</i>	26
c) <i>Les bénéfices d’une certification</i>	27
d) <i>Le vécu de la certification au sein de l’entreprise</i>	28
e) <i>Les possibilités de valorisation</i>	29
IV. DISCUSSION	30
1. La mise en place d’indicateurs de performance pour NEHO	30
a) <i>Quels critères sont à prendre en compte dans le choix des indicateurs ?</i>	30
b) <i>Quels types d’indicateurs pour NEHO ?</i>	31
2. Une remise en question de l’hypothèse de Porter.....	35
3. Une vision à plus grande échelle	36
V. CONCLUSION.....	37
VI. BIBLIOGRAPHIE - SITOGRAPHIE	39

GLOSSAIRE :

ADR : Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route

ADV : Administration des Ventes

AFNOR : Association Française de Normalisation

AMM : Autorisation de Mise en Marché

BSV : Bulletin de Santé du Végétal

CMR : Cancérogène, Mutagène, Reprotoxique

COFRAC : Comité Français d'Accréditation

DAAF : Direction de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

DRAAF : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

EPI : Equipement de Protection Individuel

FDS : Fiche de Données de Sécurité

OAD : Outil d'Aide à la Décision

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

PAR : Projet d'Agriculture Régional

PPNU : Produits Phytosanitaires Non Utilisables

T : Toxique

T+ : Très Toxique

I. Introduction :

1. Contexte :

En 2008, à la suite du Grenelle de l'Environnement, le plan Ecophyto¹ a été lancé, piloté par le Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt. Il est la déclinaison française d'une politique de l'Union Européenne, selon laquelle tous les Etats membres doivent mettre en place des plans d'actions nationaux, visant à réduire les risques et la dépendance liés aux produits phytopharmaceutiques.

Son objectif est de réduire progressivement l'utilisation des produits phytosanitaires en zones agricoles et non agricoles, afin d'en diminuer l'impact sur l'environnement et la santé humaine. Le principal défi du plan Ecophyto est donc de diminuer le recours aux produits phytosanitaires, tout en maintenant une agriculture économiquement performante grâce à un niveau de production élevé, en quantité comme en qualité.

Le plan s'articule autour de 9 grands axes :

- Suivre l'usage des pesticides ;
- Diffuser les pratiques et systèmes agricoles économes en produits phytosanitaires ;
- Coordonner les recherches pour accélérer l'innovation ;
- **Former et encadrer pour une utilisation moindre et sécurisée ;**
- Surveiller pour traiter au plus juste ;
- Prendre en compte les spécificités des DOM ;
- Agir en zone non agricole ;
- Organiser la gouvernance du plan et communiquer ;
- Renforcer la sécurité pour les utilisateurs ;

Le 4^e axe est celui qui nous intéresse dans ce mémoire.

En effet, il a pour objectifs une diminution des recours aux produits phytosanitaires et la sécurisation de leur utilisation, ce qui implique une formation et une responsabilisation de l'ensemble des acteurs de la filière : distributeurs, conseillers et applicateurs. Il en découle en 2011 une réforme de l'agrément professionnel et la mise en place de certifications individuelles.

Avant la réforme, seules les entreprises de distribution de produits phytopharmaceutiques classés dangereux, et les entreprises d'application en prestation de service étaient soumises à agrément. Suite à la loi du Grenelle 2, et à la publication du décret n°2011-1325 le 20 octobre 2011, le champ des entreprises concernées par l'agrément s'est élargi. Dès lors, toutes les entreprises de distribution de produits phytosanitaires, d'application en prestation de service, et de conseil à l'utilisation de ces produits doivent être agréées (Figure 1).

¹ Textes de loi :

Arrêté du 22 mai 2009 concernant la création de la BNV-D

Décret n° 2009-1319 du 28 octobre 2009 relatif au programme national de réduction des pesticides

Décret n° 2009-1352 du 3 novembre 2009 relatif à la composition du Comité Consultatif de Gouvernance

Arrêté du 12 novembre 2009 portant nomination au Comité Consultatif de Gouvernance

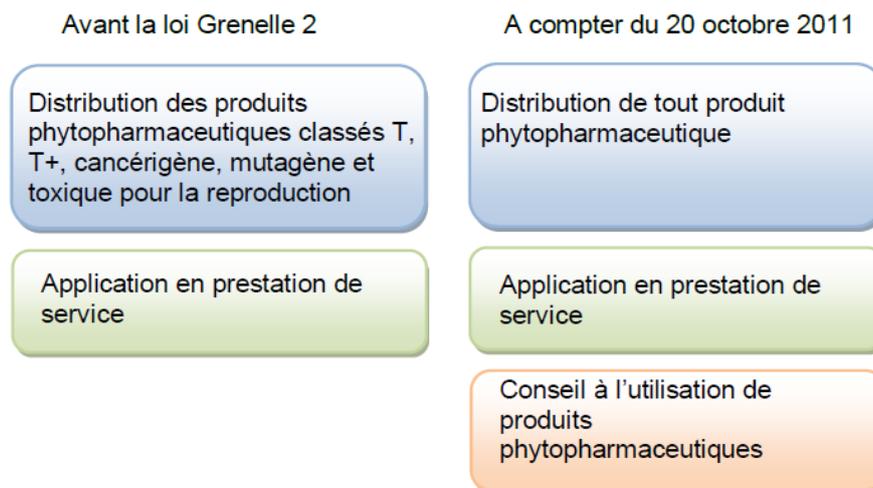


Figure 1 : Evolution du Champ de l'Agrément
(Direction générale de l'alimentation du ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire, 2011)

Trois conditions doivent être remplies par l'entreprise pour l'obtention ou le maintien de son agrément :

- Une souscription à une assurance responsabilité civile professionnelle
- Une certification de l'entreprise par un organisme certificateur accrédité
- Un contrat avec un organisme certificateur

Des dispositions transitoires ont permis un basculement progressif de l'ancien vers le nouveau dispositif d'agrément.

Jusqu'au 30 septembre 2012, les entreprises de distribution et d'application en prestation de service déjà agréées devaient souscrire à une assurance responsabilité civile professionnelle et disposer d'une personne certifiée sur 10 personnes concernées par l'activité. Le 1^{er} octobre 2012, la signature d'un contrat avec un organisme certificateur s'ajoute aux deux conditions précédentes, et à partir du 2 octobre 2013, toutes les entreprises doivent avoir obtenu leur certification, grâce à un respect des référentiels et à l'obtention d'un certificat individuel par tous les salariés concernés par les activités de distribution, d'application ou de conseil.

C'est la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF, ou DAAF) de la région du siège social de l'entreprise qui est le service instructeur du dossier d'agrément.

2. Présentation de NEHO :

NEHO est une filiale du groupe Terrena. L'entreprise a été créée en 2008 à la suite du regroupement des métiers spécialisés de Terrena. L'entreprise s'est développée à l'aide d'une croissance externe impliquant la reprise de six sociétés de négoce réparties sur le territoire français et opérant sur les mêmes marchés.

NEHO s'adresse donc à une clientèle regroupant les métiers de la production : l'horticulture, la pépinière, l'arboriculture et le maraîchage, ainsi que les métiers des espaces verts : le paysagisme, la collectivité et le golf. La société a donc pour vocation d'approvisionner ces professionnels en leur proposant une large gamme de fournitures : substrats, poteries, fertilisants, produits phytosanitaires, semences, et autres articles.

L'entreprise possède de plus une activité d'application de produits phytosanitaires en prestation de service. Cette activité concerne uniquement le secteur de l'arboriculture, et intervient plus spécifiquement au niveau de la conservation des fruits, grâce à l'utilisation du produit SmartFresh.

Le réseau NEHO n'est pas restreint aux Pays de la Loire, mais couvre 16 régions de France, ceci grâce à 6 dépôts (trois en Pays de la Loire, puis un à Agen, Lyon et Branges) et à 32 technico-commerciaux itinérants.

Actuellement, la distribution de produits phytosanitaires représente 20% du chiffre d'affaire total. Même si l'entreprise élargit sa gamme au niveau des méthodes alternatives à l'utilisation des produits phytosanitaires, l'importance de ces derniers dans le chiffre d'affaire est encore trop élevée pour que leur vente soit arrêtée.

L'obtention de l'agrément phytosanitaire, au travers de la certification, est donc nécessaire pour l'entreprise, afin de ne pas perdre ses ventes de produits phytosanitaires au profit de la concurrence.

3. Présentation de la certification :

Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR), la certification est, au sens large du terme, « une activité par laquelle un organisme reconnu et indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel ».

La certification est souvent une démarche volontaire de la part d'une entreprise, qui s'adresse principalement à un client final : le consommateur ou l'utilisateur. Elle apporte à ce client l'assurance que le produit, ou le service qui lui est facturé, répond à un certain nombre d'exigences définies dans un référentiel spécifique, et fait l'objet de contrôles réguliers. La certification apporte donc une preuve et une garantie de qualité au client final.

Toute certification est délivrée à la suite d'une évaluation des systèmes, services, ou autres, effectuée au cours d'un audit dans l'entreprise demandeuse.

La certification est une obligation pour NEHO, cependant son principe reste le même que celui qui vient d'être exposé.

4. Hypothèse de travail et problématique :

La certification environnementale apparaît le plus souvent comme une contrainte, d'autant plus lorsqu'elle est rendue obligatoire par une nouvelle réglementation.

Comme l'écrivent Lanoie et Llerena (2007), on associe généralement la protection de l'environnement à des coûts additionnels, qui sont imposés par le gouvernement, ainsi qu'à une diminution de la compétitivité de l'entreprise sur les marchés nationaux et internationaux. En effet, un paradigme de base de l'analyse économique standard consiste à considérer que les marchés fonctionnent correctement tels qu'ils sont, et permettent une utilisation optimale des ressources. En ce sens, une intervention de l'Etat ne peut être que perçue comme un élément perturbateur pour les entreprises concernées.

Cependant, la mise en place d'une nouvelle réglementation est parfois nécessaire pour limiter et contrôler certaines pratiques dites polluantes, c'est le principe pollueur-payeur, amorcé au cours des années 1920 par Arthur Cecil Pigou et adopté par l'OCDE en 1972.

Le paradigme que nous avons évoqué est remis en question par une publication de Porter et Van der Linde en 1995.

En effet, selon l'hypothèse de Porter, une réglementation environnementale entraîne certes des coûts supplémentaires pour une entreprise, mais ces coûts vont pousser la firme en question à une révision de ses méthodes de production et donc à une innovation. Ces efforts pourraient permettre de réduire les coûts liés à la mise en place de cette nouvelle réglementation, mais également d'augmenter la productivité de l'entreprise.

a) Présentation de l'hypothèse de Porter :

Dans leur article publié en 1995, Porter et Van der Linde reconnaissent qu'une réglementation environnementale stricte peut avoir pour effet une augmentation des coûts pour les firmes qui y sont soumises. Néanmoins, selon les auteurs, ces coûts ont tendance à entraîner les entreprises vers une démarche de révision générale de leur fonctionnement, et donc vers le changement et l'innovation (Figure 2). Les efforts fournis par l'entreprise peuvent donc en ce sens permettre une diminution des coûts liés à la réglementation nouvellement adoptée, mais également une augmentation de la productivité à l'aide par exemple d'une amélioration de la qualité du produit ou du service proposé et donc une augmentation de sa valeur (Ambec et Barla, 2007).

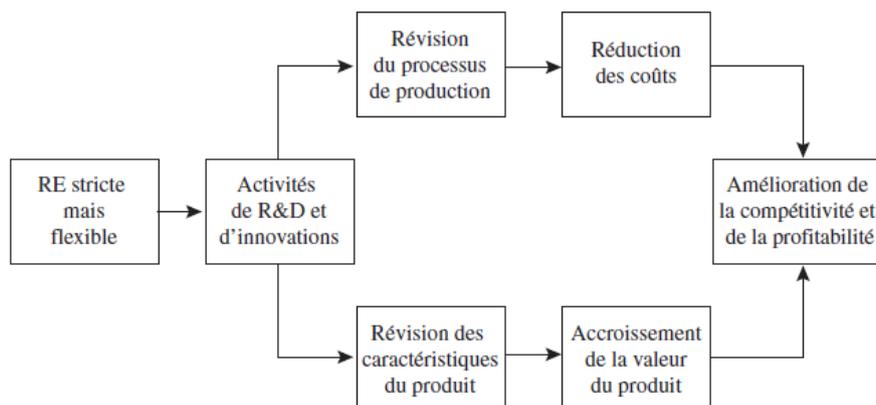


Figure 2 : Représentation schématique de l'hypothèse de Porter (Ambec et Barla 2007)

Lorsque l'on s'intéresse à l'étude menée par Porter et Van der Linde en 1995, on voit que selon ces auteurs, le lien positif qui existerait entre les obligations d'une nouvelle réglementation environnementale et l'augmentation de la productivité d'une entreprise relève de la norme plutôt que de l'exception. Si les firmes ne font pas toujours des choix optimaux, la réglementation les pousserait donc vers le haut, en les obligeant à corriger des inefficacités dans leur mode de gestion et/ou à mettre en valeur de nouveaux produits ou services issus de ces changements.

Deux parties se distinguent dans le travail qui a été effectué par Porter (Lanoie et Llerena, 2007).

L'auteur effectue une évaluation de l'impact de la réglementation environnementale sur les politiques d'innovation des entreprises, et sur leurs choix technologiques. Les impacts sont mesurés en fonction de l'investissement de l'entreprise dans la recherche et le développement, mais également en fonction des nouvelles technologies mises en place pour répondre aux nouvelles contraintes. Selon Porter, une politique environnementale stricte aide à surmonter les potentielles inerties organisationnelles et favorise l'innovation au sein d'une entreprise.

Ensuite, l'auteur vérifie l'impact de la réglementation environnementale sur la performance des entreprises. Cet impact est mesuré en fonction de la productivité et des coûts au sein de la firme concernée.

Face à une même réglementation environnementale, les impacts peuvent être différents d'une firme à une autre. Certaines vont en effet s'adapter plus facilement. Il y a donc une amélioration de la position concurrentielle de certaines firmes, vis-à-vis d'une concurrence moins bien adaptée.

La première entreprise à mettre en place la nouvelle réglementation sera également la première à communiquer les changements à ses clients, ce qui peut lui conférer un avantage concurrentiel : accompagnement du client dans les nouvelles démarches, proposition de formations, et autres possibilités de fidélisation.

Cependant, l'hypothèse de Porter se base préférentiellement sur l'augmentation de la compétitivité des firmes obligées de répondre aux exigences d'une réglementation environnementale, en comparaison avec des firmes qui n'y sont pas soumises (Ambec et Barla, 2007).

Néanmoins, la nature même de la réglementation mise en place a une influence importante sur les changements qui vont être opérés au sein d'une entreprise. En effet, selon Porter (1991), un type de réglementation incitatif est plus susceptible d'avoir un impact positif sur la productivité de la firme qui est concernée. Ces réglementations poussent en effet les entreprises vers une innovation, une révision des procédures de fonctionnements et une identification des éventuelles pertes d'efficacité.

Porter et Van der Linde justifient leurs arguments à l'aide d'études de cas d'entreprises qui ont réussi à améliorer dans un même temps leur performance environnementale et financière. Cependant, d'autres auteurs ont des avis contradictoires quant-à ces résultats.

b) Une contestation de cette hypothèse :

En 1995, Palmer, Oates et Portney écrivent que l'une des principales faiblesses de l'hypothèse de Porter est qu'elle s'écarte et même contredit l'hypothèse classique de maximisation des profits.

En effet, pour que cette hypothèse soit valide, il doit systématiquement exister des possibilités de bénéfices qui ne sont pas exploitées par les entreprises. Or l'objectif de toute entreprise, en dehors des entreprises coopératives, est de maximiser ses profits. Une réglementation environnementale ne peut donc, en ce sens, qu'ajouter de nouvelles contraintes, qui restreignent l'ensemble des choix qui s'offrent à la firme. Les auteurs reconnaissent néanmoins qu'il peut exister certains cas pour lesquels une réglementation environnementale entraîne une augmentation des profits en amenant l'entreprise à adopter des innovations rentables. Cependant, ces cas particuliers seraient des exceptions et non des cas généralisables comme le présume Porter.

De plus, Ambec et Barla (2007) rappellent qu'à *priori* les firmes sont les acteurs les mieux informés sur les conditions concernant leurs marchés et donc sur leurs opportunités de profits. En ce sens, on ne peut affirmer qu'une réglementation environnementale, mise en place par une personne extérieure à ce milieu, augmente systématiquement la performance des entreprises qui y sont soumises.

En 1981, Christainsen et Havenan rédigent une synthèse bibliographique des études qui ont jusqu'alors été menées sur l'évolution de la productivité dans des entreprises à la suite de la mise en place d'une réglementation environnementale. Leur principale conclusion est que ce type de réglementation représente l'un des facteurs significatifs permettant d'expliquer la diminution de la productivité de ces firmes. Les secteurs les plus réglementés semblent les plus touchés par cette baisse.

En définitive, Lanoie et al concluent en 2007 qu'une réglementation environnementale stricte exerce une influence négative sur la productivité, et Ambec et Lanoie ajoutent en 2008 qu'elle a également une faible incidence sur l'innovation au sein des entreprises.

Cependant, pour d'autres auteurs, il ne faut pas complètement remettre en cause l'hypothèse de Porter, mais plutôt se poser la question suivante :

Existe-t-il des opportunités de profits qui ne seraient pas exploitées sans politique environnementale ?

Nous allons tenter d'y répondre par la suite.

c) Les possibilités de validation de l'hypothèse de Porter :

Selon Palmer et al (1995), il existe deux catégories d'effets qui peuvent sous-tendre l'hypothèse de Porter : les effets stratégiques internes à la firme, et les effets de concurrence entre firmes. Nous allons à présent nous intéresser à chacun d'entre eux.

➤ Les effets stratégiques intra-firme

Afin de justifier l'hypothèse de Porter, Ambec et Barla (2007) nous donnent plusieurs options. La première consiste à supposer que les gestionnaires des firmes qui nous intéressent ont d'autres objectifs que celui de la maximisation du profit, ce qui se traduit par un sous-investissement dans les activités de recherche et de développement (Kennedy, 1994).

La deuxième option est celle d'un gestionnaire dit « conservateur », ayant pour objectif principal d'assurer la survie de l'entreprise, tout en minimisant son niveau d'effort (Aghion et al., 1997).

Dans ces deux cas, la mise en place d'une réglementation environnementale favorise la concurrence et pousse le gestionnaire à adopter de nouvelles technologies, plus rapidement, ce qui le rapproche de solutions de maximisation du profit. Ceci ne fonctionne que dans le cas où aucune subvention n'est délivrée (Ambec et Barla 2007).

Un troisième argument est développé par Gabel et Sinclair-Desgagné (1998), basé sur la rationalité bornée des décideurs.

Un dirigeant d'entreprise a certaines décisions à prendre concernant des problèmes en lien avec de nombreux aspects organisationnels. Selon ces auteurs, ces décisions peuvent être petit à petit guidées par des procédures standardisées, ce qui mène à l'acquisition de routines. Ces routines peuvent être initialement efficaces, mais il est possible qu'à la suite de certains changements dans l'environnement économique de l'entreprise, elles le soient de moins en moins. La mise en place d'une nouvelle politique environnementale pourrait alors remettre en question toutes les routines existantes et entraîner ainsi une amélioration de la performance de l'entreprise. Les habitudes prises créent des inerties au sein d'une société, qui peuvent être bousculées par une nouvelle réglementation.

Cependant, l'augmentation de la productivité dans ces différents cas ne permet pas systématiquement de compenser les coûts engendrés par la nouvelle réglementation.

➤ Les effets de concurrence inter-firmes

En 2002, Mohr justifie l'hypothèse de Porter à partir d'un modèle dans lequel il existe des gains de productivité liés à l'apprentissage. Dans ce modèle, la productivité d'une technologie est dépendante d'une expérience totale qui a été accumulée. Par conséquent, toutes les entreprises utilisant une technologie bénéficient non seulement de leur propre expérience, mais également de celle des autres utilisateurs. Ceci signifie que l'adoption d'une nouvelle technologie implique pour une entreprise de repartir avec un capital d'expérience plus faible que celui de ses concurrents. On se retrouve ici face à ce que l'on appelle le « dilemme du prisonnier » : aucune firme ne veut supporter en premier les coûts liés à l'apprentissage de cette nouvelle technologie, sachant que cette expérience profitera par la suite à tous (Nash,

1951). Donc, sans politique environnementale, l'adoption d'une nouvelle technologie au sein d'une firme peut se voir retardée voir annulée, même si elle est nettement supérieure en termes de productivité.

De la même manière, une firme qui investit dans la recherche et le développement diffuse obligatoirement une partie des informations qu'elle recueille auprès de ses concurrents. Les entreprises ont donc parfois tendance à sous-investir en R&D, ce qui peut être contrecarré par la mise en place d'une réglementation environnementale (Ambec et Barla 2007).

De plus, les obligations liées à une nouvelle politique environnementale peuvent dissuader certaines firmes qui choisissent de stopper la production d'un bien, devenue trop contraignante, au profit d'une autre entreprise produisant un bien similaire, lui permettant ainsi d'augmenter ses bénéfices (Ambec et Barla 2007).

Jusqu'à présent, ces effets intra et inter-firmes n'ont pas été vérifiés de manière empirique, aucune étude n'a été réalisée en ce sens. Cependant, si l'on reprend l'argument développé par Mohr en 2002, en l'appliquant au milieu agricole, on constate que les évolutions au niveau de ces métiers concernent essentiellement des techniques et des pratiques nouvelles, non brevetables et donc non exclusives. Dans ce cas précis, des réglementations agricoles plus sévères sur l'utilisation des produits phytosanitaires peuvent donc inciter à l'adoption de ces nouvelles techniques, et à un partage des expériences entre les utilisateurs.

Si l'on regarde à présent de plus près la compétitivité des entreprises, Lanoie et Llerena évoquent en 2007 des études effectuées auparavant dans le domaine de la gestion : Folger et Nuit (1975) ; Aupperle et al (1985) ; Levy (1995).

Ces études montrent qu'une amélioration de la responsabilité sociale et environnementale des firmes est en général associée à une diminution de leur compétitivité. Cependant, Lanoie et Llerena (2007) indiquent également que les entreprises peuvent tenter de diminuer l'impact économique de la réglementation à l'aide de nouvelles stratégies d'innovation.

Les firmes doivent donc trouver de nouvelles opportunités, permettant d'augmenter leurs revenus tout en diminuant leurs coûts.

Même si initialement une nouvelle politique environnementale incitative peut engendrer des coûts, on peut parfois observer par la suite ses bénéfices sur l'entreprise (Ambec et Barla 2007).

Ainsi, Lankoski (2006) et Ambec et Lanoie (2008) ont chacun suggéré dans leur étude qu'il existe sept canaux par lesquels une meilleure performance environnementale peut se traduire par une amélioration de la performance économique.

Selon ces auteurs, un accroissement des revenus serait donc possible pour une entreprise grâce à :

- Un meilleur accès à certains marchés
- La possibilité de différencier les produits
- La possibilité de vendre des technologies de contrôle de la pollution

Ils indiquent également que l'on peut observer une diminution de certains coûts, notamment les coûts réglementaires, les coûts liés aux matières premières, aux intrants et à l'énergie, ainsi que les coûts du capital et du travail.

Nous allons ici tenter d'étudier les impacts de la mise en place de l'agrément phytosanitaire chez NEHO, afin de tester l'hypothèse de Porter.

Pour cela, nous allons nous poser la question suivante :

Quels sont les bénéfices, directs ou indirects, d'une démarche de certification pour une entreprise telle que NEHO ?

Pour répondre à cette question, nous nous intéresserons dans une première partie à la mise en place du dossier au sein de l'entreprise, et à la démarche suivie pour la réalisation de ce mémoire.

Dans un second temps, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux différents résultats obtenus, nous les discuterons dans la dernière partie.

II. Matériels et méthodes

En introduction, nous avons posé l'hypothèse que la certification de NEHO allait entraîner une amélioration de la performance de l'entreprise. Afin de tester cette hypothèse, nous allons tout d'abord regarder la mise en place de l'Agrément Phytosanitaire, qui a un impact directement sur le fonctionnement de l'entreprise. Nous nous intéresserons ensuite de plus près à la perception de la certification par les différents acteurs de l'entreprise, et aux possibilités de valorisation à la suite de son obtention.

1. Le dossier Agrément Phytosanitaire :

a) Présentation de la mise en place :

L'obtention de l'agrément phytosanitaire passe par une certification de l'entreprise via un organisme de certification accrédité COFRAC ISO 45011. Il est donc nécessaire de répondre à un certain nombre d'exigences, présentées dans des guides de lecture.

Trois référentiels nous intéressent en ce qui concerne NEHO :

- Organisation générale de l'entreprise (commun à toutes les entreprises soumises à agrément)
- Distribution de produits phytopharmaceutiques à des utilisateurs professionnels
- Application en prestation de service

La gestion du dossier a été confiée au Directeur de la Supply Chain chez NEHO. J'ai été recrutée en tant que stagiaire, afin de travailler sous sa responsabilité, avec pour objectif de l'aider à mener à bien ce projet.

Une aide importante pour la mise en place du dossier a été apportée par Terrena, et plus spécifiquement par le Responsable Qualité de la Coopérative qui nous a communiqué un certain nombre de procédures rédigées pour la coopérative et adaptables pour ses filiales.

Un Comité de Pilotage a été mis en place pour le suivi et l'avancement du dossier, avec une réunion programmée toutes les 2 semaines environ. Ce comité regroupe l'équipe chargée de l'Agrément Phytosanitaire (le Directeur de la Supply Chain et moi-même), la Directrice Générale, les deux Directeurs Commerciaux (espaces verts et production), la Directrice des Achats, la Responsable Marketing, et deux Technico-Commerciaux espaces verts.

Tous les services sont concernés par cette certification. Les exigences des trois référentiels impactent aussi bien le service commercial, notamment au niveau du conseil, que les sites, avec une réglementation sur le stockage des produits phytosanitaires, en passant par le service achat pour le référencement des produits et la veille réglementaire.

b) Le système d'audits de certification :

➤ Les audits internes

Afin de mettre en évidence les zones d'ombre du dossier, nous avons décidé de mettre en place un système d'audits internes (Figure 3). Tous les sites, ainsi que le siège, ont donc été audités une fois.

Pour cela nous avons fait appel à deux auditeurs, le premier appartenant au groupe Terrena (Responsable Qualité), et le second étant un technico-commercial NEHO. Les non conformités relevées au cours de ces audits, ont été retranscrites sur une fiche prévue à cet effet, ainsi que des propositions de correction (*Annexe I*). Pour chacun des écarts constatés, une mise en conformité est nécessaire. Celle-ci doit être accompagnée de preuves justificatives telles qu'une photo ou une copie d'un bon de commande par exemple.

Au moment de l'audit initial, les mises en conformité des différents sites seront consultées et validées par l'auditeur.

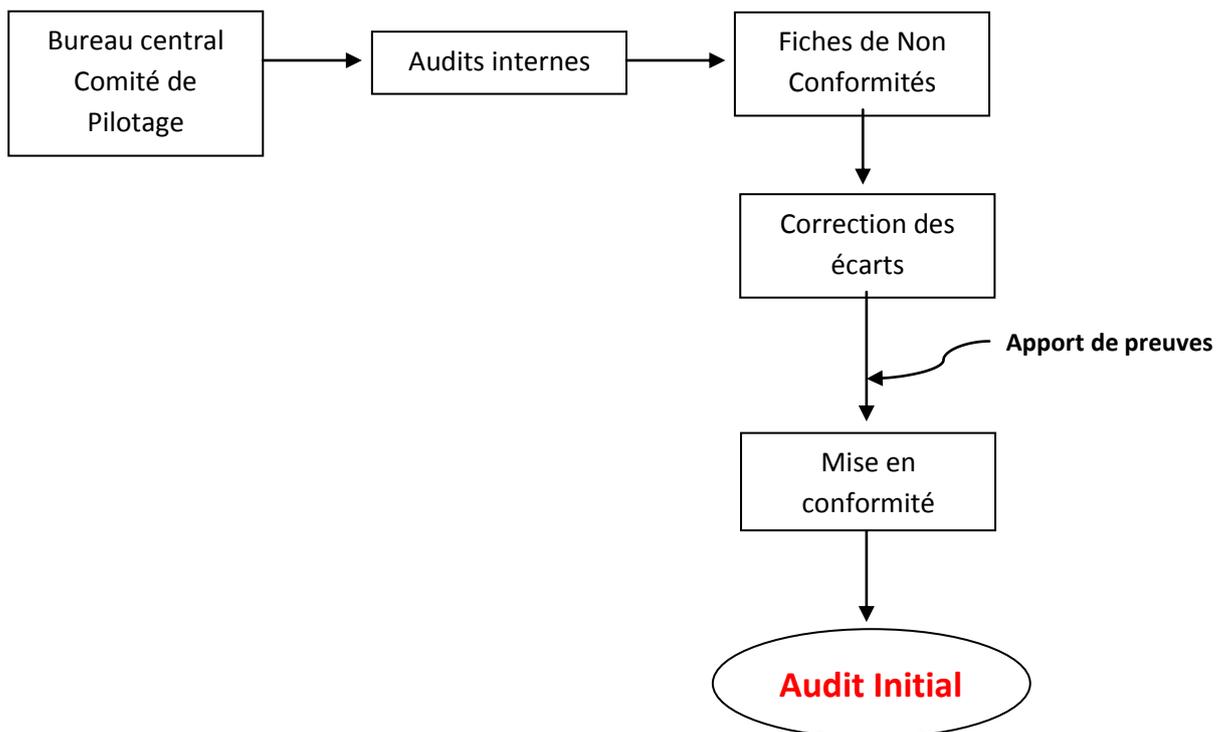


Figure 3 : Représentation du système d'audit interne

➤ Les audits externes

Pour l'obtention de son agrément, NEHO a choisi de travailler avec SGS, Organisme certificateur agréé. La prestation proposée à l'entreprise comprend un audit à blanc, un audit initial ainsi que des audits de suivi et de renouvellement.

Le principe est expliqué dans la figure suivante (Figure 4) :

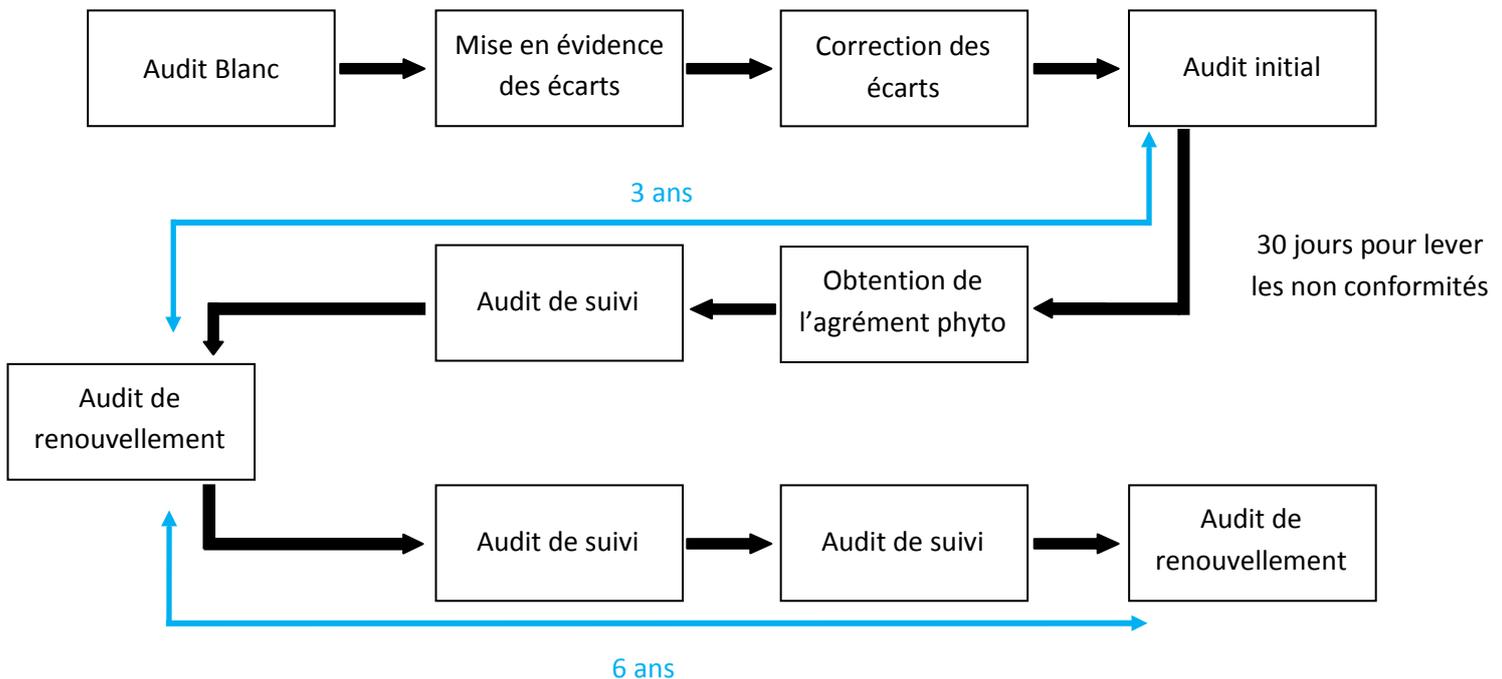


Figure 4 : Représentation du Système de Certification au sein d'une Entreprise

Un écart critique sur un site au moment de l'audit initial entraîne un refus de certification pour tous les sites. Lors d'un audit de suivi, l'entreprise dispose de 30 jours pour apporter la correction exigée. Un écart majeur doit de même être corrigé dans les 30 jours suivant sa mise en évidence.

Si l'on se place à présent dans le cas d'écarts mineurs : s'ils sont présents dans plus de 75% des sites audités, ils sont considérés comme majeurs.

La première certification de l'entreprise est valable 3 ans, à la suite du premier audit de renouvellement, elle sera valable 6 ans. Des contrôles peuvent avoir lieu, en plus des audits de suivi, notamment lors d'inspections de la police des eaux ou de la DRAAF.

Si un site perd son agrément, c'est toute l'entreprise qui est concernée.

c) Les moyens de communication :

La réponse aux exigences des trois référentiels qui nous intéressent entraîne nécessairement un certain nombre de changements au sein de l'entreprise. Il est important que ces changements soient connus des salariés qu'ils concernent. Pour cela, nous avons mis en place deux outils de communication.

➤ Le répertoire des documents

Tous les documents concernant l'Agrément Phytosanitaire doivent être regroupés afin d'être accessibles de manière rapide et efficace.

Pour cela, nous avons choisi, dans un premier temps, de mettre en place un système de classeur. Cette option nous a permis de communiquer rapidement vers les sites, et surtout d'être opérationnels pour les premiers audits blancs et audits internes. Le principal problème de cet outil est sa durabilité. En effet, des modifications peuvent être apportées à certains fichiers, il est donc nécessaire de mettre régulièrement les documents à jour au sein du classeur.

Nous avons donc décidé de placer tous les fichiers en ligne, sur un portail intranet, accessible par tous les salariés de l'entreprise. Ainsi, chaque document est disponible dans sa dernière version.

Le classeur :

Deux types de classeurs ont été créés. Le premier regroupe l'intégralité des documents, consignes et procédures, qui ont été mis en place. Il est à destination de chacun des sites NEHO, afin de donner un premier support pour les audits internes, et de permettre une première prise de connaissance des changements apportés.

Un deuxième classeur a été réalisé pour les commerciaux. Celui-ci a été allégé d'un certain nombre de documents, afin de ne laisser que ceux les concernant. Nous avons de plus choisi d'en faire un support technique, au sein duquel se trouvent tous les documents concernant les produits phytosanitaires proposés.

Le portail :

Un onglet spécifique, « Agrément Phyto », a été créé sur le portail NEHO préexistant. Au sein de cet onglet, différentes bibliothèques ont été définies : Siège, RH, Achat et ADV, Conseil et vente, Magasins ou Sites, Transport et prestataires externes, Prestation de service (Figure 5).

Pour chacun des salariés, nous avons défini les accès en fonction du service auquel il appartient, et des informations auxquelles il doit avoir accès. L'accès à certains dossiers plus confidentiels a été restreint au service concerné.

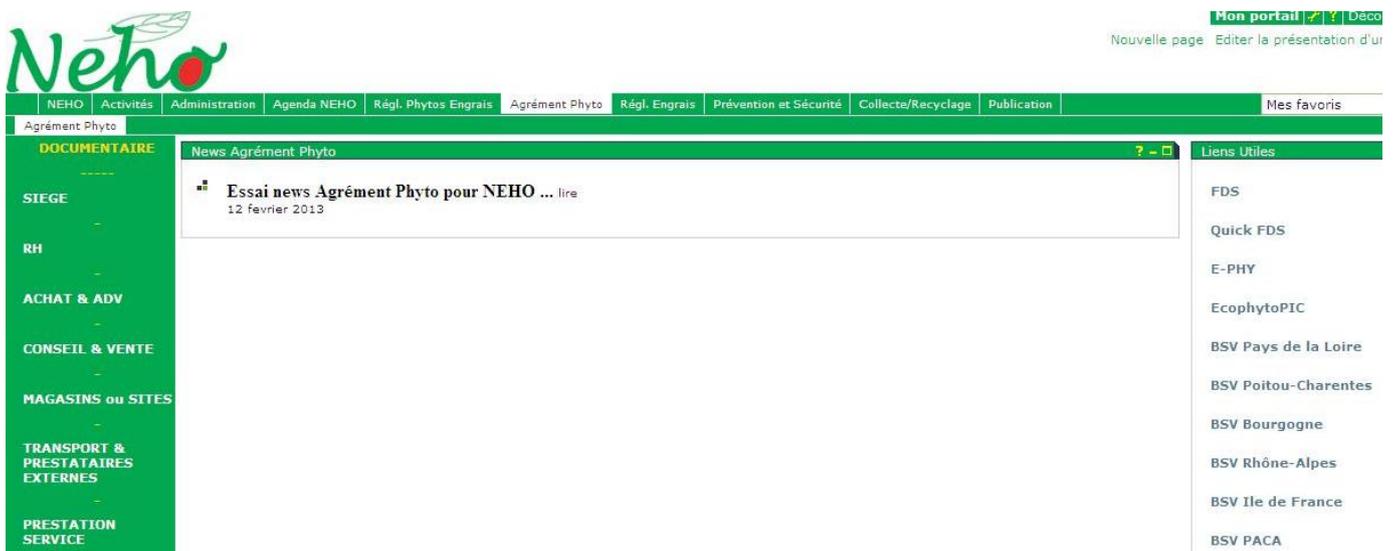


Figure 5 : Présentation de l'onglet Agrément Phyto du Portail NEHO

Chacun des documents est codifié afin que l'on puisse l'identifier clairement.

➤ Principes de la codification

La codification des documents a pour but de faciliter leur classement et leur mobilisation au sein des différents répertoires, mais également d'apporter des distinctions entre les différents documents répondant à une même exigence. Ce système a été défini par Terrena et est commun à toutes les filiales du groupe (Figure 6, Figure 7, Tableau 1)

Codification des titres :



Figure 6 : Principe de la Codification des titres

Codification des documents :

Chaque document rédigé est pourvu d'un en-tête :

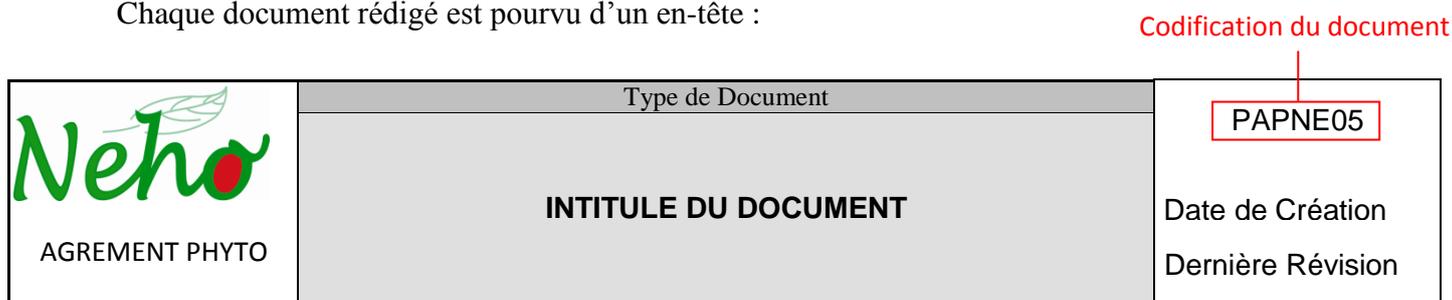


Figure 7 : Présentation de l'entête figurant sur chaque document appartenant au dossier certification

Le code du document, exemple : PAPNE05

Tableau 1 : Explication des différents codes utilisés pour nommer les documents du dossier certification

MAP	Manuel Agrément Phyto
PAP	Procédure Agrément Phyto
CAP	Communication Agrément Phyto
EAP	Enregistrement Agrément Phyto
DAP	Document Agrément Phyto
AAP	Document externe et documents divers Agrément Phyto

NE = NEHO

05 = Numéro de la Procédure

Pied de page :

On retrouve en pied de page une phrase règlementaire indiquant le numéro SIREN de l'entreprise, ainsi que son numéro d'agrément provisoire pour la distribution et l'application des produits phytosanitaires.

Un encadré a été rajouté, indiquant la codification du document, l'exigence à laquelle il répond, ainsi que le numéro permettant de retrouver le fichier dans le répertoire de travail.

➤ Des communications sur l'avancée du dossier

Au cours de la mise en place du dossier, des communications ont été effectuées, afin de tenir les salariés au courant des nouvelles procédures mises en place et des nouvelles consignes à appliquer (*Annexe II*). Ces communications ont eu lieu par mail ou au cours de réunions organisées autour du sujet de l'agrément phytosanitaire.

Des courriers ont également été envoyés à tous les clients ayant un chiffre d'affaire en produits phytosanitaires, afin de les informer de notre démarche actuelle et des obligations les concernant.

d) Les coûts pour l'entreprise :

Une démarche de certification demande une certaine organisation au sein d'une société, permettant ainsi la mise à jour de procédures et autres documents en réponse à des exigences spécifiques. Il y a donc nécessairement un coût pour l'entreprise, engendré par les différentes démarches mises en place.

Ces coûts ont plusieurs origines : les heures de travail passées à préparer le dossier, les déplacements effectués, les investissements matériels, les formations des salariés, et enfin la facturation des prestations d'audits réalisées par SGS ou Terrena.

Nous avons choisi d'établir le coût total de la certification pour NEHO. Pour cela, nous avons repris chaque composante une à une dans un fichier Excel. Si l'hypothèse de Porter se confirme, la valeur totale des dépenses liées à la mise en place de l'Agrément Phytosanitaire

doit pouvoir être au moins en partie compensée par les bénéfices apportés à l'entreprise par cette certification.

2. Prise en compte du vécu au sein de l'entreprise :

Il m'a paru important dans cette étude de prendre en compte le vécu des équipes confrontées au terrain, les bénéfices qu'elles ont pu observer, et les valorisations qui semblent possibles. C'est pourquoi j'ai tout d'abord interrogé les Responsables des Ventes NEHO, à l'aide d'un questionnaire d'une dizaine de questions (*Annexe III*) abordant trois thématiques principales : les préconisations, le ressenti vis-à-vis de la démarche de certification de l'entreprise, et les possibilités perçues de valorisation de la certification obtenue.

En deuxième lieu, j'ai demandé à participer à certaines tournées effectuées par les commerciaux, et ce, afin d'avoir une meilleure connaissance du métier et de ses contraintes. Cette partie doit me permettre de mettre en évidence des attentes de la part de l'équipe commerciale, mais également m'aider à me faire une idée des possibilités d'application de certaines procédures sur le terrain, et donc des adaptations à réaliser et des limites imposées.

3. Rencontres avec des entreprises certifiées :

Dans un second temps, après avoir interrogé les équipes, il m'a semblé intéressant de rencontrer d'autres filiales de Terrena, ayant déjà connu une certification. Cette rencontre a pour but de profiter de leur vécu et de collecter un autre point de vue que celui de NEHO, novice dans ce domaine.

De plus, comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, une démarche de certification engendre des coûts, qui doivent être compensés au sein de l'entreprise. Il est donc important de trouver des moyens de valoriser financièrement l'agrément obtenu. Les rencontres programmées avec d'autres entreprises ont donc un deuxième but, celui d'avoir une idée des moyens de rentabilisation d'une certification.

Deux rendez-vous ont donc été pris. Le premier avec une salariée du groupement de producteurs de volailles « Terrena Fermiers d'Ancenis » ayant participé à la mise en place des dossiers de certification, le second avec le Responsable des marchés de la vigne de l'entreprise LVVD, spécialisée dans les métiers viticoles.

Ces rendez-vous ont été préparés au préalable, une liste de question a été rédigée (*Annexe IV*) dans le but d'homogénéiser le déroulement des entretiens, et de faciliter l'analyse des réponses obtenues. Nous aborderons les réponses obtenues à la suite de ces rendez-vous dans la partie résultats de ce rapport.

III. Résultats :

1. Les impacts liés à la mise en place de la certification :

Les réponses apportées face aux exigences de l'agrément entraînent le renouvellement d'un certain nombre de procédures et de consignes, touchant ainsi les différents pôles de l'entreprise.

Afin de mettre en évidence les apports de ce travail documentaire, nous allons aborder les différents points concernés selon trois thématiques : la performance organisationnelle, la performance réglementaire, et enfin la différenciation du produit.

a) Une amélioration de l'organisation de l'entreprise :

Les référentiels sur l'organisation générale de l'entreprise et la distribution aux professionnels présentent certaines exigences concernant le fonctionnement global de la société. Afin d'y répondre, nous avons été amenés à réfléchir sur la structure de l'entreprise, et son fonctionnement. Cette réflexion a entraîné une mise à jour de certains dossiers, ainsi que la création de nouvelles procédures régissant le mode de fonctionnement général de NEHO. Nous allons ici nous intéresser aux changements les plus importants.

➤ Réorganisation de la gestion des stocks de produits phytosanitaires

Avant la mise en place de l'agrément phytosanitaire, les stocks étaient gérés de manière homogène, quel que soit le type de produit.

En réponse à l'exigence D15 du référentiel de distribution aux professionnels, chaque responsable de site est devenu officiellement responsable des stocks sur son site.

Nous avons de plus rédigé une procédure, reprenant les différents points à prendre en compte pour la gestion de ces stocks, soit :

- La séparation des produits phytosanitaires
- Le maintien d'un état des stocks permanent
- Le respect de la règle 1^e arrivé, 1^e sorti
- Le retrait des produits non-conformes

La mise en place de cette procédure a entraîné une augmentation de la vigilance concernant les stocks de produits phytosanitaires. En effet, ceux-ci doivent physiquement être séparés des autres produits, avec une obligation de distinction des produits classés Cancérigènes-Mutagènes-Reprotoxiques (CMR) et Toxiques (T et T+), qui doivent systématiquement se trouver sous clef. Un local phytosanitaire inaccessible au public n'est pour le moment pas obligatoire, à partir du moment où l'on ne s'adresse qu'à des clients professionnels et où l'on respecte la réglementation concernant le stockage des produits phytosanitaires.

La règle du « premier arrivé, premier sorti » évite la mise à l'écart de certains produits qui risquent par la suite d'être trop anciens pour être vendus.

De plus, l'exigence D14 du référentiel de distribution aux professionnels nous impose de sortir des stocks et d'éliminer les produits phytosanitaires non utilisables (PPNU). Une procédure étant déjà existante (*Annexe V*), nous l'avons reprise et communiquée aux salariés. Cette démarche nous a permis d'éclaircir certaines zones d'ombres, et de faire appliquer les consignes concernant les PPNU internes.

Enfin, l'exigence D31 du référentiel de distribution aux professionnels spécifie que l'entreprise se doit de proposer à la vente des équipements de protection individuelle (EPI) adaptés. Un contrôle régulier des stocks est donc nécessaire afin de renouveler les produits et d'éviter toute rupture.

➤ Réorganisation du transport

Un Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route (ADR) est entré en vigueur le 29 janvier 1968. En France, l'arrêté du 29 mai 2009 régissant les transports routiers, ferroviaires et fluviaux, renforce les obligations de l'ADR au niveau national. L'ADR est une réglementation spécifique au transport, au chargement et au déchargement des marchandises dangereuses, avec pour objectif la prévention des risques d'accidents.

Certaines des obligations de l'ADR étaient jusqu'à présent peu connues et non appliquées chez NEHO. Cependant, les exigences D16 à D25 du référentiel sur la distribution aux professionnels reprennent la législation concernant le transport. Différents points y sont abordés, tels que la formation du personnel, la nomination d'un conseiller à la sécurité, et le respect des règles de transport de marchandises dangereuses.

Dans le cadre de son activité, l'entreprise NEHO est amenée à réceptionner des marchandises, et à livrer des produits chez ses clients. Pour cela, il est fait en règle générale appel à des prestataires de transport, sauf pour le site de Branges, équipé pour effectuer directement les livraisons.

Pour tous les sites, nous avons donc effectué une remise à niveau des formations et procédures de transport.

Tous les salariés ayant à charge les réceptions et les expéditions de produits sur site ont suivi une formation Certiphyto, catégorie distribution aux professionnels, au cours de laquelle la réglementation ADR a été évoquée. De plus, notre conducteur de Branges a reçu une formation « transport de marchandises dangereuses », et a ainsi obtenu son permis ADR.

En second lieu, nous avons mis en place de nouvelles consignes et procédures à propos du transport des marchandises, répondant à des exigences précises du référentiel. Pour favoriser leur application, nous avons d'une part sensibilisé tous les salariés concernés, et d'autre part communiqué tous les documents créés et modifiés à nos prestataires de transport.

Nous avons ainsi réorganisé le déroulement des opérations de chargement et déchargement, offrant une sécurité et une structuration des procédés plus importante à nos salariés et à nos prestataires.

➤ Mise à jour des comptes clients

Comme nous l'avons évoqué en introduction, NEHO est issue de la fusion de plusieurs sociétés. Cette fusion a pour conséquence la récupération de nombreux comptes clients en provenance de chacune de ces entreprises. Actuellement, 16 339 comptes clients sont ouverts chez NEHO, parmi lesquels seuls environ 6 500 sont actifs.

L'exigence D27 du référentiel de distribution aux professionnels stipule que nous devons vérifier le statut professionnel de nos clients afin d'être en mesure de leur vendre des produits phytosanitaires après le 1^e octobre 2013. Pour y répondre, nous devons donc récupérer les numéros SIRET de tous nos clients acheteurs de produits phytosanitaires, ainsi que des délégations de la part du responsable légal pour la réception ou l'enlèvement sur nos sites des produits.

Ces informations ont pu être récupérées selon différentes voies (*Annexe VI*), soit à la suite d'une enquête internet, d'une action de phoning effectuée par les commerciaux et assistants commerciaux, et d'un courrier. Nous avons profité du contact établi avec nos clients pour mettre à jour nos comptes : certaines informations (adresses, numéro de téléphone ou autre) étaient erronées, d'autres étaient manquantes, et certaines entreprises ne travaillaient plus avec nous ou n'exerçaient plus (pour cause de départ en retraite ou de dépôt de bilan par exemple). Notre mise en conformité vis-à-vis de l'agrément nous a donc permis d'effectuer un premier tri parmi nos comptes clients, et de mettre notre base à jour, ce qui était nécessaire au vu des différentes fusions qui ont eu lieu. Cette mise à jour est importante pour l'entreprise, elle permet de mieux cibler ses clients et leurs besoins et d'éviter des dépenses inutiles liées à des envois massifs de courriers d'informations.

De plus, de part l'action menée, nous nous sommes rapprochés de nos clients, répondant ainsi à leurs questions concernant l'agrément ou le Certiphyto, et à leurs besoins en leur proposant des formations. Ce rapprochement permet de montrer à nos clients que nous sommes prêts à les accompagner dans leur démarche de certification, et à les aider à prendre en compte la nouvelle réglementation phytosanitaire. On peut donc en espérer une fidélisation.

b) Une meilleure performance réglementaire :

L'agrément a pour but de renforcer la réglementation concernant les produits phytosanitaires, et de favoriser son application par les entreprises de distribution et d'application de ces produits.

Ainsi, la démarche de certification de NEHO a entraîné une augmentation de la performance réglementaire de l'entreprise, possible grâce à une remise à niveau des formations et de certaines procédures, ainsi qu'une mise aux normes des locaux de stockage.

➤ Mise aux normes du local phyto

Selon l'exigence D15 du référentiel de distribution aux professionnels, les produits phytosanitaires doivent être stockés à l'écart, dans une zone non accessible au public et fermée à clé s'il s'y trouve des produits CMR, ou T et T+. Au sein même du local, des distinctions doivent être faites.

Les produits CMR, T et T+ doivent être clairement identifiés et séparés, tout comme les PPNU, Produits Phytosanitaires Non Utilisables (Figure 8).



Figure 8 : Représentation d'un Local Phytosanitaire aux Normes (source : MSA)

OBLIGATOIRE POUR TOUS	
1	Local spécifique aux produits phytosanitaires (pas de produits destinés à l'alimentation humaine ou animale)
2	Accès interdit aux personnes étrangères en particulier les enfants
3	Fermé à clé, si présence de produits T, T+ et Xn (CMR) ³ (R40- R62, R63, R68), et séparés des autres produits phytosanitaires
4	Local ou armoire aéré et ventilé
5	Produits dans leur emballage d'origine, bien fermés et avec leurs étiquettes
10	Installations électriques aux normes Norme électricité NF C 15-100
19	Local éloigné d'une source, d'un cours d'eau

Certaines mesures de sécurité sont également à prendre en compte, telles que la présence d'un extincteur, d'Equipements de Protection Individuelle (EPI), ou encore de sépiolite à proximité du local.

Un tour de vérification a donc été effectué sur tous les sites afin de relever les non conformités des locaux et d'y apporter la mise aux normes nécessaire. Ainsi, pour certains locaux, nous avons fait ajouter des bacs de rétention sous les étagères portant des produits, et fait réparer les VMC permettant l'aération de la pièce.

L'exigence la plus difficile à remplir pour chacun des sites est celle qui impose de ne stocker dans le local que des produits ayant une AMM (Autorisation de Mise en Marché) phytosanitaire. Plusieurs raisons sont responsables de cette difficulté. En premier lieu, il est difficile de définir quels produits appartiennent à la classe phytosanitaire et quels autres n'en sont pas. Aujourd'hui, il existe un flou au niveau de la séparation entre produit phytosanitaire, biostimulant ou encore biocide.

Il est donc nécessaire de vérifier l'AMM de chaque produit avant de le placer dans le local phyto.

En deuxième lieu, le local est parfois le seul lieu hors-gel de l'entrepôt. L'hiver, il y est donc généralement entreposé les produits gélifs tels que les engrais liquides, risquant de perdre leurs propriétés. De plus, il s'agit d'un lieu de stockage fermé à clé, où l'on a l'habitude de placer tous les produits dangereux tels que l'acide nitrique. Concernant ce dernier point, une tolérance subsiste malgré les exigences strictes de l'agrément.

➤ Vérification des AMM des produits disponibles à la vente et veille réglementaire

Tous les produits phytosanitaires proposés à la vente doivent avoir une AMM valide (Exigence D10).

Nous avons donc vérifié pour chaque article référencé son autorisation, ainsi que la disponibilité de sa FDS (Fiche de Données de Sécurité). Ces recherches nous ont permis de mettre en évidence certaines données manquantes, et de nous rapprocher de nos fournisseurs afin qu'ils s'engagent à nous les communiquer. Nous avons également pu faire une distinction entre les différents types de produits, facilitant ainsi le rangement du local phyto.

En parallèle, nous avons mis en place une procédure de veille réglementaire (*Annexe VII*), indiquant les points à aborder ainsi que les différentes sources d'informations. Cette procédure est appliquée par le service Achats de NEHO, qui est en relation directe avec les fournisseurs détenant les informations sur leurs produits.

Cette veille est importante, certains produits peuvent changer d'homologation et donc de numéro d'AMM, ou bien être retirés de la vente, avec ou sans délai. Toutes les personnes susceptibles de distribuer ou de conseiller des produits phytosanitaires doivent impérativement être mises au courant de ces différents changements. En effet, nous nous devons de ne distribuer que des produits ayant une Autorisation de Mise sur le Marché valide. Les produits pour lesquels un délai de distribution est accordé doivent être écoulés rapidement de nos stocks avant de passer en Produits Phytosanitaires Non Utilisables à faire éliminer.

➤ Référencement des produits phytosanitaires

La performance réglementaire de l'entreprise passe également par une vérification des produits au moment de leur achat. En réponse à l'exigence D9 du référentiel de distribution aux professionnels, nous avons donc mis en place une nouvelle procédure de référencement des produits (*Annexe VIII*).

Avant la démarche de certification de NEHO, il suffisait à un commercial d'appeler le service Administration des Achats afin de faire ouvrir un code pour un nouveau produit. Aucune vérification n'était effectuée, on faisait simplement confiance à notre fournisseur. Aujourd'hui, toute demande de référencement doit suivre une procédure bien spécifique, avec une validation en premier lieu par le Directeur Commercial concerné, puis par la Directrice des Achats.

Au moment de l'achat, une vérification de l'AMM des produits et des usages autorisés est à présent systématique. Quatre grands points doivent de plus être renseignés à propos du produit : la sécurité de l'utilisateur, l'impact environnemental du produit, la possibilité de l'utiliser ou non en agriculture biologique et le recyclage.

c) Une différenciation du produit :

La différenciation du produit, ou plus spécifiquement ici du service, proposé par NEHO est intéressante pour son intégration dans le marché.

En effet, il existe une concurrence importante entre les distributeurs de produits professionnels, à laquelle s'ajoute une concurrence liée à la présence de conseillers privés, dépendant d'organismes de recherches ou de sociétés spécialisées dans le conseil. Le fait de proposer un produit différent de celui de ces concurrents, par sa qualité par exemple représente donc un atout majeur pour l'entreprise concernée, puisqu'il lui confère un avantage concurrentiel non négligeable.

➤ Structuration du conseil

Les technico-commerciaux NEHO peuvent avoir un rôle de conseiller auprès des clients, en leur apportant un appui technique notamment sur la gestion des maladies, des adventices et des ravageurs.

Jusqu'à présent, les conseils apportés aux clients, qu'ils se fassent par téléphone ou sur le terrain, n'étaient pas tracés. Or l'exigence D6 du référentiel de distribution aux professionnels impose que les préconisations soient formalisées et communiquées au client. La traçabilité du conseil devient donc indispensable, et doit répondre à certains critères :

- Exigence D4 :
Un diagnostic cultural est réalisé préalablement à toute préconisation.

Le diagnostic réalisé doit prendre en compte les caractéristiques de la culture ou du produits végétal à traiter, les spécificités de l'espace concerné (culturales, édaphiques, parasitaires, environnementales ou climatiques), les contraintes économiques, organisationnelles et matérielles du client, ainsi que les exigences du cahier des charges de la culture.

Il doit systématiquement s'appuyer sur des observations, sur le Bulletin de Santé du Végétal disponible, et sur les Outils d'Aide à la Décision.

- Exigence D5 :
Les préconisations proposées au client visent à fournir des solutions compatibles avec les principes de la protection intégrée.

Nous avons donc mis en place une fiche de préconisation (*Annexe IX*) ainsi que des procédures d'aide au remplissage (*Annexe X*), afin que les conseils soient uniformisés et prennent en compte toutes les exigences de l'agrément. Les fiches ont été éditées en carnets triplis, afin qu'il y en ait une copie pour le client, le commercial et son site d'attache.

Différents points sont incontournables pour la réalisation d'une préconisation. Tout d'abord, un diagnostic cultural doit être réalisé, par le commercial ou le client, et formalisé par écrit, à la suite duquel des solutions peuvent être proposées. Ces solutions doivent en premier lieu être des méthodes alternatives à l'utilisation des produits phytosanitaires, ceux-ci pouvant être conseillés en second lieu. La fiche doit être signée par le commercial, qui valide ainsi le conseil proposé. Elle peut être reprise, par l'entreprise ou le client en cas de litige à la suite de

l'utilisation d'un produit. C'est pourquoi un remplissage complet et s'appuyant sur des outils techniques et des données réglementaires est important.

➤ Mise en place de nouveaux outils

Certaines caractéristiques réglementaires concernant les produits doivent être systématiquement délivrées en même temps que la préconisation : le délai de rentrée, le délai avant récolte, la zone de non traitement et la dose par hectare. C'est pourquoi nous avons choisi de mettre en place des outils d'aide au conseil.

Pour les métiers du maraîchage et de l'arboriculture, il nous a été possible d'investir dans un logiciel de conseil, développé par l'entreprise *in vivo* : Phytès 2. Cet outil informatisé est directement relié à la base PhytoData sur laquelle se trouvent toutes les données réglementaires des produits, à jour. Les préconisations effectuées sur cet outil reprennent précisément tous les points exigés par l'agrément et sont affectées directement à une parcelle précise. Elles sont de plus automatiquement envoyées aux clients et archivées, ce qui permet d'avoir un historique des parcelles du client.

Pour les métiers de l'horticulture, de la pépinière et des espaces verts, cet outil n'est pas adapté. Nous avons donc choisi de réaliser un classeur technique, reprenant à la fois les différentes obligations concernant l'application des produits, les auxiliaires, les méthodes alternatives et les produits phytosanitaires proposés à la vente par NEHO, et les informations réglementaires les concernant. Ces classeurs sont donc une aide précieuse, cependant ils doivent être régulièrement mis à jour, au fur et à mesure des changements d'homologation et des retraits.

Grâce à ses outils, et aux obligations de l'agrément, NEHO peut proposer à ses clients un conseil adapté à leurs besoins, et d'une qualité supérieure. Il y a donc une différenciation du service proposé vis-à-vis de nos concurrents directs.

2. Etude du vécu au sein de l'entreprise :

Nous allons nous intéresser ici au vécu de la certification par les équipes commerciales, en lien avec le terrain.

L'équipe commerciale nous intéresse dans cette partie car elle est directement concernée par la rentabilisation. C'est en effet au niveau de ce secteur que la rentabilisation des coûts de l'agrément pourra être effectuée, à l'aide de la facturation de services par exemple.

a) Les contraintes de la certification :

A la suite de l'enquête menée auprès des Commerciaux et Responsables des Ventes, les trois principales contraintes liées à la certification sont : les coûts engendrés, le temps passé sur le dossier, et les complications apportées, au niveau du suivi de la réglementation et de la traçabilité.

Le suivi du dossier au sein de l'entreprise est la principale limite relevée par les personnes interrogées.

Si l'on ne regarde que la partie conseil, la traçabilité confronte les équipes à certains problèmes. Pour les technico-commerciaux utilisant le logiciel Phytnès, un ordinateur est nécessaire, souvent peu pratique à utiliser chez le client. De plus, les sollicitations sont importantes pour des conseils téléphoniques, parfois dispensé lors d'un trajet en voiture au cours duquel aucune prise de note n'est possible.

b) Les bénéfices de la certification

Au niveau du pôle commercial, trois bénéfices ressortent majoritairement.

Les nouvelles méthodes mises en place, notamment au niveau du conseil dispensé, apportent au client une meilleure image de l'entreprise, associée à une augmentation de la qualité du service proposé. En effet, le fait que les préconisations soient écrites et non plus simplement orales, mais également le fait qu'elles soient rédigées selon une trame bien précise reprenant un certain nombre d'informations règlementaires, augmente la qualité du conseil proposé. La performance des prestations proposée est complétée par une amélioration du suivi règlementaire des produits, apportant une certaine assurance aux clients.

c) Le vécu

Globalement, la certification est vécue comme une contrainte par les salariés de NEHO. Elle apporte de nouvelles obligations, et engendre certaines inquiétudes, notamment au niveau des sommes dépensées et du temps passé pour la mise en place du dossier.

Certaines questions se posent au sein des équipes commerciales :

- nos concurrents respecteront-ils les exigences de l'agrément, une fois la certification obtenue ?
- comment vont réagir nos clients face aux nouvelles contraintes qui leurs sont imposées ?
- la société va-t-elle observer une diminution de ses ventes de produits phytosanitaires ?

Les réponses à ces questions ne pourront nous être apportées que petit à petit, après l'obtention de l'agrément.

Malgré les contraintes ressenties, les commerciaux attendent de l'obtention de l'agrément phytosanitaire une simplification des démarches administratives, grâce à une réorganisation au sein de l'entreprise et un éclaircissement des rôles de chacun.

d) Les possibilités de valorisation :

Selon les Directeurs Commerciaux, Responsables des Ventes et Technico-commerciaux, une valorisation de l'agrément obtenu est possible par le biais d'une facturation du conseil. Cette facturation pourrait être effectuée de deux manières différentes, en fonction du type de client.

Pour les clients demandant des conseils réguliers, accompagnés d'un suivi, un forfait annuel, ou un système d'adhésion pourrait être proposé.

En revanche, pour les clients ne demandant que des conseils ponctuels, chaque préconisation effectuée devrait être facturée.

Cependant, nous sommes tributaires de la concurrence, un conseil qui ne serait payant que chez NEHO risquerait de nous défavoriser au profit de nos concurrents, à moins de proposer une prestation de qualité supérieure à la leur. Pour le moment, aucun conseil n'est facturé chez les distributeurs de produits phytosanitaires, cependant des changements peuvent être observés après la mise en place de l'agrément.

NEHO manque encore de recul sur la certification et ses bénéfices pour l'entreprise. C'est pourquoi j'ai sollicité des rencontres auprès d'LVVD et du groupement de producteur des Fermiers d'Ancenis, ayant déjà connu une certification, et pouvant apporter un autre point de vue à la société.

3. Partage d'expériences : contraintes, bénéfices et valorisation

Présentation des comptes-rendus de visite dans l'*Annexe XI*

a) Présentation des entreprises et de leur certification :

➤ Terrena Fermiers d'Ancenis

Terrena Fermiers d'Ancenis est un groupement regroupant 347 éleveurs de volailles, sur 5 départements. En 1998, le groupement a choisi de mettre en place une première certification, la norme Agri-Confiance NF V 01-005, équivalente de la norme ISO 9001. En 2007, il obtient une deuxième certification : NF V 01-007, permettant la prise en compte du volet environnement.

Le but de cette certification est principalement l'intégration du groupement dans toute une filière, du couvoir à l'abattoir, dont tous les acteurs sont certifiés depuis le début des années 90. La norme Agri-Confiance permet donc de donner plus de poids au groupement, pour une meilleure reconnaissance du maillon élevage. La mise en place d'une certification a également pour but de lier les producteurs à l'aide d'objectifs communs.

Pour sa mise en place, une équipe de salariés a pris en charge le dossier.

➤ LVVD

LVVD, tout comme NEHO, est une société de négoce, filiale du groupe Terrena, et spécialisée dans le conseil et l'approvisionnement pour les métiers de la vigne : viticulture, œnologie, matériel de cave, et autres. Afin d'anticiper les démarches futures liées à la mise en place de l'agrément phytosanitaire, l'entreprise a choisi de se préparer à l'aide de la certification S314, « Services et Conseils Agricoles ».

La mise en place du dossier a débuté avec un recensement de tous les services proposés par l'entreprise, tous métiers confondus. Il s'en est suivi la rédaction d'un Projet d'Agriculture Régional (PAR), attestant que la démarche est volontaire et adaptée au contexte régional.

b) Les contraintes d'une démarche de certification :

Il me paraît important de noter ici qu'une démarche de certification n'est pas anodine pour une entreprise, elle apporte un certain nombre de contraintes, auxquelles nous allons nous intéresser à présent.

➤ Le temps

La mise en place d'un dossier de certification est très coûteuse en temps. LVVD a monté son dossier en 2 ans et demi, Terrena Fermiers d'Ancenis en une année et NEHO en 8 mois. Quelque soit l'entreprise et la certification, il est systématiquement nécessaire de former une personne sur le sujet, opérant à plein temps jusqu'à l'obtention initiale, et de réunir régulièrement un groupe de travail. En ce sens, la démarche est coûteuse pour l'entreprise, si LVVD et le groupement des Fermiers d'Ancenis n'ont pas relevé les dépenses engendrées, pour NEHO, les coûts, en termes de temps passé, s'élèvent à plus de 4750 heures, soit un total supérieur à 95 000 €. Il faut encore ajouter à cette somme les autres dépenses liées à la mise en place de l'Agrément Phytosanitaire

➤ Le suivi

Le dossier de certification ne s'arrête pas après l'audit initial, il doit perdurer dans le temps et constamment évoluer avec l'entreprise et les référentiels. Il est donc important d'établir un suivi du dossier, afin que toutes les procédures utilisées au sein de l'entreprise soient à jour. Pour cela, le groupement des Fermiers d'Ancenis ainsi que LVVD ont choisi de mettre en place un responsable qualité à plein temps au sein de l'entreprise. Son travail ne s'arrêtera pas à la certification, mais touchera d'autres domaines au sein de l'entreprise. Une réflexion est en cours chez NEHO afin de déterminer de quelle manière le dossier sera suivi par la suite.

➤ La traçabilité du conseil

Une démarche de certification, comme nous l'avons déjà évoqué, nécessite la mise en place d'une traçabilité, notamment au niveau des conseils apportés. Cette traçabilité a demandé la mise en place de nouvelles méthodes de travail, plus coûteuses en temps, et entraînant parfois certains investissements : LVVD et NEHO ont choisi d'investir dans le logiciel Phyt'nès, ce

qui représente un coût pour NEHO de 16 000 €. Le travail sur le terrain présente de plus de nombreuses contraintes : matérielles (les ordinateurs portables ne sont pas adaptés), pratiques (nombreux conseils donnés par téléphone, souvent en voiture) et organisationnelles (un commercial a un quota de clients à visiter au cours d'une journée, qui ne lui permet pas toujours de passer du temps à rédiger ses conseils).

Afin de diminuer les problèmes liés aux préconisations, LVVD a choisi d'établir des prévisionnels chez les clients au cours de la morte saison, et ce à l'aide du logiciel Phyt'nès, et de ne faire que des conseils ponctuels par écrit le reste de l'année. Ainsi, les commerciaux passent moins de temps en rédaction au moment de l'année la plus chargée.

➤ La veille permanente

Une certification prend toujours en compte un certain nombre de réglementations qui sont amenées à évoluer. Il est donc important d'établir une veille, afin de ne pas se laisser dépasser. Cet aspect est l'un des plus compliqués du dossier. En effet, dans le domaine agricole, il n'existe aucun site permettant cette veille. Une procédure doit donc être mise en place par l'entreprise elle-même, accompagnée d'un suivi régulier des évolutions.

c) Les bénéfices d'une certification :

➤ Une amélioration de l'organisation de l'entreprise

Pour la société LVVD, la certification S314 a essentiellement permis une bonne préparation avant la mise en place de l'agrément phytosanitaire, en permettant la mise en place d'un certain nombre de procédures d'organisation de l'entreprise qui ont pu être reprises par la suite.

Dans le cas du groupement de producteurs de volailles, la certification a permis une meilleure gestion des problèmes, avec une résolution plus rapide. En effet, afin de répondre aux différents points abordés par les exigences de la norme Agri-Confiance, toute l'organisation de l'entreprise a été restructurée. La démarche entreprise apporte donc une méthode de travail ainsi qu'un raisonnement différents et permettant l'acquisition de nouveaux réflexes. Nous allons prendre pour exemple la gestion des litiges.

A présent, toutes les réclamations émanant des éleveurs doivent systématiquement être formalisées par écrit afin d'être traitées. Cette obligation permet une première sélection des plaintes, on ne prend en effet le temps de rédiger une réclamation que si elle est importante. De la même manière les réponses doivent être apportées par le groupement par écrit, en respectant un délai maximal de temps. L'écrit oblige à une structuration et amène à se poser des questions sur les possibilités de résolution.

Les attentes du groupement de producteurs vis-à-vis de la certification ont été remplies, celle-ci est même devenue un outil de pilotage de l'entreprise, qui la pousse vers une amélioration continue.

➤ Une différenciation du produit

Selon le Responsable des métiers de la vigne de la société LVVD, la première certification obtenue a permis de structurer et de professionnaliser l'approche vis-à-vis des clients, notamment à l'aide d'une uniformisation des conseils qui leurs sont proposés et d'une traçabilité des préconisations. La certification S314 répond ainsi à une volonté de la part de l'entreprise d'être « incontournable », et entraîne une fidélisation de certains clients, liée à l'utilisation du logiciel Phytès.

Au niveau du groupement des producteurs de volailles, la norme Agri-Confiance a permis, grâce à un traitement plus rapide des problèmes, d'aller de l'avant afin de proposer des produits ayant des valeurs différenciantes vis-à-vis des concurrents. La certification apporte, de plus, pour ces produits une preuve de ce qui est avancé au niveau marketing.

Grâce à la démarche engagée, les commerciaux peuvent positionner leur discours sur un élément autre que le prix des produits. La certification apporte donc un autre argumentaire, qui facilite par la suite la discussion concernant les prix.

Si l'on regarde à présent plus spécifiquement le conseil, le groupement a défini certains points, abordés par le technicien, comme incontournables. Ces points ont une importance majeure dans la gestion des litiges avec les producteurs et leur apporte un gage de qualité.

Même si la traçabilité demande du temps, elle permet la mise en évidence de problématiques qui peuvent être en lien avec le technicien, la zone géographique, ou un autre élément en lien avec l'élevage. Des indicateurs peuvent ainsi être utilisés, permettant une anticipation des problèmes et une fidélisation de la relation avec le client.

d) Le vécu de la certification au sein de l'entreprise :

Du point de vue du groupement de producteurs, le système de management qualité est très procédurier au départ, sa mise en place est donc perçue comme une contrainte par les salariés et les producteurs. Néanmoins, mon contact a souligné, lors de notre rendez-vous, que même si la certification paraît compliquée, si le projet est bien porté par la direction, elle s'intègre dans le fonctionnement de l'entreprise et ses bénéfices finissent par être visibles. Il reste cependant toujours une contrainte supplémentaire au niveau administratif. Au niveau des producteurs adhérents, la certification apporte une certaine assurance. En effet, elle permet un traitement équitable des adhérents face à un même problème, ce qui amène un climat de confiance au sein du groupement.

Du point de vue de la société LVVD, la certification est un état d'esprit. Les changements doivent donc être acceptés par chacun, ils sont incontournables et représentent l'évolution du métier. En ce sens la certification ne doit pas être vécue comme une contrainte, mais comme une aide bénéfique pour l'entreprise. Une évolution importante a été constatée chez les technico-commerciaux qui ont à présent une vision différente de leur travail. Celui-ci ne se résume plus à la vente d'un produit, mais permet également de proposer des services aux clients. Ainsi, 400 programmes prévisionnels ont été établis en 2013, contre 10 l'année précédente.

Au cours de ces deux entretiens, l'importance de l'implication de la direction a été soulignée. L'ensemble de l'entreprise doit être emmenée dans la démarche de certification, à l'aide d'une communication objective et régulière, faisant ressortir les points positifs.

e) Les possibilités de valorisation :

La rentabilisation des coûts de la certification n'a pas encore été réfléchi chez LVVD. La facturation des prestations de conseil envisagée par NEHO est pour le moment remise en question par le Responsable des métiers de la vigne d'LVVD, avec pour argument principal le manque de rentabilité.

Pour le groupement de producteurs, les bénéfices économiques apportés par la norme Agri-Confiance se concrétisent par une consolidation des parts de marché. En 1998, il y a également eu quelques petites répercussions sur les prix, ce qui ne peut plus être le cas aujourd'hui, la pression de la concurrence étant trop importante. Néanmoins, la certification a aidé l'entreprise Gastronomes (principal client du groupement) à conforter ses clients.

Aucune communication n'a été effectuée sur les produits certifiés, la norme Agri-Confiance étant très peu connue du public. De plus, les volailles sont déjà labellisées « label rouge » et « fermiers d'Ancenis », il faut éviter de perdre l'information en ajoutant un nouveau logo. Cependant, Gastronomes invite régulièrement ses clients au sein du groupement, ce qui permet une communication, directement auprès des Responsables de Qualité des entreprises concernées, plus sensibles à la question de la certification.

Les possibilités de valorisation de la certification semblent donc difficiles à évaluer. Elles sont variables en fonction du type d'entreprise, du marché sur lequel elle opère et de sa concurrence directe.

Ces entretiens nous donnent une vision différente de la certification. Les points de vue qui y ont été développés sont intéressants pour NEHO, ils apportent notamment à l'entreprise une assurance concernant les bénéfices futurs de la certification, et des avis sur les possibilités de développement de nouveaux services facturables.

IV. Discussion :

1. La mise en place d'indicateurs de performance pour NEHO :

D'après les résultats qui ont été observés dans la partie précédente, tout porte à penser que la certification est essentiellement bénéfique pour une entreprise, malgré les coûts qu'elle engendre.

Afin de mesurer l'évolution de la performance de l'entreprise, en lien avec la mise en place de la certification, il peut être intéressant pour NEHO de mettre en place un certain nombre d'indicateurs. Nous allons donc nous intéresser aux différents indicateurs qui pourraient être utilisés au sein de l'entreprise.

a) Quels critères sont à prendre en compte dans le choix des indicateurs ?

Un indicateur est un outil d'évaluation, à l'aide duquel il est possible de mesurer un progrès vers l'atteinte d'un objectif bien défini au sein d'une entreprise.

Les indicateurs de performance apportent en règle générale une valeur ajoutée aux informations qui peuvent être collectées. Ils sont mis en place en réponse à une question de la part de la Direction et sont le plus souvent le reflet des objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour cela, on les retrouve dans les tableaux de bord de celle-ci.

Les indicateurs que nous allons mettre en place doivent répondre à plusieurs critères. Il est important que leur mise en place et leur suivi soient simples, et qu'ils soient quantifiables. Nous devons avoir un moyen de les définir précisément et de les mesurer au sein de l'entreprise.

Les résultats seront présentés sous forme de graphiques, accompagnés de commentaires. Nous utiliserons des codes de couleurs standardisés afin d'en faciliter la lecture : vert pour une évolution positive, rouge pour une évolution négative et jaune pour une évolution qui empire. Nos indicateurs doivent systématiquement présenter une évolution de ce qui est évalué. Il est important de prendre une période de référence, et de présenter le pourcentage de l'évolution obtenue entre les deux périodes, ce qui simplifie la lecture de l'outil et permet d'avoir une vision plus rapide de la situation. Lorsque cela est possible, des seuils d'alerte peuvent être définis, et présentés à l'aide de codes couleurs indiquant la criticité de la situation. Nous indiquerons systématiquement les objectifs sur l'outil, afin de pouvoir les comparer à ce qui a déjà été réalisé.

Nous établirons de plus les périodes de mise à jour des indicateurs mis en place, et les communications sur les évolutions constatées qui devront être effectuées régulièrement.

b) Quels types d'indicateurs pour NEHO ?

Des vérifications devront être mises en place de manière régulière afin que le dossier certification soit suivi. Pour chacun des points à vérifier, nous pouvons donc mettre en place un indicateur de performance.

Les indicateurs qui nous intéressent plus spécifiquement sont ceux liés à chacun des points qui ont été abordés dans la partie résultats. Nous allons en présenter et en développer certains. Nous ne développerons donc ici que les indicateurs propres à la certification. Il existe au sein de l'entreprise des indicateurs plus généraux, permettant de décrire sa performance : temps de gestion des litiges, quantité d'agio facturés, temps de saisie des commandes, chiffre d'affaire, et autres, cependant nous n'en parlerons pas dans ce mémoire.

➤ Gestion des stocks de produits phytosanitaires

Le premier indicateur que je vais développer nous permettra de connaître les progrès réalisés au niveau de la gestion des stocks de produits phytosanitaires. Il tient compte des résultats obtenus précédemment, et nous donne ainsi un taux d'évolution.

On le calcul à l'aide de la formule suivante :

$$\text{Taux d'évolution} = [(valeur d'arrivée - valeur de départ) / valeur de départ] * 100$$

Exemple : Pour un stock théorique égal à 50, un stock réel égal à 53 et un nombre d'erreur égal à 5 lors de la dernière vérification (Tableau 2).

$$\text{On a donc : Taux d'évolution} = [(3-5)/5] * 100 = -40\%$$

Tableau 2 : Evolution mensuelle des erreurs de stocks relevées en août 2013

MOIS	QTE PRODUITS THEORIQUEMENT EN STOCK AVANT VERIFICATION	NOMBRE D'ERREURS RELEVÉES	RAPPEL NOMBRE D'ERREURS MOIS PRECEDENT	EVOLUTION %	TENDANCE
Août	50	3	5	-40%	

L'enregistrement des stocks est effectué directement sur chaque site. Il est mis à jour automatiquement pour toute entrée ou sortie de produits. L'indicateur doit être actualisé une fois par mois, sur un échantillon d'une dizaine de produits choisis au hasard, et une fois par an sur la totalité des produits stockés.

Cet outil a deux objectifs. Son utilisation mensuelle permet de contrôler et de remettre à niveau les stocks de produits phytosanitaires, afin d'éviter, en cas d'audit, de se retrouver en écart majeur. Son utilisation annuelle permet d'évaluer la performance de la gestion des stocks au sein de l'entreprise, et de définir si une vérification mensuelle est bénéfique.

➤ Mise à jour des comptes clients

Le premier indicateur que je vais développer nous permettra de connaître les progrès réalisés au niveau de la gestion des stocks de produits phytosanitaires. Il tient compte des résultats obtenus précédemment, et nous donne ainsi un taux d'évolution.

Ce deuxième indicateur se calcule à l'aide de la même formule que pour l'indicateur précédent. Il prend en compte le nombre de comptes clients total, auquel on soustrait le nombre de comptes clients qui ont été actifs au cours de l'année passée, ainsi que le nombre de comptes qui ont été ouverts dans l'année présente. La valeur obtenue nous donne le nombre de comptes inactifs à l'instant t. Si nous reprenons le nombre de comptes clients inactifs au moment du calcul de l'indicateur à l'instant t-1, il est possible d'obtenir le pourcentage d'évolution de la mise à jour des comptes clients.

Exemple : Pour un nombre total de compte clients égal à 16339,
un nombre de comptes actifs dans l'année égal à 6500,
et un nombre de comptes ouverts dans l'année égal à 200 (Tableau 3)

Tableau 3 : Evolution annuelle de la mise à jour des comptes clients

MOIS	NOMBRE TOTAL DE COMPTES CLIENTS	NOMBRE DE COMPTES INACTIFS DEPUIS PLUS D'UN AN	RAPPEL NOMBRE DE COMPTES INACTIFS ANNEE PRECEDENTE	EVOLUTION %	TENDANCE
juin-13	16339	9639	11480	-16%	

La mise à jour des comptes clients est effectuée par le service Administration des Ventes, tout au long de l'année, en fonction de l'arrivée des informations. Il est nécessaire que l'indicateur soit actualisé au moins une fois par an.

L'objectif de cet outil est d'éviter l'accumulation de comptes inactifs, ce qui nous permet de mieux cibler nos clients au cours des actions commerciales ou des actions de communication mises en place.

On peut également utiliser cet outil afin de connaître l'évolution du nombre de comptes clients pour lesquels le numéro de SIRET n'est pas renseigné.

➤ Suivi réglementaire des produits

Cet indicateur est défini par le nombre de produits phytosanitaires ayant un numéro d'AMM renseigné sur notre base Divalto, que l'on divise par le nombre total de produits phytosanitaires référencés. Il est important ici de différencier les produits phytosanitaires des autres produits tels que les biocides par exemples, qui n'ont pas toujours de numéro d'AMM. Les vérifications réglementaires sont effectuées par le service Administration des Achats, et doivent être réalisées systématiquement, dès le référencement d'un nouveau produit.

L'indicateur a pour objectif de tester la performance de la procédure de référencement des produits phytosanitaire, et son application au cours de l'année. Il devra être mis à jour au minimum une fois par an.

➤ Prestations de conseil

Plusieurs indicateurs peuvent être mis en place pour évaluer la performance des prestations de conseil.

Tout d'abord, il serait intéressant de connaître l'évolution du nombre de préconisations effectuées, au total, par métier et par commercial. Pour cela, nous pouvons utiliser un indicateur permettant d'effectuer une comparaison du nombre de préconisations effectuées à un instant (t+1), par rapport à un instant t. Cet outil nous permettrait de voir à la fois l'évolution du nombre de préconisations effectuées à partir de la mise en place de l'agrément, mais également de réaliser des comparaisons entre les différents métiers (Horti-Pépi, Arboriculture, Maraîchage et Espaces Verts) et entre les salariés utilisant le logiciel Phytès 2 et ceux utilisant des fiches de préconisations manuelles.

Exemple : Pour un nombre total de préconisations égal à 150 à (t+1),
un nombre de préconisations en maraîchage égal à 100 à (t+1),
et un nombre de préconisations en maraîchage égal à 30 à (t)
(Tableau 4)

Tableau 4 : Evolution du nombre de préconisations effectuées en maraîchage en 2013

MOIS	NOMBRE TOTAL DE PRECONISATIONS	NOMBRE PRECONISATIONS EN MARAÎCHAGE EN 2013	RAPPEL NOMBRE PRECONISATION EN MARAÎCHAGE EN 2012	EVOLUTION %	TENDANCE
juin-13	150	100	30	233%	

En deuxième lieu, nous avons besoin de savoir si le nombre de client en demande de prestations de conseil a tendance à augmenter ou à diminuer. Il nous faut donc établir pour chaque commercial une liste des clients auprès desquels il effectue des préconisations à un instant t, afin de la comparer à la liste éditée à l'instant (t+1).

Exemple pour l'ensemble des commerciaux NEHO (Tableau 5)

Nombre total de préconisations à (t+1)= 150

Nombre de clients qui ont été conseillés l'année t = 15

Nombre de clients qui ont été conseillées l'année (t+1) = 70

Tableau 5 : Evolution du nombre de clients demandeurs de conseils en 2013

MOIS	NOMBRE TOTAL DE PRECONISATIONS	NOMBRE DE CLIENTS CONSEILLES EN 2013	RAPPEL NOMBRE DE CLIENTS CONSEILLES EN 2012	EVOLUTION %	TENDANCE
juin-13	150	70	15	367%	

Ces comparaisons doivent être réalisées par les Directeurs Commerciaux, au moment de chaque bilan de campagne. C'est donc à ce moment que les indicateurs proposés doivent être actualisés. Ils ont pour but de dresser un bilan de la campagne qui se termine, de mettre en évidence des problèmes qui ont éventuellement pu être rencontrés sur le terrain et qui ont pu avoir un impact sur les préconisations proposées (présence importante d'un concurrent, d'un conseiller privé, ou autre). Mais les chiffres obtenus sont également nécessaires pour remotiver les équipes commerciales et les mener vers une augmentation du nombre de conseils effectués.

Tous ces indicateurs sont importants pour connaître les bénéfices de l'agrément. Ils doivent être suivis de manière régulière, afin d'assurer la continuité du dossier Agrément Phytosanitaire dans le temps.

Pour cela, ils doivent être inclus dans les tableaux de bord des différents services (Tableau 6).

Tableau 6 : Exemple d'un tableau de bord reprenant les indicateurs de performance liés à l'agrément phytosanitaire

	Mois :			
Service Commercial	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
nombre de conseils proposés				
nombre de clients conseillés				
Administration des Ventes	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
nombre de comptes clients actifs				
Magasin et Site	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
stocks de produits phytosanitaires				
Administration des Achats	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
Produits ayant un numéro d'AMM renseigné				

2. Une remise en question de l'hypothèse de Porter :

Vue de l'extérieur, l'hypothèse de Porter semble donc fonctionner pour NEHO. Mais si l'on se met au niveau de l'entreprise elle-même, est-on sûrs que les changements constatés sont bien liés à la mise en place de la certification ?

Les données que nous avons recueillies ici ne sont pas expérimentales, nous ne contrôlons donc pas l'ensemble des facteurs pouvant les influencer. Avons-nous réellement pris en compte tous les facteurs qui ont pu avoir un impact sur les résultats observés ?

Il y a en effet un élément, autre que la certification, qui a pu avoir un rôle important dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Mon étude a débuté au cours du mois de mars 2013, période au cours de laquelle NEHO a connu un changement de Direction Générale. Ce changement a eu d'importantes conséquences sur l'entreprise et son organisation. En effet, notre nouvelle Direction a été engagée par Terrena dans le but d'étudier le mode de fonctionnement général de la société et de chacun de ses services, et d'y apporter les changements nécessaires à la redynamisation et à l'évolution de NEHO.

Il est donc difficile d'attribuer tous les bénéfices observés à la certification elle-même, ils sont peut-être parfois plus en lien avec l'arrivée de la nouvelle direction.

On peut donc s'interroger sur la certification et sur ce qu'elle apporte à l'entreprise. La prise en compte de l'environnement ne peut-elle pas avoir lieu dans un établissement non certifié ? Une révision des procédures de l'entreprise passe-t-elle obligatoirement par une démarche de certification ?

Si l'on reste dans le cas de NEHO, certaines des nouveautés attribuées à la démarche d'agrément, auraient peut-être été visibles à la suite de changements apportés par la Directrice Générale. Par exemple, pour répondre à l'exigence D9 du référentiel de distribution aux professionnels, nous avons revu la procédure de référencement des produits phytosanitaires. La nouvelle procédure qui a été rédigée redonne une certaine autorité au service Achat, qui doit valider les produits proposés avant l'ouverture d'un code pour leur mise en vente. Depuis son arrivée, la Directrice Générale de NEHO souhaite redonner à ce service un certain pouvoir concernant les achats effectués. Pour cela, on peut supposer que le référencement des produits aurait été révisé, même sans la pression de la certification.

Cependant, les priorités de la Direction de NEHO, et celles de l'Agrément Phytosanitaire ne sont pas exactement identiques. L'objectif principal établi pour l'entreprise est d'augmenter son chiffre d'affaire, en redynamisant ses ventes. Pour cela, certaines modifications au niveau de l'organisation sont nécessaires, mais il ne s'agit pas forcément des mêmes que celles opérées dans le cadre de la certification. Par exemple, les prestations de conseils n'étant pour le moment pas facturées, sans les nombreuses exigences de l'Agrément vis-à-vis des préconisations proposées, NEHO n'aurait peut-être pas investi tout de suite dans un logiciel tel que Phytès 2. Cet investissement aurait peut-être eu lieu, mais dans un second temps.

On peut donc penser que les changements liés au changement de Direction et ceux effectués en réponse aux exigences de l'Agrément Phytosanitaire se complètent. La certification a surement permis des modifications plus rapides pour certaines méthodes de travail, en revoyant l'ordre des priorités de l'entreprise. Néanmoins, les évolutions obtenues auraient certainement eu lieu, indépendamment de la mise en place d'une certification. Ce constat remet partiellement en cause l'hypothèse de Porter.

3. Une vision à plus grande échelle :

Nous avons regardé les bénéfices de la mise en place de l'Agrément Phytosanitaire à l'échelle de NEHO. Cependant, la société s'inscrit dans un groupement plus large puisqu'elle appartient au groupe Terrena. Plusieurs filiales de la coopérative ont été entraînées dans la démarche d'agrément, et un système d'entraide s'est mis en place.

En effet, Terrena et LVVD ayant déjà connu une première certification, la S314, certaines procédures étaient déjà en place, ce qu'il faut conjuguer à une meilleure connaissance de la démarche à suivre. Le mode de fonctionnement des différentes filiales présente des similitudes importantes, ainsi, les sociétés les plus avancées, ont pu venir en aide aux autres en leur communiquant les nouvelles procédures mises en place, afin qu'elles s'en inspirent. Cette aide a été très bénéfique pour NEHO qui a pris le dossier avec un retard important par rapport à Terrena et LVVD. Il y a donc un effet d'apprentissage au sein du groupe Terrena, qui est d'autant plus bénéfique qu'il permet une nouvelle synchronisation des procédures communes à toutes les filiales. De plus, Terrena, LVVD et NEHO ont choisi d'investir dans le logiciel Phynès, afin d'améliorer la performance des conseils proposés tout en répondant aux exigences de l'agrément. Ce logiciel a été conçu par la société In Vivo, elle-même filiale du groupe. La certification a donc des répercussions importantes sur toutes les sociétés affiliées à Terrena, et non pas uniquement sur celles qui souhaitent être agréées.

En ce sens, l'impact bénéfique de la certification est plus visible à l'échelle du groupe Terrena au complet. L'hypothèse de Porter semble fonctionner à cette échelle.

Si l'on se place à présent sur une échelle de temps, il est relativement difficile de définir une échéance permettant de recouvrer l'ensemble des bénéfices de la certification. C'est à l'entreprise de trouver des valorisations financières de l'Agrément nouvellement obtenu. Les sociétés interrogées sur leur certification estiment que les bénéfices sont visibles au bout de deux ans. Cependant, si l'on s'intéresse à un aspect financier, aucun compte des dépenses n'a été effectué dans ces entreprises, il est donc impossible de savoir si elles ont réellement rentabilisé les sommes dépensées pour la mise en place du dossier.

V. Conclusion :

Dans ce mémoire, nous avons cherché à savoir si la mise en place de l'agrément pouvait être bénéfique pour une entreprise telle que NEHO, et si ces éventuels bénéfices compensaient les coûts et les contraintes engendrés par la démarche.

L'étude que nous avons menée nous a permis de mettre en évidence différentes réponses à ces questions. Dans un premier temps, une démarche de certification entraîne une remise en cause de certains points de l'organisation de l'entreprise, et pousse ainsi les différents acteurs à se poser de nouvelles questions sur son fonctionnement. En ce sens, une certification apporte un certain nombre de changements au sein d'une société, changements parfois bénéfiques pour une amélioration de sa performance et sa redynamisation.

Cependant, les coûts engendrés par la démarche mise en place ne sont pas négligeables, ils atteignent pour NEHO une somme supérieure à 185 000 €. Même si la certification apporte à l'entreprise une meilleure performance organisationnelle et réglementaire ainsi qu'une amélioration de la qualité du produit proposé, ce dernier n'en est pas pour autant plus rentable, le facteur concurrence étant à prendre en compte. Les bénéfices apportés ne permettent donc pas toujours de compenser les dépenses engendrées.

Dans un deuxième temps, la société doit donc trouver des moyens de rentabilisation de la certification qu'elle vient d'obtenir : fidélisation du client entraînant une augmentation des ventes, facturation de certains services, ou encore proposition de nouveaux services, innovateurs et donc non concurrencés. Cette recherche peut l'amener à développer de nouveaux marchés ou à conquérir une nouvelle clientèle, ce qui peut lui être bénéfique.

L'hypothèse de Porter, que nous avons choisi de tester dans ce mémoire, semble donc fonctionner, en théorie, pour NEHO. Néanmoins, il faut encore attendre avant de pouvoir observer les résultats financiers et donc valider définitivement l'hypothèse posée en introduction.

Certaines difficultés ont été rencontrées au cours de la mise en place du dossier Agrément Phytosanitaire. Tout d'abord, nous avons eu un temps quelque peu restreint pour préparer la certification. Nous avons en effet effectué la majeure partie du travail documentaire demandé en seulement 5 mois. Ce délai nous a été suffisant, néanmoins il ne nous a pas permis de prendre du recul en ce qui concerne les nouvelles procédures rédigées et les modifications apportées au niveau du fonctionnement de l'entreprise. L'application de certaines procédures est parfois encore difficile, il reste donc encore un travail de communication et de clarification à effectuer auprès des équipes, afin de définir le rôle de chacun et de permettre une prise de réflexes au quotidien. Il est important d'assurer la continuité du dossier dans le temps, le prochain audit ayant lieu dans 18 mois.

La principale limite de mon étude est donc le manque de recul dont je dispose quant-aux résultats de la mise en place de l'Agrément Phytosanitaire. Nous savons aujourd'hui que NEHO a obtenu sa certification, cependant les bénéfices qui en découlent restent parfois encore un peu flous. Il est de plus difficile d'attribuer ces bénéfices à l'Agrément Phytosanitaire, certains changements ayant été apportés par notre nouvelle Direction. En ce sens, nous pouvons affirmer qu'une démarche de certification n'est que l'un des éléments perturbateurs pouvant amener une entreprise à réviser son mode de fonctionnement, au même titre qu'un changement de Direction par exemple.

L'Agrément Phytosanitaire étant obligatoire pour toutes les entreprises de distribution, il pourrait être intéressant de nous démarquer de la concurrence à l'aide d'une deuxième certification, telle que la certification S314, déjà obtenue par Terrena et LVVD. Cette démarche serait beaucoup moins coûteuse que la première, une grande partie des procédures demandées étant déjà en place au sein de l'entreprise.

VI. Bibliographie – Sitographie:

Articles consultés :

Aghion P., Dewatripont M. and Rey P. (1997). Corporate governance, competition policy and industrial policy. *European Economic Review*, 41, pp. 797-805.

Ambec S. Barla P. (2007). Survol des fondements théoriques de l'hypothèse de Porter. *L'Actualité Economique*, 83 (3), pp. 399-413.

Ambec S., Lanoie P. (2008). Does it pay to be green ? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22 (4), pp. 45-62.

Aupperle K. E., Carroll A. B. and Hatfield J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28 (2), pp. 446-463.

Christainsen G. B., Haveman R. H. (1981). The contribution of environmental regulation to the slowdown of productivity growth. *Journal of Environmental Economics and Management*, 8, pp. 381-390.

Folger H. R., Nutt F. (1975). A note on social responsibility and stock valuation. *Academy of Management Journal*, 18 (1), pp. 155-160.

Gabel L. H., Sinclair-Desgagné B. (1998). The firm, its routines and the environment. In : The International Yearbook of Environmental and Ressources Economics. Tietenberg T. and Folmer H. eds. Edward Elgar Publishing, pp. 89-118.

Kennedy P. (1994). Innovation stochastique et coût de la réglementation environnementale. *L'Actualité économique*, 70 (2), pp. 100-209.

Lankoski L. (2006). Environmental and economic performance : The basic links. In : Managing the Business Case for Sustainability. Schaltegger S., Wagner M., Sheffield eds. Greenleaf Publishing, pp. 32-46.

Lanoie P., Johnstone N., Lucchetti J. and Ambec S. (2007). Environmental policy, innovation and performance : new insights on the Porter hypothesis. *GAEL Working Paper*, 07.

Lanoie P., Llerena D. (2007). Des billets verts pour des entreprises agricoles vertes. *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement*, 90, pp. 155-184.

Levy D. L. (1995). The environmental practices and performance of transnational corporations. *Transnational Corporations*, 4 (1), pp. 44-67.

Mohr R. D. (2002). Technical change, external economies, and the Porter hypothesis. *Journal of Environmental Economics and Management*, 43 (1), pp. 158-168.

Nash J. F. (1951). Non-Cooperative Games. *Annals of Mathematics*, 54, pp. 289-295.

Palmer K., Oates W. E. and Portney P. R. (1995). Tightening environmental standards : The benefit-cost or the no-cost paradigm ? *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4), pp. 119-132.

Porter M. (1991). American green strategy. *Scientific American*, 264, pp. 168.

Porter M., van der Linde C. (1995). Towards a new conception of environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspective*, 9, pp. 97-118.

Sites consultés :

Plante & Cité (2012). Certificat et agrément phytosanitaires.

<http://www.ecophytozna-pro.fr/n/presentation/n:177> (consulté le 07/08/13)

Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt. Ecophyto Késako.

<http://agriculture.gouv.fr/Ecophyto-Kesako> (consulté le 07/08/13)

Cofrend (2012). Qu'est-ce que la certification ?

<http://www.cofrend.com/certification/presentation/> (consulté le 07/08/13)

CERFRANCE (2012). Réforme de l'agrément phyto : à vos marques, prêt ? certifiez !

<http://www.cerfrance.fr/wordpress/2012/10/reforme-de-l%E2%80%99agr%C3%A9ment-phyto-a-vos-marques-pret-certifiez/> (consulté le 07/08/13)

Indicateurs de performance. Qu'est-ce qu'un indicateur ?

<http://www.indicateurs-performance.fr/fondamentaux/quest-ce-quun-indicateur.html> (consulté le 13/08/13)

Vedura (2012). Principe pollueur-payeur.

<http://www.vedura.fr/economie/quotas-carbone/principe-pollueur-payeur> (consulté le 1/09/13)

Alternatives Economiques (2005). Arthur Cecil Pigou (1877-1959).

http://www.alternatives-economiques.fr/arthur-cecil-pigou--1877-1959-_fr_art_222_27839.html (consulté le 1/09/13)

APCE (2009). Les tableaux de bord de gestion.

<http://www.apce.com/pid6092/les-tableaux-de-bord.html> (consulté le 2/09/13).

ANNEXE I : Exemple d'une Fiche de Non-conformité

 <p>AGREMENT PHYTO</p>	<p>FICHE DE NON-CONFORMITE</p> <p>Code Dossier :</p> <p>Date de l'audit :</p>	<p>EAPNE05</p> <p>Création 15/03/13</p> <p>Révision 21/03/13</p>
--	--	--

Société : NEHO
 Site de Commercial : *Loïc Gallet*
 Siège : *Helène Baudouin Redine*
 Les Ponts de Cé
 Nom de l'auditeur : *Leclair Joseph*
 Type d'audit réalisé :
 Audit blanc Audit interne Audit initial Audit de suivi Audit de renouvellement

<input type="radio"/> Ecart Critique <input checked="" type="radio"/> Ecart Majeure <input type="radio"/> Ecart Mineure	Cellule n° : Exigence :	<input type="checkbox"/> Référentiel organisation générale <input checked="" type="checkbox"/> Référentiel distri Professionnel <input type="checkbox"/> Référentiel prestation de service
---	----------------------------	--

L'AUDITEUR	<p>NON-CONFORMITE</p> <p>Question concernée (ex zone de vente, affichage...) : <i>information sur le produit délivré</i></p> <p>Libellé de la Non-conformité (Doit être explicite et détaillée) : <i>support non remis aux clients</i></p> <p>Date : <i>le 17/04/13</i> Nom de l'auditeur : <i>leclair</i></p>
------------	---

L'AUDITEUR	<p>ACTION(S) CORRECTIVE(S) PROPOSEE(S)</p> <p>Nature de l'action corrective proposée : <i>remettre les documents aux clients lors de la livraison</i></p> <p>Documents joints (s'il y a lieu) : _____</p> <p>Personne désignée : <i>Gregory Pannier</i> Date de mise en œuvre : <i>30/04/13</i></p> <p>Date : <i>le 17/04/13</i> Nom de la personne audité : <i>Gregory Pannier</i></p>
------------	--

RESPONSABLE D'AUDIT	<p>AVIS SUR L'ACTION CORRECTIVE PROPOSEE</p> <p>Satisfaisant <input type="checkbox"/> Satisfaisant, à vérifier lors du prochain contrôle <input type="checkbox"/> Non satisfaisant <input type="checkbox"/></p> <p>Date : _____ Visa du Responsable d'audit : _____ A faire avant : _____</p>
---------------------	--

RESP. HIERARCHIQUE	<p>VALIDATION du HIERARCHIQUE</p> <p>Validation de l'action corrective validée par le Responsable d'audit</p> <p>Date _____ Nom du Responsable du hiérarchique : _____</p>
--------------------	---

SITE	<p>ACTION CORRECTIVE REALISEE</p> <p>Date : _____ Nom de la personne désignée : _____ Site audité : _____</p>
------	--

RESPONSABLE D'AUDIT	<p>LEVÉE DE LA NON-CONFORMITE SUITE A UN AUDIT COMPLEMENTAIRE (Uniquement en cas de suspension)</p> <p>Non-conformité levée <input type="checkbox"/> (cocher si oui)</p> <p>Levée par : <input type="checkbox"/> Audit complémentaire documentaire <input type="checkbox"/> Audit complémentaire sur site</p> <p>Classement de la non-conformité :</p> <p><input type="checkbox"/> Documentaire (procédure, consignes, enregistrement...) <input type="checkbox"/> Matériel</p> <p><input type="checkbox"/> Organisation <input type="checkbox"/> Communication</p> <p><input type="checkbox"/> Matériel <input type="checkbox"/> Erreur humaine</p> <p>Date : _____ Visa du Responsable d'Audit : _____</p>
---------------------	---

Un agrément phytosanitaire pour NEHO

La loi du Grenelle II, portant sur l'environnement, rend obligatoire l'obtention d'un agrément phytosanitaire pour toutes les entreprises « facturant un produit ou un service lié aux produits phytopharmaceutiques ». Cette loi s'inscrit dans le cadre du plan « Ecophyto 2018 », et a donc pour objectif une diminution de 50% de l'usage des pesticides dans l'agriculture française d'ici à 2018.

Toutes les entreprises concernées doivent être agréées avant le 1^e octobre 2013.

- **La certification de NEHO :**

Pour obtenir l'agrément phyto, NEHO doit répondre aux exigences des 3 référentiels suivants :

- Organisation générale de l'entreprise (15 exigences)
- Distribution de produits phytopharmaceutiques à des utilisateurs professionnels (32 exigences)
- Application en prestation de service (28 exigences)

La mise en place du dossier est sous la responsabilité d'Hervé GALLARD (chef de projet), cependant l'obtention de l'agrément est du ressort de tous les salariés NEHO.

Pour plus de facilités, toutes les informations liées à la certification seront prochainement disponibles sur le portail NEHO.

Les audits internes qui ont eu lieu au cours du mois d'avril, sur chacun des sites, ont mis en évidence un total de 3 écarts critiques, 9 écarts majeurs, et 2 écarts mineurs, parmi les 47 exigences concernées.

Les audits initiaux auront lieu le 27 août aux Ponts de Cé, à Allonnes, et à Branges. Cette première certification sera valable 3 ans, avec un audit intermédiaire de suivi. Le cycle suivant se fera sur 6 ans, avec un audit de renouvellement et deux audits intermédiaires de suivi. Il est donc important de faire vivre le dossier sur l'agrément !

- **Les actions en cours :**

La mise à jour des comptes client :

A partir du 12 juin, lancement d'enquêtes afin de récupérer les n° SIRET, n° Certiphyto et les délégations pour la réception et l'enlèvement des produits. Le déroulement de ces enquêtes est indiqué dans le schéma joint avec ce document.

La réorganisation des locaux phytos :

Remise aux normes des locaux phyto (réparation des aérations, mise en place de bacs de rétention, fermeture du local, remplacement des étagères en bois).

Nous rappelons qu'aucun produit phytosanitaire ne doit se trouver en dehors de son lieu de stockage !

L'onglet « agrément phyto » sur le portail :

Prochainement, un onglet « agrément phyto » fera son apparition sur le portail NEHO. Il permettra de faciliter l'accès aux informations en lien avec l'agrément phyto.

La certification des salariés :

D'ici fin juin, tous les salariés NEHO, en rapports avec les produits phytosanitaires seront certifiés, soit « conseil à l'utilisation des produits phytosanitaires », soit « mise en vente, vente des produits phytopharmaceutiques ».

- **Les impacts financiers de la certification :**

Au total, 60 formations Certiphyto, 2 audits blancs, 7 audits internes, 3 audits initiaux, 30 nouvelles procédures, 42 classeurs, 500 impressions et 4200 heures de travail cumulées sur tout NEHO, soit un coût final de plus de 100 000 euros.

ANNEXE III : Questionnaire distribué aux commerciaux

Questionnaire équipe commerciale

Bonjour, ce questionnaire a pour but de récupérer certaines informations, me permettant de connaître le ressenti de chacun sur la certification. N'hésitez pas à me faire part de vos remarques concernant le dossier agrément phyto.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous m'accordez.

1. Les préconisations :

1.1 Avez-vous l'occasion de dispenser des conseils concernant l'utilisation de produits phytosanitaires ou de méthodes alternatives ?

- Oui
- Non

Si oui, à quelle fréquence ?

- Très fréquemment
- Fréquemment
- Peu fréquemment

1.2 Quels sont les problèmes rencontrés lors de ces préconisations, en lien avec la certification ?

2. Le ressenti :

2.1 Quelles sont pour vous les principales contraintes liées à la certification (numérotez de 1 à 4, 1 étant la contrainte la plus forte, 4 la plus faible)?

- Le temps
- Le coût engendré
- La performance technique demandée (connaissances concernant les produits,...)
- Les complications apportées (réglementation, traçabilité,...)

2.2 Quels sont selon vous les principaux bénéfices de la certification (numérotez de 1 à 5, 1 étant le bénéfice le plus fort, 5 le plus faible) ?

- L'augmentation de la qualité du service proposé
- L'image apportée au client
- Une meilleure organisation de l'entreprise
- Un meilleur suivi de la réglementation
- Une optimisation du travail

2.3 Quelles sont selon vous les limites de la certification ?

- Le suivi du dossier par l'entreprise
 - Le manque de contrôles par la DRAAF
 - Autres (lesquelles ?) _____
-

2.4 Avez-vous des inquiétudes vis-à-vis de la certification ?

- Oui
- Non

Si oui, lesquelles ?

2.5 Avez-vous des attentes vis-à-vis de la certification ?

- Oui
- Non

Si oui, lesquelles ?

3. La valorisation :

3.1 Pensez-vous qu'il est possible de valoriser le conseil ?

- Oui (Comment ?) _____
- Non (pourquoi ?) _____

3.2 Pensez-vous qu'il est possible de mettre en place un système d'adhésion avec les clients ?

- Oui
- Non (pourquoi ?) _____

3.3 Pensez-vous à un autre moyen de valorisation ?

ANNEXE IV : Liste des questions posées au cours des entretiens chez LVVD et Terrena Fermiers d'Ancenis

Entretiens certification

But de cet entretien :

- 1 connaître le vécu au niveau de la certification
- 2 connaître les possibilités de valorisation d'une certification

1. Présentation des certifications obtenues :

- Quelle certification ?
- Pourquoi cette certification ?
- Quelles exigences ?

2. Le vécu de la certification :

- Quelles ont été les contraintes les plus importantes ?
- Quels sont les coûts engendrés ?
- Quels sont les changements apportés ?
- Quel a été le vécu au sein de l'entreprise ?
- Quelles étaient les attentes ?

3. La valorisation :

- Quels ont été les moyens mis en œuvre pour valoriser/rentabiliser la certification obtenue ?
- Quels ont été les bénéfices constatés à la suite de l'obtention de la certification ?

**ANNEXE V : Procédure d'élimination des PPNU
(Produits Phytosanitaires Non Utilisables)**

	Procédure	PAPNE16
	GESTION des PPNU INTERNES Produits Professionnels et Grand Public	Création 27/02/13 Révision 24/07/13

OBJET & DOMAINE D'APPLICATION

Cette procédure a pour objet de définir les règles d'élimination des Produits Phytosanitaires Non Utilisables dit PPNU Internes des magasins et permet de répondre aux :

- Exigence D14 : Produits phytopharmaceutiques non conformes
- Ce document sera demandé lors des audits internes ou de certification au siège ou sur site

RESPONSABILITES

Cette procédure s'applique à tous les magasins de TERRENA – TERRENA POITOU – NEHO – LVVD – TERRENA GRAND PUBLIC - ESPACE TERRENA concernées par la détention de produits phytosanitaires non utilisables destinés aux Professionnels et au Grand Public de leur site.

	AUTEUR	APPROBATEUR
NOM	MILLET Marie-Claude	HALLEREAU Christophe
FONCTION	Technicienne en Environnement	Conseiller à la Sécurité T.M.D
DATE	27/02/2013	27/02/13
VISA		

NATURE DE L'INTERVENTION

A – Bidons, sacs Matières Dangereuses FUYARDS, impropres à la commercialisation

B – Bidons, Sacs Matières Dangereuses PERIMES impropres à la commercialisation

Non Fuyards

Ne sont pas concernés les PPNU des agriculteurs.

Pour les contenants de gros volumes voir avec votre RGM

CONSIGNES PARTICULIERES

1 – A Mettre le produit Fuyard à isoler dans un fût avec de l'absorbant (1 seul produit par fût)

Fût de 30 L - Réf : 90576 - Fût de 60 L - Réf : 90577 Fût de 120 L - Réf : 9057

– B Pour les produits Périés impropres à la commercialisation Non Fuyards, mettre dans un carton LQ (si conditionnement maxi 5 L)

a) Pour les produits fuyards liquides bien stabiliser avec de l'absorbant (type sépiolite réf : 20000100)

b) Le réapprovisionnement en fût ou carton LQ se fera au fur et à mesure des besoins par vos soins (commande à effectuer auprès d'Odalis ou de Jouffray Drillaud)

c) Avoir toujours un fût ou un carton LQ à disposition

2 - Identifier le fût ou le carton LQ

Stocker en attente d'enlèvement dans le local ou l'armoire phyto à part des autres produits.



a) Noter au marqueur le Nom du produit sur le fût ou le carton LQ

b) Coller Étiquette PPNU à détruire (à demander au secrétariat réseau Ancenis)

c) Scotcher la FDS sur le fût

3 - Éditer la demande d'élimination PPNU Internes

Adresser la demande par mail à : mcmillet@terrena.fr

a) Onglet Mon activité - Réglementation phytos engrais : Demande d'élimination PPNU Internes

b) La date de l'enlèvement sera donnée par la plateforme

c) Vous recevrez l'étiquette pour le transport du secrétariat réseau Ancenis.

4 - Lors de l'enlèvement



a) Faire un RETOUR informatique du Produit et, **conserver** une copie du retour informatique dans Déchets vers la plateforme 848 ou 738. le Registre des

b) Coller l'étiquette pour le transport remplie

c) Editer le bon de transport Matières dangereuses

d) Remplir le BSD avec le chauffeur et conserver un exemplaire avec le registre des déchets.

e) Renseigner le Registre des Déchets : Déchets Sortants

f) **Filmer le fût sur une palette pour l'enlèvement**

CONSIGNES PARTICULIERES



Avant toute intervention Équipez- vous des protections adaptées : gants nitriles, masque ...

Un seul produit par fût, pour éviter les incompatibilités, sauf en cas d'accident multi-produits

Les EPI ayant servi à la collecte seront à mettre dans le fût

SUIVI ADMINISTRATIF

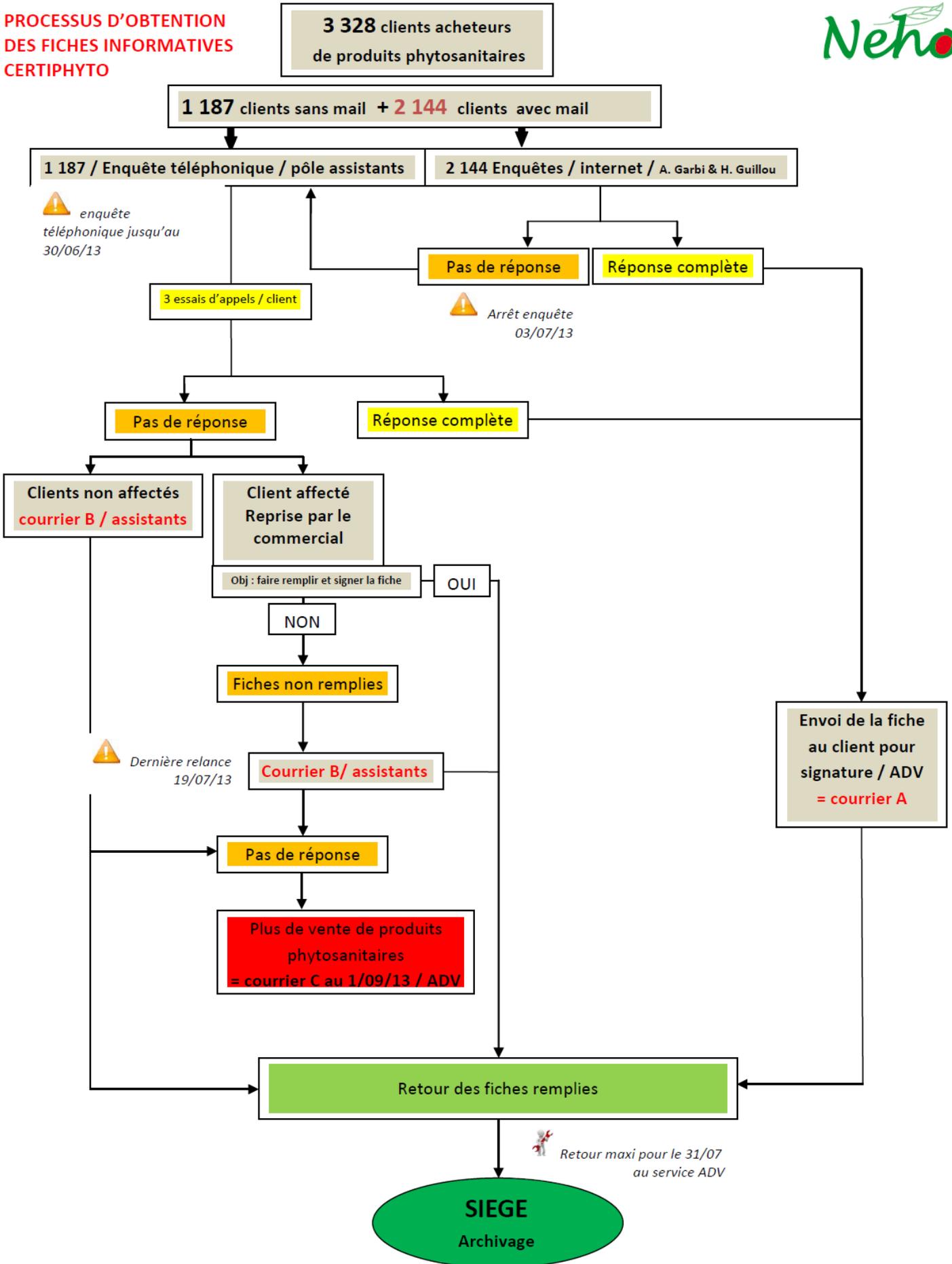
1 - Retourner après l'enlèvement des produits, la demande d'élimination complétée « date Retour effectuée »

2 - Renseigner le REGISTRE DES DECHETS : Partie Déchets Sortants code 02 01 08*

VOUS N'AVEZ PAS DE MISE A JOUR A FAIRE DANS DIVALTO

ANNEXE VI : Procédure d'obtention des Fiches de Renseignements Clients

**PROCESSUS D'OBTENTION
DES FICHES INFORMATIVES
CERTIPHYTO**

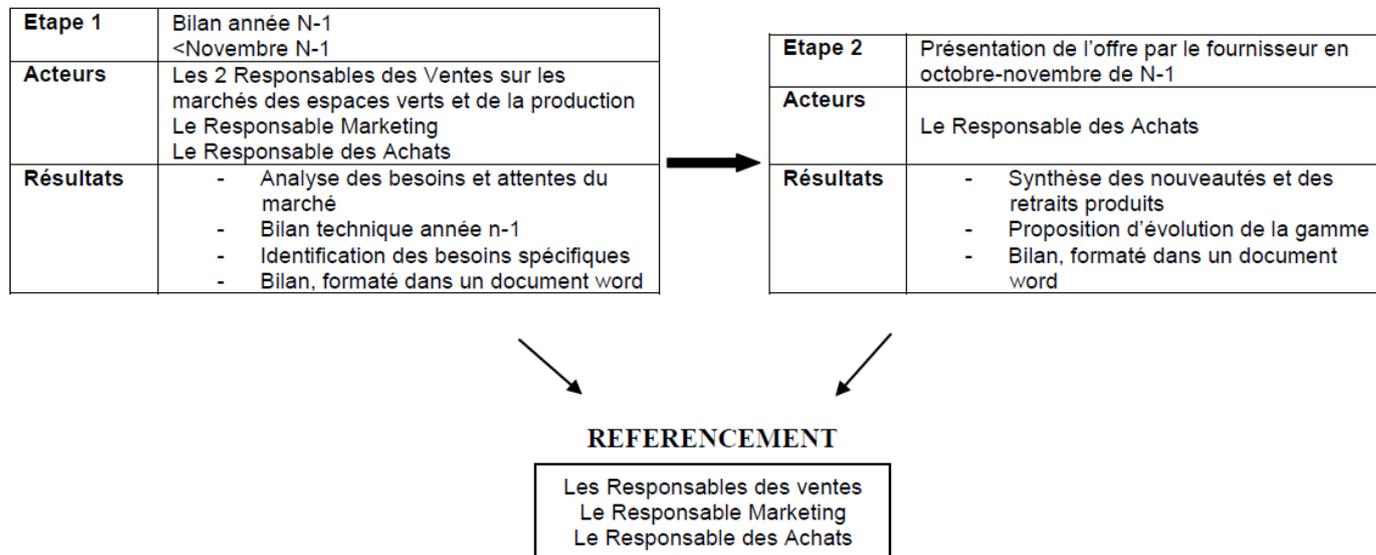


ANNEXE VII : Procédure de Veille Réglementaire

VEILLE REGLEMENTAIRE	
Sources de la veille	
	<ul style="list-style-type: none"> - Les informations d'homologations pour les nouveaux produits (e-phy, fiches techniques fournisseurs, quick-fds, ...) - La centrale d'approvisionnement TERRENA qui réalise déjà un travail de veille sur une large partie des produits de notre gamme. - Les notes techniques et réglementaires issues de nos fournisseurs sur les évolutions réglementaires des produits phytosanitaires.
Sur quoi se fait la veille ?	
	<p>La veille est réalisée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'homologation de nouveaux produits (autorisation de mise sur le marché (AMM)) - les modifications d'homologation de produits existants (extension d'homologation, changement d'usages, ...) - le retrait de produits avec date d'arrêt de commercialisation et date d'arrêt d'utilisation par les clients - les réglementations générales nationales ou locales associées à l'utilisation des produits phytosanitaires
Qui fait la veille ?	
	<p>La veille est réalisée par le service Administration des Achats (ADA) de Ného et les Directeurs des Ventes qui sont en lien permanent avec les firmes phytosanitaires.</p>
Mise à jour de l'information	
	<p>La mise à jour de ces informations est réalisée dans le système d'information de l'entreprise (DIVALTO), dans les fiches techniques des produits, ainsi que dans les documents nécessaires à la communication.</p>
Communication de l'information réglementaire	
<p>Equipes terrain (Chargé de relations commerciales (CRC), Technicien, équipes distribution-logistique)</p>	<p>Note interne « infos réglementaires produits phytos Ného » communiquée régulièrement à l'ensemble des salariés.</p>

ANNEXE VIII : Procédure de Référencement et d'Achat des Produits Phytoprotecteurs

PARTIE 1 : REFERENCEMENT



CRITERES DE REFERENCEMENT DES PRODUITS PHYTOSANITAIRES

Pour tout produit référencé, il y a auparavant une vérification de son AMM et des usages autorisés, sur le site gouvernemental e-phy

1-VALEUR TECHNIQUE ET ECONOMIQUE

Efficacité du produit, sa pertinence par rapport aux solutions existantes
 Gestion des résistances
 Répercussion sur le résultat économique de l'utilisateur
 Rendement / qualité / Coût de la protection / Efficacité / Diminution du nb de passages
 Dose d'emploi, stabilité de la formulation
 Satisfait la politique « Ecologiquement Intensif » du groupe Terrena
 Vérification des solutions alternatives existantes.

2-SECURITE UTILISATEUR ET IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Phrases de risques
 Classement Toxicologique
 Conditions d'utilisation et amélioration prévisible, perceptible pour l'applicateur
 Classement Ecotoxicologique, mobilité et solubilité dans l'eau
 ZNT / DAR / DRE
 - Amélioration prévisible, perceptible PAR RAPPORT aux solutions existantes
 - Mélange possible - stockage (contraintes)

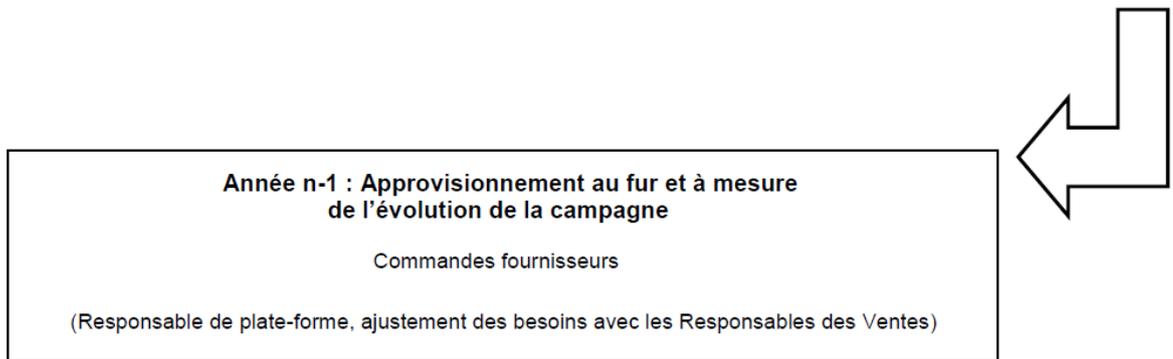
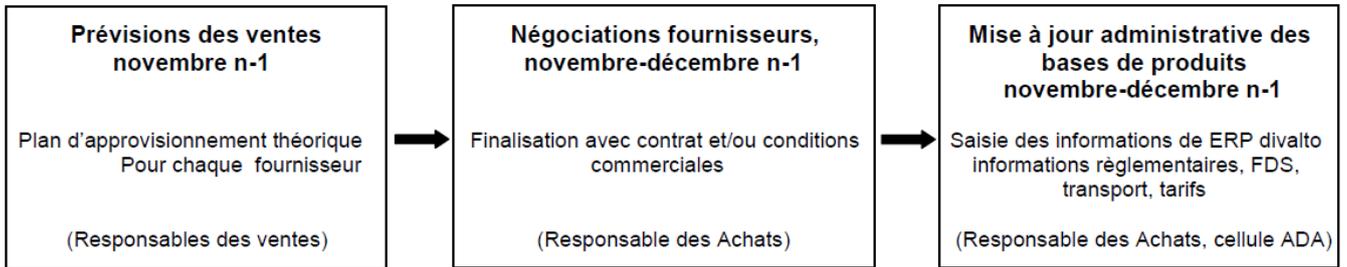
3-DEMARCHE ECOPHYTO

Produits à faible RPD (Redevance Pollution diffuse)
 Diminution du recours à l'utilisation de produits phytoprotecteurs
 Intégration dans des itinéraires économes en produits phytoprotecteurs, produits de biocontrôle
 Usage en Agriculture biologique

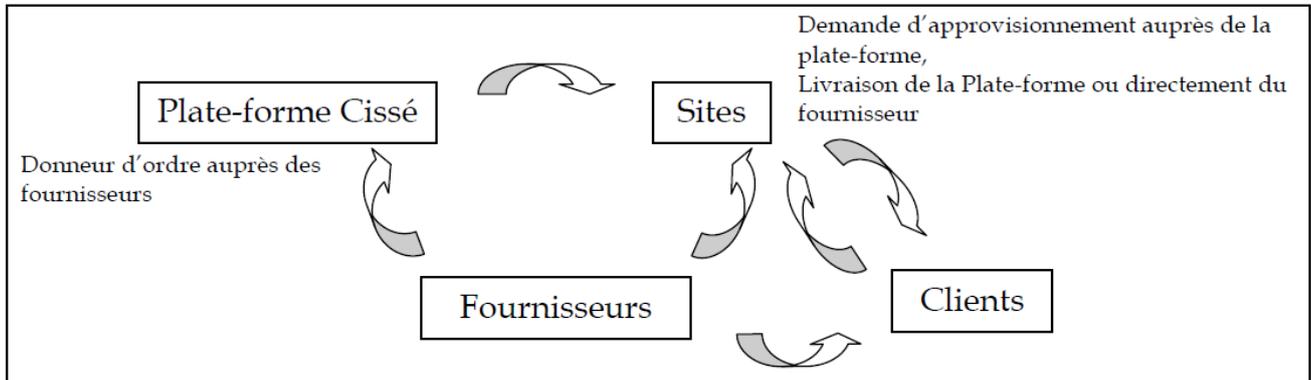
4-ACCOMPAGNEMENT PAR LE FOURNISSEUR

Formation technique
 Adhésion ADIVALOR ou contribution à la filière de récupération EVPP / PPNU

PARTIE 2 : ACHAT



Flux physique des produits :

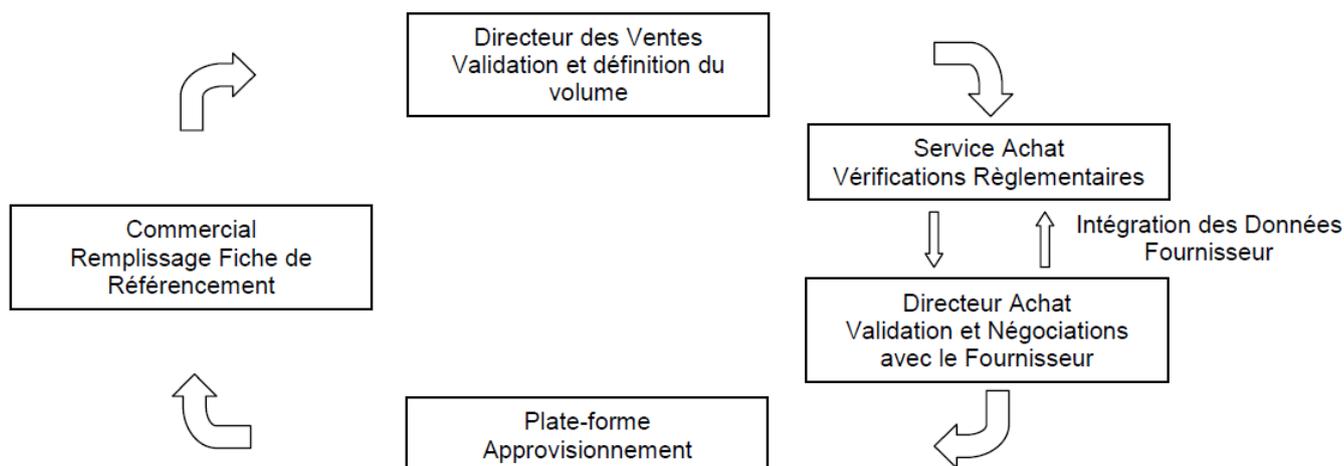


CRITERES D'ACHAT DES PRODUITS PHYTOSANITAIRES

Procédure	1-CONNAISSANCE DES STOCKS PRODUITS Stocks Plateforme / Dépôts Etat informatique
	2-SUIVI ET GESTION DES APPROVISIONNEMENTS PRODUITS Le suivi des achats est assuré par la plate forme svrignaud.. Suivi des produits en fin de vie (déréférencement, interdiction à la vente...)
	3-SUIVI REGLEMENTAIRE, assuré par la cellule ADA Produit en fin de vente et d'utilisation. Information dans l'outil Divalto Suivi du changement classements produits (réétiquetage si nécessaire) demande aux fournisseurs des étiquettes (réétiquetage fait par les plateformes)

PARTIE 3 : CAS PARTICULIER, REFERENCEMENT EN COURS D'ANNEE

Dans le cas de demandes de produits spécifiques, non référencé NEHO, en cours d'année, la procédure est la suivante :



ENGAGEMENT DU RESPONSABLE DES ACHATS

Respecter la méthodologie définie dans le cadre du référencement et achat des produits phytosanitaires.

ANNEXE IX : Fiche de Préconisations NÉHO



Technicien
 Tél. portable
 E-mail
 N° Certiphyto

FICHE PRÉCONISATIONS

CONSEILS & PRESCRIPTIONS
 EN SANTÉ VÉGÉTALE

IDENTIFICATION CLIENT Filières Horti/pépi Arbo Maraîchage Espaces verts Collectivités Terrains sportifs

Société / Nom N° client NÉHO
 N° SIRET Interlocuteur
 N° agrément société N° Certiphyto

IDENTIFICATION SITE / CULTURE

Site / parcelle
 Observations

 Diagnostic réalisé par Client Technicien NÉHO

 OAD (Outil Aide Décision) BSV (Réf.)

PRESCRIPTIONS mode prévisionnel mode curatif

Solutions alternatives (Date prévisionnelle application / stade)

Dose / ha	DAR	ZNT	DRE

Produits phytosanitaires (Date prévisionnelle application / stade)

Dose / ha	DAR	ZNT	DRE

COMMENTAIRES

.....

Date --- / --- / ----- Signature technicien NÉHO Signature client

Page 1 : document NÉHO - Page 2 : exemplaire client - Page 3 : archivage Fiche des bonnes pratiques (voir au dos)

ANNEXE X : Exemple d'une Procédure d'aide au remplissage des fiches de préconisations



Technicien nom du conseiller
 Tél. portable _____
 E-mail _____
 N° Certiphyto _____

FICHE PRÉCONISATIONS

CONSEILS & PRESCRIPTIONS
 EN SANTÉ VÉGÉTALE

IDENTIFICATION CLIENT

Filières Horti/pépi Arbo Maraîchage Espaces verts Collectivités Terrains sportifs

Société / Nom _____ N° client NÉHO _____
 N° SIRET 14 chiffres (obligatoire client PRO) Interlocuteur _____
 N° agrément société pour prestataires de service N° Certiphyto _____

identification du client obligatoire

IDENTIFICATION SITE / CULTURE

Site / parcelle nommer le site + parcelle + indiquer surface, type de culture et variété du végétal
 Observations description technique (ce qui est visuellement évident)
degré d'infestation, nombre de foyers, signes distinctifs du ravageur, maladie ou adventice

Diagnostic réalisé par Client Technicien NÉHO ⇒ forcément visuel
diagnostic justificatif d'intervention, superficie à traiter
indiquer si présence d'un cahier des charges à respecter
Historique de la parcelle et précédents culturaux

OAD (Outil Aide Décision) _____ BSV (Réf.) identifier le BSV (date de prescription et achete) a "pas de BSV"

PRESCRIPTIONS mode prévisionnel mode curatif

Solutions alternatives opération ou technique culturale, nommer le produit,
indiquer la substance active le cas échéant, dose recommandée
- mesures prophylactiques si on agit en amont
→ si pas d'alternative disponible, indiquer "pas d'alternative"
→ les préconisations sont de nature à minimiser l'impact des produits phytos.
stade d'application

presc de groupe ou individuelle ?

(Date prévisionnelle application / stade)

Dose / ha	DAR	ZNT	DRE

Produits phytosanitaires nom commercial du produit + substance active
dose recommandée
stade d'application + type pds (Rabicide fongicide...)

(Date prévisionnelle application / stade)

Dose / ha	DAR	ZNT	DRE

COMMENTAIRES

indiquer la période et les conditions dans lesquelles les prestations doivent être mises en œuvre
+ nombre max de traitements par an
+ risques éventuels liés aux produits utilisés
+ conseils pour optimisation de traitement (fenêtrage...)
+ indications concernant les mélanges éventuels / Paux-citrate utilisés
+ mesures prophylactiques si l'action arrive après l'installation de la maladie

Date ---/---/--- Signature technicien NÉHO X Signature client pas obligatoire si le client est "absent" (tel) à indiquer si presc par tel

Page 1 : document NÉHO - Page 2 : exemplaire client - Page 3 : archivage

ANNEXE XI : Comptes-rendus des entretiens sur la certification

Entretien Terrena Fermiers d'Ancenis

Terrena Fermiers d'Ancenis est un groupement de producteurs de volailles, comptant 347 éleveurs, répartis sur 5 départements. Production de 95% de volailles Label Rouge, et de 5% de volailles Bio, on a un cahier des charges dans les deux cas, il s'agit d'une **certification produit**.

Quelle certification ?

En 1998, certification Norme Agriconfiance (NFEU 01-005), équivalente de la certification ISO 9002.

En 2007, certification NFV 01007, qualité environnement, équivalente des normes 14000.

Pourquoi une certification ?

Les producteurs du groupement sont des chefs d'entreprises avec chacun des objectifs.

Cette norme permet de mettre en place des objectifs communs, et de s'intégrer dans toute une filière (couver, usine d'aliments, groupement de producteurs et abattoirs).

En effet, dans les années 90, seul le groupement de producteur n'est pas ISO 9002.

La certification permet donc de lui donner plus de poids au sein de la filière et d'éviter qu'il ne soit perçu comme le maillon faible de la chaîne.

Quelles étaient les attentes ?

Une reconnaissance du maillon élevage, et un affranchissement des problèmes du quotidien.

Quels ont été les bénéfices de la certification ?

Au niveau des producteurs, la certification a permis de traiter les problèmes plus rapidement, et donc d'aller de l'avant sur d'autres choses, pour proposer des produits ayant des valeurs différenciantes, et représentant un atout face à la concurrence.

Pour répondre à la norme Agriconfiance, il a fallu apporter une structuration au fonctionnement de l'entreprise. En réponse aux exigences, on apporte donc une méthode de travail et un raisonnement, permettant par la suite l'acquisition de réflexes.

L'entreprise est passée d'une culture orale à une culture écrite. Un certain nombre de choses ont donc pu être contractualisées avec tous les acteurs de la filière, ce qui a permis d'aplanir les relations et le traitement des litiges. Tous les contrats sont mis en transparence au niveau des éleveurs.

De plus, toutes les réclamations émanant des éleveurs doivent obligatoirement être formalisées par écrit, ce qui apporte une première sélection (on n'écrit que si c'est important).

De même, les réponses doivent être apportées par écrit dans un certain délai.

L'écrit oblige à une structuration de la plainte et de la réponse. On se pose plus de questions au moment de la rédaction (comment peut-on faire pour que cela ne se reproduise pas ?).

Cela nous pousse donc vers une amélioration continue.

Vis-à-vis des clients, la norme Agri-Confiance permet la mise en évidence de ce qui est avancé par le groupement de producteurs. On peut prouver ce que l'on avance au niveau marketing, avec pour preuve la démarche certifiée.

Economiquement, les bénéfices se concrétisent par une consolidation des parts de marché. En 1998, il y a également eu quelques petites répercussions sur les prix, ce qui n'est plus réellement le cas aujourd'hui, et ce à cause de la concurrence. La concurrence étant importante sur le marché, la valeur ajoutée au produit est très faible (<1%). La certification a tout de même aidé Gastronome à conforter ces clients.

Il n'y a pas eu de communication sur la certification du groupement car la norme Agri-Confiance est très peu connue du public. De plus, le logo pour Agri-Confiance est le même que celui pour Agri-Confiance qualité environnement, et les poulets possèdent déjà le logo label rouge ainsi que celui « fermiers d'Ancenis ». On risque donc de perdre l'information. Cependant, Gastronome (client principale, achète 95% de la production) invite ses clients (GMS et CHD) au sein du groupement afin de montrer le savoir faire. Dans ces conditions, on a affaire à des Responsables de qualité, une communication sur la certification est alors possible. Il y a seulement deux groupements certifiés avec les mêmes normes en France.

Un autre avantage est que les commerciaux peuvent dépositionner leur discours sur autre chose que le prix. C'est donc une aide au contrat, on amène autre chose au client, un autre argumentaire, ce qui facilite les discussions sur les prix.

Les attentes ont été remplies, la certification est devenue un outil de pilotage de l'entreprise. C'est un plus important.

Quels sont les coûts engendrés ?

Concernant les audits, le coût est de 13 000 euros pour 3 ans, il faut y ajouter le coût d'une équipe de salariés ayant travaillé sur le projet, puis la nomination d'un responsable de qualité. Les coûts n'ont pas été répertoriés, l'entreprise ne sait pas combien lui a coûté la certification.

Quels sont les changements qui ont été apportés ?

La norme Agri-Confiance a été intégrée au sein du groupement, avec la mise en place notamment d'indicateurs et d'un schéma de fonctionnement. Pour la mise en place de ces outils, il est très important qu'il y ait une volonté de certification de la part de la direction !

La certification est devenue un outil de pilotage de l'entreprise.

Tous les 6 mois, une « revue de processus » est effectuée au sein du groupement, on regarde où on en est : la direction a-t-elle changé ? Les objectifs sont-ils atteints ?

Il y a également des décisions prises concernant les nouveaux plans d'action, ainsi qu'une analyse de stratégie. On insuffle ainsi une dynamique au sein de l'entreprise.

Exemples d'indicateurs : la qualité des produits délivrés aux clients ou le taux de service (le contrat a-t-il été honoré ?).

Quel a été le vécu ?

En 1998, le système de management qualité était très procédurier, aujourd'hui les auditeurs s'intéressent moins aux moyens et plus aux objectifs à atteindre.

Au départ, la certification a été vécue comme une contrainte par les salariés et les producteurs, il y avait beaucoup de papier.

Cependant, la certification est aujourd'hui intégrée dans le fonctionnement du groupement, elle fait partie du quotidien. C'est une assurance pour le producteur, qui lui enlève beaucoup d'angoisse.

De plus, elle a permis de mettre en place une notion de traitement équitable, tout le monde est traité de la même manière face à un même problème, personne n'est mieux servi. La certification a donc permis de mettre un climat de confiance au sein du groupement. Elle permet donc un travail plus serein, avec un cadre de fonctionnement plus clair. Les relations humaines et techniques sont ainsi fluidifiées

Au départ, la certification paraît compliquée, pénible, lourde, sans bénéfice économique. Mais si le projet est bien porté par la direction, les bénéfices se voient au bout d'un à deux ans. Il y a néanmoins toujours une contrainte supplémentaire au niveau administratif.

Quelles ont été les contraintes ?

La première contrainte a été le temps. La certification nécessite une personne qui se spécialise dans le domaine, et qui connaît le métier.

La deuxième contrainte a été d'être toujours à jour dans les procédures, d'avoir le bon papier et de mettre en place une traçabilité écrite (surtout pour les réclamations). D'où ici l'importance de Tertiel (portail extranet), permettant aux adhérent d'avoir toujours accès à une version à jour des procédures et consignes, tout en limitant l'utilisation du papier. 75% des éleveurs sont adhérent.

En ce qui concerne la traçabilité du conseil, un carnet duplicata a été mis en place. Peu de conseil par téléphone ce qui simplifie les choses.

Certains points sont incontournables à regarder, ce qui est très important pour la gestion des litiges. Cette traçabilité demande du temps, de la structuration, avec des rubriques spécialisées, mais permet de mettre en évidence certains points : le technicien, la zone géographique, le type de plante à problèmes.

Il faut tirer des indicateurs de ces conseils : tel mois, tel problème. On fait émerger des choses qui permettent une anticipation (fidélise la relation avec le client).

En ce qui concerne la direction, il est important de faire passer des messages, lors de points avec les salariés par exemple, et de faire ressortir les points positifs, d'objectiver les choses (tel problème, tel % de résolution).

Le plus compliqué reste le respect de la réglementation en vigueur, implique d'avoir une veille permanente (légiveille), ce qui demande généralement une aide.

Entretien LVVD

Quelle certification ?

L'entreprise LVVD a choisi d'obtenir la certification S314, qui est commune à Coop de France et à la Fédération des Négoces Agricoles (FNA).

Pourquoi une certification ?

En 2009, l'entreprise LVVD a vu l'agrément phytosanitaire se profiler dans le futur, et a stratégiquement choisi de le devancer et surtout de s'y préparer à l'aide de la certification S314. Il s'agit donc d'une démarche volontaire, qui s'est trouvée à la fois longue et lourde.

Cette certification a pu être préparée tranquillement, elle a été obtenue un peu plus de 2 ans plus tard, soit en février 2012, avec un renouvellement en 2013.

Quels ont été les bénéfices ?

Cette première certification a permis de structurer et de professionnaliser l'approche vis-à-vis des clients, grâce à une uniformisation des conseils proposés et une traçabilité des préconisations. Elle répond ainsi à une volonté d'être « incontournable ». Une fidélisation de certains clients a déjà été observée grâce au logiciel Phytès.

La certification a également permis une bonne préparation pour l'agrément phyto, et représente un plus aux yeux de l'organisme certificateur qui se révèle moins pointilleux, certaines exigences étant nécessairement remplies pour répondre au cahier des charges de la certification S314.

La certification est un état d'esprit, elle a amenée une évolution importante chez les technico-commerciaux, qui ont à présent une autre vision de leur travail.

Quels sont les coûts engendrés ?

Il n'y a pas eu de calcul des coûts.

Quels sont les changements qui ont été apportés ?

Deux services proposés par LVVD ont été certifiés.

Le premier se nomme « top traitement anti-mildiou ». L'intérêt ici a été de prouver aux viticulteurs que le premier traitement de l'année est déclenché à la suite d'une prévision prenant en compte un certain nombre de paramètres, tels que la météo. La prévision s'appuie également sur des pièges anti-mildiou, tout un réseau de pièges a été développé dans la région. Des communications sont régulièrement effectuées auprès des clients, par mail, de manière groupée ou individuelle.

Cette démarche a également permis de faire prendre conscience aux technico-commerciaux de LVVD qu'ils vendent du service.

Le deuxième service qui a été certifié est celui de l'aide prévisionnelle au programme de protection de la vigne. Ce service est proposé à l'aide du logiciel Phytès, durant la morte saison, soit de novembre à février. L'utilisation de cet outil informatique représente une évolution importante, elle évite l'utilisation du papier.

Deux types de conseils doivent donc être tracés pour l'agrément phyto: les conseils Phytès, et les conseils individuels concernant Top mildiou.

Quel a été le vécu ?

En 2012, 10 programmes prévisionnels par commercial LVVD, soit un total de 80, contre 400 établis l'année suivante.

Avec une certification, on passe à une culture écrite, la stratégie adoptée pour que les changements soient acceptés est de montrer qu'ils sont incontournables. Il a fallu faire prendre conscience aux équipes qu'il s'agissait du travail de demain, leur métier évolue. Les équipes ont eu une bonne compréhension, il est important de ne pas vivre la certification comme une contrainte, mais comme un bénéfice pour l'entreprise.

Toute l'entreprise a été emmenée dans cette démarche, même si seulement 25% seulement des salariés étaient concernés. Les communications et les réunions ont été nombreuses.

Quelles ont été les démarches mises en place ?

Au départ, tous les services ont été intégrés dans la démarche de certification. Un inventaire a été effectué, tout métier confondu, des services proposés. Il s'en est suivi la rédaction d'un Projet d'Agriculture Régionale, montrant que la démarche est volontaire et adaptée au contexte régional

La mise en place a été faite en conduite de projet, l'agrément et la certification ont été évoqués à chaque lancement de campagne.

Une enquête de satisfaction a été réalisée auprès de 80 viticulteurs, rédigée à l'aide de deux clients référents. Cette enquête a été de nouveau mise en place deux ans plus tard, afin de mettre en évidence d'éventuelles évolutions.

Une aide a été apportée par la société In Vivo, filiale de Terrena qui propose une préparation à la certification.

Quelles ont été les contraintes ?

L'utilisation de Phytènes est difficile pendant la saison, le matériel des TC est en effet inadapté au terrain. Les conseils se font donc en version papier.

Une deuxième contrainte, concernant toujours Phytènes, est la cartographie. Comment doit-on l'utiliser et qui la met en place ?

De quelle manière le dossier est-il suivi ?

Un ingénieur ESA, en formation par alternance s'occupe en partie de la gestion du dossier, avec Denis Suire. Prochainement, une personne sera embauchée à temps partiel en qualité, elle sera accompagnée d'une autre personne, en alternance, qui sera chargée des améliorations au sein de l'entreprise.

Quelle rentabilisation ?

Xavier Besson a un avis mitigé concernant la facturation des prestations de conseil. Il est en effet contre la séparation vente-conseil pour les produits phytosanitaires, qu'il ne pense pas rentable. En effet, les marges prises par l'entreprise sur le prix de ces produits prennent en compte la prestation de conseil, il faudrait donc les diminuer. De plus, les sommes rapportées par les prestations de conseil seraient trop faibles à son goût.

D'un autre côté, ce type de prestation peut être intéressant pour de nouveaux métiers : l'augmentation du travail du sol permet une diminution de l'utilisation des désherbants. Le conseil présente également un intérêt dans le cas d'un rachat de parcelles par une personne extérieure au métier. Il faudrait donc vendre une solution, avec une prestation d'application pour une somme forfaitaire. Il est important de révolutionner le marché en proposant de nouveaux services (réglage des pulvérisateurs par exemple), qui présentent un bénéfice pour le client.

LVVD est en recherche constante de valeur ajoutée, de nouveaux marchés, de marges supérieures. La démarche visant à proposer des services aux clients était déjà en place bien avant l'agrément. L'entreprise a une importante réactivité vis-à-vis des clients et de leurs besoins.



Diplôme : Ingénieur
Spécialité : Horticulture
Spécialisation / option : Gestion Durable du Végétal
Enseignant référent : Damien ROUSSELIERE

Auteur(s) : Aurélia GARBI

Date de naissance* : 21 Novembre 1989

Nb pages : 40 Annexe(s) : 19

Année de soutenance : 2013

Organisme d'accueil : NEHO

Adresse : CHR Florilore – 9 rue des Magnolias
49130 Les Ponts de Cé

Maître de stage : Hervé GALLARD

Titre français : L'obtention de l'Agrément Phytosanitaire : quels bénéfices pour une entreprise de distribution ?

Titre anglais : Phytosanitary Authorization, which benefits for a distribution company ?

Résumé (1600 caractères maximum) :

La loi du Grenelle 2 de l'environnement rend l'Agrément Phytosanitaire obligatoire pour toutes les entreprises de distribution et d'application de produits de santé végétale. Son obtention passe nécessairement par une certification, qui est le plus souvent vécue comme une contrainte au sein des entreprises. Cependant, Porter et van der Linde émettent l'hypothèse en 1995 qu'une démarche de certification entraîne des changements et des améliorations qui sont bénéfiques pour l'entreprise. Selon cette hypothèse, la mise en place de la certification apporte un certain nombre de questions, dont les réponses permettent une augmentation de la compétitivité et de la performance de l'entreprise à différents niveaux.

Le but de ce mémoire est de tester l'hypothèse de Porter au sein d'une entreprise de distribution aux professionnels. Lorsque l'on s'intéresse à la mise en place du dossier sur l'Agrément Phytosanitaire, on s'aperçoit qu'il entraîne la révision de procédures existantes et la mise en place de nouveaux processus de fonctionnement. Ce sont les impacts de ces changements sur le mode de fonctionnement de l'entreprise et sur sa performance que nous avons choisi d'étudier dans ce dossier. Une discussion des résultats observés est proposée, permettant de temporiser l'hypothèse de Porter en élargissant le nombre de facteurs pouvant avoir une influence sur la révision du fonctionnement de l'entreprise.

Abstract (1600 caractères maximum) :

Grenelle 2 law makes the Phytosanitary Authorization mandatory for all companies which sell or apply some plant health products. To obtain this new authorization, companies have to be certified. This certification is often seen as a constraint. However, in 1995, Porter and van der Linde supposed that a certification process leads to changes and improvements which are beneficial for the company. According to this hypothesis, the implementation of the certification provides some questions. Their answers can increase competitiveness and business performance at different levels.

The purpose of this study is to test the Porter hypothesis in a distribution company. When we look at the implementation of Phytosanitary Certification, we see that it causes the revision of existing procedures, and the introduction of new operating processes. In this case, we chose to study the impacts of these changes on the operating mode of the company and its performance. A discussion of the observed results is proposed to delay the Porter hypothesis by expanding the number of factors that may affect the review of the company functioning.

Mots-clés : Agrément phytosanitaire, distribution, certification, bénéfice

Key Words : Phytosanitary Authorization, distribution, certification, benefit

* Élément qui permet d'enregistrer les notices auteurs dans le catalogue des bibliothèques universitaires