

École de Management de Strasbourg
2020-2021

Mémoire

La transition environnementale dans le monde du B2B
Le cas du Service Grands Comptes chez Würth France

Rédigé par **KAZAN Joe**

Sous la Direction de

M. GRANDCLAUDE Didier



à la mémoire de mes grands parents

Najat et Tanios Kordahi

Mémoire :

***La transition environnementale
dans le monde du B2B***

***Le cas du Service Grands Comptes
chez Würth France***

JOE DANY KAZAN

Sous la direction de **DIDIER GRANDCLAUDE**

École de Management de Strasbourg

2020-2021

Avant-propos

Ce mémoire rentre dans le cadre de l'obtention du Master 2 - Management et Administration des Entreprises. Il étudie la transition environnementale dans le monde du B2B, en particulier chez Würth France.

L'idée de ce mémoire de stage est venue du fait que le développement durable au cours des années a acquis de l'importance dans notre société et surtout dans le domaine du commerce. Ayant une formation en Architecture, cette notion m'est familière, elle est devenue un pilier et une exigence dans le domaine de la construction. Bien que ce domaine ne puisse être comparé à celui du commerce, certains concepts et similitudes peuvent néanmoins être utiles pour observer et comprendre la transition qui s'opère dans le monde du commerce.

Ce mémoire se veut une étude me permettant de mettre en relief les différents vecteurs de la transition environnementale au sein du monde du B2B ainsi que chez Würth. Des difficultés n'ont pas manqué. Elles concernent particulièrement le fait qu'il s'agit de notions vagues et imprécises pour la population générale et le fait que nous étions toujours en pleine période de crise sanitaire et de confinement.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Dans un premier temps je voudrais adresser mes sincères remerciements et toute ma gratitude à Monsieur Didier Grandclaude, directeur de ce mémoire, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils. Je le remercie de m'avoir encadré, orienté et guidé mes réflexions.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance aux personnes suivantes pour leur aide indispensable :

Mon tuteur et responsable Rémi Gerroldt, directeur adjoint Grands Comptes, pour son soutien tout au long de ma période de stage.

Monsieur Marc Hartoin, directeur Grands Comptes, Madame Muriel Antonios-arrus responsable IKAM et Madame Sabrina Zenner responsable back-office pour leur support et leur accueil chaleureux au sein de l'entreprise.

Je voudrais également montrer ma reconnaissance aux responsables, à mes collègues et l'équipe des Grands Comptes pour leur soutien moral et intellectuel tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Monsieur Christian Kazandjian pour m'avoir accordé un entretien, pour ses connaissances et ses expériences.

Ma famille, surtout mes parents Rita et Dany, pour leur continuel soutien et leurs encouragements.

Acronymes et abréviations

B2B	Business to business
CA	Chiffre d'affaire
DD	Développement durable
DDD	Directeur du développement durable
EPI	Équipement de protection individuel
FDES	Fiche de déclaration environnementale et sanitaire
GC	Grands comptes
GRI	Global reporting initiative
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ISR	Investissement socialement responsable
KAM	Key account manager
IKAM	International key account manager
NRE	Nouvelles régulations économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des nations unies
QSE	Qualité-Sécurité-Environnement
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
UE	Union européenne
VGF	Volkswagen group France

Table des matières

AVANT-PROPOS	V
REMERCIEMENTS	VI
ACRONYMES ET ABREVIATIONS	VII
INTRODUCTION	5
I. CONTEXTE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE	7
1. LE DEVELOPPEMENT DURABLE	7
1.1. <i>DEFINITION DU CADRE</i>	7
1.2. <i>CONTEXTE HISTORIQUE</i>	8
1.2.1. <i>UNE EVOLUTION PROGRESSIVE</i>	8
1.2.2. <i>AGENDA 2030</i>	10
1.3. <i>LES PILIERS ET LES PRINCIPES DU DEVELOPPEMENT DURABLE</i>	10
2. LE DEVELOPPEMENT DURABLE EN FRANCE	12
3. LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ENTREPRISES	15
3.1. <i>LES ENTREPRISES</i>	15
3.2. <i>LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES</i>	16
3.3. <i>L'IMPORTANCE DE L'ENGAGEMENT A LA RSE</i>	17
3.4. <i>DES REFERENCES POUR UNE BONNE MISE EN ŒUVRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE</i>	18
4. LES PARTIES PRENANTES DANS LES ENTREPRISES	21
4.1. <i>LES POINTS FLOUS DE LA THEORIE</i>	23
4.2. <i>UNE NOUVELLE TENDANCE</i>	24
II. CAS D'ETUDE ET METHODOLOGIE	25
1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	25
1.1. <i>LE MARCHE DE L'OUTILLAGE</i>	25
1.2. <i>PRESENTATION DU GROUPE WÜRTH</i>	26
1.3. <i>WÜRTH FRANCE S.A.</i>	28
1.4. <i>SERVICE GRANDS COMPTES</i>	28
1.5. <i>LE STAGE</i>	30
2. METHODOLOGIE	30
3. COLLECTE DES DONNEES	31
3.1. <i>L'OBSERVATION</i>	31
3.2. <i>LE QUESTIONNAIRE</i>	32
3.3. <i>L'ENTRETIEN</i>	34
III. RESULTATS	36
1. ANALYSE DES DONNEES	36
1.1. <i>OBSERVATIONS AU SEIN DU SERVICE GRANDS COMPTES</i>	36
L'ENVIRONNEMENT, UN CENTRE D'INTERET POUR WÜRTH FRANCE	36
1.2. <i>RESULTATS DU QUESTIONNAIRE</i>	37
1.2.1. <i>CARACTERISTIQUE DE L'ECHANTILLON</i>	37
1.2.2. <i>UN FAIRE-VALOIR INDISPENSABLE</i>	39
1.2.3. <i>LES DEMANDES</i>	39
1.2.4. <i>LES DEFIS ET LES OPPORTUNITES</i>	42
1.2.5. <i>LES MESURES</i>	43

1.3. <i>LE COROLLAIRE DES ENTRETIENS</i>	43
1.3.1. VOLKSWAGEN GROUP FRANCE	44
1.3.2. INVEHO	45
1.4. <i>SYNTHESE</i>	46
2. DIAGNOSTIQUE STRATEGIQUE	46
2.1. <i>LES ENJEUX EXTERNES : PESTEL</i>	46
2.1.1. POLITIQUE ET ENVIRONNEMENTAL	46
2.1.2. SOCIAL	47
2.1.3. LEGISLATIF	47
2.2. <i>L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL</i>	48
2.3. <i>BILAN INTERNE</i>	49
2.3.1. <i>POLITIQUE ENVIRONNEMENTAL ET RSE</i>	49
2.3.2. IMAGE DE L'ENTREPRISE	50
2.3.3. AVANTAGE CONCURRENTIEL A LONG TERME	50
2.4. ANALYSE SWOT	50
CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXE	58

INTRODUCTION

La transition environnementale constitue une occasion de faire encore évoluer la perception des relations commerciales B2B, pour répondre aux demandes et aux besoins des clients actuels et futurs.

Le stage se déroule au sein de la direction Grands Comptes de Würth France. Une des missions du stage est de travailler en collaboration avec d'autres départements sur le projet environnemental « Empreinte Carbone » et de représenter le service Grands Comptes au sein du comité de pilotage QSE de l'entreprise. Ainsi, le thème du mémoire de stage porte sur la question des différents acteurs environnementaux, sociaux et économiques impliqués dans ces relations commerciales B2B.

L'objectif du mémoire est de définir la cartographie des besoins des clients grands comptes chez Würth et d'identifier les tendances environnementales et économiques du marché B2B et des entreprises de demain.

La question principale qui englobe la problématique est « Quels sont les enjeux de la sécurité et de l'environnement dans les relations commerciales B2B ? ». Notre étude traitera aussi les interrogations suivantes : « Comment identifier les besoins des parties prenantes ? », « Quelles pistes pour les identifier ? », « Comment se répartissent les besoins par marché ? » et finalement « Quelle est la stratégie à suivre ? »

Pour mieux comprendre cette situation et ses conséquences, nous présenterons dans un premier temps la notion du développement durable, un acteur principal de la transition environnementale, et ses caractéristiques qui serviront à l'interprétation du cas d'étude. L'ouvrage d'Yvette Lazzeri et d'Emmanuelle Moustier « *Le développement durable : du concept à la mesure.* » nous donne quelques généralités et définitions sur la notion du développement durable

Nous examinerons ensuite les politiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), l'intégration volontaire des politiques de préoccupation sociétale et environnementale à leurs activités commerciales. Il s'agit de la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable, le rôle des parties prenantes et l'impact

de leurs décisions sur l'entreprise et les relations commerciales. En outre, nous exposerons les différents points sur le rôle des parties prenantes et de l'entreprise.

Une dernière partie analysera l'entreprise Würth France et son environnement et traitera les enjeux qui pourraient avoir des conséquences sur son développement et ses relations commerciales avec ses clients actuels et futurs. Nous aurons recours à des outils du marketing stratégique, comme l'analyse PESTEL et nous analyserons le contexte concurrentiel des différents segments du marché afin de définir leurs attractivités et leurs intérêts pour l'entreprise. Mon étude se base sur des articles et des données mais également sur des questionnaires et des entretiens avec des acteurs principaux chez Würth ainsi que des clients actuels et prospects.

I. CONTEXTE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

1. Le développement durable

Le terme « développement durable » est une notion de plus en plus reconnue dans le monde. Durant cette période urgente du secteur de l'environnement et du développement, de plus en plus d'acteurs, d'institutions et de gouvernements reconnaissent la durabilité comme un objectif politique majeur. Nous arrivons à une étape critique, où les défis environnementaux, du développement et du bien être humain s'accroissent.

Une réflexion critique constante se manifeste par rapport aux objectifs, la manière de les atteindre, les intérêts et les valeurs en jeu ainsi que les coûts et les avantages de ces interventions. Surtout qu'il s'agit de réponses politiques et de décisions managériales concernant des acteurs et des environnements locaux. Les origines de cette notion, ses diverses significations et la contribution de différentes disciplines et secteurs sont retracées ainsi dans la partie suivante.

1.1. Définition du cadre

L'avenir des populations mondiales est en danger car les ressources manquent, la pollution environnementale et les problèmes sociaux s'aggravent, la consommation augmente librement... Le développement durable semble être une solution à ces problèmes assurant un avenir plus sûr et une qualité de vie meilleure et qui promeut une utilisation modérée des ressources naturelles, un respect de l'environnement, une compréhension des besoins actuels et futurs. Cependant la définition la plus acceptée du développement durable, reste celle de Brundtland en 1987 « *le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.* »

D'après Yvette Lazzeri et Emannelle Moustier (2008) « *d'autres définitions étaient données sans connaître toutefois la même universalité* ». Par exemple, la définition de Crabbé (1997) et de Villeneuve (1998), repose sur des conditions de vie et de sécurité satisfaisantes sans compromettre le renouvellement des ressources naturelles.

Il existe également une grande variété de définitions qui sont exposées par Jennifer Elliot dans son œuvre « *An Introduction to Sustainable Development* », p.18.

1.2. Contexte historique

1.2.1. Une évolution progressive

Le 16 Juin 1972, la conférence de Stockholm de l'ONU est la première tentative majeure pour parvenir à un accord international concernant les questions d'environnements axée principalement sur les problèmes de pollution régionale et la protection du patrimoine mondial culturel et naturel. Cette même année marque la première utilisation du terme « durable » au sens contemporain par le Club de Rome dans le rapport « *Limits to Growth* » rédigé par un groupe de scientifiques dirigé par Dennis et Donella Meadows du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Les auteurs ont écrit : « *We are searching for a model output that represents a world system that is sustainable without sudden and uncontrolled collapse and capable of satisfying the basic material requirements of all of its people* »¹.

L'année 1980 marque la première conférence mondiale sur le climat. Durant cette conférence le terme Développement durable² fut introduit pour la première fois et il fut soutenu que le développement est une menace pour l'environnement, à moins que les ressources ne soient efficacement conservées³.

En 1987 le premier ministre norvégien Brundtland sort son rapport commandé par l'ONU qui préconise la protection de l'environnement et une redistribution équitable des richesses. Ce rapport fournit une approche globale des problèmes d'environnement et de développement.

Le sommet de la terre de Rio en Juin 1992, est marqué par la signature de l'Agenda 21 d'un plan d'action pour le 21^{ème} siècle et qui met en application les trois

¹ Donovan, *Our Uncertain Future: Can Good Planning Create Sustainable Communities?*

² Sachs and Pan, *The Age of Sustainable Development*.

³ International Union for Conservation of Nature and Natural Resources et al., *World Conservation Strategy*.

piliers du développement durable : la protection de l'environnement, l'efficacité économique et l'équité sociale.

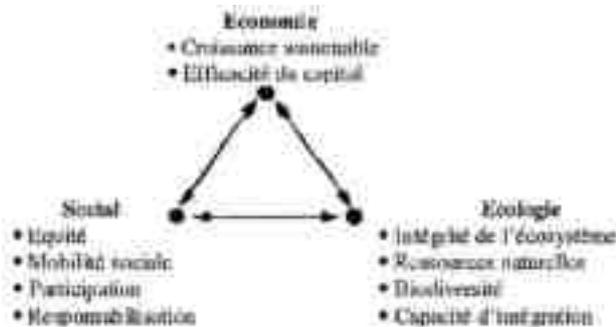


Fig. 1.1 – Diagramme schématisant le développement durable

Source : Van Duysen, 2008, p.108

L'année 1993 marque le lancement du programme européen villes durables européennes⁴ qui vise à encourager et aider les villes à élaborer et appliquer un plan d'action 21.

Le 11 Décembre 1997, durant le Protocole de Kyoto, 38 pays s'engagent et fixent des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre et le mécanisme de développement durable pour les pays en développement.

Le 13 Décembre 2000, la déclaration du Millénaire est signée par l'assemblée générale de l'ONU. Le développement durable est une des préoccupations essentielles du 21^{ème} siècle et « il s'inscrit pleinement dans la perspective historique de l'humanité »⁵. 8 objectifs du millénaire sont adoptés et 191 pays se sont ensuite engagés à atteindre ces objectifs – tels que l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim et la garantie d'un environnement durable pour l'année 2015.

Durant le 21^{ème} siècle, au cours des années plusieurs sommets ont été tenu au cours des années : « *World summit on sustainable development* » ou Rio+10 en 2002, UN conference on sustainable development ou Rio+20 en 2012 et finalement UN sustainable development summit en 2015⁶. Au cours de ces sommets, des réformes globales sur les conditions écologiques, sociales, économiques et politiques furent proposées. Ils ont

⁴ Lazzeri and Moustier, *Le développement durable*, 15.

⁵ Lazzeri and Moustier, *Le développement durable*, 19.

⁶ Kurtas, *Research Guides: UN Documentation: Environment: Major Conferences and Reports*

façonné le développement durable sans toutefois réussir à amener un changement important.

1.2.2. Agenda 2030

Depuis la Conférence de l'Organisation des Nations Unies sur l'environnement humain de 1972 et jusqu'au Sommet de l'ONU sur le développement durable de 2015, le thème du développement durable n'a cessé de gagner en visibilité et en dynamisme. L'Agenda 2030⁷ est le résultat d'années, voire de décennies de dialogue multilatéral s'attaquant aux défis environnementaux, sociaux et économiques auxquels est confrontée la communauté mondiale. Après des négociations et des débats approfondis, 193 États membres se sont engagés à assurer une croissance économique viable, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement, en favorisant des sociétés harmonieuses et justes par le biais d'un nouveau partenariat mondial.

Il s'agit d'un plan d'action ambitieux pour les pays, l'ONU et tous les autres acteurs. Les gouvernements nationaux sont responsables et redevables de la mise en œuvre de l'agenda, afin de prendre les mesures audacieuses et transformatrices qui sont nécessaires de toute urgence pour amener le monde sur une voie durable et résiliente. 17 objectifs de développement durable et 169 cibles ont été annoncés, démontrant l'ampleur et l'ambition de ce nouvel agenda universel. Ils s'appuient sur les objectifs du Millénaire pour le développement et complètent ce qu'ils n'ont pas accompli.

La résolution adoptée par l'assemblée générale le 25 septembre 2015, affirme que “les objectifs et les cibles guideront l'action à mener au cours des 15 prochaines années dans des domaines qui sont d'une importance cruciale pour l'humanité et la planète”.

1.3. Les piliers et les principes du développement durable

La notion du développement durable correspond à un concept qui prenait forme lors des différentes conférences internationales. Plusieurs principes et caractéristiques sont mis en place. Comme indiqué précédemment, à ses débuts, le développement durable ne comportait pas la dimension sociale, et ce n'est qu'à partir du sommet de Rio de Janeiro

⁷ Résolution adoptée par l'Assemblée Générale le 25 Septembre 2015, <https://sdgs.un.org/2030agenda>

en 1992, que nous ne pouvons plus limiter le développement durable à son aspect environnemental et de préservation de l'environnement.

Par la suite, le développement durable repose sur trois piliers essentiels. Un aspect social, un autre économique et un dernier environnemental. Son objectif économique est la création d'une richesse pour améliorer les conditions de vie de chacun sur le long terme et qui permet aux hommes de répondre à leurs besoins. Il s'agit du principe⁸ de production et de consommation responsables, pour limiter leurs répercussions défavorables et éviter le gaspillage et l'épuisement des ressources. Le pilier environnemental consiste d'une relation d'échange entre l'homme et son milieu. Son objectif est la protection de l'environnement et la préservation de la biodiversité des ressources naturelles. L'aspect social porte sur l'amélioration des conditions sociales de chacun et consiste d'un engagement pris pour les populations permettant aux hommes d'être égaux. Il permet un sentiment de partenariat de tous les groupes de la société.

Le développement durable a pour but de concilier ces trois dimensions pour améliorer les conditions de vie humaine d'une manière équitable, viable et vivable entre tous. Il est représenté sous forme géométrique de trois sphères d'égales importances qui s'entrecroisent⁹. Il existe d'autres approches comme celle nordique, qui représente les trois piliers sous forme de trois cercles qui s'englobent et agissent en synergie¹⁰.

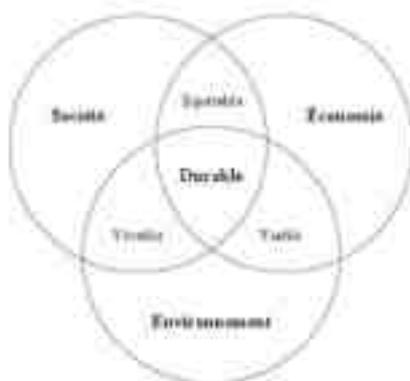


Fig. 1.2 - La représentation classique du développement durable

Source : Serageldin et Steer, 1994



Fig. 1.3 – L'approche nordique du développement durable

Source : Baudin, 2009, p.17

⁸ Lazzeri and Moustier, *Le développement durable*, 23.

⁹ Baudin, *Le Développement Durable, Nouvelle Idéologie Du XXIe Siècle*, 17.

¹⁰ Baudin, *Le Développement Durable, Nouvelle Idéologie Du XXIe Siècle*, 18.

2. Le développement durable en France

« *Aucun pays, en Europe ou dans le monde, n'est en voie d'atteindre les 17 Objectifs du développement durable* » – qui regroupent des objectifs sociaux, environnementaux et économiques- d'ici 2030, « *y compris la France* », souligne le « *Sustainable Development Solutions Network* » en 2019 à New York.

L'union européenne soutient les objectifs du développement durable et les a intégrés dans des programmes communautaires et dans le financement du programme européen. Or la France s'est engagée dans le développement d'une stratégie pertinente pour atteindre ces objectifs.

La France s'est dotée d'instruments législatifs pour renforcer l'application des objectifs du développement durable. Elle a mis en place une feuille de route basée sur l'Agenda 2030 et qui « constitue la nouvelle stratégie de développement durable de la France »¹¹. Elle dessine les plans de transformation à suivre pour « *préparer l'avenir, et accélérer la transition écologique de l'économie et de la société* »¹². L'élaboration de cette feuille de route et son adoption le 20 septembre 2019 a permis à la France de réaffirmer son engagement envers les enjeux de l'Agenda 2030 et à mettre en œuvre les objectifs du développement durable sur le plan national et international.

Au cours de l'année 2018-2019, des missions de sensibilisation ont été mises en place par une multitude d'acteurs¹³ publics et privés essentielles pour l'élaboration de cette feuille. Cette dernière agit sur les différents plans sociaux, environnementaux et économiques. Le point fort d'une telle stratégie est qu'elle implique la mobilisation et la participation de tous les acteurs. Ils ont la responsabilité d'agir ensemble pour appliquer les enjeux définis dans la feuille de route :

¹¹ *Feuille-de-Route-Odd-France*, 3.

¹² Idem

¹³ Environ 300 acteurs d'horizons divers.

ENJEU 1 : « *Agir pour une transition juste, en luttant contre toutes les discriminations et inégalités et en garantissant les mêmes droits, opportunités et libertés à toutes et à tous* ».

Au 21^{ème} siècle, en France, des millions de personnes souffrent de pauvreté et de précarité matérielle. Cette inégalité sociale se répercute sur d'autres domaines comme l'éducation, l'emploi (inégalités de revenu en lien avec l'âge, le sexe, l'ethnicité...) et la santé. La France doit agir pour réduire ces inégalités et ces discriminations et pour assurer un accès plus facile à tout le monde, à leurs droits et aux services essentiels (eau, sécurité...) dans des conditions dignes. Un engagement est pris pour « *promouvoir l'égalité professionnelle et lutter contre les violences sexuelles sexistes* »¹⁴

ENJEU 2. « *Transformer les modèles de sociétés par la sobriété carbone et l'économie des ressources naturelles, pour agir en faveur du climat, de la planète et de sa biodiversité* ».

Le dérèglement et réchauffement climatique rend cet enjeu très important. Ceci prouve la nécessité de changer le modèle sociétal de production et de consommation. La protection des ressources naturelles, la diminution de production de déchets et la préservation de la biodiversité biologique sont des points essentiels à considérer pour limiter l'empreinte carbone, énergétique et matière. La protection du climat fut inscrite dans la Constitution française. Des objectifs par rapport à la neutralité carbone et la réhabilitation des bâtiments à forte perte thermique et la focalisation sur les bâtiments passifs sont établis. De plus, des approches diminuent le changement climatique et favorisent la biodiversité (réduire l'usage des engrais, solutions vertes en ville...). En France, « les éco-activités mobilisent 465 500 emplois et ce chiffre est en hausse grâce à des investissements plus importants en 2017 dans les énergies renouvelables »¹⁵.

ENJEU 3 « *S'appuyer sur l'éducation et la formation tout au long de la vie, pour permettre une évolution des comportements et modes de vie adaptés au monde à construire et aux défis du développement durable* ».

¹⁴ *Feuille-de-Route-Odd-France*, 13.

¹⁵ Institut national de la statistique et des études économiques (France), *Tableaux de l'économie française*, 16.

L'éducation est un pilier pour atteindre les objectifs de la stratégie française car elle est essentielle pour informer et sensibiliser dès le plus jeune âge, et pour éradiquer toute sorte d'inégalité. Il est important d'intégrer le développement durable dans le système scolaire à partir de la maternelle et d'appuyer l'importance de la formation aux objectifs du développement durable pour inclure tout le monde.

ENJEU 4 « *Agir pour la santé et le bien-être de toutes et tous, notamment via une alimentation et une agriculture saines et durables* ».

Les priorités de cet enjeu portent sur l'accessibilité et la disponibilité des soins d'une manière structurée partout sur le territoire. De même, limiter les atteintes à la santé dû à un environnement dégradé tout en assurant une bonne alimentation sûre, saine et durable pour tous à toutes les échelles. Il ne reste qu'à la France de pousser et d'accélérer la transition agroécologique pour encourager une agriculture plus performante et assurer deux tiers de production en agriculture durable d'ici 2030.

ENJEU 5. « *Rendre effective la participation citoyenne à l'atteinte des ODD, et concrétiser la transformation des pratiques à travers le renforcement de l'expérimentation et de l'innovation territoriale* ».

Il s'agit de renforcer la participation et la contribution citoyenne à l'activité publique et à l'élaboration de réformes. Il faut soutenir les projets locaux d'innovations et d'expérimentations et renforcer la proximité des services publics qui doit être accessible à tous. Ceci est traduit par une association des citoyens à l'élaboration des réformes, la mise en place de dispositifs de participation citoyenne dans chaque collectivité et de plus que 1000 projets territoriaux labellisés « Agenda 2030 ».

ENJEU 6 « *Œuvrer au plan européen et international en faveur de la transformation durable des sociétés, de la paix et de la solidarité* »

La France agit à un niveau national ainsi qu'international. Elle s'attaque aux causes profondes de déséquilibre contemporain pour assurer une stabilité et une solidarité internationales permettant une appropriation globale des enjeux de l'Agenda 2030. L'état a comme priorité de « promouvoir le développement durable et de rénover la politique de

développement et de solidarité internationale »¹⁶ tout en agissant contre l'endettement excessif des pays partenaires. Faisant partie de l'union européenne, la France a élaboré en collaboration avec les autres membres une stratégie européenne de développement durable tout en assurant que la politique de l'union confirme les objectifs du développement durable.

L'application de la feuille de route de la France, ne peut être assurée qu'en incluant tous les acteurs de la société et en encourageant leur implication et leur intégration dans les objectifs de l'Agenda 2030.

3. Le développement durable dans les entreprises

La partie suivante porte sur l'intégration du développement durable et l'application de ses objectifs au sein des entreprises. Nous décrivons comment les entreprises en sont des acteurs importants. Elles sont impliquées dans l'économie, le social et l'environnement. Les organisations, les syndicats et les gouvernements poussent ces entreprises à s'engager et intégrer des politiques du développement durable au sein de leurs établissements.

Selon l'INSEE¹⁷, sur le territoire français, "en 2017, les dépenses en lien avec l'environnement, financées par les administrations, les ménages ou les entreprises, atteignent 69,8 Md€ : 49,2 Md€ pour la protection de l'environnement et 20,6 Md€ pour la gestion durable des ressources naturelles"¹⁸. De même, trois entreprises sur quatre exercent leur activité dans les services marchands, une proportion proche de celle pour l'ensemble de l'Union européenne (UE).

3.1. Les entreprises

Un objectif principal des entreprises est depuis longtemps de réaliser un chiffre d'affaires important et de générer des profits. En général, ceci est utilisé pour contribuer à des actions de recherches et au développement social. Ces entreprises doivent améliorer les conditions de travail de leurs employés à travers une multitude de politiques internes

¹⁶ *Feuille-de-Route-Odd-France* 26.

¹⁷ Institut national de la statistique et des études économiques (France).

¹⁸ INSEE, *Tableaux de l'économie française*, 16.

assurant une certaine cohésion au sein de l'entreprise. Par ailleurs, il est essentiel pour ces entreprises d'assurer des politiques de protection de l'environnement, en raison de leur impact indéniable sur leur entourage et son écosystème vis-à-vis de leur rôle dans la consommation de ressources et la production de déchets qui polluent l'eau, l'air et le sol. L'engagement d'un établissement dans les politiques du développement durable assure une implication de tous ses salariés et facilite *“une identification précise des problèmes sociaux et environnementaux et une mise en œuvre efficace de solutions bien adaptées et une optimisation des dépenses”*¹⁹.

En fait, la vie des citoyens est considérablement influencée par les actions de ces entreprises. Non seulement à travers leurs produits ou les opportunités d'emploi, mais aussi à travers des points cruciaux relatifs aux conditions de travail, aux droits de l'homme, à l'environnement, à la formation...

3.2. La responsabilité sociétale des entreprises

Il faut bien identifier et comprendre les impacts positifs et négatifs des entreprises sur la société et l'environnement afin d'empêcher, gérer et atténuer tout impact négatif qu'ils pourraient causer. Pour ceci, nous avons recours à la responsabilité sociétale des entreprises qui vient de l'anglais *“Corporate Social Responsibility”* et qui est définie par la commission européenne comme *“l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes”*²⁰ En d'autres termes, la RSE c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ».

L'adoption de cette politique RSE évite à la société les risques et renforce son image. Néanmoins, l'adhérence des entreprises reste contraignante car la loi et la pression institutionnelle les obligent à indiquer dans leur rapport annuel *“la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité”*²¹.

¹⁹ Association congrès des notaires de France, *Développement durable*, 2008, 115.

²⁰ COMMISSION EUROPÉENNE, *Responsabilité Sociale Des Entreprises Une Nouvelle Stratégie de l'UE Pour La Période*.

²¹ Article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques, paru au Journal officiel du 16 mai 2001

3.3. L'importance de l'engagement à la RSE

Pour la société et l'économie, la RSE et son application offrent un cadre de valeurs sur lesquelles peut être bâtie une société plus cohésive qui favorise la transition vers un système économique durable et qui rend les entreprises plus durables et innovantes. La RSE intègre dans l'entreprise le souci du social et de l'environnement à sa stratégie commerciale. D'après Isabelle Querne dans son ouvrage *“Le guide du développement durable en entreprise”*, c'est “une démarche éthique”. Nous parlons ainsi du principe 3P : “People, Profit, Planet”. Toute décision prise au sein d'une entreprise doit évaluer les conséquences sur l'environnement, le social et l'économique. Il s'agit d'un “changement culturel au sein de l'entreprise”²².

Cette nouvelle idéologie qui répond aux régulations économiques NRE (la loi sur les nouvelles régulations économiques), évite les risques, améliore l'image, tout en réduisant les coûts et la pollution de l'environnement. Adopter cette politique définit le management de l'entreprise, ce qui lui permet d'améliorer sa compétitivité en établissant des relations plus positives avec des clients plus séduits, un personnel et des fournisseurs plus motivés.

*“Une stratégie de développement durable, non seulement évite les risques tout en renforçant l'image, mais motive également en interne et réduit les coûts”*²³.

Le DD est “un levier de performance pour l'entreprise”²⁴. De point de vue gestion, la mise en place de la stratégie RSE mène à une restructuration de l'entreprise, assurant plusieurs avantages importants en termes de gestion des risques, de réduction des coûts, de relations avec les clients et la prise de leurs avis, de gestion des ressources humaines, de capacité d'innovation, de durabilité des opérations et finalement, de profit. Ceci favorise la création de partenariats avec les divers fournisseurs et clients. L'image de l'entreprise est améliorée ce qui rassure les investisseurs et la population sur son sérieux et ses qualités. Or dans un contexte concurrentiel qui se durcit de plus en plus, “le choix

²² Widloecher, Querne, and Safari, *Le guide du développement durable en entreprise*, 23.

²³ Mathieu Baudin, *Le Développement Durable, Nouvelle Idéologie Du XXIe Siècle*, 82.

²⁴ Widloecher, Querne, and Safari, *Le guide du développement durable en entreprise*, 26.

du consommateur est souvent guidé par l'image des entreprises"²⁵. Il facilite l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles lois et réglementations des gouvernements. Dans ce domaine, la commission européenne a émis une multitude de directives : émission de CO2, transport...

En France, les lois NRE votées en 2001 obligent les sociétés à publier un rapport annuel concernant le développement durable. En 2008, le principe pollueur-payeur est adopté par le parlement. L'importance de la sincérité des entreprises à s'engager au DD et dans le rapport émis est primordial. Les sociétés ENRON et SHELL sont de mauvais exemples avec des rapports erronés durant les années 2001 et 2004 respectivement. De nos jours, les entreprises doivent dès 2019, "*préciser leur modèle d'affaire et obtenir un avis de conformité et de sincérité par un organisme tiers indépendant*"²⁶ (OTI).

D'autre part, les entreprises doivent d'une façon significative contribuer à la protection de l'environnement, prévenir et atténuer les effets négatifs depuis leur chaîne d'approvisionnement jusqu'à la production (gestion des ressources, limiter l'empreinte carbone, utiliser des énergies renouvelables ...). La pérennité de l'entreprise dépend de la pérennité de la planète²⁷. Ainsi, la mise en place par la France d'une fiscalité environnementale a poussé les entreprises à un comportement plus responsable.

3.4. Des références pour une bonne mise en œuvre du développement durable

Le 26 juillet 2000, à New York a été lancé le projet "Global Compact" par l'ONU pour essayer d'établir et "contribuer à des fondements socio-environnementaux d'une mondialisation positive"²⁸. Ceci a pour but d'éliminer la misère et assurer la prospérité du monde. Ce pacte engage les entreprises à améliorer les normes de travail, les droits de leurs ouvriers associés tout en favorisant des initiatives qui respectent l'environnement. Le nombre d'entreprises qui ont souscrit à global compact est passé de 600 en 2006 à quelques milliers en 2020.

²⁵ Association congrès des notaires de France, *Développement durable*, 2008, 120.

²⁶ Buiatti, *CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, CET INCONTOURNABLE POUR L'ENTREPRISE*, 36.

²⁷ Widloecher, Querne, and Safari, *Le guide du développement durable en entreprise*, 25.

²⁸ Mathieu Baudin, *Le Développement Durable, Nouvelle Idéologie Du XXIe Siècle*

D'autre part, l'organisation GRI "Global Reporting Initiative" aide les entreprises et même les États à évoluer leurs impacts sur les niveaux socio-environnementaux à travers la communication d'un rapport annuel. Les normes établies par cette organisation sont adoptées "par 93% des 250 plus grandes entreprises mondiales"²⁹. De même, la norme ISO 26000 a établi depuis 2010, 7 principes d'actions pour une meilleure responsabilité sociétale des entreprises.

- | | |
|----------------------------|--|
| i. Gouvernance | v. Environnement |
| ii. Droits de l'homme | vi. Consommateurs |
| iii. Loyauté des pratiques | vii. Communauté et développement local |
| iv. Conditions de travail | |

Sans viser de certification ISO 26000, une évaluation permet d'évaluer la performance de l'entreprise.

Enfin, le principe ISR "Investissement socialement responsable" encourage les entreprises à ce genre d'investissements, à la transparence et à la coopération et d'échange d'informations sur les actions et progrès accomplis. Dans le monde, le montant des ISR ne cesse d'augmenter. Au Royaume Uni, l'ISR vaut 150 Milliards d'Euro³⁰.

La RSE se traduit par un engagement des entreprises pour trouver un équilibre entre les trois piliers du DD ; l'économie de l'entreprise, l'équité sociale tout en respectant l'environnement. L'engagement dans cette politique RSE est une assurance de fiabilité³¹ vis-à-vis de l'entreprise, et facilite à cette dernière sa conformité aux différentes lois socio-économiques et environnementales qui ne cessent d'évoluer. Par ailleurs, les entreprises sont encouragées à appliquer les principes de transparence, l'échange d'informations et une concurrence loyale. Il est aussi important d'identifier et de déterminer l'importance des différentes parties prenantes dans les décisions et la politique de l'entreprise.

²⁹ MARIE-LOUISE CASADEMONT, *DES RÉFÉRENTIELS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU DD*, 33.

³⁰ Association congrès des notaires de France, *Développement durable*, 2008, 126.

³¹ Idem

Social	<ul style="list-style-type: none"> • utiliser la capacité d'innovation du personnel • réduire les accidents du travail • favoriser la création d'emplois autour des sites de l'entreprise • s'appuyer sur le commerce équitable (en particulier refuser le travail des enfants) • mener des actions d'aide au développement • embaucher des handicapés • etc.
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • réduire la consommation d'énergie • réduire les émissions (gaz carbonique, soufre, etc.) • réduire la production de déchets • recycler des déchets de l'entreprise • obtenir une certification dans le domaine de l'environnement • etc.
Economie	<ul style="list-style-type: none"> • établir une éthique dans la gestion de l'entreprise (délivrer une information claire et sincère sur l'entreprise, interdire toute commission pouvant être interprétée comme étant une malversation, etc.) • améliorer la gestion des risques • faire de la qualité une priorité • profiter de la mutation de la société pour identifier de nouvelles activités (protection de l'environnement, déploiement des énergies renouvelables, etc.) • faire des enquêtes de satisfaction auprès des clients et traiter toutes les réclamations • obtenir une certification dans le domaine de la qualité • etc.

Fig. 1.4 Exemples d'actions retenues par les entreprises par rapport à leur politique de développement durable

Source : Jean-Claude Van Duysen, 2008, p.121

4. Les parties prenantes dans les entreprises

La théorie des parties prenantes est apparue dans les années 60 et son origine remonte aux travaux de Dodd en 1932 et Bernard en 1938. Samuel Mercier dans son œuvre *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, explore l'impact des différents acteurs sur les décisions stratégiques. Michel Crozier, un sociologue reconnu, affirme dans l'entreprise que « tout le monde est acteur » et leur donne le nom de parties prenantes.

L'instauration du développement durable dans une entreprise manque encore. Mais la théorie des parties prenantes semble être « la plus associée à la notion du DD »³². Elle englobe tous les éléments, individus ou organisations qui jouent un rôle dans l'entreprise dans les différents axes environnemental, social et économique.

Ainsi, nous pouvons définir des parties prenantes externes :

- Les clients et les fournisseurs
- Les associations de consommateurs.
- Les acteurs de la vie civile (ONG, Gouvernement, société civile...).
- Les banques et les organismes d'emprunts.

Les parties prenantes internes sont les suivantes :

- Les investisseurs et les apporteurs de fonds.
- Les managers.
- Les salariés.
- Les syndicats.

Jean-Claude Van Duysen et Stephane Jume (2008) indiquent qu'il est important d'impliquer les parties prenantes dans la politique des entreprises car leurs avis peuvent être d'un grand avantage. Un dialogue permanent permettra une mise en place d'actions correctives.

Sur le plan descriptif, cette théorie représente une constellation où tous les éléments convergent vers un seul nœud, l'entreprise.

³² Dontenwill, "Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ?," 87.

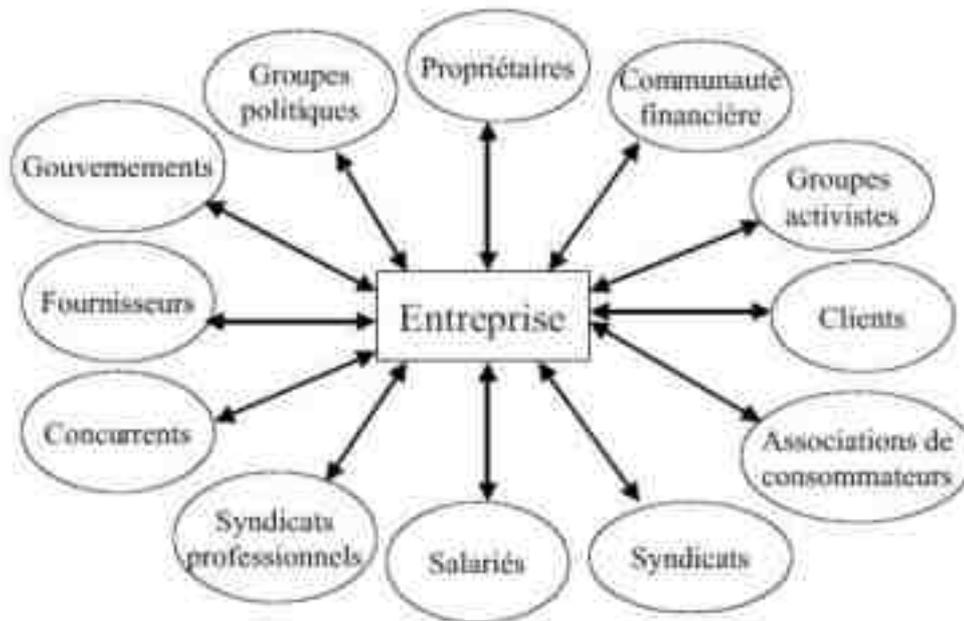


Fig. 1.5 Cartographie des parties prenantes d'une grande entreprise

Source : Freeman, 1984, p.55

Selon le plan instrumental, il s'agit d'établir un lien entre les principes, les politiques et les performances de l'entreprise (contrôle et surveillance). Sur le plan normatif, la théorie des parties prenantes devient une référence morale qui étudie l'entreprise sur un plan d'éthique ; droit, devoir, partialité et respect...

Mais pour Donaldson, un des fondateurs de cette théorie, la colle ou le nœud se situe au niveau du manager ou du directeur du développement durable (DDD). Son rôle est d'évaluer et de consolider les principes du développement durable, collecter les données et les étudier. Ceci est en vue de participer à un meilleur bien être des employés tout en s'ouvrant sur de nouveaux marchés. Le directeur du développement durable est le catalyseur³³.

³³ Buiatti, "CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, CET INCONTOURNABLE POUR L'ENTREPRISE," 38.

La théorie des parties prenantes est devenue incontournable dans le système de gouvernance de l'entreprise. Elle permet une organisation qui concilie entre les différents intérêts des groupes en relations (dirigeants, distributeurs, actionnaires, fournisseurs, employés, clients, etc.). Le but de respecter les intérêts des parties prenantes devient plus important que celui du profit réalisé. Il s'agit de la notion du bien commun. Le profit devient en relation avec les intérêts des parties prenantes. L'entreprise devient "une institution dont les buts sociaux sont plus larges que la seule maximisation du profit"³⁴. D'après la théorie normative, le centre est l'entreprise et l'éthique qu'elle doit respecter. Dans les théories instrumentale et descriptive, le rôle de l'environnement et des dirigeants s'entrecroise.

Selon la théorie, la gouvernance des entreprises doit être managériale et non actionnariale pour prendre en considération les intérêts des parties prenantes. Ainsi, la gouvernance n'est pas hiérarchique mais relationnelle.

4.1. Les points flous de la théorie

Il reste beaucoup à développer pour enfin aboutir à une théorie en bonne et due forme car celle des parties prenantes est insuffisante et manque de rigueur. Une personne peut être en même temps actionnaire, employé et consommateur³⁵. Dans les études, cette personne va être comptabilisée plusieurs fois. D'autre part, nous ne précisons pas comment l'entreprise est responsable des intérêts des parties prenantes, ni comment distribuer le pouvoir, ni le rôle des médias au sein de cette relation. Par conséquent, l'équilibre est difficile à atteindre, car un profit pour un acteur peut être une perte pour un autre. Alors, l'idée de gouvernance est floue et certains revendiquent que les parties prenantes n'ont pas droit à la gouvernance, car il existe une différence entre responsabilité de faire des profits et l'objectif organisationnel selon la théorie des parties prenantes.

³⁴ Mercier, "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature," 10.

³⁵ Gibson et al., *An Ecological Approach to Perceptual Learning and Development*, 251.

En réalité jusqu'à nos jours, peu d'entreprises prennent en considération les parties prenantes, car dans un univers de concurrence les profits de l'entreprise sont primordiaux à tous les acteurs. En outre, d'autres expriment que l'adoption de la théorie des parties prenantes permet aux responsables de l'entreprise de profiter d'une grande liberté et d'un grand pouvoir étant donné que les intérêts s'opposent entre les différents acteurs et d'habitude, les acteurs internes de l'entreprise sont ceux qui en profitent. Il est vrai que la théorie des parties prenantes donne à l'entreprise une responsabilité sociale qui implique une éthique organisationnelle mais les concepts proposés constituent un exemple général qui a encore besoin d'être travaillé, d'où la nécessité d'un dialogue, d'une médiation, d'une concertation et d'une gouvernance à laquelle participent toutes les parties prenantes.

4.2. Une nouvelle tendance

La responsabilité des entreprises s'exerce à tous les niveaux, étant sociétale intégrée dans leurs politiques et relations. Une entreprise lutte contre le changement climatique tout en visant à limiter les frais économiques et sociaux. Ainsi elle tend à plaire à ses clients qui devient de plus en plus exigeant et éco responsable. *D'après Patrick Wildloecher et Isabelle Querne (2009)*, les grands clients exigent « du concret et s'éloignent de l'émotionnel »³⁶. Ils agissent sociologiquement par conviction, mais aussi pour protéger leurs entreprises. Le grand public demande de plus en plus de produits éthiques respectant l'environnement, ce qui nourrit positivement auprès d'eux la marque de l'entreprise.

D'ailleurs, les médias jouent un rôle de plus en plus important en s'attaquant actuellement au sujet de développement durable. Une information qu'elle soit positive ou négative, influencera sûrement l'image de l'entreprise.

³⁶ Wildloecher, Querne, and Safari, *Le guide du développement durable en entreprise*, 40.

II. CAS D'ETUDE ET METHODOLOGIE

1. Présentation de l'entreprise

Würth France S.A., fondée en 1967, est la première filiale étrangère du groupe Würth par son chiffre d'affaire et le nombre de salariés. Il s'agit d'un des principaux acteurs du marché français de l'outillage pour professionnels. La vente et le conseil de professionnel étant un des objectifs commerciaux de l'entreprise, elle s'oriente depuis l'année 2000 vers une clientèle Grands Comptes l'obligeant à se réorganiser.

1.1. Le marché de l'outillage

Le marché de l'outillage est un grand marché à gros concurrents. C'est un domaine en pleine croissance qui possède toujours un potentiel de développement. Les techniques d'assemblages et de fixations, indispensables dans le domaine de construction, de l'automobile, de l'aéronautique, de l'industrie, de la maintenance et de la vie quotidienne, sont en continuelle évolution. Ce marché comprend différents types de produits, des écrous aux vis, à formes, dimensions et types d'utilisation variable. Il connaît de grands groupes internationaux et d'autres concurrents moins importants ayant tous leur rôle sur le marché où la demande est grandissante.

Il est difficile pour les nouvelles firmes de s'y établir car c'est un marché fermé et divisé en deux segments : Particulier et professionnel. Les entreprises se concentrent sur quelconque de ces derniers, sachant que tous deux disposent d'un réel potentiel sur le marché. On ne constate aucune saisonnalité dans les ventes. Le consommateur achète tout simplement par nécessité.

En outre, le marché de l'outillage présente de nombreuses opportunités pour les entreprises, en insistant sur la qualité des produits vendus car le consommateur cherche une bonne qualité plutôt qu'un prix faible. De même, le besoin d'un personnel disponible et qualifié est indispensable pour promouvoir l'achat de ce type de produit. Cependant, des menaces existent telle l'apparition de nouveaux concurrents, la rupture de stock, l'augmentation des frais d'achats ainsi que le risque de pénurie de matière première et de produits de mauvaise qualité.

Parmi les grands groupes internationaux qui vendent aux professionnels, le groupe Würth avait un chiffre d'affaire en 2020 de 14.4 Mds €, assez important vu la compétition existante.

Groupes internationaux	Chiffres d'affaires 2020
Groupe Würth	14,4 milliards
Descours et Cabaud	3,9 milliards
Berner	1,1 milliards

Groupes France	Chiffres d'affaires 2020
Würth France	530 millions
Berner	280 millions
Legallais	238 millions

1.2. Présentation du groupe Würth

Fondée en 1945 par Adolf Würth à Künzelsau, c'est une entreprise familiale reprise par son fils de 19 ans, Reinold Würth, en 1954. Reinold ayant un esprit visionnaire et fort de son succès décide en 1962 de s'ouvrir sur le monde et s'installe dans différents pays européens (Pays-Bas, Suisse, Autriche, Italie).

Ce groupe international devient le leader mondial sur le marché de la fixation professionnelle avec plus de 3 millions de clients et 79 000 collaborateurs. Au fil du temps, le groupe a connu de nombreux succès et son chiffre d'affaires passe de 5 milliards d'euros en 2000 à un chiffre record de 14.4 milliards d'euro en 2020. Aujourd'hui le groupe Würth propose plus que 100 000 et rassemble dans une structure décentralisée et internationale plus que 400 sociétés dans 80 pays. Le succès du groupe est ainsi dû à la vente (environ 60% des employés sont des conseillers commerciaux), la qualité et une marque qui donne confiance. La cible du groupe Würth concerne des professionnels. Les tarifs sont plus hauts que la moyenne sur le marché, car les produits se situent dans une tranche dite plutôt « haut de gamme ».

Le Groupe WÜRTH est aujourd'hui un acteur mondial, comme toute multinationale il répond à des exigences de croissance économiques et financières. Dans un environnement économique tendu, qui ne répond qu'à une seule règle la mondialisation, le groupe Würth se doit de conforter sa place de leader sur le marché en innovant constamment.

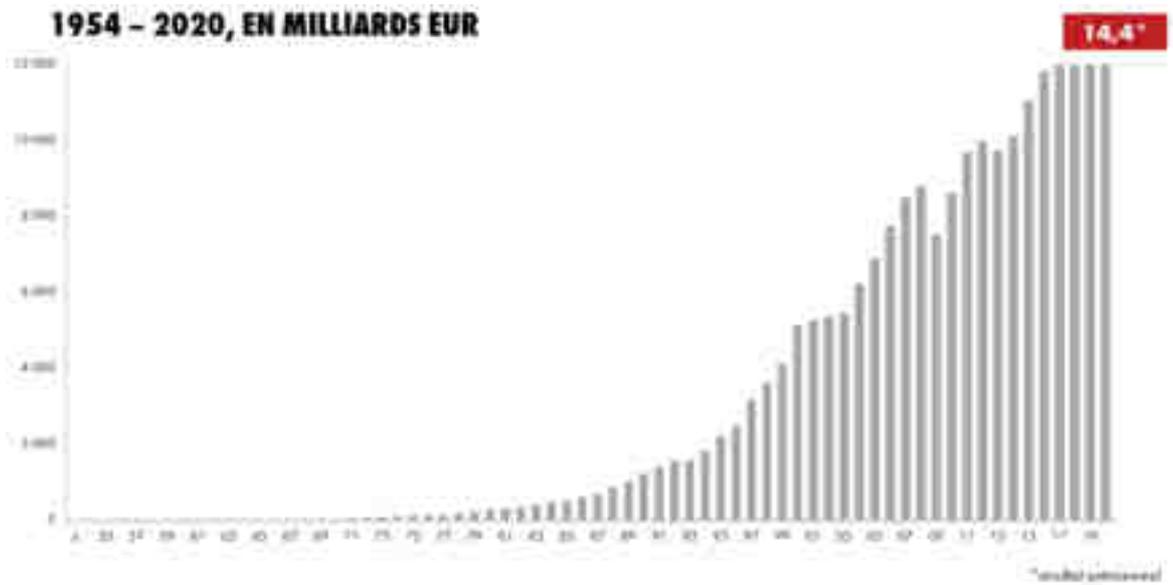


Fig. 2.1 Evolution du chiffre d'affaires Würth France / *Source : Würth France*



Fig. 2.2 Carte des pays possédant une entité Würth

Source : Würth France

1.3. Würth France S.A.

Würth France, créé en 1967 à Erstein, part à la conquête du territoire français. En 1977, elle ouvre sa première agence commerciale en Île-de-France avec 25 000 références proposées à 16 000 clients.

Actuellement, l'entreprise possède deux plateformes logistiques à Erstein et Montélimar qui assure un service de livraison dans toute la France en moins de 72 heures. Il est envisagé d'agrandir la plateforme d'Erstein à partir du début de l'année 2022. En fait, l'entreprise dispose de 4 000 collaborateurs dont 2 800 conseillers commerciaux spécialisés par domaine d'activité, 250 000 clients professionnels et artisans, 175 Proxi shop, 30 000 références de qualité et finalement 20 systèmes et solutions adaptés.

L'entreprise a su garder au fil du temps des valeurs de qualité, de service, d'innovation et de respect, mais aussi d'implication et d'ambitions partagées avec ses collaborateurs. Son atout repose sur le contact et la proximité avec les clients, lui permettant de proposer des solutions innovantes et répondants aux divers besoins des clients. Les commerciaux-terrain sont spécialisés par métier ou marché : Construction (Bâtiment, Bois, Installation), Métal et Maintenance (MM), Véhicule Léger (VL) et Poids Lourd (PL).

1.4. Service Grands Comptes

« Présent sur de nombreux marchés, Würth France a développé une approche spécifique pour ses clients Grands Comptes avec la mise en place de solutions adaptées et personnalisées aux besoins de chacun. Le service des Grands Comptes est en mesure de proposer aux clients des services à valeur ajoutée. Avec une démarche qualité, environnement et développement durable le service peut répondre au mieux aux exigences les plus strictes ».

A première vue, il s'agit d'une entité au sein de l'entreprise qui développe et instaure sa propre stratégie commerciale en fonction de sa propre force de vente. Le service est en charge des plus grands clients de l'entreprise. Pour dépendre du service Grands Comptes, les clients doivent respecter plusieurs critères. Par suite, leur entreprise doit être implantée sur le territoire national et organisée sur plusieurs sites. Un mode

d'achat et/ou de facturation centralisé est requis, ainsi qu'un minimum de C.A. annuel. Ils profitent ainsi d'un service dédié de la part de Würth France.

Un avantage tarifaire, des frais de livraison négligeables et des services privilégiés sont des exemples des atouts dont profite une entreprise associée au service Grands Comptes. Il s'agit d'un partenariat qui permet aux clients d'optimiser leurs coûts et de bien mener leurs projets.

Un interlocuteur privilégié au sein de la société Würth, le Key Account Manager (KAM), reste le principal avantage de ce partenariat. Le KAM gère son propre portefeuille de clients, répond aux différents appels d'offres et assure la négociation, la mise en place, le suivi et le bon déploiement des accords.

L'objectif principal est d'assurer une relation sur le long terme, en accompagnant l'évolution de l'entreprise cliente et de répondre à ses besoins. Il s'agit d'un référencement sur mesure qui assure une politique tarifaire adaptée, compétitive et homogène. L'intérêt pour Würth France reste de répondre aux objectifs mis en place par le groupe et d'assurer un certain minimum de C.A. et de croissance annuelle.



Fig. 2.3 Exemple de gestion proposée par le service GC

Source : Würth France

1.5. Le stage

Durant mon stage chez Würth France, j'étais rattaché à M. Rémi Gerroldt, adjoint directeur des Grands Comptes. Mes missions et mes projets étaient multiples et variés. Travaillant en collaboration avec les différents services de l'entreprise, j'ai acquis une expérience et des compétences dans les différents domaines du monde des Grands Comptes, comme la vente, le marketing, la communication, la stratégie...

Au sein de la direction Grands Comptes, mon travail portait sur l'amélioration des outils de communication, la participation aux veilles stratégiques, la création de tableaux de bords et la mise en place des outils de gestion de projets. De même, en étroite collaboration avec les International Key Account Managers (IKAM), j'ai réalisé des études de marché concernant des clients stratégiques internationaux tout en participant aux réunions de la direction.

Néanmoins, actuellement, le sujet de l'environnement et l'approche du développement durable acquièrent de l'importance et s'imposent comme des notions importantes et nécessaires dans le monde du Business to Business (B2B). Je fus responsable du projet environnemental au sein du service Grands Comptes. Ce projet était et reste d'une grande importance afin d'accompagner la transition environnementale au sein de l'entreprise et du service, de déterminer les nouveaux besoins et exigences des clients et de répondre aux appels d'offres.

2. Méthodologie

Premièrement, mon étude est basée sur des observations au sein de l'entreprise et du service Grands Comptes, permettant de recueillir quelques données. Cette période permet tout d'abord de comprendre comment l'équipe des grands comptes aborde le sujet du développement durable et permet de dessiner l'image initiale de la situation au sein du service. « *L'observation sert à recueillir un matériel d'une très grande richesse* » (Albert Cicone, *la pratique de l'observation 1998*). Or, tout travail clinique repose sur l'observation qui est fondamentale et essentielle.

Suite à l'observation, des entretiens informels avec les responsables d'équipes de chaque marché nous permettent d'identifier l'organisation, les procédures mise en place

et les difficultés auxquelles le service fait face. Or d'après *Massonat (1992)*, « *l'observation est une démarche d'élaboration d'un savoir au service de finalités multiples* ».

Ainsi, ce qui précède nous permet d'établir un questionnaire ciblé pour les Key Account Managers, qui servira à obtenir des informations supplémentaires en s'appuyant sur les réponses et les propositions de chacun. Nous recueillons ainsi les impressions de chacun des KAM par rapport à son marché et ses clients tout en explorant les démarches et les mesures proposées. Ce questionnaire servira à confirmer les constatations faites durant la phase d'observation et ensuite de déterminer les besoins des différentes parties prenantes.

Il faut préciser que le questionnaire reste anonyme pour encourager les KAM à répondre sans aucune influence ou peur. Des réponses sincères sont essentielles pour une bonne communication, pour comprendre les difficultés, pour extraire les données nécessaires pour notre étude et pour répondre à notre problématique. Cette méthode convient parfaitement aux KAM, présents toujours sur le terrain avec trop peu de temps libre, car moins contraignante qu'un entretien direct.

En outre, une démarche qualitative fondée sur des entretiens individuels auprès de responsables en entreprises clientes vient renforcer certains points développés durant le questionnaire. Ces entretiens semi-guidés (voir annexe) avec certains clients cibles proposés par les KAM confirment les observations identifiées précédemment et nous renseignent les procédures à entreprendre au niveau du service et des marchés.

3. Collecte des données

3.1. L'observation

Ayant intégré le service des grands comptes, la première méthode de collecte fut une observation participante avec une démarche implicite. Cela me permet d'avoir une image initiale de la situation me permettant de faire une première analyse de ces notions dans le cadre naturel du travail. Un premier portrait du service suivi d'entretien informel

avec les responsables de chaque marché facilite de dresser les différents axes du questionnaire.

3.2. Le questionnaire

Le questionnaire s'adresse à l'équipe des Key Account Managers présente sur le terrain et répartie sur les quatre marchés : Construction, Métal et Maintenance, Véhicule Léger et Poids Lourd. L'étude a été mise en place sur l'ensemble du territoire français et comprend l'entièreté de l'équipe KAM, soit un échantillon d'une cinquantaine de personnes qui comprend : Les « Regional Key Account Manager », les « National Key Account Manager » et finalement les « International Key Account Manager ». Afin de les encourager à nous apporter des réponses complètes et honnêtes, évitant l'influence de la hiérarchie, les résultats sont anonymes et disponibles uniquement à moi-même.

Il comprend 13 questions obligatoires et 2 optionnelles, dont 12 questions ouvertes, réparties sur 4 sections :

- Première Section : Identification du marché et positionnement des KAM par rapport au développement durable

De nos jours, le développement durable est une notion qui acquiert une importance mais qui reste peu connue ou incertaine pour la majorité de la population. Il est ainsi important de déterminer le marché respectif de chaque KAM tout en explorant leur point de vue personnel par rapport au sujet. En effet, cette section permet de comprendre la familiarité de ces concepts chez l'équipe, s'ils connaissent et comprennent le sujet et le degré d'importance qu'ils lui accordent. De même, puisqu'il s'agit de marchés différents, il est intéressant d'identifier les opportunités et les défis et d'analyser leur degré de similarité entre les quatre marchés.

- Deuxième Section : Positionnement des clients par rapport au développement durable

Malgré l'intérêt que le sujet suscite auprès du public et les avantages qui ont été discutés et développés au fil des ans, nous ne pouvons pas nous attendre à ce que toutes les entreprises aient le même niveau d'application en ce qui concerne le développement

durable, et ceci pour une multitude de raisons. Cela peut être dû à la sophistication du sujet dans certains cas, ou simplement lié à un manque de volonté de la part des individus ou de la société. Il était alors important d'identifier dans quelle mesure ces notions étaient considérées ou respectées par marché, les mesures prises par les différents clients et quelles étaient les pistes qui nous aident à comprendre comment le développement durable est appliqué chez le client.

- Troisième Section : Positionnement de Würth France par rapport au développement durable

Cette section fait le lien entre Würth France et le développement durable. Il est nécessaire d'identifier si Würth répond ou réagit à ces nouvelles exigences, comment elle le fait et pourquoi, selon les KAM. En outre, il est judicieux de déterminer les pistes explorées sur le terrain, qui permettraient à Würth de se positionner comme un leader et un acteur principal du marché en matière de développement durable en se structurant comme un partenaire durable pour ces clients.

- Quatrième Section : Questions supplémentaires pour les KAM

Cette dernière section est non obligatoire mais permet aux KAM d'apporter des informations supplémentaires qu'ils jugent appropriées et utiles pour les encourager à partager leurs opinions et leurs réflexions. Il s'agit d'explorer comment ils imaginent l'évolution de leur secteur en matière de développement durable, et d'obtenir des idées ou des remarques sur le sujet.

Afin d'exprimer l'importance de ce questionnaire et de mieux préparer l'équipe, une annonce a été faite le lundi 31 mai pour expliquer le sujet et l'objectif de l'étude et rappeler que les réponses seront anonymes.

Après avoir recueilli toutes les réponses, une synthèse a été préparée et présentée à la direction et aux responsables de chaque marché lors de la réunion mensuelle de juin. Suite à cette réunion, les responsables ont été rencontrés individuellement pour évaluer l'importance des informations recueillies, ce qu'ils en pensaient et comment ces informations pouvaient être utiles à leurs équipes. Il a également été décidé que des clients importants et clés de chaque secteur seront identifiés et que je tenterais de les

interviewer afin d'obtenir des connaissances plus précieuses et nécessaires qui viendraient compléter celles dont nous disposons déjà.

3.3. L'entretien

L'entretien réalisé est semi-directif. Son but est la collecte de réponses en se basant sur des questions définies, mais tout en laissant la possibilité de laisser l'entretien s'orienter autour des réponses de l'audité. Nous allons donc partir de l'observation des faits narrés par l'audité pour essayer de trouver des correspondances avec le cadre de cette étude. Le guide d'entretien est un outil qu'il faut utiliser pour mener à bien son entretien. Être un recueil de questions et les suivre analytiquement n'est pas son objectif.

L'entretien est organisé selon 5 segments dont chacun comprend une multitude de questions et sous-questions ouvertes. Deux segments, l'introduction et la conclusion serviront comme rappel du sujet, de l'objectif de cette étude et comme remerciement ainsi qu'obtenir un descriptif de la personne interviewée.

- Deuxième segment : Centrage

Cette partie explore la façon du client d'aborder le développement durable en termes de management et de stratégie. L'audité pourra identifier les piliers du développement durable et présenter les premiers axes de leur plan ou politique s'il le souhaite.

- Troisième segment : Approfondissement

Pour bien identifier les besoins des clients et pour se positionner d'une manière à bien répondre aux demandes, il est nécessaire de discerner les principaux démarches et objectifs de la structure concernant le développement durable, leur manière d'aborder la durabilité dans leurs projets et leurs décisions et les principaux obstacles, leviers et acteurs qui influencent sa mise en œuvre. La performance et l'évaluation de cette dernière restent des points considérables pour mieux juger l'impact et l'effet de ces démarches. Tout de même, il est crucial de reconnaître leur opinion de Würth France à ce sujet et de jauger comment mieux se structurer en tant que partenaire durable et quels outils ou services peuvent être utiles aux clients actuels ou futurs prospects.

- Quatrième segment : Suivi

Cette dernière partie apporte des informations et des documents supplémentaires sur l'évolution du secteur d'activité en question.

Enfin, la méthodologie de cette étude est organisée selon plusieurs étapes. La première consiste à observer les interactions au sein du département ainsi qu'à participer activement aux différentes réunions. Il était essentiel de s'immerger dans la situation réelle de la transition et de l'adoption active du développement durable. Les rencontres informelles avec les responsables des marchés ont été complémentaires à cette étape et essentielles pour la suivante. L'étape suivante consiste en une étude quantitative, fondée sur le questionnaire afin de déterminer la situation réelle du terrain, les défis ainsi que les opportunités qui se présentent. Cette étude quantitative est soutenue à la fin par quelques entretiens guidés avec des clients sélectionnés. En somme, cette méthodologie permettrait de déterminer les axes majeurs permettant d'identifier les besoins des clients en fonction du secteur ou du marché dans lequel ils se trouvent et la manière d'y répondre.

III. RESULTATS

1. Analyse des données

1.1. Observations au sein du service Grands Comptes

En tant que nouvel arrivant a service Grands Comptes, un peu plus d'un mois était suffisant pour relever quelques observations utiles à mon travail.

L'environnement, un centre d'intérêt pour Würth France

Le sujet du développement durable porte une importance au sein de la société. Plusieurs projets sont mis en place à plusieurs échelles locales, régionales et nationales. Au siège social, une équipe est dirigée par Monsieur Alexis Laperdix, responsable hygiène, sécurité et environnement, qui s'occupe du projet « empreinte carbone » au niveau de l'entreprise en général. Un point remarquable est le fait que Würth France est déterminée d'avoir une position anticipatrice par rapport au marché à ce niveau.

Malgré l'importance du service Grands Comptes, son chiffre d'affaire considérable et son taux de croissance annuel croissant, nous remarquons qu'aucun individu ou équipe n'est en charge du développement durable au sein du service. Les responsabilités se partagent entre le directeur, le directeur adjoint, les responsables des marchés ainsi que certains IKAM et KAM. Même si la volonté d'adopter une démarche environnementale de développement durable est présente, les priorités ne sont pas les mêmes et il existe différents points de vue et opinions sur la démarche à suivre.

Un sujet commun qui fait l'unanimité est l'exigence toujours croissante du marché et des clients en matière de développement durable, de sécurité sur les chantiers et de RSE dans les locaux des entreprises. Les exigences des appels d'offres sont de plus en plus strictes, et pour une entreprise qui a l'ambition de rester leader sur le marché, il est de plus en plus difficile de répondre à ces exigences. En conséquence, de nombreux appels d'offres, sur le marché de la construction par exemple, comportaient des exigences auxquelles il était impossible de répondre ou de satisfaire et ont été perdus. Certaines des exigences des clients majors impliquaient des informations détaillées sur les produits, les services et les matériaux utilisés dans le processus de production ainsi que des plans de

progrès en matière de durabilité avec des objectifs à atteindre au cours des années du contrat.

Néanmoins, bien que le sujet en question soit d'une importance cruciale et puisse bénéficier à tous, l'absence d'un spécialiste ou d'une personne compétente en charge de ce sujet au service des Grands Comptes est désavantageuse. Les responsables et les KAM ont déjà beaucoup à faire, surtout après le contexte critique de l'année écoulée 2020 : Covid et du mois d'avril 2021 : Incident technique.

1.2. Résultats du questionnaire

1.2.1. Caractéristique de l'échantillon

Mon enquête a porté sur les Key Account Managers du service Grands Comptes, leurs relations avec les clients et leurs expériences ainsi que leurs opinions ; tout en prenant en compte le marché ou le secteur des personnes interrogées. Sur la totalité des membres (une cinquantaine) que composent l'équipe, aux alentours de 25% n'ont pas répondu (en vacances ou absents pour des raisons diverses). Alors, notre échantillon consiste de 36 personnes réparties sur les quatre marchés (pour rappel : Construction, Métal et Maintenance, Véhicule Léger et Poids Lourd).

1) Quel est votre marché ?

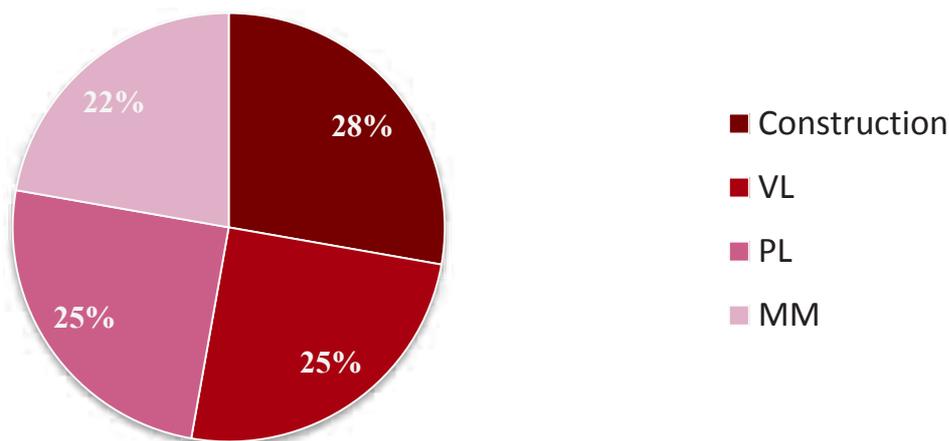


Fig. 3.1 Répartition des KAM par marché

Source : Joe Kazan

Parmi ceux qui ont répondu, 28% appartiennent au marché de la construction. 22% des répondants travaillent dans le marché MM et les 50% qui restent sont répartis également entre le VL et le PL. Il est à noter que l'équipe du MM a un effectif moins

2) En tant que KAM, est-ce que les notions de développement durable, de sécurité et de Responsabilité Sociétale des Entreprises vous est-elle familières ? (5=Familières ; 1=Pas du tout familières)

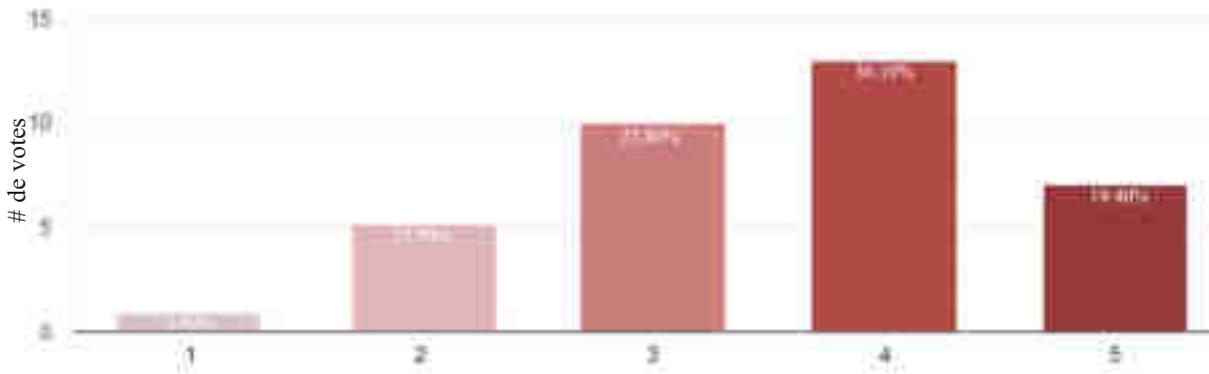


Fig. 3.2 Familiarité des notions pour les KAM participants

Source : Joe Kazan

D'un premier point de vue, il paraît que les notions de développement durable, de sécurité et de RSE sont assez familières pour les KAM, avec une moyenne de 3.5/5. 60% des sondés ont une familiarité au-dessus de la moyenne et nous pouvons considérer qu'il y a donc un enjeu très important dans l'efficacité de la maîtrise de ces notions. C'est un indice qu'un nombre considérable de KAM sont soit intéressés par le sujet de la durabilité, soit ont pas mal d'interaction avec les clients à ce sujet. Toutefois, si nous analysons ces chiffres par marché, nous remarquons que les moyennes varient d'une équipe à une autre. Les résultats par ordre croissant sont les suivants : Construction (4.1/5), MM (4/5), PL (3.85/5) et VL (3.62/5). Une moyenne élevée dans les domaines de la construction et du métal-maintenance semble normale, vu qu'il s'agit d'entreprises nationales et internationales qui ont intégré la notion de développement durable dans leurs activités. Mais ce qui semble étrange est la moyenne du marché du VL, malgré la présence d'organisation (Autoéco) et de charte (Charteco) régularisant le marché incluant les entreprises clientes et Würth France.

7) Est-ce que les notions de développement durable, de sécurité et de RSE sont-elles présentes chez vos clients ? (5=Importantes ; 1=Absentes)

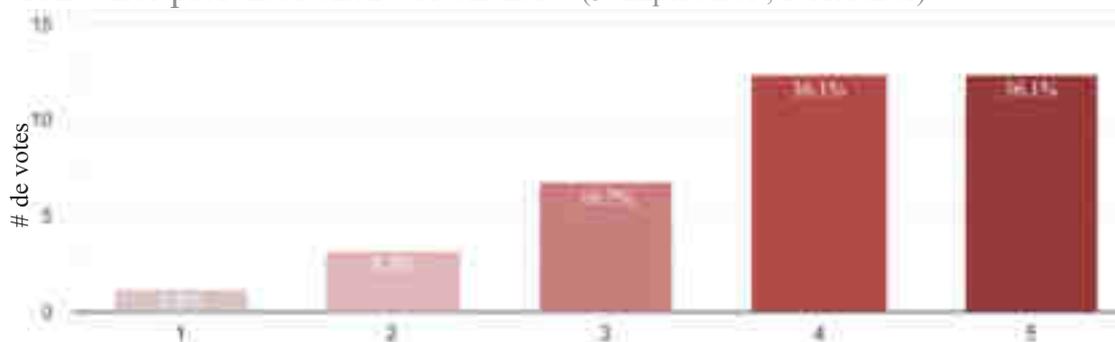


Fig. 3.4 Présence des notions chez les clients selon les participants

Source : Joe Kazan

Pour mieux présenter les besoins des clients en DD la partie suivante est organisée par marché.

i. Construction

Les demandes sont multiples et tiennent à mettre en valeur la communication ainsi que l'amélioration de l'impact des activités, des produits et des services sur l'environnement et l'homme. Les clients cherchent à savoir les actions mises en place par Würth France dans le cadre de sa politique DD et RSE. Des attentes des responsables RSE et QSE sont exprimées sur les engagements de Würth sur les sujets de la gestion des déchets, des emballages, des démarches éco responsables, l'empreinte carbone, des produits gamme bio et non toxiques... Des FDES³⁷ sont requises dans « *le but d'informer l'utilisateur de l'impact environnemental et sanitaire du produit analysé. La FDES ne concerne que les produits de construction et est calculée à partir de l'analyse de l'ensemble du cycle de vie du produit* ». En outre, il est pressant d'améliorer les résultats des plateformes d'évaluation des performances comme EcoVadis³⁸ qui « *facilite la gestion responsable des partenaires amont et aval par le partage et le suivi des performances RSE avec toutes les parties prenantes impliquées dans les chaînes de valeur* ».

³⁷ Fiche de Déclaration Environnementale et Sanitaire

³⁸ Plateforme de classement pour évaluer la responsabilité sociale des entreprises et les achats durables

ii. Métal-Maintenance

Similairement au marché de la construction, les clients insistent sur la position de Würth France concernant le sujet et les plans de développement durable mis en place. Il est important d'assurer des emballages adaptés, un traitement avancé des déchets et des produits réparables et réutilisables pour limiter l'empreinte carbone des produits vendus. Une amélioration des résultats EcoVadis (Gold et platinum) est de même exigée. Finalement, le développement d'une gamme Refillomat de produits NSF³⁹ est nécessaire pour répondre à une demande croissante dans le marché.

iii. Véhicule Léger

Les constructeurs et les distributeurs de VL sont toujours à la recherche de produits et de services qui correspondent à leur stratégie environnementale. Ils s'intéressent aux solutions pour le bien-être et la santé des employés ainsi que des utilisateurs. Par la participation des fournisseurs et des clients à Charteco, l'accent est mis sur l'éco responsabilité par l'optimisation du recyclage, le respect des réglementations gouvernementales et l'utilisation de produits chimiques moins polluants tout en accompagnant les clients et surtout les concessionnaires à atteindre leurs objectifs.

iv. Poids Lourd

Similairement au marché du VL, les clients du PL accordent également une grande importance aux produits verts et recyclables, ainsi qu'à la réduction des entrants chimiques pour préserver le sol. En atelier, puisque la plupart du travail se fait en hauteur, plusieurs normes ISO et certifications sont requises, concernant la sécurité de ces ateliers, le port des équipements de protection individuelle (EPI) et la gestion des déchets. Pour assurer ceci, la signature de pacte de sécurité (Certification MASE) est demandée. Par ailleurs, la gestion des stocks est assez importante dans le but d'optimiser au maximum le total cost of ownership (TCO⁴⁰) des produits.

³⁹ Certification pour les équipements alimentaires

⁴⁰ Méthode de calcul qui permet de déterminer le coût global d'un produit ou d'un service tout au long de son cycle de vie. Cette méthode combine les coûts directs et indirects.

Généralement, des similitudes au niveau des quatre marchés sont facilement identifiées. Premièrement, une amélioration de la communication sur le positionnement et l'engagement de Würth France est recherchée. Une assistance à travers un partenariat pour aider les clients à atteindre leurs objectifs et respecter les réglementations gouvernementales est un plus. Finalement, assurer et proposer de nouveaux produits et solutions éco responsables est devenu la norme.

Nous nous retrouvons ainsi dans une position où il est primordial de comprendre les défis et les opportunités à venir.

1.2.4. Les défis et les opportunités

Dans un marché compétitif et en développement, de multiples défis et opportunités se présentent. Un enjeu majeur est de se démarquer de la concurrence avec un engagement envers les normes, les clients et les produits dont l'empreinte carbone sera plus faible. Il est intéressant d'adopter une stratégie bas carbone ambitieuse et d'assurer de bons résultats sur les évaluations de performance et de nouvelles certifications. Pour ceci, il est primordial de sensibiliser au recyclage, de réduire les consommations d'énergie et d'offrir des services adaptés.

Dans d'autres cas, il faut éviter d'être uniquement réactif surtout en ce qui concerne la mutation des habitudes d'achats, l'entretien des bâtiments et des véhicules et la transition vers des systèmes de construction et de propulsion (électrique, hybride...) plus écologiques. Dans le cas des voitures électriques, il reste à déterminer comment gérer le recyclage des batteries, et si ces dernières sont vraiment bien adaptées pour le développement durable.

En outre, renforcer le rôle de partenaire permet d'accompagner les clients qui se sont engagés au DD et qui ont besoin des fournisseurs pour atteindre les objectifs. Un défi qui pourrait se présenter est le fait que la stratégie de Würth France peut différer à certains moments de celle de Würth Group.

1.2.5. Les mesures

Selon les KAM, pour rester en tête de la concurrence et devenir leader sur ce domaine, il faut faire du commerce responsable et devenir une référence sur ces sujets. Donc il faut établir contact et implanter ces notions auprès des interlocuteurs qui ne les intègrent pas suffisamment dans leur business. Une démarche d'anticipation consiste à mettre en place une cellule de personnes consacrée au sujet du DD et d'établir des veilles stratégiques et travailler avec l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et des organisations comme le Conseil National des Professions de l'Automobile (CNPA), etc.

Il faut anticiper et proposer des solutions, produits et services permettant aux clients de réaliser des économies de consommation tout en maintenant une adaptabilité pour se mettre au niveau des exigences et normes législatives. Ce partenariat assure aux clients un accompagnement par des professionnels pour déterminer les besoins dans leurs projets et démarches avec des services et des produits adaptés.

Cependant, la communication reste un sujet dont le rôle est crucial pour l'entreprise. Elle assure une certaine transparence sur les actions durables et RSE de Würth France et valorise notre rôle dans les échanges et les collaborations avec les clients. Des formations continues pour les KAM couplées avec des suivis continus signifient une sensibilisation par rapport à ces notions et valorise le positionnement en tant que fournisseur conseiller.

Même si le questionnaire a permis d'identifier un grand nombre d'opportunités et d'obstacles à venir, ainsi que des demandes et des mesures communes, un certain mystère demeure. Il n'y a pas de solutions tangibles qui tracent une ligne claire à suivre et il y aura toujours un certain besoin d'adaptation lié à la progression de ces notions.

1.3. Le corollaire des entretiens

En dépit des propositions valables des KAM, il reste toujours une incertitude pour le futur. Suite au questionnaire, plusieurs clients cibles ont été identifiés pour des entretiens. Hélas, pour des raisons et des circonstances imprévisibles, seulement deux entretiens sont à inclure dans notre étude.

1.3.1. Volkswagen Group France

Cet entretien n'a été possible que grâce à l'engagement de Monsieur Christian Chapuy, responsable VL, au sujet du développement durable. J'ai contacté Monsieur Christian Kazandjian, chef du groupe environnement et énergies alternatives chez VGF.

Aujourd'hui, les entreprises du VL et du PL consacrent beaucoup de ressources à la réutilisation des composants. De multiples projets et réglementations ont été mis en place pour faciliter la récupération des vieilles voitures et encourager leur recyclage. La plupart des composants sont retirés des voitures, testés, réparés et revendus. Il s'agit « *d'une façon de garder la pièce dans l'économie circulaire* » (entretien). Chez VGF, tout un système a été mis en place depuis des années pour faciliter et organiser la gestion des déchets, ce qui n'est pas une tâche simple. Ainsi, tout type d'investissement dans des produits ou des services doit être en faveur de ce système et l'une de ses exigences serait sa valeur ajoutée.

Selon Monsieur Kazandjian, la prochaine étape du développement durable n'est pas claire. Aujourd'hui, beaucoup de gens parlent des voitures électriques et des batteries et de la façon dont elles ouvrent la voie à un avenir meilleur qui résout de nombreux problèmes visés par le développement durable. Compte tenu de la rapidité des avancées technologiques, il n'y a pas assez de ressources et de recherches disponibles immédiatement pour mesurer l'impact de ces nouvelles technologies à long terme en matière de recyclage et d'impact environnemental et sociétal. M. Kazandjian évoque les inconvénients de la voiture électrique et explique que ce qui est considéré comme durable aujourd'hui peut être obsolète dans quelques années et remplacé par une nouvelle solution durable. Cela prouve que les marées peuvent facilement changer en faveur de nouveaux systèmes et solutions, mais cela rend le travail du développement durable plus difficile, surtout quand il y a beaucoup de changements et pas d'axes constants.

Par suite, l'origine des matières et des produits est d'une grande importance, surtout pour les entreprises internationales. Même si les pays européens adoptent des législations pro environnementales, cela n'est pas le cas pour beaucoup d'autres pays fournisseurs de matières premières essentielles pour ces produits dits durables. Ainsi les mesures prises pour le DD en Europe semblent dérisoires par rapport à ce qui se passe à

l'autre bout du monde. Par exemple, la manufacture des batteries dépend du cobalt et du lithium qui sont majoritairement en provenance de la Chine, un pays qui n'est pas transparent sur les mesures de développement durable et de respect de l'environnement.

Le groupe est favorable à des initiatives qui encouragent les entreprises et les concessionnaires à respecter l'environnement en leur offrant des primes et des bénéfices (le cas d'Autoéco et de Chartéco), au lieu de se contenter de tactiques alarmistes et d'amendes à payer pour enforcer la loi sans vraiment montrer l'objectif de la protection de l'environnement.

Finalement, pour Monsieur Kazandjian et VGF, « *Würth France propose toujours des solutions innovantes* ». Ils sont impressionnés par les solutions et les services proposés par Würth France, comme les sprays rechargeables (Refillomat) et les stations de dégraissage utilisant des produits biodégradables. « *Une des plus grandes forces de Würth France est son équipe du terrain* » les KAM du service Grands Comptes. La présence régulière de l'équipe qui se charge de passer la bonne parole et les bons conseils est un atout pour chaque entreprise souhaitant un partenariat pour atteindre leurs objectifs de développement durable.

1.3.2. INVEHO

Pour INVEHO, une entreprise qui maîtrise plusieurs secteurs d'activités dont la construction et la maintenance, des objectifs durables sont une nécessité de nos jours.

L'entreprise est toujours à la recherche de nouveaux services qui assurent une bonne organisation de leurs stocks et par suite une gestion avantageuse des déchets. Ils accordent beaucoup d'importance au recyclage et aux solutions de tri et de traitement des déchets. D'actualité trier et recycler est un défi plus que jamais avec les nouvelles exigences et législations gouvernementales et internationales. Cependant, il paraît difficile d'intégrer de nouveaux systèmes comme les sprays rechargeables et recyclables du fait que les employés ne sont pas intéressés par de nouveaux services, malgré leurs avantages et leurs simplicités, du fait qu'ils sont habitués au système actuel. Cette situation démontre l'importance de la formation et comment une entreprise peut facilement positionner ses produits et les pousser sur le marché par le simple fait

d'encourager la démonstration et l'enseignement. Pour rester leader, il faut se positionner en tant que fournisseur conseiller et non pas uniquement comme vendeur de produits et services.

1.4. Synthèse

Tout au long de cette méthodologie, plusieurs axes d'améliorations sont identifiés et proposés. Chaque axe explore une situation ou un problème essentiel pour comprendre les enjeux du développement durable. Ces enjeux sont nombreux, et bien que le sujet suscite beaucoup d'intérêt, beaucoup de points demeurent inconnues et indéfinies.

Il semble nécessaire de créer une équipe au sein du service Grands Comptes qui traite des sujets dont le développement durable, assurant des études spécifiques et nécessaires pour l'équipe des KAM sur la transition environnementale en cours. Ces experts favorisent une communication cruciale entre les différentes parties prenantes internes et externes. Des formations continues sont requises afin de rester à jour dans un monde en constante évolution. Ceci permet à l'entreprise de mieux se positionner en tant que fournisseur conseiller qui accompagne les clients pour atteindre leurs objectifs en leur proposant de nouveaux outils et services. Il s'agit d'une économie sociale et solidaire qui assure la participation des salariés dans les décisions de protection et de respect de l'environnement.

2. Diagnostique stratégique

2.1. Les enjeux externes : PESTEL

2.1.1. Politique et environnemental

Dans le contexte du développement durable, les gouvernements mobilisent des moyens pour le soutien et l'intégration du DD. Nous remarquons une politique nationale et européenne qui vise à développer les énergies renouvelables.

Réduire l'impact carbone des sites, favoriser l'utilisation des emballages durables, l'éco-conception, le tri ou encore la collecte et le recyclage, accélérer le développement d'un transport et d'une chaîne logistique durables, lutter contre le gaspillage alimentaire...

sont autant de défis à relever par les entreprises qui prennent le virage d'un commerce plus vert.

La loi sur la transition énergétique du 18 août 2015 contient une série d'articles destinés à « *lutter contre les gaspillages et promouvoir l'économie circulaire, de la conception des produits à leur recyclage* ». Cette loi fixe notamment comme objectif de « valoriser sous forme de matière 70 % des déchets du secteur du bâtiment et des travaux publics en 2020 contre 45% à ce jour », par le recyclage, réemploi ou remblaiement.

En parallèle, en décembre 2015, la Commission européenne a adopté un nouveau paquet de mesures en faveur de l'économie circulaire, visant en particulier à favoriser l'éco-conception des produits, à réviser la législation sur les déchets ou encore à élaborer des normes de qualité applicables.

Présenté le 10 juillet 2019 en Conseil des ministres, le projet de loi anti-gaspillage pour une économie circulaire a été adopté par le Sénat le 27 septembre 2019 dans le cadre de la procédure accélérée, puis le texte a été définitivement adopté le 21 janvier 2020 par l'Assemblée nationale et le 30 janvier 2020 par le Sénat.

2.1.2. Social

Depuis 2015, on constate que les modèles économiques se colorent en vert mais que parallèlement, l'opinion des citoyens change comme en témoigne la récente vague verte aux élections municipales 2020.

La sensibilité des plus jeunes au tri sélectif dès le plus jeune âge, la surmédiasation des catastrophes naturelles liées au réchauffement climatique et les campagnes de publicité régulières influencent les mentalités. Le consommateur est désormais très attentif au respect environnemental des marques qu'il décide de consommer.

2.1.3. Législatif

La protection des individus contre les accidents fait l'objet de nombreux textes légaux qui sont nécessairement complétés par des prescriptions et des actions de mise en conformité exécutées généralement par la maintenance. Les établissements recevant du

public sont notamment soumis à des dispositions légales entraînant l'installation d'équipements de sécurité dont l'entretien doit être assuré et garanti. La maintenance s'oriente de plus en plus vers des organisations répondant à des fonctionnements.

En synthèse, l'analyse PESTEL nous montre que l'évolution du marché du B2B est fortement liée aux réglementations et aux législations qui sont mises en place par le gouvernement. Les entreprises sont à la recherche de nouvelles solutions et services pour répondre à ces nouvelles exigences, pour améliorer leur image auprès des clients et de la population.

2.2. L'environnement concurrentiel

Würth France reste le leader du marché de l'outillage pour les professionnels en France, malgré l'existence d'une hyper concurrence dans le domaine qui s'accroît depuis le début du XXI^e siècle. En effet les entreprises clientes sont de plus en plus sensibles à la qualité et la tarification des produits.

Dans ce monde concurrentiel, Würth présente une multitude de produits sans se spécialiser. Ce géant du marché est qualifié de généraliste. Il a fidélisé sa clientèle au cours des années en proposant une grande gamme de produits depuis son lancement. Ceci ouvre une brèche dans le marché permettant à des sociétés comme HILTI de présenter des produits spécifiques et spécialisés proposant une qualité équivalente.

Les sociétés qui peuvent cibler la même clientèle et qui proposent le même modèle de vente que Würth France sont nombreuses :

- Berner : Principal concurrent possédant le même business model. En effet, M. BERNER était un employé de la compagnie Würth.
- Förch : Principal concurrent sur l'outillage pour professionnel.
- Hilti : Leader du marché de l'électroportatif pour professionnel.
- Facom : Principal concurrent sur l'outillage pour professionnel.
- Descours & Cabaud : Grossiste en quincaillerie
- Manitou : Grossiste en quincaillerie spécialisé dans l'e-commerce.

- Amazon : se lance dans la fourniture pour professionnel, via sa plateforme « Amazon Business ». Futur principal concurrent de l'entreprise.

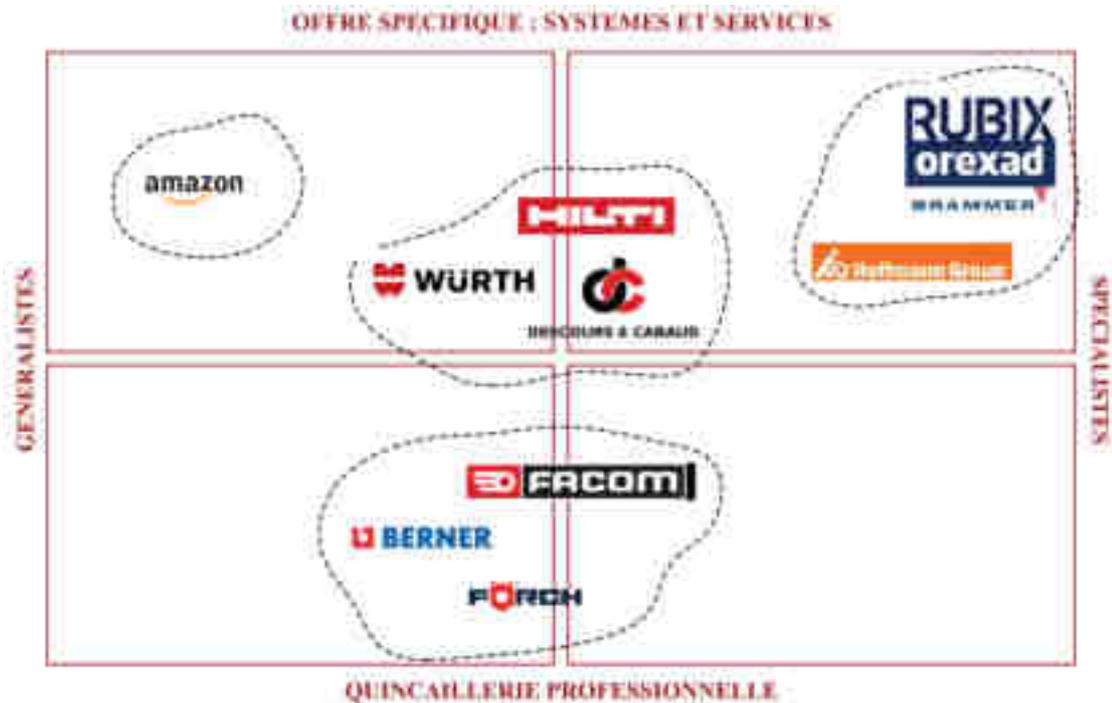


Fig. 3.5 Cartographie stratégique de Würth France et de ses concurrents

Sources : Joe Kazan / Plan MKT Maintenance NM 2022-2025

2.3. Bilan interne

2.3.1. Politique environnemental et RSE

Depuis plusieurs années, Würth France est engagée dans une démarche de diminution des impacts carbone en proposant des améliorations performantes pour lutter contre ce phénomène. Des actions sont réalisées pour baisser les émissions de gaz à effet de serre (GES) émises par les activités comme de nombreux investissements dans la logistique et les moyens de transports. Cela se traduit par exemple par une politique engagée de tri des déchets en favorisant le réemploi ou la valorisation énergétique au profit de l'enfouissement. La réduction des consommations des bâtiments est également au cœur des actions pour diminuer son impact. En 2020, Würth France a établi une

nouvelle politique en lien avec sa démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Des actions sont planifiées dans plusieurs domaines de la RSE : les achats responsables, le climat, l'environnement, la biodiversité, l'éthique, et la responsabilité sociale.

2.3.2. Image de l'entreprise

En tant qu'entreprise allemande créée il y a 75 ans, Würth France bénéficie d'une image de marque qualitative et sérieuse auprès des clients. Des études ont permis de mettre en valeur un degré de notoriété important au niveau des professionnels et la qualité est le premier critère qu'évoque la marque Würth. Fort de cela il est intéressant d'appuyer et d'enrichir cette perception pour la mettre au profit du DD dans la mesure où un produit solide dure plus longtemps donc moins de gaspillage au final et donc des économies sur le long terme.

2.3.3. Avantage concurrentiel à long terme

Les services et les solutions que proposent Würth France sur le marché sont de grande valeur, étant que les consommateurs sont satisfaits et la clientèle est fidèle. Certains produits sont rares et inimitables et ne peuvent pas être comparés à ceux des concurrents du point de vue qualité et innovation. Malgré une concurrence importante sur le marché, il est difficile pour de nouveaux concurrents d'arriver vu l'importance des investissements et des franchises nécessaires pour s'intégrer au marché. De même, l'entreprise propose des services originaux et adaptés qui sont développés par Würth France spécifiquement pour le marché. Finalement, le groupe est bien organisé au niveau national et international permettant une bonne gestion de ses activités.

2.4. Analyse SWOT

L'analyse des enjeux externes et internes permet de placer l'entreprise dans son environnement et dans son contexte concurrentiel. Il est ainsi possible d'analyser les facteurs internes de l'entreprise qui présentent des forces et des faiblesses. Il faut de même déterminer les éléments qui présentent des opportunités pour sa croissance ou qui sont des menaces. Le diagramme SWOT permet d'interpréter l'analyse précédente.



Fig. 3.6 Analyse SWOT de Würth France

Sources : Joe Kazan

CONCLUSION

Le développement durable, comme tout concept a sa spécificité. Il a connu différentes phases de progrès façonnées par son importance dans le contexte mondial actuel. Le DD est devenu une nécessité. Les conférences mondiales depuis les années 70s du XX^e siècle, les réglementations législatives des gouvernements ainsi que l'apparition de nouvelles notions de RSE et de parties prenantes ont influencé la genèse et le développement de ces nouvelles notions environnementales et sociétales.

Plusieurs enjeux sociaux, économiques et environnementaux ont donné naissance à des mesures diverses. Les demandes sont différenciées entre un marché et un autre. Ces derniers se sont développés suivant des logiques en conformité avec le monde du B2B. Initialement, l'entreprise s'est formée autour de l'idée de gains et de profits. De nos jours, un progrès au niveau du concept environnemental et sociétal a transformé l'objectif des entreprises. Néanmoins elles conservent leur caractère économique. Cette transition s'installe pour des raisons multiples : la préservation de l'environnement, la gestion des déchets, le respect de la société, la sécurité des employés... Ceci continue jusqu'à nos jours et est visible par l'adoption de nouveaux services et produits qui répondent aux besoins de chaque entreprise. Elles mettent en place des décisions et des stratégies environnementales, en faveur des actionnaires, des employés, de l'environnement et de la société. La communication et la formation sont des piliers cruciaux de cette transition. Malgré tout, ces notions de développement durable, de responsabilité sociétale de l'entreprise et de parties prenantes restent imprécises et floues dans notre monde et ses continuelles innovations technologiques. Ainsi Würth France, s'intéresse à cette transition environnementale et aux enjeux qu'elle apporte au monde du B2B. Il est important d'identifier et de cartographier les besoins des clients actuels et futurs pour mieux répondre à leurs besoins.

Dans notre étude, nous assistons à une mutation et à une reconfiguration de la cartographie économique et environnementale des entreprises du monde du B2B. La transformation est surtout socio-environnementale. Il est évident que chez Würth France, les différents enjeux développés durant notre étude ont abouti à une transformation des priorités et à une reconfiguration économique. Elles sont à l'origine de possibles

nouveaux défis économiques et environnementaux. Nous passons à une société consciente où se concrétise l'influence des investissements, des décisions, des régulations et des politiques gouvernementales de plus en plus importantes. Ceci expliquerait en partie l'importance de cette transition environnementale qui gagne du terrain chaque jour et son impact sur notre société.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Association congrès des notaires de France, ed. *Développement durable: un défi pour le droit*. Paris, France: Association congrès des notaires de France : Crédit agricole, 2008.
- Baudin, Mathieu. *Le développement durable, nouvelle idéologie du XXIe siècle?*. Editions L'Harmattan, 2009.
- Commission Européenne, *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, 2011.
- Delchet-Cochet, Karen, and Loussaief, Leila, *La RSE dans les relations clients-fournisseurs en B to B, Entre discours et réalité des pratiques*, 2017.
- Elliott, Jennifer A. *An Introduction to Sustainable Development*. Fourth Edition. Routledge Perspectives on Development. London ; New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2013.
- Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy. Boston: Pitman, 1984.
- International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, United Nations Environment Programme, World Wildlife Fund, Food and Agriculture Organization of the United Nations, and Unesco, eds. *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*. Gland, Switzerland: IUCN, 1980.
- Jokela, Päivi, and Aino Halinen. *Sustainability in B2B Relationships – Focusing on Economically Responsible Actions*, n.d., 2015.
- Lazzeri, Yvette, and Emmanuelle Moustier. *Le développement durable: du concept à la mesure*. Emploi, industrie et territoire. Paris: L'Harmattan, 2008.
- Mercier, Samuel. *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, n.d.
- Sachs, Jeffrey, and Ki-mun Pan. *The Age of Sustainable Development*, n.d., 565.

- Widloecher, Patrick, Isabelle Querne, and an O'Reilly Media Company Safari. *Le guide du développement durable en entreprise*, 2011.

ARTICLES DE PRESSE

- Buiatti, Muriel. *Contribuer au développement durable, cet incontournable pour l'entreprise* », *La Jaune et la Rouge*, 36-38.
- Dontenwill, Emmanuelle. « *Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ?* » *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, no. 211–212 (Avril 2005): 85–96.
- Casademont, Marie-Louise. « *Des référentiels pour la mise en œuvre du DD* », *La Jaune et la Rouge*, 32-35.
- Friedman, Milton. « *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.* » In *Corporate Ethics and Corporate Governance*, edited by Walther Ch Zimmerli, Markus Holzinger, and Klaus Richter, 173–78. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Donovan, Finn. *Our Uncertain Future: Can Good Planning Create Sustainable Communities?*. Champaign-Urbana: University of Illinois., 2009.
- Institut national de la statistique et des études économiques (France). *Tableaux de l'économie française*, 2020.

ARTICLES PUBLIÉS SUR INTERNET

- « *Agissons pour un monde plus durable et solidaire. Les acteurs français s'engagent pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable - Feuille de route de la France pour l'Agenda 2030* », 20 Septembre 2019
- « *Résolution adoptée par l'Assemblée générale* », 25 Septembre 2015
- Kurtas, Susan. « *Research Guides: UN Documentation: Environment: Major Conferences and Reports.* ». Research guide. United Nations. Dag Hammarskjöld Library.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE – Key Account Managers

Dans le cadre de mon M2 à l'école de management de Strasbourg et de mon stage chez Würth, nous réalisons une étude sur la transition environnementale dans le domaine du B2B.

L'objectif du mémoire est de définir la cartographie des besoins des clients (grands comptes) chez Würth, comment les reconnaître et d'identifier les tendances environnementales et économiques du marché B2B et des entreprises de demain.

La rédaction d'un mémoire nécessitant la validation des textes théoriques par un questionnaire, nous avons jugé pertinent d'échanger avec vous à ce sujet.

Vous avez ainsi la possibilité de partager votre expérience et votre opinion avec nous, afin que nous puissions vous aider par la suite.

Pour cela rien de plus simple en répondant via le google form ci-après à un questionnaire :

Votre opinion

1. Votre Marché *

Mark only one oval.

- PL
- VC
- Construction
- MM
- Other _____

2. En tant que KAM, est-ce que les notions de développement durable, de sécurité et de Responsabilité Sociétale des Entreprises vous est-elle familières ? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Fas du tout	<input type="radio"/>	Familieres				

3. Décrivez ce que ces notions évoquent en vous : *

4. Quels sont les demandes auxquels vous faites face quotidiennement dans le cadre de ces notions ? *

5. Est-ce que le sujet de l'environnement est important pour vous ? Pourquoi ? *

6. Quels sont les principaux défis et/ou opportunités du développement durable sur votre marché? *

Les clients

7. Est-ce que les notions de développement durable, de sécurité et de RSE sont-elles présentes chez vos clients? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Absentes	<input type="radio"/>	Présentes				

8. Comment faut-il appréhender les nouvelles exigences/normes de développement durable et de sécurité chez vos clients? *

9. Quelles sont les mesures de développement durable, de sécurité et de RSE mises en place par vos clients? *

10. Comment intègrent-ils le développement durable dans la stratégie de l'entreprise? *

Würth

11. A votre avis, est-ce que Würth répond aux nouvelles exigences du développement durable, de sécurité et de RSE? Pourquoi ? *

12. Comment Würth pourrait se structurer en tant que partenaire durable ? *

13. Selon vous, quels sont les axes d'amélioration qu'on peut mettre en place pour devenir un acteur fort dans le développement durable, la sécurité et la RSE ? *

Questions Bonus

14. Comment voyez-vous l'évolution de votre secteur d'activité ?

15. Auriez-vous des idées sur le sujet que nous pourrions mettre en place de manière générale ? Sur votre marché en particulier ?

16. Remarques:

QUESTIONNAIRE – Synthèse

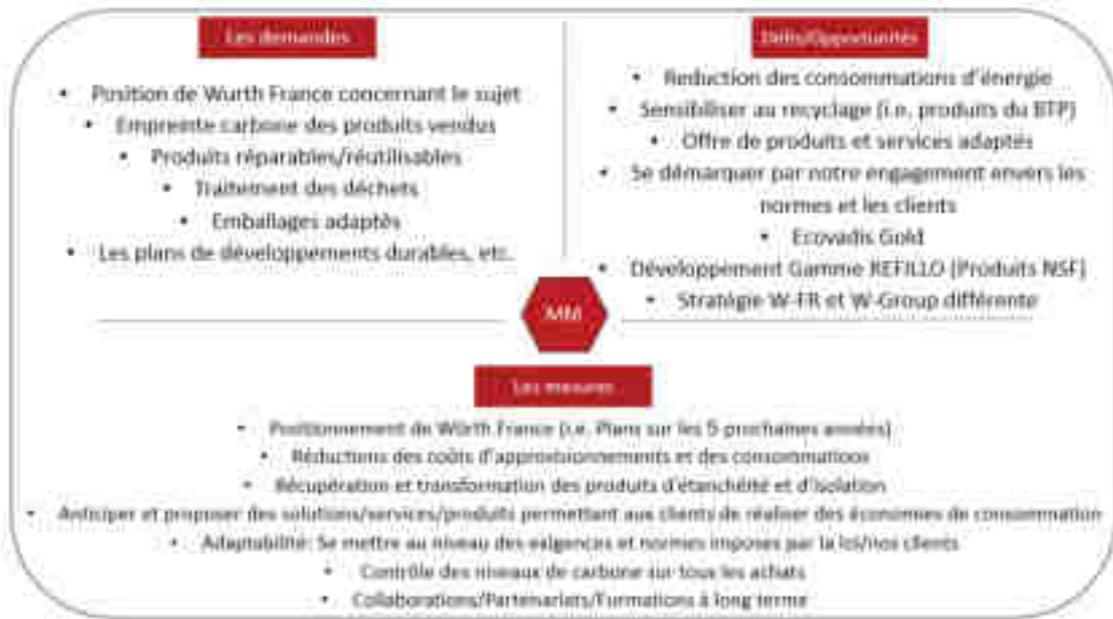


Fig. 4.1 Synthèse marché MM

Sources : Joe Kazan

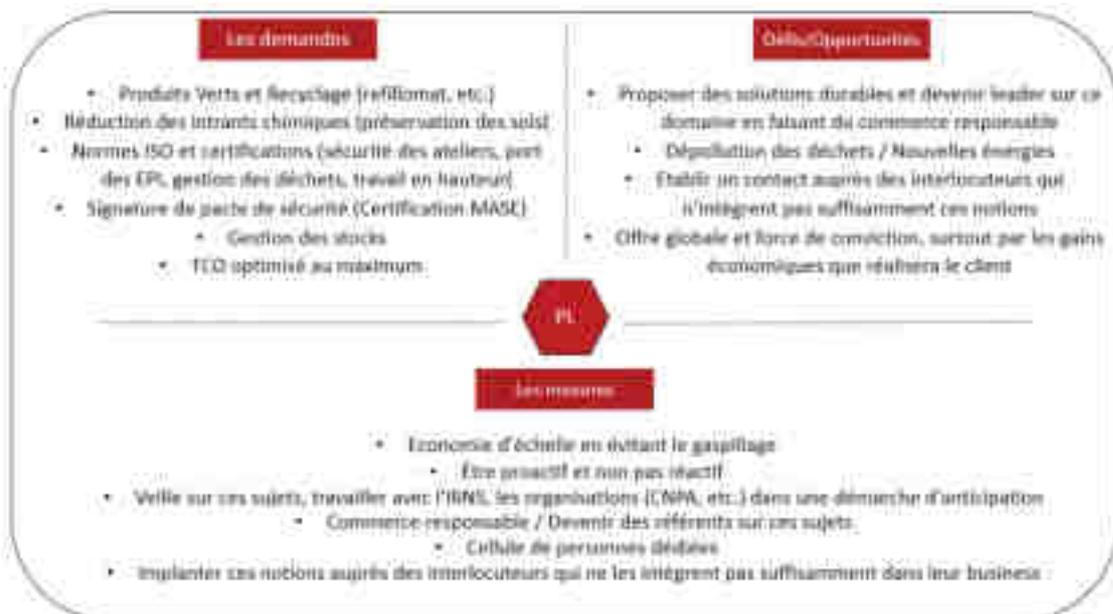


Fig. 4.2 Synthèse marché PL

Sources : Joe Kazan

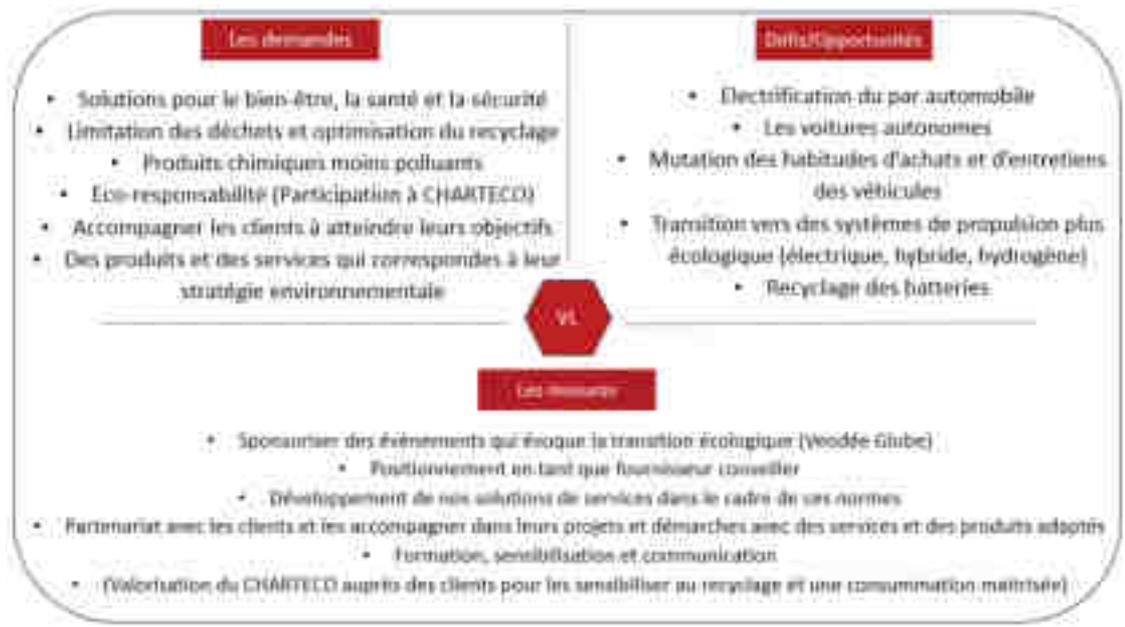


Fig. 4.3 Synthèse marché VL

Sources : Joe Kazan



Fig. 4.4 Synthèse marché construction

Sources : Joe Kazan

Fig. 4.5 Analyse PESTEL Métal et Maintenance (Industrie manufacturière)

Source : Joe Kazan



ETUDES DE MARCHÉ

Fig. 4.4 Synthèse marché construction

Sources : Joe Kazan

Fig. 4.6 Analyse PESTEL Aéronautique (MRO)

Source : Joe Kazan



GUIDE D'ENTRETIEN

Cadre d'étude et rappel pour l'auditeur

L'entretien réalisé est semi-directif. Son but est la collecte de réponses en se basant sur des questions définies, mais tout en laissant l'opportunité de laisser l'entretien s'orienter autour des réponses de l'audité. Nous allons donc partir de l'observation des faits narrés par l'audité pour essayer de trouver des correspondances avec le cadre de cette étude.

Le guide d'entretien est un outil qu'il faut utiliser pour mener son entretien à bien. Être un recueil de questions et suivre analytiquement les questions n'est pas son objectif.

Le but final de cette étude est de définir la cartographie des besoins des clients Grands Comptes chez Würth France.

Informations d'entretien

Données d'identification	
Nom et prénom de l'auditeur	
Nom et prénom de l'audité	
Nom de l'organisation de l'audité	
Secteur d'activité de l'organisation	
Taille de l'organisation	
Poste de l'audité	

Cadre de l'entretien	
Date	
Lieu	
Heure de début	
Heure de fin	
Durée de l'entretien	

Introduction

- Remerciements pour l'entretien
- But de l'étude : Pour rappel, je fais partie du master de Management des administrations et des entreprises à l'École de Management de Strasbourg. Le but de notre entretien est, pour ma part, purement académique et vise à obtenir des réponses pour identifier les tendances environnementales et économiques du marché B2B et des entreprises de demain.

Ne vous inquiétez pas, vos réponses ne seront ni bonnes ni mauvaises pour être en lien avec le cadre d'étude. Sentez-vous libre dans vos réponses, je m'occuperai de les analyser en interne ensuite.

- Afin de faciliter mon travail de restitution, m'autorisez-vous à prendre des notes et à enregistrer notre conversation ? Après retranscription de l'entretien, les enregistrements vocaux seront effacés.
- Maintenant que les précautions d'usage ont été énoncées, pouvez-vous me décrire votre travail, votre journée type ? Votre position ? Vos fonctions ? Avec qui travaillez-vous ? (Ouvriers, commerciaux, managers... ?)

Centrage

Nous allons parler plus précisément de votre façon d'aborder le développement durable en termes de management/de stratégie.

- Connaissez-vous les piliers du développement durables ? Si oui lesquelles ?
 - Est-ce que ces notions peuvent vous paraître parfois floues ? Pouvez-vous me décrire ce que ces notions évoquent en vous ?
- Quels sont les moteurs du développement durable dans votre entreprise ?
 - Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan de DD ou d'un plan directeur ? Si oui, quand a-t-il été réalisé ?
 - Le développement durable fait-il l'objet d'une politique officielle ? Si oui, pouvez-vous partager ce document ? Si non, est-il incorporé dans une variété de politiques ? Si oui, lesquelles ?

- La durabilité est-elle une directive du conseil d'administration ou du directeur ? Comment est-elle soutenue par la direction générale ?
- Existe-t-il des obligations ou des objectifs gouvernementaux spécifiques axés sur la durabilité ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Approfondissement

I. Questions sur les démarches territorialisées de développement durable :

- Quels sont les principaux objectifs de votre structure en matière de développement durable ?
- Pourriez-vous dresser un bilan de l'action de votre structure en matière de développement durable sur le territoire ?
 - Comment la durabilité a-t-elle été abordée (de manière formelle ou informelle) dans votre approche vis-à-vis de ces projets ?
 - Quels types de stratégies de DD sont incorporés dans vos projets ?
 - Qui décide l'intégration de ces stratégies aux projets et pourquoi ? Et qui est chargé de superviser leur mise en œuvre ?
- Pourriez-vous citer les principaux obstacles et leviers à la mise en œuvre d'actions durables par votre structure ?
- Quels sont les acteurs susceptibles d'être associés à vos démarches ?

II. Questions liées à la performance et l'évaluation en matière de développement durable :

- Quelle est la nature des projets d'évaluation en matière de développement durable que vous avez pu mener jusqu'à présent au sein de l'entreprise ?
 - Quelles étaient la logique et notamment les raisons sous-jacentes à la mise en œuvre de ces projets d'évaluation ?
 - Pourriez-vous nous décrire le déroulement des projets d'évaluation que vous avez pu mener jusqu'alors ?
- Quelles sont les principales constatations concernant l'utilisation d'une approche de DD pour faire avancer le projet ?

- Cette approche a-t-elle permis de faire avancer certains projets ? Si oui, pouvez-vous expliquer comment et en citer quelques-uns ?
- A-t-elle facilité l'acceptation du projet par les parties prenantes ? si oui, comment ?
- Cette démarche présente-t-elle des inconvénients ?

III. Questions sur la position et les attentes de Würth France en matière de développement durable :

- Selon vous, est-ce que Würth France répond aux nouvelles exigences du développement durable ?
 - Avez-vous connaissances des actions menés par Würth concernant le développement durable ? Si oui, lesquelles ?
- Comment Würth pourrait mieux se structurer en tant que partenaire durable ?
 - Quels types de supports, d'outils ou de services peuvent être utiles à votre équipe/entreprise en ce qui concerne la communication et l'application des aspects de développement durable ?

Suivi

- Comment voyez-vous l'évolution de votre secteur d'activité ?
- Y a-t-il d'autres documents ou informations que vous pouvez partager pour m'aider dans mes recherches ?

Conclusion

- Très bien, je vous remercie. On arrive à la fin de notre entretien. Je vais récapituler sommairement notre entretien : XXX.
- Êtes-vous d'accord avec ce résumé ? (Prendre les corrections le cas échéant)
- La prochaine étape dans mon travail est l'analyse de vos réponses pour constituer un dossier en groupe. Conformément à votre souhait en début d'entretien, je reviendrai vers vous pour vous fournir un exemplaire du dossier/je ne reviendrai pas vers vous pour vous fournir un exemplaire du dossier.
- Remerciements du temps accordé par l'audité. J'espère que cet entretien aura été aussi enrichissant pour vous qu'il l'a été pour moi.

ENTRETIEN VWG – Christian KAZANDJIAN

Cadre d'étude et rappel pour l'auditeur

L'entretien réalisé est semi-directif. Son but est la collecte de réponses en se basant sur des questions définies, mais tout en laissant l'opportunité de laisser l'entretien s'orienter autour des réponses de l'audité. Nous allons donc partir de l'observation des faits narrés par l'audité pour essayer de trouver des correspondances avec le cadre de cette étude.

Le guide d'entretien est un outil qu'il faut utiliser pour mener son entretien à bien. Être un recueil de questions et suivre analytiquement les questions n'est pas son objectif.

Le but final de cette étude est de définir la cartographie des besoins des clients Grands Comptes chez Würth France.

Informations d'entretien

Données d'identification	
Nom et prénom de l'auditeur	Joe KAZAN
Nom et prénom de l'audité	Christian KAZANDJIAN
Nom de l'organisation de l'audité	Volkswagen Group France
Secteur d'activité de l'organisation	Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers
Taille de l'organisation	501-1,000
Poste de l'audité	Directeur du Groupe Environnement et Energies Alternatives

Cadre de l'entretien	
Date	23/07/2021
Lieu	Microsoft Teams
Heure de début	14h00
Heure de fin	15h15
Durée de l'entretien	75 minutes

Introduction

- Remerciements pour l'entretien
- But de l'étude : Pour rappel, je fais partie du master de Management des administrations et des entreprises à l'Ecole de Management de Strasbourg. Le but de notre entretien est, pour ma part, purement académique et vise à obtenir des réponses pour identifier les tendances environnementales et économiques du marché B2B et des entreprises de demain.

Ne vous inquiétez pas, vos réponses ne seront ni bonnes ni mauvaises pour être en lien avec le cadre d'étude. Sentez-vous libre dans vos réponses, je m'occuperai de les analyser en interne ensuite.

- Afin de faciliter mon travail de restitution, m'autorisez-vous à prendre des notes et à enregistrer notre conversation ? Après retranscription de l'entretien, les enregistrements vocaux seront effacés.
- Maintenant que les précautions d'usage ont été énoncées, pouvez-vous me décrire votre travail, votre journée type ? Votre position ? Vos fonctions ? Avec qui travaillez-vous ? (Ouvriers, commerciaux, managers... ?)

Actuellement, je m'occupe de l'environnement pour les 5 marques du groupe. Ça inclue la partie animation du réseau de centres VHU et animation de notre réseau de concessionnaires pour faire de la récupération de pièces et de déchets. Dans les pièces on inclue les pièces atelier, c.-à-d. quand on change un alternateur, qu'est ce qu'on fait de la pièce qu'on a remplacé. On a ce qu'on appelle un système d'échange standard où on récupère la pièce, on la retape et ensuite on la revend comme pièce reconditionnée. Une façon de garder la pièce dans l'économie circulaire. On a des gammes qui sont neuves basées sur du vieux, où on emploie des matériaux d'un peu moins de bonne qualité que le produit d'origine et donc la durabilité est moins grande. Par contre, le coût étant plus bas ça nous permet une réparabilité plus longue dans le temps pour un produit vieillissant et qui a une valeur marchande inférieure. Si une personne a une voiture qui vaut 2000€ on ne va pas lui mettre 2000€ de réparations dessus. Il ne faut pas que ça dépasse 500€ si non de toute façon il va la plier. Donc si on veut qu'elle dure plus longtemps, il faut

qu'on propose des solutions économiquement viables en fonction du budget de la personne de façon à ce que l'on fasse perdurer le produit. Alors bien sûr on a aussi un moyen de tracker à travers le véhicule qu'on récupère pour démolition des pièces d'occasion qui sont disponibles sur des applications internées auxquelles notre réseau a accès et en fonction de la demande du client. On peut faire la demande en fonction du véhicule du client pour voir si cette pièce est disponible, dans quelle délai et à ce moment on repropose un rdv au client pour faire le montage une fois qu'on reçoit la pièce. Donc ça nous permet d'un cercle vertueux dans le sens où une pièce qui n'est pas complètement foutue, on peut la reproposer et un produit qui économiquement serait non réparable car ça serait trop cher peut devenir économiquement réparable et duré un peu plus longtemps. D'un autre côté, je m'occupe des énergies alternatives, ça veut dire qu'aujourd'hui, le gros push est du côté électrique. Mais moi, je n'y crois pas personnellement, mais ça, c'est mon problème. Je crois plus à d'autres énergies, entre autres l'hydrogène, et pas forcément à la pile à combustible qui est très fragile quand même. Dans des milieux poussiéreux, etc. ça ne marche pas très, très bien pour la production d'électricité. Personnellement, j'aimerais bien qu'on s'oriente vers de la combustion de l'hydrogène dans des moteurs thermiques. Il sortirait de l'eau derrière et de toute façon, avec le système SRC on peut diminuer la production de NOx vu qu'il y a de l'azote dans l'air. Automatiquement, quand on a une combustion, on va monter la température et on risque de faire des NOx parce qu'on risque de combiner l'azote avec l'oxygène. Donc, voilà le groupe aujourd'hui se penche vers les batteries.

L'inconvénient n'est pas uniquement le recyclage des batteries, or ça peut être un cercle vertueux. Quelque part, on peut faire du recyclage et de la réutilisation de matières. Aujourd'hui, on est quand même tous tributaire de la Chine pour la partie lithium et pour certains autres métaux comme le cobalt, le nickel. Et donc être les esclaves des pays producteurs de pétrole et transférer ça pour devenir esclaves des Chinois. Je préfère encore les pays producteurs de pétrole parce qu'ils y sont plus disséminés. Les sources sont plus variées. Et notre dépendance énergétique ? Moi, je ne la mettrai pas chez les Chinois. Comme aujourd'hui les batteries passent par ces métaux-là qui se raréfie. Cette dépendance énergétique, on ne peut pas la faire peser sur la Chine, surtout considérant

qu'aujourd'hui, une guerre économique a été lancée contre la Chine. Ce n'est pas très logique de mettre toutes nos pommes dans le même panier.

Centrage

Nous allons parler plus précisément de votre façon d'aborder le développement durable en termes de management/de stratégie.

- Connaissez-vous les piliers du développement durables ? Si oui lesquelles ?

Alors, développement durable ? Oui, il s'agit d'un sujet un peu vaste quand même. En tout cas le groupe Volkswagen en général, est très sensible à l'environnement parce qu'il y a quelques années, les Verts étaient au pouvoir en Allemagne et il y a beaucoup de choses qui se sont passées et qui ont inscrit dans la durée une certaine façon de faire les choses. Par exemple, nous avons l'échange standard depuis 45 ans. Ça veut dire ça ne date pas d'hier. Ça fait 45 ans qu'on propose des pièces reconditionnées pour justement diminuer les coûts de production d'un côté, offrir une possibilité de prix avantageux pour la réparabilité des voitures parce que nous, on se dit on va toujours vendre des voitures neuves. On n'a pas besoin forcément de vendre des voitures neuves à des gens qui ont nos voitures anciennes. Nos voitures anciennes peuvent se retrouver en deuxième main chez d'autres personnes qui vont connaître notre produit et qui, peut-être, deviendront des mordus de ces produits. Donc, on essaie d'avoir un maximum de renouvellement de la clientèle actuelle. J'ai VW on est aux alentours de 72%. 72% des gens qui ont eu une VW vont racheter une VW ou une Audi ou une certaine Skoda ou SEAT parce que c'est la même famille alors que ce n'est pas le cas des autres marques.

Bon, on n'est pas les seuls. Il y a beaucoup de gens qui vont renouveler chez Toyota parce qu'ils n'ont pas eu de problèmes, mais d'un autre côté ils n'ont pas eu d'innovation non plus. Une Toyota, c'est de la vieille technologie, à part l'hybridation qui est peut-être plus récente et qui n'est pas top parce qu'en fait, c'est du FEV. Ce n'est pas de l'hybridation rechargeable, c'est de l'hybridation par récupération et donc voilà.

Finalement, le groupe est très sensible à l'écologie et surtout au non-gaspillage. On ne dit pas qu'on va faire une voiture qui va durer moins longtemps pour les vendre plus souvent. La preuve : on a 26 ans de durée de vie moyenne. Certains modèles un peu plus exclusifs, on va dire qu'il y a des coccinelles qui roulent encore. La production a été arrêtée en 86 au Mexique et en 72 en Allemagne. Et c'est des voitures qui continuent à rouler. Il y a un homme au Texas qui a une coccinelle avec plus de 1 700 000 miles, ça fait 2 millions et demi de kilomètres. La mentalité du groupe a toujours été d'essayer de faire en sorte qu'on ne fasse pas de gaspillage d'une façon générale, ni pour nous ni pour nos clients. Nos clients, on va les garder fidèles parce que justement, ils ont un produit qu'ils vont acheter, le garder cinq ans et ils vont être super contents. Ensuite ils vont le rendre en véhicule d'occasion et ils vont sans doute faire un heureux qui va acheter leur voiture, etc. Ils vont racheter une voiture similaire. La mentalité du groupe, c'est plutôt ça : garder les clients à travers une satisfaction générale, tant soit au niveau fiabilité, durabilité qu'agrément et nouveautés techniques. Si on prend la marque Audi, leur devise est le progrès à travers la technologie. Avec ce genre de mentalité, on ne peut qu'aller de l'avant. Donc, voilà au niveau du groupe, l'orientation est vraiment très axée sur le développement durable et l'élimination de produits dangereux. On a sorti l'amiante de nos voitures depuis 1986. Il n'y a plus d'Asbestos dans nos voitures. Les retardateurs de flamme bromés, ça fait plus de 20 ans qu'on en a plus. Il s'agit vraiment d'une vue globale.

De même, quand on fabrique un véhicule, on travaille toujours sur la réparabilité du véhicule. On le conçoit de façon à ce qu'il ne soit pas trop compliqué à réparer. Et si c'est trop compliqué à réparer, on fait des outils spéciaux qui permettent de faciliter la réparation. Par exemple, depuis quelques années, on est passé sur un autre mode avec les nouvelles plateformes, on tombe le moteur et la boîte pour travailler dessus, et pour cela, on a créé une table de levage qui passe en dessous de la voiture. On fixe le moteur et la boîte sur la table, on désolidarise la voiture et ensuite la table descend. On peut la bouger et aller faire les réparations sur le moteur et la boîte. Ensuite, on revient avec la table, on remonte la voiture et c'est parti. C'est beaucoup plus facile que de travailler les mains en dessous du capot, donc là, ce qu'on ne peut pas faire en simplification sur le véhicule tout

seul on le fait avec des systèmes d'aide au travail qui se déclinent sous forme d'outils et d'équipements spéciaux. C'est pour cela que nos standards, nos équipements et nos outillages sont assez stricts, de façon à ce que les gens puissent faire le travail comme il faut : « **Le bon outil pour la bonne réparation** ».

- ~~Est-ce que ces notions peuvent vous paraître parfois floues ? Pouvez-vous me décrire ce que ces notions évoquent en vous ?~~
- Quels sont les moteurs du développement durable dans votre entreprise ?
 - Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan de DD ou d'un plan directeur ? Si oui, quand a-t-il été réalisé ?

Au niveau du développement durable, nous ne sommes qu'une société de distribution en France. (VGF) Volkswagen Group France, une société de distribution automobile. On n'a pas de recherche et développement. On ne conçoit pas les produits, on les commercialise en France et on en assure la prévente, mais sans plus. On n'est pas dans le côté concept. Ce dernier se fait en Allemagne, en Espagne, en République Tchèque et en Danemark. La volonté du groupe est de faire toujours plus efficace au niveau du coût, de la durabilité et de la fiabilité. C'est les mots d'ordre du groupe d'une façon générale. Donc ça veut dire qu'on est vraiment perfectionniste sur beaucoup de choses et on se donne les moyens de le faire. De bons matériaux pour commencer, une qualité d'assemblage irréprochable, qualité de fabrication aussi irréprochable veut dire qu'il y a beaucoup de choses qu'on fabrique nous-mêmes, qu'on ne sous traite pas. Dans la ville de Cassel, on a un gros dépôt de pièces, mais aussi on a une fabrique de boîtes de vitesses. Les boîtes de vitesse DSG qui gronde partout dans le monde sont fabriquées à Cassen. C'est une boîte robotisée qui a l'avantage d'une boîte mécanique et l'avantage d'une boîte automatique. Les concepts de renouvellement sont assez poussés.

- ~~Le développement durable fait-il l'objet d'une politique officielle ? Si oui, pouvez-vous partager ce document ? Si non, est-il incorporé dans une variété de politiques ? Si oui, lesquelles ?~~
- La durabilité est-elle une directive du conseil d'administration ou du directeur ? Comment est-elle soutenue par la direction générale ?

On l'applique à travers les produits qu'on commercialise et à travers les méthodes de réparation qu'on emploie. Mais on ne le conçoit pas. La conception est vraiment cotée maison mère. Côté OEM, comme on dit « Original Equipment Manufacturer ».

- ~~Existe-t-il des obligations ou des objectifs gouvernementaux spécifiques axés sur la durabilité ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?~~

Approfondissement

IV. Questions sur les démarches territorialisées de développement durable :

- Quels sont les principaux objectifs de votre structure en matière de développement durable ?

Il y a plusieurs volets. Il y a le volet RSE : la communication globale, les bâtiments qui sont en normes 2012, le chauffage, isolation, énergies renouvelables etc. On a mis des panneaux photovoltaïques sur tout le parc de Villers-Cotterêts. Ça va protéger nos voitures de la grêle, etc. Et en même temps, ça va nous permettre de fabriquer de l'électricité verte. Donc 30 000 mètres carrés de panneaux photovoltaïques. Sinon, le bâtiment de Villers a été retapé de façon à ce qu'il réponde aux nouvelles normes au niveau de l'isolation et du chauffage. Le nouveau bâtiment de Roissy a été fait selon la norme 2012. Il s'agit d'un bâtiment à circulation d'air interne avec des systèmes de filtration, etc. Mais cela veut dire qu'on évite d'avoir à refroidir ou à réchauffer beaucoup d'air. Ces bâtiments qui sont autosuffisants, mais en les laissant enfermés. Il y a des systèmes de filtration et des systèmes de circulation d'air qui font qu'on a un air qui n'est pas vicié. Donc, ça c'est pour ce qui est de franco français. Sinon, pour ce qui est de l'application des réglementations européennes ou françaises en France, on a une responsabilité, par exemple au niveau VHU « véhicules hors d'usage » et PHU « pièces hors d'usage ».

- Pourriez-vous dresser un bilan de l'action de votre structure en matière de développement durable sur le territoire ?
 - Comment la durabilité a-t-elle été abordée (de manière formelle ou informelle) dans votre approche vis-à-vis de ces projets ?

Concernant le VHU, on fait contribuer notre réseau de concessionnaires d'une façon très active à la récupération des VHU. Un client qui ne va pas acheter une voiture, peut venir laisser sa voiture chez nous et on s'en occupe plutôt qu'elle finisse dans la nature. Par exemple, si je ramène une Renault 5 dans un centre VHU, je paie entre 50 et 300€. Cela met le réseau dans une démarche proactive environnementaliste en quelque sorte, en évitant les abandons sur les routes ou que les voitures finissent dans des casses illégales qui ne tiennent pas en compte le recyclage des voitures. On essaie d'assister l'état à les combattre en créant un réseau de récupération des déchets homologues et qui travaille dans les règles de l'art en répondant aux directives et décrets applicables en France sur tout ce qui est recyclage et réemploi.

En février 2018, une loi est sortie sur la PIEC (Pièce issue de l'économie circulaire). On se doit de pouvoir répondre aux demandes d'un client avec de la pièce issue de l'économie circulaire. On a mis en place justement cette plateforme internet qui permet de demander des pièces d'occasion pour une voiture. En plus, on continue à garantir la main d'œuvre mais pas la pièce car il s'agit d'une pièce de récupération qui n'a pas été retraitée, elle est donc inspectée visuellement pour vérifier qu'elle fonctionne mais on ne peut pas garantir le temps de fonctionnement.

- ~~○ Quels types de stratégies de DD sont incorporés dans vos projets ?~~
- Qui décide l'intégration de ces stratégies aux projets et pourquoi ? Et qui est chargé de superviser leur mise en œuvre ?

Dans l'absolue il s'agit d'un sujet décédant de nos maisons mères. Nous avons un programme qui s'appelle ECMS (Environment Compliance Management System), PCMS (Product Compliance Management System) et qui a été démarré il y a quelques années. Il est en train de prendre sa phase d'appropriation dans les NSC (National Sales Company – une filiale du groupe) qui s'occupent de commercialiser leurs produits et de mettre en place leurs systèmes et leurs procès. Ce programme qui englobe les deux volets (produits et environnement), et a identifié plus que 120 procès où nous avons besoins d'accorder une attention assez précise sur le produit et l'environnement. Ce programme a

été démarré en France depuis 4 mois mais qui court en Allemagne depuis 6 ans (depuis le diesel gate). La première NSC où ça a été implanté était VWA.

- Pourriez-vous citer les principaux obstacles et leviers à la mise en œuvre d'actions durables par votre structure ?

La France n'était pas prioritaire par rapport au programme parce que nous faisons déjà un très bon boulot. En Europe au niveau de la récupération et du recyclage nous sommes les meilleurs, que ce soit au niveau des VHU ou des PHU. Il n'y avait pas d'urgence au niveau de la France. Un programme français qui s'appelle « Chartéco », démarré en 1997 et qui est vraiment moteur. Les premiers en France sont BMW avec un réseau assez petit (167 concessions). Nous sommes numéro 2 avec 800 concessions et en 3ème position nous avons Mercedes qui est loin derrière. Donc nous n'avons pas à avoir honte de ce que nous avons fait et le fait que PCMS ECMS arrive maintenant n'est pas vraiment un souci. Le programme Chartéco lui-même est très structurant, et travaille sur le VHU et PHU. Nous avons une démarche qui est assez vertueuse depuis plus de 20 ans et nous espérons la garder malgré l'arrivée de l'AGEJ qui risque de nous démolir la structure que nous avons mis en place. Le grand risque est qu'à un moment donné l'état nous impose un éco organisme ou nous serons juste contributeur et non-décisionnaire et automatiquement nous nous déresponsabiliserons en payant notre devance à l'éco organisme. Cela veut dire que nous ne payerons plus de bonus à notre réseau pour qu'il contribue à faire de l'environnement et ça ne nous convient pas du tout. Nous essayerons alors de pousser un système individuel que nous pouvons contrôler et dont nous restons responsables. Nous voulons que chaque € dépensé aie une contribution positive pour la planète.

- Quels sont les acteurs susceptibles d'être associés à vos démarches ?

Dans la Chartéco, nous accordons des éco points aux concessionnaires pour les aider. Nous essayons de créer des cercles vertueux là où c'est possible. Par exemple Refillomat ou des racks à parebrises pour éviter l'utilisation de cartons pour l'emballage. Il s'agit de racks métalliques avec de la mousse et un grillage et nous faisons rentrer les parebrises dedans. Nous essayons toujours de regarder le plus vertueux que possible que ce soit avec nous ou nous fournisseur.

Les concessionnaires peuvent toujours refuser l'utilisation de ces produits car il ne s'agit pas d'un standard imposé. Le standard ne se fait pas au niveau local mais au niveau européen avec le BER (Block exemption regulation) et les règles applicables sont partout pareilles dans l'union européenne. Dans ce cas, nous n'avons plus de notion de concession. Nous pouvons ainsi concevoir une zone de chalandise qui soit basée sur un périmètre de temps autour d'un point. Dans ce cas n'importe qui peut vendre du VW tant qu'il respecte les standards et ces derniers sont européens.

V. Questions liées à la performance et l'évaluation en matière de développement durable :

- Quelle est la nature des projets d'évaluation en matière de développement durable que vous avez pu mener jusqu'à présent au sein de l'entreprise ?

Chartéco est une réussite. Sur un réseau de 805 concessions, l'année passée 456 ont eu un bonus. Pour avoir le bonus Chartéco il faut ramasser des déchets dangereux (6) et non dangereux (4) en quantité et avec une traçabilité. Une fois que cela est fait, nous le validons par une performance au niveau du VHU (en fonction du nombre de voitures que nous vendons, nous nous attendons à un nombre de voitures que nous récupérons en fin de vie). Ce volet valide le premier au niveau de la récupération et du recyclage des déchets. Chez BMW, ils font bien en environnement. Si le concessionnaire ne respecte pas les 6 dd et 5dnd ils enlèvent 30% de la prime après-vente de la concession. Chez VW nous n'avons pas réussi avec un système mixte.

Nous nous basons sur des indicateurs de deux natures : En premier c'est au niveau de la pièce et des déchets en tout genre (huile (dd), carton (dnd), verre, pneu...) et pour cela nous avons un programme à travers autoeco qui en fait regroupe tous les constructeurs en France. De l'autre côté nous avons traceauto qui ne regroupe pas les constructeurs en France mais une bonne partie des importateurs (Mercedes, BMW, Audi...) et ces programmes montre jusqu'à quelle mesure nous réalisons de récupérations VHU par rapport à la vente de VL. Faire de la vente tout cours n'est pas l'objective, il faut que nous vidions la baignoire avant de la remplir. Donc nous remettons des voitures sur le marché et nous devons enlever des voitures aussi.

- ~~○ Quelles étaient la logique et notamment les raisons sous-jacentes à la mise en œuvre de ces projets d'évaluation ?~~
- ~~○ Pourriez-vous nous décrire le déroulement des projets d'évaluation que vous avez pu mener jusqu'alors ?~~
- Quelle sont les principales constatations concernant l'utilisation d'une approche de DD pour faire avancer le projet ?
 - ~~○ Cette approche a-t-elle permis de faire avancer certains projets ? Si oui, pouvez-vous expliquer comment et en citer quelques-uns ?~~
 - A-t-elle facilité l'acceptation du projet par les parties prenantes ? si oui, comment ?
 - ~~○ Cette démarche présente-t-elle des inconvénients ?~~

Absolument, beaucoup de concessionnaires qui suivent la Chartéco très précisément. Une des exigences du programme est la fréquence des visites de site. Ils regardent où est ce qu'ils en sont au niveau point, qu'est-ce qu'ils ont fait comme déchets dangereux et déchets non dangereux, comme pneus, comme parebrises... ainsi nous leur demandons de les suivre une fois par mois. Et en fonction de ça, nous regardons s'ils sont allés une fois par mois sur le site, et s'ils ne sont pas allés, il s'agit d'une des clés d'entrée qu'ils perdent, et là ils peuvent voir la prime leur passer sous le nez. Puisque les primes peuvent être assez conséquentes, le plus gros concessionnaire a fait aux alentours de 80 000€ de primes Chartéco. Ils sont ainsi vraiment encouragés par les primes et les bonus de Chartéco.

VI. Questions sur la position et les attentes de Würth France en matière de développement durable :

- Selon vous, est-ce que Würth France répond aux nouvelles exigences du développement durable ?
 - Avez-vous connaissances des actions menés par Würth concernant le développement durable ? Si oui, lesquelles ?

En fait, Würth nous propose toujours des solutions innovantes. A un moment donné, il y avait la station de lavage pièce biodégradable au lieu d'employer du solvant. Ce n'était ni un floppe ni un succès énorme vu que c'est proposé par plusieurs fournisseurs.

Les sprays que nous renouvelons plutôt que les jeter (Refillomat) est un produit que nous avons poussé et plusieurs y sont intéressés. Bien sûr, en prenant la circulaire du lancement de la Chartéco, les commerciaux peuvent toujours pousser cela en concession en faisant leur visite. Le fait que VW vous paie en éco points ce produit, ça veut dire ça ne vous coûte rien et vous avez tout à gagner. Nous essayons de travailler en bonne intelligence pour que s'il y a une bonne idée, que nous puissions la proposer, que nous puissions la mettre en avant et que tout le monde y trouve son gain, parce que le seul moyen d'avancer est du win-win. Dès que nous sentons qu'on nous impose un point, c'est beaucoup plus difficile à faire passer.

- Comment Würth pourrait mieux se structurer en tant que partenaire durable ?
 - Quels types de supports, d'outils ou de services peuvent être utiles à votre équipe/entreprise en ce qui concerne la communication et l'application des aspects de développement durable ?

D'une façon générale : une des plus grandes forces de Würth est son équipe de terrain. Elle a une présence régulière auprès de beaucoup de réseau de marque entre autres le nôtre. Le Refillomat est inscrit dans le circulaire de lancement Chartéco et après nous le poussons plus. C'est Würth qui le pousse. Puisque ça ne coûte rien au concessionnaire, une fois que nous lui expliquons clairement, il n'y a que du bénéfice. Nous payons le capital investi et de l'autre côté, c'est la rentabilité du système 1/3. Ça coûte 1/3 de ce que nous dépenserons si nous n'avons pas ce système. Entre le produit que nous achetons pour remplir et le conteneur que nous employons, la différence est 2/3 en moins quand même. Le personnel commercial de Würth se charge de passer la bonne parole. Ça nous permet de diminuer les déchets en aérosols etc. qui sont embêtants à recycler normalement et rentrent dans les produits dangereux.

Würth est souvent le premier à proposer un nouveau type de produit. D'autres concurrents ne sont pas à ce niveau-là. Mais une concurrence positive existe qui fait que les gens essaient tous d'avoir des produits intéressants et bien placés. Les innovations ne restent pas des innovations pendant longtemps. Il faut tout le temps être à la recherche de quelque chose de nouveau pour avoir un avantage sur le marché. Ce qui est bien avec Würth est qu'ils sont quand même une force de proposition. Ils viennent avec une

démarche proactive. Par exemple il y a quelques années Pour le système de van et outillage il y a eu une collaboration avec Würth pour déterminer les besoins suite à l'interrogation des gens du réseau de façon que nous ayons le nécessaire et pas de superflu. L'objectif était d'avoir un produit fonctionnel et de se rapprocher du client.

Réunion de force terrain pour échanger avec Würth et nous aimerons conserver notre partenariat avec Würth. De même, il ne faut pas oublier que Würth offre des produits électroniques qui peuvent concurrencer les produits VW.

Suivi

- Comment voyez-vous l'évolution de votre secteur d'activité ?

Il ne faut pas tomber dans le greenwashing, il y a une grande tendance à faire cette erreur. De nos jours ça commence à être repérable assez vite. En commençant par McDonalds en France. Les arcades dorées sont sur du vert tandis qu'ils sont toujours sur du rouge ailleurs. Ça ne change rien, ils ont d'autres actions pour pousser le côté environnemental. Entre autres dans les aliments qu'ils récupèrent, ils font travailler des entreprises françaises et des agriculteurs français. Mais au niveau image le fait le plus marquant est de voir le logo en vert au lieu du rouge. C'est un sujet qui est d'actualité tout en étant un peu dérangeant quand même quelque part. Tant qu'il n'y a pas une uniformité mondiale au niveau de l'environnement on n'arrivera à rien. On est en train de se sacrifier pour tout le monde alors que les autres ne se sacrifient pas. Par exemple, les brésiliens qui détruisent la forêt amazonienne, les chinois qui émettent un taux important des gaz à effet de serre, les indiens qui ne font pas suffisamment de recyclage et abandonnent les déchets dans les fleuves etc... et ces pays attirent une clientèle pour une raison de simplicité de réglementation. La réglementation en Europe est devenue vraiment draconienne et pire que celle des états unis même. Tout coûte plus cher à cause de l'environnement. Au lieu de dire qu'on fait de l'environnement et il s'agit d'une bonne chose, on fait de l'environnement et il y a des gens qui en profitent parce qu'ils ont trouvé une brèche et il y a des gens à qui ça coûte de l'argent parce qu'ils doivent faire des choses en plus, et toujours plus qu'avant. Une nouvelle loi « AGEC » - anti gaspillage et économie circulaire – voter le 10 février 2020 et sera effective le 1^{er} janvier 2022, va nous obliger dans 22 filières de faire de la récupération de tout produit commercialiser à

un instant T, avec le tracking de ce produit. En plus on s'adresse à des produits qui ont été commercialisés il y a X années, or dans l'automobile quand on parle d'un VHU – véhicule hors usage – on parle en moyenne toute marque confondue de 19 ans et si on prend le groupe VW on est aux alentours de 26 ans. Il y a 26 ans on n'a pas provisionné forcément pour la récupération des déchets, donc c'est le côté rétroactif de ces mesures qui est quand même discutable.

- ~~Y a t il d'autres documents ou informations que vous pouvez partager pour m'aider dans mes recherches ?~~

Conclusion

- Très bien, je vous remercie. On arrive à la fin de notre entretien. Je vais récapituler sommairement notre entretien : XXX.
- Êtes-vous d'accord avec ce résumé ? (Prendre les corrections le cas échéant)
- La prochaine étape dans mon travail est l'analyse de vos réponses pour constituer un dossier en groupe. Conformément à votre souhait en début d'entretien, je reviendrai vers vous pour vous fournir un exemplaire du dossier/je ne reviendrai pas vers vous pour vous fournir un exemplaire du dossier.
- Remerciements du temps accordé par l'audité. J'espère que cet entretien aura été aussi enrichissant pour vous qu'il l'a été pour moi.