



# LE FUTUR DE L'ÉCO-ARTISAN : UN CHANTIER OUVERT

---

**F. de FERRAN**

*Maître de  
conférences,  
Université  
La Rochelle,  
CEREGE-LR-MOS*

**J. DESMAZES**

*Professeur  
des Universités,  
Université  
La Rochelle,  
CEREGE-LE-MOS*

**J. LALLEMENT**

*Maître de  
conférences,  
Université  
La Rochelle,  
CEREGE-LR-MOS*

**J.C. RICO**

*Maître de  
conférences,  
Université  
La Rochelle,  
CEREGE-LR-MOS*

**I. SUEUR**

*Maître de  
conférences,  
Université  
La Rochelle,  
CEREGE-LR-MOS*

---

### Summary

#### ***Innovating through green growth in eco-construction: how can we build the future of the green skilled tradesman?***

The solutions that will be provided to meet the challenges of sustainable development are not predetermined and will not automatically come to the fore. Cottage industries and microbusinesses undoubtedly have a role to play in the invention of "green growth". The investigations undertaken in 2010 in the Poitou-Charentes Business Leaders' Club focused on the case of professions in the building trade, and even more specifically, on environmentally friendly workmanship. The future of the green skilled tradesman remains to be built. It will depend on his ability to innovate individually and collectively in terms of the answers that must be given to several series of questions. Two of them are examined here: the question of the opportunity for green skilled tradesmen to work in a network, and that of the marketing position that they should adopt.

**Keywords:** Cottage industry and microbusiness, professions in the building trade, green skilled tradesman, innovative approach, green growth, inclusion in local development dynamics, network, marketing position.

---

### Zusammenfassung

#### ***Innovationen durch grünes Wachstum im Ökoaufbau: Wie lässt sich die Zukunft des Ökohandwerkers aufbauen?***

Die vorgebrachten Antworten auf die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung stehen nicht von vornherein fest und ergeben sich nicht automatisch. Das Handwerk und Kleinbetriebe haben ganz sicher in Bezug auf die Erfindung des „grünen Wachstums“ Stellung zu beziehen. Die Untersuchungen im Jahre 2010 im Club des Dirigeants von Poitou-Charentes drehten sich um Fälle aus dem Baugewerbe und präziser noch um das Ökohandwerk. Die Zukunft des Ökohandwerkers muss aufgebaut werden. Sie wird von seinem individuellen und kollektiven Innovationspotenzial abhängen, Antworten zu finden, die für eine ganze Reihe von Fragen gefordert werden dürften. Zwei von ihnen werden hier untersucht: die Frage der Möglichkeit für Ökohandwerker, im Netzwerk zu arbeiten und die der Marketing-Positionierung, die sie einnehmen müssen.

**Schlüsselwörter:** Handwerk und Kleinbetrieb, Baugewerbe, Ökohandwerker, Innovationsprozess, grünes Wachstum, Eingliederung in territoriale Entwicklungsdynamiken, Netzwerk, Marketing-Positionierung.

---

### Resumen

#### ***Innovar a través del crecimiento verde en la eco-construcción: ¿cómo construir el futuro del eco-artesano?***

Las respuestas que se aportarán para superar los desafíos del desarrollo sostenible no están predeterminadas y no se impondrán de forma mecánica. Sin lugar a dudas, la artesanía y las microempresas tienen un papel que desempeñar en la invención del «crecimiento verde». Las investigaciones iniciadas en 2010 en el Club des Dirigeants de Poitou-Charentes han tratado el caso de los gremios de la construcción y, más concretamente, la eco-artesanía. El futuro del eco-artesano está aún por construir. Dependerá de su capacidad para innovar de forma individual y colectiva en las respuestas que deberán darse una serie de cuestiones. Dos de ellas se examinan aquí: la cuestión de la oportunidad, para los eco-artesanos, de trabajar en red, y la del posicionamiento en cuanto a marketing que deben adoptar.

**Palabras clave:** Artesanía y microempresa, gremios de la construcción, eco-artesano, conducta innovadora, crecimiento verde, inserción en las dinámicas territoriales de desarrollo, red, posicionamiento marketing.

## RÉSUMÉ

Les réponses qui seront apportées pour relever les défis du développement durable ne sont pas prédéterminées et ne s'imposeront pas de manière mécanique. L'artisanat et les TPE ont à coup sûr une place à prendre dans l'invention de la « croissance verte ». Les investigations engagées en 2010 au sein du Club des Dirigeants de Poitou-Charentes ont porté sur le cas des métiers du bâtiment et, plus précisément encore, sur l'éco-artisanat. Le futur de l'éco-artisan est à construire. Il dépendra de sa capacité à innover individuellement et collectivement dans les réponses qui devront être données à plusieurs séries de questions. Deux d'entre elles sont ici examinées : la question de l'opportunité, pour les éco-artisans, de travailler en réseau, et celle du positionnement marketing qu'ils doivent adopter.

---

### Mots clés

**Artisanat et TPE, métiers du bâtiment, éco-artisan, démarche innovante, croissance verte, insertion dans les dynamiques territoriales de développement, réseau, positionnement marketing**

---

## INTRODUCTION : la découverte d'un chantier...

L'Environnement et le Développement Durable constituent l'un des axes stratégiques forts et structurants de l'Université de La Rochelle. En cohérence et en synergie avec cette orientation, l'équipe LR-MOS, équipe de recherche en sciences de gestion à laquelle appartiennent les enseignants-chercheurs associés au Club des Dirigeants de Poitou-Charentes constitué à l'initiative de l'ISM, a fait le choix de soutenir des travaux s'inscrivant dans une perspective transversale et collective portant sur cette thématique désignée rapidement par l'intitulé « Sciences de Gestion et Développement Durable ». Ce choix manifeste une volonté de prendre part à la mobilisation aujourd'hui observée au sein de la plupart des disciplines scientifiques afin de mieux comprendre les défis environnementaux, sociétaux et économiques auxquels nos sociétés sont confrontées et à la recherche des voies d'action susceptibles d'y répondre.

Que le monde de l'artisanat et de la TPE puisse, et doive, jouer un rôle dans l'invention et la mise en œuvre des solutions qu'exige le Développement Durable fait peu de doute. On peut même y voir, dans son rapport à « l'économie de proximité », un levier majeur et décisif, le « moteur d'un nouveau projet de société », pour reprendre les termes utilisés et la thèse défendue par Pierre Martin (Martin 2008).

Dans ces conditions, il ne fut pas difficile de s'accorder avec l'ISM pour engager des travaux d'investigation dans un périmètre balisé par quatre mots-clés : « artisanat et TPE », « démarche innovante », « croissance verte » et « insertion dans les dynamiques territoriales de développement ». De manière plus précise, la formulation « innover par la croissance verte » fut retenue pour signifier ce sur quoi nous voulions nous pencher. Dans cette perspective, les métiers du bâtiment s'offraient évidemment comme une première piste d'observation. En effet, la forte présence de l'artisanat dans ces métiers et l'enjeu de l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments au regard de la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de l'économie des ressources naturelles non renouvelables, font de ce segment d'activité un terrain à privilégier. Son intérêt est en outre renforcé par les initiatives déjà prises dans ce secteur. Parmi celles-ci, la création d'un label éco-artisan retient spontanément l'attention et semble être la marque d'artisans soucieux d'affirmer leur présence dans les nouveaux métiers (ou dans l'exercice nouveau des métiers) de la croissance verte.

Ainsi, grâce à l'appui de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Charente-Maritime et de la CAPEB, le Club des Dirigeants du Réseau Artisanat-Université® en Poitou-Charentes fut constitué autour d'un groupe d'une vingtaine d'éco-artisans. C'est à travers ce Club, et conformément aux pratiques instaurées et voulues par l'ISM, que furent affinées les pistes d'investigation finalement suivies.

## V. LE FUTUR DE L'ÉCO-ARTISAN : UN CHANTIER OUVERT

Plus précisément, un premier séminaire de ce Club, réuni sur une journée à la fin de l'année 2009, fixa le programme de travail de l'année 2010 autour de quatre thèmes :

- le travail en réseau,
- la démarche commerciale de l'éco-artisan,
- le rôle des institutionnels et des grands donneurs d'ordre en matière d'éco-construction,
- la formation à l'éco-construction.

Ces quatre thèmes furent successivement abordés à l'occasion de quatre séminaires d'une journée chacun organisés entre janvier et juin 2010. Avant de faire état des résultats issus de cette activité, deux remarques doivent ici être faites.

L'engagement dans le Réseau Artisanat-Université®, sur le thème général retenu, a constitué, pour les enseignants-chercheurs impliqués dans le projet, une nouveauté source d'une double découverte. Découverte en premier lieu d'un mode de production de connaissances original qu'ils n'avaient pas eu jusque là l'occasion de pratiquer. La co-construction de connaissances s'opérant à la faveur d'échanges d'idées et d'expériences au sein d'un Club réunissant professionnels et universitaires, connaissances devant être utiles aux différents protagonistes de ces échanges, ne relève pas des pratiques et des méthodologies de recherche habituelles et « académiquement reconnues ». Le « jeu » a néanmoins été accepté. Si sa découverte, chemin faisant, a conduit à redoubler d'attention et de prudence, on n'est cependant pas totalement sûr d'avoir évité tous les pièges que cette façon de faire recèle. Le monde de l'artisanat et de la TPE est, en second lieu, l'autre découverte à laquelle amène, pour les universitaires associés, le partenariat avec l'ISM. Cet univers constitue en soi un champ de spécialité et d'expertise, expertise qui n'était pas et qui n'est pas encore tout à fait la leur.

En conséquence, la deuxième remarque à faire consiste à souligner que les résultats issus de la première année d'activité au sein du Réseau Artisanat-Université® doivent être considérés plus comme « une entrée en matière » que comme un point final, comme la mise à jour de pistes à approfondir et, pour quelques-unes d'entre elles, comme le début de leur exploration effective.

Ces remarques étant faites, il ressort qu'une orientation générale s'est rapidement affirmée pour guider le choix des investigations initiées et la perspective dans laquelle elles s'inscrivent. Il s'agit de prendre la mesure des possibilités qui s'offrent aux artisans du secteur du bâtiment de développer leur activité en réponse aux exigences et aux opportunités offertes par la croissante verte. Plus précisément encore, il s'agit d'approfondir les conditions qui permettront au dispositif éco-artisan, et aux éco-artisans eux-mêmes, d'atteindre les objectifs de développement et de réussite visés.

Les quatre séminaires organisés ont conduit à repérer un bon nombre de conditions auxquelles le succès de l'éco-artisanat pourrait être suspendu. Parmi celles-ci, deux d'entre elles ont commencé à être plus particulièrement explorées.

La première de ces pistes concerne le travail en réseau. Si la volonté d'autonomie et d'indépendance est clairement une valeur permanente du monde de l'artisanat et de la TPE, celui-ci se caractérise aussi par un fonctionnement marqué par la présence de réseaux nombreux et divers. Ce n'est donc pas l'engagement dans l'éco-construction qui va faire découvrir à l'artisan ou à la TPE le réseau et son importance. Mais les métiers de l'éco-construction, à travers les connaissances et les compétences qu'ils supposent, sont susceptibles de renouveler sensiblement les enjeux du travail en réseau, les finalités qu'il convient de lui donner, les modalités de sa mise en œuvre. L'éco-construction exige une approche globale du bâtiment, une approche systémique qui doit combiner plusieurs domaines de spécialités qui structurent les métiers actuels : électricité, plomberie-chauffage, menuiserie, etc. L'éco-artisan ne peut en conséquence exercer valablement son activité que s'il est inséré dans un réseau de partenaires aux compétences complémentaires aux siennes. Les innovations et les nouveautés technologiques irriguent en permanence le champ de l'éco-construction : matériaux, procédés de mise en œuvre, solutions énergétiques,

systèmes de chauffage ne cessent d'évoluer, rendant impérative une mise à jour permanente des savoirs correspondants. Le réseau ne s'impose-t-il pas à l'éco-artisan comme solution pour accéder à et entretenir la connaissance et l'évaluation de ces nouveautés? En outre, face aux initiatives d'envergure prises en ce domaine par quelques grands opérateurs qui ont créé leurs propres réseaux d'intervenants en éco-construction, comme c'est le cas des grands distributeurs d'énergie (Bleu Ciel d'EDF, DolceVita de Gaz de France par exemple), et pour peu que ces initiatives soient jugées préjudiciables au maintien de l'autonomie de l'artisan, ce dernier peut estimer nécessaires la création et la participation à des réseaux alternatifs porteurs des valeurs que l'artisanat revendique et qu'il entend défendre.

Pour ces différentes raisons, on doit s'attendre à ce que les réponses qui seront apportées à la question du travail en réseau dans le cas des éco-artisans pèsent d'un poids certain dans ce que sera le futur de leur activité. La première partie de ce rapport explore et approfondit cette piste de réflexion.

Une deuxième série de réponses conditionneront et façonneront à coup sûr le futur de l'éco-artisan : celles qui seront données au positionnement commercial de celui-ci. C'est à ce thème qu'est consacrée la seconde partie du rapport. Ce positionnement ne saurait s'envisager de manière pertinente sans avoir préalablement clarifié les ressorts qui président aux choix du « consommateur d'éco-construction » et au recours à l'éco-artisan auquel, éventuellement, il fait appel. Pour explorer cette question, on peut prendre appui sur la littérature déjà accumulée traitant du comportement du consommateur face aux questions environnementales. La contribution proposée replace la problématique spécifique de l'éco-construction et de l'éco-artisanat sur cette toile de fond des travaux existants. Si l'on mesure ainsi la diversité et la richesse de ces derniers, si, incontestablement, ils aident à nourrir et à faire avancer la réflexion sur le champ particulier qui nous intéresse ici, ils montrent aussi la complexité du sujet et l'impossibilité de lui appliquer un traitement sommaire. Quelle dimension l'éco-artisan doit-il promouvoir et sous quelles formes : la dimension « technique et savoir-faire » de ses compétences, ou la dimension « écologique » de son engagement? Faut-il qu'il mette en avant son ancrage dans une tradition de savoir-faire anciens et éprouvés, ou sa maîtrise des innovations technologiques utiles à la croissance verte? Dans les déterminants du « consommateur d'éco-construction » et du recours à l'éco-artisan, quelle est la part « éthique » ou « socialement responsable » de ces déterminants? Que recouvre exactement cette dimension et comment l'éco-artisan peut-il y répondre?

Comme les questions intéressant le travail en réseau, objet de la première partie, celles qui portent sur le positionnement, traitées dans la seconde partie, soulignent l'importance de ces sujets au regard du futur, encore incertain, de l'éco-artisanat.

Ces deux premiers volets d'investigation montrent également le chemin qui reste à parcourir pour parvenir à une compréhension plus assurée des conditions à réunir pour forcer la réussite escomptée de l'éco-artisanat et de l'éco-artisan. Ils tendent enfin à démontrer la fécondité de la dynamique du Club des Dirigeants dans le processus recherché de co-construction de connaissances.

# 1. LE RÔLE DES RÉSEAUX D'AFFAIRES POUR LES TPE : LE CAS DES ÉCO-ARTISANS EN POITOU-CHARENTES<sup>(1)</sup>

Le rôle des réseaux a largement été étudié en marketing B to B, depuis une vingtaine d'années. L'approche réseau, devenue un courant de recherche à part entière, postule qu'aucune relation d'affaires ne se réduit réellement à deux acteurs, mais se tisse au sein d'un univers de relations multilatérales en perpétuelle évolution (Hakansson et Snehota, 1989). Les travaux académiques qui ont fondé ce courant s'inscrivent dans le prolongement de la recherche scandinave consacrée au marketing B to B. Comme tels, ils étudient principalement le terrain des grandes affaires, celles qui mettent en présence des organisations complexes et de grande taille, entre lesquelles se développent sur la longue durée des interactions sophistiquées (Ford, 1980).

Le rôle-clé du réseau est dans cette perspective lié à la position très en amont de ces entreprises dans leur filière, comparée à la situation de leurs homologues qui vendent à des particuliers. Il découle également de la complexité des organisations en présence, des offres délivrées et de leur processus de mise en œuvre chez le client. L'entreprise fournisseur a le plus souvent besoin de partenaires extérieurs pour acquérir et conserver sa position concurrentielle. Par exemple au niveau de sa politique de RD (Recherche-Développement), d'approvisionnements, de prospection, de déploiement des offres ou de services associés.

Mais *quid* des TPME (Très Petites Entreprises ou Moyennes Entreprises)? La recherche sur les réseaux dans le champ du marketing B to B les a largement ignorées. Il est vrai que leurs modes d'organisation comme l'architecture de leurs relations d'affaires sont beaucoup plus simples. Pour autant, l'accès aux réseaux a pu être identifié comme un important facteur-clé de succès pour elles (Street et Cameron, 2007). Par ailleurs, il est désormais acquis que ces petites et moyennes organisations ont un fonctionnement différent qui justifie une approche de recherche spécifique (Soulez, 2009).

En suivant cette ligne, on considérera, dans un premier temps, le cadre théorique et conceptuel disponible avant de présenter, dans un deuxième temps, l'étude conduite auprès des éco-artisans du Club des Dirigeants et les principaux enseignements que l'on en tire.

## 1.1 Le cadre conceptuel

### 1.1.1 De la relation fournisseur-client au réseau

La recherche en business marketing (également appelé selon les auteurs marketing B to B, marketing industriel, marketing inter-organisationnel, etc.) s'est initialement focalisée sur la dyade client-fournisseur. Initiée par l'école scandinave dès les années 1970, elle a cherché à mieux comprendre en quoi la nature des relations commerciales est différente lorsque les deux parties à l'échange sont des organisations. Le modèle du marketing-mix a été remis en cause pour laisser place au paradigme de l'interaction qui a fondé les travaux du groupe IMP (International Marketing and Purchasing). À l'approche behavioriste qui essaie d'expliquer le comportement du consommateur s'est substituée une vision du fournisseur et du client comme co-constructeurs d'une relation sur la durée où l'offre est élaborée conjointement. Mais l'école de l'interaction, tout comme le marketing lessivier issu de l'après-guerre, se focalise sur les deux parties à l'échange. Le propos est d'expliquer en profondeur la relation client-fournisseur, sans faire intervenir les acteurs périphériques. L'école des normes relationnelles (Heide et John, 1992) propose un autre angle d'analyse, mais reste dans une perspective dyadique.

L'approche réseau, à l'inverse, ambitionne de renouveler la vision du jeu économique en postulant qu'une relation d'affaires s'inscrit dans un tissu de relations multiples, lesquelles jouent un rôle déterminant tout au long de son déroulement (Hakansson et Snehota, op. cit.). Dès lors, la fonction de production mise en avant dans la micro-économie classique passe au second plan, et l'entreprise se voit assigner une fonction essentielle de transaction: la capacité à établir des liens avec d'autres organisations au niveau de ses activités et de ses ressources devient déterminante.

À ce stade, la définition du réseau est très extensive. Les activités se situent à la fois en amont, pendant le cycle de production et en aval. Elles concernent à la fois le cœur de métier et les activités dites de support (GRH, SI, Finance...). De la même manière,

(1) Cette partie des travaux réalisés est tout particulièrement due à Jean-Charles Rico.

les ressources renvoient à la fois aux inputs liés à la production, aux ressources humaines, à la connaissance (etc.). Le réseau concerne donc a priori toutes les activités et toutes les entreprises, qu'elles soient industrielles ou de service. Sous cet angle, les TPME sont en première analyse concernées par l'enjeu du réseau, bien qu'elles n'aient pas été au centre du courant historique de recherches en marketing B to B sur les réseaux. On pourrait même postuler que la démarche réseau y est plus indispensable, au regard de leur accès plus limité aux ressources et compétences. Le réseau, formel ou informel (contractuel ou non), serait alors un important levier pour pallier ces moyens limités, et en conséquence un gage important de succès pour les TPME (Street et Cameron, 2007).

Par ailleurs, la question de la définition du « small business » n'a jamais vraiment été tranchée. Le critère discriminant est-il le chiffre d'affaires, la propriété du capital (familial vs ouvert), la faiblesse des ressources (techniques, intellectuelles, financières, etc.)? Dans tous les cas, on retiendra à ce stade que les spécificités des TPME sont porteuses de certains handicaps dans le jeu concurrentiel, et l'objectif est d'analyser en quoi le réseau peut permettre de les surmonter.

### 1.1.2 Les motivations de la démarche réseau

Les recherches initiales sur les réseaux marketing en milieu inter-organisationnel ont très vite conclu à une interdépendance de fait entre les organisations tout au long de la filière. Dès lors, il était naturel que les acteurs tentent de structurer cette interdépendance autour de réseaux organisés. Les réseaux doivent donc être considérés à la fois comme le vecteur et le résultat des liens entre les acteurs (Easton et Araujo, 1994). Au-delà de ce constat global, des motivations plus précises ont pu être identifiées. L'accès aux connaissances et aux compétences est l'une des motivations majeures des efforts consacrés à la constitution et à l'entretien du réseau. Ce sont des facteurs-clés de succès croissants dans la vie économique, or on apprend avant tout des autres (Hakansson *et alii*, 1999). Les savoirs et savoir-faire dont il est question sont de plusieurs ordres. Certains sont très généraux et néanmoins stratégiques, comme la connaissance du secteur ou des modèles économiques gagnants. D'autres sont plus spécifiques, comme la réglementation ou les techniques de production. D'autres encore relèvent de la connaissance des opportunités de développement, simple information ou apport d'affaires direct. On pense par exemple

à la capacité à accéder très en amont à la détection des appels d'offres à venir. Plus en aval, le réseau peut permettre de grouper ses forces pour soumissionner sur des affaires qui sinon seraient inaccessibles. Dans tous les cas le réseau apparaît, et singulièrement pour les TPME, comme le principal levier (Page West et Noel, 2009). D'ailleurs, ce qui vient d'être mis en évidence pour la connaissance vaut pour les ressources en général, qu'elles soient informationnelles, humaines, techniques ou financières. Le réseau doit être envisagé comme un moyen d'accroître l'accès aux ressources au sein de la filière (Dyer et Singh, 1998).

La conduite du changement doit être considérée comme un autre enjeu important du réseau. La capacité à changer est essentielle pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel, en environnement instable (Kumar *et alii*, 2000). Et le réseau peut jouer un rôle de catalyseur dans ce domaine. La connaissance d'autres pratiques, leur analyse, l'échange avec les auteurs de ces pratiques sont un moyen essentiel d'identifier les futurs possibles, puis de les mettre en œuvre. Certes une démarche de « benchmarking » peut être initiée et menée unilatéralement par un acteur, mais le réseau permet un accès plus direct et plus riche aux informations. Voire, lorsqu'il est suffisamment formalisé dans cette optique, une aide opérationnelle à la mise en œuvre du changement. Et les TPME, à la différence des grandes organisations, n'ont pas en interne cette diversité des expériences qui permet de progresser vers les meilleures pratiques. Le réseau est donc pour elles un facilitateur indispensable.

Les éléments précédents nous amènent à considérer la question du cycle de vie organisationnel. Le besoin de tisser des liens avec d'autres acteurs économiques n'est pas indépendant du stade de développement de l'organisation. Au début de son cycle de vie, une petite organisation voit ses activités se diversifier, la différenciation des tâches et la productivité du travail augmenter (Masurel et Montfort, 2006). C'est à ce moment que le recours au réseau est le plus essentiel pour accompagner le développement. Pour cette raison, la décision d'entreprendre ou d'intensifier une démarche réseau, ainsi que les modalités de fonctionnement du réseau, sont des choix intimement liés au stade de développement de chacun des membres.

### 1.1.3 Le fonctionnement du réseau

Qu'il soit formalisé ou non, porteur de relations fortes ou plus distantes entre les membres, le réseau a besoin pour fonctionner d'un minimum de communauté



d'intérêts. C'est dire que la représentation du réseau par les acteurs en présence est essentielle. Or les représentations d'un acteur à l'autre sont inévitablement différentes, que l'on se situe en amont de sa constitution ou tout au long de sa vie (Ford *et alii*, 2003). La gestion des représentations est donc une tâche majeure des membres du réseau, lors de sa constitution et de son « entretien ». De ce point de vue, la question des valeurs et de la culture, essentielle dans la vie des organisations, est également centrale dans la gestion des réseaux d'affaires. D'ailleurs, l'objectif n'est pas nécessairement d'uniformiser les représentations, au risque d'appauvrir le réseau. Des visions différentes mais compatibles permettent de susciter le débat, de maintenir la flexibilité du réseau et sa capacité à se renouveler (Kragh et Andersen, 2009).

En termes de vision du réseau, les membres envisagent en général les bénéfices attendus, plus rarement les contraintes. Le réseau est supposé constituer une ressource dans laquelle l'organisation peut puiser à volonté, voire un débouché quand il est orienté vers l'aval et le client final. Mais à l'inverse, le réseau limite la liberté de changement de ses membres, qui doivent aussi prendre en compte ses intérêts supérieurs (Hakansson et Snehota, *op. cit.*). L'influence entre le réseau et ses acteurs est réciproque, les seconds doivent accepter ponctuellement de subordonner leurs décisions aux règles de l'organe collectif qu'ils ont contribué à créer. Le réseau est porteur d'opportunités, mais aussi de restrictions pour ses membres (Hakansson et Ford, 2002). Par exemple, la standardisation de la qualité est fréquemment au cœur des préoccupations dans un réseau d'affaires, mais à mesure que le réseau édicte des règles plus contraignantes, la liberté de chacun des membres diminue ! Finalement, la participation à un réseau doit être envisagée sous l'angle d'un ratio coûts/bénéfices, comme le sont les relations dyadiques client-fourisseur dans les recherches récentes (Ulaga et Eggert, 2006).

Ce constat nous amène à aborder la question du contrôle sur le réseau et de son degré de formalisation. L'inclination naturelle des acteurs du réseau à vouloir le contrôler plaide pour une bureaucratisation croissante. Mais le risque est alors de le rendre peu réactif et in fine de diminuer son efficacité. Le compromis est difficile à trouver, sachant qu'un certain degré de standardisation est nécessaire pour limiter les coûts de coordination (Hakansson et Snehota, 1995).

Par ailleurs, ces aspects structurels ont trop souvent accaparé l'attention des chercheurs, au détriment

d'une analyse dynamique des réseaux (Easton et Hakansson, 1996). Or s'il est important d'appréhender les liens entre les acteurs à un instant donné, l'analyse des forces à l'œuvre dans l'évolution des réseaux ne doit pas être négligée. Un réseau n'est pas une structure stable, mais un processus en construction permanente (Hakansson et Snehota, *op. cit.*). Stabilité et changement coexistent en permanence, l'équilibre entre ces forces antagonistes doit être géré sur la durée. Et contrairement à une idée intuitive, le temps n'est pas le seul antécédent de la stabilité, et parfois pas même le principal (Sutton-Brady, 2008). Un réseau très ancien peut évoluer rapidement si les intérêts des acteurs -le fameux ratio bénéfices/coûts- ne sont plus conformes à sa configuration actuelle.

Les arbitrages des membres du réseau sont de fait une autre clé importante pour comprendre l'émergence et la dynamique des réseaux, voire leur disparition. Chaque acteur est amené à évaluer en permanence l'intérêt de ses relations dans le réseau. Or le succès d'une relation ne dépend pas que des propriétés de la relation elle-même (l'équilibre des bénéfices et des contraintes en particulier) mais aussi des organisations respectives des parties à l'échange et de l'environnement. Autrement dit la pertinence du réseau est contingente à ces aspects, il n'existe pas de réseau idéal (Street et Cameron, *op. cit.*). Parmi les choix relationnels possibles, une alternative existe entre une multitude de relations peu approfondies et un nombre réduit de relations focalisées sur des aspects pointus avec des attentes précises. Le premier choix privilégie une forte « connectivité » dans le réseau en vue d'un apprentissage large, le second met l'accent sur l'acquisition d'expertises précises (Hakansson *et alii*, *op. cit.*).

Sous un angle plus qualitatif, chaque acteur forge en permanence son attitude à l'égard de son portefeuille de relations dans le réseau, en termes de volonté de coopération et d'engagement (Sutton-Brady, *op. cit.*). Ces facteurs sont malaisés à évaluer de manière longitudinale, mais ils sont de fait les véritables déterminants de la stabilité du réseau. Anderson *et alii* (1994) proposent une grille d'analyse prédictive de la coopération et de l'engagement. Ils identifient les trois critères à l'aune desquels une organisation évalue l'intérêt d'une relation dans le réseau :

- La transférabilité des ressources : à la fois celle des ressources engagées dans cette relation (possibilités d'utilisation dans d'autres relations) et celle des ressources engagées pour d'autres relations (possibilités d'utilisation dans cette relation).



- La complémentarité des activités avec le partenaire, aux plans qualitatif et quantitatif.
- L'intérêt relationnel du partenaire : à la fois l'intérêt de cette relation vis-à-vis de nos autres partenaires et l'apport de nos autres relations au bon déroulement de celle-ci.

Ces critères éclairent la compréhension de la rationalité des acteurs dans le réseau. D'une part au niveau analytique, en pointant les critères clés d'arbitrage sur chaque relation. Et au niveau systémique, en montrant que l'évaluation d'une relation donnée est conditionnée par la configuration de toutes les autres et leurs interactions. On notera d'ailleurs que ces trois critères peuvent se révéler incompatibles sur une relation donnée. Par exemple, le partenariat d'un artisan avec un autre peut être fructueux en termes de complémentarité des activités, mais très néfaste en termes d'image vis-à-vis d'autres membres du réseau. Les décisions relatives à la position dans le réseau sont donc complexes, et par essence destinées à être régulièrement questionnées. Cette instabilité rend d'autant plus complexes le maintien et le développement du réseau dans le temps.

Finalement notre étude conceptuelle, fondée à la fois sur la recherche en business marketing et celle consacrée au « small business », a mis en évidence la diversité des fonctions assignées au réseau d'affaires. À la fois en termes de diversité des ressources et compétences attendues et d'orientation du réseau dans la filière. Sur ce second point, le réseau peut être orienté vers l'amont (accès aux approvisionnements), vers l'aval (accès au marché) ou encore latéralement (partenariats), voire vers l'extérieur de la filière (collaboration avec d'autres professions). Et les formes hybrides sont fréquentes, multipliant les déclinaisons possibles.

C'est dire à quel point la construction, l'entretien et le développement du réseau sont stratégiques, complexes aussi. On aura pu pointer des difficultés relatives à la représentation du réseau par ses acteurs, au niveau de « bureaucratie » voulu ou accepté, au degré de contrainte toléré par les membres ou encore aux modalités de contrôle de l'évolution du réseau. Et cette problématique revêt une acuité particulière dans le champ des TPME, davantage habituées par essence à travailler en autonomie, au sein de structures peu spécialisées où la polyvalence est censée pallier la pénurie de ressources et de compétences.

## 1.2 La recherche empirique exploratoire et ses enseignements

### 1.2.1 Le protocole de l'étude

Ce sont les membres du Club des Dirigeants récemment constitué qui ont eux-mêmes exprimé leur intérêt pour conduire une réflexion sur l'organisation de type réseau, sur ce que cela pourrait leur apporter eu égard à la particularité de leurs métiers, sur les modalités de constitution et de fonctionnement qu'il conviendrait d'adopter pour que le réseau « crée de la valeur » pour ses membres et pour leurs clients. Ils se sont en conséquence naturellement et spontanément prêtés au jeu de l'entretien collectif conduit sur le sujet, entretien sur la base duquel ont été établis les enseignements présentés ici.

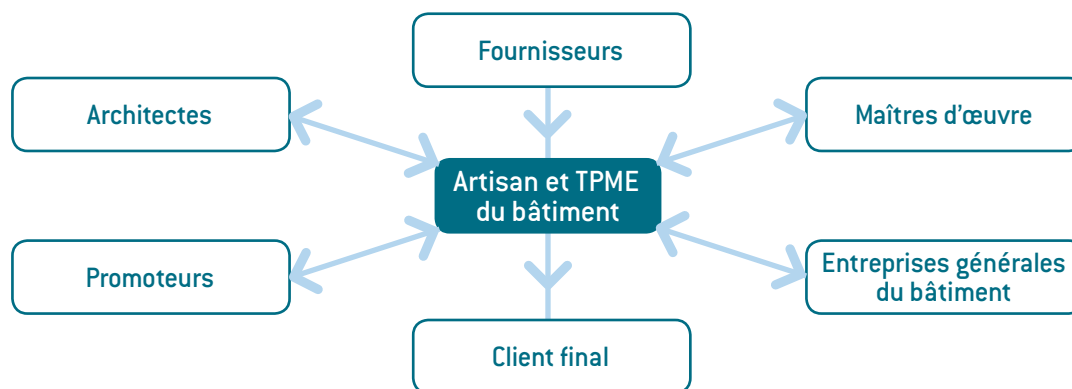
Les participants à l'entretien constituent donc une population d'artisans ayant tous le label « éco-artisan », label initié et promu par la CAPEB. Ils relèvent des différents corps de métiers du bâtiment : maçons, électriciens, plombiers-chauffagistes, plaquistes, menuisiers, couvreurs. Ils regroupent ainsi toutes les compétences nécessaires à la construction ou à la rénovation d'un bâtiment. Pour bon nombre d'entre eux, ces dirigeants d'entreprise se connaissent et ils opèrent sur la même zone de chalandise.

L'entretien de groupe s'est déroulé sur deux demi-journées. La première fut centrée sur le recueil des réactions par rapport aux réseaux existants et à l'expression des motivations en faveur d'un réseau. La seconde a permis de passer au fonctionnement du réseau. Une analyse thématique de contenu a été réalisée à partir des discours recueillis. Avant de passer à la présentation des résultats, il est utile de préciser que le BTP, domaine d'activité des participants, les place dans une position ambivalente : confrontés directement dans certains cas au particulier comme au client final, ils traitent également dans d'autres cas avec des professionnels, qu'ils soient maîtres d'œuvre, architectes, promoteurs ou entreprises générales de bâtiment. Leur métier relève donc à la fois de la grande consommation et du marketing B to B, comme l'indique le schéma page suivante.

### 1.2.2 Les principaux résultats

La clarification de l'activité aux yeux des clients constitue une première motivation forte de la constitution

## V. LE FUTUR DE L'ÉCO-ARTISAN : UN CHANTIER OUVERT



d'un réseau. L'éco-construction est un concept récent, les acteurs y sont nombreux, hétérogènes et de qualité inégale. L'objectif affiché est donc de leur proposer « toute l'éco-construction » avec un seul interlocuteur, maître d'œuvre comprise. Le réseau visé doit donc proposer une vraie valeur ajoutée, et les participants opposent leur projet aux pseudo-réseaux existants qui se contentent de centraliser les demandes de devis des clients pour les répartir ensuite entre les membres. C'est en fait le problème du positionnement marketing du réseau qui est évoqué ici, même si le terme n'est pas utilisé. L'apport d'affaires, et donc le développement de l'activité, est identifié par tous les participants comme un objectif majeur, et directement lié au point précédent. Un positionnement clair doit permettre d'attirer nombre de consommateurs réticents. Le réseau SynerCiel d'EDF est cité, où 45 % du chiffre d'affaires des membres est généré par le réseau.

La question des valeurs arrive ensuite parmi les préoccupations majeures. La représentation dominante dans le groupe est celle d'un réseau auquel on adhère par conviction et non par simple opportunisme. Cette exigence est cohérente avec le positionnement marketing visé. La confusion fréquente entre économie et écologie doit être levée, les artisans membres sont garants de solutions pérennes et respectueuses de l'environnement. Les valeurs doivent aussi, pour certains participants, se traduire en interne par le soutien mutuel entre les membres. La création d'un fonds de solidarité est même évoquée, mais ne recueille pas l'unanimité. La question de la divergence des représentations entre les membres du réseau, évoquée dans l'étude théorique, apparaît ici.

L'accès à des ressources et compétences est un autre axe important des motivations en faveur d'un réseau. L'information et la connaissance en sont le fil directeur. Le lien avec d'autres TPME, dans le même corps de métier ou dans d'autres, est plébiscité par l'ensemble

des participants. L'accès à des sortes d'entreprises référentes –d'excellence– dans des domaines mal maîtrisés, est présenté comme un atout essentiel pour progresser. Une formalisation de ces liens par des actions de formation peut être envisagée, mais sans caractère contraignant. Au-delà des confrères, une extension du réseau vers le monde académique est revendiquée, en particulier avec l'Université pour accéder à des connaissances en évolution rapide. L'ouverture sur le monde juridique fait également partie des motivations, par exemple pour permettre une veille fiscale ou un accès aux informations sur la solvabilité des clients. En revanche, le réseau n'est pas envisagé comme un mode d'accès aux approvisionnements, dans la mesure où des groupements d'achat existent déjà pour chaque corps de métier.

Enfin, les motivations précédentes relatives à la constitution du réseau sont à mettre en perspective avec le cycle de vie des organisations présentes. Celles qui sont en phase de création ou de début de croissance sont logiquement les plus demandeuses sur tous les aspects, qu'il s'agisse de lisibilité de l'offre, d'apport d'affaires, de valeurs ou d'accès aux connaissances. L'apport d'affaires ressort comme motivation première : l'éco-construction étant récente, les jeunes entreprises positionnées sur ce segment de marché peinent à pérenniser leur activité.

Le second volet de l'entretien de groupe concernait les modalités de fonctionnement du réseau. La nécessité d'une régulation du réseau est la première exigence mise en avant, par opposition à de trop nombreux réseaux commerciaux qui se contentent de faire remonter des demandes de devis contre versement d'une commission. En particulier pour l'accès au réseau, où un consensus se dégage autour de l'idée d'un réseau de taille réduite constitué d'artisans qui se connaissent, s'apprécient et ont des valeurs professionnelles communes. Dans le cas de candidats à

l'entrée non cooptés, des critères objectifs sont envisagés, comme l'ancienneté dans le métier. Au-delà de la qualité des membres, c'est aussi la question de leur profil qui est posée. Certains réseaux sont centrés sur un métier, mais ici l'objectif affirmé est d'assurer un équilibre entre les différents corps de métier en jeu dans la construction ou la rénovation d'un bâtiment. Un dilemme est alors soulevé, car le réseau doit à la fois garder une homogénéité et s'ouvrir aux différents métiers demandés par les clients pour offrir un service complet. Par exemple, l'entrée de paysagistes dans le réseau est envisagée, bien que leur activité soit très éloignée de celle d'une entreprise générale de bâtiment.

Le problème de la qualité, donc de la standardisation du travail, est ensuite questionné. Les chartes de qualité existent peu ou prou dans tous les réseaux, mais la question centrale est celle de leur respect. Des dérives fréquentes sont dénoncées, où le simple fait de cotiser au réseau suffit à obtenir quitus sur la qualité du travail réalisé. Un premier mode de contrôle est proposé, où les clients remettent à l'issue du chantier un questionnaire de satisfaction à l'entreprise, avec remontée à la direction du réseau. C'est donc à la fois un auto-contrôle et une sanction par le réseau qui deviennent possibles, jusqu'à l'exclusion si les manquements subsistent. Une alternative est le recours à un organisme indépendant, avec un coût nettement supérieur mais une garantie d'objectivité. Par ailleurs, on observe un paradoxe remarquable entre l'exigence de contrôle qualité évoquée à l'instant et le refus catégorique de contraintes supplémentaires sur la manière de travailler. Chaque entreprise-membre doit rester libre sur ce plan, afin de préserver l'identité artisanale de chacun. À la rigueur, des principes généraux sur les matériaux et les techniques utilisés pourraient être envisagés, à la condition de ne pas présenter de caractère contraignant. Si l'on reprend la typologie des modes de régulation organisationnelle de Mintzberg (1982), la standardisation par les compétences est ici préférée à celle par les procédés.

La relation avec le marché est un autre thème central dans le fonctionnement du réseau. Les membres du réseau ont vocation à favoriser l'apport d'affaires mutuel, et sur ce plan, la préférence pour une formalisation claire est affirmée. L'apport d'affaires doit faire l'objet d'un contrat et, le cas échéant, d'une rémunération. De la même manière, l'affectation des clients attirés par le réseau doit être opérée selon un critère objectif pour éviter les conflits. Le critère géogra-

phique est retenu comme le plus pertinent. Se pose ensuite la question des modalités de contractualisation du client avec le réseau qui est constitué d'entreprises appartenant aux différents corps de métier du bâtiment. Comme tel, le réseau est à même d'assurer l'ensemble de la construction mais certains clients peuvent en décider autrement. Un consensus s'établit donc autour de l'idée d'une liberté complète du client, pour un recours partiel ou complet au réseau sur son projet de construction.

### **1.2.3 Discussion, limites et perspectives d'approfondissements complémentaires**

La revue de la littérature a situé le réseau comme un important levier d'accès au marché, les discours recueillis ici le confirment. En revanche, l'intérêt du réseau se situe plus au niveau du positionnement marketing que de l'apport d'affaires. Pour autant, des divergences de vues sont apparues selon le stade de développement des participants, les moins expérimentés étant très demandeurs de développement commercial. L'importance du cycle de vie de l'organisation dans le rapport au réseau (Masurel et Montfort, op. cit.) est ici confirmée. La fonction d'accès aux ressources et compétences, centrale dans la littérature, est également confirmée. En revanche, c'est l'ouverture d'esprit et l'accès aux connaissances pures qui priment sur les savoir-faire techniques, lesquels sont disponibles auprès des fournisseurs. Sous cet angle, le réseau est envisagé dans une acception large, au-delà de la profession. L'idée sous-jacente est celle de l'aide dans la conduite du changement (Kumar et alii, op. cit.) qui est essentielle dans un métier neuf comme l'éco-construction.

La question des valeurs et de la culture est apparue centrale, en tant que mode de régulation du réseau. À la fois vis-à-vis des clients comme vecteur d'image et garantie de qualité, et entre les membres pour éviter une formalisation excessive des relations. Là-dessus, on a pu mesurer à quel point une restriction de la liberté d'action des membres est refusée. Les valeurs permettraient de bénéficier des avantages du réseau en évitant ses contraintes. Cette vision quelque peu idéalisée s'oppose aux recherches académiques sur le sujet, qui mettent en évidence les restrictions de liberté des membres du réseau comme contrepartie inévitable (Hakansson et Ford, op. cit.).

Les limites de cette recherche préliminaire tiennent avant tout à la constitution même du groupe de participants. Engagés dans une démarche d'éco-construction,

ils ne sont évidemment pas représentatifs des TPME du bâtiment en général. Leur démarche traduit au minimum un intérêt pour les problématiques de développement durable et les situe aussi sur une niche dont les modalités de fonctionnement technique et commercial sont spécifiques. Et à l'intérieur même de cette niche, ceux des professionnels du secteur qui ont fait la démarche de s'engager dans ces séminaires y ont un intérêt spécifique, lié à l'intention de rejoindre ou constituer un réseau à brève échéance. La teneur des débats et du discours recueilli en a évidemment été affectée. En particulier, le fait de savoir que les autres participants du groupe sont potentiellement de futurs partenaires conduit à une retenue dans le discours. Enfin, la présence d'institutionnels (ISM, Chambre des Métiers) a également pu orienter les réponses et limiter la spontanéité.

Le matériau recueilli a confirmé la pertinence de la problématique et ouvre la voie à des développements fructueux. Une piste consiste à étendre la phase qualitative de la recherche à d'autres populations de TPME du bâtiment, non centrées sur l'éco-construction, de manière à évaluer l'impact de la dimension « développement durable » sur les attentes en termes de réseau, voire en dehors du champ du bâtiment où les problématiques de dépendance

entre différents corps de métier ne se posent pas dans les mêmes termes.

En aval de la phase qualitative exploratoire, nous voyons un intérêt réel à valider statistiquement, sur une population représentative de TPME du bâtiment, les dimensions mises en évidence ici. Qu'il s'agisse des motivations en faveur du réseau ou de ses modalités de mise en œuvre, les indicateurs maintenant disponibles semblent suffisamment précis pour se prêter à une validation quantitative.

Enfin, un suivi longitudinal des TPME participantes est à envisager, dans la mesure où leur intégration à un réseau est probable dans les deux ans. De nouveaux entretiens de groupe pourraient alors permettre de capter la dynamique du processus de création de réseau et l'évolution des perceptions au fil de ce processus. Si le travail en réseau est envisagé par les éco-artisans, c'est, en premier lieu, comme on vient de le voir, pour promouvoir, en direction des clients finaux, le concept et l'image de l'éco-construction et de l'éco-artisanat. Au fond, c'est la question du positionnement marketing de l'éco-artisan qui se trouve ainsi posée. Cette deuxième grande question fut l'objet du deuxième volet des investigations conduites en 2010 et la deuxième partie de ce rapport leur est consacrée.

## 2. LE POSITIONNEMENT DE L'ÉCO-ARTISAN À LA LUMIÈRE DES PERCEPTIONS DES PARTICULIERS<sup>(2)</sup>

Le développement durable est à l'origine de la création et de la croissance de nombreux marchés à mesure que se développent les contraintes réglementaires et les incitations financières, et que s'affirment de nouvelles tendances de consommation. Parmi celles-ci, l'éco-construction renvoie à une relation harmonieuse des bâtiments avec leur environnement immédiat, un choix intégré des procédés et des produits de construction, et un chantier à faibles nuisances. Comment les artisans pratiquant l'éco-construction peuvent-ils se différencier des artisans traditionnels? Ce questionnement fut rapidement formulé par les éco-artisans membres du Club des Dirigeants au sein duquel furent conduites nos investigations. Précisément, les éco-artisans sont face à un dilemme: doivent-ils communiquer sur leur démarche

écologique? Ou doivent-ils plutôt se faire reconnaître avant tout comme des professionnels du bâtiment? Dans le premier cas, il s'agit d'afficher clairement leur capacité de réponse à un besoin de réduction de la pollution. Dans le second, il s'agit, après avoir réussi à se faire reconnaître comme professionnel de la construction, de proposer, entre autres choses, des solutions écologiques. La question de la mise en avant du savoir-faire du corps de métier ou de la technologie/ des matériaux utilisés qui sont spécifiques à une démarche d'éco-construction se pose donc clairement.

La problématique soulevée ici est donc liée au positionnement des offres à dimension environnementale. Les recherches portant sur les attentes des consommateurs en la matière attestent de l'importance

(2) Cette partie des investigations est plus particulièrement due à Florence de Ferran, Jeanne Lallement et Isabelle Sueur.

d'un positionnement centré sur le cœur de métier, la dimension écologique n'étant qu'une valeur ajoutée supplémentaire (Crane 2001). On peut alors se demander si le marché de l'éco-construction répond à cette logique et si les pressions externes, qu'elles soient incitatives ou répressives, conduisent à une prévalence ou à une même importance de la dimension écologique sur le cœur de métier. Par ailleurs, la prise en compte de l'entreprise artisanale en tant qu'objet spécifique d'observation fait défaut (Picard 2006; Paturel et Richomme-Huet 2007).

Pour répondre à ces questionnements, il est important de faire un point sur les recherches qui ont défini l'artisan, l'éco-entrepreneur et les déterminants qui conduisent à le choisir (Pacitto et Julien 2004; Allard *et alii* 2007; Paturel et Richomme-Huet 2007). Puis, nous reviendrons sur le processus de choix mis en œuvre par le consommateur dans une situation qui demande un arbitrage entre son intérêt personnel et celui de la société, à savoir une prise de décision éthique. Ce cadre d'analyse permettra de nous interroger sur la pertinence d'un positionnement écologique pour conduire le consommateur à mettre en œuvre un projet d'éco-construction. Parallèlement, les connaissances relatives au domaine de la consommation de produits/services verts devraient nous renseigner sur les perceptions et motivations du consommateur.

Par la suite, la mise en œuvre d'une étude exploratoire nous permettra de déterminer les leviers de croissance de ce marché et le positionnement que les éco-artisans doivent adopter afin de rendre leurs offres attractives.

### 2.1 Les fondements conceptuels du processus de choix de l'éco-artisan

#### 2.1,1 L'({é}co-)artisan et le processus de choix

L'artisan a toujours évolué dans un système socio-économique de métiers oscillant entre une reconnaissance par un métier ou par un statut social (Louart 1980 dans Paturel et Richomme-Huet 2007). Il a autant pu faire partie de corporations ou de communautés qu'être indépendant. Toutefois, le statut de l'entreprise artisanale se réfère à des éléments implicites

tels que l'aspect manuel du travail effectué, la participation du propriétaire dirigeant au cycle productif, la qualification du chef d'entreprise dans le métier et la prise en compte d'une certaine tradition. C'est l'ensemble de ces éléments qui déterminent l'appartenance d'une entreprise au domaine artisanal (Paturel et Richomme-Huet 2007). L'artisan est avant tout focalisé sur l'aspect technique de son métier, ce qui n'est pas sans poser problème lorsqu'il doit relever des défis de croissance (Pacitto et Julien 2004) comme ce peut être le cas du développement durable.

La problématique de l'engagement des entreprises artisanales dans l'écologie et l'intégration de cette dimension à leur offre sont plus ou moins saillantes selon les caractéristiques de l'entreprise. Dans cette perspective, on peut s'appuyer sur différentes typologies d'éco-entrepreneurs (Taylor et Walley 2004; Schick, Marxen et Freimann 2002), comme celle de Taylor et Walley (2004), qui repose sur l'orientation personnelle de l'entrepreneur et sur l'intensité des influences structurelles externes. Elle distingue « l'opportuniste innovateur », positionné sur une niche de marché et fortement influencé par les pressions externes notamment de nature réglementaire, du « champion visionnaire », doté d'une vision du futur durable dans une perspective de changement structurel de son métier; de « l'anticonformiste éthique » motivé par des convictions personnelles profondes, et de « l'éco-entrepreneur par accident » avec des motivations plus financières et moins personnelles. Les 12 artisans engagés dans notre groupe de travail se retrouvent dans un des quatre types. Cette dimension a donc été indirectement intégrée dans le cadre de notre recherche.

Par ailleurs, les artisans sont considérés comme un corps de métier qui s'adapte aux conditions locales en proposant des produits liés à l'identité territoriale de la région (Suire 2004). En ce sens, l'artisanat relève d'un développement durable car le fait d'avoir recours à des produits locaux conduit à limiter les impacts environnementaux de l'activité productive. Qu'en est-il du secteur du bâtiment? A priori, les matériaux employés par la plupart des artisans du bâtiment ne peuvent être qu'en partie des produits locaux.

Pour aller au-delà de cet ancrage local qui témoigne, parfois malgré l'artisan, d'une démarche environnementale, nous devons nous intéresser à l'éco-artisan. Il est défini par la Capeb (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment) comme



un artisan qui s'engage à respecter un référentiel relatif à l'amélioration des performances énergétiques des logements. Sa perception par le consommateur devrait être commune, pour une part, avec celle de l'artisan. À ces perceptions s'ajoutent des dimensions propres à l'écologie. Dans ce cadre, l'écologie peut être envisagée selon deux paradigmes bien distincts qui s'appuient sur une vision anthropocentrique vs. écocentrique (Kilbourne 1995) de l'environnement. Dans le premier cas, l'homme se perçoit dans un rapport de domination à la nature, celle-ci n'étant qu'un instrument de son bien-être. L'écologie et le développement durable de manière plus large ne s'envisagent que dans le cadre d'une évolution des technologies qui permettront à l'homme de continuer à satisfaire ses besoins en maîtrisant ses impacts environnementaux, voire en réparant ses impacts. Cette vision tournée vers le futur s'oppose à l'écocentrisme où l'homme ne se conçoit que comme un élément de l'environnement naturel. L'écocentrisme induit un retour à la frugalité, car ce n'est qu'en limitant notre consommation que nous pourrions prétendre à un développement durable. Elle est donc ancrée dans la tradition et est davantage tournée vers le passé. Ces deux perceptions peuvent se retrouver dans différents domaines relevant du développement durable, car un de ses enjeux, selon Gladwin et alii (1995), est d'arriver à concilier ces deux courants a priori opposés. Il est alors possible que l'on retrouve cette dualité temporelle dans les discours des consommateurs ou, au contraire, que l'on identifie un discours très marqué dans l'une ou l'autre des orientations. Les associations à l'environnement et à l'éco-construction nous permettront de le déterminer.

De plus, on peut s'interroger sur l'importance des perceptions de nature environnementale qui seront associées à l'éco-artisan. Est-ce que ces perceptions seront moins importantes, aussi importantes ou plus importantes que celles de l'artisan ? Dans ce cadre, on peut faire un parallèle entre un produit respectueux de l'environnement et un éco-artisan dans le sens où ce type de produit est considéré comme un produit « augmenté » c'est-à-dire un produit qui offrirait des bénéfices ou des services en plus, de manière à inciter à l'achat (Smith 1990, dans Crane 2001). Par analogie, on peut se demander si l'éco-artisan n'est pas un artisan « augmenté » de la dimension « éco », dimension qui lui apporte une valeur ajoutée sans être l'élément décisif du choix du consommateur. L'ensemble de ces éléments nous amène à nous interroger sur l'importance de la dimension environnementale dans le positionnement de l'éco-artisan. Cette dimension semble

a priori secondaire, bien qu'intrinsèquement, l'artisan soit proche des démarches de développement durable du fait de ses pratiques qui peuvent être perçues comme « traditionnelles ». Il convient alors de s'interroger sur les déterminants du choix du consommateur pour une offre à caractère environnementale. Il s'agit selon Allard et alii (2007) : du produit/service proposé, du savoir-faire, de la proximité relationnelle et de la proximité géographique qui ont déjà été mis à jour dans d'autres recherches (Siméoni 1999; Julien 2003; Fourcade et alii 2006; in Allard et alii 2007). Quant aux freins, ils sont majoritairement d'ordre relationnel. Une recherche conduite dans le domaine du BTP (Comets 2006) ajoute que ce marché est associé à un risque perçu fort pour le consommateur car il s'agit de prestations de service à faible fréquence d'achat où l'expertise est rare. Ce constat amène les acheteurs à effectuer une recherche d'informations importantes via le bouche à oreille et des sources d'informations secondaires. Toutefois, selon Comets (2006), les cautions extérieures comme les labels ne sont pas pertinents, car ils vont à l'encontre du désir du client d'établir une relation personnalisée avec l'artisan et ils tirent en grande partie leurs sources de légitimité de leur renom. Néanmoins, ils peuvent répondre à la méfiance des consommateurs sur ce marché. Au-delà de ces différents déterminants, nous allons nous intéresser à un modèle explicatif particulier : la prise de décision éthique.

### 2.1.2- La prise de décision éthique

Le recours à l'éco-construction par le consommateur peut être perçu comme une prise de décision éthique dans le sens où son choix sera lié à un arbitrage entre son intérêt personnel et celui de la société à plus ou moins grande échelle.

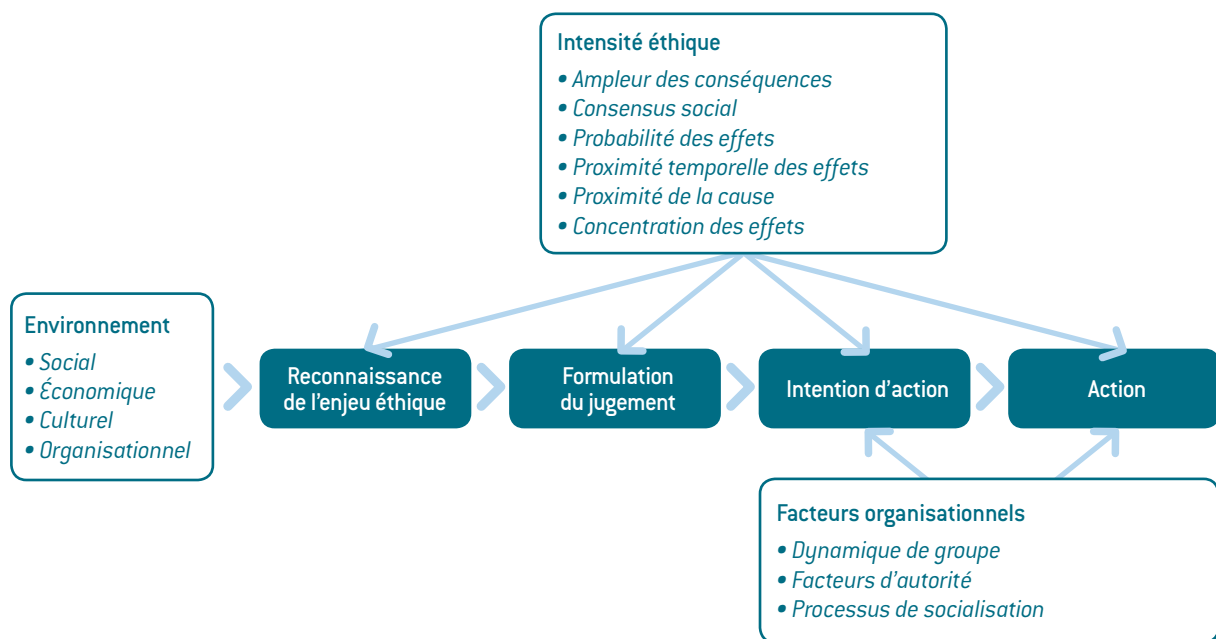
La prise de décision éthique a d'abord été abordée dans les recherches à travers la prise de décision éthique du manager. Le modèle de Jones (1991) qui fut par la suite appliqué au consommateur semble intéressant à ce titre (cf. Figure 1 ci-contre). Son modèle présente les caractéristiques de la situation comme le déterminant principal de l'action et plus précisément l'intensité éthique qui désigne « l'impératif moral d'une situation », la gravité éthique de la situation. L'apport de Jones (1991) par rapport à des modèles antérieurs comme celui de Rest (1986 dans Jones 1991) est d'ajouter aux 4 étapes du raisonnement de l'individu que sont : (1) la reconnaissance de l'enjeu éthique, (2) la formulation du jugement, (3)

l'intention d'action et (4) l'action, cette variable d'intensité éthique qui va avoir une influence sur chacune des étapes. Ce concept d'intensité éthique est composé de 6 éléments: l'ampleur des conséquences de l'action, le consensus social, la probabilité des effets, la proximité temporelle des effets, la proximité avec la cause et la concentration des effets. Dans le cadre de notre terrain d'application, l'intensité éthique semble avoir un sens. Si nous reprenons les 6 dimensions, on constate:

- Que l'ampleur des conséquences est une dimension qui peut être considérée dans le cas de la construction comme l'utilisation d'un matériel qui pourrait avoir des conséquences importantes sur l'environnement au sens large;
- Qu'il est probable qu'un individu choisissant l'éco-construction soit influencé par un consensus social quant au recours à ce secteur d'activité;

- Que la probabilité des effets qui peut être liée à la toxicité des matériaux utilisés, porteuse d'un risque élevé pour la santé, soit effective;
- Que la proximité temporelle des effets est envisageable, car la mise en œuvre de travaux peut détériorer immédiatement l'environnement de la construction;
- Que la proximité avec la cause, c'est-à-dire la proximité de l'individu avec les effets, est évidente, puisque l'individu va vivre dans son habitation et sera donc en contact avec des matériaux qui peuvent être toxiques;
- Que la concentration des effets peut aussi être un enjeu, car dans certains cas, les pollutions liées à des travaux de construction peuvent toucher beaucoup de monde, alors que dans d'autres cas, elles peuvent ne concerner que quelques personnes.

**Figure 1 • La prise de décision éthique, d'après Jones (1991)**



Cette intensité éthique devrait être d'autant plus forte que 84 % des individus se disent assez ou très sensibilisés à la qualité écologique de l'espace privé au sein duquel ils vivent, forment un ménage ou une famille, cet espace étant constitué du logement et du jardin, avec tous les êtres vivants qui les composent (Sennes *et alii* 2007). Ce modèle de prise de décision éthique de Jones (1991) a été appliqué au comportement du consommateur et, plus particulièrement, à la consommation socialement responsable (François-Lecompte 2006; Bernard 2009). François-Lecompte (2006) montre les limites de ce modèle et plus par-

ticulièrement la prévalence des facteurs situationnels dans la mise en œuvre de l'action en montrant que le comportement de l'individu est difficile à appréhender, car il est fonction de la sensibilité de chacun pour la cause. Il ne peut donc être prévisible qu'au regard des éléments situationnels. Toutefois, Bernard (2009), qui a appliqué ce modèle à l'étiquetage environnemental, que l'on peut considérer comme un élément situationnel, en montre la pertinence. Le caractère plus ou moins situationnel de l'objet étudié conduirait donc à une pertinence plus ou moins grande de ce modèle.



Dans le cadre de cette recherche, cette modélisation semble intéressante pour mieux comprendre les déterminants du comportement du consommateur qui auront un impact sur la présentation de l'offre des éco-artisans. Notre étude exploratoire aura pour objectif de les circonscrire. Au-delà de ces éléments, nous pouvons également nous interroger sur les ressorts du comportement à travers les motivations et freins à l'achat de produits ou de services respectueux de l'environnement.

### **2.1.3- Les déterminants à l'achat de produits ou services respectueux de l'environnement**

Les produits verts encore appelés éco-produits, produits propres, produits pro environnement, produits écologiques ou produits respectueux de l'environnement, sont des produits dont la production, la distribution, la consommation et l'élimination, respectent l'environnement (Kovarski et Renault 2000). On remarque que cette définition appelle à un polymorphisme des comportements d'achat de produits verts compte tenu de la profondeur du concept. Nous nous limiterons alors aux produits ayant un attribut « vert » tels que les produits sans agents polluants, les produits recyclables ou biodégradables, qui ont été les plus étudiés.

Une des premières tentatives d'identification du profil du consommateur de produits écologiques fut effectuée par analogie au consommateur socialement responsable par introduction du concept de responsabilité écologique (Kinneer, Taylor et Ahmed 1974). Un consommateur est défini comme écologiquement responsable quand son attitude exprime un intérêt pour l'écologie et que son comportement d'achat est cohérent avec la conservation des écosystèmes. Pour Straughan et Roberts (1999), il s'agit d'un consommateur qui achète des produits qui ne dégradent pas l'environnement ou qui le dégradent moins que les autres produits, et/ou d'un consommateur qui tente de réduire son impact personnel sur l'environnement. L'idée sous-jacente à cette consommation est donc la préservation de l'environnement. L'individu qui fait appel à un artisan éco-constructeur correspond a priori à ce profil.

Par ailleurs, la consommation écologiquement responsable va au-delà de la seule satisfaction des besoins et permet au consommateur d'exprimer ses valeurs (Krésiak et Valette-Florence 1997). De nombreuses

recherches ont montré que les valeurs universalistes sont des antécédents aux attitudes environnementales (Thøgersen et Ölander 2003; Robinot et Giannelloni 2009). De plus, différents buts conduisent les individus à acheter des produits verts: le plus manifeste est la volonté de préserver l'environnement par amour pour la nature et afin d'assurer de bonnes conditions de vie future (Krésiak 1998). L'acheteur de produits verts cherche ainsi à exprimer sa responsabilité vis-à-vis de la collectivité, sa volonté de participer à un développement durable, son altruisme (Krésiak 1998; Follows et Jobber 2000). Cette consommation fait également état de motivations personnelles avec une recherche du bien-être, du plaisir (Krésiak 1998) et une volonté de préserver sa santé (Suchard et Polonsky 1991; Krésiak 1998).

Les recherches portant sur le consommateur de produits/services verts montrent que les idées de responsabilité, d'altruisme, de développement durable, sont associées à cet achat, tout comme celles de bien-être, de plaisir et de préservation de sa santé. Par conséquent, cet acheteur serait conduit par des motivations de nature individuelle et sociale.

L'éco-construction reste un secteur qui requiert des dépenses importantes de la part du consommateur. Dans ce cadre, on peut considérer que l'engagement environnemental n'est qu'un plus apporté à sa démarche. Comme le dit Giannelloni (1998): « dès lors que l'ensemble des coûts relatifs au choix surpassent le bénéfice psychologique lié au sentiment de protéger l'environnement, l'attribut vert (...) devient secondaire » (pp.64). Nous pourrions vérifier dans le cadre de notre étude exploratoire si effectivement la dimension environnementale est secondaire par rapport à d'autres dimensions comme le savoir-faire, par exemple.

## **2.2 La méthodologie adoptée**

Notre recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative qui permet d'appréhender le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes (Wacheux 1996). Ce choix s'explique par la quasi-inexistence de connaissances théoriques liées à l'émergence du phénomène étudié.

La collecte des données a été réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs. Un guide d'entretien a fourni aux trois chercheurs un cadre de déroulement

commun aux différents entretiens. Il est réalisé sur la base des interrogations managériales et de la problématique de recherche posée. Le guide est composé de 4 thèmes abordant la définition de l'artisan et de l'éco-artisan pour les interviewés, leur conception de l'éco construction et le récit de leur processus de choix depuis l'identification du besoin jusqu'à l'achat. Le guide d'entretien volontairement peu détaillé a permis d'offrir à l'intervieweur une certaine souplesse quant à l'ordre des questions et la possibilité de relances sur le rôle des labels, les sources d'informations utilisées ou encore sur les prescripteurs spontanément énoncés.

### Guide d'entretien

- 1** Pour vous, qu'est-ce qu'un artisan ?  
Est-ce différent d'un éco-artisan ?
- 2** On va maintenant s'intéresser au secteur particulier qu'est le bâtiment et, plus particulièrement, à l'éco-construction. Que vous évoque ce terme d'« éco-construction » ?
- 3** Vous avez fait appel à un professionnel du bâtiment, pour quel type de travaux ? Comment vous êtes-vous renseigné sur l'entreprise ou l'artisan ?
- 4** Comment l'avez-vous choisi ?

Le terrain s'est naturellement porté vers les clients de 12 éco-artisans présents dans le groupe. Chaque corps de métier a proposé une liste de clients récents. Le choix a été fait de réaliser les entretiens au domicile de 10 d'entre eux. Dans une volonté de comparaison, nous avons également interrogé 4 clients qui ont eu recours à des artisans classiques. Chaque entretien a duré entre trente minutes et une heure trente. Le petit nombre d'individus interrogés permet de procéder à une méthode d'analyse manuelle des entretiens, longue et fastidieuse, tout en satisfaisant aux critères de saturation. Elle s'est faite par le biais d'une analyse de contenu thématique. Les 14 entretiens de consommateurs enregistrés et retranscrits exhaustivement donnent un ensemble de 40 315 mots. L'analyse du corpus vise trois objectifs : la clarification du concept d'éco-artisan, la catégorisation des variables et des thèmes centraux et la modélisation des liens de causalité. Après une

première organisation des données sous forme de fiche de synthèse permettant une récapitulation globale de chaque interview (Miles et Huberman 2003), le processus général d'analyse se rapproche de la méthode de Spiggle (1994) qui propose une classification et une description de l'analyse par sept opérations élémentaires :

- 1.** La catégorisation est le processus par lequel le chercheur classe et code les différentes unités d'analyse, que ce soient des mots, des locutions ou des phrases. À partir d'un codage a priori, chaque entretien a été catégorisé par deux chercheurs différents.
- 2.** L'abstraction correspond au regroupement de différentes catégories dans des classes plus générales, plus conceptuelles. Ainsi, à la suite des premiers codes de type descriptif et interprétatif a été réalisé un second niveau d'analyse plus général. Il permet la création des codes de type explicatif. L'idée est ici de repérer les « patterns ».
- 3.** La comparaison met à jour les différences et les similitudes dans l'examen transversal des cas et approfondit la compréhension des liens théoriques entre les concepts.
- 4.** La dimensionnalisation identifie les propriétés des catégories et des construits en procédant à leur classement le long d'un continuum dimensionnel. Cette étape permet la clarification et l'enrichissement des construits.
- 5.** L'intégration a pour but ultime la construction d'une théorie sous-jacente aux données.
- 6 et 7.** Enfin, l'itération et la réfutation sont deux tactiques opérationnelles améliorant la validité externe de l'analyse.

### 2.3 Résultats, discussion, implications managériales et perspectives

L'analyse du corpus obtenu permet de tirer des conclusions quant aux éléments suivants : 1/Quel est le rapport des individus à l'environnement ? 2/Quelles sont leurs perceptions des artisans, éco-artisans et de l'éco-construction ? 3/Quel est le processus de choix mis en œuvre pour recourir aux services d'un éco-artisan ?

### 2.3.1 Le rapport de l'individu à l'environnement

La nécessité de respecter, de préserver l'environnement est clairement présente au sein du discours des interviewés par le souhait de minimiser ses impacts sur l'environnement, de limiter sa pollution. Dans ce cadre, les évolutions technologiques ne sont pas remises en cause. Pour autant les techniques de construction anciennes, alliant le respect de l'environnement et le maintien du confort, suscitent l'intérêt. On est alors davantage dans une vision anthropocentrique de l'individu à son environnement. Ceci est d'autant plus manifeste que les motivations qui conduisent bon nombre de répondants à avoir recours à l'éco-construction, donc à des techniques respectueuses de l'environnement, sont orientées vers l'individu avec le souhait de vivre mieux, de vivre dans un environnement sain (« Nous préserver nous - parce que c'est la partie centrale - et l'environnement »).

On peut affirmer qu'aucun répondant n'a présenté un rapport écocentrique à l'environnement; ils n'ont jamais considéré que le respect de la Nature était important dans le sens où une modification de cet environnement pouvait impacter leur vie. Ils ont donc toujours eu une vision de domination, de supériorité vis-à-vis de l'environnement.

#### Le rapport à l'environnement

« On n'est pas des ayatollahs de l'écologie. On va faire du sain. Voilà, pour faire simple on va faire du sain ». « Faire les choses au mieux et à minima par rapport aux impacts sur l'environnement (...) Faire des choix techniques et dans la construction qui garantiront à terme un bilan énergétique qui soit inférieur au bilan énergétique d'une maison classique ». « Qui génère le moins de consommation d'énergie possible en s'intégrant bien dans son environnement et en ayant un super confort pour les utilisateurs ». « On ne peut pas dire que l'écologie dans ce domaine-là ce soit un retour à la bougie parce que c'est quand même hyper technique. C'est un vrai petit ordinateur » (à propos d'une chaudière à granulés bois).

### 2.3.2 Artisans, éco-artisans et éco-construction

Sans surprise, ce qui fait la qualité d'artisan est conforme aux éléments identifiés dans la littérature.

Ainsi, participent à la définition d'un artisan: 1/l'aspect manuel et technique du travail effectué, 2/le fait que l'artisan soit également le chef de l'entreprise (de très petite taille) et 3/que l'activité possède un ancrage local notamment au travers de l'origine des matériaux utilisés. Au-delà de ces éléments, on identifie également 4/l'importance de la dimension relationnelle ainsi qu'un certain parallèle avec le travail que pourrait réaliser un artiste. Nous sommes donc face à une perception réellement qualitative de l'artisan et de son travail.

#### De l'artisan...

« Une personne qui a un savoir, un savoir-faire, qui a normalement la maîtrise de l'achat des matériaux, de la préparation de son chantier, de la réalisation, du suivi permanent clientèle sur la progression du chantier, des réunions de suivi de chantier, et puis qui est soucieux de la qualité ». « Qui connaît son métier, qui intervient dans un rayon assez proche (...) surtout qu'il tienne compte de ce qu'il y a autour de lui en termes de matériaux ». « Plutôt une micro-entreprise ou une petite entreprise ». « Qui crée quelque chose (...) Il produit une œuvre ». « C'est quelqu'un qui est proche du client, où il n'y a pas d'intermédiaire ».

#### ...à l'éco-artisan

« C'est quelqu'un qui choisit ses matériaux par des valeurs écologiques (...) une éthique différente de n'importe quel artisan ». « Un artisan tel que je l'ai défini auparavant, avec en plus une dimension orientée vers l'écologie et/ou le développement durable ». « En utilisant les matériaux proches, comme autrefois en fait, et en utilisant des produits non nocifs, ni pour les gens ni pour les bêtes ni pour tout ce que l'on veut, de façon à consommer le moins d'énergie possible ». « (Il utilise)... des matériaux de base naturelle... que l'on peut trouver directement dans la nature, soit par le biais d'une petite transformation mécanique ou un peu semi-industrielle, sous forme de produits manufacturés ». « Ce n'est pas qui respectait l'environnement, mais en tout cas qui permettait de moins dépenser d'énergie ». « Il intervient dans un rayon assez proche ». « Ce n'est pas un esclavagiste ».

Spontanément la dimension écologie/respect de l'environnement est associée au terme éco-artisan, que les répondants aient préalablement connu le terme ou non. Ceci est d'autant plus intéressant que l'amélioration des performances énergétiques des logements à laquelle renvoie officiellement le terme éco-artisan peut tout à fait techniquement reposer sur la mise en œuvre de techniques/matériaux non respectueux de l'environnement. Un interviewé a d'ailleurs soulevé le paradoxe en soulignant les difficultés de recyclage des panneaux solaires. D'autres vont même jusqu'à identifier des produits/matériaux qui, selon eux, ne sont pas respectueux de l'environnement même si les pouvoirs publics les présentent comme tels (« Les pompes à chaleurs ou climatisations réversibles ne sont pas, en soi, des produits respectueux de l'environnement »).

Plus en détail, trois dimensions distinguent l'artisan de l'éco-artisan :

- L'activité de l'éco-artisan utilise des méthodes et des techniques orientées vers l'écologie ;
- les matériaux utilisés, qui se trouvent dans l'environnement local proche, ont une valeur écologique (le bois par rapport au plastique par exemple), et permettent de dépenser moins d'énergie ;
- l'éco-artisan est supposé respecter un cahier des charges particulier, avoir une certaine éthique ou philosophie propre à son positionnement écologique.

Il ressort donc des verbatim analysés que le fait de considérer les éco-artisans comme des « artisans plus », c'est-à-dire augmentés d'une dimension écologique, semble tout à fait pertinent. Toutefois, la capacité à mettre en œuvre certaines techniques spécifiques fut bien un attribut déterminant dans le processus de choix de tel ou tel artisan. Dans ce cas, il n'y a pas de convergence avec le concept d'éco-produit, pour lequel cette dimension supplémentaire incite à l'achat sans pour autant être déterminante. Les spécificités de l'échantillon interrogé, le caractère pionnier des démarches mises en œuvre par les interviewés, peuvent contribuer à expliquer cette réalité.

L'analyse du sens donné au terme « éco-construction » par les sujets interrogés correspond à une réelle interrogation managériale des artisans du Réseau Artisanat-Université®, le préfixe « éco » pouvant être synonyme d'écologie comme d'économie. De façon unanime, les consommateurs y voient une double signification, réunissant l'écologie et l'économie. Le terme éco-construction, beaucoup plus connu que

celui d'éco-artisan, revêt des dimensions complémentaires autour de :

- L'écologie, avec le respect de l'environnement et l'utilisation de matériaux locaux et sains ;
- L'économie d'énergie et l'économie monétaire basée sur le calcul à long terme des matériaux économes en énergie ;
- La « démarche globale » qui caractérise l'éco-construction. « C'est comme manger bio ! » ;
- Une démarche qui s'inscrit dans le temps. On peut à ce propos noter la dimension temporelle paradoxale associée à l'éco-construction où passé et futur se rejoignent. Les énergies nouvelles sont aussi décrites comme des énergies anciennes, le savoir faire associé rappelle les « techniques ancestrales » et les matériaux sont ceux « d'autrefois ». Dans ce retour au passé, le futur est présent par la technologie.

### L'éco-construction

**« matériaux moins coûteux à produire, plus pérennes, plus résistants ». « Par exemple, une maison en bois, une maison à la chaux ». « C'est aussi utiliser des chasses d'eau qui recyclent en partie l'eau, utiliser un système de chauffage plus respectueux de l'environnement ». « Tout ce qui est éco, c'est de l'ancien que l'on a remis au goût du jour, des choses qui existaient il y très longtemps... C'est deux mondes qui se relient, on dirait un serpent qui se mord la queue ». « C'est la mise à jour d'un savoir ancestral ». « On ne peut pas dire que l'écologie dans ce domaine-là ce soit le retour à la bougie parce que c'est quand même hyper technique. »**

Si l'on admet que les éco-artisans sont des artisans possédant les compétences nécessaires pour déployer des techniques d'éco-construction, alors l'éco-artisanat est susceptible de renvoyer à une grande palette de métiers. En effet, lorsqu'on les interroge sur ce qu'est l'éco-construction, parmi les réponses, sont clairement identifiés les différents métiers du BTP, sous réserve que la dimension environnementale soit présente : un maçon, un charpentier, un plombier, un électricien, un menuisier, ont donc la légitimité pour se prévaloir de cette (ces) compétence(s) spécifique(s).

### 2.3.3 Les motivations du recours à l'éco-construction

Nous traiterons aussi bien des motivations sous-jacentes à la volonté de mettre en œuvre une

démarche d'éco-construction que de celles qui expliquent le recours à un éco-artisan. Les deux sont en effet inextricablement liées, les éco-artisans possédant les compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un projet d'éco-construction (« Il va comprendre comment la maison a été pensée, le système qui est déjà existant, et ensuite, il pourra, en fonction des possibilités, y amener des points intéressants en éco-construction »). En revanche, les clients n'ont pas explicitement recherché un éco-artisan ou un artisan qui fait de l'éco-construction, mais davantage des artisans qui étaient à même d'utiliser telle ou telle technique, d'atteindre tel ou tel objectif, ou de les conseiller en matière d'éco-construction.

Les individus qui ont eu recours à des éco-artisans ont été conduits par différents types de motivations : des motivations fonctionnelles, hédonistes et d'auto-expression. Pour les premières, il s'agit par exemple, lors de travaux de rénovation, donc sur des chantiers partiels (versus une construction d'habitat de A à Z ou une rénovation très lourde), de mettre en œuvre un système de chauffage qui permettra de générer des économies d'énergie et donc des économies au niveau de la facture énergétique du foyer. Certains, anticipant une évolution de la législation en faveur de l'utilisation de matériaux plus respectueux de l'environnement, estiment procéder de manière rationnelle en utilisant par exemple de la laine de chanvre plutôt que de la laine de verre en guise d'isolant : « C'est aussi une démarche économique, c'est-à-dire que c'est se dire : O.K. cela va coûter plus cher mais dans vingt ans, si je veux revendre [si on ne revend que dans vingt ans et non pas dans trois], j'aurai une maison qui n'aura pas de laine de verre et les normes auront évolué sur les isolants [cela va être interdit à la revente bientôt, pas bientôt mais cela va finir par arriver] ». Les facteurs situationnels liés à la conjoncture économique sont dès lors primordiaux (« J'ai pris ma décision au moment où le pétrole était à son pic le plus élevé. »).

Quant aux motivations hédonistes, elles répondent à une volonté de se faire plaisir en ayant recours à ce type de rénovation/construction. Dans ce cadre, l'individu mobilise des motivations et valeurs orientées vers lui ; il recherche, par exemple, « une maison qui soit agréable à vivre », « qui soit saine ». L'éco-construction est alors envisagée dans le cadre d'une démarche personnelle, mais aussi, dans le cadre d'une démarche globale qui témoigne de son style de vie. En ce sens, le recours à un éco-artisan est aussi lié à des motivations d'auto-expression. Il s'agit de bâtir un projet qui soit

en harmonie avec soi : « Envie de ruralité, de choses saines », « un tout cohérent (...) des principes », « du militantisme ». Ces motivations d'auto-expression peuvent être associées au domaine motivationnel de la spiritualité selon la typologie de Schwartz et Bilsky (1987) qui témoigne d'une recherche d'harmonie intérieure, d'un souhait de donner un sens à sa vie. Il traduit une orientation sociale des motivations de l'individu, tout comme l'universalisme qui est également un ressort des individus ayant recours à l'éco-construction, notamment ceux qui souhaitent préserver l'environnement ou qui souhaitent vivre en harmonie avec la nature. Le choix de recourir à l'éco-construction pourrait donc être envisagé comme un arbitrage entre des motivations de nature sociale vs. de nature individuelle, d'où l'intérêt de considérer le modèle de prise de décision éthique qui témoigne de cet arbitrage.

### 2.3.4 Le processus de choix

Nous avons interrogé des individus une fois leur projet de construction ou de rénovation réalisé. Si l'on considère les six dimensions du concept d'intensité éthique introduit dans le modèle de prise de décision éthique (Jones 1991), quatre d'entre elles ont été évoquées spontanément par les répondants comme des facteurs influençant leurs décisions d'achat. Ainsi :

- L'ampleur des conséquences est sous-jacente au choix des individus. Dans des réponses souvent pudiques, ils reconnaissent que les solutions non écologiques, à base d'énergies non renouvelables, ne « vont pas dans le bon sens. Il va falloir faire demi-tour », ce qui justifie leur choix d'une solution écologique.
- De la même façon, la probabilité des effets,
- et la proximité avec la cause, notamment liée aux risques de certains matériaux pour la santé, et à l'absence de risques pour d'autres, et au bénéfice d'autres sont des notions reprises dans tous les discours. « On ne respire pas tous les composants chimiques qui sont dans les produits que l'on avait jusqu'à dix ans. »
- En outre, la concentration des effets se décline par les multiples solutions écologiques envisagées, touchant tous les domaines de la maison, depuis les murs, les fenêtres, le bois utilisé, la circulation de l'air, la peinture ou encore les matériaux isolants.

Les deux autres dimensions que sont le consensus social et la proximité temporelle des effets, sont évoquées de manière moins unanime :

- le consensus social n'a pas été évoqué dans les



entretiens. En revanche, les répondants nous ont dit souffrir d'une image négative, due sans doute à leur décision « avant-gardiste » : « Le seul point négatif c'est qu'ici je suis prise pour une folle dans le village quand même (...), la poule, la dame au granulés (qu'elle utilise comme combustible pour sa chaudière)... mais bon, quelques-uns reviennent sur leurs idées premières. ». La reconnaissance par le public de leur démarche est récente : « cela commence à ne plus être un truc folklorique, de vieil écolo baba-cool ! », et ce non consensus social pourrait être envisagé comme un facteur pénalisant la démarche écologique : « on a un peu l'impression de nager à contre-courant ».

- En outre, la proximité temporelle des effets n'est pas un élément qui a influencé directement le choix ce qui est sans doute à mettre en lien avec la nouveauté relative des technologies utilisées. Les sujets reconnaissent le manque de recul des artisans et de la profession, en général, sur les conséquences environnementales des matériaux utilisés. Deux exemples sont repris dans les discours : les panneaux photovoltaïques : « là ou j'ai des doutes, c'est sur tout ce qui est photovoltaïque », et la pompe à chaleur : « il s'avère que si l'on creuse un peu... est-ce vraiment si écologique ? dans l'éco-construction, on est sans arrêt rattrapé par le truc ! ».

Au-delà de ces déterminants du choix, d'autres caractéristiques du processus de choix ont pu être relevées dans les discours des répondants.

Tout d'abord, le choix d'un éco-artisan est lié à un processus de recherche d'information long, parfois très complexe et fastidieux. Si le bouche à oreille est la première source d'information utilisée (cité 13 fois sur 14 comme la source d'information prioritaire) pour trouver le bon artisan, les revues spécialisées (Habitat Naturel, Maison Écologique), les annuaires spécialisés et Internet sont régulièrement cités. Tous les éco-consommateurs interrogés ont utilisé de multiples sources d'information complémentaires. On note dès lors des phases de recherche d'information, allant de quelques mois à même deux années dans un cas. Ce processus de recherche est cohérent avec le fort risque perçu inhérent à cette situation d'achat. Il constituera certainement un déterminant de l'intensité éthique en développant l'expertise de l'individu. Dans ce cadre, une partie des individus interrogés sont apparus comme des clients experts de l'éco-construction, qui ont souvent eu plus de mal à trouver un artisan acceptant de

travailler, par exemple, un nouveau matériau, plutôt qu'à choisir entre plusieurs artisans. Cette particularité est sans doute due à notre échantillon obtenu directement auprès d'artisans déjà fortement impliqués dans la démarche écologique et disposant d'un portefeuille de clients qui leur ressemblent.

De plus, la proximité avec le chantier constitue un déterminant important dans le choix de l'artisan. La dimension locale qui, comme nous l'avons vu dans la littérature, fonde l'identité de l'artisan, est cohérente avec les attentes des consommateurs qui cherchent avant tout une prestation de proximité.

En outre, le prix n'est pas un critère de choix déterminant, car les clients savent bien que l'éco-construction engendre un surcoût immédiat. Tout au plus intervient-il une fois une première sélection d'artisans effectuée.

Enfin, un répondant dit avoir pris en compte le climat social des entreprises avec laquelle il a choisi de travailler, expliquant qu'il ne souhaitait pas faire travailler un « esclavagiste ».

### Choisir un Éco-artisan

« Nadia m'a fait rencontrer Christophe parce que justement je lui avais parlé de ma démarche ». « J'avais trouvé une association qui s'appelait FUTUROBOIS qui (...) faisait une espèce de petite liste des artisans (...) c'était une association, donc je me suis dit : ce n'est pas une entreprise, il n'y a pas quelque chose de commercial derrière (...) Ca devait être par connaissance que j'ai eu cette adresse ». « Il y a ceux qui ont répondu un peu vite (...) qui m'ont relancé<sup>(3)</sup> ». « À l'époque on avait un peu l'impression de ramer à contre-courant ». « C'est la proximité en fait ».

Même si les clients reconnaissent qu'il n'a pas été facile de mener à bien leur projet (difficultés à s'y retrouver dans les solutions techniques disponibles, difficultés à trouver en local un artisan compétent), un consensus très fort se dégage quant à la non-utilisation de labels ou autres référentiels pour trouver l'artisan adéquat. Trois cas de figure sont identifiés :

- Les labels ne sont pas connus du public (qui pourtant dans le cas présent est constitué de clients qui sont devenus experts) ;

(3) Par opposition à des artisans, qui ayant été sollicités, n'ont jamais donné suite.

## V. LE FUTUR DE L'ÉCO-ARTISAN : UN CHANTIER OUVERT

- Certains labels sont connus, mais les clients ne savent pas véritablement ce qu'ils recouvrent ;
- Il y a un doute quant à la confiance que l'on peut accorder à ces labels (« une journée de stage payée 1 000 € et puis on a le label »).

Un véritable effort de pédagogie semble donc souhaitable, la dimension environnementale de l'artisan étant véritablement recherchée par les individus interrogés, mais difficilement identifiables par ces derniers. Ceci est d'autant plus important que les évolutions attendues de la réglementation en matière d'éco-construction, ainsi que le poids croissant des valeurs liées au développement durable en France<sup>(4)</sup> vont conduire de plus en plus de clients à se tourner vers ces techniques de construction.

### 2.3.5 Apports, implications managériales, limites et voies de recherche

Cette recherche se situe dans une perspective exploratoire, d'examen des perceptions des particuliers dans le secteur de l'éco-construction. Ses apports conceptuels résident dans l'exploration d'un comportement d'achat vert impliquant et dans la mise en perspective du modèle de décision éthique, pour des achats impliquants, d'un montant unitaire élevé, et avec des processus de décision extensifs.

Dans le contexte, la distinction entre la vision anthropocentrique et éco-centrique n'apparaît pas telle que définie dans la littérature. L'éco-construction traduit le désir de conciliation temporelle recherchée dans le développement durable entre le passé et le futur. Le paradoxe que certains répondants relèvent entre la tradition et la modernité est sans doute inhérent à la démarche de développement durable. En revanche, la perception par les consommateurs de la spécificité des artisans et la définition de l'éco-artisan comme un « artisan-plus » semblent confirmées. De façon plus globale, le modèle de décision observé dans le choix de l'éco-construction présente les caractéristiques de la prise de décision éthique.

Sur un plan managérial, cette recherche a eu de nombreuses implications qui se sont traduites par des recommandations concrètes formulées auprès des artisans et des organismes institutionnels parties prenantes de ce réseau. Ainsi, la perception temporelle ambiguë associée à l'éco-construction incite à recommander aux artisans d'adopter un positionnement mixte, entre

professionnels de la construction et de l'écologie. La vision parfois passiste de l'écologie peut poser problème au niveau des perceptions des consommateurs qui pourront associer cette offre à une offre artisanale d'autrefois et n'y verraient que la dimension écocentriste de retour à la frugalité et à un moindre confort. D'après une consommatrice interrogée qui a eu recours à des artisans non éco-constructeurs : « C'est un peu trop. J'aime bien ce qui est moderne, pratique, donc je n'irai pas jusque là (faire de l'éco-construction). Je tiens quand même à mon confort ! ». De même, comme nous l'avons souligné, les personnes qui ont eu recours à l'éco-construction ont souvent une mauvaise image du fait d'une consommation encore marginale qui peut être encore perçue comme régressive (« c'est des écolos radicaux »). Les éco-artisans doivent donc être conscients de cette perception qui est associée à leur marché et doivent tenter de démocratiser leur offre en insistant sur des dimensions d'ordre hédonique. En outre, d'autres recommandations spécifiques, liées à l'importance des sources d'informations informelles ou au manque de clarté des labels, ont été développées.

Plus généralement, il semble que le travail initié au sein du groupe Artisanat-Université a atteint ses objectifs de co-construction de la connaissance. Sur le plan opérationnel, les artisans ont pris le temps de « poser leurs problèmes » et ont obtenu des éléments de réponse aux problèmes identifiés. Dans une perspective plus conceptuelle, cet observatoire des pratiques managériales a fourni une première étude d'un cas tout à fait intéressant. Ce travail n'est pas exempt de limites. Notre recherche s'est appuyée sur le discours de clients des artisans de notre groupe de réflexion. Une prochaine étape, auprès d'autres types de clients, permettra de travailler dans un cadre moins contextualisé. Sur le plan méthodologique, cette recherche exploratoire ouvre plusieurs pistes afin d'explorer de façon plus systématique et moins personnalisée, les potentiels offerts par l'éco-construction.

Il sera intéressant, au-delà de la réalisation d'entretiens semi-directifs, de compléter notre travail en nous appuyant sur des récits de vie, afin d'approfondir notre compréhension des démarches des clients étudiés. Les concepts de proximité (géographique ou interpersonnelle) et de relation au temps (concilier le passé et le futur) nécessitent de plus amples développements. De la même manière, une recherche empirique basée sur le modèle de la prise de décision éthique paraît appropriée pour cet objet d'étude.

(4) Les français et le développement durable, enquête TNS Media Intelligence réalisée en février 2008 pour Ethicity et Aegis Media Expert en partenariat avec l'ADEME.



## CONCLUSION

Le développement durable place aujourd'hui nos économies, et nos sociétés dans leur ensemble, devant des impératifs dont l'urgence tend à être de plus en plus intensément ressentie et reconnue. De fait, des transformations nombreuses et diverses sont dès à présent à l'œuvre et remodelent les schémas économiques anciens. La trajectoire de ces transformations est incertaine et tâtonnante et le futur du développement durable n'est pas mécaniquement prédéterminé. Le monde de l'artisanat et de la TPE a, à coup sûr, une place à prendre dans l'invention de cette croissance verte, une place qui peut même être vue comme celle d'un catalyseur essentiel dans l'émergence d'une économie de proximité durable (Martin 2008). En nous intéressant au cas des métiers du bâtiment où l'artisanat est fortement présent, en travaillant plus précisément sur l'éco-construction, nous avons découvert un « chantier » où se joue la construction de la place et du futur de l'éco-artisan. Car là encore, ce futur n'est pas prédéterminé. Il dépendra des réponses qui seront apportées à toute une série de questions en suspens. Parmi elles, celles de la constitution de réseaux d'éco-artisans et des modalités de leur fonctionnement et celles du positionnement marketing, et donc stratégique, qu'il convient de donner à l'éco-artisanat. En commençant à leur apporter des éléments de réponse, nous pensons avoir « ouvert le chantier » qui ne demande qu'à être poursuivi.

## Bibliographie

- ALLARD F., AMANS P., BRAVO K., LOUP S. et DESCARGUES R.** (2007), « *Quand les clients regardent l'entreprise artisanale: les leçons d'une étude empirique* », 5<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.
- ANDERSON J.C., HAKANSSON H. et JOHANSSON J.** (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, n°58, p 1-15.
- BERNARD Y.** (2009), « L'étiquetage écologique des produits en magasin », *Revue Française du Marketing*, 221, 1/5, pp. 63-83.
- COMETS C.** (2006), *Comment trouver un professionnel de confiance pour faire des travaux chez soi? Dispositifs personnels vs. Dispositifs impersonnels*, Actes du Congrès AFS, RT12 Sociologie économique, Bordeaux.
- CRANE A.** (2001), « Unpacking the ethical product », *Journal of Business Ethics*, Vol.30, n° 4, pp. 361-373.
- DYER J.H. et SINGH H.** (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, n° 23 (4), p 660-679.
- EASTON G. ET ARAUJO L.** (1994), *Discontinuity in Networks: initiators, issues and initiatives*, Actes de la 10<sup>e</sup> conférence IMP, Groningen, Pays-Bas.
- EASTON G. et HAKANSSON H.** (1996), "Markets as networks : editorial introduction", *Journal of Research in Marketing*, n° 13, p 407-413.
- FOLLOWS S.B. et JOBBER D.** (2000), « Environmentally responsible purchase behaviour: a test of a consumer model », *European Journal of Marketing*, Vol.34, n° 5/6, pp.723-746.
- FORD D.** (1980), "The development of buyer-seller relationships in business markets", *European Journal of Marketing*, n° 14 (5-6), p 339-354.
- FORD D., GADDE L.E., HAKANSSON H. et SNEHOTA I.** (2003), *Managing Business Relationships*, Second Edition, Wiley, West Sussex.
- FRANÇOIS-LECOMPTE A.** (2006), *La consommation socialement responsable: proposition d'un modèle intégrateur*, Actes du XXII<sup>e</sup> Congrès de l'AFM, Nantes.
- GIANNELLONI J.-L.** (1998), « Les comportements liés à la protection de l'environnement et leurs déterminants : un état des recherches en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 13, n° 2, pp.49-72.
- GLADWIN T.N., KENNELLY J.J. et KRAUSE T.S.** (1995), « Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management and research », *The Academy of Management Review*, Vol.20, n° 4, pp. 874-907.
- HAKANSSON H. et FORD D.** (2002), "How should companies interact in business networks?", *Journal of Business Research*, n° 55, p 133-139.
- HAKANSSON H. et SNEHOTA I.** (1989), "No business is an island : the network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, n° 4-3, p 187-200.
- HAKANSSON H. et SNEHOTA I.** (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge, Londres.
- HAKANSSON H., HAVILA V. et PEDERSEN A.C.** (1999), "Learning in networks", *Industrial Marketing Management*, n° 28, p 443-452.

## V. LE FUTUR DE L'ÉCO-ARTISAN : UN CHANTIER OUVERT

- HEIDE J.B.** et **JOHN G.** (1992), "Do relational norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, n° 56-2, p 32-44.
- JONES T.M.** (1991), « Ethical decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model », *The Academy of Management Review*, Vol.16, n° 2, April, pp. 366-395.
- KILBOURNE W. E.** (1995), « Green Advertising: Salvation or Oxymoron? », *Journal of Advertising*, Vol.24, n° 2, pp. 7-20.
- KINNEAR T.C., TAYLOR J.R.** et **AHMED S.A.** (1974), « Ecologically concerned consumers: who are they? », *Journal of Marketing*, Vol.38, April, pp.20-24.
- KOVARSKI O.** et **RENAULT S.** (2000), « La consommation écologiquement responsable », *Cahier de recherche*, Juin, ESC Normandie.
- KRACH H.** et **ANDERSEN P.H.** (2009), "Picture this: managed change and resistance in business network settings", *Industrial Marketing Management*, n° 38, p 641-653.
- KRÉZIAK D.** (1998), « Les motivations de la consommation verte: une approche par les chaînages cognitifs », *Thèse de doctorat*, Université Pierre Mendès-France, ESA Grenoble.
- KRÉZIAK D.** et **VALETTE-FLORENCE P.** (1997), « Les objectifs poursuivis par les consommateurs écologiquement responsables : une nouvelle approche », *Actes du 13<sup>e</sup> Congrès de l'AFM*, Toulouse, pp. 135-162.
- KUMAR N.K., SCHEER L.** et **KOTLER P.** (2000), "From market driven to market driving", *European Management Journal*, n° 18, p 129-142.
- MARTIN P.** (2008), *L'économie de proximité, moteur d'un nouveau projet de société*, Le cherche midi, Paris.
- MASUREL E.** et **MONTFORT K.** (2006), "Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms", *Journal of Small Business Management*, n° 44 (3), p 461-473.
- MILES M.** et **HUBERMAN A.** (2003), *Analyses des données qualitatives*, Paris, De Boeck université.
- MINTZBERG H.** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, Paris.
- PACITTO J.-C.** et **JULIEN P.-A.** (2004), *Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise*, 7<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, Octobre, pp. 27-29.
- PAGE WEST 3 G.** et **NOEL T.W.** (2009), The impact of knowledge resources on new venture performance, *Journal of Small Business Management*, n° 47 (1), p 1-22.
- PATUREL R.** et **RICHOMME-HUET K.** (2007), « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale? », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.6, n° 1, pp. 29-52.
- PICARD C.** (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale », *Revue Internationale PME*, Vol. 19, n° 3-4, pp.77-110.
- ROBINOT E.** et **GIANNELLONI J.-L.** (2009), « La prise en compte de l'environnement naturel dans les services. Une échelle d'attitude », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 24, n° 2, pp.29-51.
- SCHICK H., MARXEN S.** et **FREIMANN J.** (2002), « Sustainability Issues for Start-Ups Entrepreneurs », *Greener Management International*, 38, pp.59-70
- SCHWARTZ S.H.** et **BILSKY W.** (1987), « Toward a universal psychological structure of human values », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.55, n° 3, pp.550-562.
- SENNES V., FELONNEAU M.-L., RIBEYRE F.** et **GOMBERT S.** (2007), « L'écosphère familiale, un espace clé pour la consommation responsable », publication en ligne consultée en juin 2010 à l'adresse suivante: [http://www.egid.u-bordeaux3.fr/index.php?page=recherche\\_ades](http://www.egid.u-bordeaux3.fr/index.php?page=recherche_ades)
- SOULEZ S.** (2009), Quelle stratégie adopter pour toucher les professionnels? *Décisions marketing*, n° 53, janvier-mars, p 63-66.
- SPIGGLE S.** (1994), "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, 21, 491-503
- STRAUGHAN R.D.** et **ROBERTS J.A.** (1999), « Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behaviour in the new millennium », *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.16, n° 6, pp.558-575.
- STREET C.T.** et **CAMERON A.F.** (2007), "External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research", *Journal of Small Business Management*, n° 45 (2), p 239-266.
- SUCHARD H.T.** et **POLONSKY M.J.** (1991), « A theory of environmental buyer behaviour and its validity: the environmental action-behaviour model », *AMA Summer Educators' Proceedings*, Vol.2, pp.187-201.
- SUIRE R.** (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif: quelles stratégies pour les territoires? », *Revue Internationale PME*, Vol.17, n° 2, pp.123-144.
- SUTTON-BRADY C.** (2008), "As time goes by : examining the paradox of stability and change in business networks", *Journal of Business Research*, n° 61, p 968-973.
- TAYLOR D.W.** et **WALLEY E.E.** (2004), « The Green Entrepreneur: Opportunist, Maverick or Visionary? », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol.1, n° 1/2, pp.56-69.
- THØGERSEN J.** et **ÖLANDER F.** (2003), « Spillover of environment-friendly consumer behaviour », *Journal of Environmental Psychology*, Vol.23, n° 3, pp.225-236.
- ULAGA W.** et **EGGERT A.** (2006), "Value based differentiation in business relationships : gaining and sustaining key-supplier status", *Journal of Marketing*, n° 70, janvier, p 119-136.
- WACHEUX, F.** (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », *Économica*, Paris.