

Le rôle des réseaux d'affaires pour les TPME :
Le cas des Eco-artisans en Poitou-Charentes

Jean-Charles Rico

Maître de Conférences Université de La Rochelle

jean-charles.rico@univ-lr.fr

CEREGE LR-MOS EA 1722

Institut de Gestion - 39 rue de Vaux de Foletier 17024 La Rochelle Cedex 1

Fax : 05 46 50 76 09 - Tel : 05 46 50 76 00

Résumé

Dans le cadre d'un accord passé entre l'Institut Supérieur des Métiers et l'Université de La Rochelle, des TPME engagées dans l'éco-construction ont souhaité le lancement d'une démarche de réflexion en vue de la constitution d'un réseau professionnel. Un premier entretien de groupe sous une forme semi-directive a eu lieu sur ce thème. Le papier en restitue les idées essentielles, après avoir rappelé les bases conceptuelles qui sous-tendent cette problématique du réseau d'affaires dans les TPME. Les résultats sont discutés et les perspectives de recherche évoquées.

Le rôle des réseaux d'affaires pour les TPME :

Le cas des Eco-artisans en Poitou-Charentes

Introduction

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 oeuvre 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, 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).

Cette recherche exploratoire vise à repérer les enjeux et les modalités d'une politique de réseau pour des TPME, et à les valider sur des entreprises du secteur de l'éco-construction picto-charentais.

Cadre conceptuel

De la relation client-fournisseur au réseau

La recherche en business marketing (également appelé selon les auteurs marketing B to B, marketing industriel, marketing inter-organisationnel...) 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). A 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.

A 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, les ressources renvoient à la fois aux inputs liés à la production, aux ressources humaines, à la connaissance...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 CA, la propriété du capital (familial vs ouvert), la faiblesse des ressources (techniques, intellectuelles, financières...)... ? 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.

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 al., 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 al., 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 de 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 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.

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 al., 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-fournisseur 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 al., 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 al. (1994) proposent une grille d'analyse prédictive de la coopération et de l'engagement. Ils identifient Les 3 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 3 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 complexe le maintien et le développement du réseau dans le temps.

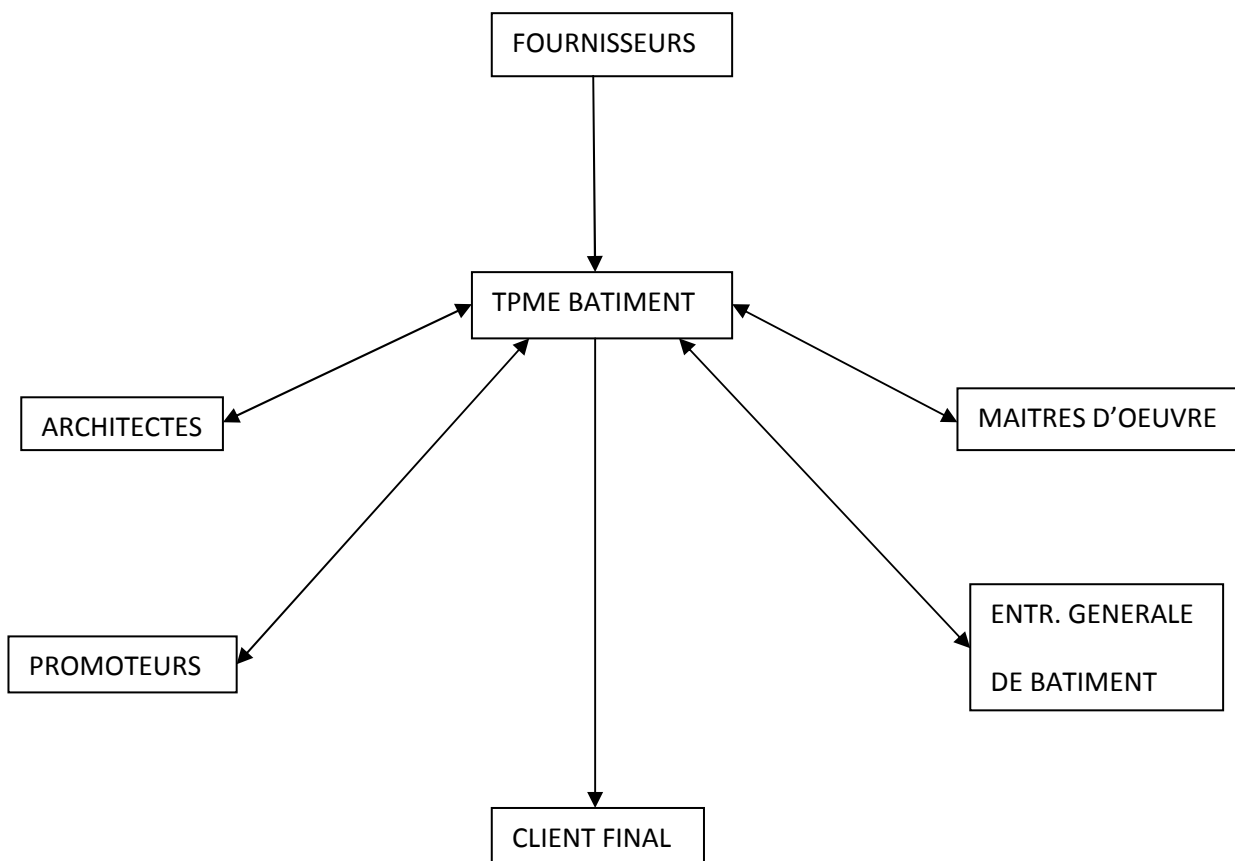
Finalement notre étude conceptuelle, fondée à la fois sur la recherche en business marketing et celle consacrée au « small business », a mis en évidence la diversité des fonctions assignées au réseau d'affaires. A la fois en termes de diversité des ressources et compétences attendues et d'orientation 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 compétences.

Recherche empirique exploratoire

Le protocole de l'étude

Un entretien de groupe a été mené sur une population d'artisans et TPME du bâtiment « écosensibles », dans le cadre d'un accord de partenariat entre l'ISM (Institut Supérieur des Métiers) et l'Université. Les participants se sont déclarés volontaires pour participer à 3 journées de séminaire sur l'année 2010, dont la première était consacrée à la problématique des réseaux, sur leur demande. Labellisés « éco-artisans » pour la plupart, ces participants ont donc un intérêt particulier pour l'adhésion à un réseau existant voire la constitution d'un nouveau réseau. Issus de différents corps de métiers (Plomberie-chauffage, Isolation, Electricité, Couverture, Gros-œuvre), ils sont issus de la même zone de chalandise, se connaissent pour certains et envisagent la constitution d'un réseau pluri-disciplinaire, regroupant tous les corps de métiers nécessaires à l'édification d'une maison. La première demi-journée a été centrée sur le recueil de 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 du discours recueilli. 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 dans certains cas directement au particulier comme 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 ci-dessous :



Les principaux résultats

La clarification de l'activité aux yeux des clients constitue une première motivation forte de la constitution 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, maîtrise 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 et décider nombre de consommateurs réticents. Le réseau SynerCiel d'EDF est cité, où 45% du CA 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 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 réalisation d'une maison. 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. A 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 géographique 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.

Discussion, limites, perspectives

La revue de la littérature avait 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 prime 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 al., 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. A 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. Sur ce point, 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 les dimensions mises en évidence ici, sur une population représentative de TPME du bâtiment. 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.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson J.C., Hakansson H. et Johansson J. (1994), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Easton G. et Araujo L. (1994), Discontinuity in Networks : initiators, issues and initiatives, *Proceedings of 10th IMP Conference*, Groningen, The Netherlands.
- Easton G. et Hakansson H. (1996), Markets as networks : editorial introduction, *Journal of Research in Marketing*, 13, 407-413.
- Ford D. (1980), The development of buyer-seller relationships in business markets, *European Journal of Marketing*, vol 14 (5-6), 339-354.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H. et Snehota I. (2003), *Managing Business Relationships*, Second Edition, West Sussex, Wiley.
- Hakansson H. et Ford D. (2002), How should companies interact in business networks ?, *Journal of Business Research*, 55, 133-139.
- Hakansson H. et Snehota I. (1989), No business is an island : the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 4-3, 187-200.
- Hakansson H. et Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, London, Routledge.
- Hakansson H., Havila V. et Pedersen A.C. (1999), Learning in networks, *Industrial Marketing Management*, 28, 443-452.
- Heide J.B. et John G. (1992), Do relational norms matter in marketing relationships ?, *Journal of Marketing*, 56-2, 32-44.
- Kragh H. et Andersen P.H. (2009), Picture this : managed change and resistance in business network settings, *Industrial Marketing Management*, 38, 641-653.
- Kumar N.K., Scheer L. et Kotler P. (2000), From market driven to market driving, *European Management Journal*, 18, 129-142.
- Masurel E. et Montfort K. (2006), Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms, *Journal of Small Business Management*, 44(3), 461-473.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organizations*, Eyrolles.
- Page West 3 G. et Noel T.W. (2009), The impact of knowledge resources on new venture performance, *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22.
- Soulez S. (2009), Quelle stratégie adopter pour toucher les professionnels ? *Décisions marketing*, 53, janvier-mars, 63-66.
- 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*, 45(2), 239-266.
- Sutton-Brady C. (2008), As time goes by : examining the paradox of stability and change in business networks, *Journal of Business Research*, 61, 968-973.
- Ulaga W. et Eggert A. (2006), Value based differentiation in business relationships : gaining and sustaining key-supplier status, *Journal of Marketing*, vol 70, janvier, 119-136.

