

8th International Marketing Trends Congress 2009 – 16th, 17th January 2009

AUTHORS

DESHAYES Philippe
Ecole Centrale de Lille (France)
Laboratoire LGIL
philippe.deshayes@ec-lille.fr
BP 48,
53651 Villeneuve-d'Ascq Cédex
France
00 33 3 20 33 53 53

LECOEUVRE Laurence
ESC-Lille (France) / Business School of Management (Lille)
Lille School of Management Research Center
l.lecoeuve@esc-lille.fr
ESC-Lille
Avenue Willy Brandt
59777 Euralille
France
00 33 3 20 21 59 85

Marketing de projet et Marketing BtoB dans le secteur du bâtiment à l'ère de l'éco-conception : nouvelles interactions client – prescripteur – entrepreneur ?

Abstract

The questions and the practices of the eco-design introduce today a true change of paradigm and a deep transformation of the professional practices.

In addition those relate to the whole of the objects of the marketing: values (of the companies and the clients), strategies (objectives, steps), tools and procedure for obtaining results.

Lastly, one of the industrial sectors particularly concerned and in deep upheaval because of the stakes of the eco-design is that of the building: energy choices, production and the choice of materials and products of the building industry as well as the engineering practices are directly affected by these upheavals.

In this triple context of evolution, we wonder here about the evolutions of the role of the stakeholders and of the marketing B2B, which in particular relates to the relations between companies but also to the triptych company supplier - company client - market. This questioning more particularly relates to the project marketing - essential in the world of the building. It will not only aim at clarifying the problems of design - realization of the buildings under various angles (procedural, network, products, and so one...) but also, with wrong way, at re-questioning some assets of the marketing in B2B situation as they are classically developed in an organisational context of company.

Key words: Marketing B2B; eco-design; building industry; professionalization; stakeholders ; interaction ; behaviour

Résumé

Les problématiques et les pratiques de l'éco-conception introduisent aujourd'hui un véritable changement de paradigme et une profonde transformation des pratiques professionnelles.

Ceux-ci concernent par ailleurs l'ensemble des objets du marketing : les valeurs (des entreprises et des clients), les stratégies (objectifs, démarches), les outils et procédure d'obtention de résultats.

Enfin, l'un des secteurs industriels particulièrement concerné et en profond bouleversement du fait des enjeux de l'éco-conception est celui du bâtiment : les choix énergétiques, la production et le choix des matériaux et produits du bâtiment ainsi que les pratiques ingénieriales sont directement affectés par ces bouleversements.

Dans ce triple contexte d'évolution, on veut ici s'interroger sur les évolutions des rôles des protagonistes et du marketing B2B, qui concerne notamment les relations entre entreprises mais aussi le triptyque entreprise fournisseur – entreprise cliente – marché. Ce questionnement concerne plus particulièrement le marketing de projet –essentiel dans le monde du bâtiment-. Il visera non seulement à éclairer la problématique de conception – réalisation des édifices sous différents angles (procédural, réseau, produits, etc) mais aussi, à rebours, à re-questionner certains acquis du marketing en situation B2B tels qu'ils sont classiquement développés dans un contexte organisationnel d'entreprise.

Mots clef: marketing B2B, éco-conception, bâtiment, professionnalisation, protagonistes, interaction, comportement.

I. Introduction

Notre propos se focalisera sur les retentissements des problématiques du développement durable sur les dispositifs et interactions entre acteurs dans les pratiques de conception du secteur spécifique du bâtiment. Dans ce contexte, nous considérerons en particulier que ces retentissements concernent les formes de relation et de transaction entre les protagonistes (professionnels et non professionnels) qui sont au cœur des problématiques du marketing de projet en situation B2B.

Ces retentissements sont, depuis plusieurs années, largement étudiés dans de nombreux domaines industriels, à commencer par l'électronique et l'automobile (D3E¹). Or, malgré un nombre croissant de composants, produits et réalisations liés aux problématiques du développement durable, malgré la production de nombreuses normes et méthodologies [AFNOR, 2004 ; UNION EUROPEENNE, 2002] et malgré une mobilisation croissante d'acteurs politiques, économiques, financiers, sociaux et techniques autour de cet enjeu [GRENELLE DE L'ENVIRONNEMENT, 2007], le secteur du bâtiment n'est que rarement pris en compte pour explorer cette question des renouvellements des pratiques face à ce que l'on peut appeler les « chocs du développement durable ».

Certes, comme pour l'industrie, le retentissement des enjeux du développement durable dans le secteur du bâtiment concerne, non seulement les produits eux-mêmes (des composants au bâtiment final) mais également l'organisation (ingénierie) de leur conception et l'inscription sociétale de ces ingénieries.

Mais le secteur du bâtiment présente plusieurs particularités qui le distingue de l'industrie et qui témoignent d'une problématisation particulière. En effet, même s'il existe une certaine concentration des modes de production du bâtiment et une certaine harmonisation de procédures et autres méthodologies [TERRIN, 2005], chaque « produit » (bâtiment) et chaque projet d'édifice, d'ouvrage ou d'infrastructure est d'abord, en effet, « singulier » : chaque projet est,

¹ D3E : Déchets Electriques, Electroniques et Electro-ménagers ; La première mention du terme « *ecomaterials* » remonte ainsi aux années 90, au Japon, avec le développement des pratiques de pensée en cycle de vie et d'écologie industrielle [Ecomaterial Forum de Tokyo, Material Research Society, 1991].

plus ou moins, unique. Chaque projet s'inscrit par ailleurs dans une relation de « commande » qui place le client en situation de maître d'ouvrage. Chaque projet témoigne enfin, à chaque fois, d'équipes d'acteurs éclatés, dont les interrelations se font autant sur un mode conventionnel [DUPIRE et al., 1981] que transactionnel. Au-delà encore, ces acteurs sont eux-mêmes changeants et renouvelés sinon occasionnels, aux intérêts souvent contradictoires, d'occurrences et de logiques d'intervention différentes et parfois imprévisibles, souvent également contradictoires malgré la dure obligation du « tout du bâtiment ».

Autrement dit, les retentissements du développement durable dans le secteur du bâtiment nécessitent d'examiner leurs retentissements sur l'organisation (ingénierie) de conception et sur la complexité de l'inscription sociétale de ces formes d'organisation autant que sur les composants, produits et bâtiments eux-mêmes.

Sur ces deux registres, il convient notamment d'envisager et d'accepter une large remise en question de certaines pratiques habituelles à commencer, par exemple, par le fait de passer à des relations partenariales (et d'apprentissage mutuel) entre acteurs plutôt que de se limiter à des délégations contractuelles et/ou hiérarchiques des missions, mais aussi donner (ou rendre) aux clients (usagers, consommateurs) la (ou une certaine) compétence sinon une certaine maîtrise des processus de conception – réalisation [DESHAYES, MEDINA, 2009].

Au-delà, la réflexion sur les interactions entre acteurs concernés par la chaîne de valeur liée aux éco-produits dans le bâtiment introduit à la fois la question de nouvelles pratiques (et compétences) des acteurs concernés par le processus de conception / réalisation des édifices mais aussi celle des transformations des « formes institutionnelles » associées aux transformations sociétales liées au développement durable. La notion de « forme institutionnelle » [LESOURNE, 1999 ; BOYER, SAILLARD, 2002 ; EYMARD-DUVERNAY, 2006] est ici retenue comme centrale en ce sens qu'elle permet de penser les formes organisées autour desquelles s'engagent les modalités transactionnelles et conventionnelles des rapports entre acteurs économiques, sociaux et politiques vis-à-vis des changements de valeurs et de positionnement des acteurs, considérés à la fois comme autonomes et impliqués dans des « systèmes organisés ».

Enfin, comme on tentera de le cerner, l'interaction étroite entre acteurs professionnels du secteur et corps social de même que les enjeux immédiats du développement durable dans le bâtiment sur

les modes de vie (usage, vécu, etc.) et l'économie locale font que les changements dans les pratiques professionnelles sont à la fois tributaires des dynamiques internes au secteur bâtiment lui-même et de leurs liens avec les transformations du corps social en regard des enjeux du développement durable.

II. Paradigmes et tensions de l'éco-conception

Par éco-conception ou, en langue anglaise, « design for environment » [GRAEDEL, ALLENBY, 1996], on entend le plus souvent l'enjeu de l'intégration de l'environnement (au sens écologique du terme) dans la conception ou la re-conception des produits, système et services [VIGNERON, PATINGRE, 2001 ; JOUNOT, 2004]. Or, indépendamment du périmètre attribué à la notion d'environnement (climatologie, gestion des ressources naturelles, développement local, régulations sociétales, etc.), cette notion d'éco-conception s'est progressivement articulée au souci d'optimiser la conception et, plus largement, les différentes phases du cycle de vie d'un produit, système ou service vis-à-vis de deux enjeux : celui de la compatibilité avec les ressources naturelles (à commencer par l'énergie) et celui de la recyclabilité du produit et de ses différents composants [AFNOR, 2005]. La notion de « cycle de vie » au sens des étapes qui parcourent sa conception, fabrication, distribution et recyclage [GRISEL, OSSET, 2008] et non au sens classique du marketing associant l'abscisse du temps à l'ordonnée des ventes hérité de la microéconomie [MODIGLIANI, GRUNBERG, 1954] apparaît alors comme un paradigme essentiel pour toute réflexion liée à l'interaction entre conception de produit et développement durable.

Ce double souci d'optimisation énergétique et de recyclabilité des produits ou de leurs composants a alors conduit à envisager le produit dans son « cycle de vie » (depuis sa conception jusqu'à sa fin de vie) en introduisant des outils d'assistance à la conception dont l'ambition est centrée sur cette double optimisation, notamment en termes d'aide au choix entre différentes alternatives. C'est ainsi, notamment, que l'AFNOR [AFNOR, 2005] peut alors définir l'éco-conception comme un processus incluant :

- la conception en vue d'optimiser l'efficacité énergétique ;
- la conception en vue d'optimiser la production ;

- la conception en vue du recyclage, qui regroupe :
 - la conception facilitant la récupération,
 - la conception facilitant le désassemblage,
 - la conception facilitant la réparation, la maintenance, la réutilisation, la dépollution.

Émergente depuis les années 1990 [GRISEL, OSSET, 2008], cette approche se généralise aujourd'hui et s'inscrit globalement dans le contexte beaucoup plus général du « développement durable »².

Face à ce qui semble être une sorte de « ligne claire », plusieurs tensions rendent néanmoins très délicate la compréhension et la maîtrise des enjeux et des démarches d'éco-conception. On en présentera ici trois d'entre elles qui, toutes, ont d'étroites répercussions sur les fonctions, rôles et comportements des acteurs de la conception et, tout particulièrement, dans le secteur du bâtiment.

II. 1. Développement durable et développement « soutenable » : une tension temporelle

Cette première tension concerne le concept même de développement durable. Ce concept est d'abord défini au début des années 1990 comme un développement qui « satisfait les besoins d'aujourd'hui sans compromettre le développement des générations futures » [BRUNTLAND, 1987, 1989].

Mais cette expression (française) de « développement durable » vient du terme anglo-saxon de « sustainable development » (développement soutenable) qui, en fait, perpétue la notion de développement et l'inscrit dans une compatibilité avec l'ensemble des forces en présence (le « soutenable »)³. Autrement dit, la notion de développement « soutenable » inscrit la notion de développement durable dans une perspective de court terme par rapport aux enjeux de la « durabilité » [ENGRAND, 2009]. Dans cette approche, l'environnement est un critère de performance parmi trois, s'ajoutant à des préoccupations sociales et économiques.

² On soulignera qu'ainsi, d'emblée, mais ce n'est pas l'objet principal de notre propos ici, la notion de conception devient réduite à celle de choix (optimal entre différentes alternatives) et quitte le terrain d'une intelligence projective et de l'émergence qui constituent deux versants majeurs du travail de conception et de son activité [POITEAUX, 2009].

³ De fait le rapport BRUNTLAND a subi plusieurs versions franco-anglaises transformant l'expression initiale de « développement durable » (Oxford Press, 1987) en « sustainable development » (ou développement « soutenable ») (Ed. du Fleuve, 1989).

QuickTime™ et un
décompresseur TIFF (LZW)
sont requis pour visionner cette image.

Fig. 1 : triptyque du développement soutenable

Dans l'optique d'une éco-conception optimisatrice, ces trois critères sont en fait appréhendés hiérarchiquement. L'économiquement viable intervient en critère premier de performance, faisant de l'écologiquement soutenable un critère second d'entente nécessaire entre acteurs, suivi de l'enjeu du socialement équitable le plus souvent envisagé comme contexte supplétif mais non nécessaire. Et ceci alors que, de plus en plus, surgissent des enjeux propres au développement local (par opposition aux enjeux de la mondialisation), à la question d'un « travail décent », aux affirmations d'une RSE ou encore à des postures de « reverse logistic » [ANKER et al. 2003 ; YING WANG et al., 2005 ; TURCOTTE, SALMON, 2005]. Cette première tension interpelle ainsi les acteurs de l'éco-conception en regard des différentes temporalités liées à leurs positionnements autant qu'à leurs productions.

II. 2. Les quatre dimensions de l'éco-conception : une tension technique

De son côté, l'objectif d'une double optimisation du cycle de vie d'un produit, système ou service vis-à-vis des ressources naturelles (à commencer par l'énergie) et de sa recyclabilité n'est pas, non plus, évidente. Le paradigme de « cycle de vie », omniprésent dans les travaux sur le retentissement du développement durable sur la conception de produits, systèmes et services, s'inscrit, en effet, dans la tension envers quatre incidentes relatives au cycle de vie des produits, systèmes et services :

- Le référencement envers une éventuelle « origine naturelle » des matériaux (ou composants) utilisés et utilisables pour concevoir les produits : ceci fait référence à la propension envers une interrogation fondée sur l'enjeu d'une nature identitaire des ressources (matériaux,

énergie, etc.) en tant que matière (végétale ou organique) produite « *de première main* » par la nature. Se pose ici la question d'une hypothétique harmonie entre les besoins de production issus d'une demande et le cycle naturel de reproduction des « productions naturelles », sans parler de celle des nombreux traitements (et assemblages) permettant d'adapter les performances de tels matériaux naturels aux usages et fonctionnalités souhaitées pour les produits. La priorité accordée en France par le Grenelle de l'environnement à une « filière bois » pour le bâtiment, tant sous l'angle des matériaux de construction que sous l'angle énergétique se heurte ainsi aux capacités de plantation et de préservation de domaines boisés « en équilibre » avec les enjeux environnementaux eux-mêmes pris à l'échelle de la région d'exploitation ou de la planète. Et cet enjeu du matériau « bois » dans le secteur du bâtiment ne fait qu'illustrer des enjeux beaucoup plus globaux de ce qui est désigné comme « material flows » à l'échelle de la planète [OCDE, 2008].

- La capacité de « recyclabilité » : ici apparaît le versant de potentielles (ré-)cupérations, transformations, réassemblages de matériaux ou composants à partir de produits, scories et autres déchets qu'il s'agit de transformer en vue d'une nouvelle vie compatible avec l'économie, la société et les enjeux environnementaux. Bien que théoriquement compatible avec les enjeux précédents de référencement à des ressources naturelles, cette capacité de recyclabilité n'en n'est pourtant pas nécessairement partie prenante. En effet, outre les difficultés techniques propres à la question du recyclage (de la gestion des déchets à la production de nouveaux matériaux issus de ces déchets), se pose la question de filières économiques « économiquement viables » et « socialement équitables » dans le domaine [LECOEUVRE L., DESSE S., 2009].
- Le caractère potentiellement « intelligent » des matériaux, produits, systèmes ou services : il s'agit ici de produits (systèmes ou services) dont la nature même de la conception s'attache à leur donner des propriétés d'adaptabilité aux enjeux environnementaux, qu'il s'agisse de rétro-information sur leur état ou d'une prise d'information sur l'environnement, de recyclabilité potentielle, de veille environnementale (consommation d'énergie) ou d'anticipation écologique. Ces produits, systèmes et/ou services ne sont pas nécessairement liés à une quelconque origine naturelle ni forcément liés aux enjeux précédents du recyclage.

La fonctionnalité permettant une meilleure gestion des rapports à l'environnement est ici le ressort principal de la démarche. Or, au-delà de la question des capacités technologiques à résoudre ce problème se pose, d'une part, la question des rapports entre ces matériaux, produits et autres systèmes avec les deux enjeux précédents et, d'autre part, celle de l'écart entre une telle filière innovante et l'accessibilité de certains « marchés » à cette filière, que ce soit en termes de pénétration d'une offre innovatrice dans un marché donné qu'en termes d'acceptabilité d'une telle offre par des sociétés traditionnelles ou locales.

- Le caractère globalement « éco-compatible » du cycle de conception / fabrication / distribution des matériaux : il s'agit cette fois d'envisager des matériaux, produits, systèmes ou services dont le process et le cycle de vie sont susceptibles d'être qualifiés conformes aux préoccupations (momentanées et/ou à venir) du développement durable. S'inscrivent dans cette catégorie, des dimensions aussi diverses que l'économie d'énergie dans la production, les bilan carbone, la recyclabilité des emballages ou la maîtrise des impacts d'un chantier. Là encore, une telle orientation et la compatibilité de cette orientation avec les précédentes ne vont pas de soi. La maîtrise énergétique dans la production d'un béton (qui permet de parler de « béton vert ») ne permet pas pour autant de rendre éco-compatible ce béton vert avec la gestion des ressources naturelles ou l'enjeu du recyclage [HUMPHREYS, MAHASENAN, 2002].

Ces quatre dimensions sont techniquement intrinsèques à l'enjeu d'une « éco-conception ». Mais ils concernent tout autant les doctrines, les positionnements et les rôles des différents acteurs impliqués dans le cycle de vie des produits, systèmes et services.

1.3. Une explosion d'émergences : une tension sociétale

Le développement durable (ou soutenable) affecte enfin globalement de multiples composantes de l'ingénierie du marché des produits et des services, notamment sur fond de culture d'innovation entretenue depuis quelques décennies autour des thèmes de l'optimisation (des produits, des process), de la concurrence (différenciation) et de la mondialisation (ouverture et segmentation des marchés).

Ceci se traduit, en particulier, par l'émergence sinon la floraison de :

- a. Nouveaux produits, nouvelles prestations labellisés « bio », « verts », etc.
- b. Nouvelles méthodologies (analyses en cycle de vie) associées à des labellisations multiples (HQE, MINERGIE, BREEAM, etc.).
- c. Nouvelles valeurs et comportements des acteurs sociaux et/ou professionnels intégrant des activités nouvelles de recyclage, de récupération, d'auto-construction, etc.
- d. Nouveaux acteurs suscitant de nouvelles pratiques (groupements, filières, communautés, etc.) ou introduisant de nouvelles formes d'expertise (éco-conseillers, savoir-faire locaux, etc.).

Cette explosion d'émergences conduit autant à de nouvelles potentialités de marchés qu'à de nouvelles pratiques et formes de transaction, de négociation et de relations, tant en situation B2C que B2B. On pourrait mentionner, par exemple, l'enjeu de la fiscalité qui, non seulement apparaît comme un instrument permettant de susciter l'émergence d'un tel marché mais apparaît également comme le support de nouvelles formes de transactions entre les acteurs du bâtiment [DE BACKER, 2004]. Mais il faut également mentionner, dans ce registre, le poids des doctrines, des communautés et de lobbies qui, tout un chacun, illustrent, informent et séduisent relativement à tel cas ou exemple pris comme référence ou modèle de réalisation ou d'action.

C'est d'ailleurs dans la mesure où le secteur bâtiment autorise (et suscite) cette explosion d'émergences, tant de la part de professionnels que de non professionnels devenant, volontairement ou « malgré eux », emblématiques, que nous situons la part d'exemplarité du secteur envers la question du renouvellement des pratiques de conception face à la question du développement durable [DEZALAY, 2007].

III. La problématique du secteur bâtiment

En parallèle à ces enjeux et à ces transformations en cours, chaque domaine d'activité industriel, marchand ou de service a ses propres logiques et dynamiques de transformation des comportements, des règles, des formes d'organisation, d'importance économique et sociale.

C'est notamment le cas du secteur du bâtiment qui, constitutivement, représente une part non négligeable de l'économie⁴. Or, depuis quelques décennies, il est confronté, d'une part, aux enjeux propres à l'introduction de logiques d'industrialisation et d'ingénierie au sein de son organisation « par projets » [TERRIN, 2005] et, d'autre part, à l'interaction entre la dimension constructive de l'activité et des logiques de service associées à la plupart des phases du cycle de vie des édifices conçus⁵.

Faute de pouvoir entrer ici dans le détail des caractéristiques du secteur bâtiment, nous nous limiterons à deux aspects majeurs des transformations en cours, aspects qui concernent directement, pour le premier, le domaine du marketing de projet en situation B2B et, pour l'autre, l'éco-conception.

III.1. Caractérisations du secteur bâtiment du point de vue du marketing BtoB

En regard du marketing (et du marketing B2B), le bâtiment est un secteur parmi d'autres dont l'ambiguïté en regard du monde industriel permet néanmoins de considérer qu'il souscrit à certaines « règles » du marketing B2B tout en se situant à la marge du fait même de la présence du client final (consommateur) dans le processus de conception / réalisation de l'édifice : le maître d'ouvrage est classiquement le principal protagoniste de ce processus tout en étant, également, le client final.

Au sein de la représentation classique, sous forme de triangle, des acteurs du bâtiment [TERRIN, 2005], l'enjeu transactionnel est omniprésent de même qu'une professionnalisation grandissante, y compris pour les plus petits chantiers. Chaque acteur est en effet d'abord concerné via des modalités transactionnelles de plus en plus nombreuses et précises alliant contrat, appel d'offre, marché et autres documents opposables aux tiers. Au-delà, quelle que soit sa compétence et professionnelle et son engagement dans ce les rôles et interactions sous-jacents à ce triangle, chaque acteur est également susceptible de procéder à des sous-traitances lui permettant, à la fois,

⁴ Le secteur de la construction, en France métropolitaine, mobilise 1,4 millions de salariés pour près de 350 000 entreprises (correspondant à 14% des entreprises françaises). Le BTP (bâtiment et travaux public) correspond, lui, à un chiffre d'affaire global de 37,4 milliards d'euros. En 2006, 400 000 logements ont été mis en chantier et, pour les secteurs primaires (bâtiments agricoles), secondaire (bâtiments industriels) et tertiaire (équipements et bureaux) ce sont respectivement 11, 4 ; 10, 8 et 16,6 millions de m² qui ont été mis en chantier (chiffres 2006, sources INSEE).

⁵ Cf., par exemple, le récent colloque « Architecture et Facilities Management, La conception face à la montée des services », Atelier international, RAMEAU, EA La Villette, 17-18 avril 2008.

de purement et simplement déléguer (sous-traiter) et d'acquérir, progressivement, un savoir faire ou une expertise le transformant en « néo-professionnel ».

Ceci est professionnellement crucial en regard de l'explosion de nouveaux matériaux, procédés et systèmes, de nouvelles normes et de nouvelles formes de transaction entre professionnels. Mais ceci est également crucial pour ce que l'on a de plus en plus envie de désigner comme des « néo-professionnels » : les protagonistes de l'auto-construction, les maîtres d'ouvrage (clients) non professionnels, les ménages en situation de transformation, d'extension et/ou de réhabilitation de leur logement, de leur atelier, de leur apprentis... En effet, pour des raisons de gestion, de fiscalité, d'entretien/maintenance autant que de qualité, ces protagonistes évoluent vers des compétences concurrentielles de celles des professionnels. Ceci est du moins particulièrement perceptible dans le contexte des retentissement du développement durable.

QuickTime™ et un
décompresseur TIFF (LZW)
sont requis pour visionner cette image.

Fig. 2 : contexte B2B des transactions entre acteurs canoniques du bâtiment

Ainsi, indépendamment de la compétence des acteurs, l'on peut percevoir une augmentation de la dimension B2B qui se traduit, d'une part, par le renforcement de la dimension « contractuelle » entre eux et, d'autre part, par le renforcement des normes (de qualité) dans le secteur (construction autant qu'auto-construction).

Mais cette professionnalisation grandissante affecte également toutes les autres parties prenantes du bâtiment qui, d'année en année, deviennent également de plus en plus omniprésents dans les opérations de construction, qu'il s'agisse d'acteurs économiques comme les banques ou les entreprises de la filière bâtiment), d'acteurs politiques comme l'État ou les collectivités territoriales (édicteurs de règlements, de normes mais aussi maîtres d'ouvrage potentiels) ou d'acteurs sociaux impliqué dans autant d'associations de défense d'un patrimoine ou également potentiels maîtres d'ouvrage).

QuickTime™ et un
décompresseur TIFF (LZW)
sont requis pour visionner cette image.

Fig. 3 : extension des protagonistes et des rapports contractuels entre acteurs

Par ailleurs, dans la mesure où chaque protagoniste est en situation de jouer plusieurs rôles à la fois, que ces rôles peuvent être opportunistes selon les différents moments du cycle de vie du bâtiment et que chacun est également en situation de proposer plusieurs produits et prestations (expertises, plans, réalisations, matériaux, etc.) liées à ces différents rôles, force est de considérer les très fortes volatilités et labilités des différents protagonistes selon les produits et les transactions [DESHAYES, LECOEVRE, 2008].

Cette augmentation de la professionnalisation (et de la dimension B2B) dans les relations entre acteurs et parties prenantes interfère alors directement avec les croisements entre une multiplicité de rôle et une multiplicité de positionnement des acteurs du bâtiment. Ainsi, tel acteur devenu plus particulièrement expert dans le domaine du bois et/ou devenu plus particulièrement impliqué

dans une filière locale sera amené à proposer ce matériau et/ou les acteurs de cette filière dès la conception d'un projet ou en vue de sa réalisation alors même que ce matériau ou ces intervenants ne sont pas nécessairement plus pertinents que d'autres pour le projet. De fait, la professionnalisation des acteurs s'articule sur une expertise segmentée et multi-dimensionnelle, progressivement acquise au fur et à mesure des projets.

Client : différents positionnements	Fournisseur : différents rôles	Entrepreneur : différentes prestations
<ul style="list-style-type: none"> • Maître d'ouvrage • Destinataire (client) • Usager • Public • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • La conception de projet • Le suivi d'exécution • La prescription • La fabrication matériaux et produits • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • La conception /production /vente de matériaux et produits • La prestation d'exécution sur un chantier • La prestation associée de services spécifiques • Etc.

Fig 4. : Augmentation de la dimension B2B dans les croisements entre multiplicité des rôles et multiplicité de positionnements

Ainsi, alors que la plupart des références du marketing B2B renvoient généralement à des relations entre firmes dans des démarches volontairement organisées et à des démarches de concentration de ressources et de moyens [KEAGAN, DE LEERSNYDER, 1994], le bâtiment offre ainsi une situation caractérisée par des rôles et responsabilités changeants, des compétences et expertises progressivement acquises et des positionnements opportunistes.

III.2. Retentissements de l'éco-conception

Le lien entre le secteur du bâtiment et le développement durable s'est récemment traduit, en France, par ce qui a été désigné comme le « Grenelle de l'environnement ». On résumera ici les tendances lourdes y traitant du secteur bâtiment autour des quatre grands enjeux suivants⁶ :

- L'énergie dans la construction : construction de logements neufs à très haute performance énergétique (puis à énergie passive ou positive), construction de bureaux, bâtiments et

⁶ Source : www.legrenelle-environnement.fr

équipements publics aux normes « basse consommation » puis à « énergie positive », rénovation thermique des bâtiments existants, avec programme en faveur des énergies renouvelables, incitations financières, intégration généralisée de bilans carbone...

- L'aménagement d'éco-quartiers : création d'éco-quartiers, reconquête des centres ville en déclin, lutte contre l'étalement urbain, contre la pollution de l'air et la pollution sonore, études d'impact environnemental pour les nouvelles zones d'urbanisation...
- La dynamisation de la filière bois : normes de construction adaptées au matériau bois, utilisation du bois certifié dans la construction publique...
- La réorganisation de l'ingénierie, notamment publique : intégration de clauses environnementales dans les marchés publics, intégration des coûts carbone dans les décisions et projets publics, reconnaissance des partenaires environnementaux selon des critères objectifs de représentativité...

Indépendamment des jugements que chacun peut porter en termes d'ampleur ou de modestie des résultats de ce processus, force est de constater que la réunion de ces quatre enjeux a de fortes conséquences en termes de pratiques et d'expertises pour tous les acteurs et parties prenantes du bâtiment, qu'ils soient maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises du BTP, fournisseurs de matériaux, collectivités publiques, acteurs privés ou acteurs sociaux.

Ces enjeux portent en effet autant sur les composants et produits du bâtiment (dans leur cycle de vie), sur l'ingénierie (en particulier publique), sur la capacité des acteurs sociaux à intervenir et sur la capacité aux uns et aux autres à innover et à modifier leurs regards respectifs sur les pratiques et les produits.

Même si la notion d'éco-conception n'est pas ici explicitement introduite, ces différents chantiers impliquent néanmoins directement de multiples transformations dans les finalités, les pratiques et le jeu relationnel et transactionnel des acteurs et protagonistes concernés : toute partie prenante d'une activité de conception est simultanément prise entre les trois enjeux que constituent ses rapports à la société (ses tendances, ses représentations d'une demande, etc.), les formes

d'organisation (d'ingénierie) dans lesquels il s'inscrit ou tente de susciter et le rapport à « l'objet en conception » (ses raisonnements, les objets intermédiaires, ses finalités , etc.) [DESHAYES, 2006].

QuickTime™ et un
décompresseur TIFF (LZW)
sont requis pour visionner cette image.

Fig. 5 : Trois enjeux propres à l'activité de conception

IV. Quels enjeux pour le Marketing B2B ?

A ce stade, notre hypothèse méthodologique sera de considérer que les acquis du marketing de projet en situation B2B peuvent nous permettre d'éclairer certaines des transformations en jeu dans le secteur du bâtiment et que, à rebours, ces transformations peuvent nous permettre de porter un regard utile sur certaines des transformations à venir du marketing B2B sous l'effet du développement durable.

Classiquement, les fondements théoriques du marketing distinguent le marketing stratégique du marketing opérationnel. La mission principale du marketing stratégique est d'aider la firme à s'orienter vers des opportunités intéressantes pour son développement et sa pérennité [FLAMBARD-RUAUD, 1997, TRINQUECOSTE, 1999]. Le marketing opérationnel, orienté ressources et compétences s'inscrit, quant à lui, en « complémentarité » des orientations précédentes [TRINQUECOSTE, 1999].

Or cette distinction interfère de manière particulièrement complexe dans le secteur du bâtiment : s'il y a, certes, les entreprises productrices de matériaux et produits qui, relevant effectivement d'une organisation de type « entreprise industrielle », s'accommodent parfaitement de la dualité précédente, la production elle-même des bâtiments s'organise via une multitude d'équipes projets qui, bien que procédant d'entreprises dont relèvent la plupart des membres (dont toutes ne sont pas des « majors »), sont à chaque fois singulières, autonomes en termes d'action et de décision et opportunes à l'instant *t*. La notion de « firme » ne peut donc pas vraiment servir de modèle de référence.

Dès lors, les variables techniques (aussi biens stratégiques qu'opérationnelles) ne peuvent plus être seulement impliquées « dans la conception de l'offre » et « dans la conduite des relations avec les clients » [MICHEL, SALLE, VALLA, 2000] mais aussi dans les rapports plus ou moins « autonomes » des acteurs (*Fig. 1*) et protagonistes (*Fig. 2*) entre eux.

IV. 1. Enjeux du comportement autonome des acteurs sur le triptyque client-fournisseur-entrepreneur.

Compte tenu de la variabilité des rôles et positionnement des acteurs du bâtiment que l'on a pu esquisser dans la partie précédente, il devient nécessaire d'effectuer un croisement entre, d'une part, les approches (classiques) différenciant les enjeux stratégiques et opérationnels de la firme et, d'autre part, les enjeux des acteurs eux-mêmes, au sens des multiples interactions entre les acteurs professionnels du triangle canonique (Cf. *Fig. 2, supra*) et les protagonistes élargis du triangle des parties prenantes (Cf. *Fig. 3, supra*).

De fait, ces deux triangulations de référence sont les deux faces d'une *même pièce* (Cf. *infra*, *Fig. 6*) entre lesquelles se jouent bien évidemment des transactions mais également des imbrications de rôle et de positionnement qui articulent, chez un même acteur, des enjeux de « gestion » et des enjeux « sociétaux ». Ainsi en termes de rôle, mais aussi de positionnement, tout acteur professionnel peut-il être pris entre des enjeux de gestion du projet de bâtiment et des enjeux relevant de la triangulation politique / économique et sociale. À l'inverse, les protagonistes politiques, économiques et sociaux peuvent être pris dans des contradictions équivalentes dans la

mesure où, vis-à-vis de tout projet, ils peuvent se « projeter » dans l'un ou l'autre des rôles professionnels.

QuickTime™ et un
décompresseur TIFF (LZW)
sont requis pour visionner cette image.

Fig. 6. Le contexte d'autonomie stratégique des acteurs du bâtiment

Ceci implique donc de croiser les problématiques stratégiques / opérationnelles du marketing avec les approches effectuant une distinction entre les orientations « gestion » et les orientations « sociétales » du marketing : tâche prioritaire de l'entreprise qui consiste à étudier les besoins et les désirs des marchés visés, le marketing doit en effet faire également « *en sorte de les satisfaire de manière plus efficace que la concurrence mais aussi, d'une façon qui préserve ou améliore le bien être des consommateurs et de la collectivité* » [KOTLER et al., 2006]. Ceci apparaît comme particulièrement essentiel à la compréhension du secteur du bâtiment dans la mesure où les logiques d'entreprises et de firme croisent constamment, à de nombreux stades des négociations et des transactions, des problématiques –sinon des logiques- sociales.

Ainsi, la stratégie de différenciation véhiculée par les acteurs professionnels d'un projet de bâtiment, à la fois d'un point de vue stratégique et opérationnel, croise t-elle les enjeux de différenciation liés à l'orientation client et à ceux des différentes parties prenantes du projet de bâtiment, tant en termes de gestion (notamment vis-à-vis du triptyque classique QCD) que sur un plan sociétal vis-à-vis, par exemple, d'enjeux d'usage, de valeur ou d'éthique⁷.

⁷ On notera qu'un tel croisement rejoint par ailleurs l'idée « d'excellence marketing » introduite par D. Beurdeley [BEURDELEY, 2004].

Ainsi, la capacité de « comportement stratégique autonome » [LOILIER, 2001] des acteurs au niveau opérationnel est donc essentielle à prendre en compte pour comprendre les enjeux de fonction, rôle et comportement des acteurs et parties prenantes d'un projet de bâtiment. On retrouve ici de manière particulièrement accentuée les problématiques « chemin faisant » [AVENIER, 1997] qui correspondent à des situations où le milieu privilégié est perçu comme complexe et, donc, « susceptible d'évolutions imprévues », dans lesquelles les stratégies sont basées sur la mise en œuvre « tâtonnante d'actions délibérées (voulues) au sein de situations émergentes (inférées de l'action) ». L'univers du bâtiment, malgré ses tendances à l'optimisation des produits et des procédures reste emblématique de cette situation.

IV.2. Enjeux de l'éco-conception sur le comportement stratégique autonome des acteurs

Prenons un matériau ou un produit **X**. Il sera d'abord conçu et produit par une (ou plusieurs) entreprise(s) **Y** dans un contexte industriel (ou artisanal). Il s'inscrira dans un environnement légal (normes). Il sera, dans un second temps, distribué par une (ou plusieurs) entreprise(s) **Z**, dans lesquelles les entrepreneurs du bâtiment se fourniront pour un chantier donné (projet **P**). Les entreprises **Y** et **Z** sont parties prenantes du projet **P** en qualité de fournisseurs, les entrepreneurs du projet **P** étant en l'occurrence les « clients » du matériau ou produit **X**. Dans cette logique « produit », ici rapidement esquissée, les principaux acteurs du marketing sont omniprésents :

- Entreprises (concurrentes ou non)
- Fournisseurs
- Distributeurs
- Environnement (légal, culturel, social...)
- Clients (individus/groupes composant le marché)
- Partenaires financiers...

Si l'on croise maintenant cette chaîne d'intervenants avec chacun des triangles d'acteurs et de parties prenantes du bâtiment (Cf. Fig. 2. et 3., *supra*), force est de constater que, d'une part, cette chaîne d'intervenants est beaucoup plus complexe et que, d'autre part, les rôles et fonctions des acteurs et parties prenantes du bâtiment se repositionnent.

En effet, au sein de la chaîne d'intervenants liés au produit, les entreprises **Y** associent souvent, dès la conception du produit, la maîtrise d'œuvre. Cette association dès l'amont de la conception du produit a une double finalité : tester et valider la bonne mise en œuvre future du produit en termes d'exigences ultérieure de la maîtrise d'œuvre et, d'autre part, par la reconnaissance de ses qualités et performances, assurer une capacité de prescription de ce produit par cette même maîtrise d'œuvre. Les entreprises **Z**, quant à elles, devront d'une part être également convaincues, à la fois économiquement et commercialement, de l'intérêt d'une mise sur le marché du matériau ou produit **X** et, d'autre part, lui assurer un marketing du côté des entrepreneurs mais aussi, souvent, du côté du client final (maître d'ouvrage). Au-delà, un maximum de prescripteurs (la maîtrise d'œuvre) doit pouvoir être informée (ou avoir accès à l'information) des qualités et performances du produit au-delà du cercle restreint de ceux ayant été impliqués dans sa conception ou ses expérimentations premières.

Autrement dit, si la *prescription* du matériau ou produit **X** est d'abord dépendante de la connaissance qu'en ont l'ensemble des acteurs du triangle canonique (Fig. 2), elle est fortement dépendante de l'interaction entre les acteurs de ce triangle canonique et celui des parties prenantes (Fig. 3). Et cette interaction devient primordiale dès lors qu'il s'agit matériaux ou produits qui, comme les éco – matériaux, éco – produits ou autres éco-systèmes et éco-services, impliquent des changements de comportements de la part des acteurs du triangle canonique tout autant que de ceux relevant des « parties prenantes ». De nouvelles formes de transaction, de nouveaux rôles d'influence, de comportements (de consommation, de commande, de co-conception, etc.) s'instaurent entre les acteurs et parties prenantes (Fig. 6).

De ce fait, l'enjeu, pour l'éco - conception, est à la fois autant du côté de renouvellements dans les prestations transactionnelles que du côté des renouvellement dans les comportements de prescription et de consommation qui, ramenés à des comportements d'achats (relevant potentiellement du domaine du B2C) doivent s'envisager en termes de comportements de « commande » (maîtrise d'ouvrage) et/ou de partenariat dans les démarches de conception.

V. Conclusion et perspectives futures

L'interaction entre les préoccupations liées au développement durable et les pratiques opérationnelles d'éco-conception dans les différents secteurs de l'économie (dont le secteur du bâtiment) renvoie généralement à deux approches duales :

- Celle centrée sur les valeurs, la responsabilité et les solidarités sociétales
- Celle centrée sur l'optimisation de critères environnementaux dans le triptyque qualité, coût, délai.

Dans ce contexte, la question de leur compatibilité fait généralement l'objet de nombreux débats, le plus souvent contradictoires. Ceci nous apparaît comme un premier élément de conclusion qui nous renvoie, cependant, à un domaine extérieur au contexte du présent article⁸.

Notre propos, ici, était en effet de proposer de dépasser cette dualité en nous appuyant sur les recompositions des pratiques et relations entre acteurs. Ces recompositions ne sont bien évidemment ici qu'esquissées et mériteraient, à l'évidence, d'être précisées et détaillées sur des cas concrets. Notre présent objet, nécessairement limité, se porte délibérément sur le contexte intellectuel –sinon scientifique- dans lequel ce déplacement peut (doit ?) être envisagé et valorisé.

Pour conclure sur cet aspect, nous voulons insister sur deux composantes de ces recompositions qui nous paraissent sous-jacentes et porteuses, dans notre esprit, de renouvellements importants pour le marketing de projet en situation B2B sous l'effet des enjeux du développement durable : la recomposition liée à néo « néo-professionnalisation » de la pratique des acteurs et l'impact des renouvellements sociétaux vis-à-vis de leurs modalités relationnelles et transactionnelles.

Concernant la question de la professionnalisation, nous avons pu avancer l'hypothèse que les protagonistes du bâtiment, quel que soit leur statut de professionnel ou de protagoniste « non professionnel » étaient soumis à une néo-professionnalisation sous l'effet d'une explosion des composants, des produits, des normes, des règles et des modalités transactionnelles liée aux enjeux du développement durable. D'un côté, en effet, le professionnel ou l'expert reconnu reste expert mais dans un domaine technique en tension. D'un autre côté, la coprésence inhérente au domaine du bâtiment de protagonistes politiques, économiques et sociaux dans tout projet

⁸ Cf *supra*, note 2.

implique une nécessaire reconnaissance de leur légitimité (malgré leur statut de « non professionnels ») ainsi que, de leur côté, une revendication (parfois militante) de crédibilité passant par une information acquise, sinon une compétence. Or cette tendance, inhérente au secteur de la construction, est d'autant plus renforcée par les enjeux du développement durable que les experts (les « professionnels ») sont pour une part relativement démunis vis-à-vis de ces enjeux alors que les « non professionnels » ont acquis, souvent sur le tas, une information, une pratique et parfois une expérience qui peut, légitimement, être mise en concurrence. Ceci, qui concerne la construction, soulève la question, plus large, des pratiques du marketing de projet dans un contexte B2B de rapports régulés (sinon équilibrés) entre « acteurs clients » et « acteurs fournisseurs ». En particulier, on se doit de souligner le renforcement de l'autonomie des acteurs dans les modalités relationnelles et transactionnelles. Cette dimension, encore une fois intrinsèque au secteur du bâtiment, pourrait être mise ne avant pour renouveler la compréhension des pratiques des acteurs du marketing de projet en situation B2B dans le secteur industriel. Nous avons déjà pu, à ce titre, soulever la question d'une situation d'apprentissage mutuel entre client et fournisseur dans le cas d'un projet industriel co-conçu [DESHAYES, LECOEVRE, 2008]. Il conviendrait, à notre sens, d'aller plus loin dans cette piste de questionnement.

Concernant notre second point de conclusion, qui concerne la question de l'impact des renouvellements sociétaux liés au développement durable sur les pratiques des acteurs et protagonistes du bâtiment, nous ferons ici référence à une problématique proposée par J. Lesourne [LESOURNE, 1999] qui, se situant à un niveau macro-économique, nous paraît particulièrement adaptée pour comprendre cet enjeu du retentissement du développement durable dans un marché. Jacques Lesourne propose en effet d'appréhender les interactions entre les acteurs d'une société (et d'un marché) sous l'angle de ses « formes institutionnelles » et les processus d'émergence, d'évolution, de régulation et de transformation d'un marché autour des modalités d'émergence, évolution, régulations et transformations de ces formes institutionnelles. Sans entrer dans les formes institutionnelles sur lesquelles repose la théorie économique de la régulation [BOYER-SAILLARD, 2002], J. Lesourne propose d'envisager dix dimensions principales qui, *in fine*, constituent autant de *formes institutionnelles* possibles qui concourent au jeu des stabilités, des régulations et des tensions d'une société : *les croyances, les signes, les*

coutumes, les contrats, les règles, le marché, les ménages, les groupes d'intérêt, les organisations, les collectivités publiques [LESOURNE, 1999].

Même si nous ne sommes pas entré dans le détail de chacune des formes institutionnelles précédentes, il nous paraît clair que l'enjeu du développement durable les concernent toutes et que le secteur du bâtiment, du fait de multi positionnements des acteurs et de la multiplicité de leurs rôles les concernent également toutes : l'intrication des acteurs (Cf. *supra*, Fig 2) et des autres parties prenantes (Cf. *supra*, Fig 3) dans un jeu à la fois transactionnel et relationnel (Cf. *supra*, Fig. 6) implique de considérer les échanges autour de l'ensemble des dix formes institutionnelles proposées par J. Lesourne. En regard des enjeux sociétaux du développement durable, il n'est en effet pas possible d'isoler un versant exclusivement professionnel et opérationnel dans les transactions entre un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre du contexte sociétal vis-à-vis duquel et dans lequel chacun de ces deux types de protagonistes se positionne, en termes de croyance, de signes, de coutumes, de règles, etc. Quant à la recomposition des rapports entre professionnels, notamment celles du triangle client – prescripteur – entrepreneur (maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprise), elle est nécessairement médiatisée par la recomposition des formes institutionnelles qui les concernent plus directement : les contrats, les règles, le marché, les groupes d'intérêt, les organisations, les collectivités publiques.

Il nous paraîtrait donc essentiel que des travaux de recherche s'engagent sur les interactions entre les recompositions de ces différents formes institutionnelles et les enjeux du développement durable. Pour conclure ici de façon plus circonstanciée par rapport à notre objet d'étude, nous proposons de considérer que la recomposition du secteur du bâtiment sous l'effet de l'éco-conception passe par une double recomposition : celle de l'ensemble des formes institutionnelles sous l'effet du paradigme du développement durable et celle du secteur du bâtiment lui-même sous l'effet de leur confrontation à la recomposition précédente des formes institutionnelles.

QuickTime™ et un
décompresseur TIFF (LZW)
sont requis pour visionner cette image.

Fig. 7 : L'interaction « bâtiment / éco-conception » via la recomposition des formes institutionnelles

C'est dans ce double processus que s'inscrivent donc les changements de pratiques des acteurs du bâtiment et que pourraient s'envisager plus précisément de nouveaux liens entre le champ du marketing B2B et l'éco-conception.

Bibliographie

AFNOR, *Norme sur les caractéristiques environnementales et sanitaires des matériaux et produits de construction*, NF P 01-010, AFNOR, France, 2004.

AFNOR, *Étude sur l'éco-conception, état de l'art dans le domaine de l'éco-conception*, Paris, 2005.

ANKER R.; CHERNYSHEV I.; EGGER P.; MEHRAN F.; RITTER J.A., « La mesure du travail décent : un système d'indicateurs statistiques de l'OIT », *Revue Internationale du Travail*, Volume 142, N° 2, 2003.

AVENIER M.-J., *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Coll. Stratégie et organisation, Paris, 1997.

BEURDELEY D., « Et si le marketing était un produit... », in *Marketing magazine*, 6-8, n°87, Paris, 2004.

BOYER R.; SAILLARD Y. (Eds.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte, Paris, 2002.

BRUNTLAND (rapport-), *Notre avenir à tous*, Rapport à la Commission mondiale sur l'environnement, ONU, Editions du fleuve, Montréal, 1989.

DE BACKER P., *Les indicateurs financiers du développement durable*, Eyrolles, Paris, 2004.

DESHAYES Ph., « Les chemins de l'intelligence à l'œuvre du travail de conception », in *Intelligence et Innovation en Conception de Produits et Services*, B. Yannou, Ph. Deshayes (eds.), L'Harmattan, Paris, 2006.

DESHAYES Ph. ; LECOEVRE L., « Interazioni e congruenze tra project marketing e project management : a dinamica del project marketing e del project management in un progetto

industriale co-realizzato », *Journal of Professors of Italian Marketing and Micro-Macro Marketing*, 2008.

DESHAYES Ph. ; MEDINA H. (eds), *Eco-concepção e inteligência dos materiais na construção civil : experiências comparadas entre a França e o Brasil*, Presses de l'université de Sao Paulo, EDUSP (à paraître), 2009.

DEZALAY Y., « De la défense de l'environnement au développement durable : l'émergence d'un champ d'expertise des politiques européennes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 166-167, Paris, 2007.

DUPIRE A. ; HAMBURGER B. ; PAUL J-CL. ; SAVIGNAT J-M. ; THIEBAUT A., *Deux essais sur la construction*, Mardaga, Bruxelles, 1981.

ENGRAND G., "La guerre des Dieux", in Deshayes Ph., Medina H. (eds), *Eco-concepção e inteligência dos materiais na construção civil : experiências comparadas entre a França e o Brasil*, Presses de l'Université de Sao Paulo, EDUSP (à paraître), 2009.

EYMARD-DUVERNAY F. (ed.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, La Découverte, Paris, 2006.

FLAMBARD-RUAUD S., « Les évolutions du concept de marketing », in *Décision marketing*, n°11, pp. 7-20, Paris, 1997.

GRAEDEL T. E. ; ALLENBY B. R., *Design for environment*, AT&T, 1996.

GRISEL L. ; OSSET Ph, *L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service, applications et mises en pratique*, AFNOR, Paris, 2008.

GRENELLE DE L'ENVIRONNEMENT, *Document récapitulatif des tables rondes*, Paris, novembre 2007.

HUMPHREYS K. ; MAHASENAN M., « Toward a sustainable cement industry », *Substudy 8: Climate Change*. World Business Council for Sustainable Development, 2002.

JOUNOT A., *Le développement durable*, AFNOR, Paris, 2004.

KEAGAN W.J. ; DE LEERSNYDER J.-M., *Marketing sans frontières*, InterEditions, Paris, 1994.

KINDLEIN W. ; NGASSA A. ; DESHAYES Ph., "Eco-conception, intelligence pour la planète et nouvelles intelligences méthodologiques", in *Intelligence et Innovation*, B. Yannou - Ph Deshayes (ed), L'Harmattan, Paris, 2006.

KOTLER P. ; KELLER K.L. ; DUBOIS B. ; MANCEAU D., *Marketing Management*, 12ème Edition, Pearson Education, Paris, 2006.

LECOEUVRE L. ; DESSE S., « L'aventure d'un pionnier de l'économie de la fonctionnalité : le cas XEROX », in *Oser le Marketing Durable – Concilier marketing et développement durable*, Sempels C. (ed), Pearson Education, Paris, 2009.

LESOURNE J. « Institutions et marchés, la question de l'émergence », in *Entre systémique et complexité, chemin faisant, Mélanges en l'honneur de J.-L. Le Moigne*, GRASCE (ed.), PUF, Paris, 1999.

LOILIER T., « Stratégies de communication externe et innovation de produit », *Revue des sciences de gestion*, n°29, pp. 11-40, Paris, 2001.

MICHEL D. ; SALLE R. ; VALLA J.-P., *Marketing industriel, stratégies et mise en œuvre*, 2^{ème} Ed, Economica, Coll. Gestion, Paris, 2000.

MODIGLIANI F. ; GRUNBERG E., « The predictability of social events », *Journal of Political Economy* n° 62, 465-78, Déc. 1954.

OCDE, « Measuring material flows and resource productivity », *Inventory of Country Activities*, Volume III, OECD, Paris, 2008.

POITEAUX F., « L'intelligence environnementale de la conception architecturale, exemple d'une maison en milieu urbain », in *Eco-concepção e inteligência dos materiais na construção civil : experiências comparadas entre a França e o Brasil*, Ph. Deshayes et H. Medina (eds), Presses de l'université de Sao Paulo, (à paraître), 2009.

TERRIN J.-J. (ed.), *Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et entreprises*, Eyrolles, Paris, 2005.

TRINQUECOSTE J.-F., « Pour une clarification théorique du lien marketing - stratégie », in *Recherches et Applications en Marketing*, vol 14, n°1, Paris, 1999.

TURCOTTE M.-F.; SALMON A, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2005

UNION EUROPÉENNE, Directive 2002 N° 96/CE

VIGNERON J. ; PATINGRE J.-F., (Eds), 2001, *Eco-conception, Concept, Méthodes, Outils, Guide et Perspectives*, Ed Economica, Paris, 2001.

YING WANG ; NGUYEN H.X. ; YAMAMOTO R., « Ecomaterial Development through Sustainability Management », *Fourth International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing*, 2005. Eco Design 2005. □n° 12-14, Dec. 2005.