



Plan Urbanisme Construction Architecture

# **L'ARTISANAT ET SES PARTENAIRES UNE APPROCHE RENOUVELÉE PARTENARIATS, DÉPENDANCES, ORGANISATIONS COLLECTIVES...**

**PLAN CONSTRUCTION ET ARCHITECTURE  
CHANTIER 2000**

**MICHEL AUVOLAT, GATE - CNRS**

**GISÈLE CLOAREC, CONSULTANTE**

**CLÉMENT COHEN, ACT CONSULTANTS**

**MARIE-FRANCE GUEYFFIER, EMSIS**

**JACQUES PILLEMONT, CERFISE**

**PLAN URBANISME**

**CONSTRUCTION ARCHITECTURE – Innover Ensemble**

**Directeur de publication**

Olivier Piron

**Directeur de rédaction**

Hervé TRANCART

Arche de La Défense

92055 Paris La Défense Cédex 04

Mél. chantier-2000.puca@equipement.gouv.fr

## **SOMMAIRE**

---

<b>L'ARTISANAT ET SES PARTENAIRES: UNE APPROCHE RENOUVELÉE .....</b>	<b>3</b>
En partant de « l'idéal artisanal ».....	7
Les formes de structuration de l'artisanat.....	8
Les effets observés sur l'artisanat.....	19
Points forts.....	26
<b>CINQ APPROCHES MONOGRAPHIQUES .....</b>	<b>28</b>
Stratégies d'acteurs dans la filière électricité, Michel AUVOLAT.....	29
Menuiseries extérieures : un spectre large, Gisèle CLOAREC.....	49
Cuisinistes et banistes : des généralistes fonctionnels, Jacques PILLEMONT .....	74
Maison individuelle : un nouveau cadre juridique, Marie-France GUEYFFIER.....	89
Négoce de matériaux: le cas du gros œuvre - maçonnerie, Clément COHEN.....	102

---

**L'ARTISANAT ET SES PARTENAIRES: UNE  
APPROCHE RENOUVELÉE**

---

---

## En partant de « l'idéal artisanal »

---

Pour l'essentiel, les travaux de recherche menés jusqu'ici sur l'artisanat du bâtiment <sup>1</sup> partent de l'hypothèse d'une relative autonomie de ce tissu d'entreprises face aux autres acteurs du bâtiment. On cherche alors à cerner une catégorie caractérisée par sa stabilité, dépositaire "des vertus intangibles de l'homme de métier" <sup>2</sup>, par opposition à d'autres acteurs marqués eux par le changement. Les enquêtes de terrain amènent à nuancer cet idéal type; mais l'étude économique même de la position des artisans semble confirmer leur spécificité, leur rôle étant lié à "leur place dans la filière BTP qui leur permet des fonctions qui échappent aux entreprises plus importantes" <sup>3</sup>. L'idéal artisanal d'autonomie induit les représentations traditionnelles autour des notions d'individu, de métier, de secteur : l'artisan, entreprise *individuelle*, est celui qui préserve son autonomie patrimoniale (contrairement à la société de capitaux) et commerciale par l'accès direct au marché ; la maîtrise de son projet économique lui apparaît justifiée par la maîtrise de son *métier* qu'il vérifie dans la communauté de son corps d'état ; le *secteur* artisanal rassemble ceux qui se reconnaissent dans cette double exigence de l'indépendance et de la maîtrise du métier.

Au-delà des deux études sociologiques citées et qui proposent l'approche typologique la plus systématique de l'artisanat du bâtiment, on peut associer des travaux portant sur une catégorie d'artisans <sup>4</sup> ou sur une région <sup>5</sup> conduits dans une optique plus ouverte de recherche des facteurs d'innovation, mais menés à partir d'une enquête essentiellement interne à l'artisanat. Ces travaux ont apporté des informations indispensables sur la nature de l'artisanat et sur certaines dynamiques de changement internes. Mais par le parti pris de l'autonomie, ils ont sans doute insuffisamment traité d'autres logiques à l'oeuvre.

Le demande fait l'objet d'évolutions sensibles saisies et exploitées par les partenaires de la filière qui disposent d'outils d'appréciation dont sont privés les artisans, alors mêmes qu'ils sont au plus près de cette demande : ils occupent une place stratégique reconnue par les partenaires.

Cette demande, qui correspond essentiellement à des marchés privés, bénéficient d'incitations diverses (prêt à taux zéro, déductions fiscales, primes...) dont les effets ne sont mesurés que dans les grandes masses. Une meilleure connaissance du jeu des acteurs, qu'esquisse cette étude, peut permettre de détecter des freins et des leviers dont la compréhension est nécessaire à l'action publique. Cette prise en compte de la réalité devrait être utile aux milieux professionnels pour approcher de manière positive les mutations en cours et bâtir des partenariats équilibrés à même de satisfaire les demandes nouvelles.

---

<sup>1</sup> Cette recherche évoque tantôt l'artisanat, tantôt les petites entreprises : il est convenu que le champ étudié est celui des entreprises de moins de 20 salariés.

<sup>2</sup> P. Casella et B. Tripiier "Qualification professionnelle et sociale dans l'artisanat du bâtiment" 1988

<sup>3</sup> J. Pillemont "L'artisanat du bâtiment - traditions et changement" 1987

<sup>4</sup> D. Weiler et J. Froger "A la recherche du nouvel artisan" 1986

<sup>5</sup> C. Cohen et M.F. Gueyffier "Petites entreprises du bâtiment et innovation" 1995

---

La présente recherche propose donc un renversement de points de vue en situant le questionnement sur la transformation de l'artisanat à partir des actions et des stratégies des autres acteurs de la construction. Les processus d'innovation ne peuvent en effet ignorer l'artisanat en tant qu'acteur sur le chantier mais aussi en tant que prescripteur vis-à-vis de la commande des particuliers (les entreprises de moins de 20 salariés ont effectué, en 1994, 154 milliards de francs des travaux commandés par les ménages soit 83 % et 191 milliards sur les 606 milliards de francs de l'ensemble de l'activité de construction).

Elle prend une certaine distance avec les représentations traditionnelles en adoptant le point de vue d'acteurs extérieurs à l'artisanat, mais qui sont en lien avec lui dans les filières de construction, l'hypothèse étant que des formes différentes de structuration du milieu artisanal apparaîtraient ainsi. Ces formes peuvent contredire les représentations traditionnelles par l'imposition aux artisans de modèles qui heurtent de front leurs valeurs d'indépendance et de maîtrise du métier ; mais elles peuvent aussi trouver avec elles des points d'articulation et faire émerger ainsi des modèles mixtes, source d'adaptation de l'artisanat, comme elles peuvent susciter par imitation ou par réaction, des initiatives propres au secteur.

Les enquêtes ont été menées sous la forme de cinq monographies réalisées sur une trame commune par cinq chercheurs-consultants différents, porteurs donc en même temps d'une sensibilité propre à leur connaissance préalable du milieu. Elles constituent le corps de la seconde partie de l'étude, et sont précédées par une synthèse ordonnée autour des types de structuration de l'artisanat qui ont pu être dégagés des monographies.

La réalisation des cinq monographies résulte d'un choix raisonné s'appuyant tout à la fois sur l'importance du champ traité (maison individuelle), des politiques volontaires fortes et durables menées par des partenaires (EDF - TECHNAL), la place stratégique mais évolutive occupée par une famille professionnelle (le négoce), l'émergence de fonctions dans l'habitat conduisant à de nouvelles approches des métiers (cuisinistes et banistes).

La dispersion des situations traitées est toutefois réduite par la mise en place d'un questionnement commun. L'appartenance à un corps d'état ainsi que la taille de l'entreprise sont-elles au coeur des représentations des acteurs extérieurs ou bien ces derniers ont-ils de nouvelles approches ? Les innovations qui tournent désormais autour du couple produit-service rencontrent-elles l'adhésion des petites entreprises détentrices d'un savoir-faire manuel qui porte le plus souvent à la répétition ? La qualité de plus en plus normalisée des produits et des process ne risque-t-elle pas de faire éclater la qualité artisanale qui s'appuie avant tout sur la maîtrise du métier ? Les nouveaux produits et procédés, les nouveaux modes d'organisation suggèrent l'émergence de compétences, voire de métiers nouveaux sur lesquels il convient de s'interroger, sachant que les mécanismes institutionnels ainsi que le comportement des chefs d'entreprise peuvent freiner cette apparition. Les stratégies développées par les partenaires pèsent sur les investissements matériels et immatériels des petites entreprises. Or, que ce soit dans le domaine de la formation, des outils commerciaux, de l'équipement informatique, l'adéquation de ces démarches volontaristes au fonctionnement et aux moyens des petites entreprises n'est pas parfaitement réglé.

L'accent non exclusif (cas de la maison individuelle et du négoce) mis sur les marchés de la réhabilitation et de l'entretien des particuliers résulte de la volonté d'approcher un champ peu étudié et pourtant situé au coeur des préoccupations de l'ensemble des partenaires de la filière qui tantôt

---

souhaitent valoriser le professionnalisme des artisans pour davantage pénétrer le marché, tantôt cherchent à les contourner pour toucher directement le public, parfois mènent les deux stratégies de front.

Au total la méthode retenue doit conduire à une certaine prudence dans l'analyse des effets structurants sur le milieu des stratégies des acteurs de la filière. En effet les fournisseurs au sens large ont différents objectifs : avoir une diffusion de masse, en s'appuyant sur la distribution tout en développant des pôles dynamiques et sélectifs d'entreprises qui contribuent à asseoir une image de qualité du produit en incluant sa pose, son après-vente et sa pérennité. Certains de ces fournisseurs qui fabriquent des produits de second oeuvre, simples à poser, contribuent également par leur souci de vendre aux particuliers et aux professionnels à ouvrir le système de la distribution : d'un côté des négociants qui ne refusent plus le client particulier, de l'autre des GSB (grandes surfaces de bricolage) qui après avoir accompagné l'essor du bricolage accueillent la clientèle professionnelle, quand elles ne suscitent pas des réseaux de pose.

Chaque monographie s'est appuyée sur la relecture de travaux parfois anciens et peu nombreux, la réalisation d'entretiens avec des experts du sujet et des acteurs eux-mêmes. Même si leur nombre est réduit, les enquêtes ont permis d'étayer et parfois de nuancer certaines hypothèses.

Le travail proposé, s'il ne permet pas une vision exhaustive des stratégies à l'oeuvre, a le mérite d'en suggérer la diversité et de faire, par ailleurs, éclater une vision généralement réductrice d'un tissu de petites entreprises le plus souvent analysé à travers la taille et le métier.

---

### **Explicitation de plusieurs termes utilisés dans cette synthèse**

**Idéal artisanal** : cet idéal repose tout à la fois sur la maîtrise des savoir-faire de métier et sur la maîtrise de l'accès au marché. S'il reste fort dans les esprits et dans la réalité, on est obligé de constater que bien des entreprises dites artisanales s'écartent pour tout ou partie de leur pratique de cet idéal.

**Sous-traitance** : cette situation suppose l'existence, dans le bâtiment, de trois partenaires : le client qui traite avec une entreprise, cette dernière cédant à un sous-traitant la réalisation de travaux. Le sous-traitant n'a pas de contrat avec le client, même s'il lui arrive d'être directement payé par lui (Cf loi du 31 Décembre 1975 relative à la sous-traitance dans laquelle des modalités de protection des sous-traitants, en particulier au niveau de leur paiement, ont été prévues).

**Dépendance** : état qui met un acteur économique en situation de subordination, de sujétion par rapport à un autre. Cette situation s'observe en particulier dans l'accès aux marchés, notamment lors de prise de marchés en sous-traitance. En tous cas, telle est la représentation dominante dans l'artisanat.

**Partenariat** : système associant des partenaires économiques ou sociaux- partenaire : personne, groupe auxquels on s'associe pour la réalisation d'un projet (dictionnaire Larousse). Appliqué à ces travaux, la définition précédente évoque l'existence d'une association ponctuelle (projet) ou plus durable (mise en place d'une démarche produit-service) entre les petites entreprises et leurs fournisseurs, leurs donneurs d'ordres...

Implicitement cette notion de partenariat évoque des relations équilibrées entre des structures qui ont pour chacune d'entre elles à "gagner" de cette association. Cette problématique a été fortement développée depuis 15 ans dans le milieu de la sous-traitance, en particulier au sein de la Commission technique de la sous-traitance.

**Tâcheron** : sous-entrepreneur du bâtiment à qui l'entrepreneur cède sa tâche moyennant un prix forfaitaire. Péjoratif : personne qui effectue sans initiative des besognes de commande, des travaux ingrats (dictionnaire Le Robert).

**Amélioration des bâtiments et entretien** : la loi du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis définit quelques principes, parfois difficiles à appliquer. L'entretien serait de la réfection à l'identique, les autres travaux étant de l'amélioration. L'évolution des techniques conduit bien entendu, lors d'actions d'entretien à remplacer un élément par un autre élément plus performant.

L'enquête annuelle d'entreprise du Ministère de l'équipement définit l'activité d'amélioration entretien de la manière suivante : travaux sur un ouvrage ayant déjà servi dans le but d'améliorer la qualité du service rendu (exemple : installation d'un chauffage central) ou de maintenir l'ouvrage en état sans changer son usage ni la nature des prestations qu'il peut offrir.

**Réhabilitation** : action tendant à la remise en état (dictionnaire Larousse).

---

## Les formes de structuration de l'artisanat

---

La première partie de la synthèse est une tentative d'ordonner les transformations observées dans les monographies autour de quatre formes de structuration de l'artisanat : la première tend à intégrer, de manière sélective, les entreprises artisanales dans un schéma partenarial national, conçu et piloté par un industriel dans une stratégie commerciale dynamisant ses ventes ; sans bousculer les valeurs essentielles de l'entreprise artisanale, elle est facteur de changement notamment dans la démarche commerciale. La seconde est le produit d'une stratégie de contournement de l'artisanat dans l'accès au marché, qu'il s'agisse du bricolage ou de la création de magasins de proximité à l'initiative d'industriels ; cependant, les artisans sont bien là mais en position de dépendance périphérique. La troisième forme est celle de l'organisation économique autonome, qui est souvent une réaction face aux risques de la dépendance, et que l'on trouve notamment sur le marché de la maison individuelle et dans les politiques d'achat. La quatrième, plus diffuse, voit émerger des structurations locales qui s'appuient soit sur les artisans qui montrent une capacité plus ou moins grande à maîtriser les fonctions de conception et commercialisation des produits, soit sur des acteurs extérieurs, comme les constructeurs de maison individuelle. Ces derniers développent des formes de sous-traitance qui s'éloignent par certains aspects du tâcheronnage observé dans le passé.

Les enquêtes permettent d'argumenter chacun de ces modèles. Mais, comme cela a été déjà souligné, la méthode monographique ne permet pas une généralisation et, donc, que l'affirmation de tel ou tel modèle pourrait tendre à s'imposer.

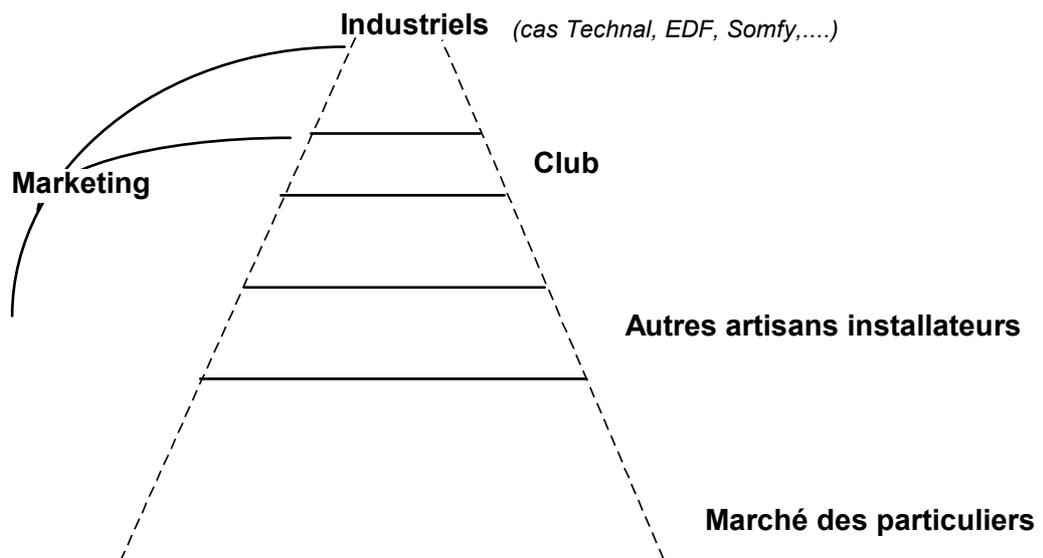
Dans une seconde partie de la synthèse, on trouvera une relecture des monographies selon la trame des questions transversales qui leur étaient communes.

---

### **Le modèle partenarial national sélectif**

La forme la plus achevée de structuration de l'artisanat repérée dans les monographies obéit à un schéma d'organisation nationale du marché à l'initiative d'un industriel, dans lequel les artisans sont invités à s'insérer de manière sélective. Ce sont les cas des clubs initiés par EDF pour reconquérir le marché du chauffage électrique en réhabilitation, et des réseaux de partenaires privilégiés mis en place par Technal et Somfy. Dans les trois cas, on observe une stratégie assez proche : l'industriel sélectionne un nombre limité d'artisans (objectif 500 pour Somfy, Technal stabilisé à moins de 200, EDF de 1500 à 3000 installateurs électriciens dans l'hypothèse d'une couverture nationale du marché par les associations "système bien-être") ; mais ils ne sont pas distributeurs exclusifs, puisque les produits sont par ailleurs le plus largement distribués. L'industriel développe un marketing offensif en direction du grand public, à la fois par les mass-media et, dans le marché de proximité, en association avec les artisans partenaires. On attend bien sûr des retours de la demande fortement concentrés sur le réseau des partenaires.

### **Modèle partenarial national sélectif**



On observe que ces réseaux se construisent généralement à partir d'entreprises existantes, souvent même par une identification d'entreprises ayant assis une bonne notoriété sur leur marché traditionnel et, surtout, d'artisans présentant des dispositions personnelles à entrer dans la démarche commerciale partenariale. Un critère de l'assise antérieure de ces entreprises est la capacité à dégager les ressources demandées par les industriels pour participer à leur stratégie, de l'ordre de plusieurs milliers de francs par an.

---

La démarche des industriels consiste à consolider la capacité de leurs partenaires à la fois sur les plans de la technicité produit, élargie même au-delà de leur seul produit (par exemple, la fonction isolation par les électriciens des réseaux EDF), de la conception d'une offre globale et de sa commercialisation : intégration de la valeur d'usage dans la prestation, services associés (financement, après-vente...). Dans les trois cas, on a affaire à des industriels qui veulent développer un marché qualitatif garanti par un niveau élevé de qualité de service. Partant d'une identité de métier traditionnel (l'installateur électricien, le menuisier, ...), cet élargissement de compétence va contribuer à forger une représentation de prestataire de service vendant du "bien-être" ou même une nouvelle identité fortement associée aux images esthétisantes diffusées par les mass-media (l'aluminier).

La palette des outils mobilisée par les industriels est large : formation, animation-conseil, charte qualité, certification, ensemble des techniques marketing (publicité mass-media, enseigne, présence associée dans les foires et salons), mise à disposition d'outils informatiques. Leur politique est de faire participer les artisans à ces investissements, souvent sur une base paritaire. Leur réussite est de les engager sur la voie des investissements immatériels, ce qui représente encore généralement un blocage pour les artisans, au niveau individuel comme au niveau collectif.

Si les artisans acceptent d'investir dans ces dispositifs, c'est qu'ils en mesurent la contrepartie en terme d'accroissement de leur chiffre d'affaires. Les quelques indicateurs mesurés dans les monographies montrent en effet leur performance commerciale : les membres des clubs "système bien-être" récupèrent 80 à 90 % des rénovations de chauffage électrique labellisées Promotelec, c'est-à-dire celles qui dégagent le plus de valeur ajoutée. Pour autant, les quelques centaines d'artisans qui participent à ces réseaux d'industriels sont-ils engagés par là dans une croissance illimitée ? Non semble-t-il au sens où le rapport de proximité au marché limite la zone de chalandise. L'intérêt des industriels eux-mêmes paraît être de tirer le marché par leur réseau d'entreprises partenaires, mais d'élargir aussi la diffusion de leurs produits par les autres entreprises.

Les cas analysés sont, dira-t-on, bien connus, déjà anciens et ne se sont pas généralisés. Il est vrai que EDF a créé dès la fin des années 70 les associations Agrifor, que Technal a initié sa stratégie de réseau dès 1980. Il convient de noter par contre que ces stratégies ont évolué, se sont affinées et consolidées : EDF est passé d'un système centralisé de partenariat limité au marché agricole, à une démarche décentralisée, où l'engagement des artisans est plus direct et plus fort, où la cible s'est élargie à l'ensemble du marché de la réhabilitation ; Technal a qualifié son réseau, qui arrive aujourd'hui à maturité, par une démarche progressive de certification ; Somfy, lui, n'est qu'au début d'une stratégie de couverture du marché national. Dans les trois cas, la construction des réseaux se mesure sur une temporalité de dix à vingt ans. Sont-ils extensibles à d'autres filières ? GDF souhaiterait développer son réseau "Professionnels gaz naturel (PGN) Confort" sur le même modèle. Il se heurte ici où là aux syndicats professionnels hostiles aux clubs sélectifs et surtout aux difficultés d'engager financièrement les artisans dans les démarches commerciales partenariales. Conflit de culture et de représentation de l'artisanat : pour le syndicat, espace de promotion collective ; pour l'industriel, vecteur de promotion de ses produits, sélectif et co-investisseur pour être efficace et pour l'artisan lui-même, la volonté de ne pas rester captif. Cependant, il semble bien que cette voie est prometteuse dans le champ de l'installation des produits de qualité et comme manière d'associer l'artisanat à une démarche commerciale plus dynamique, tout en préservant et même en élargissant ses compétences professionnelles.

---

Ce type de partenariat, qui en première analyse ne semble pas s'appuyer sur la parité des acteurs, révèle au contraire la nécessité d'une négociation complexe et permanente et la liberté pour l'artisan d'accepter ou non de rentrer dans le cadre proposé.

Il convient de rappeler enfin que la plupart des industriels ne font qu'une part de leur chiffre d'affaires sur le marché des particuliers. Ce marché, au fonctionnement complexe apparaît néanmoins comme un stabilisateur de leur activité, en comparaison des maîtrises d'ouvrage professionnelles et sociales, dans lesquelles la concurrence entre les produits et les procédés est forte et la prescription très développée. La coexistence aujourd'hui de ces clientèles très diversifiées conduit l'amont de la filière à bâtir des stratégies et des partenariats ciblés.

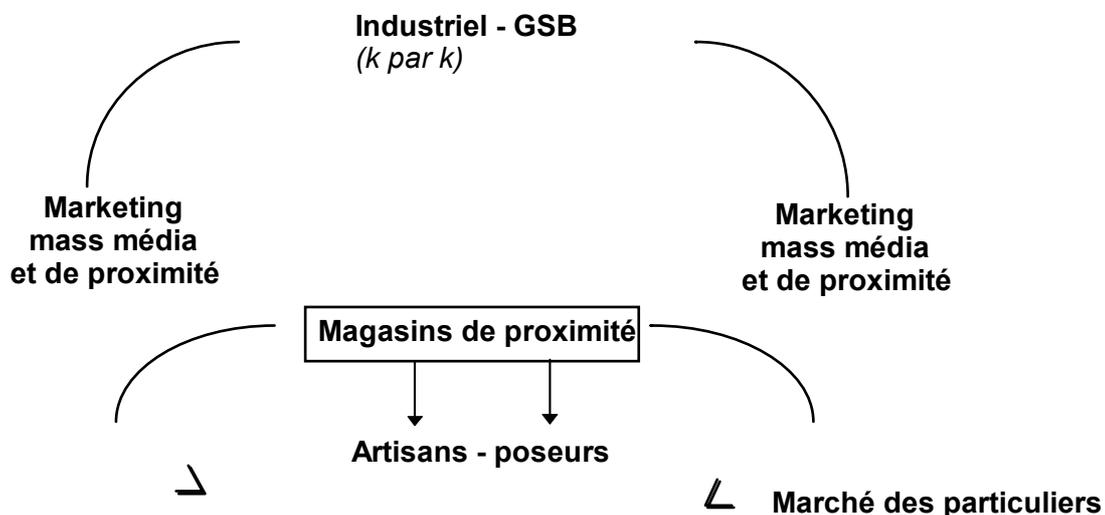
---

### **Le modèle de la dépendance périphérique**

Dans son expression collective, notamment à travers ses syndicats, l'artisanat français a vigoureusement défendu une conception de l'autonomie économique fondée sur l'accès direct au marché. L'artisan, généralement ancien ouvrier, après avoir échappé à la subordination du contrat de travail, ne souhaite pas retomber dans la subordination économique par la sous-traitance ou toute autre forme de dépendance commerciale. Il n'en demeure pas moins que la sous-traitance a connu un essor avec le développement de la maison individuelle en service complet, le marché de l'amélioration-réhabilitation demeurant un espace protégé de relation directe à la clientèle.

Il apparaît pourtant dans les entretiens l'émergence de nouvelles formes de dépendance des artisans qui gagnent progressivement le marché de l'amélioration-réhabilitation. Elles apparaissent dans trois monographies : l'étude de la menuiserie de rénovation révèle des formes d'intégration du service de proximité par des industriels fabricants de profilés, qui créent des magasins de proximité pour promouvoir leurs produits quitte à en sous-traiter la mise en œuvre à des artisans. L'étude du négoce évoque la concurrence des grandes surfaces de bricolage, l'ouverture progressive du négoce professionnel vers la clientèle finale, et l'apparition d'un artisanat de mise en œuvre des produits, au service des particuliers, et en aval des filières de produits. Dans la monographie sur la salle de bains et la cuisine, on trouve une illustration de ce processus de manière plus diffuse, compte tenu de la faible concentration de ce marché, aussi bien en aval du négoce qu'en sous-traitance d'ensembliers.

### **Modèle de la dépendance périphérique**



Quelle est l'ampleur de ce phénomène ? Les coups de sonde des monographies ne permettent pas de l'estimer, mais quelques données permettent de dire qu'il s'agit d'une position commerciale qui touche déjà des milliers d'artisans et qui est en progression : dans le seul système K par K, créé par le groupe Lapeyre pour promouvoir la fenêtre en rénovation, on estime que quelque 600 artisans travaillent en sous-traitance pour tout ou partie de leur temps ; ce groupe n'est pas le seul à intervenir sur ce

---

marché et il cherche à démultiplier sa réussite sur d'autres marchés (une société a déjà été créée pour le placard). Dans la filière GSB, on citera le cas de Castorama qui estime que quelque 1500 artisans gravitent en aval de ses magasins.

On s'étonne de voir ainsi émerger sur le marché privilégié des artisans, l'amélioration-réhabilitation, des acteurs qui par une démarche de prix et de marketing contraignent certains artisans à devenir simplement poseurs. La demande des clients évolue de manière divergente entre des besoins peu solvables au coût de la prestation artisanale et qui trouvent leur réponse dans le bricolage, et des besoins plus qualitatifs qui doivent être révélés par un marketing plus offensif que la traditionnelle offre artisanale. Les grandes surfaces de bricolage se sont installées progressivement sur le segment bas et moyen du marché. Les professionnels estiment que l'ensemble du marché du bricolage représente plus de 86 milliards de francs (1995). Ce marché connaît depuis une quinzaine d'années une croissance régulière et ininterrompue, contrairement à celui des entreprises du bâtiment. Il est largement dominé par les GSB qui en réalisent plus de la moitié (52,5 % en 1994).

Cependant l'ensemble des négoce professionnels (commerce de gros) a sur le marché une place non négligeable : 25 %. En particulier, l'orientation vers l'accroissement de la vente au détail est le fait de nombreux négoce de produits et matériels destinés au bâtiment. Ainsi, hors spécialistes du sanitaire-chauffage, de la décoration, de l'outillage, de l'électricité-luminaires et du jardinage, les négociants professionnels généralistes et multi-spécialistes en matériaux de construction, qui ont fait l'objet de la monographie sur le négoce, ont réalisé 31,5 % de leur chiffre d'affaires ( qui s'élève à 72 milliards de francs en 1995) avec le grand public. Le reste de leur marché est composé en majorité des artisans (42 %) et des entreprises non artisanales (18 %), auxquels il faut ajouter les industries et les collectivités (5 à 6 %) et les redistributeurs 3 %).

Cette évolution du marché conduit le négoce professionnel à s'orienter davantage vers la vente de produits de second œuvre, tandis que les GSB ont tendance désormais à étendre leurs gammes vers des produits plus techniques. La grande distribution de détail est ainsi à la recherche d'un service de pose professionnel, ce qui la conduit à organiser l'intervention en aval d'un réseau d'artisans. Ces derniers se trouvent ainsi à la fois privés de marges sur les produits que le négoce professionnel concède traditionnellement et confrontés à une clientèle dont la solvabilité est, pour une large part, réduite et affaiblie par la crise.

Par cette démarche les GSB sont en passe de structurer une large catégorie d'artisans et de peser davantage sur la formation des prix. Mais cette évolution ne marque pas forcément une baisse des prix finals, vente et pose comprise. En effet, l'approche marketing du prix par les entreprises comme Castorama peut conduire à des prestations globales au total mieux rémunérées que les interventions artisanales classiques. Ce phénomène n'a cependant pas été véritablement étudié dans la monographie sur le négoce et mériterait d'être approfondi.

Le cas des dispositifs intégrés fabrication-prestation de proximité mis en place par les industriels de la menuiserie extérieure illustre une autre forme d'inadaptation de l'artisanat qui est celle de son inertie face aux évolutions de la demande. Sur ce créneau, on a vu un glissement matériau-produit vers la fenêtre en plastique garantissant un niveau élevé d'isolation, face à quoi les menuisiers traditionnels, très attachés au bois, mal armés pour fabriquer des produits certifiés, n'ont généralement pas su adapter leur offre. Les quelques tentatives coopératives (pour la certification) ou en réseau

---

d'entreprises (avec l'apparition d'artisans spécialisés en fabrication) n'ont pas été à la mesure de l'attente du marché. Les industriels ont eu beau jeu de contourner les artisans en créant de nouveaux services de proximité spécialisés dans la vente de leurs produits. Parallèlement à la grande surface de bricolage, on voit donc émerger un nouveau type de magasin de produits de bâtiment, générant lui aussi, mais de manière obligatoire, l'intervention en aval d'artisans poseurs. Cantonnés pour l'instant dans les grandes villes et sur le créneau de la menuiserie extérieure, sont-ils susceptibles de s'étendre géographiquement et sur d'autres produits ? On a évoqué précédemment l'amorce d'une stratégie identique sur l'agencement intérieur. Les dispositifs mis en place par les industriels de la cuisine sont parfois de même nature avec des magasins de proximité sous-traitant la pose à des artisans. Mais la monographie sur les cuisinistes et banistes montre bien que la segmentation du marché commande des formes de structuration différentes. Sur les "créneaux conceptuels" de moyen et haut de gamme, c'est plutôt le modèle partenarial décrit précédemment qui s'impose avec des entreprises artisanales maîtrisant le marché et le produit avec des formes de lien technique et commercial variables avec l'amont.

---

### ***Le modèle de l'organisation économique autonome***

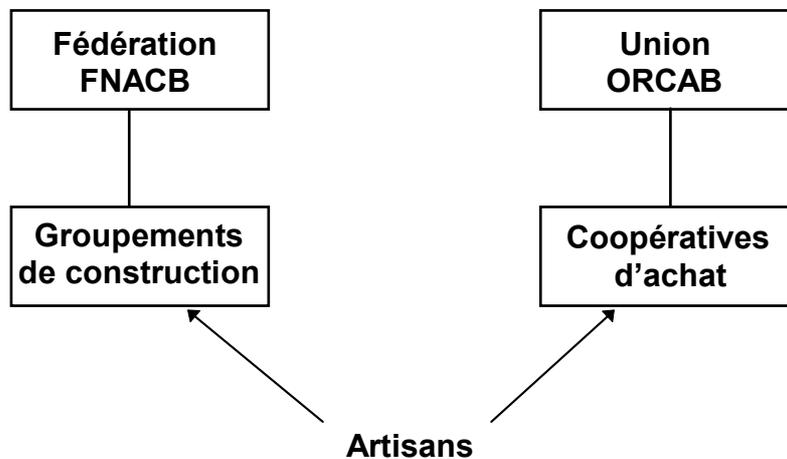
Par définition, le modèle d'une organisation économique autonome de l'artisanat n'apparaît pas si l'on prend le point de vue des acteurs externes puisqu'il s'agit d'un processus endogène. Par contre, il peut être analysé comme une réaction à l'évolution de l'environnement dans la mesure où elle tend à mettre en question l'indépendance de l'artisan. L'organisation économique ne constitue pas, pour lui, une aspiration naturelle parce que, même conçue par ses pairs, elle suscite la méfiance de celui qui veut rester maître chez soi ; ce qui explique d'ailleurs le faible impact de ce mode de structuration de l'artisanat jusqu'ici. Cependant, il semble que, face à la pression des différentes formes de dépendance, ce modèle de l'organisation économique autonome tende aujourd'hui à progresser.

Le marché de construction de maisons individuelles a connu les premières formes d'organisation autonome par les GIE créés dès les années 70 pour faire face à l'explosion de la demande et à l'émergence des "pavillonneurs" ; forme impure au sens où, sous couvert d'auto-organisation des artisans, ces structures étaient souvent au service de commerciaux ou de maîtres d'œuvre, forme fragile au sens où l'absence de capitalisation les a souvent fait capoter lors du retournement du marché au début des années 80. La monographie réalisée sur ce thème montre un redémarrage des groupements sous forme coopérative : dans un marché désormais très atomisé, les coopératives et GIE regroupés dans la Fédération nationale des coopératives et groupements d'artisans du bâtiment (FNACB) réalisent 650 maisons par an et se situent ainsi parmi les principaux opérateurs du marché. L'étude montre que les obligations en matière de garantie et d'assurance nées du contrat de construction créé par la loi du 19 décembre 1990 ont largement contribué à cet effet de structuration. Les tentatives d'organisation des artisans sur le marché de la salle de bains (cf. AS. de B. Charte des professionnels du "salon de bains" ) n'ont pas connu le même succès, peut-être du fait de l'absence d'une impulsion réglementaire et du caractère encore émergent de ce marché.

L'autre champ où se manifeste une forme, qui elle est plus récente, d'organisation économique autonome est celui du regroupement pour les achats. Face au développement du marché du bricolage, visé tant par le négoce professionnel que par les GSB, dont le poids auprès des industriels fabricants de matériaux est de plus en plus important, se dessine un mouvement, à partir de l'Ouest français, pour tenter une recombinaison par l'aval des filières des négoce à travers la formule coopérative. Regroupées au sein de l'Organisation des coopératives d'achat du bâtiment (ORCAB), les coopératives d'achat qui rassemblent quelque 1500 adhérents se situent désormais parmi les acteurs significatifs de la filière. Leur développement (plus de 10 nouvelles coopératives en projet) en fera peut-être un acteur réellement structurant sur l'ensemble du territoire national qui est loin d'être couvert aujourd'hui. Dans un premier temps, la coopérative d'achat se justifie souvent par le seul différentiel de prix par rapport au négoce traditionnel. Beaucoup plus porteuse à terme, apparaît au fur et à mesure de la structuration de la coopérative, sa capacité à appuyer plus globalement l'artisan dans sa démarche commerciale : mise en place de show-room qui lui offrent la garantie de ne pas détourner sa clientèle (les coopératives ne peuvent vendre qu'à leurs adhérents); création de marques commerciales (le groupe ORCAB a créé la marque Elan en produits électroménagers)...

---

## Modèle de l'organisation économique autonome



A travers ces formes d'organisation de l'artisanat, on pourrait voir se développer un type de structuration économique comparable à ce qu'a construit l'agriculture. Comment expliquer que ce modèle ne soit resté jusqu'ici qu'à l'état de promesse ? Sans doute en raison de l'individualisme tenace de ce milieu face à un marché atomisé, concurrentiel et peu régulé par rapport à l'agriculture. Sans doute aussi en raison de l'existence d'une conception de la promotion collective sans discrimination qui s'impose dans les syndicats et au-delà. Ces formes d'organisation économique autonome efficaces passent par la mise en œuvre de moyens financiers mutualisés qui ont un effet d'éviction de la masse des artisans. Sur ce point crucial, elles recueillent difficilement un appui déterminé des syndicats professionnels, et c'est là sans doute une des explications de leur faible développement. Se pose aussi la question du management des coopératives, de l'identification, de la formation et de l'intégration des directeurs aux groupes d'artisans porteurs de projets.

---

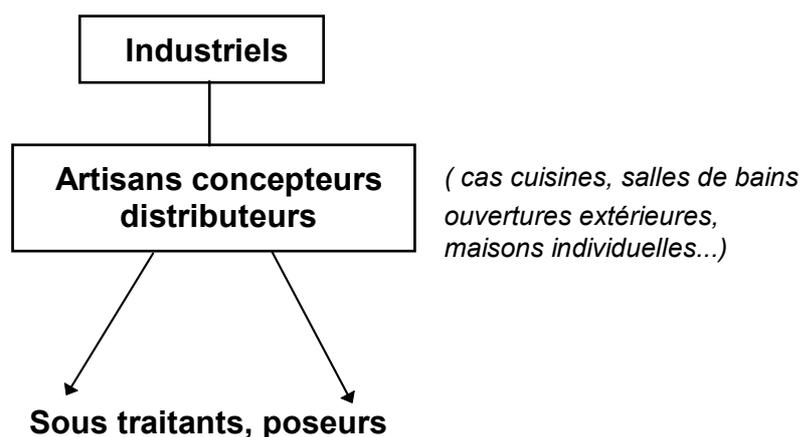
### **Le modèle hiérarchique local**

Les formes de structuration ébauchées précédemment tiennent leur forte visibilité du poids économique des acteurs concernés : industriels, distributeurs, organisations coopératives de taille nationale, ils cherchent à jouer sur le registre des économies d'échelle du plus grand marché possible et déploient donc leur stratégie sur l'ensemble du territoire.

Mais les monographies montrent, également, tout un ensemble d'effets de structuration locale qui concernent l'évolution des relations entre les artisans eux-mêmes ou les artisans et des acteurs locaux, comme les constructeurs de maisons individuelles. L'étude des cuisinistes et banistes insiste sur l'émergence d'entreprises artisanales ensemblières proposant des produits "clé en mains" sur le moyen - haut de gamme, parfois en lien avec un industriel national. En ce sens, ce schéma n'est parfois pas très éloigné du modèle partenarial national sélectif ; simplement, il apparaît moins abouti en termes notamment de taille de marché. Surtout, les entreprises artisanales apparaissent plus maîtresses de leur stratégie et de son contenu et moins intégrées dans un cadre contractuel strict. Pour reprendre l'expression de l'auteur de l'étude, "il semble difficile de dire aujourd'hui qui de l'amont ou de l'aval domine la filière".

L'étude sur les menuiseries extérieures pointe aussi le cas intéressant d'un "artisan" qui développe une activité de commercialisation en sous-traitant la pose ceci à partir de profilés industriels sans marque de produit. Le schéma est identique à celui des magasins de proximité de K par K, sauf que le lien avec l'amont est limité à la fourniture des profilés. L'interrogation sur l'identité professionnelle de l'artisan tient au fait que, dans ce cas limite, il n'y a plus aucune intervention manuelle sur le produit.

### **Modèle hiérarchique local**



Ce modèle développe, par certains aspects, les formes de sous-traitance de type "tâcheronnat" qui ont prévalu sur le marché de la construction de maisons individuelles, mais qui ont évolué dans la période

---

récente. Ce qui frappe dans les exemples étudiés c'est l'origine artisanale de ces rapports de sous-traitance.

Le cas de la maison individuelle, à travers la mise en place d'une sous-traitance organisée, illustre également le phénomène de structuration locale. Si la sous-traitance en maison individuelle a connu des transformations liées à des évolutions réglementaires (loi relative à la protection des sous-traitants, loi relative au contrat de construction de maison individuelle), elle a aussi enregistré les conséquences d'un marché qui a connu des mutations. Il apparaît que la sous-traitance "sauvage" qui s'était développée dans les années 70-80 répond mal aujourd'hui à des exigences de production à bas prix, pour des ménages qui ont une faible solvabilité, tout en étant conforme à un niveau minimum de qualité. Fidélisation, organisation et planification tendent donc à caractériser les pratiques actuelles de la sous-traitance en maison individuelle.

La petite entreprise reste dans un système où elle est dominée et dont elle doit accepter les règles. Néanmoins, le transfert de l'effort commercial sur un constructeur moins sujet aux faillites, dont les maisons seront terminées par un garant, conduit une fraction des artisans et des PME à "trouver leur compte" pour une part de leur activité dans cette forme d'organisation.

La question se pose de savoir si la dynamique dominante est celle des formes visibles ou invisibles (au sens de micro-locales) de structuration de l'artisanat. L'histoire récente des pavillonneurs a montré que l'on pouvait passer d'une relative concentration nationale des acteurs dominants à une grande parcellisation. De même, l'initiative locale et individuelle sur le marché des menuiseries extérieures peut être favorisée par l'ouverture internationale des marchés qui livre des profilés très compétitifs avec ceux des systèmes nationaux intégrés. La conjoncture des sous-marchés du bâtiment, leur niveau de maturité, l'internationalisation qui perturbe certains marchés nationaux organisés, sont donc autant de facteurs qui s'inscrivent contre une hypothèse de tendance irréversible à la concentration ou à l'organisation des artisans dans des systèmes intégrés nationaux. Par effet d'imitation, des artisans et petites entreprises peuvent alors appliquer à leur propre bénéfice des schémas de dissociation entre conception-commercialisation et mise en œuvre sous-traitée.

---

## Les effets observés sur l'artisanat

---

Le projet soumis au Plan Construction proposait une grille d'observation des effets structurants des acteurs sur l'artisanat autour de quelques critères : taille des entreprises, organisation en corps d'état, qualification des personnes, systèmes de gestion de la qualité, investissements..... L'objectif poursuivi était de voir si un regard extérieur au secteur amenait à renouveler des problématiques souvent un peu figées par son organisation même. Par exemple, la question de la taille des entreprises est largement commandée par l'inscription au répertoire des métiers, le système des "corps d'état" exprime une culture de métier manuel fondatrice de l'identité artisanale...(cf. exposé introductif sur la méthode) Les enquêtes permettent d'ébaucher sur ces thèmes quelques tendances, parfois communes à plusieurs des modèles décrits précédemment. Au gré de leur description, on a déjà repéré certains de ces effets; dans cette partie, ils sont rassemblés autour de quelques thèmes qui sont apparus dominants.

L'"idéal artisanal" évoqué précédemment semble glisser qualitativement vers un idéal d'entreprise. L'évolution des exigences requises pour être un "bon artisan" marque l'avènement de qualités qui n'étaient pas formalisées dans l'idéal artisanal traditionnel où une forte valorisation des savoir-faire manuels et techniques - héritée sans doute des traditions compagnonniques - était fondatrice de l'ensemble d'une culture. L'idéal artisanal inclut désormais des valeurs plus entrepreneuriales - savoir-faire en organisation, en gestion, en relations commerciales... Les monographies montrent que l'affrontement des deux idéaux ne va pas de soi et tendrait à éclater un peu plus le spectre de répartition des artisans, où se croisent non seulement des catégories nécessaires à la statistique (corps d'état, taille...) mais aussi des niveaux de compétence, des horizons culturels...

### ***L'entreprise de service de proximité, entre PME et indépendants***

Le plus souvent la question d'une pérennité de l'identité artisanale est posée au regard de la tension qui tire le milieu entre des artisans employeurs que l'on a tendance à assimiler à des PME à vocation de croissance, et des indépendants traditionnels, non employeurs ou avec un apprenti, qui seraient en voie de marginalisation ou, du moins, de forte dépendance dans l'accès aux marchés. L'hypothèse, pessimiste, est que l'artisanat serait en voie de disparition entre PME et tâcheronnat.

Les enquêtes montrent plutôt l'émergence d'entreprises pour qui le service et la proximité requièrent à la fois un niveau de structuration des compétences qui impose souvent, mais pas toujours, une taille qui la situe dans la frange haute de l'artisanat (5 à 10 salariés), mais aussi une distance physique et psychologique avec la clientèle limitée qui fixe rapidement des bornes à sa croissance : les installateurs membres des associations EDF interviennent généralement sur un territoire cantonal ; la taille moyenne des entreprises du réseau Technal est de l'ordre de 10 salariés ; les ensembliers banistes et cuisinistes enquêtés ont de trois à cinq salariés. Sur le marché de l'amélioration, un point d'équilibre entre taille et marché semble se situer autour de ces chiffres. Sur le marché de la construction de maisons individuelles, s'est aussi dessinée une évolution favorable aux prestataires de proximité avec la montée des pavillonneurs locaux et des petites coopératives d'artisans, par opposition aux constructeurs nationaux et GIE départementaux des années 70.

---

Quels sont les facteurs qui favorisent l'émergence de ce type d'entreprise ? On a perçu la volonté des industriels pilotes des partenariats nationaux sélectifs de tisser un réseau de proximité qu'ils perçoivent comme indispensable à la qualité de service, notamment pour garantir une personnalisation et une continuité (service après-vente) de la relation à la clientèle. Sans qu'il se dégage une forme très typée ni une géographie unique de ces réseaux d'entreprises, tous semblent à la recherche du bon point d'équilibre entre taille et structure des entreprises et zone de chalandise.

L'émergence de ce type d'entreprise ne doit toutefois pas occulter l'existence de très petites entreprises enracinées solidement dans le milieu local, gérant avec prudence l'innovation et basant l'essentiel de leur accès au marché sur le bouche-à-oreille. Des travaux récents menés sur des artisans n'ayant pas eu de sinistre de nature décennale depuis 10 ans confirment l'existence de ces entreprises de petite taille, de proximité, développant un service au client, sans en faire un outil de marketing. La monographie sur le négoce montre que cet artisanat de proximité peut aussi compter sur des fournisseurs répondant à ses besoins, à travers un réseau de distribution de matériaux maillant finement le territoire et jouant le rôle de stockeur externe, mais aussi apportant conseils, information, voire assistance technique.

Y a-t-il donc deux manières de concevoir l'artisanat de proximité, l'une traditionnelle de l'indépendant sur son marché "naturel", l'autre du type PME créant son marché par une action commerciale de co-développement avec ses partenaires ?

#### ***La sous-traitance de pose entre tâcheronnat et entreprise de service***

Le modèle de dépendance périphérique manifeste le développement d'une sous-traitance de pose en croissance sur le marché de l'amélioration, au fur et à mesure que se consolident les stratégies d'accès direct au marché des industriels et distributeurs nationaux. Le phénomène apparaît aussi dans les formes plus diffuses de hiérarchisation locale entre ensembliers et poseurs. S'étend aussi un processus qui s'était essentiellement développé sur le marché de la construction neuve de maisons individuelles dans les années 70-80.

Les enquêtes ne sont pas assez approfondies pour qualifier précisément l'état de ces artisans désormais dessaisis de la maîtrise du produit et du marché. Sont-ils les nouveaux tâcherons précarisés sur un marché de services difficilement solvable ? Ou bien, comme cherchent à les convaincre les grands du bricolage, y a-t-il place pour un artisanat prospère dégagé de toutes les contraintes commerciales amont et aval et recentré sur son cœur de métier ?

Les évolutions observées en maison individuelle qui traduisent une forme de maturité de la sous-traitance, eu égard à des pratiques anciennes, ne permettent pas d'affirmer que parce que débarrassés des efforts de commercialisation et de coordination, les sous-traitants sont prospères. Si la planification et l'organisation se mettent en place, sachant que les constructeurs ont parfois des équipes de conduite de chantier légères, la maîtrise de l'achat des matériaux par les constructeurs reste un point sensible pour dégager les marges de manoeuvre dont disposent les sous-traitants.

---

### ***La modernisation de la culture de métier : du faire au concevoir et vendre***

En ce qui concerne la qualification des artisans (et de leurs salariés), les travaux conduits permettent d'esquisser deux grandes orientations pour les entreprises :

- Les entreprises généralistes dans lesquelles sont rangés les artisans et/ou métiers traditionnels et les "généralistes fonctionnels". Pour les premiers le modèle de qualification est celui du métier ou du corps d'état pour lequel il n'y a pas grand chose à ajouter dans le cadre de cette étude, si ce n'est souligner les évolutions incrémentales des hommes de métier aux changements techniques et organisationnels. Il convient de noter aussi quelques freins à l'innovation lorsque celle-ci se répercute sur la valeur ajoutée de l'entreprise et la transforme: lorsque par exemple des composants nouveaux incorporent de la valeur ajoutée au détriment de l'artisan ou lorsque dans le processus de production la valeur ajoutée "change de mains", en se déplaçant d'un métier à l'autre.

Pour les généralistes fonctionnels (ex. cuisinistes), c'est la notion de fonction qui, redéfinissant les cadres des métiers, impose l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications. La notion de besoins de la clientèle finale renvoyant à l'analyse des fonctions d'usage est un critère complexe, il se distingue des manières dont ce besoin peut être satisfait, d'où les divers segments de clientèle que l'examen des critères d'achat permet de préciser ou d'identifier. Dans les exemples concernant une offre de produit complet répondant à une fonction d'usage, on a vu que les artisans devaient faire face à de nouveaux besoins de qualification : en conception, définition de projet, coordination des travaux, démarche commerciale, qualité... On peut répondre à une demande de fonction de plusieurs façons: mais face à un système complexe, exemple la cuisine, les artisans doivent se transformer en entreprise générale et regrouper des compétences en transgressant les habitudes et les frontières entre activités.

C'est particulièrement net également dans le concept d'"offre globale" d'EDF où l'approche traditionnelle en termes d'installation d'équipements doit le céder à une approche en termes d'optimisation du rapport confort/consommation électrique ; la conséquence technique est double : développer une capacité de diagnostic et une capacité de réponse élargissant le savoir-faire de l'installateur électricien au domaine de l'isolation.

- La spécialisation des entreprises relève aussi de deux situations spécifiques qui définissent d'une part une qualification de poseur, d'autre part une qualification de spécialiste. En aval de la production industrielle de composants élaborés, de produits finis prêts à poser (cf fenêtres en réhabilitation) se sont développées des activités de pose qui mobilisent des compétences spécifiques mais réduites au regard d'une définition traditionnelle du métier. Ces activités de main d'oeuvre, généralement subordonnées aux produits (à poser) et le plus souvent accessibles en sous-traitance peuvent aussi s'exercer en toute indépendance juridique, définissant par là même une catégorie d'artisans qui échappe aux nomenclatures des corps d'état. Les qualifications requises dépendent des produits mis en oeuvre et peuvent faire l'objet d'une demande de reconnaissance auprès des institutions qualifiantes : Éducation nationale et AFPA.

Les spécialistes relèvent d'un positionnement stratégique des entreprises sur tel domaine d'activité ou tel segment du processus de production. Par leur taille, ces entreprises spécialisées se rangent

le plus souvent dans la catégorie des entreprises artisanales. Face aux nouvelles conditions de production du cadre bâti : petites opérations, productions unitaires, complexité architecturale accrue...le mouvement de spécialisation des entreprises s'est fortement développé <sup>6</sup> sans doute parce que l'effet d'expérience (le coût unitaire total d'un produit décroît en fonction de la production cumulée de ce produit par l'entreprise) n'est possible qu'à un niveau très fin de segmentation du process de production : monter des parpaings, implanter des cloisons sèches, poser des menuiseries et des plafonds...Les entreprises ne peuvent acquérir l'expérience (économie d'échelle, effet d'apprentissage, productivité) et obtenir des coûts plus bas qu'en se spécialisant, elles génèrent ainsi de nouvelles catégories d'entreprises et des besoins spécifiques en qualification.

### Tableau résumé des tendances constatées

Entreprises généralistes		Entreprises spécialisées	
Métiers traditionnels	Généralistes fonctionnels	Poseurs	Spécialistes

#### *L'assistance à l'émergence d'une fonction commerciale*

Pourquoi l'émergence d'une fonction commerciale dans le monde artisanal ? Si l'on s'en tient au marché local, la confiance construite entre l'artisan et le consommateur repose sur la visibilité de l'entreprise (pignon sur rue), de ses réalisations et la fonction commerciale s'appuie largement sur les relations interpersonnelles caractéristiques du village et du quartier (cf la force du bouche-à-oreille). La réputation tient lieu pour une large part de démarche commerciale. Mais dans ce modèle, l'artisan est "consubstantiel" à son marché, générant ainsi des cadres culturels relativement rigides dans lesquels doit s'exprimer la demande : l'offre du plombier traditionnel par exemple borne a priori l'expression d'une demande de salle de bains produit complet.

De fait ce modèle évolue sous la pression de plusieurs phénomènes : d'une part la demande essaie de s'affranchir de ces cadres rigides de consommation (recherche d'une fonction ou d'un service complet), aidée en cela par l'émergence de nouveaux acteurs et de certaines formes de structuration de l'offre permettant de transformer les cadres culturels du couple offre/demande (cuisinistes et banistes). D'autre part le défaut de visibilité qui gagne les services de proximité au fur et à mesure que se délite le maillage des relations sociales caractéristiques du village ou du quartier sape le fondement même d'une action commerciale spontanée. Dans un contexte d'arbitrage épargne/consommation moins favorable au second terme, on constate que les besoins d'amélioration de l'habitat se traduisent difficilement en demande, plus difficilement en tous cas que dans l'achat d'autres biens (automobiles, loisirs...). D'où l'idée que seule une action commerciale forte peut véritablement développer un marché de l'amélioration de l'habitat; c'est ce que démontre les offres basées sur la force de vente comme K par K.

---

<sup>6</sup> cf J.Pillemont - Les corps d'état à l'épreuve de la spécialisation des entreprises - cahier thématique Chantier 2 000, PCA Décembre 1996

---

D'où la nécessaire émergence d'une fonction commerciale impliquant notamment une segmentation marketing. En effet s'appuyant sur le constat qu'un marché est hétérogène, composé d'acheteurs aux besoins, aux modes d'achat et aux comportements différents, la segmentation marketing tient compte de cette variété et permet d'individualiser et d'optimiser les actions commerciales par rapport à la clientèle finale. Ainsi adapte-t-on les produits à leurs consommateurs et non pas l'inverse.

Il est clair que ces tâches d'étude, de définition de cibles stratégiques et d'actions commerciales appropriées nécessitent des moyens qui dépassent les capacités d'investissement et les limites géographiques de l'artisan local. Dans ce sens le partenariat avec différents acteurs de la filière peut suppléer les lacunes ou les limites du système traditionnel. L'assistance des industriels dans le modèle partenarial est basé sur un partage fonctionnel, l'industriel assurant le marketing national et l'artisan co-investissant dans le marketing de proximité (cas d'EDF et de Technal). L'assistance commerciale dans le modèle de l'organisation économique autonome consiste à mutualiser les moyens soit à l'achat, soit à la vente. C'est le cas de la structure coopérative qui est souvent dotée d'une fonction commerciale professionnelle et parfois de moyens de commercialisation en aval (enseigne...). Dans ces deux derniers modèles, on a des formes diversifiées de partage de la fonction commerciale qui apparaissent comme des réponses efficaces aux limites que rencontre l'artisan isolé pour développer une professionnalisation dans ce domaine.

Il convient également de noter que la mutualisation d'une fonction commerciale peut générer d'autres partages, c'est le cas observé dans une coopérative d'achat de maçons avec le bureau d'études béton armé.

### ***La question de la qualité***

Cette question de la qualité a pris une nouvelle dimension avec le développement dans le bâtiment des différents systèmes d'attestation de la qualité des produits, des entreprises et des services.

Si historiquement la qualité artisanale s'apprécie à travers la maîtrise des savoir-faire professionnels, la mise en place des systèmes Qualibat et Qualifelec pour l'électricité répondait au souci des professions et plus particulièrement des maîtres d'ouvrage de disposer d'un système d'identification et de qualification, leur évitant de se livrer au coup par coup à des analyses de dossiers de renseignements et de références. Parallèlement à ces dispositifs, se sont développés des systèmes attestant de la qualité des produits. La certification des produits de la construction garantit leur conformité à un référentiel créé sur la base d'un consensus entre l'ensemble des professions concernées.

Plus récemment, la certification d'entreprise a vu le jour, conduisant en particulier Qualibat et Qualifelec à ajouter aux côtés de l'identification et de la qualification, un troisième volet la certification d'assurance-qualité.

Ces différents systèmes encouragés par les grands donneurs d'ordres publics et privés ont conduit les représentants de l'artisanat à s'y intéresser et à souhaiter être partie prenante. Mais, outre les difficultés d'accès à des systèmes coûteux et formels qui entraînent une certaine méfiance, les artisans n'y trouvent pas le moyen de se valoriser auprès de leur clientèle la plus nombreuse, celle des particuliers, elle-même peu sensible à une qualification perçue comme "technocratique". Les

---

particuliers sont en effet plus sensibles à ce qu'ils voient, aux services qu'on leur apporte qu'au management interne des entreprises. Aujourd'hui, c'est bien, au-delà de la maîtrise du métier, sur les délais, la clarté de l'offre et sur le service après-vente que va se jouer la valorisation des petites entreprises. C'est également autour de ces notions, qui supposent la mise en place d'outils et de procédures, que des opérateurs comme EDF, TECHNICAL et d'autres constituent des pôles d'artisans qui s'engagent.

La prise de conscience d'une demande de qualité de service et la mise en place de dispositifs garantissant cette qualité se situent dans le prolongement de la démarche commerciale qui associe artisans et industriels. Elle tend à produire une discipline du système d'offre (artisan plus industriel) relativement transparent pour le client final.

La diversité des clientèles, de leurs exigences et des moyens d'obtenir leur confiance complique singulièrement la tâche des petites entreprises qui ont tendance, pour bon nombre d'entre elles, à considérer la qualité comme une conséquence naturelle de leur état d'artisan. Toutefois, on ne peut complètement opposer des systèmes qui répondent à des marchés différents. Qualibat et Qualifelec répondent à la demande de la maîtrise d'ouvrage professionnelle qui s'intéresse à la technicité et à l'organisation des entreprises. L'attestation de la qualité du service dans des chartes (charte offre globale d'EDF) ou demain dans un dispositif de certification de service se tourne résolument vers les particuliers. Un certain nombre d'artisans entreront sans doute dans plusieurs systèmes comme le font déjà les électriciens.

### ***L'investissement dans l'innovation***

#### **Investissement matériel**

Les hypothèses de travail de cette étude avaient amené à pointer l'investissement matériel comme un des critères de structuration intéressant à observer ; lui-même étant vu comme associé à des innovations dans les techniques et les produits. Or, les enquêtes montrent que ce n'est pas là, sauf en menuiserie, que se situent les enjeux les plus importants : sur le marché de la maison individuelle, les techniques de construction apparaissent peu évolutives ; l'enquête auprès du négoce gros œuvre indique que les mutations les plus importantes sont anciennes, tel le béton prêt à l'emploi. Les prix tirés vers le bas ne favorisent pas l'innovation et les produits à forte valeur ajoutée.

Les observations faites dans la monographie menuiserie conduisent à s'interroger sur la pérennité de l'artisanat de production. D'un côté, le coût d'accès aux équipements, de l'autre les conséquences en termes de volume de production et de commercialisation renvoient plus à la constitution de PME qu'au maintien d'une véritable offre artisanale. Pour l'artisanat de production, on peut dire que le critère investissement matériel est un facteur de structuration.

#### **Investissement immatériel**

Par contre, un champ important d'investissement immatériel se dessine dans l'innovation de services aux particuliers. L'ensemble des thèmes évoqués précédemment y concourent : conception des partenariats, investissement dans les dispositifs de gestion de la qualité, marketing. Deux aspects sont saillants. La capacité à gérer les innovations sur le long terme d'abord : souvent les cas étudiés sont déjà anciens dans l'initiative (EDF, Technal...), mais le processus d'approfondissement des outils et d'élargissement au territoire national sont lents, de l'ordre de 10 à 15 ans, si bien que c'est aujourd'hui seulement que le dispositif Technal par exemple apparaît à maturité. Les coopératives peuvent aussi

---

être considérées sous l'angle de l'investissement immatériel à moyen et long termes. L'émergence des projets, l'organisation interne des coopératives, la fédération des coopératives en unions, la multiplication des services rendus (études de prix, calepinage, information technique, exposition-vente) sont des investissements complexes, risqués, lourds financièrement.

L'autre aspect est la capacité des managers de ces dispositifs à faire contribuer les artisans au financement de ces innovations, et le plus souvent sans émarger aux dispositifs publics ou mutualisés qui permettent d'atténuer fortement le coût de l'investissement immatériel. Leur force est d'avoir su les convaincre de la productivité commerciale de l'investissement immatériel.

La question de l'investissement immatériel est généralement posée au niveau micro-économique sous l'angle de la formation, du conseil et de l'informatisation. L'intérêt de l'étude est d'avoir fait apparaître l'importance de l'investissement collectif pour l'innovation.

L'hypothèse centrale de la recherche a été validée par le travail monographique : les acteurs extérieurs (industriels, distributeurs d'énergie, constructeurs...) induisent des changements dans le fonctionnement des petites entreprises et ils renouvellent la question de l'hétérogénéité de l'artisanat. Toutefois, si les stratégies des acteurs de la filière ont des effets significatifs, ils n'entraînent pas une transformation rapide des modes d'organisation et de travail de l'ensemble des petites entreprises. Comme cela est souligné dans les monographies, il s'agit d'histoires longues, engagées pour certaines d'entre elles dans les années 80, qui produisent des résultats progressifs, diffusant et se consolidant.

Sans que soit exclu le champ de la construction neuve, la présente étude s'est attachée à observer les mouvements qui affectent les marchés de l'amélioration-réhabilitation de l'habitat des ménages. Ces marchés importants en volume et tendanciellement en croissance au sein d'une activité du bâtiment plutôt récessive mobilisent tout particulièrement l'intérêt des différentes familles professionnelles concernées.

Les marchés de l'amélioration-réhabilitation amènent à révéler plus fortement la dimension de service et de proximité de l'entreprise artisanale. S'il existe des petites entreprises, bien ancrées dans le milieu local, développant un service au client, sans en faire pour autant un outil de marketing, il émerge une catégorie d'entreprises plus structurées, dont la croissance résulte de l'existence de marchés créés par une action commerciale de co-développement avec les partenaires (EDF, Technal...). Toutefois, ces dynamiques de croissance comportent intrinsèquement des limites, car les partenaires cherchent à préserver le service et la proximité, deux qualités propres à optimiser la pénétration des marchés de l'amélioration-réhabilitation de l'habitat.

La nécessaire segmentation des marchés, des produits et de la clientèle induit des modèles de structuration différents. C'est ainsi que les produits sur lesquels les fournisseurs s'engagent en termes de qualité, les produits qui visent une cible de clientèle précise, ou ceux qui passent par une organisation en service complet, favorisent l'émergence d'une offre co-organisée artisan-partenaire. Le partenaire participe à l'effort commercial, à la mise en place d'une démarche qualité dans l'entreprise, parfois même prend en charge la conception, la vente et l'encadrement de la réalisation du produit (sous-traitance en maison individuelle).

Sur des marchés plus banalisés, la co-organisation apparaît moins justifiée et recherchée et l'organisation artisanale classique assise sur la maîtrise des savoir-faire techniques, de la gestion et de l'accès direct au client demeure.

Si la mutualisation de certaines fonctions au sein de structures du type coopératif de production ou d'achat constitue une réponse du milieu pour se doter de moyens propres, cette forme d'organisation est toujours en consolidation. Les différents facteurs qui lui sont favorables ont pu être repérés.

Les transformations initiées par les partenaires qui ont une vision stratégique des marchés, que n'ont pas et ne peuvent aisément avoir les petites entreprises, ont des incidences nombreuses sur le comportement de ces dernières. Elles doivent en particulier, même si c'est de manière partagée,

---

investir dans "l'immatériel", sachant que cet investissement dépasse le seul cadre micro-économique et que des professions ou des groupes d'entreprises (GIE, coopératives) sont conduits à mutualiser des dépenses lourdes sur les moyen et long termes.

Ces évolutions amènent aussi la petite entreprise à dépasser la seule valorisation de ses savoir-faire professionnels. La "qualité" inhérente au métier d'artisan n'est plus acquise d'emblée. De plus en plus, il sera nécessaire d'apporter des preuves de son organisation (maîtres d'ouvrage professionnels) et de s'engager sur la qualité du produit et du service rendu (clients particuliers).

Concernant la modernisation de la culture de métier, deux orientations divergentes apparaissent dans différentes recherches et sortent confortées des présents travaux. D'une part une voie de généraliste qui progressivement intègre de nouvelles qualifications de métiers dans l'entreprise ainsi que des fonctions tertiaires : conception, définition de projets, commercialisation, coordination technique...A l'opposé, celle de spécialiste, qu'il soit pleinement spécialisé avec toutes les composantes de l'entreprise indépendante ou poseur de produits élaborés, ce qui dans ce second cas correspond à une vision réductrice du métier. Toutes ces formes semblent devoir cohabiter sur le moyen terme, ce qui pose question en regard de l'appareil de formation et au-delà des institutions qualifiantes, qui ont à reconnaître métiers et diplômes.

Au total, dans des marchés du bâtiment fondamentalement recomposés par rapport aux années 80 : étroitesse des commandes, développement de la réhabilitation publique et privée, croissance de la maîtrise d'ouvrage non professionnelle... la place centrale des petites entreprises est reconnue et en même temps certaines de ses faiblesses mises en évidence. Les petites entreprises par leur proximité du client final deviennent un acteur clef des stratégies de l'amont de la filière : industriels, GSB, négociants... qui a besoin de cet acteur, quitte à le faire évoluer, parfois à un rythme moins rapide que le rythme industriel, en le contournant et en le réactivant par la clientèle finale qui exige des services formalisés : clarté de l'offre, tenue des engagements contractuels, après-vente efficace...

---

## **CINQ APPROCHES MONOGRAPHIQUES**

---

## **STRATÉGIES D'ACTEURS DANS LA FILIÈRE ÉLECTRICITÉ**

---

CONDUITE DES MONOGRAPHIES SUR LES INSTALLATEURS ÉLECTRICIENS .....	30
QUELQUES DONNÉES SUR LES ARTISANS ÉLECTRICIENS.....	32
L'IMPULSION PAR EDF D'UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT .....	36
SUR LE TERRAIN, LE DÉVELOPPEMENT DE CLUBS À L'INITIATIVE D'EDF .....	38
L'EFFET DE CLASSEMENT DES DISPOSITIFS MIS EN PLACE.....	40
L'ÉMERGENCE D'UNE FONCTION TECHNICO-COMMERCIALE CHEZ LES ARTISANS ÉLECTRICIENS .....	43
LES EFFETS ATTÉNUÉS DES AUTRES ACTEURS DE LA FILIÈRE SUR L'ARTISANAT .	45
CONCLUSION .....	48

---

## Conduite des monographies sur les installateurs électriciens

---

Trois monographies ont été réalisées sur :

### *Les clubs EDF*

- enquête nationale auprès de la D.G. d'EDF sur les politiques partenariales et auprès des fédérations Alliance électrique (Paris) et Système Bien-être (Rennes) ;
- enquête de terrain auprès des trois centres EDF : Bourg, Lyon, Vienne : entretiens auprès des directions commerciales et de quelques artisans membres des clubs ; exploitation d'une enquête de la direction commerciale de Lyon sur les conventionnés "offre globale";

### *Le Mat Électrique*

- entretiens avec le directeur commercial du Comptoir Lyonnais d'Électricité et du directeur régional du groupe concurrent (Isnard) ;
- entretiens avec cinq artisans utilisateurs du Mat électrique

### *La Maison productique d'Annecy*

- entretiens avec deux responsables CAPEB Haute-Savoie, le responsable de l'action économique et le président de la section électricité ;
- entretien avec le responsable "prescription" de la société Somfy.

Parallèlement, cinq entretiens ont été réalisés avec des installateurs électriciens, sur indication de la CAPEB de Lyon, de façon à apprécier notamment un point de vue externe aux initiatives d'EDF et des fournisseurs.

---

En vue de vérifier l'hypothèse d'une structuration de l'artisanat par des acteurs qui lui sont extérieurs, il a été retenu un ensemble de monographies sur la filière électrique. L'économie industrielle a problématisé le concept de filière à la fois comme enchaînement d'opérations techniques sur un produit et comme un espace de stratégies individuelles et collectives d'entreprises. A ce double titre, la production-distribution d'énergie électrique et la production-installation d'équipements électriques se présentent comme l'une des filières les plus structurées du secteur de la construction. Moins sans doute pour son effet structurant pour la production d'habitat (l'installation électrique ne représente que 11 % du chiffre d'affaires du bâtiment), que du fait du poids économique et du caractère public d'EDF qui en fait un instrument fort des politiques publiques en matière d'énergie. On peut donc attendre que les artisans installateurs électriciens soient particulièrement sensibles aux politiques des acteurs amont de la filière, EDF, mais aussi industriels fabricants d'équipements et négociants.

---

## Quelques données sur les artisans électriciens

---

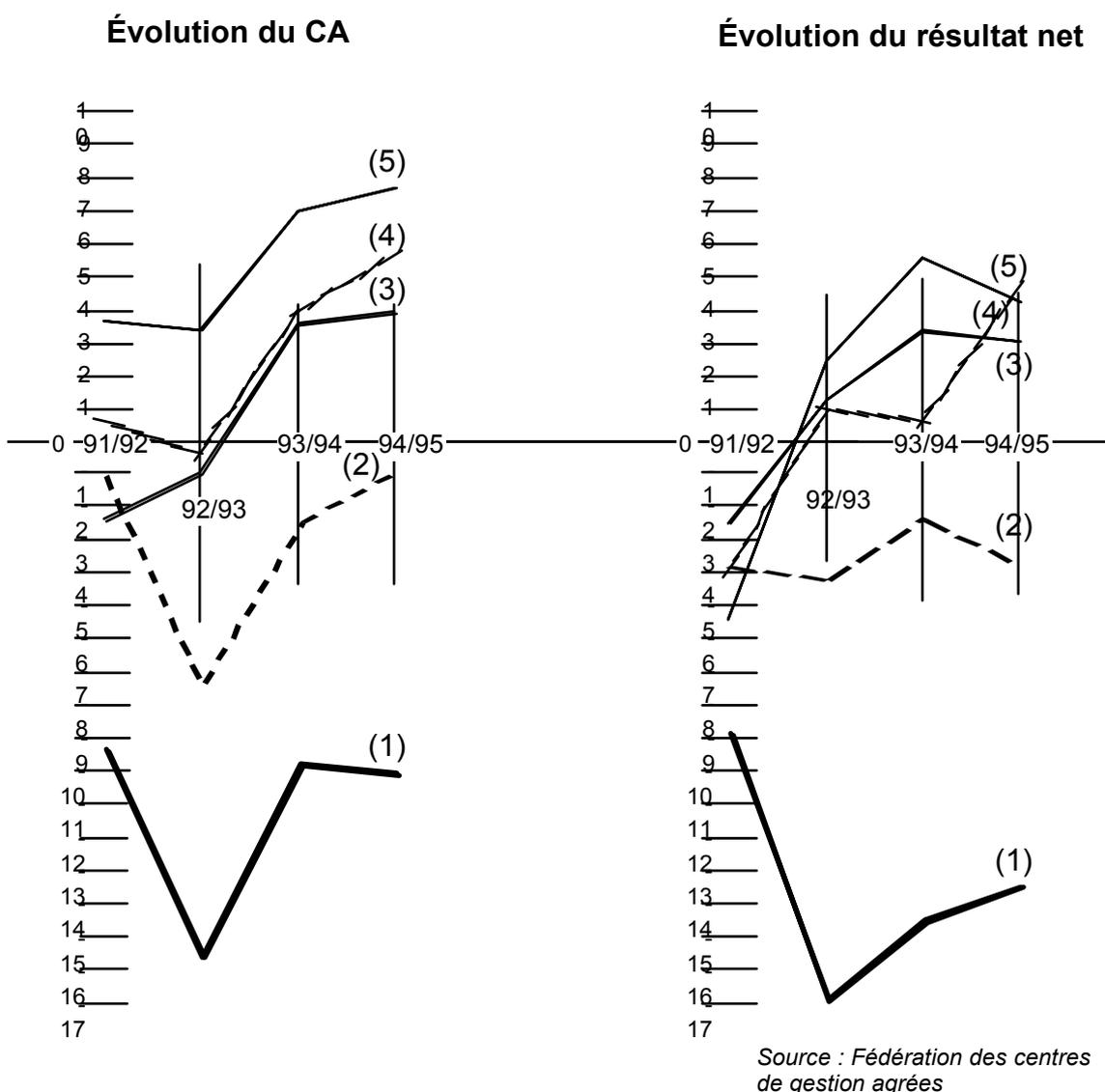
La profession d'artisan électricien présente plusieurs caractéristiques qui la distinguent des autres métiers du bâtiment. Contrairement aux autres métiers artisanaux dont l'origine s'enracine généralement dans la société pré-industrielle, les artisans électriciens sont des produits de la seconde révolution industrielle et n'ont donc vu leur métier s'organiser que dans l'entre-deux-guerres. La large diffusion des équipements à la mesure de la généralisation de la source d'énergie électricité, fait qu'il y a eu hésitation sur leur positionnement dans les familles de métiers. La Fédération Nationale des Artisans électriciens (FNAE) en tient pour l'indépendance du métier, alors que l'Union nationale des artisans électriciens (UNAE) s'est fondue dans la famille bâtiment de la CAPEB. On retrouve la même hésitation dans les grandes entreprises avec la distinction FNB-FNEE. Une autre spécificité tient à la part étroite des artisans dans les marchés de l'électricité industrielle et tertiaire où dominent les grandes entreprises. De ce fait, les artisans électriciens sont le corps d'état qui assure la plus faible part du chiffre d'affaires de son secteur : 30 % contre 60 % pour les plombiers par exemple.

La polarisation par les types de marchés est un critère fréquemment utilisé pour décrire les lignes de structuration des installateurs électriciens. Une étude réalisée pour la CAPEB de Lyon en 1986 proposait une typologie en trois catégories :

- les "industriels" seraient des artisans que leur qualification en électromécanique et électronique ouvre à un projet de développement dans le secteur industriel, par ailleurs plus rémunérateur. Ils se rapprocheraient plus de l'image de P.M.E..
- les "polyvalents" restent sur des marchés diversifiés, bâtiment, industrie, électroménager. Ce qui les distinguerait des premiers serait surtout une moindre volonté de développement et, au contraire, l'intention de rester des prestataires de proximité équilibrerait leur activité sur différents marchés.
- les "traditionnels", situés essentiellement dans le bâtiment, sont moins qualifiés, travaillent seuls, et semblent voués à disparaître. L'étude concluait : *en tenant compte de l'évolution des produits, des marchés et des projets des artisans électriciens, on peut prévoir à moyen terme moins d'hétérogénéité dans cette profession dans la mesure où deux profils seulement existeront : les industriels (plus nombreux qu'aujourd'hui) et les polyvalents*

Les évolutions constatées depuis lors semblent confirmer pour partie le pronostic dans la mesure où l'on constate effectivement une évolution défavorable aux artisans travaillant seuls, les plus traditionnels donc : en 1985, ils étaient 59 % ; en 1996, 49 % seulement, ceci sur un total qui est passé de 30 000 à 32 000 artisans. Dans le même temps, les employeurs de plus de 3 salariés sont passés de 3100 à 4900, employant désormais près de la moitié de la main d'oeuvre de l'artisanat électricien. La crise des installateurs sans salarié se lit aussi dans les données financières des centres de gestion.

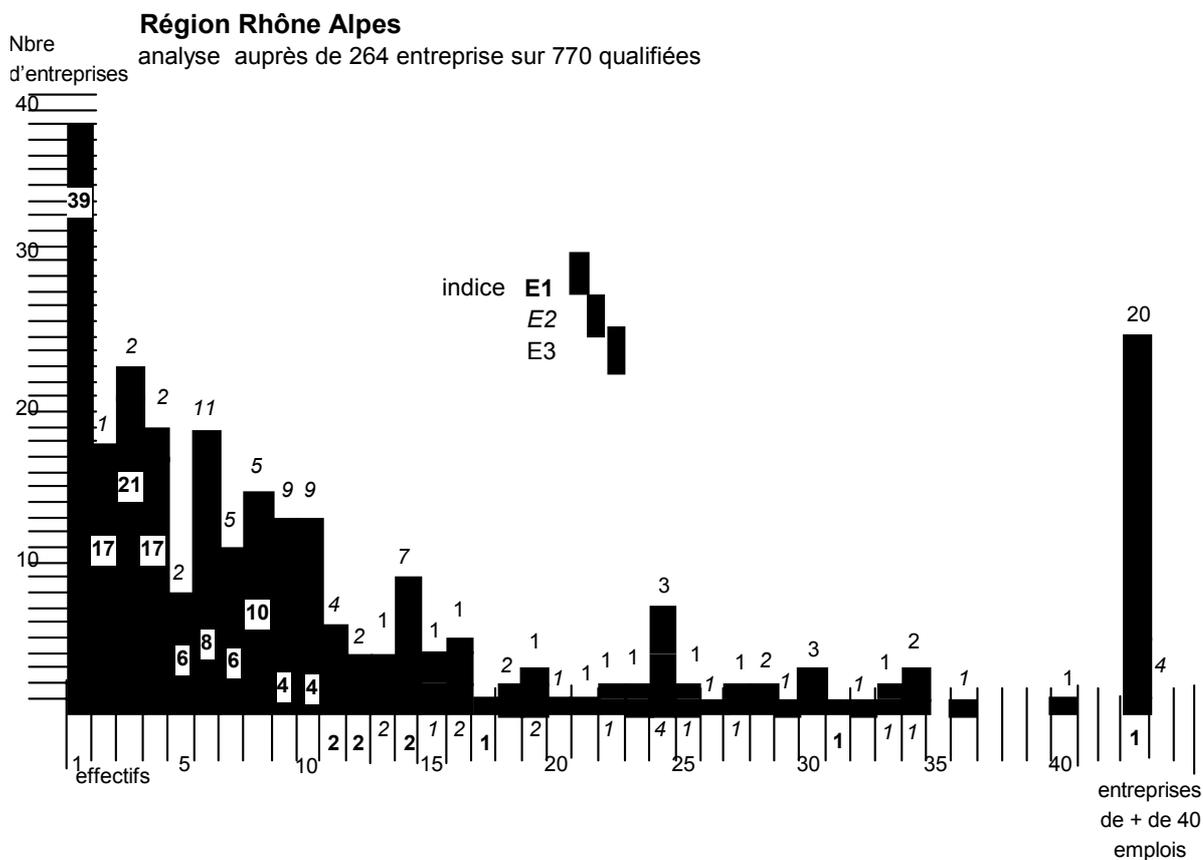
## Résultats financiers des installateurs électriques



Les courbes 1 et 2 correspondent aux artisans travaillant seuls et avec un apprenti, réalisant respectivement moins de 400 000 F de CA et entre 400 et 600 000 F. On constate que l'évolution de leur chiffre d'affaire d'une année sur l'autre a été constamment négatif au début des années 90. Les courbes 3, 4, et 5 correspondent à des entreprises qui occupent en moyenne 1, 2,5 et 6,5 salariés ; l'évolution du chiffre d'affaire croît en proportion de la taille des entreprises, ce qui se traduit dans les chiffres précédents sur l'évolution de la structure de l'activité. On remarque aussi que le résultat net des installateurs tend à évoluer moins vite que leur chiffre d'affaire, ceci après une évolution négative pour toutes les catégories d'entreprises au coeur de la crise de 1990-91 ; ce qui signifie clairement une forte tension sur les prix, défavorable à la rentabilité des entreprises.

Les marchés du secteur industriel ont-ils constitué la réponse à la dégradation des marges des installateurs ? Sans doute dans les années 80, au moment où était réalisée l'étude précitée, moment de fort investissement industriel et tertiaire (commerces, bureaux). Aujourd'hui, l'investissement industriel est affaibli, spécialement dans les PME ; surtout les places dans l'entretien sont prises et le coût d'entrée sur ces marchés est élevé. Peut-on cerner les artisans qui ont pu accéder aux marchés de l'électricité industrielle ? La diffusion de Qualifelec constitue un bon indicateur dans la mesure où cette qualification tend à s'imposer comme critère d'entrée sur ces marchés. Un sondage a été réalisé sur un tiers des dossiers Qualifelec de la région Rhône-Alpes et par extension, donne les taux de qualification suivants :

### Les qualifications "Qualifelec" en électrotechnique selon la taille de l'entreprise



Réalisé sur un tiers des dossiers, le sondage peut être étendu à l'ensemble des entreprises d'installations électriques de la région Rhône-Alpes, ce qui donne les résultats suivants :

effectifs salariés	Indice			Total	Nbre entreprises	% entreprises qualifiées
	E1	E2	E3			
0	120	-	-	120	1900	6 %
1-4	180	20	-	200	1400	15 %
5-9	90	80	-	170	220	75 %
10-10	50	90	10	150	160	93 %
20 et +	-	40	90	130	130	100 %

---

C'est surtout l'indice E2 définissant une technicité confirmée en régulation, programmation et automatisation qui indique un rapport aux marchés industriels et tertiaires. On constate que, à partir de 5-9 salariés, près de la moitié des installateurs disposent de cette qualification et sont donc présumés présents sur ces marchés.

De cette présentation générale des artisans électriciens, on retiendra donc une tendance à la marginalisation des indépendants "traditionnels" au bénéfice des "industriels" et "polyvalents", mais dans un contexte où les derniers sont eux aussi touchés par un problème général de baisse de rentabilité. L'enquête auprès des entreprises confirme nettement les données statistiques : y compris dans les entreprises les plus structurées, ce sentiment d'affaiblissement des marges est ressenti, alors que, pour certaines au moins, le volume d'activité va croissant. D'où les interrogations sur la stratégie d'entreprise : comment aller vers des activités à plus forte valeur ajoutée ? Comment éviter de s'épuiser dans une fuite en avant qui n'évite pas la dégradation des résultats ? C'est dans ce contexte économique et psychologique qu'ont été reçues les initiatives des acteurs de la filière qui vont être étudiées.

---

## L'impulsion par EDF d'une stratégie de partenariat

---

Le monopole de production et de distribution d'électricité EDF lui a donné depuis cinquante ans, un rôle directeur dans l'ensemble de la filière électrique, d'autant que cette position est aussi appuyée sur les politiques d'État. On l'a vu avec éclat au moment de la crise de l'énergie où le programme électronucléaire est apparu comme la réponse nationale quasi exclusive au problème du coût de l'approvisionnement en énergie. La mise en oeuvre de ce programme dans un contexte de coût relatif avantageux de l'énergie électrique a eu un effet d'entraînement mécanique sur le marché du chauffage électrique par l'équipement du quart des logements.

A l'aube des années 90, le contexte a profondément évolué. Le coût relatif des différentes sources d'énergie ne joue plus en faveur de l'électricité, mais plutôt du gaz. Le chauffage électrique est donc un recul, non seulement dans le neuf, mais aussi dans l'amélioration des 6 millions de logements équipés jusqu'au début des années 80 ; d'autant que ces premiers équipements ont été réalisés sans grand souci de l'isolation et de la ventilation et souvent avec des appareils de début de gamme gourmands et rigides en consommation électrique et inesthétique.

La volonté de reconquérir le marché du chauffage électrique s'explique aussi par l'évolution de la position d'EDF dans la filière. La perspective de disparition du monopole de distribution de l'électricité va prioritairement toucher les parts de marché industriel. Le chauffage domestique représente le sixième de la consommation électrique, soit l'équivalent de 14 000 emplois à EDF et il est donc important que cette part de marché soit le plus solidement tenue.

La stratégie d'EDF s'appuie sur l'idée qu'il ne s'agit plus, comme à la fin des années 70, de vendre de l'énergie sans se soucier des conditions d'usage, mais de proposer un niveau de confort et de services optimisés par rapport à la facture d'électricité du consommateur. Comme dans bien d'autres secteurs, on glisse d'une stratégie produits à une stratégie "service". Elle est signée par le développement de labels de qualité de service qui doivent apporter au consommateur, la garantie du meilleur équilibre coût/confort : dans le logement neuf, EDF cherche à reprendre des parts de marché en promouvant le label Vivrelec qui offre un niveau de confort supérieur à la réglementation thermique ; les maîtres d'ouvrage et entreprises de construction sont approchés au niveau national et local par les services commerciaux des centres EDF. Mais face aux 275 000 installations en logement neuf, les six millions de logements à réhabiliter constituent l'enjeu principal où EDF va distinguer les gros marchés des maîtres d'ouvrage publics notamment du marché diffus qui pose le plus de problèmes en termes de démarches commerciales. Dans les deux cas, la philosophie reste celle d'un service de qualité certifiée par le label Promotélec et permettant de fidéliser la clientèle.

L'étude sera centrée sur le marché de la rénovation en diffus où les artisans sont les interlocuteurs principaux d'EDF, même si certains contacts ont aussi été pris avec eux pour la mise en place du label Vivrelec en construction neuve.

La démarche d'EDF est mise en oeuvre au niveau national et local. Au niveau national, un cadre est défini sur les plans technique et politique. Techniquement, il s'agit de définir un mode opératoire général pour traduire commercialement la nouvelle politique de produit-service autour du concept

---

"d'offre globale". La culture de métier des artisans électriciens tend à limiter leur intervention à l'installation d'équipements, ce qui, faute de prise en compte de l'environnement et des usages, a amené aux contre-performances des années 70. L'approche en offre globale doit les amener à une démarche inversée où l'on part du diagnostic du bâti en termes d'isolation et de ventilation pour préconiser un éventail de solutions comprenant certes l'installation d'équipements électriques mais aussi des travaux d'isolation des combles, ouvertures etc. Certains de ces travaux sont accessibles aux artisans électriciens à qui EDF propose d'ailleurs une formation ad hoc. D'autres demandent une coordination de l'intervention d'autres professionnels. Leur réalisation plus ou moins étalée dans le temps, doit déboucher sur une labellisation Promotelec par EDF qui assure donc un contrôle de réalisation. Pour dynamiser la démarche commerciale des artisans, EDF propose des outils facultatifs, formation et aides financières par un système de prêts bonifiés et de primes.

Politiquement, la démarche nationale est encadrée par une convention signée en mai 1995 avec les trois syndicats représentant des installateurs électriciens, FNEE, Fédélec et CAPEB, ainsi qu'avec les représentants des fédérations de l'industrie et du négoce de l'équipement électrique.

De fait, l'union nationale électricité de la CAPEB apparaît comme le partenaire principal du fait de sa représentation sur l'ensemble des départements. Il est prévu que des comités locaux et régionaux accompagnent la mise en oeuvre sur le territoire du concept de l'offre globale.

On notera que la grande distribution est écartée du partenariat. Elle distribue pourtant une part de plus en plus importante des équipements électriques (de 10 à 30 % selon les gammes de produits). Mais, répondant à une demande finale non contrôlée, elle risque d'alimenter les contre performances et entre donc en contradiction avec la démarche d'offre globale. D'autre part, le partenariat est l'occasion pour EDF d'afficher sa confiance dans la professionnalisation et la stabilité des relations entre acteurs dans la filière électrique, alors qu'elle vient d'être mise à mal par le débat sur la diversification d'EDF.

---

## Sur le terrain, le développement de clubs à l'initiative d'EDF

---

Des commissions locales de liaison électricité (CLEE) avaient été créées en 1985 dans le cadre d'un protocole entre EDF et les professions concernées par les appareils d'utilisation de l'électricité. Visant la promotion et la maintenance des appareils et équipements "dans un même esprit de qualité", ce protocole annonçait en quelque sorte la convention de 1995 sans son outillage conceptuel et son ciblage de marché. Le cadre des CLEE est repris : elles ont un rôle de concertation en vue "d'étudier et proposer les moyens à mettre en oeuvre pour assurer la promotion des appareils et des techniques de qualité et pour créer, dans le public, une ambiance favorable à leur développement" (extrait de la convention). Les CLEE sont donc des cadres assez flous qui ne préjugent pas des formes concrètes que peuvent prendre les actions. Il faut noter qu'elles épousent la géographie des centres EDF qui, elle-même, ne correspond pas à celle des autres partenaires organisés dans un cadre départemental. Ceux-ci sont souvent à cheval sur deux, voire trois départements, ce qui tend à diluer le partenariat et à renforcer le pouvoir des centres EDF.

Certains centres EDF se limitent à la gestion des contenus obligatoires de la convention, c'est-à-dire le conventionnement des installateurs dans l'offre globale et les formations consécutives. Des actions commerciales ponctuelles peuvent être organisées mais elles ne bénéficient pas d'une structure porteuse autonome. C'est le cas à Lyon, par exemple où les syndicats, notamment la CAPEB, ne souhaitant pas aller au-delà des formes prévues par la convention et où la direction commerciale du centre EDF ne manifeste pas un dynamisme commercial qui l'amènerait à forcer leur point de vue.

D'autres centres considèrent que le cadre de la convention est insuffisant pour insuffler la dynamique commerciale nécessaire à la fidélisation de la clientèle. Leur analyse part d'un constat pessimiste sur le potentiel commercial des installateurs : les entreprises sont de trop petite taille pour entrer naturellement dans le concept d'offre globale ; d'ailleurs, la culture de métier des artisans est rétive à une politique d'offre, les électriciens étant perçus comme moins commerçants encore que les plombiers (les services commerciaux locaux sont communs entre EDF et GDF). La solution consiste alors à créer une structure de marketing associant le centre EDF et les installateurs volontaires de façon à mettre en synergie les potentiels des uns et des autres. Le potentiel d'EDF, c'est son fichier clients, ses équipes commerciales, ses moyens financiers, son image auprès de la clientèle, le potentiel de ceux qui acceptent de s'engager dans cette démarche, c'est leur motivation et capacité d'initiative et leur fonds de commerce.

De nombreux centres EDF ont créé des clubs fonctionnant dans cet esprit : Qualitelec à Bourg, Quali watt à Annecy, mais c'est la formule "système bien-être" qui tend à s'imposer. Initié à Rennes dès 1987, ce modèle a essaimé auprès de 17 centres et une dizaine de nouvelles associations sont en création, certaines reprenant des dispositifs comparables tel Qualitelec à Bourg. Les associations sont fédérées à partir de Rennes. La force du modèle rennais est d'être une véritable petite entreprise de service cofinancée sur la base de cotisations de 5 à 6 000 F des adhérents, doublées par la contribution du centre. Sur la base de 20 à 60 adhérents des associations "système bien-être", celles-ci disposent de budgets annuels de 200 à 600 KF qui leur permettent des actions promotionnelles fortes. D'autre part, une charte a été progressivement mise au point qui, par rapport au contrat d'offre globale, implique un engagement commercial additionnel précis des artisans : délais de réponse, dépannage et service après-

---

vente etc. Les adhérents s'engagent à mener au moins une action promotionnelle par an. Le centre renvoie bien sûr ses prospects de manière privilégiée sur eux en respectant les territoires de proximité de chaque installateur. Il s'agit là du cœur de l'étude avec un effet de structuration du milieu artisanal qu'il faut désormais tenter de mesurer.

Mais il existe encore d'autres clubs dans l'environnement EDF, notamment les associations Agrifor qui touchent particulièrement les artisans ruraux. Créées il y a une vingtaine d'années pour attaquer le marché des bâtiments professionnels agricoles en plein développement, ces associations regroupent EDF, les organisations professionnelles, les mutuelles agricoles, certains industriels de l'équipement électrique. Face au reflux des marchés agricoles, la trentaine d'associations existantes se sont ouvertes à l'ensemble des marchés des artisans ruraux et ont transformé en 1996 leur intitulé en "alliance électrique". Les cotisations sont moindres que dans le système "bien-être", ce qui explique la caution que leur donnent les organisations professionnelles. Mais disposant de moins de moyens, elles centrent plutôt leur action sur la formation. Dans un même département partagé entre plusieurs centres EDF, un artisan pourra aussi adhérer à plusieurs associations en fonction des zones couvertes et de l'objet de chaque structure.

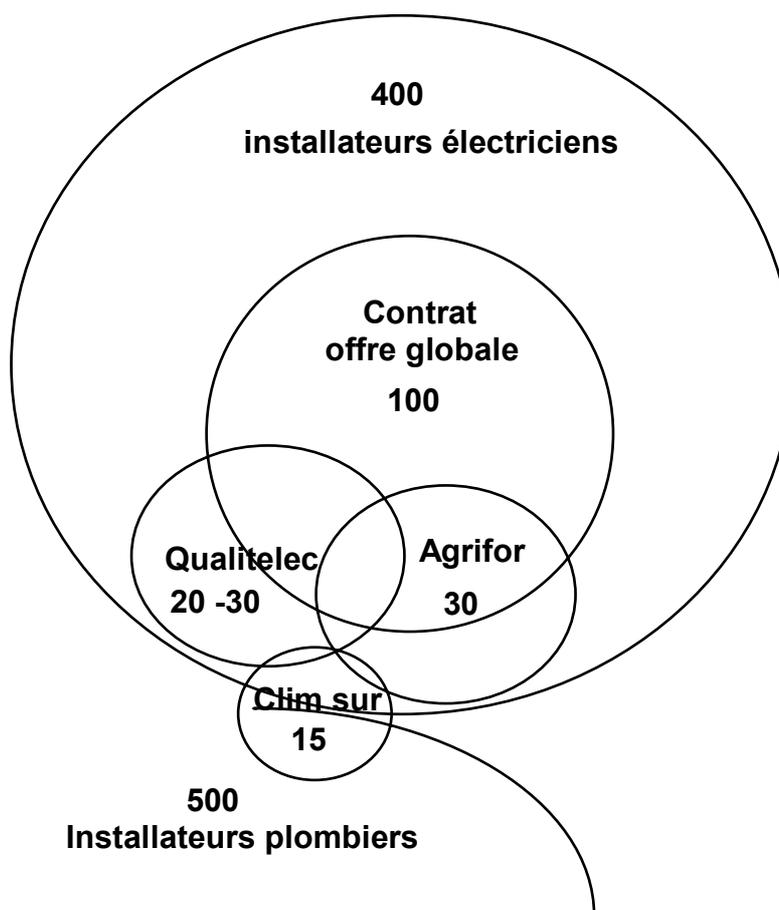
On a assisté depuis quelques années à une effervescence des centres EDF stimulés à innover dans la démarche commerciale. Leurs initiatives, souvent antérieures à la convention de 1995, ont d'ailleurs contribué à la nourrir. La tendance semble aujourd'hui aller dans le sens du modèle "système bien-être". A bien des égards, il est en décalage avec le cadre conventionnel national : les partenaires sont les artisans et non plus les organisations professionnelles ; le principe de la sélection est constitutif de la démarche; symboliquement, le siège de la fédération des associations est en province. D'ailleurs, ici ou là, les frictions ne sont pas rares avec les syndicats, notamment la CAPEB, attachés à l'ouverture très large de la convention nationale.

---

## L'effet de classement des dispositifs mis en place

---

La convention offre globale et l'organisation commerciale en associations ont donc des effets discriminants qui s'emboîtent : tous les installateurs ne signent pas la convention offre globale ; parmi ceux-là, certains seulement font la démarche d'entrer dans une association lorsqu'elle existe. Les associations elles-mêmes peuvent agréger des publics distincts ou partiellement superposés et dessiner ainsi les lignes de force de la structuration du milieu professionnel. Le cas du centre EDF de Bourg qui recouvre le département de l'Ain et le nord du département du Rhône illustre le phénomène.



Les 400 installateurs indiqués sont de toutes tailles, mais relèvent de l'artisanat à 90 %. On constate que un quart s'est engagé dans le contrat d'offre globale. L'association Qualitélec a été constituée dès 1991, avant donc la convention créant l'offre globale. Tous les installateurs ont été sollicités pour participer à un projet très proche du "système bien-être" (Qualitélec doit d'ailleurs se fondre prochainement dans la fédération "système bien-être") : engagement de qualité de service, participation financière annuelle de 5 000 F aux actions commerciales. Le centre a obtenu 30 à 35 adhésions alors qu'il en espérait une cinquantaine.

---

L'étude du processus de création de l'association "système bien-être" auprès du centre EDF de Vienne dans l'Isère indique un résultat comparable de 25 adhérents sur un potentiel identique de 400 installateurs et de 65 conventions offre globale. Là, l'association a été créée en 1996 après donc la convention. Le rôle de la direction commerciale du centre EDF a été décisif à toutes les étapes : elle estime que les syndicats ont déclenché 10 % seulement du conventionnement ; les grossistes 20 % ; le réseau EDF au moins la moitié, ce qui l'amène à souligner la faible capacité de mobilisation commerciale des syndicats. La création de l'association a été ensuite pilotée directement par le directeur commercial, avec une mise en place sans problème, puis une opposition de la CAPEB qui ne comprenait plus cette initiative pratiquement concomitante à la mise en place de la convention d'offre globale. La CAPEB met aussi en question le niveau de cotisation au nom de la défense des petits artisans. Mais, le centre assis sur trois départements (Isère, Rhône, Loire) maîtrisant directement ou par négociants interposés, l'essentiel du réseau des installateurs, n'a guère de difficultés à esquiver cette mise en cause.

Sur le département de l'Ain on constate qu'une association Agrifor très vivante continue d'exister et rassemble des installateurs dont certains sont aussi membres de Qualifélec. Le directeur commercial du centre souhaite que se pérennise ces deux structures, même si elles font apparemment en partie double emploi, ceci pour densifier son partenariat et jouer à fond la convivialité qui a pu se créer dans les deux clubs.

On a noté aussi sur le schéma le club Climsur, marque créée par EDF-GDF, il y a deux ans pour attaquer le marché de la climatisation dans le même esprit de partenariat et d'assistance commerciale que le marché du chauffage électrique. Ce club rassemble autant de plombiers que d'électriciens ; surtout ce sont quelques PME d'une vingtaine de salariés qui comptent l'essentiel de ce marché qui suppose une démarche commerciale plus élaborée. Les artisans électriciens paraissent courir un risque de marginalisation, ce qui pour la direction d'EDF, souligne les faiblesses structurelles de leur démarche commerciale.

Le cas analysé semble assez typique de l'effet de structuration de la convention d'offre globale et des associations de type "système bien-être". Entre 1/5 et 1/4 des artisans passent la convention ; 5 à 10 % entrent dans les associations. L'interrogation de la fédération "système bien-être" indique effectivement que les associations regroupent généralement de 20 à 50 installateurs. Les directions commerciales de centres considèrent qu'il s'agit d'un point d'équilibre correspondant à la fois au potentiel du milieu à dégager une minorité commercialement dynamique et à la capacité d'animation collective.

Quel est le profil des artisans qui entrent dans ces dispositifs ? Concernant la convention offre globale, on dispose d'un sondage réalisé par la direction commerciale d'EDF Lyon sur 20 des 70 entreprises conventionnées. Elle indique qu'il s'agit essentiellement d'artisans employant de 2 à 10 salariés. Trois entreprises importantes de 30, 50 et 120 salariés sont aussi conventionnées ; un seul artisan travaillant avec un apprenti. L'étude de leur marché montre que deux seulement ont une activité dominante dans le chauffage électrique. Ils travaillent plutôt dans la rénovation de logements, parfois dans l'industrie. La moitié dispose d'un magasin.

La convention offre globale apparaît donc comme une opportunité pour des artisans de venir ou de revenir sur le marché du chauffage électrique.

---

La même enquête renseigne sur les qualifications d'entreprises. Seules deux entreprises n'ont pas la qualification Qualifelec, l'artisan travaillant avec un apprenti et un autre employant un salarié. Deux entreprises dont celle de 120 salariés, ont aussi une qualification Qualibat. Cette information est à situer par rapport à la distribution générale de Qualifelec dans l'artisanat présentée précédemment : les artisans en convention offre globale sont situés essentiellement dans les classes d'effectifs de 1 à 9 salariés dont un quart globalement sont à Qualifelec. Or, leur taux Qualifelec est beaucoup plus élevé. L'on sait pourtant que cette qualification est peu demandée sur le marché des particuliers ; d'autre part, elle n'entre pas dans la convention offre globale qui, on le sait, joue sur le label de qualité de service Promotelec. Sans doute faut-il l'interpréter comme un signe de la polyvalence de ces artisans, souvent à la fois sur le marché de la rénovation, du petit service industriel et du tertiaire, mais aussi comme une volonté de revenir au marché du particulier.

La convention offre globale cible donc un profil d'artisans employeurs, prestataires de proximité à marché large, prêts à saisir cette opportunité pour aller vers le marché du chauffage électrique, à la technicité confirmée par les qualifications professionnelles.

Peut-on définir un profil propre à ceux qui s'engagent dans les associations ? Il n'a pas été possible de réaliser une étude des adhérents de l'une et l'autre association, mais tous les interlocuteurs, notamment des centres EDF, ont indiqué que ce qui les distingue des conventionnés offre globale relève moins de critères objectifs (taille d'entreprise, formation, marché...) que de l'attitude commerciale, de l'intérêt manifesté pour une participation active à un marketing associé avec EDF. La réflexion des observateurs est que la culture de métier, au sens de la technicité de chantier, marque profondément les installateurs électriciens, plus que d'autres professions du bâtiment, les plombiers, par exemple ; d'où une difficulté à communiquer, à négocier, à proposer des produits à forte valeur ajoutée. Le pourcentage de ceux qui auraient des dispositions naturelles à la communication commerciale serait très faible, 5 % disent plusieurs directeurs commerciaux de centres, ce qui correspondrait à l'effectif limité des membres d'associations. Il est alors intéressant de voir quelles transformations peut induire la participation à ces dispositifs.

---

## **L'émergence d'une fonction technico-commerciale chez les artisans électriciens**

---

Les quelques données qui ont pu être recueillies sur les effets de la participation aux clubs donne le sentiment qu'ils captent l'essentiel des bénéfices de la démarche générale d'EDF sur le chauffage électrique, mais qu'ils restent encore en deçà des potentialités du marché. Si l'on prend l'exemple du Morbihan, l'une des plus anciennes associations, sur 1000 rénovations de chauffage électrique, 920 ont été réalisées par le réseau de 50 installateurs "système bien-être". A raison de 25 à 30 000 F par opération, le chiffre d'affaire moyen par entreprise est donc de l'ordre de 5 à 6 millions de F. A Vienne, l'association toute récente a réalisé 95 % de 200 installations labellisées en 1996. Il faut compter aussi avec un chiffre d'affaire induit. Globalement, la participation est donc très fortement inductive de chiffre d'affaire, même si les bénéfices en sont irrégulièrement répartis (certains directeurs commerciaux de centres évoquent la règle des 20-80). En même temps, cette offensive commerciale n'a pas encore redressé le marché puisque à Vienne encore, pendant que 200 rénovations étaient réalisées en 1996, 1000 clients chauffage électrique étaient perdus. Il faut donc du temps avant que les réseaux "système bien-être" atteignent une performance satisfaisante.

Ce temps est celui de la structuration d'une fonction technico-commerciale dans les entreprises, et c'est là que la pédagogie et les compétences associées des centres, des artisans et des consultants extérieurs produisent les évolutions les plus intéressantes. On voit, en effet, se développer des initiatives dans tous les domaines:

- communication commerciale (enseigne commune, PLV, affiches, papiers à lettre, mailings...)
- présence dans les foires et salons,
- développement de la fonction commerciale dans l'entreprise avec embauche de commerciaux dans les entreprises les plus importantes, parfois à partir de 5-6 salariés seulement, ou même embauche de diagnostiqueurs et de commerciaux par les associations elles-mêmes.

Le processus est donc à la fois collectif et individuel, de fourniture d'outils et de développement de compétences.

Il faudrait aussi apprécier une autre dynamique qui est celle de l'élargissement des compétences techniques vers l'isolation où, on l'a déjà dit, les travaux de petite isolation sont généralement intégrés par l'entreprise. Il existe aussi des cas où des entreprises développent une compétence isolation forte en interne ou en filialisation.

La démarche d'EDF semble donc induire des transformations structurelles dans un axe, explorée dans l'ensemble des métiers du bâtiment et qui est celui de l'entraînement d'une partie des artisans dans une pratique d'offre globale portée par une professionnalisation de la démarche commerciale et par une nouvelle approche du produit en termes de service. Va-t-on par là vers une perte d'identité artisanale au bénéfice du modèle de la PME à vocation de croissance ? Les observations et les témoignages ne vont pas dans ce sens : on a vu, dans le cas lyonnais, que les conventionnés "offre globale" avaient aussi une activité sur les marchés industriels et tertiaires ainsi que, dans la moitié des cas, une activité de magasin. Il s'agit donc d'entreprises de proximité polyvalentes et ce modèle correspond à ce que souhaitent les responsables des centres EDF : installateurs géographiquement proches de leur marché n'étouffant pas la concurrence entre eux mais la régulant dans le cadre des clubs. C'est aussi l'image que retient le formateur commercial qui intervient pour EDF dans le cadre

---

des associations "système bien-être" et pour qui ces démarches de recentrage sur le marché des particuliers constituent pour l'artisan un moyen de reconquérir leur identité et leur marché naturel.

---

## Les effets atténués des autres acteurs de la filière sur l'artisanat

---

Si l'on peut repérer des effets structurants de la politique commerciale d'EDF sur les installateurs électriciens, les monographies réalisées sur un industriel et un grossiste ne dégagent pas le même sentiment de mise en mouvement, bien qu'il y ait eu, dans les deux cas, une intention d'engager l'artisanat dans un changement de comportement.

Le projet de maison domotique lancé en 1988 par la CAPEB de Haute-Savoie avec deux industriels Somfy et HPF, apparaît avec le recul assez typique des mythes technologiques selon lesquels les professions allaient être révolutionnées par des mutations brutales cristallisées par un concept, ici celui de domotique. État et collectivités locales appuient alors la profession organisée pour piloter un changement impulsé par les industries source de l'innovation. C'est sur ce schéma qu'a été engagé à Annecy le projet de maison domotique qui devait être une vitrine des nouvelles technologies appliquées à l'habitat sous maîtrise d'oeuvre artisanale. Une intention parallèle confortait et troublait en même temps le projet : faire pièce aux pavillonneurs qui semblaient eux aussi prêts à s'engager sur le projet en lien avec des industriels locaux, ceci au moment où la CAPEB s'engageait dans une stratégie de "reconquête du marché de la maison individuelle". La maison a été construite mais se trouve aujourd'hui à l'abandon et en partie pillée. Au-delà de cet échec, il s'agit d'apprécier en quoi les installateurs électriciens ont été ou non concernés par un projet qui semblait a priori intéresser leur activité au premier chef.

Lors de la conception du projet, le concept de domotique ne s'appuyait pas encore sur des objets industrialisés : la représentation d'un système de communication et de régulation intégrée précédait même le prototype des outils de la domotique. S'il était difficile de mobiliser collectivement la section électricité de la CAPEB sur des produits et des marchés virtuels, la société HPF, chargée de la pieuvre domotique a pu s'appuyer sur un artisan innovateur, qui a aussi assuré un rôle de co-ingénierie du prototype, ceci avec un groupe de 4 ou 5 électriciens intellectuellement intéressés. On retrouve là un processus d'innovation assez fréquent dans le bâtiment d'association de quelques artisans à une démarche d'industriel : dans le même domaine de la domotique, Atlantique Concept est parti de l'idée d'un artisan passionné d'électronique ; souvent la conception de logiciels de gestion s'est aussi appuyée sur des équipes mixtes artisans-programmeurs. Dans le cas de la maison domotique d'Annecy et d'HPF, l'absence de relais clôt apparemment cette aventure personnelle, même si elle a pu participer à une certaine sensibilisation du milieu électricien aux produits à base d'électronique, transférée plutôt sur leurs marchés industriels.

Vu du côté de la société Somfy, spécialisée dans les automatismes pour volets roulants, le projet de maison domotique apparaît comme un test pour approcher le marché domestique ; mais sa cible privilégiée est constituée par les immeubles de grande taille où la gestion centralisée de surfaces d'ouverture importantes ouvre la voie à ses produits. Elle vise alors les fabricants de menuiseries et de stores pour les inciter à intégrer directement ses automatismes dans leur fabrication. Parallèlement, Somfy cherche à qualifier des installateurs à travers un réseau labellisé actuellement d'une centaine d'entreprises (objectif de 500 installateurs). Ce sont des storistes spécialisés, parfois des menuisiers, serruriers, miroitiers, jamais des installateurs électriciens. Les automatismes d'ouvertures ne sont pas

---

encore entrés dans l'approche globale du service confort pilotée électroniquement, ce qui illustre l'échec du concept domotique imaginé il y a dix ans.

L'ouverture de la maison domotique d'Annecy démontre en fait les ambiguïtés du concept de filière. Les industriels de la domotique apparaissent moins liés aux installateurs électriciens qu'à d'autres professions qu'ils contribuent d'ailleurs à profiler en fonction de leurs besoins de marché particulier. En ce sens, ils ont bien un effet structurant sur l'artisanat, mais en dehors de la filière.

L'autre monographie concerne le mat électrique, innovation commerciale d'un grossiste de la région lyonnaise. La distribution d'équipements électriques est le secteur du négoce de gros bâtiment le plus concentré puisque deux groupes nationaux, SONEPAR et CDME rassemblent l'essentiel de la distribution. En même temps, comme l'ensemble du négoce traditionnel, ces groupes sont menacés par la croissance des GSB et l'érosion tendancielle des marges du fait de la concurrence. Travaillant essentiellement avec les artisans sur le marché domestique, ils leur reprochent d'être de mauvais prescripteurs, notamment de vendre des produits trop traditionnels à faible marge. Les difficultés financières des installateurs, qui ont été évoquées précédemment, se répercutent finalement sur leurs fournisseurs. D'où l'idée de les accompagner dans leur démarche commerciale par des outils marketing de type "mat électrique". Ce concept est basé sur la présence, sur un site du fournisseur, des technico-commerciaux des fabricants, de façon que le prescripteur, artisan, architecte ou bureau d'étude puisse amener son client et finaliser plus facilement une vente importante grâce au visuel et aux argumentaires croisés des prescripteurs et industriels. Le Comptoir Lyonnais d'électricité, promoteur de cette opération, pensait notamment dynamiser par là son marché artisans. Après six ans de fonctionnement, le constat d'échec est, sur ce point, assez net : quelques dizaines d'artisans de l'agglomération seulement sont utilisateurs, souvent peu réguliers, du mat électrique.

Les explications sont sans doute de plusieurs ordres : l'une tient à la difficulté de gérer un site unique dans une agglomération aussi vaste que Lyon pour répondre aux exigences de proximité de la relation client. Face aux sites multiples des GSB et même au show-room des agences du négoce traditionnel, la contrainte de déplacement est lourde aussi bien pour le client que pour l'artisan. D'autant que, comme il a été dit, l'artisan étranglé entre croissance du chiffre d'affaires et écrasement de marges, est confronté en permanence à une difficile gestion de son temps. Cependant, quelques artisans sont des utilisateurs efficaces du Mat électrique et soulignent par là, un handicap plus radical de leurs collègues : pour utiliser efficacement cet outil, il faut soi-même avoir une démarche commerciale élaborée : segmentation de la clientèle pour amener ceux qui justifieront l'investissement temps par un chiffre d'affaire élevé ; capacité technico-commerciale personnelle forte pour ne pas disparaître face aux technico-commerciaux des fabricants... Seuls ceux qui sont déjà des "faiseurs d'affaires" trouveront appui sur l'outil marketing des comptoirs lyonnais d'électricité pour faire encore plus d'affaires. Or, précisément, ils sont très peu nombreux.

On voit toute la différence entre ce dispositif et les clubs EDF. Le Mat électrique est un outil sans mode d'emploi, les clubs type "système bien-être" sont des cadres où se met en oeuvre une pédagogie à la fois collective et différenciée, et qui s'appuient sur l'ensemble des outils plus globaux et cohérents d'EDF (fichiers clients, labels, outils financiers...). Aujourd'hui, le Mat électrique évolue vers l'ouverture aux clients finaux avec promesse de retour sur les installateurs pour la finalisation des affaires. Ceux-ci s'inquiètent cependant des risques de contournement et finalement d'une évolution des grossistes vers

---

le marketing direct auprès des particuliers. Loin d'avoir eu un effet structurant sur l'artisanat, les innovations commerciales des grossistes pourraient donc, dans les prochaines années, contribuer à la déstructuration du milieu professionnel dans un sens déjà fortement engagé par les GSB.

---

## Conclusion

---

Les monographies ont permis de vérifier l'hypothèse de départ de l'étude selon laquelle les acteurs de la filière construction sont porteurs d'intentions de transformation de l'artisanat du bâtiment. En effet, ils partagent une même préoccupation de développement sur un marché des particuliers dominant et où les artisans sont en position traditionnelle de prescripteur. Face aux grandes surfaces de bricolage qui captent une part croissante de la demande, ils comptent encore largement sur eux pour réaliser des prestations caractérisées par une plus forte valeur ajoutée et une meilleure qualité. En même temps, on perçoit l'ébauche de stratégies alternatives avec la mise en place d'un marketing direct auprès des particuliers auquel les artisans seraient ou non associés en aval (un responsable commercial EDF n'excluait pas une diversification vers l'installation par filialisation).

La transformation de comportement à laquelle tous les acteurs s'attachent consiste donc à favoriser une démarche commerciale plus active chez les artisans vus comme des techniciens souvent inertes face à la demande. Le cas étudié des grossistes traditionnels montre que leur capacité à obtenir des résultats est limitée faute de pouvoir mettre en place un véritable partenariat ; à l'inverse, le cas d'EDF montre une possibilité d'évolution conjointe entre un industriel et des artisans dans un marketing associé efficace. Le cas de l'industriel Somfy débouche sur un modèle de même nature, mais en dehors de la filière électricité.

La structuration d'une fonction commerciale chez les artisans semble avoir des effets discriminants au détriment des artisans isolés qui voient leur marginalisation renforcée. Elle prend des formes diverses qui vont de l'évolution de la professionnalité du chef d'entreprise, à l'embauche de commerciaux purs sous forme individuelle ou mutualisée. La dynamique de développement ainsi impulsée va-t-elle vers une rupture, souvent annoncée, entre PME à vocation de croissance et artisans traditionnels marginalisés ? Il semble que se cherchent plutôt un ou des modèles d'entreprises de service de proximité, diversifiées dans leurs marchés et leurs partenariats (adhésion à plusieurs clubs), mais limitées dans leur croissance par cette volonté même de conserver souplesse et qualité de la relation client.

## **MENUISERIES EXTÉRIEURES : UN SPECTRE LARGE**

---

<b>INTRODUCTION - MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>55</b>
<b>LE CONTEXTE.....</b>	<b>52</b>
<b>LA REPRÉSENTATION DES MÉTIERS.....</b>	<b>56</b>
<b>UN RÉSEAU : TECHNICAL OU L'APPROCHE DIRECTE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>57</b>
<b>REYNAERS : CONTOURNEMENT PAR LE PUBLIC.....</b>	<b>59</b>
<b>PRODUITS « GÉNÉRIQUES » POUR ENTREPRISES DE POSE ?.....</b>	<b>60</b>
<b>UN MENUISIER "TRADITIONNEL" .....</b>	<b>61</b>
<b>UN ARTISAN INDUSTRIEL ?.....</b>	<b>63</b>
<b>RIEN QUE LE MÉTIER.....</b>	<b>65</b>
<b>ARTISAN OU COMMERÇANT ? .....</b>	<b>66</b>
<b>LES PRODUITS.....</b>	<b>74</b>
<b>LES INTERFÉRENCES PRODUITS / MÉTIERS .....</b>	<b>69</b>
<b>UNE ALTERNATIVE ? .....</b>	<b>71</b>
<b>STRATÉGIES INDUSTRIELLES.....</b>	<b>72</b>

---

## Introduction - méthodologie

---

Les menuiseries extérieures ont connu ces dernières années une diversification importante, de par l'utilisation de matériaux nouveaux fondés sur des techniques plus industrielles que la traditionnelle menuiserie bois. Avec le PVC et le métal (essentiellement l'aluminium), portes, fenêtres, volets, vérandas se sont transformées dans leur aspect et leur fonction. A la vocation de « fermeture » d'un bâtiment se sont ajoutées des fonctions nouvelles : protection contre les variations climatiques, contre le bruit et contre les diverses agressions dont peuvent être victimes les bâtiments.

Cette diversification s'est accompagnée d'une redistribution des rôles entre les différents acteurs concernés, essentiellement (sera exclu le rôle des utilisateurs, sauf quand ce dernier est déterminant ; les effets du désormais célèbre « La France est en retard d'une fenêtre » ont-ils été mesurés ?) les industriels et les installateurs.

C'est à la mise à plat de cette redistribution que s'attache cette monographie, en s'efforçant de développer un angle de prise de vue plus spécialement focalisé sur les petits installateurs.

Avec les menuiseries extérieures, on se trouve d'emblée dans un milieu professionnel de la plus haute diversité, tant en ce qui concerne les activités des entreprises - monoactivité ou pluriactivité - que leur taille, de l'artisan seul à la petite PME ou leur niveau d'intervention dans la réalisation du produit fini et posé, de la fabrication à l'installation; de même on se trouve face à une diversité de matériaux, bois, PVC, métal (aluminium, acier), mixte, et de produits. Et face à une grande diversité de représentations et de « cultures » de métiers, des représentations les plus traditionnelles affectées à l'artisanat jusqu'à des représentations néo-industrielles... On comprend que les industriels aient à développer des stratégies subtiles... ou se découragent.

Cette monographie s'efforce de proposer les quelques chiffres-clefs permettant d'avoir une vue claire du secteur, aussi bien en termes d'entreprises que de marché, de produits, de clients. La méthode a consisté à confronter les discours des deux pôles considérés : artisans et fournisseurs, et à replacer ces discours dans le contexte socio-économique dans lequel ils se développent. Si l'image globale d'un métier peut être approchée par les chiffres et les données économiques, il reste que l'appréhension de la diversité de fonctionnement et d'évolution des entreprises exige une démarche d'observation et d'analyse de situations concrètes. La généralisation, en partant de l'un ou l'autre point de vue, étant à mener avec prudence...

Outre une série d'entretiens et de visites dans des entreprises, cette monographie s'est appuyée sur un ensemble documentaire comprenant :

- la documentation mise à disposition par les industriels
- une série d'études :
  - © Michel Auvolat, « le service de remplacement des menuiseries extérieures à partir d'un outil industriel flexible » (monographie)
  - © Michel Auvolat, « créer un nouveau métier pour promouvoir un produit-service : les aluminiers Technal » (monographie)
  - © Jacqueline Sultan, société Emsis, « le marché des portes et fenêtres » (inédit)

- 
- © Bipe Conseil, « *le développement de la fenêtre PVC en France, étude des facteurs causals d'une innovation réussie* »
  - © Marie-France Gueyffier - Gisèle Cloarec, « *BD Bat, étude sur le fonctionnement des très petites entreprises du bâtiment* », 1995
  - © Marie-France Gueyffier, Clément Cohen, Jacqueline Sultan, « *Petites entreprises du bâtiment et innovation* », PCA Chantier 2000, octobre 1995
  - la consultation de bases de données en ligne : Sirene (Insee), Bil, Infogreffe, service télématique Technal...

### *Les installateurs*

Les entreprises concernées par le marché de la menuiserie extérieure sont représentées par deux codes d'activités NAF: 454C - menuiserie bois et PVC et 454D, menuiserie métallique - serrurerie. Ces entreprises assurent les travaux de second oeuvre suivants: portes et fenêtres, huisseries, volets "classiques", volets roulants, portes de garage et portails, escaliers, serrures, blindages... Les matériaux sont soit traditionnels: bois et métal, mais se diversifient vers le PVC, l'aluminium et l'acier.

Début 1997, ces entreprises sont au nombre de 42 900, ainsi réparties:

tranche de salariés	1997			rappel 1993
	454C	454D	ensemble	
0	14119	4784		
1-2	9188	3534		
3-5	3873	1762		
6-9	2028	1009		
<b>0-10</b>	<b>29208</b>	<b>11089</b>	<b>40297</b>	41824
<b>10-19</b>	<b>1061</b>	<b>668</b>	<b>1729</b>	1647
20-49	404	365		
50-100	44	54		
100 et +	14	19		
<b>20 et +</b>	<b>462</b>	<b>438</b>	<b>900</b>	1029
<b>TOTAL</b>	<b>30731</b>	<b>12195</b>	<b>42926</b>	<b>44500</b>

source: sirene

Dans ce secteur, même les plus grandes entreprises restent des PME : Rinaldi Structal, pour la métallerie - serrurerie, la plus grande et celle qui a la plus forte valeur ajoutée, ne compte que 319 salariés. Pour la menuiserie bois - matières plastiques, SA Cuiller Frères n'en compte que 203. A titre de comparaison, dans le second-œuvre, la plus importante entreprise de peinture, SPR entreprise, compte 741 salariés ; en travaux d'isolation, Wanner Isofi en compte 2001... (source EAE).

### *Production - investissements - achats*

En 1993, la production de ces entreprises représentait 69 108 millions de F, pour 1945 millions de F d'investissements et 26 618 millions de F d'achats.

nbre salariés 454C + 454D	1993		
	production	investis.	achats
<b>0-10</b>	36910	1315	13649
<b>10-19</b>	10714	227	4415
<b>20 et +</b>	21484	403	8554
<b>TOTAL</b>	<b>69108</b>	<b>1945</b>	<b>26618</b>

source: EAE

**MENUISERIE BOIS PVC - MENUISERIE MÉTALLIQUE : Clients - Travaux - État de l'ouvrage**

Source : EAE

**NATURE DU CLIENT - 1993 - TRAVAUX DIRECTS**

source	0 - 10 salariés		11 - 19 salariés		20 salar. et +		total	
	millions F	%	millions F	%	millions F	%	millions F	%
<b>EAE</b>								
soc.pub.non financières	578	37,53	277	17,99	685	44,48	1 540	100
sociétés privées	8 324	43,08	3 086	15,97	7 914	40,95	19 324	100
inst.fn.-assura.	611	40,33	277	18,28	627	41,39	1 515	100
organismes HLM	1 706	43,54	777	19,83	1 435	36,63	3 918	100
administ. centrales	390	22,12	248	14,07	1 125	63,81	1 763	100
administ. locales	3 797	39,68	2 027	21,18	3 745	39,14	9 569	100
autres administrations	333	25,52	261	20,00	711	54,48	1 305	100
ménages	19 641	74,12	3 324	12,54	3 535	13,34	26 500	100

**NATURE DES TRAVAUX - 1993 - TRAVAUX DIRECTS**

source	0 - 10 salariés		11 - 19 salariés		20 salariés et +		total	
	millions F	%	millions F	%	millions F	%	millions F	%
<b>EAE</b>								
maisons individuelles	15 895	75,47	2 492	11,83	2 673	12,69	21 060	100
autres logements	6 480	53,67	1 848	15,31	3 745	31,02	12 073	100
autres bâtiments	6 065	41,68	3 180	21,85	5 308	36,47	14 553	100
usines ateliers	3 217	48,40	891	13,40	2 539	38,20	6 647	100
bureaux	3 561	35,13	1 696	16,73	4 879	48,14	10 136	100
ouv. génie civil	150	15,72	166	17,40	638	66,88	954	100

**ÉTAT DE L'OUVRAGE - 1993 - TRAVAUX DIRECTS**

source	0 - 10 salariés		11 - 19 salariés		20 salariés et +		total	
	millions F	%	millions F	%	millions F	%	millions F	%
<b>EAE</b>								
neuf	15 523	48,19	5 224	16,22	11 464	35,59	32 211	100

---

entretien	19 854	59,75	5 053	15,21	8 319	25,04	33 226	100
-----------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-----

## Ratios financiers - 1994

### MENUISERIE BOIS - PLASTIQUES

Les éléments ci-contre portent sur un effectif de 3442 entreprises dont l'effectif moyen est, exploitant inclus, de 3,3 personnes.	résultat courant en milliers de F	149
	chiffre d'affaires HT en milliers de F	1046
	% RC / CA en pourcentage	14,2
	évolution 93/94 en pourcentage du RC	0,8
	rotation des stocks jours achat HT	83
	crédit clients jours CA TTC	47
Source Fédération des CGA	crédit fournisseurs jours achat TTC	66
	besoins fonds de roulement jours CA HT	42

### MENUISERIE MÉTALLIQUE - SERRURERIE

Les éléments ci-contre portent sur un effectif de 904 entreprises dont l'effectif moyen est, exploitant inclus, de 3 personnes.	résultat courant en milliers de F	180
	chiffre d'affaires HT en milliers de F	987
	% RC / CA en pourcentage	18,2
	évolution 93/94 en pourcentage du RC	0,6
	rotation des stocks jours achat HT	64
	crédit clients jours CA TTC	57
Source Fédération des CGA	crédit fournisseurs jours achat TTC	60
	besoins fonds de roulement jours CA HT	47

### Diversification...

En matière de diversification selon la nature du travail, les entreprises de menuiserie sont, après celles de travaux d'installation électrique, celles qui diversifient le moins leurs travaux.<sup>7</sup>

454C	88,2 %	de leurs travaux sont de menuiserie bois - PVC
	26,2 %	de travaux de charpente
454D	89,4 %	de leurs travaux sont de menuiserie métallique - serrurerie
	13,0 %	de travaux de montage - levage
	14,1 %	"autres travaux d'installation" <sup>3</sup>

### Clients et marchés

Pour 85 % de leurs travaux, les particuliers s'adressent aux petites entreprises<sup>8</sup>, et les sociétés privées pour 53 % - les ménages représentant 52 % des commandes de ces petites entreprises et les sociétés 24 %. Le premier marché est celui de la maison individuelle, suivi des « autres logements ». Chefs d'entreprise et compagnons sont, de tout le BTP et avec les électriciens, parmi ceux qui sont le mieux formés : ils sont 80 % à avoir un diplôme de l'Éducation nationale<sup>9</sup>.

7 source: EAE 1993

8 cf tableaux

9 CCCA

---

## La représentation des métiers

---

La représentation que les acteurs extérieurs ont de ces entreprises est contrastée. Plusieurs catégories semblent être perçues : d'un côté, le gros bataillon des entreprises de pose, considérées comme néo-tâcheronnes, quand bien même elles maintiennent et développent en parallèle une activité conforme aux savoir-faire traditionnels de la menuiserie bois ou de la métallerie, ou au contraire mènent des politiques commerciales agressives sans être elles-mêmes détentrices du savoir-faire : ce sont les 11 000 entreprises clientes de Technal face aux 170 entreprises du réseau, ce sont les clients que Fermalu ne différencie pas. De l'autre côté, un petit contingent d'entreprises considérées comme partenaires autant que comme clientes par les fournisseurs industriels, ce partenariat étant fondé plus encore sur les compétences commerciales et de gestion des petites entreprises que sur leurs seuls savoir-faire. Dans l'entre-deux, la catégorie des traditionnels, qui soit savent valoriser par eux-mêmes, dans le « haut-de-gamme », un savoir-faire de métier, soit s'efforcent au jour le jour de gérer des incertitudes, bons professionnels peu enclins à élargir leurs compétences au commercial.

La représentation des métiers se brouille d'autant plus que les fabricants eux-mêmes sont sujets à des positionnements variables. C'est Péchiney qui renonce à la métallerie alu et cède cette activité à une PME de 118 salariés, d'origine belge, Reynaers (en 1996) ; c'est Fermalu qui, d'une activité traditionnelle de métallerie, se spécialise en fermetures aluminium puis, saisissant une opportunité de marché, se tourne vers le PVC - quand bien même les reconversions successives ne seraient vouées qu'à d'éphémères succès.

Mais les qualités traditionnelles de l'artisanat - proximité, longévité de l'entreprise, prix adaptés - peuvent être évoquées par les installateurs eux-mêmes, voire placées en contre-feu des « labels » auxquels le « grand public » des particuliers ne prête pas une importance majeure. Ne pourrait-on rapprocher les propos du petit « industriel » monsieur R. sur le label « Socotec » dont il ne fait pas « un argument » de ceux de monsieur D.C., menuisier-fabricant, pour qui un « label » n'est pas une preuve de savoir-faire, puisqu'il est attribué à une entreprise, entité non identifiable, et non à « une personne » ? Or, la qualité d'un travail se confond, pour lui, avec la qualité du travailleur : c'est le bon artisan qui doit recevoir le label, non l'entreprise. On voit là apparaître deux logiques qui ne se rencontrent pas explicitement : une logique, industrielle, de la norme, d'une technique objectivement définie, décrite, répétable - et une logique du savoir-faire, qualitative, qui intègre de manière diffuse des paramètres de proximité : le client, des prix variables, des relations avec des fournisseurs...

---

## Un réseau : Technal ou l'approche directe des entreprises

---

### *Le réseau des aluminiers chez Technal*<sup>10</sup>

Actuellement, dix ans après le début de sa mise en œuvre, le réseau des aluminiers comprend 170 entreprises, dont 120 ont le label qualité Socotec. L'objectif est la mise en place d'un réseau de 200 entreprises, pas plus : cela suffit pour couvrir le territoire. Le réseau des aluminiers se distingue nettement des 11 000 clients plus traditionnels. Il s'agit d'un réseau, et non de franchisés : les entreprises, indépendantes, n'ont pas de contrat d'exclusivité. La répartition en fonction des métiers est, approximativement, la suivante : 40 % de serruriers, 40 % de miroitiers, 20 % de menuisiers. « Nous, on leur conseille la multiactivité, de faire alu et serrurerie, ou alu et bois, d'avoir plusieurs cordes à leur arc. » Les produits dominants sont la véranda et la fenêtre (30 %). Le réseau est en progression de 5 points par an depuis 10 ans : 170 entreprises sur 11 000 clientes représentent 30 % du chiffre d'affaires de Technal. En permanence, dix personnes travaillent sur le réseau.

### *Ce qui décide les entreprises*

Ce qui décide les entreprises, c'est la mise en place d'une politique de qualité dans l'entreprise, le conseil et le soutien apportés par l'industriel ; c'est également d'être aidées dans leur dynamique commerciale à l'égard des particuliers : affiches, catalogues, campagnes de télévision... Chaque entreprise cofinance les campagnes, à hauteur de 22 000 F par an. Le chiffre d'affaires des aluminiers soit se situer entre 7 et 10 millions de F. Le principe en est que la promotion faite par Technal doit rapporter aux entreprises plus qu'elle ne leur coûte.

### *Les entreprises*

Le « recrutement » des entreprises se fait soit à leur propre initiative, soit à celle de Technal. Il est arrivé que des entreprises ne puissent « adhérer » au réseau, pour des motifs de gestion essentiellement. L'entreprise la plus petite compte 4 salariés, la plus grande 80, et environ 30 entreprises de 5 salariés. La moyenne se situe à 10. Par an, entre 2500 et 3000 affaires sont renvoyées sur le réseau, avec une « pointe » en région parisienne. Les affaires se nouent aussi à travers les partenariats, comme Pantashop ou Shell : toutes les boutiques sont reversées sur le réseau des aluminiers.

### *Du diagnostic à la politique qualité*

A l'entrée d'une entreprise dans le réseau est réalisé un diagnostic en trois points : technique, commercial et financier. L'entreprise est soutenue dans son effort de mise en place d'une politique qualité, à travers l'aide d'un animateur du réseau sur les questions de productivité et d'organisation. Ensuite, vient l'audit Socotec. « Une meilleure organisation, c'est pour nous l'assurance qu'il y aura moins de service après-vente ». Les coûts de la non qualité sont évaluables

---

<sup>10</sup> Ces informations résultent d'un entretien avec M. Jean Camet, responsable du réseau des aluminiers chez Technal

---

à travers le SAV. Les interventions en après-vente sont attentivement suivies et un bilan est réalisé tous les deux ans selon les critères d'une grille d'analyse élaborée au fil des années.

En matière de conseil, Technal veille à intégrer la sécurité dans la qualité, à décrire au mieux les postes de vendeurs. L'aspect technique n'est pas le seul pris en compte : « *On veut que les bons techniciens deviennent aussi des gestionnaires et des commerciaux* ».

Actuellement, Technal met en place un audit commercial : une enquête de satisfaction auprès de la clientèle, menée directement en relation avec les aluminiers. Sur 300 clients contactés, 25 % ont répondu. L'entreprise du réseau des aluminiers concernée par cet audit commercial est tenue informée, des objectifs sont définis pour l'année suivante, ce qui doit permettre à l'entreprise de progresser.

---

### **Quelques chiffres sur Technal**

nombre de clients Technal	<b>11 000</b>
nbre aluminiers	<b>170</b>
dont certifiés Socotec	<b>120</b>
dont certifiés Qualibat niv. 2	<b>32</b>

Depuis sa création, le réseau des aluminiers a participé à la mise en œuvre de :

devantures de magasins	<b>20 000</b>
portes	<b>290 000</b>
fenêtres coulissantes	<b>455 000</b>
fenêtres à frappe	<b>420 000</b>
m <sup>2</sup> de façades	<b>293 000</b>
vérandas	<b>45 000</b>

---

## Reynaers : contournement par le public

---

### **Changement d'acteurs**

Péchiney Bâtiment avait tenté de mettre en place le réseau « Chaîne Confort », sur le modèle de Technal. Péchiney Bâtiment a cessé d'exister depuis 1996. Les activités ont été rachetées. La menuiserie métallique a été rachetée par une entreprise belge, Reynaers Alunion, prenant le nom de « Reynaers Alunion système Péchiney ». Il s'agit désormais d'une entreprise de 118 salariés, dont le siège social est à Pommeuse (77), et qui dispose de deux succursales. L'entreprise n'a pas fourni de bilan financier depuis 1994. Reynaers est une entreprise de négoce qui stocke profilés et accessoires pour les revendre à d'autres entreprises qui elles-mêmes fonctionnent selon divers modes ou combinatoires de modes : conception, fabrication, revente, pose... Depuis l'approvisionnement central de Ham (dans la Somme) - en face de l'usine de filage - Reynaers stocke ses produits dans cinq centres répartis sur le territoire.

### **Stratégie sous embargo**

M. Sauveur Campanella, directeur régional en Île-de-France, préfère considérer que les projets de développement et la stratégie de l'entreprise sont, pour le moment, « sous embargo ». Il peut seulement dire que le réseau Chaîne Confort devrait redémarrer, que beaucoup de choses sont en cours : c'est au mois de septembre que la stratégie de Reynaers se manifesterait clairement.

### **Profil du réseau à venir**

Selon M. Campanella, il existe une demande des entreprises pour les aider à fonctionner. A terme, le réseau devrait viser environ 250 entreprises très structurées, même si elles sont de petite taille ; leur chiffre d'affaires devra se situer entre 5 et 10 millions de F. Selon lui, le mouvement que l'on a pu voir dans le PVC - l'élimination progressive des petits fournisseurs (à moins d'une capacité de production de l'ordre de 300 à 700 fenêtres par jour, comme Duval, Grégoire, pas de survie...) - se verra aussi dans l'aluminium, même si les produits sont moins standardisés, si les architectes sont plus prescripteurs, si la clientèle n'est pas la même...

### **Politique d'enseigne « grand public » ?**

La stratégie de Reynaers semble devoir s'orienter plus radicalement encore que chez Technal vers un contournement des entreprises par le public, à travers une politique « d'enseigne grand public » et l'ouverture de magasins de vente dès le dernier trimestre 1997. Cette politique commence à se concrétiser à travers un plan média délibérément tourné vers les particuliers : annonces dans des magazines tels que « Ma maison », « Modes et travaux »... La stratégie à l'égard des entreprises reprend celle qui avait été développée par Péchiney : contractualisation des relations avec les 250 partenaires de « Chaîne confort », aide en formation, à la fois sur les produits de la gamme proposée et sur le logiciel « JOPPS » qui permet d'effectuer des chiffreages précis.

---

## Produits « génériques » pour entreprises de pose ?

---

### Stratégie du fournisseur

La stratégie de Fermalu diffère radicalement de celle mise au point par Technal, qui fonde sa démarche marketing sur le positionnement de son nom dans le public. Ici, on remarque comme une opposition entre une politique de marque et une politique de "produit générique", sur le modèle des politiques marketing des produits de consommation courante. Les produits commercialisés par Fermalu sont assez peu nombreux, fondés sur la déclinaison de quelques modèles de base (fenêtres, portes, volets) assortis d'options concernant les vitrages et les accessoires (poignées de portes, couleur, aérateur, système oscillo-battant).

Le fabricant, qui déclare fournir environ deux cents petites entreprises, ne développe à l'égard de ces dernières aucun contrôle de qualité, ni sur le plan technique, ni sur le plan de la gestion. Ses réticences, dans un premier temps, à exposer une stratégie de développement, puis dans un deuxième temps à répondre au téléphone... et à envoyer une documentation, laissent augurer d'un état de santé défaillant, ce qui a pu être vérifié par la consultation des bilans.

### Saisir des opportunités

L'histoire même de l'entreprise, qui a évolué de la serrurerie-métallerie traditionnelle vers la fabrication industrielle de menuiseries aluminium (d'où le nom Fermalu), puis vers la fabrication de menuiseries PVC (Fermalu est devenu Fermalu-PVC) manifeste en creux les évolutions d'un marché, la perception d'opportunités nouvelles - quand bien même ces opportunités seraient assez mal exploitées ! A la question de savoir si les entreprises clientes étaient connues, suivies, évaluées, la réponse de la direction commerciale est négative : « *S'il fallait connaître toutes les entreprises...* » ; de même, à la question de savoir si la transmission des commandes dans le sens d'une plus grande précision utilisable directement par la fabrication était à l'ordre du jour, la même réponse négative a été formulée. Peut-être avons-nous saisi l'instant du « *saute-qui-peut* » ? Ce qui en soi est légitimement intéressant : à l'autre bout de la chaîne, l'entreprise de pose, coquille exclusivement commerciale esquivait au mieux les questions concernant ses sous-traitants...

### Quelques chiffres sur Fermalu

Capital au: 01/12/96	2.500.000		
Création/Modification	06/82		
Nombre établissements	0001		
Tranche de salariés	50 à 99		
Tranche de C.A. (MF)	5 - 10		
Redressement Judic	01/12/96		
Changement d'Adresse/statut	14/11/96		
<b>clôture au</b>	<b>31/08/95</b>	<b>31/08/94</b>	<b>31/08/93</b>
Chiffre d'affaires	51481	35174	42562
évolution %:	+46	-17	
Résultat net	580	264	964
Situation nette	3855	3274	3009

source : BIL / Infogreffe

---

## Un menuisier "traditionnel"

---

### L'incorporation de l'innovation: prudence sans conservatisme

#### **Activité de l'entreprise**

La menuiserie est l'activité exclusive de monsieur D.C., qui assure la fabrication et la pose. « *Quand on fait seulement de la pose, on n'est pas menuisier* ». Il travaille le bois et s'il a acheté tout l'outillage PVC, il n'en fait rien. estimant qu'il est plus rationnel et plus économique de s'adresser à un collègue spécialisé. « *Le PVC, il n'y a pas un grand savoir-faire, c'est vite fait, et on commence à en revenir.* »

#### **Changement dans le métier ?**

Monsieur D.C. voit surtout dans l'avènement des produits industrialisés une perte de savoir-faire, par l'abandon de la fabrication au profit de la pose. Par ailleurs, il estime que les commandes et les clients, y compris les architectes et les maîtres d'ouvrages, ont changé, dans le sens d'une moindre exigence de qualité. C'est ainsi qu'il explique son retrait de toute réponse aux appels d'offres et son évitement des architectes : « *C'est moi qui les sélectionne, et quand j'ai du travail, je les évite. J'ai ma petite réputation, d'être cher, mais bon, et j'y tiens. Quand je fais une porte, c'est une porte, pas autre chose.* »

#### **Politique commerciale - politique qualité**

Monsieur D.C. estime que la meilleure publicité, c'est la bouche-à-oreille. Non seulement il ne met en œuvre aucune politique de promotion de son entreprise, mais de plus il refuse les systèmes de qualification, « *parce que c'est l'entreprise qui est reconnue, pas le bonhomme. L'entreprise, c'est la personne.* » L'assimilation entre le métier et celui qui l'exerce, le refus des reconnaissances collectives ne semblent pas être un handicap pour ce professionnel, qui sait par contre cultiver les relations de proximité et transformer une apparente position de repli en atout commercial.

#### **Intégration de l'innovation**

Dans son appropriation des produits nouveaux, monsieur D.C. se montre d'une prudence extrême, qu'il ne faudrait pas interpréter comme une position conservatrice, mais plutôt comme une manière de se donner le temps d'assimiler, d'incorporer au métier un nouveau savoir-faire, de s'habituer à un changement, de modifier un point de vue (par exemple, prendre le temps d'admettre que les mélaminés ont leur « noblesse » avant de s'y mettre). En premier lieu, monsieur D.C. teste les produits afin d'être certain qu'ils correspondent à tous les cas de figures qui peuvent se présenter, pas seulement aux cas de figures imaginés par l'industriel ou le fournisseur, mettant au point ses propres « tests » de résistance des matériaux, par exemple à l'humidité. Cette démarche permet à monsieur D.C. de se mettre dans une position de force par rapport à ses fournisseurs : « *Les fournisseurs qui ne seraient pas stricts, ils ne resteraient pas chez moi. Je veux du conforme, à la fois sur les prix et la qualité.* » Réticent aux labels d'entreprise, monsieur D.C. est exigeant quant aux labels de produits : « *Si je demande un label et qu'on me fournit sans label, je ne paie pas.* »

---

### **Formation "tout au long de la vie"**

En matière de formation, monsieur D.C. manifeste une tendance réelle à vouloir « rester dans le coup » tout en étant très critique sur la validité des stages qui lui sont proposés : « J'ai fait deux stages techniques. Un stage, nul, sur "comment monter un meuble", mais ils bossaient avec des techniques pas possibles, ils voulaient me faire faire une planche au rabot, j'ai refusé, j'ai expliqué qu'il y avait des machines qui faisaient ça très vite et très bien, mais les machines, ils ne les avaient pas. Et puis j'ai fait un stage de dessin sur les nouvelles techniques de montage, c'était intéressant. Et un stage de gestion, pour me rafraîchir les idées et me remettre dans le bain. C'était valable. »

### **Vision de l'avenir**

Monsieur D.C. reste confiant sur son avenir, parce qu'il considère être le gardien, mais le gardien moderne, d'un savoir-faire que ne sauront remplacer des pratiques et des propositions venues de l'industrie. Confiance d'un côté tempérée par des réserves d'ordre économique, les investissements à l'installation étant très lourds, mais d'un autre côté renforcée par la conviction que le marché de la qualité va se développer.

---

## Un artisan industriel ?

---

### **Activité de l'entreprise**

Monsieur R. est à la tête d'une entreprise de quatre salariés. Le vendredi, il quitte « l'usine à 17 heures »... Aluminier Technal, il lui arrive aussi de poser des « produits additifs » : stores, fenêtres PVC : « *Mais là, on ne fait que poser, on ne fabrique pas* ».

### **Comment l'entreprise s'est décidée au « réseau »**

Âgé d'une trentaine d'années, monsieur R. fait partie du réseau des « aluminiers Technal » depuis 1983. La décision a été prise pour « *avoir un plus au niveau de la qualité* », bénéficier des « *retombées de la publicité* » et « *être aidé financièrement* ». L'entreprise, familiale, a dû il y a une quinzaine d'années prendre un tournant. Le père, serrurier, avait pour clientèle traditionnelle les mairies, mais a vu son chiffre d'affaires régresser en quelques années. Quand le fils, titulaire d'un CAP et d'un BEP de mécanique, a cherché du travail, le père lui a proposé la reprise de l'entreprise, à laquelle monsieur R. a consenti « *à condition de changer quelque chose* ».

### **Petite industrie métallurgique**

Monsieur R. considère son entreprise plus comme une petite industrie du secteur de la métallurgie que comme une entreprise du bâtiment : « *Les artisans, ils voient les gens ; nous, les gens, on les voit assez peu, l'essentiel se passe à l'atelier. Après, on pose, c'est tout. D'ailleurs, je ne cotise pas à la caisse du bâtiment, mais de la métallurgie.* » Sa clientèle est constituée, à 95 %, de particuliers. Ponctuellement, il travaille avec des architectes, qui « *sont difficiles à fidéliser. Ils ont une idée, puis une autre...* » Ce qui reconduit fidèlement le mode de recrutement et de fonctionnement de l'entreprise artisanale du bâtiment et le mode de transmission des connaissances au sein de l'entreprise.

### **Formation et salariés**

La proposition de Technal a séduit par sa spécialisation, par l'apport en termes de soutien commercial. « *J'ai suivi les formations à Toulouse. J'ai dû faire 7 ou 8 stages, en technique, en gestion, en informatique... Au début, c'était gratuit, après Technal a été moins généreux. Chez eux, un sou c'est un sou...* » Par contre, les salariés, sauf la secrétaire, n'ont pas suivi des stages. Ils ont été recrutés « *parce que je les connaissais : j'ai même un gars qui a un CAP de pâtisserie, mais j'avais confiance. Quand je reviens d'un stage, je répercute...* »

### **Tertiaire, organisation et informatique**

La secrétaire a suivi un stage pour une formation informatique, Technal fournissant un logiciel « *dont on ne pourrait plus se passer* », qui émet le bon de commande pour Technal, pour les autres fournisseurs, pour les produits verriers, qui édite les fiches de fabrication pour l'atelier.

---

### **L'apport de Technal**

Monsieur R. reconnaît que Technal essaie de « *faire pas mal pour le réseau* » tout en remarquant que le réseau commence seulement depuis trois ans à lui amener des clients. Il considère comme un apport positif de pouvoir passer un coup de fil, envoyer un fax, demander à un commercial de passer. « *Mais je ne sais pas si, par rapport à ceux qui ne sont pas dans le réseau, ça fait une telle différence...* »

### **Service après-vente**

La principale critique de monsieur R. concerne le SAV, qui relève de Technal, pas de lui : « *Ils ont laissé tomber deux ou trois clients qui ont eu des problèmes. Les gens attendent un service en plus, et on a dû se débrouiller comme on a pu.* »

### **Qualité et label : la tradition contre la norme ?**

Le label Socotec est apprécié, même si l'audit est vécu comme un « examen » un peu difficile... et cher : « *Le gars, il vient une demi-journée, je paie 8000 F. C'est un forfait, pour la journée, mais comme on est petit, il reste une demi-journée. Il contrôle l'administratif, l'atelier, la pose. Il regarde un peu le matériel, si on est aux normes* ». A la question de savoir si le label Socotec est un argument commercial, monsieur R. éclate de rire : « *Pour les gens, sûrement pas. Ils ont bien retenu Furiani. Il y a même des clients qui ont cru qu'on faisait partie de Socotec, ils se sont mis à avoir la trouille pour leur véranda. Non, je n'argumente pas sur Socotec : au mieux, ils ne connaissent pas, et je crois bien qu'ils s'en moquent. Non, moi j'argumente sur la proximité de l'entreprise, sur sa longévité, sur les prix...* »

De manière sans doute inattendue, tout « industriel » qu'il se considère, monsieur R. manifeste les mêmes comportements que monsieur D.C. : prudence, attachement aux rapports de proximité, connaissance, voire expertise, des attentes des clients, distance critique, mais sans défiance, par rapport aux offres du monde industriel. Cette position « d'interface » ou de « charnière » entre les produits industriels et le public qui doit les utiliser est sans doute la force de la petite entreprise performante.

### **Activité de l'entreprise**

Serrurier, 40 ans, muni d'un CAP, monsieur B. représente en quelque sorte les valeurs admises comme "traditionnelles" de l'artisan: disponibilité, compétence, savoir-faire de métier incontestable. Installé à Drancy en banlieue parisienne, monsieur B. a essentiellement une clientèle de particuliers, pour lesquels il assure la fourniture et la pose de fenêtres, portes de garage, volets roulants motorisés ou non, clientèle qu'il complète à l'occasion par des travaux plus répétitifs et moins rémunérateurs de poses de fenêtres dans des immeubles collectifs du secteur social. Travaillant seul, monsieur B. assure, de manière périphérique, les menus travaux requis par les clients, du moment qu'« il sait faire » : petite maçonnerie, reprise de peinture...

### **Politique commerciale - gestion - après-vente**

Monsieur B. n'a pas le temps de mettre au point une politique commerciale, qui au demeurant ne l'intéresse pas et pour laquelle il n'a songé à aucun outil, à aucune démarche particulière.

Par exemple, le récit qu'il fait de l'évolution de ses devis est significatif: « *Avant, je faisais dans le détail, le client connaissait les temps de main d'oeuvre, le prix des fournitures, enfin, tout... Mais là, ça devient trop dur.* »

La pression exercée par les clients - l'effet « grandes surfaces » leur permet d'avoir une approche comparée des prix - amène l'artisan à ne plus proposer un devis détaillé, mais un forfait « fourniture et pose » où il n'est pas certain que la qualité de la relation au client ni la qualité de gestion soient très performantes: « *Ça passe ou ça casse, mais c'est comme ça. Je réduis sur la marge* ». De même que se délite la relation au fournisseur, perçu comme étant en position de force: « *Qu'est-ce que je peux négocier avec mon fournisseur, moi? Je ne peux pas acheter un plein camion de volets...* » Soumise à la double contrainte des clients et des fournisseurs, toute une catégorie d'artisans traditionnels, attachés avant tout au métier, semble dans une situation incertaine, flottante, peu maîtrisée.

### **Fabrication : investissements trop lourds**

Quant à renforcer ses capacités de fabrication, monsieur B. ne l'envisage même pas: les machines sont trop chères, le marché local n'exige pas d'efforts en ce sens, et enfin, en la conjoncture n'est pas encourageante: « *Si ça avait continué comme il y a dix ans, peut-être. Le carnet de commandes était à six mois, dix mois; maintenant, quand tu sais quel boulot tu feras un mois plus tard, t'es content.* » Pour satisfaire la demande de clients désireux d'avoir du « sur mesure » en matière de volets, fenêtres, vérandas, monsieur B. s'adresse « à des copains », quitte à utiliser leur atelier « pour ne pas perdre la main ».

---

## **Artisan ou commerçant ?**

---

### ***Activité de l'entreprise***

On a pu observer une entreprise d'un nouveau type, régulièrement inscrite au répertoire des métiers, mais qui réduit son activité à une pure activité commerciale. Installée sur une avenue passante de Clichy, l'entreprise présente soigneusement, en vitrine, divers modèles de portes, fenêtres, impostes. Les outils de la modernité - deux micro-ordinateurs - sont en bonne place dans la boutique.

### ***Sous-traitance***

Il s'agit d'une jeune société constituée de trois personnes: la gérante, un commercial et une secrétaire à mi-temps, tous portugais de deuxième génération. Aucune fabrication n'est assurée par l'entreprise, ni aucun stock, pas même de quincaillerie. Quant à la pose, elle est sous-traitée à deux artisans dont on affirme qu'on s'est assuré qu'ils disposaient des compétences et des assurances nécessaires à un minimum de sérieux dans la réalisation du travail. Toutefois, l'entreprise n'a pas accepté de communiquer les coordonnées de ses « poseurs »...

### ***Politique commerciale, exclusivement***

L'entreprise vise essentiellement deux marchés: les particuliers (avec une préférence pour les pavillons de banlieue) et les syndicats d'immeubles. La stratégie se développe de manière astucieuse: pour les particuliers, repérage par le commercial de "cibles" précises chez les particuliers, avec même démarche de porte-à-porte. On compte ensuite sur l'exemplarité pour acquérir de nouveaux clients. De même, quand un particulier d'un habitat collectif a changé ses fenêtres, le terrain est méthodiquement travaillé: dépôt de documentation dans l'ensemble des boîtes aux lettres de l'immeuble, prise de contact avec le syndic...

### ***Du devis à la livraison***

L'entreprise, sans avoir de contrat d'exclusivité, travaille avec un seul fournisseur qui a lui-même élaboré une politique commerciale précise: fourniture de dépliants pour la présentation des produits, sans mise en avant de nom de marque mais avec un espace réservé pour le cachet de l'installateur (ces dépliants sont fournis par paquets de 5000), fourniture de bons de commande préparés à l'avance pour faciliter la mise en fabrication et les contrôles. L'"artisan" dispose d'un tarif lui permettant de faire son devis. C'est en effet lui qui fournit le devis au client et passe commande: l'entreprise est donc responsable des travaux, quand bien même ceux-ci sont réalisés par des sous-traitants. De même, c'est lui qui prend les mesures et repère les travaux annexes à réaliser (dépose, petite maçonnerie, peinture...), et reçoit les livraisons: chaque fenêtre ou chaque porte est considérée comme un « système » livré avec sa quincaillerie. Il suffit de contrôler que la livraison est conforme à la commande.

### **Fenêtres**

La production française de fenêtres, en 1995, était d'environ 6 000 000 d'unités (nombre relativement stable depuis 1991) pour une valeur, pose comprise, de l'ordre de 16 à 17,5 milliards de F. <sup>11</sup>

La fenêtre PVC domine désormais, avec 41 % du marché, en volume (30 % en valeur) en 1995, contre 30 % (37 % en valeur) pour le bois et 25 % (37 % en valeur) pour l'aluminium <sup>12</sup>. La fenêtre la moins onéreuse est la fenêtre de bois, mais elle entraîne de régulières obligations d'entretien auxquels les consommateurs sont désormais attentifs. Une fenêtre bois de milieu de gamme s'achète à 2 000 F, tandis qu'une fenêtre équivalente en PVC monte à 2 600 F, la fenêtre alu étant nettement plus chère (de l'ordre de 6 000 à 8 000 F et plus). A chaque type de produit est attachée une destination majeure.

La fenêtre PVC est la plus utilisée en réhabilitation (70 % en réhabilitation, 30 % pour le neuf), suivie du bois (50 %/50 %) et de l'alu (respectivement 35 % et 65 %). Depuis le début des années 1990, la mixité bois-alu a permis au marché de la fenêtre bois de se maintenir, encore qu'il s'agisse là d'un marché fortement lié aux prescripteurs, la demande spontanée des ménages n'allant pas d'emblée vers ce produit, et les distributeurs étant réticents à multiplier les références et grossir leurs stocks.

Presqu'inexistante il y a seulement quinze ans, la fenêtre PVC a fait une « percée » remarquée <sup>13</sup> que l'on peut imputer à plusieurs phénomènes : la commodité du produit pour l'utilisateur, sa souplesse en matière de fabrication, le coût relativement modeste des résines, mais aussi la concurrence très rude entre fabricants. Ces derniers ont misé sur des réseaux de distribution spécialisés : Iso France Fenêtre, Inova, K par K... Le PVC a amené des fabricants « métalliers » à se reconvertir (c'est le cas de Fermalu, voir plus loin), attentifs probablement au développement d'un marché porteur.

Quant à l'aluminium, dont la destination est réputée être plutôt celle du bâtiment non résidentiel ou du logement collectif neuf et haut de gamme, il pourrait concerner moins massivement, en dépit des stratégies industrielles, les très petites entreprises. Les aluminiers du réseau Technal s'identifient à des (petites) PME plus proches d'une culture industrielle que d'une culture de métier.

### **Portes**

Le marché des portes, s'il représente, quantitativement, le même nombre d'unités que les fenêtres (environ 6 000 000 par an), n'a pas du tout la même structure, et relève bien plus de la menuiserie intérieure que de la menuiserie extérieure... puisque seulement une porte sur

---

<sup>11</sup> source: Emsis - SNFMI

<sup>12</sup> source : Etude BIPE « Le développement de la fenêtre en PVC »

<sup>13</sup> « esthétiquement », d'abord...

---

sept est une porte extérieure. C'est un marché dominé par un produit parfaitement monotone, la porte plane alvéolaire relativement bas de gamme, produite industriellement à 85 %. Les portes « techniques » (coupe-feu, isophoniques, isothermiques, anti-effraction...) ne représentent pas encore un marché important, et ce marché, en raison des contraintes techniques, mais aussi de la nature de la clientèle (les sociétés avant les particuliers), risque de demeurer marginal pour les petites entreprises, sauf celles qui auront être attentives à un micro-marché réel.

#### ***Vérandas, verrières, murs-rideaux...***

La menuiserie extérieure, avec l'apparition de nouveaux matériaux ou de nouveaux traitements de matériaux pré-existants, s'est enrichie de produits « additifs » plus largement diffusés qu'auparavant. Pour la maison individuelle, les vérandas en sont un excellent exemple, de même, que - plus rares sans doute - les verrières. Les murs-rideaux semblent être un produit plus « PME » que petites entreprises.

#### ***Investir, produire... vendre***

Encore faut-il s'entendre sur le terme « produit » : selon les matériaux, les entreprises de construction s'insèrent à divers niveaux : si la production des profilés alu et PVC est du ressort des industries métallurgique et chimique, les étapes qui vont de l'assemblage des éléments bruts (profilés, vitrages, quincaillerie...) à la pose sont plus ou moins assumées par les entreprises : fabrication et pose, fabrication et pose en sous-traitance... Où situer ces structures intermédiaires, qui par exemple fabriquent sans poser, et répondent avec succès à des appels d'offres ?

Par ailleurs, quel avenir faut-il envisager pour ces petites entreprises qui auraient investi dans l'achat des machines nécessaires à la production à partir de profilés, et ne réussiraient pas à produire suffisamment pour amortir l'investissement ? Selon l'étude du BIPE, l'investissement minimal (tronçonneuses, visseuse, fraiseuses, ébavureuse, scies, chariot de transport, matériel portatif...) pour un atelier d'assemblage de profilés PVC se monte à 300 / 400 000 F pour une production inférieure à 15 fenêtres / jour; à 500 à 700 000 F pour une production de 15 à 40 fenêtres / jour, 1 500 000 F pour une production de 50 à 100 fenêtres / jour. Sur quels financements peut compter la petite entreprise ? Quelle organisation doit-elle mettre en place pour assurer la production ?

---

## Les interférences produits / métiers

---

Les menuiseries extérieures sont l'un des domaines où, dans le bâtiment, l'innovation a été des plus fortes. Des traditionnelles portes et fenêtres en bois relevant du menuisier et des ouvrages tels que vérandas ou pergolas relevant du métallier, on est passé à une diversité des produits qui a singulièrement bousculé l'organisation du secteur, le jeu de l'offre et de la demande, le processus qui mène de la matière première au produit posé.

En 1975, dans une étude sur « le marché des fenêtres en France », le CSTB notait, à propos des « fenêtres plastiques » : « Leur technique de fabrication ne permet pas d'offrir un catalogue étendu quant aux dimensions et aux types d'ouvrants. Leur prix ne pourrait baisser qu'à travers un effort de normalisation des dimensions. Les problèmes de déformabilité et d'étanchéité ne sont toujours pas résolus »... La résolution de ces problèmes a amené le marché à maturité. Pour une même fonction, les moyens d'y répondre se sont diversifiés considérablement.

Contrairement à ce qui se passe généralement dans le bâtiment <sup>14</sup> et plus encore dans les petites entreprises, où « les innovations sont caractérisées par un processus lent d'accumulations de petites innovations rarement spectaculaires »<sup>15</sup>, la diversification introduite dans les produits de menuiserie extérieure a conduit à une percée massive d'innovations sur ce marché et leur large diffusion. Diffusion qui doit beaucoup à la maîtrise d'ouvrage sociale, les offices HLM ayant été décisifs dans le démarrage de la fenêtre PVC (actuellement, 90 % de la réhabilitation des fenêtres du parc HLM, après un premier chantier à Roubaix en 1985).

Les recherches industrielles ont été déterminantes, aussi bien en ce qui concerne les matières plastiques que le métal, mais aussi les techniques verrières, les problèmes de joints, les systèmes d'aération... Ces recherches, incorporées dans les produits proposés aux entreprises, ont eu pour effet d'amener à une redistribution des rôles, dont la moindre n'est sans doute pas d'avoir fait entrer une culture d'industrie dans des entreprises du bâtiment : les menuisiers PVC sont issus autant des formations de plasturgistes que des formations en menuiserie ; les menuisiers alu peuvent s'identifier à la métallurgie. Avec pour effet second de confirmer, chez les plus déterminés, une volonté de développer les qualités généralement reconnues à l'artisanat : amour du métier, rapport affirmé à une matière, attention individualisée au client ; et d'amener les moins déterminés à devenir des « poseurs de fenêtres ».

La mise au point de normes, si elle apparaît comme devant bénéficier d'abord aux industriels par la mise sur le marché de produits plus performants, sait pourtant parfois être exploitée astucieusement par des artisans traditionnels comme leur ouvrant un « créneau » nouveau : c'est le cas de la mise aux normes des locaux des collectivités. Les mêmes sauront sans doute exploiter l'article 22 de la loi sur l'air, qui stipule qu'à terme, pour vendre ou louer, il faudra fournir « une estimation normalisée des frais de consommation d'énergie », tout comme ils

---

<sup>14</sup> cf l'étude de C. Cohen et M.F. Gueyffier "Petites entreprises du bâtiment et innovation" 1995, Chantier 2000

<sup>15</sup> cf Etude du BIPE : Le développement de la fenêtre PVC en France, étude des facteurs causals d'une innovation réussie.

---

sauront faire valoir les réglementations dans les domaines thermique et acoustique. De petites entreprises, par la qualité de leur travail, leur implantation locale, l'intelligence de leur « management », sont en position de force. En tout cas, elles manifestent être le « chaînon » incontournable de l'innovation industrielle, se posant comme instance de choix de « leurs archis » ou de « leurs fournisseurs » : « *les fournisseurs ne resteraient pas chez moi* »... Reste la question de l'investissement à l'installation, inaccessible à qui voudrait « s'installer »..

---

## Une alternative ?

---

Avec la diversification des produits et des techniques, un choix important se pose aux nombreuses entreprises artisanales traditionnellement dépositaires du savoir-faire en matière de menuiserie extérieure : soit renforcer leur capacité de fabrication et se transformer quasiment en petite entreprise industrielle, soit s'orienter vers la fonction encore mal définie de « relais compétent » des industriels, sous des formes variées.

Le premier terme de l'alternative implique que l'entreprise fournisse un effort particulier pour renforcer et maintenir sa compétence (règles de l'art, réglementations relevant des avis techniques pour les produits, calculs plus complexes, organisation d'atelier...) soit quant au traitement d'un matériau pour plusieurs produits (portes, fenêtres, vérandas...), soit quant au traitement d'un produit décliné selon plusieurs matériaux (bois, PVC, alu...) ; cet effort doit également porter sur des investissements en machines sophistiquées de découpe, de soudage... , disproportionnés par rapport aux capacités financières, aux perspectives d'amortissement et aux espoirs de production d'une très petite entreprise.

Le second terme de l'alternative est de s'intégrer dans un réseau industriel, qui permet d'une part de valoriser un savoir-faire, et d'autre part de « délocaliser », au moins partiellement, des tâches qui ne sont pas au cœur du métier, en particulier la fonction commerciale (quand elle va au-delà du seul contact de proximité, du « bouche-à-oreille » qui reste le meilleur vecteur de promotion de la petite entreprise) ; mais aussi des fonctions d'études et de service après-vente.

Il va de soi que, entre l'entreprise qui s'oriente vers une petite production industrielle et celle qui finit par s'assimiler à un simple prestataire de service, des solutions intermédiaires se dessinent, selon les stratégies, les opportunités, les compétences des responsables des petites entreprises : paradoxalement, et sans doute sans le savoir, les petites entreprises sont ici en situation de force... Leur capacité d'investissement financier, les conditions de cet investissement, ont un rôle déterminant.

Les deux entreprises rencontrées en région parisienne illustrent partiellement cette situation. Elles montrent également que la « culture PVC » n'est pas celle, traditionnelle, des hommes de l'art, mais relève peut-être plus d'une culture commerciale plus adaptée à l'air du temps... <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Il conviendrait de s'interroger sur le caractère marginal ou précurseur de l'investissement, dans les métiers du bâtiment, sous la pression de la crise mais sans doute aussi en raison des évolutions des techniques de construction, de professionnels issus d'horizons variés.

Inaugurant une stratégie offensive en direction des installateurs, Technal a fait quelques émules...

S'appuyant sur son savoir-faire technique mais surtout sur sa marque (Technal est la marque principale de la société Alcan France), Technal a son réseau d'installateurs à qui elle apporte sa marque, des outils commerciaux, des formations. Une qualification « Socotec - Technal » a été mise au point, entraînant les cent soixante-dix « aluminiers Technal » - les artisans affiliés, mais non franchisés, au réseau - à adhérer à une démarche qualité strictement encadrée : plus de la moitié de ces « aluminiers » bénéficient de cette qualification. Après avoir souscrit à une démarche d'assurance qualité auprès de Socotec, chaque aluminier agréé Technal doit suivre une formation, rédiger le manuel qualité de son entreprise et mettre en œuvre les règles apprises. Après quelques mois de fonctionnement, Socotec procède à un audit de qualité. Il faut souligner que les formations proposées - imposées - par Technal concernent aussi bien la gestion et l'action commerciale que la seule technique. En outre, Technal, menant jusqu'au bout une logique de certification, engage les entreprises du réseau à entrer dans le processus Qualibat (à fin 1995, plus de trente entreprises du réseau « aluminier » ont le niveau 2 de Qualibat : compétences, références, engagement assurance-qualité).

Derrière Technal, Péchiney a tenté de développer une stratégie similaire à partir de 1992, sous le nom de « chaîne-confort ». Avant de l'abandonner en même temps que l'ensemble des activités « bâtiment », laissant le soin à son successeur de la réactiver, ce qui est en cours et semble s'orienter vers une approche directe du marché des particuliers à travers l'implantation de « boutiques », après Lapeyre, va-t-on voir se développer l'accès à la menuiserie alu selon le modèle déjà mis en œuvre par les producteurs de fenêtres bois ?

En effet, dans le secteur de la menuiserie industrielle « bois » <sup>17</sup>, la dissociation fabrication / pose est consommée dès les années 80, s'appuyant sur un réseau développé de surfaces de vente (Lapeyre, K par K...). La place réservée aux menuisiers professionnels est relativement étroite : celle du « métreur », capable de relever des mesures et « *d'expertiser les difficultés particulières liées au remplacement de ma fenêtre* » (cf. note). Dans la société K par K, on compte un « métreur » pour cinq vendeurs. Ce sont des personnels salariés. Par contre, les « poseurs » sont en entreprise individuelle ou SARL, les « artisans » à qui échappent et les fonctions d'étude et les fonctions commerciales, et qui se transforment en prestataires de services. Il faut souligner que cette organisation a mis environ dix ans à se mettre en place, pour K par K : le même « temps long » que pour Technal.

Les transformations en cours en ce qui concerne la menuiserie aluminium - plus « technique », elle semblait devoir échapper au modèle « grande distribution » (créer la demande et le marché plutôt que d'attendre la demande du client) - montrent que le traitement d'un produit du bâtiment, quel qu'il soit, est susceptible de relever de la prestation de services : après les menuiseries extérieures, l'offre industrielle se manifeste dans des domaines tels que le placard,

---

<sup>17</sup> cf. monographie « Le service de remplacement de menuiseries extérieures à partir d'un outil industriel flexible », Michel Auvolat

---

l'escalier, la cuisine, la salle de bains... Toutefois, les exemples exposés dans cette monographie manifestent la volonté de certains industriels de prendre à bras le corps le « point faible » des petites entreprises qui doivent mettre en œuvre leurs produits, et plus spécialement les produits innovants, en privilégiant parmi elles un petit nombre, sur la base du volontariat, qui saura être reconnu par les maîtres d'ouvrages à travers une qualification clairement identifiée. Reste la grande masse, difficile à atteindre, à connaître, pour laquelle se développent des stratégies de contournement, en particulier en prenant appui sur les clients : le CFI - Comité français de l'isolation - s'apprête à diffuser une plaquette « grand public » incluant des conseils de comportement à l'égard des entreprises : « *Exigez des entreprises des menuiseries certifiées ACOTERM ou bénéficiant de performances équivalentes* <sup>18</sup>, et équipées de vitrages certifiés CEKAL qui bénéficient d'une garantie de dix ans contre le risque d'empoussièrement ou d'apparition de buée à l'intérieur du double vitrage ».

Si les marques et les noms d'industriels peuvent entraîner un mouvement vers une dynamisation du marché haut-de-gamme, il semblerait qu'inversement d'autres fabricants aient compris la démarche et réfléchissent à l'adapter à un marché plus modeste que l'on pourrait appeler « générique », sur le modèle de la grande distribution. La nature de la clientèle - en priorité les ménages en maison individuelle - et sa diversité en termes de besoins et de solvabilité sont certainement à même de susciter l'avènement de nouvelles formes de distribution, de vente, de prestations. L'un des exemples décrit montre comment tente d'émerger une vente sans marque, par des prestataires sans culture « bâtiment » s'appuyant sur le savoir-faire d'artisans traditionnels à qui échappent totalement les aspects commerciaux de leur activité. Reste la question du devenir de ces entreprises dans le secteur du bâtiment.

Reste aussi la question du service après-vente : si les produits normalisés doivent, logiquement, permettre une réduction des sinistres une fois le chantier terminé, de qui doit relever le service après-vente ? Du poseur, du fabricant ? A travers Technal, la question est posée.

---

<sup>18</sup> « performances équivalentes » ayant été ajouté à la demandes des organisations professionnelles.

---

Jacques Pillemont

## **CUISINISTES ET BANISTES : DES GÉNÉRALISTES FONCTIONNELS**

---

<b>INTRODUCTION - MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>83</b>
<b>DES ARTISANS DE MÉTIERS AUX ENSEMBLIERS .....</b>	<b>78</b>
<b>QUELLE PLACE DANS LA FILIÈRE ? .....</b>	<b>82</b>
<b>QUELLE RÉACTIVITÉ DE L'ARTISANAT AUX ÉVOLUTIONS DE LA DEMANDE ? .....</b>	<b>86</b>
<b>QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION POUR CONCLURE.....</b>	<b>98</b>

---

## Introduction - méthodologie

---

Les professions de la cuisine — "cuisinistes" — et de la salle de bains — "banistes ou bagnistes" — interrogent l'artisanat du bâtiment d'un triple point de vue : celui de la transformation des métiers traditionnels et de leurs compétences (Cf. les corps d'état du bâtiment), celui de l'inscription de ces entreprises (artisanales par leur taille) au sein d'une filière de production / négoce / pose et enfin du point de vue des besoins de qualification de la main-d'œuvre.

Le recueil d'informations s'appuie sur une recherche documentaire<sup>19</sup> et sur une investigation de terrain à caractère monographique auprès des professionnels et acteurs du système. Dans un premier temps, ont été interrogées quatre entreprises artisanales qui offraient une diversité de situations quant à leur activité/marché, leur localisation géographique, leur position à l'égard de l'amont :

- une entreprise artisanale mixte (bains, cuisines) à Marseille, s'adressant à un fournisseur principal qui est une PME française de fabrication de meubles modulaires n'ayant pas investi l'aval du marché (vente / pose auprès du consommateur), qui reste dans une position de fournisseur avec une stratégie de diffusion de ses produits à travers un catalogue et des "lignes" de cuisines et salles de bains.
- une entreprise artisanale mixte aixoise travaillant avec un industriel italien qui a une stratégie à l'exportation et un marketing de "haut de gamme". Cet artisan reste indépendant avec sa propre enseigne, le fabricant distributeur n'ayant pas de politique de franchise ni imposé sa marque en concession.
- une entreprise artisanale "cuisiniste" à Marseille ayant un fournisseur italien sur le même modèle que précédemment.
- un cuisiniste installé en région parisienne qui est concessionnaire d'une marque allemande de cuisines.

Soulignons que toutes ces entreprises sont positionnées sur le marché d'une clientèle privée dans le cadre de logements individuels ou collectifs existants. Elles se distinguent donc des entreprises artisanales d'installation qui en neuf participent à la construction des immeubles et des entreprises qui interviennent en réhabilitation générale en immeuble ou groupe d'immeubles. Leur accès au marché est donc essentiellement un accès direct auprès de particuliers ; il leur arrive à la marge de participer dans le cadre de certains programmes haut de gamme à une installation sous la responsabilité de la maîtrise d'œuvre (architecte ou décorateur) sans accès direct au consommateur. Ce positionnement stratégique définit leur métier : ensemblier spécialiste d'un produit complet bains et/ou cuisines sur un marché qui est

---

<sup>19</sup> Cf. notamment :

- LARTAUD et CHAUDIER – Le marché de la salle de bains et les conditions d'accès. Etude et Conseil en marketing. 1990.
- A.S. de B – Charte des professionnels du "salon de bains" 1991.
- M. AUVOLAT – Communication aux journées de l'UNA Plomberie/Chauffage CAPEB. Oct. 1996.

---

relativement autonome vis à vis du marché de la construction puisque c'est l'existant non équipé ou à rééquiper qui constitue le marché potentiel.

En termes de segmentation, c'est la distinction par les coûts entre bas, moyen et haut de gamme qui est pertinente car elle implique des positionnements en termes d'action commerciale, de définition du produit, de réalisation, de qualité qui ont des contraintes économiques et sociales spécifiques pour l'entreprise. Les segmentations marketing de nature conceptuelle (Cf. par exemple les salles de bains "Rêve et Confort", "Sportives", "Intimes") définissent des créneaux (qui recoupent la segmentation économique), permettant de cibler à travers certaines caractéristiques les acheteurs éventuels, pour autant toutes les entreprises interrogées déclarent leur compétence sur tous ces "créneaux conceptuels". La qualité des composants ne constitue pas en soi un critère de segmentation, sauf à considérer par exemple des marques de mobilier d'un prix très élevé, ce qui compte c'est le projet global qui peut être constitué d'éléments de niveaux de gammes très divers et qui forment un prix "clés en mains" (on retrouve la segmentation économique classique).

En complément, a été interrogé un concepteur/fabricant de meubles cuisines et salles de bains situé en Bretagne, PME de 50 salariés ayant elle-même une activité de conception/vente et pose pour des particuliers (20 % de son activité en C.A.) et un entretien a été mené avec un responsable cuisine d'une grande surface spécialisée.

Pour développer les axes d'analyse du côté des métiers traditionnels, des investigations ont été poursuivies auprès de deux artisans plombiers, il s'agit d'entreprises ayant les caractéristiques suivantes :

- Une entreprise de plomberie/chauffage – 4 salariés plus le chef d'entreprise – positionnée sur le marché de la construction neuve (logements sociaux) et de l'entretien de parcs pour des organismes HLM. Accès au marché direct ou en sous-traitance sur les chantiers de construction en entreprise générale. Les points forts de cette entreprise artisanale traditionnelle sont son organisation, sa capacité à vendre les fournitures qu'elle installe et sa grande disponibilité pour accepter tous les travaux, même les plus embêtants, vis à vis de ses clients. Ayant une grande compétence technique de réalisation mais peu qualifiée en bureau d'étude, cette entreprise a depuis longtemps externalisé sa fonction étude auprès d'un bureau d'ingénierie indépendant. Ses marchés d'installation/réalisation/entretien de cuisines et salles de bains correspondant à des travaux de plomberie chauffage traditionnels, le maître d'œuvre ayant défini les projets. Cette entreprise n'est pas intéressée par le marché d'installation de cuisines et salles de bains pour les particuliers : *"ce n'est pas notre métier, nous on construit et ça marche bien, nos marges sont bonnes parce qu'on n'est pas obligé de revenir sur les chantiers"*.
- Une entreprise de plomberie "de ville" – artisan de quartier urbain travaillant pour les particuliers (3 personnes) – ayant une enseigne sur la voie publique. Les domaines d'activités de cette entreprise sont traditionnels : divers travaux d'installation en plomberie et chaudières gaz, entretien/réparation d'installations, pose d'éléments sanitaires... En accès direct au marché, cette entreprise fait de l'installation de salles de bains "de plombier", sans définition de projet global. En ce qui concerne l'installation des éléments, elle *"tient à commercialiser ses produits et essaie de réduire le plus possible l'activité de simple pose"* lui garantissant ainsi de bonnes marges mais limite sa clientèle ; cette entreprise a donc une

---

stratégie de marge sur un marché de proximité (centre ville, population âgée...). Le chef d'entreprise se définit comme un homme de métier, un "plombier" pas "un baniste ou autres"...

Ces investigations montrent la complexité de la filière "cuisine, salle de bains" à travers la multiplicité des réseaux d'approvisionnement et de distribution qui de l'amont (fabricants nationaux ou européens) jusqu'à l'utilisateur final met en concurrence de nombreux acteurs ayant des stratégies diverses : positionnement plus ou moins global sur la filière fabrication/distribution/installation, occupation de niches etc. A titre d'exemple, les acteurs présents sur ces marchés sont les suivants : les fabricants et/ou concepteurs fabricants, les grossistes et négociants en meubles et sanitaires (filière menuiserie, filière plomberie), dont une partie vend au grand public, les magasins de bricolage, les grandes surfaces spécialisées, les franchisés, les ensembliers, les artisans de métier bâtiment.

Chacun de ces acteurs possède des points forts selon le niveau de gamme qu'ils investissent. Par exemple les surfaces de vente (grande distribution spécialisée, bricolage, une partie des négociants) ont toutes des salles d'exposition — plus ou moins attrayantes selon les cibles de clientèle — proposant un choix de produits plus ou moins grand. En tant que service, ces distributeurs vendent (avec les garanties fabricants) et ont des offres de crédit, de plus, et il semble que ce soit une tendance forte, certains conseillent / élaborent le projet avec le consommateur et proposent des sous-traitants pour l'installation. Les points forts de ces acteurs : salle d'exposition, notoriété, action publicitaire, situation dans les centres commerciaux, les prix attractifs, crédits, ciblent un segment bas et moyen de gamme.

D'autre part, les ensembliers (nombreux en "cuisine", en croissance dans les "salles de bains") proposent du "clés en mains" à partir de diverses compétences de conception du projet, de coordination de travaux et de réalisation qui les positionnent dans le haut de gamme et le moyen de gamme. Ces entreprises que ont été particulièrement étudiées, leur spécificité, leurs stratégies et qualifications sont approfondies.

Il semble difficile de dire aujourd'hui qui de l'amont ou de l'aval domine la filière ? En effet, les producteurs fabricants sont encore peu concentrés, ce sont de petites ou moyennes industries qui n'ont pas les moyens de s'imposer face aux revendeurs nombreux qui présentent un certain risque financier . Tel groupe leader positionné sur toute la filière avec son réseau de concessions et franchises s'octroie de bonnes parts de marché mais la concurrence est vive et multiforme (industriels étrangers, grande distribution spécialisée...). Les ensembliers ont l'avantage certain de la proximité clientèle mais ils sont nombreux et atomisés donc en relative position de faiblesse face à l'amont. Enfin, qu'est-ce qui sépare les modèles d'entreprises comme les "cuisinistes et/ou bainistes" des entreprises artisanales traditionnelles ? Cette question réinterroge l'émergence d'artisans traditionnels dans une optique de produit complet impliquant l'évolution de la culture de métier. Il est clair que le marché est polymorphe, que les positionnements stratégiques des entreprises sont multiples et qu'il n'y a pas qu'un seul modèle de "réussite". Pour autant, face aux évolutions de la demande, ce qui sépare les artisans communément qualifiés de traditionnels, des entreprises appelées "généralistes fonctionnels", sera analysé plus finement.

---

## Des artisans de métiers aux assembleurs

---

Il est banal de constater que la division du travail dans le secteur du bâtiment est historiquement et encore majoritairement structurée aujourd'hui par une conception du cycle de production du cadre bâti, faisant intervenir différents métiers : gros œuvre / maçonnerie et corps d'états secondaires. Chacun concourant au produit final complexe à partir de son domaine d'activité et de ses compétences professionnelles. Face à cette conception, les approches en termes de fonctions restent mineures même lorsque les formes de recombinaison et de restructuration des métiers font "craquer" les cadres anciens. Une fonction peut être définie par des propriétés d'usage recherchées par le consommateur, celles-ci ne correspondent pas forcément à la division du travail du secteur bâtiment mais exigent plutôt des regroupements, des transversalités de compétences. L'utilisateur final a besoin d'une fonction salle de bains (usage hygiénique), d'une fonction cuisine (production des repas) qui nécessitent la constitution d'objets relativement complexes définis à partir d'un projet global et non pas à partir de divers métiers. Les "pavillonniers", voire les entreprises générales, peuvent offrir aux consommateurs une fonction globale : "habiter" ; les "cuisinistes" et autres s'inscrivent dans des sous-ensembles fonctionnels.

Vis-à-vis de ces approches du marché liées aux besoins du consommateur, on constate d'une part que les métiers traditionnels ont certaines difficultés à s'emparer de cette vision de la demande que ce soit à cause d'un désintérêt ou de difficultés pratiques ; d'autre part que ce sont "des nouveaux venus" souvent des transfuges commerciaux qui investissent les nouveaux créneaux et dominent la concurrence vis à vis des artisans de métiers.

Depuis de nombreuses années on a dit que le développement des entreprises artisanales du bâtiment devait passer par l'acquisition de meilleures compétences de gestion et commerciales (les compétences professionnelles étant supposées acquises et maîtrisées) mais ce développement était compris dans le cadre du métier. Or on peut constater que d'une certaine façon "le métier" est ou a été un obstacle au développement parce qu'il empêchait les artisans de suivre le marché.

Quelques éléments constitutifs de "l'obstacle" peuvent être retenus : tout d'abord une certaine dénégation à l'égard de conceptions qui s'écartent de la culture du métier, d'autre part la difficile remise en question de sa qualification : besoin d'acquérir de nouvelles compétences et dans d'autres domaines, enfin l'absence de nécessité liée à une "affaire qui marche" mais aussi à une conception de l'économie qui ne fait pas de la croissance/ développement une fin en soi.

### ***D'une offre construite sur des compétences "du faire" à une offre construite sur des compétences "du verbe"***

A un tout premier niveau, mais qui semble essentiel, il y a une distinction culturelle forte entre les entreprises qui définissent leur identité professionnelle par des "produits" et celles qui définissent leur identité professionnelle par du "service". Dans les deux cas, la définition identitaire n'a pas le même contenu subjectif : le métier met l'accent sur les compétences et savoir-faire : fabriquer, poser, installer ; l'identité de "services" se définit par rapport au marché, à la demande. Les propos des chefs d'entreprises sont éloquentes à ce sujet, ils se définissent dans le cadre de la perception qu'ils ont de l'entreprise : ce qu'on sait faire et/ou

---

pense pouvoir faire en mobilisant les diverses ressources de l'activité économique (ressources physiques, humaines et organisationnelles).

De ce point de vue, la focalisation de l'identité d'une entreprise sur son métier qui recouvre son savoir-faire et son vouloir-faire a des implications stratégiques très importantes. La question posée est celle de l'adéquation de son identité avec l'évolution de la demande, des marchés. La focalisation sur le produit peut conduire à des situations caricaturales dans lesquelles "peu importe que l'entreprise aille mal, si le produit se vend mal, c'est la faute du client qui n'a pas compris que notre produit était le meilleur". Car même lorsque les dirigeants des petites ou moyennes entreprises comprennent la nécessité d'une évolution/diversification, de nombreux obstacles demeurent : leur capacité à développer des compétences nouvelles, la peur de voir leur pouvoir s'affaiblir dans la dilution des qualifications qui avaient assuré le développement de l'entreprise...

Si l'on considère l'évolution de la demande, prenant l'exemple de la salle de bains, on observe d'une part que le poids relatif des installations neuves est de plus en plus faible mais que le marché continuera de progresser fortement en réhabilitation et en renouvellements. D'autre part la demande vis-à-vis du produit se transforme et les Français accordent un intérêt croissant à leur salle de bains non plus sous l'angle de considérations hygiéniques mais du point de vue d'une pièce à vivre, d'un espace de repos... La salle de bains devra être pratique, confortable, esthétique. Le marché de la salle de bains est encore extrêmement atomisée mais le marché glisse lentement du secteur professionnel vers le secteur de la grande distribution (sans réaction les artisans risquent de ne plus être qu'installateurs) ; si la demande de produit complet salle de bains est encore relativement peu présente, on peut penser qu'à l'image des cuisines et des nouveaux besoins à l'égard de cette pièce, cette approche "d'offre d'assistance complète" se développe. Dans ce cadre, les conditions d'accès pour les artisans impliquent qu'ils développent une offre de "produit complet" (moyen et haut de gamme en réhabilitation ou renouvellement en logement/habitat individuel). Pour cela l'entreprise doit devenir l'interlocuteur unique du ménage demandeur en faisant une offre (salle de bains clés en mains), en assurant la mise en œuvre (pilotage des opérations), en s'entourant des compétences nécessaires (partenariat / sous-traitance entre corps d'état). Or la connaissance des entreprises artisanales montre que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes possibilités ni les mêmes ambitions face à ce marché (Cf. les propos sur le savoir-faire et vouloir-faire).

Pour faire une offre de produit complet, il faut :

- connaître le marché (offre, demande, filière),
- présenter l'offre par l'intermédiaire d'un point de vente, d'une vitrine,
- mener des actions publicitaires,
- gérer les contacts clients,
- formaliser projet et devis,
- vendre les projets et devis aux clients contactés,
- savoir mobiliser les compétences (internes et externes) pour réaliser le chantier,
- savoir piloter,
- savoir rentabiliser le chantier et savoir le terminer.

---

Autant de compétences qui relèvent plus de l'action commerciale et du service que du processus de production au sens strict. Il faut donc que l'entreprise veille et soit capable d'acquérir et/ou mobiliser ces nouvelles compétences par rapport à son métier d'origine, puisque le client recherche toutes ces compétences réunies en une seule personne. Or on constate que l'émergence d'artisans "maîtres d'œuvre dans une optique de produit complet" est problématique.

A l'instar des grandes entreprises qui au gré des positionnements stratégiques de diversification ou de recentrage définissent "leur métier", "le cœur du métier", les artisans ont une approche stratégique en fonction de leur définition identitaire, la question étant de savoir si cette définition leur est profitable à un moment donné de l'évolution de la demande, des formes de structuration des marchés et des acteurs dominants dans la filière ?

### ***Des entreprises générales spécialistes***

Pour revenir aux cuisinistes... les artisans menuisiers, plombiers... doivent devenir des entreprises générales positionnées sur ces fonctions et répondre en tant qu'ensembliers à la clientèle. Dans le bas de gamme, l'artisan traditionnel peut lutter grâce à sa proximité du client, ses capacités de conseil dans cette gamme et sa capacité à réaliser la quasi totalité des opérations d'achat et de pose ; mais ces points forts sont vivement concurrencés par d'autres circuits de distribution (bricolage, produits en kit...) et ne permettent pas d'accéder à des clients en moyen et haut de gamme, pour cela il lui faut acquérir d'autres compétences. Par opposition, les professionnels de la salle de bains démarquent par exemple leurs réalisations des "salles de bains de plombier" définies par le regroupement plus ou moins habile et esthétique d'éléments permettant de se laver....

La notion de clés en mains est le "Sésame" définissant les conditions d'entrée sur ces marchés. En termes généraux, on peut distinguer trois grands domaines de compétences nécessaires.

### **Conception, définition du projet**

En fonction de la demande "indéfinie" du client, il faut que le professionnel de la cuisine et bains soit en capacité d'élaborer un projet (en fonction des goûts, du budget, des habitudes de vie du client) et de le représenter — dessin d'ensemble, vue cavalière, élévations... — il s'agit d'une activité de bureau d'études exigeant des compétences "d'architecte décorateur". A partir des côtes de la pièce qui doit accueillir l'installation, il faut optimiser un espace fonctionnel avec des éléments modulaires standards qui constituent la base du mobilier d'agencement : faire du sur mesure avec des modules standardisés proposés sur catalogue par les fabricants (les éléments de finition ou des produits standards au linéaire permettent des adaptations fines, exemples les "fileurs" les "banques linéaires"...). Un certain nombre de règles fonctionnelles (positionnement de tel ou tel élément en fonction des paramètres de déplacement de la ménagère par exemple) et de contraintes techniques (installations électriques, écoulement...) complexifient l'élaboration du projet qui doit minimiser le temps d'intervention de pose dans le cadre d'une contrainte budgétaire.

D'autre part, le projet doit être chiffré avec de multiples variantes de produits (différentes qualités) permettant de proposer le prix acceptable par le client considéré. Il faut donc établir

---

des devis détaillés servant de base à des négociations poste par poste (s'il y a lieu) et emporter l'affaire en sécurisant le client.

Les artisans interrogés étaient tous assistés dans la fonction projet par un professionnel "décorateur" diplômé (BTS par exemple) ou d'expérience mais chez eux le travail n'était pas assisté par ordinateur (dessins et plans) alors que le grand distributeur spécialisé rencontré avait récemment investi dans des logiciels de présentation de projets en 3D permettant une offre rapide et ses variantes aux clients.

### **Coordination des travaux**

Dans un projet, le professionnel est confronté à trois types de travaux à réaliser chez le client : des travaux de dépose/démolition de l'existant, des travaux d'installation et des travaux d'adaptation ou réalisations annexes. Dans tous les cas, le client doit être dégagé de tout souci, l'ensemblier se chargeant de faire réaliser soit par une équipe pluri-professionnelle de salariés, soit en sous-traitance (ou en combinant les deux) les travaux en les coordonnant, en définissant l'organisation du travail et en garantissant des délais. Ce dernier point est important car les équipes interviennent en site occupé sur des fonctions qui perturbent le fonctionnement des usagers. Ces questions de besoins en qualification seront vues ultérieurement, mais on peut dire dès à présent que l'organisation interne des chantiers et la coordination de tous les acteurs présents dans l'opération sont majeures car les marges en dépendent en grande partie. L'ensemblier doit se comporter comme une entreprise générale en assumant la responsabilité et la qualité des travaux, leur conduite dans des délais d'exécution plus ou moins contractualisés.

### **La démarche commerciale**

Celle-ci est transversale à toute opération, elle inclut la dimension marketing mix - publicité, localisation du magasin, salle d'exposition ... – la relation clientèle, la capacité à proposer des solutions financières, les diverses relations avec les acteurs de la filière : en amont avec les fabricants (fourniture de matériaux originaux, exclusivité de certaines marques...), en aval avec les équipes de montage, avec l'environnement (organismes de crédit par exemple).

Avec les fournisseurs, les ensembleurs essaient d'obtenir des circuits courts en ne recourant que très peu aux grossistes, ils préfèrent un contact direct avec les fabricants avec lesquels il faut constituer un partenariat : conseils techniques et commerciaux, livraisons plus ou moins rapides, remises, garanties...

Suivant la gamme du projet cuisine ou salle de bains les compétences commerciales se complexifient car le professionnel doit avoir une politique d'image élaborée pour se faire reconnaître comme un spécialiste dans des domaines divers : la fonctionnalité prenant en compte les nouvelles technologies et produits, la créativité permettant de proposer les "nouvelles tendances", la complexité en associant des composantes d'ambiance (acoustique, couleur, thermique...) et les relations que l'espace cuisine et salle de bains entretient avec les autres espaces à vivre..., la qualité en rendant un service complet. Dans un service complet, la compétence spécifique d'un corps d'état n'est qu'un élément parmi d'autres car le client a besoin d'un interlocuteur unique ; d'où l'importance de la conception globale du produit, le rôle clef de la fonction commerciale et de la maîtrise de l'ensemble des coûts à travers notamment la coordination des travaux.

---

## Quelle place dans la filière ?

---

La multiplicité des acteurs sur les marchés "cuisines" et "salles de bains" génère une concurrence structurée par les niveaux de gamme du marché. Par exemple, en bas de gamme, tel cuisiniste qui vend 90 % de ses produits à crédit, "*ma clientèle c'est 1.000 F par mois de remboursement de crédit*" est directement concurrencé par les ventes de cuisines en kit (par exemple les grossistes en électroménager) ou la grande distribution. Dans ce cadre l'élaboration du prix du produit, la construction du prix final pour le client en bout de chaîne est un élément déterminant pour les entreprises et dépend de la place qu'on occupe dans la filière entre fourniture et pose.

C'est notamment par le jeu des remises (de 25 à 35 %) des grossistes et /ou fabricants et les coûts de pose que les prix publics de tel ou tel "cuisiniste" sur telle gamme affronte la concurrence, par exemple celle des grandes surfaces spécialisées et les prix qu'elles proposent aux particuliers. La volonté des ensembliers de se fournir directement auprès des concepteurs/fabricants et non auprès de grossistes est forte (en incluant les coopératives d'achat) alors que telle est la pratique générale des artisans du bâtiment.

Pour avoir une stratégie de marge (plutôt qu'une politique de chiffre d'affaires) il faut minimiser les coûts de revient et vendre cher, c'est-à-dire optimiser sa place dans le processus de production. "*Dans le haut de gamme il faut pouvoir attendre le client*". Très globalement l'ensemblier doit cumuler des compétences techniques, des compétences de produit et des compétences commerciales : maîtriser les filières d'achat des différentes composantes, concevoir et programmer la mise en œuvre, coordonner les intervenants sur le chantier, percevoir les évolutions de la demande (maîtrise technique – coûts/contraintes – des options et technologies proposées aux clients), maîtriser les techniques de prospection/ marketing pour faire venir le consommateur final, bref savoir vendre un concept de produit complet dans toutes les dimensions que cela implique.

A ce stade, les questions de maîtrise de la communication et des relations avec l'amont de la filière (prix, délais, approvisionnements, stock...) ne seront pas abordées, au profit de la question de la réalisation/pose et des stratégies et besoins en qualifications que ce segment du processus soulève.

### **Les besoins en compétences et qualifications**

Pour l'ensemblier les fonctions commerciales, de création/décoration sont centrales, pour autant la réalisation du produit n'est pas moins capitale dans la mesure où il vend du "clés en mains". Dans ce domaine deux grands types d'interrogations :

- la pose doit-elle être internalisée (chez l'ensemblier), doit-elle être sous-traitée ? Dans quelles proportions faut-il externaliser ou internaliser ?
- quels besoins en main-d'œuvre et en qualifications ?

Ces questions sont bien évidemment sous-tendues par "la qualité", élément commercial mais aussi responsable de la marge et profitabilité de l'opération.

---

### **Internalisation ou sous-traitance de l'installation**

Toutes les entreprises rencontrées disent ne pas avoir de solution miracle, chacune des modalités offre des avantages et des inconvénients. Si bien que ce sont les stratégies de "panachage" qui semblent dominer. Il est clair que la sous-traitance de la pose permet une flexibilité par rapport aux volumes de travail et une externalisation des "charges et soucis de main-d'œuvre". En contrepartie l'ensemblier donneur d'ordres n'a pas la maîtrise totale du processus de production, et a du mal à gérer le temps de travail (respect des délais) ; de plus la dimension forfaitaire de la réalisation fixe "la productivité / efficacité" sans parler des travaux supplémentaires qui peuvent "échapper" à l'ensemblier. D'autre part, la qualification / compétence des sous-traitants constitue un point délicat pour des questions de qualité, l'ensemblier engage sa responsabilité et son image commerciale car c'est le sous-traitant qui est le plus en rapport sur le chantier avec le client. D'ailleurs *"pour les clients, se pose toujours un problème de confiance vis à vis de la sous-traitance, ils n'aiment pas et moi je dis aux gens de ne pas dire que ce sont des artisans indépendants..."*. Compte tenu de la concurrence en pose, les prix sont "très tirés" de l'ordre en cuisine de 10 % du produit total vendu, l'ensemblier doit donc optimiser le rapport coût main-d'œuvre / "assurance qualité" ; pour cela il essaie de fidéliser dans la flexibilité un réseau de poseurs.

Lorsque la main d'œuvre est interne, l'organisation et la gestion de la charge de travail s'imposent ; cette solution offre plus de sécurité quant à la qualité (*"lorsqu'on a formé et conservé du bon personnel"*) mais suppose une gestion de main-d'œuvre salariée. Certaines entreprises mettent l'accent sur "leur main-d'œuvre" et minimisent la sous-traitance en considérant que c'est pour elles un avantage concurrentiel, d'autres sont passées par toutes les solutions : externalisation complète de la pose, externalisation plus un "ouvrier finisseur" salarié, panachage à structure variable... *"J'ai eu jusqu'à 27 salariés dans trois sociétés, aujourd'hui j'ai deux vendeurs, deux poseurs, deux carreleurs, et une secrétaire comptable/administrative et je sous-traite régulièrement à trois poseurs cuisine, un peintre/carreleur et une équipe de carreleurs."*

Si la grande distribution spécialisée externalise totalement la pose, il faudrait dire plus précisément qu'elle met en relation le client avec des artisans poseurs mais n'engage pas sa responsabilité contractuelle, c'est le cas aussi de certaines grandes marques de "fabricants franchiseurs" qui externalisent aussi totalement la pose, nous n'avons pas noté pour les ensembliers de corrélation entre leurs pratiques sur cette question et leur positionnement stratégique sur les gammes (bas, moyen ou haut de gamme) qu'ils visent. Les choses sont plus floues et empiriques relativement à l'activité – croissance ou stagnation – et à la concurrence pesant sur le prix et les conditions de la pose.

### **Main-d'œuvre et qualifications**

La main-d'œuvre (salariée ou externe) du segment installation / pose retient l'attention, sans revenir sur les compétences nécessaires à l'entrepreneur ensemblier. L'installation d'une cuisine ou d'une salle de bains est un produit complet, qui dans la logique des métiers du bâtiment devrait faire intervenir plusieurs corps de métiers : le menuisier pour les meubles, le plombier pour les fluides, l'électricien, le carreleur, le peintre, etc., d'où des problèmes d'organisation, de coordination et de coûts. En fait la main-d'œuvre requise correspond à un poseur polyvalent dont les compétences sont transversales aux métiers cités ci-avant en référence. De ce point de vue la situation du "cuisiniste" et du "baniste" est différente car dans

---

le cas de la cuisine le gros des opérations consiste dans l'installation des menuiseries et de l'électroménager (produits blancs), pour les salles de bains la partie plomberie-carrelage est dominante. Cela dit le poseur doit être multicompétent en petite maçonnerie, carrelage, électricité, plomberie, pose menuiseries, voire peinture ; il doit avoir *"la polyvalence d'un bon bricoleur avec la productivité d'un professionnel"*. Le poseur a une forte autonomie, ce qui pour certains fait l'intérêt du "métier", il doit résoudre les problèmes liés aux supports, aux caractéristiques des pièces dans lesquelles il opère (immeubles anciens, situations de réhabilitation...) et travaillant souvent en site occupé la relation commerciale est primordiale : établir la confiance, communication, propreté, etc.

Compte tenu des opérations que le poseur de cuisines a en moyenne à exécuter, il peut résoudre seul ou avec un aide la plupart des opérations techniques dans les diverses compétences exigées : installer des meubles modulaires, brancher des appareils électriques (tirer une ligne électrique à partir du compteur, refaire une distribution électrique de prises et éclairage), faire les raccordements en eau (soudures cuivre), brancher les évacuations (PVC), faire des petits raccords de plâtre et des petites surfaces en carrelage. Pour les salles de bains l'importance du carrelage implique plus souvent une équipe bicéphale : le monteur menuiseries-électricité-plomberie et le carreleur-plâtrier-maçon. En termes de productivité la main-d'œuvre polyvalente est moins rapide que la main-d'œuvre qualifiée dans un seul métier, pour autant elle est plus efficace lorsqu'on prend en compte l'efficacité globale du chantier : temps et problèmes d'organisation, rapport clientèle, responsabilité globale, connaissance et finition du chantier...

Malgré un besoin de qualifications transversales pour une main-d'œuvre salariée ou artisanale, il n'existe pas de formation et diplôme de poseur cuisiniste et/ou baniste. N'ayant pas encore eu de véritable reconnaissance sociale, ces professionnels sont dans une zone indéterminée de métiers sans représentation efficace. La main-d'œuvre disponible est jusqu'alors toujours formée sur le tas et/ou à partir d'un des métiers du bâtiment, par exemple CAP menuiserie/agencement, CAP carrelage associé au BEP construction bâtiment gros œuvre, CAP installations sanitaires, etc.

A ce sujet, malgré les quelques réflexions des professionnels rencontrés, il n'est pas question de poser ici le principe d'un besoin spécifique de formation voire de diplôme qui devrait faire éventuellement l'objet d'une étude d'opportunité. Mais dans le cadre d'un travail d'analyse concrète des facteurs de transformation de l'artisanat du bâtiment, il fallait faire ressortir la spécificité et l'intégration de catégories de professionnels – les ensembliers cuisinistes et banistes, les installateurs – dans la filière de l'aménagement / construction de l'habitat à partir d'une analyse fonctionnelle de la demande des consommateurs [plus précisément de la dynamique offre de produits (service complet) / demande]. De l'amont à l'aval, cette filière est traversée par les stratégies de multiples acteurs : les fabricants qui investissent l'aval (catalogue, lignes de produits, franchise, concession de marque...), les ensembliers qui recherchent des circuits courts et qui focalisent leur valeur ajoutée sur le projet et la maîtrise du service complet. Compte tenu des différentes gammes de marché, des stratégies de niches, de la relative faiblesse de la concentration de l'amont (concepteurs/fabricants français et étrangers) on ne peut pas dire qui domine aujourd'hui la filière malgré la présence de marques leaders. Ce qui est sûr c'est que l'artisanat de métiers traditionnels n'a plus qu'une très petite place sur ces

---

marchés lorsqu'il se limite à "savoir vendre sa compétence spécifique de composants et de leurs installations". On peut même dire que cette place est doublement perdue : au niveau du produit qui est devenu un produit complet, au niveau de la spécificité et de la maîtrise de la performance dans l'exercice de son métier (qualité/coût) dans la mesure où la nouvelle organisation fabrication/ conception/ installation requiert des nouveaux types de qualification d'entreprise générale et de qualifications polyvalentes transversales aux métiers. Et c'est à partir de ce dernier point qu'il convient de souligner aussi l'originalité de ce segment du secteur de la construction qui génère de la multiactivité, de la polyvalence alors que d'autres forces centripètes (sur d'autres marchés, d'autres formes d'organisation du procès de production du cadre bâti) génèrent au contraire des tendances fortes de spécialisation des entreprises et de la main-d'œuvre.

---

## Quelle réactivité de l'artisanat aux évolutions de la demande ?

---

Si l'on poursuit l'exemple du marché de la salle de bains, la CAPEB a animé une réflexion au sein des différents corps d'état avec des fabricants et des distributeurs. L'analyse de la situation a poussé l'organisation professionnelle à réagir dans le sens d'une volonté de développement d'un concept de produit complet "le salon de bains" en créant une "charte des professionnels de la salle de bains"<sup>20</sup> ouverte aux différents corps d'état du Bâtiment adhérents à la CAPEB et à d'autres professionnels (fabricants, distributeurs, architectes, décorateurs...) intéressés par la promotion de leurs produits.

Le diagnostic était clair : le consommateur considère de plus en plus la salle de bains comme une pièce à vivre dont le matériel sanitaire n'est qu'une composante ; cette demande implique une conception de l'espace qui n'est pas seulement utilitaire (fonctions classiques d'une salle de bains) mais aussi symbolique (prestige, confort, loisirs...). Pour y répondre, il faut offrir un produit complet de qualité : le concevoir, le faire connaître, coordonner sa réalisation (rôle d'interlocuteur unique auprès du client et de coordinateur vis-à-vis des entreprises).

La charte est une démarche volontariste ayant pour objet d'établir un cadre dynamique pour le développement des relations entre professionnels, construire les règles du jeu de l'interlocuteur unique, favoriser l'acquisition de compétences par la formation et produire une appellation des professionnels du salon de bains. Cela dit, la mise en œuvre de telles politiques repose essentiellement sur des formes de coopération entre des entreprises "métier" : *"Dans l'exécution d'un projet salle de bains "produit complet", les entreprises impliquées établissent et respectent leurs rôles respectifs en tant qu'entreprise "métier" et entreprise interlocuteur unique. L'entreprise métier est celle qui intervient avec une ou plusieurs compétences spécifiques de métier. L'entreprise interlocuteur unique est une des entreprises intervenantes mandatée par toutes les autres pour assurer les relations avec le client et la coordination du projet."*

Malgré l'effort de formalisation des règles de répartition des tâches, on voit bien que la mise en pratique est complexe et lourde (nécessité de prendre en compte l'avis de tous les partenaires et d'obtenir le consensus pour présenter un projet au client ainsi que pour d'éventuelles modifications...). Dans ce cadre, la réactivité à la demande et à la négociation avec les clients ne peut être que difficile puisque la concertation des protagonistes et l'obtention du consensus sont nécessaires. De plus, en co-traitance, l'artisan voit souvent mal l'interférence d'autres métiers sur son chantier. En fait, ces constructions volontaristes font rarement "florès" mais il est difficile d'en faire l'évaluation exacte car après l'enthousiasme des promoteurs du projet au sein des organisations professionnelles, c'est l'amnésie des résultats qui souvent s'impose. Il faut donc bien admettre que l'identité de métier "savoir-faire et vouloir faire" est peu adaptée à une approche du marché en termes de "produit complet" et/ou de "fonction" liée à des valeurs d'usage. Les consommateurs ne se soucient guère des formes historiques de la division du

---

<sup>20</sup> A.S. de B. Association Nationale des Artisans et des Petites Entreprises du Bâtiment pour le Développement du Marché du Salon de Bains.

---

travail lorsqu'ils trouvent sur le marché des offres concurrentes qui transcendent et transgressent l'ordre productif établi.

### **Quelques éléments de réflexion pour conclure**

---

- Sans traiter de la dialectique offre/demande en s'interrogeant sur les mécanismes moteurs qui, dans la chaîne des actions et rétroactions permettent à la demande d'être satisfaite et à l'offre de susciter la demande... il a été observé que certaines formes de structuration de l'offre permettaient de casser, de transformer les cadres culturels dans lesquels s'exprime la demande. L'offre/demande du "produit ou service complet" en est un exemple. C'est en autorisant l'expression d'une forme de demande (compte tenu des politiques d'offres des entreprises et de l'évolution des besoins des consommateurs...) à laquelle les acteurs du marché devront s'adapter que peut émerger une nouvelle réponse à la demande. La matérialisation d'une demande de "salle de bains" remet en cause l'organisation d'une offre de plomberie, de menuiserie, de carrelage, etc... Les acteurs capables (compétents et volontaires) de suivre les nouvelles formes de la demande peuvent imposer leur domination sur le marché.
- Les cas étudiés des cuisinistes et banistes montrent que les différentes formes de structuration de l'offre conduisent à une recomposition des "métiers" et à une transformation des compétences. Le passage d'artisans de métiers à ensembliers impliquait une nouvelle professionnalité en conception, définition du projet, en coordination de travaux, dans la démarche commerciale. Tous les artisans traditionnels ne sont pas "au rendez-vous" de ces nouvelles exigences et d'autres acteurs (commerciaux, industriels franchiseurs...) s'imposent et génèrent un "nouveau métier" spécialisé dans l'offre globale de cuisines et salles de bains. On voit bien que ces changements échappent aux logiques internes de développement des métiers (adaptation aux produits, aux technologies) et sont le fait de stratégies d'innovation. On pourrait dire que ce n'est pas le métier — avec ses qualifications et compétences intrinsèques — qui structure l'offre de cuisines ou salles de bains mais le besoin (manifesté, mis à jour) qui interpelle le métier et ses adaptations.
- Les exigences du marché (prix, qualité, variation de la demande, complexité des produits...) imposent une gestion de la flexibilité aux entreprises : flexibilité vis à vis des variations du marché, flexibilité de gestion de la main-d'œuvre. Ceci a une double répercussion sur les formes d'organisation des entreprises et du processus de production et sur la demande de qualification de la main d'œuvre. Il apparaît d'une part qu'entre internalisation et sous-traitance de l'installation toutes les entreprises expérimentaient des "panachages" plus ou moins efficaces. D'autre part, du point de vue de la demande de qualification, la logique du "produit complet" sur le marché des particuliers tendait à transformer les besoins en compétences en réclamant de la main d'œuvre polyvalente ayant des qualifications transversales aux divers métiers considérés (menuisier, plombier, carreleur, etc.). Les emplois de poseurs cuisiniste ou baniste ne nécessitent pas les qualifications approfondies de chaque métier traditionnel mais un référentiel de compétences transversales formant une qualification spécifique. Nouveau métier qu'un travail social approprié de légitimation pourra faire reconnaître aux formations sociales et institutions ; l'enjeu étant par exemple d'obtenir de l'Éducation Nationale des diplômes spécifiques de cuisiniste ou baniste.

- 
- Si jusqu'alors un découpage stabilisé<sup>21</sup> en métiers "traditionnels" s'était imposé face à la demande des consommateurs et aux formes d'organisation de la production, on observe que sous la pression de différents et nombreux facteurs (évolution de la demande, politique d'offre industrielle, concentration du capital, gestion de la flexibilité, etc...) cette "forme" se fracture. Les positionnements stratégiques des entreprises du bâtiment sur les marchés ont entraîné un double mouvement : des entreprises qui se spécialisent sur des créneaux étroits du processus de production et des entreprises qui "se généralisent" s'ouvrant à des fonctions d'ensembliers (c'est le cas des grandes entreprises générales mais aussi des cuisinistes ou banistes...). Quel est alors le rôle et la place de l'artisanat dans ces dynamiques ?

Si l'on considère la définition de l'artisanat du seul point de vue du critère de taille de l'entreprise, on voit bien que les très petites et petites entreprises participent de ces évolutions. Elles résistent — positionnement de niche sur certains marchés —, elles s'adaptent — spécialisation, tâcheronnat, positionnement d'ensemblier, sur de nouveaux créneaux — et comme le marché est multiforme, le pluralisme des situations d'entreprise nous renvoie à l'hétérogénéité de la population artisanale. Si l'on considère par contre l'artisanat du point de vue de l'identité de métier, on peut penser que face aux obstacles de savoir-faire et de vouloir-faire que rencontrent ces entreprises, l'enjeu de pérennité des artisans dépasse la simple question d'une adaptation mais implique une mutation culturelle forte.

---

<sup>21</sup> Notamment par la structuration des organisations professionnelles et le système de production des qualifications en adéquation avec les découpages en corps d'état.

---

Marie-France Gueyffier

**MAISON INDIVIDUELLE : UN NOUVEAU  
CADRE JURIDIQUE**

---

**INTRODUCTION - MÉTHODOLOGIE ..... 103**  
**LES GRANDES CARACTÉRISTIQUES DE LA PRODUCTION DE MAISONS  
INDIVIDUELLES..... 91**  
**LES EFFETS STRUCTURANTS DU NOUVEAU CADRE JURIDIQUE ..... 94**  
**UNE OFFRE INDUSTRIELLE QUI TRANSFORME LENTEMENT LES PRODUITS, LES  
PROCESS ET LES MÉTIERS ..... 97**  
**CONCLUSION..... 101**

---

## Introduction - méthodologie

---

La construction de maison individuelle neuve dont la taille unitaire se prête bien à l'intervention des artisans a vu se confirmer des tendances observées dans les années 1988-1990. Les petites entreprises gardent le leadership de la production par le biais de la sous-traitance mais également par le maintien d'une production en lots séparés, avec ou sans l'intervention d'un concepteur, qui semble se stabiliser aux alentours de 35 %. Toutefois le nouveau cadre réglementaire - contrat de construction de maison individuelle - redessine l'organisation de la production et de nouvelles tensions apparaissent entre les acteurs, avec pour enjeu la maîtrise des coûts et du marché. L'offre personnalisée gagne du terrain et le traditionnel, concept sur lequel il est malaisé de s'entendre en raison de son utilisation "marketing", reste plébiscité par les ménages. Quelques tendances apparaissent susceptibles de modifier l'intervention des corps d'état, sachant que les évolutions sont lentes sur un marché où ni le client, ni ceux qui construisent ne poussent très fortement l'innovation technique. Les industriels et les distributeurs d'énergie s'emploient à faire progresser leurs produits en agissant tout à la fois vers les professionnels (Club des membres associés autour de l'Union nationale des constructeurs de maisons individuelles, démonstrations, participation à des journées et assemblées organisées par la Capeb et la FNB) et vers le client final qui est sollicité par différentes aides (distributeurs d'énergie) et par la présentation de produits et de leurs performances dans les grandes surfaces de bricolage, dans la presse...

Les constructeurs confrontés à une demande de maisons individuelles "sociales", alternative au collectif en location, demande favorisée par la mise en place du prêt à taux zéro, cherchent à maîtriser les coûts par une rationalisation de la sous-traitance et un renforcement de la planification.

Cette monographie s'est appuyée sur la relecture de travaux menés :

- en 1986 et 1987 par Michel Auvolat : Reconquête du marché de la maison individuelle par les artisans et par Marc Colombart-Prout : Vers l'industrialisation flexible, le cas de la maison individuelle.
- en 1996 par EMSIS et le cabinet Caron Marketing sur les facteurs de risques en maison individuelle.

Elle s'est accompagnée d'une série d'entretiens avec des spécialistes de la maison individuelle à des titres divers :

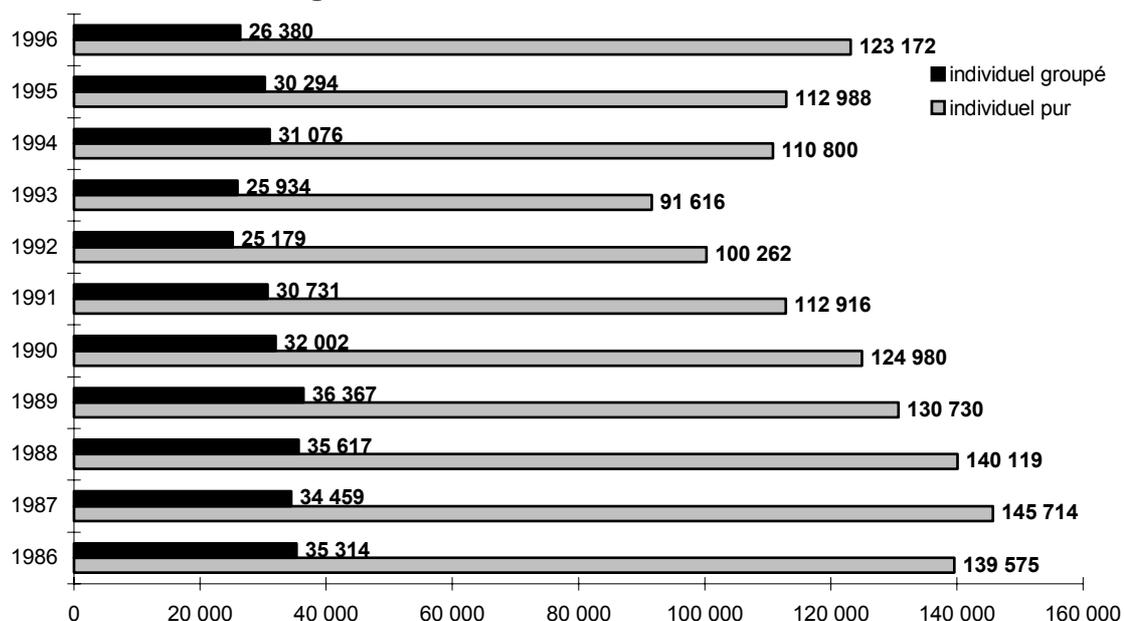
- Monsieur André Caron, de la société Caron Marketing-expert dans le secteur de la maison individuelle
- Monsieur Dominique Duperret, chargé de mission à l'Union nationale des constructeurs de maisons individuelles
- Monsieur Pierre-Luc Langlet, président du groupe des architectes
- Monsieur Joël Mellet, chargé de mission à la FNACB, Fédération des artisans coopérateurs du bâtiment
- Monsieur Marcel Trévily, collaborateur de la Compagnie générale immobilière européenne, structure d'animation d'une trentaine de constructeurs indépendants
- Monsieur Jean-Pierre Renaud, ingénieur chez CEP
- Madame Françoise Haye, service marketing d'ACOME (planchers chauffants)

Trois entretiens téléphoniques avec deux groupements d'artisans et avec Monsieur Patrick Marthe de Socotec ont également été menés.

## Les grandes caractéristiques de la production de maisons individuelles

### Les mises en chantier

#### Évolution du nombre de logements commencés, en nombre



Source : DAEI et Siclone

Après une période régulière de baisse depuis 1977, la maison individuelle en secteur diffus enregistre depuis 1995 une progression, due pour l'essentiel à la mise en place du prêt à taux zéro. Ce phénomène s'accompagne du retour vers la maison individuelle d'une clientèle jeune, ayant des revenus modestes. La décennie écoulée avait plutôt été marquée par les efforts de développement des constructeurs sur les maisons de gammes moyenne et haute, domaine d'intervention privilégié des artisans construisant directement ou avec un maître d'oeuvre. Cette progression de la demande sociale va donc entraîner plus de travail chez les constructeurs et leurs sous-traitants et pousser à la maîtrise draconienne des coûts.

### Les familles professionnelles

Sur 103 000 maisons en secteur diffus construites en 1995, 65 % l'ont été dans le cadre du contrat de construction, 35 % en lots séparés.

#### Lots séparés

Maçons	57 %
Architectes	28,5 %
Maîtres d'oeuvre	14,5 %

Caron Marketing

CMI-Taille	Contrat de construction		en nombre de maisons	
	> 100	entre 50 et 100	entre 20 et 50	< 20
Nombre de CMI	79	125	500	3227
%	2 %	3 %	13 %	82 %
Nombre de maisons construites	19900	7900	15 000	24 150
%	30 %	12 %	22 %	36 %

Caron Marketing

Le boom de la maison individuelle avait permis dans les années 60 l'émergence des grands constructeurs nationaux. Selon Marc Colombard-Prout, dans "Vers l'industrialisation flexible" (1987), ces grands constructeurs nationaux avaient en quelques années ravi une part du marché aux plus petites structures et atteint 30 % des maisons construites. Ce pourcentage des grands reste en 95-96 le même, mais avec quelques différences fortes :

- les gros ne sont pas très gros puisqu'ils produisent en moyenne 250 maisons,
- les gros sont dans leur grande majorité régionaux.

Parmi les structures qui sont nationales ou multi régionales les plus importantes sont :

- MI S.A qui réunit plusieurs grandes marques dont Phénix (2200 maisons), Catherine Mamet...L'ensemble produit environ 4300 maisons
- les réseaux composés d'entités indépendantes mais travaillant sous des marques communes : Demeures de Province, les sociétés de crédit immobilier (HLM), Maisons d'en France (HLM)
- KIT ECO, franchise
- les Architecteurs
- les groupements d'artisans de la FNACB

Parmi les structures indépendantes les plus gros producteurs sont :

- Maison France-Confort, environ 1 000 maisons
- Maisons Pierre
- Pavillon Moderne
- Les Pavillons Français
- Maison Alisée

### Les produits

#### Contrat de construction 1995

cible produit	% du marché
Populaire (moins de 450 000 F ttc, hors terrain)	43 %
Intermédiaire (de 450 à 600 000 F ttc)	28 %
Luxe (de 600 à 850 000 F ttc)	22 %
Grand luxe (> 850 000 F ttc)	7 %

Caron Marketing

---

### **Types de produit**

Dans une enquête réalisée en 1996 par IPSOS sur la sinistralité en maison individuelle (étude Agence qualité construction), on note que les constructeurs déclarent proposer des modèles-types pour 13 % de leurs réalisations, des modèles adaptés à chaque client pour 33 %, du sur mesure pour environ 54 %.

La clientèle continue à provenir essentiellement du bouche à oreille. Pour les maîtres d'oeuvre et les artisans, il s'agit de la continuation de pratiques anciennes, chez les constructeurs par contre il s'agit de pratiques plus récentes qui sont parfois institutionnalisées à travers le parrainage (un ancien client en fait venir un autre, en retour il bénéficie d'un cadeau ou d'une rémunération). La même étude apprend que tant les artisans que les concepteurs produisent des maisons dans des gammes de prix supérieures à celles des constructeurs. La gamme dite populaire, soit moins de 450 000 francs T.T.C., représente 14 % des constructions des maçons, 3 % de celles qui voient l'intervention d'un concepteur, contre 43 % pour les constructeurs.

Les trois grandes filières : constructeurs, maçons sans concepteur, concepteurs avec entreprises se positionnent sur des segments de clientèle sensiblement différents, ce qui explique la mise en place de modes d'organisation plus ou moins contraignants pour assurer la maîtrise des coûts.

### **Structuration de la production par type de construction**

#### **en contrat de construction 1995**

<b>Type de construction</b>	<b>nombre de maisons</b>	<b>pourcentage</b>
traditionnel, sous-traité	52 850	79 %
traditionnel, intégré	10 700	16 %
industrialisé bois	1 200	2 %
industrialisé béton	200	
industrialisé acier	2 000	3 %

Caron Marketing

Ces données récentes confirment la tendance, engagée dans les années 80, d'abandon progressif des procédés préfabriqués de construction.

Le traditionnel intégré correspond à une offre émanant de constructeurs qui ont une origine entrepreneuriale dans le bâtiment. Il s'agit soit de maçons devenus constructeurs par adjonction d'une fonction commerciale, soit d'entreprises générales qui se sont spécialisées en maison individuelle, soit de constructeurs qui ont souhaité pour mieux maîtriser leur production disposer d'équipes internes.

Le système industrialisé acier est celui de Phénix, par contre les systèmes ossature bois sont le fait de constructeurs régionaux petits et moyens qui ont créé leur propre procédé de fabrication.

Des réflexions nouvelles semblent voir le jour autour de quelques grands groupes. C'est le cas en particulier d'Usinor-Sacilor qui, en partenariat avec BPB (Placoplâtre), tente le lancement d'un nouveau produit en s'appuyant sur un système constructif et un mode de commercialisation innovant.

---

## Les effets structurants du nouveau cadre juridique

---

### *Les réponses de l'artisanat*

#### **Caractéristiques du dispositif**

Complétant des dispositifs plus anciens, notamment la loi du 16 juillet 1971, la loi du 19 décembre 1990 vient apporter un cadre très précis à la construction de maison individuelle.

Si le contrat de maîtrise d'oeuvre et le contrat d'entreprise demeurent, le contrat de construction s'impose à "toute personne qui se charge de la construction d'après un plan qu'elle a proposé ou fait proposer ", cette obligation s'étend "à la fourniture d'un plan par un tiers à la suite d'un démarchage à domicile ou d'une publicité faite pour le compte de cette personne". Un contrat un peu allégé s'impose à la personne qui se charge de la construction jusqu'au hors d'air.

Les contraintes essentielles résident dans l'obligation pour le constructeur de signer un contrat dont le contenu est défini par la loi, d'obtenir de la part d'un établissement spécialisé une garantie de livraison (si le constructeur est défaillant, c'est le garant qui se charge de l'achèvement des maisons, de même si des dépassements de prix sont nécessaires à l'achèvement de la maison le garant en prend en charge le coût), de souscrire pour le compte du client une assurance dommages-ouvrage. Cette assurance dommages-ouvrage, créée par la loi du 4 janvier 1978 permet de réparer les désordres rapidement avant même d'avoir recherché les responsables.

Cette loi, même si elle ne règle pas tous les problèmes, constitue une avancée pour les sous-traitants. D'une part la loi stipule que le constructeur doit conclure par écrit un contrat de sous-traitance avant tout commencement d'exécution. Ce contrat crée un délai de paiement en faveur du sous-traitant : "...les modalités de règlement du prix qui ne peut dépasser un délai de 30 jours , à compter de la date du versement effectué au constructeur par le maître d'ouvrage ou par le prêteur..." Une copie du contrat est adressée par le constructeur à l'établissement qui apporte la garantie de livraison.

D'autre part, le dispositif de garantie qui conduit le garant à étudier très précisément le fonctionnement du constructeur ainsi que ses comptes et à achever les maisons si le constructeur est défaillant apporte une sécurité nouvelle aux sous-traitants en maison individuelle.

#### **Application**

Même si cela a été un peu laborieux au départ, on peut penser que la grande majorité des professionnels organisés est rentrée dans le cadre de la loi. A la marge il y a eu quelques refus de garantie qui conduisent à parler d'assainissement de la profession. Mais certaines structures n'ont pas disparu et sont allées exercer dans d'autres cadres.

A cet égard on peut noter l'initiative de la Capeb tendant à mettre à disposition de ses adhérents un contrat type et une garantie de livraison montée avec la Gefim (filiale de la MAAF, de la MAF et de la SMA BTP). Le dispositif se voulait adapté aux maçons qui se trouvent en situation de constructeur pour un petit nombre de maisons par an. Selon la MAAF, seulement une petite cinquantaine de ses sociétaires maçons ont opté pour le contrat de construction et demandé une garantie de livraison.

---

De son côté la Fédération nationale des artisans coopérateurs du bâtiment, qui rassemblait des groupements d'ores et déjà constructeurs<sup>22</sup>, a très vite développé un service pour aider ses membres à se mettre en conformité avec la loi. Des conditions particulièrement favorables ont été obtenues en termes de coût de garantie, sachant par ailleurs que la fédération s'implique de très près dans la mise en place et dans le suivi de ces garanties.

La Fédération nationale des artisans coopérateurs du bâtiment regroupe 90 groupements constructeurs de maisons individuelles, ce qui représente en 1996 environ 650 maisons.

Elle a bâti pour ses adhérents un ensemble de services liés au nouveau cadre réglementaire :

- des documents contractuels-types agréés par l'Association française des établissements de crédit,
- une garantie de livraison apportée par la Namur, à des tarifs compétitifs,
- un ensemble d'assurances : dommages-ouvrage, responsabilité professionnelle et décennale du groupement, négocié avec l'Auxiliaire.

La fédération s'implique dans le processus de garantie, ce qui permet d'en réduire le coût en :

- vérifiant le dossier de candidature rempli par le groupement,
- assurant sur support télématique, un suivi trimestriel de l'activité maison individuelle de chaque membre garanti par la Namur (de la signature du contrat jusqu'à la levée des réserves s'il y en a ),
- effectuant une visite annuelle, au cours de laquelle sont étudiés l'activité, les marges et les contrats,
- trouvant, si cela était nécessaire, les moyens de pallier la défaillance du groupement.

A ce jour, sur plus de 2 500 maisons garanties par la Namur, seules quelques unités n'ont pas été livrées conformément au contrat. La fédération est intervenue dans des cas plus nombreux pour aider au règlement de conflits survenant entre des groupements et leurs clients.

Contrairement aux constructeurs classiques, les groupements d'artisans parviennent à contenir, malgré la demande du garant, la marge brute dans une fourchette se situant entre 8 et 17 %.

"A 8 % , il y a sans doute un peu de bénévolat dans la structure, à 17 %, on commence à avoir une hyper structure." Le but de la coopérative est en effet de donner à ses membres un outil commun performant, mais au profit des coopérateurs, c'est donc à leur niveau que la marge doit être préservée. Ceci peut conduire parfois à des arbitrages délicats.

### ***Avenir***

La période récente a semble-t-il mis en évidence un contournement de la loi. C'est ce que note l'ANIL (Agence nationale pour l'information sur le logement), dans un rapport récent. Il semble que les tarifs en forte hausse de l'assurance dommages-ouvrage constituent la principale explication. L'arrivée de nouveaux professionnels sur un marché en croissance et ne trouvant pas aisément les garanties serait la seconde explication, tendant à montrer que la garantie referme l'offre sur elle-même.

---

<sup>22</sup> Le rôle des groupements d'artisans dans ce qu'il a appelé la reconquête du marché de la maison individuelle a été étudié par Michel Auvolat dans des travaux menés en 1987 pour la Direction de l'habitat et de la construction.

---

Il peut en effet être tentant , dans une période de tension sur les prix, de faire l'économie de ces frais annexes, induits par les dispositifs réglementaires, qui peuvent représenter de 2 à 4 % des prix des maisons.

Face à cette situation, plusieurs pistes s'ébauchent à l'initiative de telle ou telle famille professionnelle :

- pousser tous les professionnels à souscrire une police dommages-ouvrage,
- étendre le contrat de construction, de manière à y faire entrer les maître d'oeuvre qui agissent en fait comme des constructeurs, avec une offre organisée et un réseau d'entreprises. A l'opposé, certains imaginent de définir plus strictement le contrat de maîtrise d'oeuvre, en assurant un véritable appel d'offres vers les entreprises.

---

## **Une offre industrielle qui transforme lentement les produits, les process et les métiers**

---

### ***Les évolutions***

Un travail en cours, à partir de dossiers de permis de construire servant à bâtir l'indice du coût de la construction donne quelques indications factuelles sur les techniques constructives employées en maison individuelle. Ce travail qui sera achevé à l'automne 1997, comportera des données régionalisées. Il est en effet observé le maintien de différences significatives des techniques employées selon les régions.

#### **En gros oeuvre**

Le gros oeuvre reste traditionnel à près de 95 %: les murs sont pour les 3/4 en parpaings, pour 1/4 en briques.

La construction sur terre plein se développe au détriment du vide sanitaire, grâce à l'emploi de films polyéthylène, qui assurent la protection. Ceci permettrait de gagner de 15 à 20 000 francs par maison.

Les chapes liquides, avec une qualité de béton meilleure, béton autolissant, se développent encore très peu.

Par contre les complexes de doublages des murs périphériques progressent.

La charpente se répartit en :

- charpente traditionnelle : 22 %
- fermette : 60 %
- pannes et chevrons : 16 %
- autres : 2 %

Dans les enduits extérieurs, les monocouches supplantent les enduits traditionnels. Les menuiseries extérieures voient un développement du PVC, au détriment du bois.

#### **En second oeuvre**

Dans les cloisons intérieures, les produits secs carreaux et plaques dominent désormais très largement le plâtre traditionnel sur brique. En électricité, il y a une généralisation des pieuvres électriques, plutôt fabriquées par de petits industriels, voire des artisans, que par les industriels comme Octopus. Les mêmes composants, pour la plomberie sanitaire (pieuvres hydrauliques) sont encore peu répandus. En sanitaire l'acrylique pénètre peu en raison de son coût, les convecteurs électriques restent classiques, il y a peu de radiants. Dans les revêtements de sol il est observé un retour du parquet.

Les experts rencontrés commentent ces premières observations tirées des permis de construire en les nuancant ou en les expliquant. Tout d'abord, certains procédés ou certaines techniques dépendent des principes architecturaux régionaux et des modèles choisis. Par exemple, la charpente traditionnelle sera préférée si l'on souhaite aménager les combles dans un second temps.

---

Les pieuvres électriques mises en oeuvre par les plaquistes, phénomène encore rare, ne se prêteraient pas au dialogue avec le client qui demande souvent des modifications dans les emplacements de prises.

Certains produits conduiraient à des prix de vente voisins mais avec des répartitions de valeur ajoutée différentes pour les entreprises. C'est ainsi qu'en lots séparés ou dans des groupements d'artisans, la petite entreprise de plâtrerie aura tendance à proposer du plâtre humide pour vendre son travail plutôt que de mettre en oeuvre une petite quantité de plaques de plâtre.

"Dans le groupement on fait les deux pour répondre aux différentes demandes. Pour le client, c'est à peu près la même chose en prix, mais pour nous ce n'est pas pareil. Avec le placo, on gagne moins, sauf si on a dix ouvriers et qu'on fait du rendement. Mais le petit artisan gagne mieux sa vie avec du traditionnel." (plâtrier d'un groupement).

Le plancher chauffant demeure une solution chère, qu'il faut pouvoir vendre au client, ce qui correspond à des maisons haut de gamme.

Quelle que soit la filière de construction, on note une tendance forte à la régression de la fabrication artisanale de fenêtres, de portes intérieures, voire de volets, au profit de produits industriels certifiés posés par des menuisiers bois ou plastique.

### ***Incidences sur les métiers***

Quelques tâches ou métiers nouveaux, liés aux produits, sont apparus depuis plusieurs années ou plus récemment. Si le cas du plaquiste est désormais bien étudié, son rôle actuel et à venir fait l'objet de débats. Il serait, selon certains, loin d'occuper une position centrale et perdrait d'un côté une partie de son intervention au profit d'entreprises très spécialisées, sans en gagner de l'autre. C'est ainsi que certains plaquistes sous-traitent la pose des bandes pour améliorer la marge sur leur lot. L'intégration des gaines dans les cloisons par les plaquistes serait encore rare. D'autres, au contraire, voient un rôle moteur pour le plaquiste devenant le polyvalent du second oeuvre installant ou posant le cloisonnement, les gaines des fluides, les plinthes, les menuiseries intérieures, les parquets et les pré-cadres des menuiseries extérieures.

La spécialité d'enduseur est elle aussi reconnue, même si elle est encore pratiquée par certains maçons qui se sont équipés en machines à projeter. Les constructeurs font de plus en plus souvent appel à ces entreprises spécialisées, il semblerait que ce soit parfois le cas en lots séparés, à l'initiative de maçons qui peuvent trouver leur compte dans le recours "à quelqu'un qui ne fait que cela".

Plus récemment sont apparues des petites spécialités liées à un produit. C'est le cas des poseurs de gouttières, agréés par des fabricants, par exemple DALLALU, la pose du produit échappe alors aux couvreurs-zingueurs.

C'est le cas également d'industriels qui proposent des conduits à installer dans un second temps, lorsque le client veut installer une cheminée, de la projection de laine de roche dans les combles au moyen de machines à air pulsé.

Dans ces exemples, l'industriel par son produit ou sa machine, qui ne nécessite pas une forte qualification, peut ouvrir une activité soit à des entreprises qui ne feront que cela, dans des conditions économiques appréciées par les constructeurs, soit à des entreprises existantes qui voient un créneau de diversification.

---

La faible qualification nécessaire à l'exercice de ces nouvelles tâches pourrait expliquer qu'une partie des "artisans nouveaux" concernés ne cherchent pas à élargir leur savoir-faire, se contentant de gagner leur vie en travaillant beaucoup et de manière répétitive.

L'observation faite sur ces exemples, qui nécessiterait des approfondissements, et plus largement sur les évolutions techniques de ces dernières années conduit à formuler l'hypothèse d'une tendance à la spécialisation parmi les sous-traitants des constructeurs et au contraire d'une plus grande polyvalence chez les artisans, qu'ils exercent en lots séparés ou en groupement.

Cette spécialisation de la sous-traitance des constructeurs va à l'encontre de ce que Marc Colombart-Prout avait appelé dans les années 80 la sous-traitance multivalente, traduisant ainsi des évolutions notables dans l'exercice des métiers.

### ***Le renforcement de la productivité par l'organisation***

#### **Fidélisation**

La productivité dans toutes les filières passe par une stabilité des équipes qui se sont rodées au travail en commun et savent se concerter.

En lots séparés, le maçon a souvent à ses côtés une équipe informelle, qui se renouvelle sur un ou deux corps d'état à la demande d'un client. Dans la plupart des cas, c'est le maçon qui assure la coordination des travaux, sans que cette mission soit systématiquement formalisée et rémunérée par les autres artisans ou le client.

Chez les constructeurs, les pratiques de sous-traitance ont évolué au fil des années, et il s'est constitué des réseaux de sous-traitants fidélisés, qui sont le reflet d'une forme de consensus entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Cette évolution est aussi le moyen qui permet aujourd'hui aux constructeurs de tenir leurs prix en assurant un volant de travail à des entreprises habituées et en s'appuyant sur des équipes qui se connaissent et connaissent les méthodes de travail du constructeur.

"La plupart des sous-traitants sont anciens, mais il arrive parfois que l'un d'entre eux ne donne plus satisfaction ou parte. L'entreprise dispose d'une liste de candidats constituée au cours du temps, on va voir avec le conducteur de travaux leurs réalisations à trois stades : début de chantier, en cours de travaux, construction achevée, avant de se décider". (constructeur breton)

Dans l'enquête réalisée pour l'Agence qualité construction sur la sinistralité en maison individuelle, les constructeurs interrogés ont déclaré pour 97 % d'entre eux avoir des sous-traitants réguliers, et seulement 3 % faire un appel d'offres par chantier. Dans 61 % des cas, le constructeur propose des prix qui ne sont pas négociés, dans 39 % des cas, le sous-traitant formule un prix sur la base d'un descriptif proposé.

Cette fidélisation est également le moyen pour le constructeur d'avoir une politique d'après-vente efficace. En effet, un sous-traitant récalcitrant ou peu rapide dans la reprise d'un travail mal exécuté subit des sanctions financières, soit dans le cadre de la retenue de garantie de 5 %, soit si l'année de parfait achèvement est passée, par le blocage d'une situation de travaux sur un autre chantier. Parfois, mais plus rarement, le constructeur intègre en son sein une personne ou une équipe qui peut faire quelques petites reprises. Dans ce cas, l'intervention est débitée sur le compte du sous-traitant.

---

### **Planification et outils**

La planification des travaux est devenue un des outils privilégiés des constructeurs pour tenir leurs délais et leurs prix. Il n'est pas rare aujourd'hui qu'une maison soit construite en quatre mois.

Les sous-traitants travaillent avec un planning strict, des plans d'exécution, un bordereau quantitatif et un marché de sous-traitance. Malgré cette tendance à l'organisation, certains experts, en particulier les bureaux de contrôle, soulignent la faiblesse des compétences techniques de certains constructeurs qui expliquerait pour partie une sinistralité lourde en maison individuelle, en particulier sur le poste fondations.

Certains constructeurs, parmi les plus structurés, ont engagé au cours des dernières années des démarches qualité avec l'appui d'organismes extérieurs tels que SOCOTEC, CEP... Cette démarche permet de revoir l'organisation interne, les procédés, les plans de détail et les relations avec les sous-traitants. Quelques procédures : fiches d'autocontrôle, d'achèvement de travaux... se mettent progressivement en place, en essayant d'impliquer les sous-traitants.

### **Achats de matériaux**

La maîtrise des achats est décisive d'un double point de vue : c'est le moyen d'une part de contenir les coûts, d'autre part de produire une maison conforme aux engagements contractuels.

Ne disposant pas d'enquête systématique sur cette question importante, on peut seulement faire état de points de vue et d'arguments avancés par les personnes rencontrées.

La petite taille de certains constructeurs, leur isolement, les conduiraient à laisser leurs sous-traitants gérer une fonction qui implique du temps. Ce serait aussi le moyen pour ces constructeurs d'avoir des sous-traitants responsables gérant l'intégralité de la prestation.

"Les matériaux sont achetés par les sous-traitants sur la base du descriptif. On ne peut imposer impérativement une marque, on est obligé de mettre similaire, car le sous-traitant ne trouvera pas forcément la référence chez son fournisseur habituel. J'ai fait une tentative d'achat groupé, il y a quelques années, pour le carrelage, cela n'a pas été concluant." (constructeur réalisant 50 à 60 maisons par an)

D'autres au contraire se sont, selon des méthodes diverses, impliqués en développant des politiques d'achat. Les constructeurs s'attachent aux produits sensibles, chers, sur lesquels les coefficients appliqués par les sous-traitants renchérissent les prix finals. Il s'agit des convecteurs, des menuiseries extérieures, des carrelages...

"La société a développé une politique d'achat assez poussée. Elle concerne les convecteurs, les carrelages, une partie des isolants (la laine de verre est posée par l'électricien), les menuiseries extérieures posées par un placoteur-menuisier. Sur ces produits, il y a des problèmes de responsabilité, de gestion, ce n'est pas si simple... Le carrelage est livré chez le poseur qui en prend alors la responsabilité, les menuiseries sont livrées sur le chantier. Dans le chauffage et le sanitaire, les entreprises achètent, mais on leur impose une qualité." (constructeur de la région Centre, environ 90 maisons par an)

"En Poitou-Charentes, on observe une tendance des constructeurs à acheter en direct. Mais les artisans sont plus que des tâcherons, ils sont très responsabilisés sur la mise en oeuvre et peuvent faire les adaptations nécessaires. Les petits constructeurs ont reçu la leçon des gros, et ils essaient de gagner sur les marges appliqués par les sous-traitants sur les produits. C'est vrai pour le sanitaire, les convecteurs, le carrelage, les pieuvres...Par contre, ils laissent les produits moins chers comme les parpaings ou les briques, les tuiles béton...(bureau de contrôle)

---

## Conclusion

---

La présente monographie révèle tout à la fois les mouvements qui animent le milieu artisanal, réalisateur de la très grande majorité des maisons qui se construisent en secteur diffus, et la présence de pesanteurs au sein de la filière qui freinent les courants d'innovation.

Le contrat de construction a contribué à la structuration de l'offre :

- en stabilisant autour de règles financières, assurantielles et contractuelles un pôle de professionnels organisés au sein duquel se rangent les groupements d'artisans, des petites entreprises générales et un faible nombre d'artisans maçons.
- en protégeant le consommateur des risques d'inachèvement des maisons et indirectement les sous-traitants qui, contrairement aux années 80, se trouvent désormais rarement confrontés à la défaillance de leur donneur d'ordre.

Le cadre juridique a laissé à ses frontières une offre organisée de manière informelle qui tend à proposer au client un service complet "hors la loi".

Au-delà, la production de maisons en lots séparés avec une maîtrise et un pilotage qui revêtent des formes diverses, continue à répondre aux vœux d'une partie de la clientèle qui privilégie la souplesse, la discussion permanente et l'évolution du produit en cours de travaux, une personnalisation et une implication plus grande de sa part, avec en contre partie un prix plus élevé et un cadre contractuel plus aléatoire.

La réflexion engagée par les différentes familles professionnelles autour d'un système de labellisation ou de certification, les débats relatifs à la dérive des coûts de l'assurance-construction, l'extension régulièrement évoquée du contrat de construction montrent que derrière la volonté de satisfaire et de protéger le client particulier, s'expriment des stratégies de consolidation ou de conquête de parts de marché pour chacune des filières.

Les industriels confrontés à une offre atomisée ne veulent ignorer aucune de ses composantes. Ils cherchent à convaincre de la performance de leurs produits aussi bien les futurs occupants que les prescripteurs et les réalisateurs. Si la plupart développent des démarches institutionnelles vers les organisations représentatives du secteur, ils cherchent avant tout à s'appuyer sur le négoce local, maillon indispensable d'une chaîne qui aboutit à une production diffuse couvrant l'ensemble du territoire.

Si ces mêmes industriels cherchent à faire passer leurs produits à travers les métiers existants, ils n'hésitent pas pour certains produits, si la réponse n'apparaît pas suffisamment rapidement, à s'adresser à de nouveaux professionnels, qu'ils forment et équipent, contribuant par là-même à l'émergence d'activités à faible qualification peu propices aux évolutions ultérieures. L'hyper spécialisation des enduiseurs ne les prédispose pas à des diversifications futures, alors que l'électricien aborde sans problème la projection de laine de roche dans les combles.

La recherche de gains de productivité, en particulier pour produire une offre sociale, passe par :

- le recours à de nouvelles spécialités induites par les industriels,
- un effort de planification pour contenir les délais,
- une maîtrise des achats, sachant que sur cette question, des pratiques diverses ont été observées qu'il conviendrait d'analyser plus finement.

---

Clément Cohen

**NÉGOCE DE MATÉRIAUX:  
LE CAS DU GROS ŒUVRE - MAÇONNERIE**

---

**MÉTHODOLOGIE ..... | 03**  
**LE NÉGOCE : UN SECTEUR TRÈS DIVERSIFIÉ ET ÉCLATÉ ..... | 05**  
**LES RAISONS DE L'ÉCLATEMENT ..... | 07**  
**LES ÉVOLUTIONS INDUITES PAR LES ARTISANS..... | 17**

---

## Méthodologie

---

Cette monographie est le résultat d'une étude documentaire, principalement sur la presse professionnelle, les statistiques récentes et l'ouvrage de Marc Colombard-Prout, CEBTP : *Les transformations du bâtiment: la distribution une caisse de résonance*, Plan Construction, 1er trimestre 1981, et d'une enquête auprès de deux fabricants nationaux de produits industriels en béton, d'un fabricant national de béton prêt à l'emploi, d'un groupe national "major" de la distribution de matériaux de construction et produits et équipements pour le bâtiment, d'une société régionale de négoce de matériaux de construction, d'une coopérative d'achat artisanale de matériaux pour la maçonnerie-gros-oeuvre. Le travail a été complété par la relecture d'entretiens auprès d'artisans effectués dans le cadre d'une étude récente : Clément Cohen, Marie-France Gueyffier, Jacqueline Sultan: *Artisans et petites entreprises du bâtiment : renouvellement des formes d'effcience sur et hors du chantier*, PCA, Chantier 2000, octobre 1995.

---

Le négoce de matériaux de construction est une activité qui relève du point de vue économique de la branche du commerce, donc des services. Au sein de cette branche, il se répartit sur deux secteurs qui ont des caractéristiques et des logiques différentes : le commerce de gros et le commerce de détail. Chacun de ces secteurs comporte des formes de vente et des produits mis en vente extrêmement variés.

Cette diversité est due à la nature des ouvrages et des travaux de bâtiment : biens intermédiaires, certains peuvent être de “quasi biens” d'équipement (ouvrages destinés à la production), tandis que tous les bâtiments résidentiels incorporent de nombreux biens de consommation et du bricolage, sorte de “travail” ménager “externalisé” (volontairement ou non) par les acteurs de la filière construction. En outre, la dilution des chantiers et notamment des petits chantiers, y compris ceux de réhabilitation, sur tout le territoire, favorise le maintien d'une multiplicité de produits et de formes de vente. Enfin, l'activité de distribution n'exige pas un niveau très élevé d'investissements<sup>23</sup>.

Cette structure du commerce de matériaux de construction s'appuie donc fortement et renforce le poids macro-économique des petites entreprises et artisans de bâtiment en tant qu'acheteurs des matériaux, produits et équipements de construction.

Le négoce connaît cependant depuis quelques années des évolutions qui ne sont pas sans influence sur sa clientèle : modernisation de ses méthodes de gestion et forte concurrence entre les formes de vente, notamment entre la grande distribution et le négoce professionnel; développement de relations directes entre certains industriels et des entreprises de mise en oeuvre; rapprochement entre les industriels et les distributeurs, aussi bien pour le négoce professionnel que pour les grandes surfaces de bricolage (GSB).

Il convient donc d'éclairer rapidement l'éclatement de la distribution de produits pour le bâtiment, d'en rappeler les causes fondamentales et d'en évaluer les tendances au changement.

---

<sup>23</sup> Pour illustrer le coût relativement faible de la logistique nécessaire à la vente des produits pour le bâtiment et les travaux publics, du moins jusqu'à une période récente, rappelons que les points de vente sont dans une large majorité proches de grandes infrastructures, notamment, en Île-de-France de voies d'eau.

---

## Le négoce : un secteur très diversifié et éclaté

---

Le commerce de gros a pour vocation de fournir d'abord les professionnels. Les produits destinés au bâtiment sont distribués par les entreprises suivantes :

- Au sein des « intermédiaires du commerce de gros » les centrales d'achats, ayant des unités de vente de toutes formes juridiques, par exemple des coopératives et groupements d'achat.
- Le commerce de gros de produits appelés par l'INSEE « installation de l'habitat » : bois, matériaux de construction, quincaillerie, fournitures pour plomberie et chauffage.
- Le commerce de gros de biens de consommation tels que matériels électriques d'installation et un ensemble de produits dits « pour l'entretien et l'aménagement de l'habitat » (INSEE), comprenant notamment la vente en gros de revêtements muraux, les tapis, moquettes et autres revêtements de sols.
- Le commerce d'« équipements industriels », avec aussi bien les gros équipements pour la construction que les machines-outils, notamment pour le travail du bois et le travail du métal.

Cette structure du commerce professionnel reflète le fait que la distribution de produits et matériaux pour le bâtiment a suivi pendant très longtemps une logique de produits. À cette logique industrielle, source de segmentation de l'offre, tend à se substituer une logique de service tant aux professionnels qu'aux particuliers. En outre, les innovations de produits permettent aujourd'hui de rapprocher considérablement « biens intermédiaires » et « biens de consommation » et donc de vendre au sein d'un même établissement les mêmes produits aussi bien aux professionnels qu'aux particuliers.

C'est particulièrement le cas des produits de second-œuvre : petit équipement électrique, revêtements muraux et de sols, carrelages, peintures et colles.

Les plus gros distributeurs professionnels se « multispécialisent » à travers un réseau de filiales. Les spécialisations durables ne semblent plus concerner véritablement que le bois panneaux, les menuiseries et fermetures de bâtiment en bois, les appareils de chauffage et le sanitaire.

Le commerce de détail est le second secteur de vente de produits pour le bâtiment. La distribution « grand public » peut se faire à travers plusieurs types d'établissements ou magasins :

- Le commerce de détail en magasin non spécialisé: supermarchés, magasins populaires et, surtout hypermarchés (même si tous ceux-ci sont en principe à dominante alimentaire), ainsi que grands magasins (BHV par exemple).
- Le commerce de détail en magasin spécialisé dans l'équipement du foyer; le commerce de détail de quincaillerie, qui porte sur une très large gamme de matériels et d'articles, notamment: peintures et vernis, verre plat, briques, bois, carreaux, appareils sanitaires, cheminée, etc.; le commerce de détail de bricolage, le commerce de détail de revêtements de sols et murs.

Le commerce de détail dit de grande distribution, composé, en principe, de magasins de plus de 2 500 m<sup>2</sup>, ayant pour objectif la vente de produits de masse, axe sa logistique et ses stratégies d'approvisionnement et de vente sur les très grandes quantités (de plus en plus en flux tendus) et donc sur des prix bas, mais aussi des gammes moyennes ou basses. Il s'agit d'un secteur très fortement concentré, dominé par quelques groupes possédant des magasins de toutes surfaces.

---

Relevant de la même logique, mais spécialisée, la distribution du bricolage a, en principe, pour vocation de vendre des biens de consommation au grand public. Toutefois, à côté des GSB dont la vente de produits bâtiment<sup>24</sup> représente plus de 35 milliards de chiffre d'affaires, le négoce professionnel voit également sa clientèle de particuliers s'accroître, représentant plus de 20 milliards de francs (estimations professionnelles<sup>25</sup>).

Tant les grossistes de produits pour le bâtiment que la grande distribution et le commerce de bricolage sont obligés d'être au plus près géographiquement de leur clientèle et de mailler le territoire d'un réseau fin d'établissements de vente, proches des grandes agglomérations et/ou des grands axes routiers.

Dès lors, la petite entreprise de bâtiment, proche du consommateur, à la fois parce que celui-ci est très souvent son principal client et parce qu'elle achète en quantités peu importantes, peut :

- d'un côté, se fournir auprès d'un large ensemble de distributeurs (ampleur de l'offre et des choix), aussi bien les grossistes que les détaillants, et pour chacune de ces catégories, aussi bien dans des dépôts ou magasins spécialisés que dans des unités généralistes;
- d'un autre côté, être handicapée par le fait qu'à l'échelle micro-économique, elle n'a pas la possibilité d'obtenir des conditions de tarifs de vente, de délais de livraison et d'engagements sur la qualité, d'une manière globale.

L'éclatement géographique de la distribution des matériaux et produits pour le bâtiment reste un élément fondamental de la filière construction et favorise le maintien d'un tissu de petites entreprises et artisans.

Les négociants professionnels restent eux-mêmes de petites entreprises, avec 13,5 salariés en moyenne par entreprise. Les 4 600 entreprises dont l'activité principale est la vente de matériaux de construction et d'appareils sanitaires représentent la moitié du négoce professionnel de produits du bâtiment.

Au total, sur un marché bâtiment-bricolage estimé à 170 milliards de francs, les négociants généralistes et multi-spécialistes (ensemble du négoce professionnel en matériaux de construction) réalisent un chiffre d'affaires de près de 72 milliards de francs (1995), soit 42,3%. Le reste des réseaux professionnels (grossistes sanitaire-chauffage, grossistes produits de décoration) globalise une part de marché de 26 % (45 milliards de francs).

Au sein du négoce professionnel, les ventes aux artisans représentent 42% du chiffre d'affaires, celles aux autres entreprises de bâtiment 18%, aux industries-collectivités 5 à 6% et aux redistributeurs 3%. La part des ventes aux particuliers approche le tiers et implique une évolution des formes de la distribution. Les points de vente se dotant de libre-service sont ainsi de plus en plus nombreux et s'y ajoutent les dépôts couplés avec une surface de bricolage; soit au total près de la moitié des points de vente<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Les GSB vendent également des produits pour le jardin/jardinage, de l'outillage, des luminaires, etc.

<sup>25</sup> Journal du Négociant, n°54, 15 avril 1996.

<sup>26</sup> Journal du Négociant, n° 54, 15 avril 1996.

---

## Les raisons de l'éclatement

---

La grande distribution de produits pour le bâtiment est devenue un secteur relativement concentré, qui pèse fortement sur ses fournisseurs industriels et ses clients consommateurs.

Le négoce professionnel en matériaux de construction semble avoir engagé le même mouvement tout en étant encore davantage dépendant en amont des industriels et en aval des entreprises de bâtiment.

Dans la suite du présent texte, seul le commerce professionnel sera analysé.

Au sein de celui-ci, l'accent sera mis sur les matériaux de gros-oeuvre et les produits qu'il vend, souvent, dans les mêmes dépôts : plâtres et enduits, plaques et carreaux de plâtre. C'est en effet l'une des activités de distribution professionnelle qui paraît la plus encline à transformer ses relations avec l'artisanat et les petites entreprises du bâtiment. Vendant des produits plutôt à faible valeur ajoutée, fabriqués par des industriels dont le débouché unique est le bâtiment et qui développent également des circuits de distribution directs sur certains chantiers, c'est un négoce qui doit produire une valeur ajoutée à travers une logique de service et d'appui aux petites entreprises.

Il est cependant difficile de l'isoler sur le plan statistique. Le négoce de gros de matériaux de construction et d'appareils sanitaires représente plus de la moitié (54%) du négoce professionnel de biens intermédiaires, c'est-à-dire qui, en principe nécessitent une transformation ou un raccordement important sur les chantiers.

### Commerce de gros « Installation de l'habitat »

	Installation de l'habitat	dont matériaux de construction et appareils sanitaires	
		1994	1990
Nombre d'entreprises	7 868	4 653	5 334
Effectif non salarié	2 451	1 573	2 744
Effectif salarié	105 675	57 073	67 120
Personnel occupé	108 524	58 646	69 864
CA HT (milliards F)	159,9	86,7	100,3
Chiffre d'affaires par personne occupée (milliers F)	1 473	1 478	1 436
Part des achats de marchandises dans le CA (%)	71	71	
Investissements corporels (millions F)	2 195	1 367	2 046
Investissements corporels par personne occupée (milliers F)	20,2	23,3	29,3

Le secteur Installation de l'habitat regroupe les entreprises ayant pour activité principale :

- commerce de gros du bois et produits dérivés (code APE : 515E)
- commerce de gros de matériaux de construction et appareil sanitaires (515F)

- commerce de gros de quincaillerie (515 H)
- commerce de gros de fournitures pour plomberie, chauffage (515J).

Source : *Entreprises du commerce en 1994 - Résultats de l'EAE*. INSEE, novembre 1996.

### Répartition des entreprises du secteur « commerce de gros en installation de l'habitat » selon le nombre de personnes occupées (1994)

nombre de personnes occupées								
	1	2 à 5	6 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 99	Plus de 100	Total (dont hors tranche)
Nombre d'entreprises	1 154	2 715	1 673	1 196	743	184	323	7 868
Répartition	14,7	34,5	21,3	15,2	9,4	2,3	1,8	100 %
% du CA	1,0	7,5	10,4	14,4	22,2	12,6	31,6	100 %

Source : idem.

Trois facteurs principaux expliquent le maintien d'une structure éclatée et encore faiblement concentrée du négoce professionnel de matériaux : les caractéristiques de la production de bâtiment, les stratégies des industriels, les pratiques des acteurs du négoce eux-mêmes.

#### **Les caractéristiques technico-économiques particulières de la production de BTP**

Trois caractéristiques concernent la politique d'achat des entreprises de bâtiment, et tout particulièrement celle des petites structures indépendantes : le fractionnement, le recours à des techniques et produits simples, la diversification des métiers et corps d'état.

##### **Le fractionnement des achats**

La commande et le financement des ouvrages de BTP induisent des pratiques particulières au sein des entreprises du secteur, puisqu'elles ne produisent qu'après avoir vendu. La commande prédétermine donc en particulier les achats. Or du fait de la diversité et de la discontinuité spatiale et temporelle de la commande, chaque chantier est une entité différente.

Les entreprises de BTP ne peuvent ainsi stocker ni des matières premières ou éléments intermédiaires ni des sous-produits (parties d'ouvrage), ni même du capital fixe en trop grande quantité, et moins encore la matière première qu'est le sol. Au mieux, peuvent-elles constituer de petits stocks tampons à proximité des lieux de production. Plus les entreprises sont de petites tailles, plus ces stocks sont réduits<sup>27</sup>.

Assurant une fonction de « stockeur collectif » pour les entreprises, le négoce joue le rôle majeur de fractionnement des livraisons, entre le producteur et le chantier. C'est ce qu'illustre

<sup>27</sup> Clément Cohen, Marie-France Gueyffier, Jacqueline Sultan: *Artisans et petites entreprises du bâtiment : renouvellement des formes d'efficience sur et hors du chantier*, PCA, Chantier 2000, octobre 1995.

---

un négociant disposant d'un dépôt sur un quai de Paris : « *Nous recevons des 600 tonnes [péniches] et nous livrons par camionnettes* ».

Le coût du transport de produits, en général pondéreux et de faible valeur, accentue la nécessité de démultiplier les dépôts de matériaux, voire également les unités intermédiaires de stockage des industriels, notamment en zones urbaines denses. Dans plusieurs cas il peut dépasser le prix de revient sorti d'usine. La petite entreprise n'a pas la logistique suffisante pour se fournir directement auprès du fabricant.

Or l'artisan a besoin de beaucoup de souplesse dans ses rapports avec les distributeurs. De plus, il peut arriver que son rayon d'action soit étendu, notamment en zone urbaine dense<sup>28</sup> et il souhaite alors disposer près de ses chantiers et non plus près de son siège social de négociants sur lesquels il peut compter pour s'approvisionner.

Le négoce professionnel doit donc s'adapter en maillant le territoire d'un réseau le plus serré possible de points de vente, compte tenu du nombre d'entreprises présentes localement, des moyens de communication et des contraintes urbanistiques et environnementales existantes. Le risque est alors d'avoir trop de clients de passage par rapport aux clients réguliers. Pour un grand distributeur comme le groupe Point P la clientèle de passage est ainsi beaucoup plus élevée en Île-de-France qu'en province, atteignant 20 % du chiffre d'affaires.

Le déplacement de la petite entreprise peut aussi jouer parfois à longue distance, lorsque le marché ciblé est porteur : les artisans de province peuvent par exemple venir travailler à Paris. Mais en cas de déplacement exceptionnel, l'artisan préfère garder contact avec les distributeurs qu'il connaît, donc dans son rayon d'action habituel. Ainsi, l'agence de Chartres de Point P a eu, il y a quelques années, jusqu'à 30% de ses ventes réalisées pour des clients allant travailler dans la région parisienne. (Mais aujourd'hui, ce chiffre est tombé presque à zéro).

Au total, les professionnels estiment qu'un négociant généraliste a un rayon d'activité de 30 kilomètres environ à partir de son dépôt de vente. Une agence spécialisée, par exemple en bois-panneaux, peut aller au-delà, jusqu'à 70 km.

Pour les négociants, leur dépendance relative des très petites entreprises les rend très sensibles à l'évolution conjoncturelle de l'économie locale. Ainsi, en 1993, année noire du BTP et du négoce en particulier, la filiale Bretagne de Point P a-t-elle réalisé un chiffre d'affaires supérieur à Point P - Île-de-France.

### **La technicité des travaux de bâtiment reste globalement simple**

Le bâtiment est l'un des secteurs économiques où la valeur ajoutée apportée par les entreprises est la plus élevée. Cela signifie que la technicité des travaux ne nécessite pas de faire appel, sauf pour des cas ponctuels, à des produits fortement enrichis.

« *La banalisation et la normalisation de produits fabriqués par divers producteurs limitent le rôle des entreprises dans la définition de leurs achats. L'existence de tels produits facilite leur stockage par les négociants, dans la mesure où ils sont à même de répondre aux divers besoins des entreprises de BTP à partir d'une gamme plus restreinte de matériaux et éléments* » [M. Colombard-Prout].

Simplicité des techniques et banalisation des produits vont cependant de pair avec un mouvement lent d'innovations. Les plus marquantes seraient plutôt d'ordre ergonomique, facilitant le travail des ouvriers<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> C'est par exemple le cas des artisans de la banlieue nord et est de Paris, qui se déplacent beaucoup plus fréquemment en banlieue ouest voire sud que les artisans de l'ouest vers l'est.

<sup>29</sup> Cf par exemple : Clément Cohen, Marie-France Gueyffier, Jacqueline Sultan, étude citée.

---

Point P fait ce même constat, par exemple pour les mortiers ou les produits pour réagréage de murs. Par exemple, dans l'entreprise Weber-et-Broutin, qui appartient au même groupe (Poliet), les nouveaux produits se développent. Mais les innovations ne concernent que des usages limités. Elles ont alors tendance à conduire les entreprises à acheter plutôt directement à l'industriel.

C'est plus encore pour les produits du gros-oeuvre de base (ciment, plâtre, parpaings, etc.) qu'il semble y avoir à la fois peu de produits (en nombre de références) et peu d'innovations technologiques.

Les industriels ne développent des innovations et des produits enrichis que si au bout du compte le client final, le maître d'ouvrage, y trouve intérêt, donc principalement en termes de prix (global). Or la baisse des prix des produits pour la construction, à performance comparable, fragilise les intermédiaires de la filière.

Ainsi l'intérêt de l'industriel peut-il se heurter à celui du négociant si ce dernier réalise un chiffre d'affaire inférieur à celui qu'il réaliserait en vendant séparément les éléments qui constituent le même produit ou plutôt la même solution technique, même en tenant compte de tous les coûts, notamment le stockage<sup>30</sup>. Le négociant tend alors à freiner la promotion de l'innovation industrielle.

C'est le cas de nombreux carrelages, pour lesquels les industriels ont fait de gros efforts de productivité, principalement en utilisant de nouveaux fours. En même temps que les prix de revient ont été abaissés, il y a eu une très forte surproduction et donc une forte baisse des prix sur toute la filière, jusqu'à 20 voire 25%.

En revanche, c'est le contraire qui s'est produit pour les agrégats, pour lesquels de nouveaux sacs ont été mis au point, ou pour le ciment dont les sacs de 25 kgs ont d'abord été vendus plus cher. Mais une fois ces produits « acceptés » par les entreprises de bâtiment, c'est-à-dire qu'elles ont consenti à payer plus cher un produit dont elles estiment meilleure la performance, par exemple au niveau de la pénibilité des tâches, l'augmentation des ventes permet par la suite de faire baisser le prix et un certain équilibre peut être rétabli.

La guerre des prix et une tendance relativement forte à la diminution de la taille des chantiers, caractéristiques des années 90, marqueraient ainsi les principaux changements par rapport aux années 70 et 80 où le niveau élevé des mises en chantier laissait beaucoup plus ouverts les enjeux de la filière construction.

Il ne faut donc pas mésestimer l'impact de cette concurrence par les prix dans la diffusion de l'innovation et le rôle du négoce.

On peut ainsi noter qu'à la fin des années 80, une concomitance de haute conjoncture pour le bâtiment et de guerre économique très forte entre les producteurs de plaques de plâtre a entraîné une baisse considérable des prix de ce produit, jusqu'à 50% selon certains négociants. Or les prix remontent depuis quelques temps, ce qui rend les solutions techniques plus ouvertes.

Enfin, il faut ajouter que les caractéristiques de certains matériaux, tout particulièrement en maçonnerie, notamment la durée de vie avant mise en oeuvre (3 à 6 mois pour le plâtre; quelques heures pour le béton prêt à l'emploi) justifient le passage par un pôle centralisateur et gestionnaire de commandes : le négoce.

---

<sup>30</sup> C'est par exemple le cas de la solution technique OPTIMA mise au point par ISOVER.

---

### **La diversité des entreprises de certains corps d'état**

La maçonnerie est probablement le corps d'état qui conserve la plus forte homogénéité, même si des variantes technico-culturelles peuvent être constatées d'une région voire d'un département à l'autre. Le métier reste lié aux produits de base : ciment, béton fabriqué sur place, parpaings ou autres produits préfabriqués en béton, pierre, brique de terre cuite, mortiers, etc.

D'autres corps d'état se caractérisent par une forte diversité des compétences ou qualifications des entreprises, la menuiserie par exemple. L'existence d'activités différentes produit des approvisionnements différenciés, parfois au sein d'une même entreprise.

En règle générale, plus un corps d'état ou une entreprise aura tendance à élargir la nature de ses interventions à partir de la mise en oeuvre de plusieurs produits diversifiés (par exemple pour nombre de couvreurs-plombiers : couverture, plomberie, installation sanitaire, chauffage gaz, climatisation), plus le recours à plusieurs catégories de fournisseurs et donc à l'intermédiation du négoce sera fondamentale.

Ainsi la professionnalisation de la distribution se caractérise par le maintien de gammes ouvertes et le référencement de plusieurs fabricants, alors que la grande distribution et le commerce du bricolage auront tendance à offrir des gammes et des références restreintes.

Mais le mouvement de diversification n'est pas général. On constate en fait une double tendance, qui tend à différencier globalement les pratiques d'achat des entreprises de bâtiment.

- D'une part, un mouvement de déspecialisation, pour deux raisons principales : la plus grande valeur ajoutée des produits (un même produit permet de répondre à plusieurs solutions techniques, donc tend à élargir le métier qui le met en oeuvre) et la plus grande facilité de mise en oeuvre de nombreux produits (ce qui implique au départ un savoir-faire mais aussi permet la répétitivité). La déspecialisation est amplifiée dans le secteur de la réhabilitation et à travers celui-ci. En effet, ce marché conduit l'artisan à « toucher à tout », à essayer de tout poser. Elle conduit à un recours accru au négoce, cela se faisant aussi à partir de produits enrichis.
- D'autre part, une hyperspecialisation d'entreprises qui n'interviennent pratiquement qu'en sous-traitance. Exemples: les « façadiers », qui appliquent des enduits de façade<sup>31</sup>; ou encore au sein même des plaquistes, les « bandistes », qui appliquent les joints; ou encore les dallagistes (qui posent les dalles), voire les chauffagistes (pose des appareils). Ce mouvement peut concerner des entreprises de taille plus importante que l'artisanat. Le recours voire la dépendance aux industriels et/ou aux entreprises donneurs d'ordre sera dominant.

Or plus l'entreprise est spécialisée sur un produit, moins elle a de marge de manoeuvre en ce qui concerne ses achats, et d'ailleurs plus elle aura tendance à s'inscrire dans une relation beaucoup plus serrée avec l'industriel fabricant, notamment en s'approvisionnant directement auprès de celui-ci (ses commandes étant importantes).

---

<sup>31</sup> Ce terme est aussi employé pour désigner de toutes autres entreprises : celles qui construisent des façades en murs-rideaux sur des systèmes métalliques fixés aux structures en poteaux-poutres.

---

### **Les stratégies des industriels**

Tous les industriels qui produisent pour le bâtiment doivent toujours « passer par le chantier ».

Mais ils sont face à une alternative : soit ils fabriquent à la demande pour un chantier particulier, en général sur catalogue; soit ils produisent en série et s'adressent alors à des négociants qui stockent leurs produits.

La motivation essentielle qui pousse les industriels à s'appuyer ou non sur le négoce professionnel semble moins porter aujourd'hui sur le pouvoir de régulation de la demande et donc d'écoulement régulier des produits que sa capacité à offrir aux industriels de bonnes remontées d'informations.

Cependant, c'est sans doute la nécessité d'accroître son pouvoir de régulation qui pousse le négoce à diversifier sa clientèle et vendre au grand public.

Pour les produits banalisés et peu élaborés, le problème pour les industriels est encore moins une question de variation de la demande (ils ont des marges de manoeuvre au niveau des capacités de production) qu'une nécessité de fractionner les produits, ce qui d'ailleurs exige un conditionnement et une logistique spécifiques.

Mais s'affranchir de cette obligation ce serait privilégier les débouchés que constituent les grands chantiers, les produits à écoulement direct auprès des utilisateurs (par exemple le béton prêt à l'emploi - BPE) ou encore les transformateurs producteurs d'éléments préfabriqués (par exemple en béton) ou profilés, qui ont une distribution directe plus ou moins importante.

Ainsi pour les producteurs de produits en plâtre ("plâtre sec"), le rôle du négoce est limité parce que le stockage implique des moyens importants pour des produits de faible valeur unitaire voire périssables. Les industriels auront là encore tendance à d'abord agir sur les volumes de production pour réguler l'écoulement puis à tenter de distribuer directement leurs produits.

Lorsque les produits s'enrichissent par incorporation de valeur ajoutée, le recours au négoce dépendra des prix de vente au client final. Si le prix est bas en valeur relative, l'industriel aura intérêt à chercher des circuits courts avec les entreprises car les négociants ne seront pas favorables à développer le produit.

Mais certains industriels ont constitué un réseau de négociants de fait "labellisés" (par exemple PPB-BDI qui a « partenariatisé » un réseau de négociants franchisés pour distribuer ses marques) ou de « distributeurs-conseils » (exemple de RECTOR, fabricant de planchers et structures industriels).

Les distributeurs doivent alors être des porte-parole, des relais, autant des industriels vers les entreprises de bâtiment que de celles-ci vers les fabricants. L'entreprise étant quelque peu plus opaque, c'est le négociant qui jouera le rôle de facilitateur d'achat et de mise en oeuvre des produits. Par exemple, PPB-BDI met à disposition de son réseau de négociants une documentation technique et de logiciels de commande, qu'il a mis au point. La cible est, à travers le négoce, très majoritairement les petites entreprises et les artisans.

---

### ***Les pratiques des acteurs du négoce professionnel***

Il semble bien que le négoce professionnel soit pour les industriels une donnée difficilement contournable... mais qu'ils cherchent à contourner, soit directement, soit en fournissant les GSB.

Dès lors, le négoce professionnel a dû développer des formes "modernisées" d'organisation et de gestion, et a connu un puissant mouvement de concentration. En outre, certaines "alternatives" ont été impulsées directement par des artisans.

### **Le mouvement de concentration et de spécialisation du négoce**

La concentration est régulière au sein du négoce professionnel depuis le milieu des années 70, bien que ce mouvement soit surtout marqué par des à-coups ou vagues successives.

Ainsi depuis quelques années il semblerait que le mouvement de concentration connaît une nouvelle reprise mais lente. Il y a des phénomènes de rachats progressifs. De temps en temps « un gros rachète des plus petits ». Par exemple, Poliet a racheté Lambert en 1989.

Mais le groupe Poliet possède également le réseau Point P - Cima, qui est le leader du secteur, mais qui ne représente que 13% du marché. (La deuxième entreprise fait 4% du marché).

À terme, la stratégie de Poliet semble de regrouper ses réseaux de négoce professionnel de matériaux de construction, mais cela ne pourra être que progressif.

Cependant, en dehors de l'Île-de-France, il y a plusieurs cas locaux voire régionaux où le plus gros négociant local reste un indépendant.

Enfin, le négoce tend à se spécialiser, par filiales ou agences interposées, ou à rester spécialisé, tout particulièrement en Île-de-France. Ainsi, par exemple Point P a une enseigne spécialisée en sanitaire-chauffage: Cedeo (955 millions de francs de chiffre d'affaires consolidé en 1995).

En Ile-de-France, les 400 M F de chiffre d'affaires de Point P sont réalisés en majorité avec les produits suivants : ciments: 25 %, carrelages: plus de 10%, plaque de plâtre - isolation.

Au sein du groupe Poliet il faut encore noter que la menuiserie reste le domaine réservé de la filiale Lapeyre.

Il existe une centrale d'achats pour le carrelage, pour des raisons historiques et de compétences nécessaires par rapport aux clients. Ainsi, à Paris les entreprises sont plutôt de maçonnerie-carrelage; en Bretagne, il y a une très forte activité de carreleurs « purs ». Dans le sud-ouest, ce sont plutôt les maçons qui posent la couverture (mais non dans le Maine-et-Loire); en Rhône-Alpes, plutôt les charpentiers.

Il faut également rappeler que figurent dans le groupe Poliet : Weber et Broutin, mortiers industriels, Vachette, serrurerie, Stradal, bétons industriels.

Si un même groupe comme Poliet rassemble de nombreuses activités industrielles, il faut noter que son réseau Point P ne distribue pas que les produits du groupe.

### **Le négoce professionnel privilégie les artisans et petites entreprises**

Le négoce reste d'abord un secteur diversifié qui préserve cette diversification et la spécialisation de certains magasins ou dépôts parce qu'elles permettent à la fois une meilleure gestion et un meilleur service au client.

Cela conduit les négociants à développer une importante logistique amont et aval, qu'ils tentent de moderniser et de rendre plus productives.

---

Mais cela les pousse également à développer de nouvelles prestations. En raison de la concurrence au sein du secteur, ces prestations sont rarement facturées, mais elles font partie de la « valeur ajoutée » du négoce au sein de la filière.

- **Les services gratuits**

Il s'agit essentiellement des devis et des conseils divers aux acheteurs.

Point P signale que son activité « devis » est très importante dans sa relation clientèle. Les dépôts servent souvent de « bureaux d'études » externes pour les petites entreprises. L'intervention peut aller jusqu'à proposer et chiffrer des variantes techniques. On voit qu'elle est fondamentale non seulement pour l'aval de la filière, mais aussi face à l'amont, en termes de vecteur de vente de produits à plus forte valeur ajoutée.

Raboni<sup>32</sup> vient de créer un show-room spécialisé carrelages (et marbres) à la Bastille (Paris). Cette prestation permet également de s'attacher la clientèle des particuliers.

Cependant, les négociants distinguent fortement les clients réguliers des clients de passage, dans leurs comptes clients. On peut penser que la qualité des prestations annexes gratuites est variable selon l'importance des clients.

Le conseil est fortement lié au commercial. Les représentants des négociants vont fréquemment chez le client, voire sur les chantiers. « On se déplace fréquemment sur les chantiers. Ça fait partie du rôle du négoce ». La relation négoce-entreprise (artisan) est considérablement renforcée par ce biais. L'un des objectifs fondamentaux est de « traduire », faire passer les informations du fabricant sur le produit.

Cela nécessite un maillage renforcé du tissu des entreprises et des chantiers.

La formation : ce sont les fabricants qui « forment » les entreprises et artisans mais aussi les salariés des distributeurs, surtout les vendeurs. Cette formation se dispense dans leurs « écoles de pose ».

En fait, il s'agit surtout de démonstrations aux professionnels. Point P insiste pour dire qu'« on fait beaucoup de choses dans les agences ».

En effet, à travers la politique commerciale de l'industriel, le négociant peut agir sur l'artisan : en le tenant informé, en le conseillant, voire en le formant sur certains produits et leur méthode de pose. Le négociant peut mener une politique commerciale propre (démonstrations, contacts avec les artisans), mais c'est la plupart du temps à partir d'un produit particulier.

Valorisant leur rôle auprès des entreprises de bâtiment, les négociants remarquent que les industriels cherchent à innover ou à développer les produits nouveaux en ne travaillant que « du côté industriel », sans se mettre à la place du client, l'entreprise de bâtiment (donc plus encore l'artisan). Quand le processus industriel est enclenché, le développement doit suivre, quelles que soient les réactions « en aval ». Cela a été typiquement le cas de la plaque de plâtre.

- **Les services facturés**

Il s'agit des services liés au produit, soit la découpe, soit le transport. La facturation la plus importante provient des agences spécialisées bois-panneaux. Celles-ci peuvent d'ailleurs à la fois facturer la découpe et le transport. C'est un cas fréquent pour les charpentiers.

---

<sup>32</sup> Négociant implanté uniquement en Île-de-France.

---

Dans le domaine du transport, l'activité est très importante. Par exemple, Point P et Raboni ont leur propre flotte de camions de livraisons, même si une part de plus en plus importante est externalisée, tout en restant sous exclusivité et aux couleurs du négociant. Point P est le 15ème transporteur français, même si ses livraisons s'effectuent en fait sur de courtes distances.

À l'avenir, l'organisation des transports et la logistique sont des fonctions que les négociants souhaitent optimiser et sur lesquelles ils estiment que des gains de prix de revient peuvent être réalisés.

### • Les remises de prix

Jusqu'à un passé récent, il y avait une forte culture professionnelle (entreprise+négociants) faisant du négoce le lieu de la négociation des prix. Les agences des enseignes nationales étaient ainsi de véritables « délégations tarifaires » et il existait donc des variations très fortes d'un dépôt à l'autre. Il semble que le phénomène était particulièrement développé dans la plomberie-chauffage (où le prix des équipements et la part des achats dans la production sont plus élevées). Surtout, la remise était absolument opaque pour le client final (le particulier).

En outre, le négoce professionnel a longtemps développé une politique de délais de paiement importants.

Or Lapeyre a adopté une politique contraire. Le prix catalogue est un prix ferme, non négociable (sauf remise de 10% pour tous ceux qui ont la carte « artisan »).

De même, la grande distribution affiche des prix qui permettent au client (le particulier) de connaître les prix du marché.

En conséquence, la plupart des négociants, par exemple Point P, veulent parvenir à une « vérité des prix ». Le prix du matériau ou matériel indiqué par le négociant ne devrait plus faire l'objet de remise de prix importante et donc la petite entreprise acheteur de ce produit pourrait beaucoup plus difficilement le refacturer à son client à un prix beaucoup plus élevé. Les professionnels du négoce espèrent d'ailleurs que le mouvement ira plus loin, les artisans devant également facturer leur main d'oeuvre à son prix « véritable ».

Il semble que cette volonté de plus de transparence soit aujourd'hui partagée par l'ensemble de la filière « professionnelle »: industriels, négociants, entrepreneurs. Des accords seraient passés dans la plomberie-chauffage.

Cette tendance est une forme de "structuration" de l'artisanat. Mais cette structuration par les prix serait très difficile si elle n'était pas soutenue par la logique de service mise en oeuvre par le négoce professionnel.

### L'ouverture au grand public

Les changements provoqués par le commerce de gros sur l'artisanat et les petites entreprises du bâtiment risquent d'être d'autant plus forts que ce négoce s'ouvre de plus en plus aux particuliers. La profession estime ainsi que si la clientèle des négociants généralistes et multispécialistes reste majoritairement l'artisanat (42%), celle des particuliers croît régulièrement et se rapprocherait de la première (plus de 30%).

Ce mouvement d'ouverture au marché du bricolage intéresse d'autant plus les négociants que cette clientèle n'est pas soumise à la conjoncture du bâtiment, qu'elle les pousse à s'ouvrir davantage aux produits de second-œuvre et donc à se diversifier. Cela leur permet également de prendre des parts de marché aux indépendants régionaux.

---

Ainsi, les négociants professionnels devraient représenter aujourd'hui environ 25% du marché du bricolage, tous produits confondus (contre plus de 52% aux GSB)<sup>33</sup>.

### **Le cas particulier du BPE**

Le béton prêt à l'emploi est une technique récente, qui date des années 70. Il se fabrique à l'état liquide; il est pondéreux et ne peut être transporté que par des camions-toupies<sup>34</sup>. Il a une durée de vie extrêmement courte: moins de 2h. Le coût du transport est donc un élément stratégique.

Les centrales de BPE n'ont en général pas de capacités de stockage suffisantes et il faut livrer en flux tendus, souvent à des horaires très spécifiques (cf infra). Les producteurs de BPE doivent donc constituer un maillage fin du territoire qu'ils veulent desservir. Cela est particulièrement le cas dans les grandes agglomérations, notamment en région parisienne.

Les flux sortants se font toujours par camions-toupies. Pour des questions d'accélération et de retard de prise, il faut des transport rapides : durée de 1 à 2h maximum.

Le développement du produit, des centrales et de la logistique, ainsi que son coût permettent aujourd'hui de livrer des petits chantiers, principalement de maisons individuelles. Pour ce faire, ce sont les négociants qui interviennent et qui passent commande pour les entreprises utilisatrices. Ils constituent ainsi un réseau moins diffus que celui des chantiers.

Les producteurs de BPE présentent leur activité comme un métier davantage de service qu'industriel, essentiellement en raison du système pendulaire de livraison.

En effet, les horaires sur les chantiers sont plus resserrés. En général, le béton est coulé l'après-midi; pour permettre la prise et le séchage la nuit; le matin suivant on enlève les banches et moules et prépare l'arrivée du béton du cycle suivant. Pour les producteurs de BPE, il semble extrêmement difficile de prévoir les horaires ou l'organisation des équipes de travail parce que les chantiers sont petits, disséminés sur le territoire et que la production est très erratique. On connaît le volume global dont un chantier aura besoin, mais on ne sait pas exactement comment cela va se répartir pendant la durée du chantier.

Les prix sont discutés avec le client (négociant ou entreprise) en fonction de l'importance des livraisons prévues.

Tous les BPE sont à peu près standards mais il existe quelques bétons spécifiques, qui sont des bétons agréés par le client pour tel ou tel ouvrage (chantiers TP et chantiers bâtiment avec béton apparent). Ce n'est en général que dans ces cas que les producteurs s'engagent sur la quantité et la qualité des livraisons. Ces BPE plus techniques incorporent plus de valeur ajoutée et permettent aux producteurs de dégager des marges plus élevées.

On peut relever que sur les chantiers "ordinaires", notamment la construction de maisons individuelles, la maîtrise actuelle des techniques de production de BPE ne laisse pas prévoir d'évolution majeure. Le problème essentiel concerne les temps de livraison et donc la nécessité de disposer de centrales au plus près des lieux de consommation importants.

Bien que la composante tertiaire du métier est importante, on peut observer que les producteurs de BPE ont développé des produits "connexes" tels que le mortier stabilisé, destiné à l'appareillage des briques, parpaings et blocs en béton. La durée de stabilisation est inférieure à 36 heures. Il s'agit d'un mortier prêt à l'emploi qui ne nécessite aucun façonnage

---

<sup>33</sup> Le Journal du Négociant, n° 44, 01/11/1995.

<sup>34</sup> D'après une norme française. À l'étranger, il est la plupart du temps transporté par camions-bennes.

---

avant sa mise en oeuvre. Le recours aux mortiers industriels tend également à réduire le rôle éventuel des négociants à la seule passation des commandes.

Toutefois, l'avantage concurrentiel du BPE mais également des produits industriels en béton en région urbanisée dense peut être compensé dans certains autres cas par la production sur place de béton, à partir de ses composants, en particulier le ciment, livré en sacs. Une petite entreprise peut devenir alors une sorte de concurrent pour l'industriel. Elle aura intérêt cependant à bien maîtriser ses approvisionnements en ayant des relations étroites avec un négociant local pour s'équiper et fabriquer sur place son béton.

## **Les évolutions induites par les artisans**

---

Les petites entreprises et artisans rencontrent aujourd'hui une double pression : d'une part celle des industriels, vis-à-vis desquels les négociants ne peuvent pas toujours jouer un rôle de "contre-pouvoir"; d'autre part celle des distributeurs au grand public qui jouent à la baisse des prix des produits mais aussi de l'étendue des gammes et de la qualité. Certains adoptent alors des comportements nouveaux. Mais ces pratiques restent à l'échelle globale marginales. Toutefois, elles peuvent devenir importantes localement et, surtout, remettre en cause les relations traditionnelles entre les artisans et les négociants.

### ***La réaction des artisans vis-à-vis des industriels***

L'une des réponses des artisans à l'industrialisation de la construction est le refus des marchés liés à ce type de techniques, soit en privilégiant le "traditionnel", soit en élargissant l'activité de base à des interventions moins ou pas industrialisées.

On peut ainsi citer trois exemples de réaction de la part d'artisans maçons.

Dans le marché de la maison individuelle, pourtant très recherché par les industriels du béton préfabriqué (« seul marché actuellement stabilisé dans le logement » selon l'un d'eux), un maçon cible la gamme moyenne mais élargit ses prestations à la charpente (apprise sur le tas!) pour ne pas avoir à poser de fermettes. Il propose des produits originaux et surtout s'attache à la qualité, pour une clientèle plutôt aisée. Il "serre" fortement la gestion du chantier pour rentabiliser les opérations. De même, il poursuit une politique d'équipement technique et d'achats précise : informatisation, gestion du parc de matériels et des véhicules, recours à plusieurs négociants auprès desquels il assure lui-même l'enlèvement pour éviter les facturations de livraison. La compétence du personnel et la collaboration régulière avec les mêmes sous-traitants sont pour lui des points forts.

Un autre artisan s'est spécialisé dans la réhabilitation. Il évite largement la préfabrication, mais en même temps élargit considérablement ses activités (sauf fluides). Bien entendu l'activité même exige beaucoup de travail (le facteur main d'oeuvre est prépondérant) tant du patron que des employés et chacun doit savoir faire plusieurs choses (multi-compétence, y compris de la conjointe). Le chef d'entreprise développe des contacts étroits avec ses fournisseurs.

Un troisième a élargi son activité aux petits travaux publics (par exemple trottoirs). C'est une entreprise récente mais le patron a longtemps travaillé comme salarié dans une autre entreprise d'ailleurs familiale. L'informatique est très développée. Le couple dirigeant tente de préserver une réelle vie familiale.

---

Ces trois artisans ont des conjointes très actives dans l'entreprise, particulièrement chargées de la comptabilité, voire du commercial. Ils tentent aussi de se positionner localement comme des leaders.

### ***La réaction des artisans vis-à-vis des GSB***

Face à la grande distribution non spécialisée (hypermarchés) et surtout aux GSB, un mode de réaction des artisans est de se grouper en centrales d'achat sous forme coopérative. Par là, ils créent un contrepoids à la grande distribution locale en intégrant le rôle du négoce, qui devient une "externalisation" collective de la fonction achat.

Les Maçons Réunis est ainsi un exemple de filière intégrée négoce-artisans, sur un corps d'état précis (la maçonnerie-gros œuvre). Ce cas est intéressant car, contrairement à la filière sanitaire-chauffage où le prix des produits et la part des fournitures dans les prestations sont élevés, il s'agit ici d'une réaction tout autant qualitative et culturelle que strictement économique.

1° cette société est une coopérative d'achats artisanale dont l'objet, inscrit dans ses statuts, est d'acheter directement auprès des fabricants et de stocker pour ses adhérents artisans et uniquement pour eux<sup>35</sup>. De fait, à peine 3% du chiffre d'affaires se fait « hors adhérents ». L'objectif est volontairement de peser sur le marché, d'une part en limitant les conséquences de l'action locale des GSB sur l'artisanat, d'autre part en se positionnant comme un acteur de poids face aux industriels fabricants de matériaux de construction (gros-œuvre). Les statuts indiquent également que les entreprises adhérentes sont des artisans dont la taille ne peut dépasser 50 salariés (l'inscription au RM est obligatoire).

2° elle comporte, outre son activité de négoce, un atelier de production d'armatures pour les planchers fabriqués sur place. Ce développement de l'activité permet de mettre en oeuvre des produits banalisés plus enrichis.

Les Maçons Réunis regroupent aujourd'hui 118 coopérateurs, sur tout le territoire de la Vendée, le Maine-et-Loire et le sud de la Loire Atlantique (jusqu'à Nantes). Il y a une agence à Mozé-sur-Louet (49)<sup>36</sup>.

Il est cependant intéressant de noter que l'initiative de cette organisation est partie de la plomberie-chauffage, émanant d'une volonté commerciale. En effet, c'est un commercial d'un réseau déjà constitué de plombiers-chauffagistes, qui a eu l'idée, vers la fin des années 70 - début des années 80, de créer une première coopérative d'achats. Cette coopérative a ensuite regroupé d'autres corps d'état. Parmi ceux-ci une dizaine de maçons ont réfléchi avec lui et ont eu la volonté de créer leur propre coopérative. La coopérative des Maçons Réunis est ainsi née en janvier 1981, avec 30 maçons, devenus rapidement 45 coopérateurs.

Les Maçons Réunis doivent fournir une offre globale de matériaux aux adhérents. Ce qui signifie que l'interpénétration des professions (notamment avec la charpente, la menuiserie, le carrelage, la couverture, selon les régions) joue sur les matériaux achetés et que la coopérative d'achat doit suivre. Mais le mouvement de diversification est encore faible à ce jour.

---

<sup>35</sup> La loi précise que 80% du chiffre d'affaires au minimum doit être fait avec les adhérents de la coopérative d'achats.

<sup>36</sup> On rappellera que dans le système coopératif chaque adhérent ou coopérateur souscrit le même capital. C'est le régime de « un membre égal une voix ».

---

Il faut également noter que le mouvement d'intégration par les artisans de la distribution s'enracine et se développe dans un mouvement plus large de coopérations (au sens de relations étroites). D'abord, on l'a vu, les artisans sont eux-mêmes organisés de fait en réseau (à travers une fonction achat quelque peu élargie : production, partiellement; livraisons; service-conseil). Ensuite ce réseau est lui-même générateur d'autres rapprochements, avec :

- l'ORCAB regroupant 20 coopératives au niveau national (Organisation de Coopératives d'Achat du Bâtiment), outil d'appui, de concertation et de communication, et de référencement de produits,
- d'autres coopératives d'achat pour d'autres corps d'état au niveau local,
- la CAPEB et la Chambre de Métiers au niveau local (Vendée). En effet, les relations avec la CAPEB locale sont réelles puisque les plus actifs dans l'organisation professionnelle sont les artisans coopérateurs.

En outre, le dynamisme des adhérents coopérateurs s'affirme et se prolonge dans d'autres domaines : gestion, politique commerciale, production (relations avec le bureau d'études béton armé par exemple), facilité à constituer des groupements ponctuels formels (pour répondre aux appels d'offres) ou informels entre corps d'état. « Les artisans jouent le rapprochement ». Un petit nombre d'artisans du réseau tendent même à se constituer en une sorte d'«entreprise générale de fait», dans la mesure où ils fédèrent les autres corps d'état sans constituer de réels groupements solidaires.

Enfin, il faut noter que si la coopérative d'achat doit servir l'intérêt des adhérents, elle doit, par là-même, leur préserver un maximum de souplesse et de liberté. Ainsi n'y a-t-il pas de la part des artisans d'exclusivité d'achat à la coopérative. Mais le rôle joué par celle-ci fait que les achats en dehors d'elle sont très faibles.

Le dynamisme de la coopérative Maçons Réunis se mesure notamment par l'augmentation régulière du nombre d'adhérents. En effet, au-delà du quasi quadruplement en 15 ans, il faut mentionner le fait que les arrivées ont été encore plus nombreuses puisqu'il se produit quelques départs, presque exclusivement dus aux artisans prenant leur retraite sans avoir de successeurs. La possibilité de vendre des matériaux à des non adhérents permet en particulier à certains artisans d'acheter à la coopérative en attendant, "pour voir", avant de souscrire au capital et en devenir membre.

On soulignera que les artisans adhérents aux Maçons Réunis sont principalement des entreprises rurales. Leur clientèle n'est donc pas majoritairement composée des particuliers des agglomérations locales. En revanche, celle-ci est bien diversifiée : clientèle professionnelle (industriels et agriculteurs), pavillonneurs, réhabilitation-rénovation, marchés publics.

Les produits achetés par la coopérative sont : parpaings, BPE, produits de carrières, ciments, enduits, produits en béton préfabriqués, armatures-treillis.

Pour la fabrication des planchers, tout est pratiquement livré en kit au maçon : poutrelles, hourdis, chapeaux, armatures, avec le plan de préconisation. Pour les plus gros chantiers, le bureau d'études techniques Béton fait des plans Béton armé et le négociant (la coopérative) passe une commande spécifique aux industriels.

Les fabricants fournissant la coopérative sont à la fois des petits fabricants locaux et des industriels nationaux (groupe Lafarge, Calcia, Coverland, TDF, etc.). Les Maçons Réunis sont franchisés pour les planchers PPB.

Les produits sont livrés soit franco de port soit enlevés chez l'industriel.

---

Le BPE est fourni directement par les fabricants sur chantier, le négociant passant la commande et facturant l'artisan. Des négociations avec les producteurs permettent d'obtenir des conditions et des tarifs intéressants.

Les Maçons Réunis n'ont pas de produits ou composants en plâtre « sec » car la pose de ces éléments ne correspond pas à l'activité des maçons localement. En revanche, en Vendée, ceux-ci font en plus soit la couverture en tuiles, soit le carrelage, soit, surtout la taille de pierre. Dès lors, les Maçons Réunis achètent les éléments et produits nécessaires pour ces fonctions connexes. En revanche, dans le Maine-et-Loire la couverture est en ardoise et sort du domaine d'activité des maçons locaux, qui développent la taille de pierres. L'antenne angevine de la coopérative d'achat n'a donc pas d'éléments de couverture.

La coopérative a peu de produits incorporant beaucoup de valeur ajoutée. Les solutions traditionnelles dominent largement. En effet :

- les prix sont excessivement tirés vers le bas et donc le marché n'est pas porteur. Le moins disant est généralisé, y compris sur les marchés privés. C'est donc nécessairement au détriment de la qualité et même de la technique. En effet, dans toutes les variantes « c'est le moins cher qui tire à lui »;
- en corollaire, sur certains marchés certaines prestations ne sont plus demandées aux entreprises. Ainsi, par exemple, beaucoup de pavillonneurs laissent aux particuliers le soin de poser l'isolation ou la menuiserie.

De plus, sur les marchés privés, non seulement c'est le moins cher qui l'emporte, mais aussi le maître d'ouvrage n'est astreint à aucune obligation de qualité ni de normes. Ainsi les nouvelles normes des produits en béton, applicables depuis janvier 1995 ont-elles beaucoup surpris les artisans. N'étant pas au courant et n'étant pas préparés, beaucoup de ceux qui travaillaient sur des marchés privés utilisaient des produits qui n'étaient plus aux normes sans le savoir. Certains ont utilisé ces produits sur des chantiers pour des maîtres d'ouvrage publics sans se rendre compte que leurs produits devenaient du coup non conformes.

Les fabricants ont continué à fournir des bétons « pas toujours de qualité ». La coopérative se doit d'être vigilante sur ce point, mais elle peut être prise en défaut.

Pourtant, le souci de qualité est un élément fort du rôle de la coopérative d'achat.

S'étant constituée pour lutter contre les GSB, la coopérative a eu d'emblée des difficultés avec certains industriels qui n'ont pas voulu (semble-t-il sous la pression des GSB) être référencés. « Mais on a pu toujours en trouver, même aujourd'hui ». Il semblerait d'ailleurs que certains industriels ont cherché à travailler avec les Maçons Réunis après l'avoir refusé.

Une gamme importante de produits lourds et volumineux et l'existence d'un atelier de production obligent les Maçons Réunis à avoir :

- des\_surfaces importantes de stockage : à Ferrière (siège), un terrain de 24 000 m<sup>2</sup> plus un bâtiment couvert de 1 000 m<sup>2</sup>, une unité de fabrication de 1 000 m<sup>2</sup>; à Mozé-s/Louet (agence), un terrain de 8 000 m<sup>2</sup> et un bâtiment couvert de 1 000 m<sup>2</sup>.
- une puissante logistique intégrée. Les chauffeurs et la flotte de camions doivent pouvoir livrer tous les coopérateurs et passent sur les chantiers de chacun d'eux au moins 2 fois par semaine.

La prestation de livraison n'est pas facturée car elle intégrée dans le prix de vente. La coopérative est censée livrer à tous les adhérents au même prix (« tout le monde est sur un pied d'égalité »). Elle s'occupe aussi du déchargement; donc tous les camions sont équipés pour pouvoir décharger.

---

Les artisans maçons ne sont pas incités à vendre leurs produits avec des culbutes de prix. En effet, d'une part, la concurrence des GSB empêche ce type d'opérations. D'autre part, il ne peut y avoir de vente sans pose car ce sont des produits lourds qui demandent des moyens de manutention. Les clients recherchent auprès des artisans la qualité des produits.

Le partenariat avec les fabricants est nécessaire pour satisfaire les intérêts des artisans. Les industriels doivent en effet pouvoir suivre les utilisateurs finaux pour les informer valablement. Le négociant doit être un facilitateur des remarques directes de l'utilisateur au fabricant.

Le négoce est un métier en soi. Dans la coopérative, le directeur et son adjoint sont des hommes de la distribution. L'adjoint du directeur a plus de compétence technique en béton armé, car c'est un moyen de fournir un service aux adhérents, qui veulent avoir un interlocuteur compétent.

Les artisans membres de la coopérative reconnaissent que le système leur permet de gagner sur les achats, en termes de prix, mais aussi en productivité grâce aux services apportés et en temps. Le service de livraison sur chantier permet de supprimer les déplacements (aller et retour) négoce-chantier, tout arrivant en même temps. Mais cela implique aussi de s'organiser sur place (il y a beaucoup de fabrication sur place).

La coopérative n'a pas vocation à faire du profit pour elle-même. Elle doit permettre aux artisans adhérents de faire du profit. C'est la performance globale qui doit être plus importante. Dès lors, les Maçons Réunis ont le souci de « secouer les industriels » lorsqu'il le faut. Ils apparaissent ainsi plus incitatifs vis-à-vis des fabricants, qui peuvent avoir tendance à laisser faire le réseau commercial traditionnel et à faire perdre à celui-ci de son efficacité.

En termes de gestion interne, la gestion commerciale et la distribution sont informatisées. Mais non les plans de préconisation, car la coopérative manque de place pour installer les machines nécessaires. L'informatiser doit se faire en trouvant le juste milieu. « Ça se fait avec les artisans ».

Une telle coopérative n'a pas suffisamment de liens avec les fabricants pour qu'elle puisse utiliser leurs logiciels. Certes, il y aurait des logiciels permettant de fournir les plans de préconisation de planchers, mais les codifications des produits sont très différentes, entre les fabricants et entre ceux-ci et le négociant.

Le site de La Ferrière est relativement exceptionnel : en plus de la coopérative d'achat, il y a 4 coopératives de production, ce qui semble impulser un effet local de dynamisation artisanale plus important.

On remarque que les enjeux restent ouverts et que le négoce professionnel des matériaux, produits et équipements pour la construction s'est enraciné dans la filière.

Certes, les industriels développent des relations directes avec les artisans et leurs organisations professionnelles, mais il ne peut s'agir que de réseaux d'entreprises ou de contacts institutionnels destinés à être limités.

Le changement le plus spectaculaire des vingt dernières années concerne l'engagement de plus en plus fort de relations directes entre les industriels et le grand public. Cela se fait à la fois :

- par l'intermédiaire de la distribution de détail et des grandes surfaces de bricolage, qui constituent un pôle spécifique et de plus en plus performant économiquement au sein du commerce,
- par le développement au sein du négoce traditionnel de la vente directe aux particuliers,

- 
- par une communication ciblée, modernisée, des stands spécifiques dans les commerces de détail, permettant d'atteindre le marché du bricolage. Ils sont devenus particulièrement actifs dans les procédures de normalisation, tout comme dans la formation des vendeurs de GSB<sup>37</sup>.

Dans cette stratégie, le commerce professionnel est un élément comme un autre. Mais industriels et négociants traditionnels ont tendance à "professionnaliser" leurs relations avec les artisans, en créant ou en s'appuyant sur des métiers consolidés, à travers une logique d'information et de service, tandis que les GSB et grands magasins d'équipement de la maison auront plutôt tendance à marginaliser la dimension professionnelle de la mise en oeuvre (la pose) et à développer le "faire faire".

---

<sup>37</sup> La formation reste un formidable atout de développement pour capter ou fidéliser une clientèle.