



SOCIOCUBE : Une recherche réalisée dans le cadre de l'appel à projets de l'ADEME « vers des bâtiments responsables à horizon 2020 ».

Le concours d'économies d'énergie CUBE 2020 : un rite de passage qui entraîne les organisations vers une gestion plus efficiente des bâtiments tertiaires

Synthèse des enquêtes sur la 1^{ère} édition de CUBE 2020
Projet de recherche-action SOCIOCUBE coordonné par l'IFPEB

Gaëtan BRISEPIERRE, Isabelle GARABUAU-MOUSSAOUI, Delphine LABBOUZ

SOCIOCUBE est un projet de recherche-action qui a pour finalité d'identifier de nouveaux leviers de maîtrise de l'énergie pour le secteur tertiaire en se basant sur l'étude d'un concours d'économie d'énergie, CUBE2020.

Sa première phase, d'acquisition de connaissances, repose sur deux types d'enquête : une enquête qualitative auprès de différents intervenants de la mise en place du concours dans les organisations (décideurs, correspondants bâtiments, occupants, etc.) ; une enquête quantitative auprès des correspondants bâtiments et des occupants des bâtiments participants.

Les **principaux enseignements** issus de cette phase d'enquêtes sont :

- Les organisations trouvent un intérêt à participer à ce concours d'économies d'énergie en particulier de par son caractère **souple et facile d'accès**.
- Le concours mobilise des ressources déjà existantes pour mettre en place un **système social de gestion de l'énergie** (c'est-à-dire comprenant des rôles, des actions et des arguments) vers plus d'efficacité énergétique.
- En s'engageant dans ce concours, les organisations mettent en cohérence leur action avec une démarche de **développement durable** ; les collaborateurs qui participent le font en accord avec leurs **valeurs personnelles** et en fonction d'**engagements dans le travail**, de type sens au travail, reconnaissance sociale et hiérarchique, engagement collectif.
- Les économies d'énergie obtenues découlent d'**une stratégie globale** qui associe étroitement optimisation technique du site et communication envers les occupants, bien au-delà de la simple sensibilisation aux écogestes ou de la seule application de bonnes pratiques.
- Pour accompagner les changements de comportements, le **contexte de travail** doit être favorable, notamment par l'investissement et le **soutien de la hiérarchie**.
- Le concours remplit une fonction de « rite de passage » pour des organisations déjà sur la voie d'une transition. Il pourrait contribuer à diffuser les économies d'énergie en formant **des « organisations leaders »** dans leur secteur d'activité ou sur leur territoire.

CUBE 2020 : une voie alternative pour massifier les économies d'énergie dans le secteur tertiaire ?

Dans le cadre de la transition énergétique, le secteur des bâtiments tertiaires représente un gisement potentiel d'économies d'énergie. Ce secteur contribue à hauteur de 30% des consommations d'énergie finale du bâtiment¹ et environ 15% des consommations finales totales de la France. L'évolution des consommations d'énergie sont liées aux évolutions de l'activité tertiaire en France et, dans une moindre mesure, à l'évolution de certains usages, comme la bureautique et la climatisation². **Le secteur tertiaire est un secteur éclaté entre différentes activités** dont les deux premières, bureaux et commerces, représentent la moitié du parc. Actuellement les démarches d'économies d'énergie sont encore rares, elles concernent surtout des acteurs du bâtiment qui construisent des bâtiments vitrines à haute performance et/ou des grandes entreprises qui déménagent leur siège dans des *green building* avec une gestion automatisée de l'énergie. **La dynamique de rénovation reste très ténue.** L'intérêt économique à agir sur l'efficacité énergétique est généralement minime car, dans le bilan comptable d'une organisation, le coût de l'énergie ne représente qu'une partie des charges immobilières, elles-mêmes faibles en comparaison de la masse salariale. Seul le secteur locatif est engagé dans une course à l'immobilier vert, et plutôt dans les zones où les bureaux se louent difficilement.

En 2010, à la suite du Grenelle de l'Environnement, l'Etat a envisagé la mise en place d'une obligation de travaux de rénovation énergétique. Elle a été suspendue pendant plusieurs années en raison du double enjeu des déficits publics et de la compétitivité des entreprises. D'autres obligations réglementaires ont par contre été mises en place : l'obligation d'audit énergétique pour les entreprises de plus de 250 salariés dans le cadre de la loi DDADUE et la signature d'une annexe environnementale pour les baux locatifs de plus de 2 000 m², dans le cadre de la Loi Grenelle 2. **A côté de la contrainte réglementaire,**

émergent des démarches volontaires comme la « Charte Tertiaire » portée par le Plan Bâtiment Durable et signée depuis 2013 par près d'une centaine d'organisations. Elle témoigne d'un engagement des entreprises à réaliser des actions volontaires d'amélioration de l'efficacité énergétique (mobilisation des occupants, optimisation de l'exploitation, travaux lourds, etc.), pour accroître la performance énergétique de leur parc d'ici à 2020. Dans le domaine des actions de mobilisation des collaborateurs, la 1^{ère} édition du concours d'économies d'énergie CUBE 2020, en 2014, a rassemblé 74 bâtiments

La 1^{ère} édition de CUBE 2020, c'est :

74 bâtiments candidats

36 000 collaborateurs

600 000 m² de bureaux

2/3 des bâtiments se situent en Province
et 1/3 en Ile-de-France

9,54 % d'économie d'énergie en moyenne

(le score le plus élevé va au-delà de 20 %, la plupart des scores se situent entre 5 et 15%)

tertiaires « en compétition en se mobilisant sur les bons usages » et sans gros travaux.

L'émergence du concours CUBE renvoie à des initiatives analogues à l'étranger (Energy Trophy, Battle of The Buildings) et fait écho en France au succès de Famille à Energie Positive dans le résidentiel. Ces dispositifs ont en commun de se baser sur **l'empowerment comme levier d'économies d'énergie, en alternative à l'approche technicienne.** Les acteurs des organisations sont alors considérés comme le moteur du changement et le concours vise à augmenter leur capacité d'action sur l'énergie. Le projet de recherche-action SOCIOCUBE, soutenu par l'ADEME, s'interroge sur la portée de ces dispositifs comme outils de transition organisationnelle aussi bien que comme instrument de politique publique.

¹ Catégorie comprenant, dans les statistiques publiques, les bâtiments résidentiels et les bâtiments tertiaires.

² RABAI Y., 2012, Dix ans de consommation d'énergie dans le secteur tertiaire. *Chiffres et Statistiques*, n°369, CGDD, novembre.

Dans ce cadre, nous avons réalisé une **étude sociologique qualitative** pour comprendre les mécanismes socio-organisationnels de changement à l'œuvre lors d'un concours d'économies d'énergie dans le tertiaire. Celle-ci a été complétée par une **étude psychosociologique quantitative**, qui a questionné les thématiques du déroulement du concours, les perceptions, attitudes et comportements des salariés et le rôle de facteurs individuels, contextuels et organisationnels³, auprès des correspondants et auprès des occupants.

L'enquête qualitative

Une enquête de terrain auprès d'un échantillon significatif de 18 bâtiments candidats appartenant à 13 organisations différentes :

- ⇒ 6 entretiens avec les « organisateurs »
- ⇒ 23 entretiens avec les candidats : des « correspondants » bâtiment et les « pilotes » pour les parcs
- ⇒ 5 immersions dans des bâtiments candidats pour observer et échanger avec d'autres acteurs, notamment les « occupants »

L'enquête quantitative

Une enquête par questionnaire :

- ⇒ Des questions à choix multiples (pourcentages) et des échelles de mesure en 7 points (moyennes)
- ⇒ Des analyses statistiques, descriptives et explicatives
- ⇒ 19 « correspondants » de bâtiments représentant 10 organisations distinctes
- ⇒ 23 « collaborateurs », répartis dans 8 bâtiments différents

Le lancement du concours : intérêts collectifs et innovation sociale

Le concours CUBE naît dans un contexte politique d'indécision sur l'obligation de travaux qui fait peser un risque sur les acteurs de l'immobilier tertiaire, bailleurs comme propriétaires de grands parcs. En même temps, la transition énergétique représente une opportunité pour ces acteurs dont certains sont réunis au sein de l'association interprofessionnelle qui organise le concours. L'Institut Français pour la Performance Énergétique des Bâtiments (IFPEB) est une association qui développe des projets agréant les intérêts de ses membres tout en étant compatibles avec les objectifs de la puissance publique. Le lancement d'un concours d'économies d'énergie vient alors **appuyer l'idée que l'efficacité énergétique ne passe pas uniquement par des travaux**, mais qu'il existe un autre gisement important et accessible à moindre coût en travaillant sur les usages et l'exploitation des bâtiments.

Le lancement du concours suppose au préalable un travail de définition des outils (règlement, kit participant, site web...) qui repose sur l'engagement des partenaires et s'appuie sur des ressources existantes. L'association adopte une démarche artisanale car l'enjeu est à la fois de garder la maîtrise du concours et de respecter un calendrier de lancement serré. Un temps important est consacré à mettre au point l'outil de suivi énergétique qui doit servir au calcul des scores des candidats : il établit une consommation de référence sur trois ans et la compare à celle de l'année en cours sur la base d'un climat « standardisé ». Cet **outil de calcul est présenté comme une création *ad hoc* mais son enjeu dépasse celui du concours** pour les partenaires qui voudraient en faire une méthode de référence pour le suivi des objectifs. La dernière étape est le recrutement des candidats dont les inscriptions financent l'organisation du concours. Pour cette première édition, la majorité des bâtiments est apportée par les membres de l'IFPEB qui engagent une partie de leur parc et démarchent de façon ciblée le réseau de leurs homologues, tandis que la communication à grande échelle fournit quelques candidats supplémentaires.

³ Les enquêtes quantitatives ont obtenu un faible taux de réponses, qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment la période de diffusion (fin juin 2015), l'utilisation de canaux de communication informels, les enjeux d'image, le manque de temps, les craintes vis-à-vis des réactions des occupants ou encore le peu d'actions de sensibilisation mises en place.

Le choix de participer à CUBE s'imbrique dans plusieurs strates de décision

L'inscription à CUBE résulte de la rencontre entre ce processus de recrutement et une Direction qui a intérêt à agir dans le domaine énergétique (vis-à-vis de l'interne et/ou dans ses missions vers l'externe). Dans cette première édition, ce sont **les Directions immobilières, les services généraux ou des Directions opérationnelles dans le domaine de l'énergie-bâtiment** (pour les grands groupes) ou les dirigeants eux-mêmes (pour les petites entreprises) qui ont initié le concours. Plus spécifiquement, la démarche est portée par une ou des personnalités clefs, motrices dans la décision, ce qui va permettre le dépassement de certains freins, l'engagement d'alliés internes par la traduction du concours en éléments de langage liés à la stratégie de l'organisation et enfin le choix d'un correspondant qui mettra en place les actions du concours.

Les entités candidates relient le concours à leurs logiques d'action préexistantes, qui sont autant de motifs et d'arguments venant donner un sens à leur participation à CUBE et qui vont ensuite orienter le type d'actions réalisées pendant le concours. Logique de valorisation patrimoniale, respect des obligations réglementaires, logique d'image et logique financière vont s'agencer autour de problématiques clefs, telles que le bail vert, la certification, l'optimisation des espaces, etc.

L'inscription au concours CUBE vient proposer une dimension d'animation et des actions concrètes à des objectifs généraux et parfois difficiles à atteindre. De plus, les protagonistes de la décision de mettre CUBE en place dans leur organisation espèrent « jouer » sur des tableaux non strictement énergétiques : permettre un meilleur relationnel entre bailleurs et locataires ou entre Directions immobilières et entités occupantes, améliorer le bien-être au travail des salariés et la « cohésion sociale » dans l'entreprise, participer aux efforts budgétaires tout en gagnant une image de marque, etc.

En outre, CUBE se place comme **un outil d'accompagnement ou d'inflexion des trajectoires des organisations participantes**. Quand les organisations ont déjà réalisé des actions en matière de développement durable, CUBE est une « brique énergie » qui s'ajoute ; sinon, c'est un premier pas sur ce chemin, en constitution. En matière de gestion énergétique, CUBE peut se positionner comme un premier élément, modeste ; comme une brique de « sensibilisation » dans une trajectoire plus technique ; comme une manière d'agir tout en évitant ou en repoussant des travaux. En termes de gestion budgétaire, CUBE peut arriver à un moment où des efforts importants sont demandés à l'organisation, le concours permet alors de montrer des résultats sans lourds investissements. Enfin, de manière plus surprenante, CUBE entre également dans une trajectoire d'offres commerciales en lien avec l'énergie : test d'une future offre sur les « comportements », stimulation d'une demande de services d'animation, développement d'un marché des « démarches légères » de gestion énergétique.

CUBE s'insère donc dans une combinatoire de trajectoires et de logiques, faisant écho aux stratégies et problématiques spécifiques de chaque organisation. Son caractère souple et ses modalités simples favorisent cette insertion et une appropriation par des organisations très diverses. Mais si le concours est « léger » en termes budgétaires et en termes de dispositifs à mettre en place, il est **assez long et parfois difficile à décider en interne des organisations**. Il faut un ensemble de personnes, d'arguments et de collectifs « intéressés » pour que CUBE puisse réellement démarrer. Cette difficulté a pu être augmentée par le fait que ce soit la première édition : concours mal connu, classement jugé risqué, pas de témoignage ou de retour d'expérience disponible, etc. Mais ce frein de la nouveauté n'est pas à négliger pour les futures éditions, car pour de nombreux candidats, le concours sera une première participation.

*« Cube, on a tout de suite
trouvé ça sympa !
Après, on s'est dit que
c'était un moyen très concret
de mettre en œuvre l'annexe verte.
De répondre à la question :
'Comment on l'applique ?' »*

Un concours souple qui autorise différentes formes d'appropriation par les organisations

Une fois la participation décidée, chaque organisation déploie les éléments du dispositif CUBE en interne en les adaptant à son contexte. **Le concours fonctionne comme un révélateur des rôles vis-à-vis de l'énergie** puisqu'il faut désigner un correspondant par bâtiment candidat. Les métiers mobilisés sont plus particulièrement les gestionnaires immobiliers des Directions immobilières (qui ont un portefeuille de bâtiments, dont celui inscrit dans CUBE), les services généraux du bâtiment, les fonctions liées au développement durable, voire un *energy manager* interne pour les organisations plus spécialisées dans le domaine de l'énergie. L'engagement du correspondant dans le concours est favorisé par le volontariat et la cohérence avec des tâches connexes. Un encadrement des correspondants est prévu dans les organisations multi-candidats pour centraliser l'information sur le concours. Dans les grands parcs, un pilote interne entretient la mobilisation des correspondants. Chez un bailleur, des *energy managers* sont missionnés pour aider les locataires candidats.

Deux tiers des correspondants ayant répondu à l'enquête quantitative disent avoir choisi d'être correspondant.

Le concours passe par un suivi des consommations qui permet de calculer les scores. Il se base sur la remontée mensuelle des index de consommation par les correspondants qui se heurte à plusieurs contraintes, surtout quand la pratique est nouvelle. Le calcul du score donne lieu à un travail important des organisateurs pour envoyer un « tableau de bord » personnalisé à chaque candidat. L'interprétation des évolutions du score est limitée car les organisateurs n'ont généralement pas d'information sur les actions des candidats dont les plus experts n'hésitent pas à contester les résultats. Même si sa portée reste limitée, **le suivi des consommations du concours remplit de multiples fonctions** chez les correspondants : objectivation, évolution, renforcement, communication... Ils demeurent toutefois très inégaux à la fois sur le plan de la connaissance de leur consommation et de la capacité à en tirer parti pour agir.

Le concours en lui-même fournit un cadre d'action qui encourage les correspondants, à travers les dynamiques d'interactions qu'il génère avec les organisateurs qui relancent les correspondants (newsletters...), lors des réunions candidats où il y a de l'entraide, et en interne des parcs où une émulation de comparaison, voire de compétition, se développe. **Le concours est interprété de deux manières distinctes, selon les candidats.** Les uns le perçoivent comme une « compétition contre les autres », le classement est alors un puissant stimulant et l'obtention d'une récompense est vécue comme un enjeu fort pour l'organisation. Les autres le présentent comme un « défi contre soi-même », il s'agit alors davantage d'un exercice de réflexivité pour interroger ses routines et atteindre un seuil d'économies d'énergie.

A travers une présentation initiale de CUBE comme « concours d'écogestes », les organisateurs prescrivent une stratégie d'économies d'énergie aux correspondants. En pratique, ces derniers donnent la priorité aux actions d'optimisation technique, voire réalisent des travaux lourds pourtant interdits. Le message est pourtant bien assimilé (certains éprouvent même une certaine honte à avouer l'orientation « optimisation » des actions entreprises), mais leur choix apparaît rationnel compte tenu de la zone d'incertitude que représente pour eux la mobilisation des occupants. De plus, les règles du concours autorisent différentes interprétations sur la place des actions techniques. Au final, les organisations mettent en œuvre **différentes stratégies en fonction de leur situation de départ mais toujours hybrides entre optimisation et communication.** Soit le concours permet de démarrer des actions d'optimisation, soit de les compléter par de la communication, soit enfin de conforter les stratégies hybrides en valorisant les résultats obtenus.

L'optimisation énergétique : un levier majeur d'efficience qui demande un travail relationnel

A l'occasion du concours, les correspondants mettent en œuvre deux catégories de pratiques complémentaires dans les bâtiments candidats. La première relève de l'optimisation énergétique de sites dont l'exploitation reste bien souvent négligée. **La participation au concours favorise la reprise en main de l'exploitation par le correspondant** en activant des leviers relationnels qui mettent le prestataire dans une dynamique d'amélioration de la performance. Le concours justifie un temps supplémentaire passé à sa supervision ou l'appui externe d'un *energy manager* qui propose une approche spécifique. Dans les sites en location, l'autonomie du correspondant sur l'exploitation est restreinte : quand son poste se situe du côté du locataire, il ne contrôle pas les investissements, et quand son poste se situe du côté du propriétaire, sa marge de manœuvre se limite souvent aux parties communes. Quand les bâtiments sont occupés par plusieurs locataires, les coûts de transaction s'en trouvent augmentés d'autant.

Le concours est aussi le vecteur de l'émergence ou du renforcement d'une collaboration entre les acteurs présents sur le site autour de l'optimisation énergétique. **Le correspondant effectue un travail d'intéressement au concours auprès de différents services** : restaurant d'entreprise, gestionnaire informatique, personnels auxiliaires (ménage, sécurité, accueil...). Sans pouvoir hiérarchique, il négocie avec eux les conditions acceptables d'un changement vers des pratiques économes (ex : une tournée d'extinction). On observe également une évolution de la relation avec les occupants sur la gestion technique du site, le concours installant un interlocuteur visible, ce qui multiplie les occasions d'interactions directes. Cette communication plus fluide aide à résoudre des problèmes techniques à l'origine des plaintes et rend plus acceptable certaines mesures (ex. : les campagnes de retrait des convecteurs).

Les principales actions d'optimisation entreprises durant le concours, selon les correspondants ayant répondu à l'enquête quantitative, sont :

- Eteindre les lumières la nuit et/ou le WE : 89%
- Modifier les consignes de température (chauffage ou climatisation) : 63%
- Réduire la température la nuit et/ou le WE : 63%
- Vérifier les installations : 63%
- Installer des mousseurs sur les robinets : 63%

Ces changements relationnels supportent la mise en place **d'actions d'optimisation sur le poste chauffage-ventilation-climatisation, essentiellement via le réglage des installations**. La limitation de la consigne générale de chauffage et de climatisation dans des locaux peut entraîner des résistances quand elle n'est pas clairement assumée. L'adaptation de la température ou du débit de ventilation en fonction de l'occupation se révèle très efficace, par exemple en mettant en place des réduits ou en coupant le chauffage dans les locaux inoccupés. Affiner

le réglage du chauffage en ajustant la température au plus près des besoins des usagers est une opération complexe mais qui réduit durablement les plaintes. Son complément est de décentraliser la régulation en donnant la main aux usagers sur le réglage avec des thermostats, mais cela suscite des craintes chez les gestionnaires. Enfin, certains correspondants poussent l'optimisation thermique jusqu'à l'intégrer dans des réaménagements spatiaux des bureaux déjà prévus.

L'éclairage est aussi un poste sujet à des actions d'optimisation pendant le concours. D'abord, à travers la réduction des gaspillages en intervenant sur l'éclairage nocturne et sur l'éclairage diurne inutile, mais les tentatives des correspondants se heurtent à des difficultés de pilotage et à des contraintes réglementaires. Ensuite, en installant des détecteurs de présence dont les effets sont parfois inverses à ceux recherchés quand ils sont mal réglés : la lumière reste parfois allumée plus longtemps, ce qui envoie un signal paradoxal aux occupants... Cela nécessite une attention accrue aux conditions de leur installation en tenant compte des usages. Enfin, des opérations de « relamping » (remplacement généralisé des ampoules par des modèles plus efficaces) sont parfois menées, tandis que d'autres

candidats, ayant une approche plus localisée, rénovent l'éclairage par zone, ce qui permet de jouer sur plusieurs leviers à la fois et d'associer les occupants aux choix.

Des actions de communication multiples et indispensables à la cohérence de la démarche

La deuxième catégorie de pratiques mises en œuvre à l'occasion du concours sont des actions de communication envers les occupants. Mais la position des correspondants ne leur donne pas un accès immédiat aux occupants, ils cherchent alors à obtenir l'appui direct des managers du site plutôt que de passer par les canaux traditionnels : ressources humaines, Direction de la communication interne... Dans les grands sites, cet appui n'est pas suffisant, **certains correspondants mettent alors en place un réseau d'occupants relais** du concours dans chaque service. Ils se basent sur des réseaux internes préexistants ou recrutent des salariés sensibilisés aux enjeux énergétiques. Pour les correspondants, les sites sont plus ou moins faciles à mobiliser en fonction de leurs caractéristiques organisationnelles (ex : impact d'un climat social dégradé), de leur population (ex : les jeunes seraient plus réceptifs) et des formes d'occupation (ex : les sites recevant du public posent problème).



Crédit photo : G. Briseperrière

Les actions de communication des candidats passent d'abord par la diffusion de supports. Un kit de communication « prêt à l'emploi » est proposé par les organisateurs, les correspondants le complètent et font surtout preuve de créativité en élaborant leurs propres outils. Les affiches prévues sont déployées de manière ciblée dans les lieux de passage fréquents et les correspondants démultiplient les supports : kakemonos, écrans, fiches, mascottes... Des publications spécifiques sont réalisées pour entretenir le feuillet du concours : la messagerie électronique pour diffuser massivement des newsletters ou les gazettes papier quand elles existent. La boîte à idées ou le mur de post-it sont les supports d'une communication ascendante dont le succès est variable, mais qui permet au correspondant de « prendre la température ». Globalement, la diffusion de supports se révèle insuffisante, les médiations humaines sont indispensables pour créer une dynamique autour du concours.

Un premier niveau d'animation consiste à parler du concours lors des réunions du personnel, une intervention qui a beaucoup plus d'impact quand ce sont les correspondants eux-mêmes qui l'incarnent. Une partie d'entre eux va plus loin en organisant un événement de lancement dont l'enjeu est de rassembler largement en proposant un contenu attractif (détente, nourriture...), ce qui permet de créer du lien autour du concours. **La logique événementielle est parfois employée pour multiplier les occasions d'échanges** sous différentes formes : la conférence sur les enjeux attire un public restreint, tandis que le stand ludique rencontre plus de succès et acculture des occupants à la gestion énergétique du bâtiment. Plus rares sont les animations qui passent par un réseau d'occupants relais, le travail du correspondant consistant alors à les solliciter pour co-construire la communication et porter le concours dans leurs interactions quotidiennes avec leurs collègues.

Ces actions de communication dans le cadre du concours produisent un discours spécifique dont on peut analyser le contenu et les registres. **La participation au concours constitue un thème utile pour faire émerger le sujet des économies d'énergie** dans le discours interne ; les correspondants sont peu à l'aise avec la prescription des écogestes et préfèrent en appeler à l'initiative des occupants ; les scores sont retravaillés et leur diffusion s'accompagne toujours d'encouragements ; enfin le vécu du concours par les occupants se présente comme un thème émergent. Les organisateurs ont choisi de placer la communication du concours sous le signe de l'humour, un choix iconoclaste mais largement repris par

les correspondants. Toutefois, l'usage excessif de ce registre décrédibilise la démarche et il paraît plus efficace quand il est équilibré par un discours sur l'intérêt personnel et collectif à agir et les modalités pratiques de l'action.

Un impact modeste sur les occupants, mais un effet important sur la gestion énergétique

Selon les occupants des bâtiments candidats, CUBE a pu être considéré comme un événement ou une information parmi d'autres. Leur priorité va classiquement aux conditions de travail, au vivre ensemble, au confort, à la gestion des dysfonctionnements. Les collaborateurs interrogés dans l'enquête quantitative disent s'être peu impliqués dans le concours, à cause principalement du manque de communication interne à propos du dispositif et du manque de soutien de la hiérarchie. Les correspondants y ajoutent la charge de travail et la pression pour atteindre les objectifs.

Seuls certains salariés se sont mobilisés autour du concours, soit sollicités par le correspondant, soit par intérêt personnel. **Le concours a été mieux approprié quand les conseils étaient concrets, le mode ludique**, et quand l'organisation a été considérée légitime à porter ce type d'initiatives compte tenu d'actions antérieures. Dans certains bâtiments, le fait de prêter attention à la question énergétique a même pu devenir une nouvelle « norme sociale », soutenant une légitimité plus grande à en parler et à promouvoir le concours. Et quelques salariés ont également parlé d'un transfert de pratiques vers le domicile, CUBE ayant agi comme « piqûre de rappel ». Globalement, les occupants qui se sont investis dans le concours sont des personnes ayant des habitudes environnementales préexistantes, un sentiment de contrôle personnel élevé (sentir avoir les capacités pour agir), souhaitant contribuer au collectif et recherchant une cohérence entre pratiques personnelles et/ou professionnelles et valeurs.

Selon les réponses à l'enquête quantitative, les scores obtenus seraient dus principalement :

- à l'optimisation technique du bâtiment pour 32% des correspondants et 22% des collaborateurs
- à la sensibilisation des occupants pour 11% des correspondants et 4% des collaborateurs
- à la combinaison des deux pour 58% des

Si les scores finaux ont été valorisés en externe des organisations (effet d'image), ils n'ont pas toujours pu être exploités en interne. Un retour d'information ou une rétribution des occupants n'a pas toujours été possible, à cause des budgets ou d'un temps limité après l'année du concours. Et il a été rarement effectué de retour d'expérience sur ce qui s'est concrètement passé

dans les bâtiments inscrits au concours. De plus, les scores n'étaient pas toujours faciles à analyser pour les correspondants, qui ont supposé que les résultats provenaient principalement de l'optimisation technique (plus facilement quantifiable et appréhendable). **La contribution des « comportements » aux scores reste donc mystérieuse**, même si les correspondants font le bilan que la communication aux occupants est positive, et qu'elle doit accompagner les actions d'optimisation.

Les effets du concours se sont surtout fait sentir sur la relation à l'exploitant et à l'exploitation du bâtiment, et sur les relations entre bailleurs et locataires ou entre Directions immobilières et entités occupantes. Mise en réseau, discussions informelles sur les problèmes, meilleure connaissance mutuelle des métiers et des problématiques des autres acteurs, amélioration de l'image de l'occupant (passant de « râleur » à « impliqué ») : CUBE a permis non seulement à l'organisation de passer un cap sur la gestion énergétique, mais également aux acteurs impliqués de changer leur regard sur les autres acteurs concernés. Et le concours a également favorisé **un autre regard sur le suivi des consommations énergétiques**, en les traçant, les rendant lisibles et intelligibles, et donc pilotables.

Enfin, CUBE a été un moyen de mettre le marché de l'efficacité énergétique en éveil, non seulement pour les organisations partenaires de l'IFPEB, mais aussi pour les autres entreprises inscrites au concours, soit parce qu'elles y voient le moyen de tester des offres de service énergétique, soit parce qu'elles sont, après CUBE, en recherche d'accompagnement sur des « démarches légères ». **Les entreprises rencontrées, après le concours, ont par exemple formalisé des procédures, développé des formations,**

réfléchi à des services, voire engagé des achats d'équipements, de renouvellement de systèmes énergétiques, ou des travaux plus lourds. CUBE a également été le révélateur et le catalyseur d'une **nouvelle fonction dans l'organisation, un « référent énergie »**, qui n'est pas toujours pérenne après le concours. Se pose alors la question de l'internalisation ou de l'externalisation de cette compétence, à plus long terme.

Contacts

Cédric Borel, directeur,

Institut Français pour la Performance du Bâtiment (IFPEB), ifpeb@ifpeb.fr,

Isabelle Moussaoui, socio-anthropologue,

EDF R&D, isabelle.moussaoui@edf.fr,

Gaëtan Brisepierre, sociologue indépendant,

GBS, gbrisepierre@gmail.com,

Delphine Labbouz, psychosociologue indépendante,

d.labbouz.henry@gmail.com.

www.ifpeb.fr

www.cube2020.fr

