

Octobre
2019

L'ACCOMPAGNEMENT DES MÉNAGES DANS LA RENOVATION DE LEUR LOGEMENT

État des lieux et pistes pour l'action

RAPPORT

ADEME



Agence de l'Environnement
et de la Maîtrise de l'Énergie

En partenariat avec :



Gaëtan
Brisepierre
Sociologue



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Albane Gaspard et Anaïs Rocci (ADEME) qui ont piloté cette étude, ainsi que l'ensemble des structures rencontrées au cours de cette mission (Écoréno'v, Homly you, Île-de-France Énergies, MaRéno, PIH Lannion-Trégor Communauté, SPEE Picardie) Ces personnes nous ont ouvert leurs portes en toute confiance et nous ont permis un accès au terrain dans les meilleures conditions.

CITATION DE CE RAPPORT

Gaëtan Brisepierre, Stéphane Chevrier, Viviane Hamon, Bérénice Le Fur, Audrey Le Marec, L'accompagnement des ménages dans la rénovation de leur logement, ADEME, 2019. 30p.

Cet ouvrage est disponible en ligne www.ademe.fr/mediatheque

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Ce document est diffusé par l'ADEME

20, avenue du Grésillé

BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

Numéro de contrat : 17MAR000999

Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par : G. Brisepierre, S. Chevrier, V. Hamon, B. Le Fur, A. Le Marec

Coordination technique - ADEME : Albane Gaspard et Anaïs Rocci

Direction/Service : Économie et prospective

1. INTRODUCTION

La France s'est fixé des objectifs très ambitieux en matière de rénovation énergétique des logements. Le Plan de Rénovation Énergétique de l'Habitat a pour objectif annuel la rénovation de 500 000 logements. La loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) de juillet 2015 réaffirme cet objectif en précisant que la moitié des rénovations devra concerner des logements occupés par des ménages aux revenus modestes. Le gouvernement a par ailleurs l'ambition de supprimer les *passoires thermiques* dans les dix prochaines années. Mais les chiffres issus de l'enquête TREMI montrent que les objectifs qualitatifs et quantitatifs visés ne sont pour le moment pas atteints.

Il existe donc un décalage entre les ambitions des politiques publiques et la réalité quotidienne des ménages et des professionnels. La volonté de massifier la rénovation des logements se heurte à de nombreux freins. Ces freins ont fait l'objet d'une importante littérature et sont pour la plupart bien caractérisés. L'analyse de ces freins a conduit les politiques publiques de la rénovation à faire le constat d'un besoin d'accompagnement des particuliers dans leur parcours de rénovation¹. De nombreuses initiatives, qu'elles soient publiques ou privées, visent à répondre à ce besoin mais un premier tour d'horizon de ces initiatives montre qu'elles interprètent l'accompagnement de façon assez diverse². **La notion d'accompagnement apparaît ainsi très floue. Elle nécessite d'être clarifiée et mieux conceptualisée.** En d'autres termes : que signifie accompagner à l'heure où ce marché s'ouvre à de nouveaux acteurs issus du privé ? quels processus psychosociaux et sociaux sont à l'œuvre dans l'accompagnement des particuliers engagés dans une démarche de rénovation de leur logement ? à quelles conditions les dispositifs d'accompagnement peuvent-ils favoriser l'atteinte des objectifs énoncés ? peut-on encore véritablement parler d'accompagnement ?

A partir d'une analyse de dispositifs d'accompagnement existants, l'ambition de cette étude est de répondre à ces questions pour réduire le décalage évoqué plus haut et d'élaborer des recommandations à la fois stratégiques et opérationnelles en vue d'une massification de la rénovation énergétique. Dans cette perspective, nous avons mis en place un dispositif méthodologique comprenant trois étapes successives :

1. Une analyse de la littérature et une quinzaine d'entretiens réalisés auprès de professionnels de l'accompagnement situés en partie en dehors du champ de la rénovation énergétique, ont permis de questionner la notion d'accompagnement et de dégager dix enseignements transversaux. Ce pas de côté avait pour objectif de décentrer le regard pour permettre de prendre de la distance avec les définitions et les manières de problématiser l'accompagnement élaborées par les acteurs de la rénovation du logement.
2. Une étude de terrain, basée sur des techniques d'enquête issues de la sociologie et de l'ethnologie (entretiens et observation in situ de situations d'accompagnement), a permis d'étudier finement six dispositifs d'accompagnement³ proposés par des structures publiques et privées intervenant en maison individuelle ou en copropriété.. **L'analyse croisée des matériaux de terrain a permis de souligner l'existence de cinq tensions structurantes qui travaillent l'accompagnement et les acteurs de l'accompagnement.**
3. Les conclusions issues de ces investigations de terrain et les tensions structurantes mises au jour ont été présentées et discutées au cours d'un atelier participatif réunissant un panel d'acteurs de la rénovation.

¹ Roland Raymond, *L'accompagnement d'accueil dans un EIE. Retours d'une expérience de recherche expérimentale appuyée par la mise en œuvre et l'utilisation d'un tutoriel dédié à l'accompagnement d'accueil*. Rapport de recherche pour l'ADEME, 2017.

² ADEME, *Rénovation énergétique de l'habitat, 15 initiatives de territoires*, Collection ADEME Ils l'ont fait, n°8890, 2016.

³ ÉcoRéno'v (Grand Lyon), Homly You, Ile-de-France Énergies, Ma Réno, Picardie Pass rénovation, Point Info Habitat (Lannion-Trégor Communauté).

2. Accompagner, une notion à définir

L'analyse de la littérature et des entretiens réalisés auprès de professionnels de l'accompagnement situés pour partie hors du champ de la rénovation énergétique de l'habitat a permis de dégager dix grands enseignements et de mieux définir cette notion. Ces enseignements éclairent le questionnement sur la rénovation énergétique des logements et les modalités d'accompagnement associées.

2.1. Qualifier une situation comme problématique

Le premier enseignement est la nécessité de qualifier la situation. L'existence d'un *problème*, d'une situation de *mal-être* ou d'*inconfort*, ... est à l'origine de toute démarche d'accompagnement. Mais qui dispose de la capacité de qualifier la situation de « problématique » ? Comment le processus de qualification de la situation s'opère-t-il ? Dans le cas de prestations purement privées, c'est la plupart du temps le client qui définit son besoin, problème à résoudre ou objectif à atteindre et recherche un prestataire (coaching ou maîtrise d'œuvre). Mais le bénéficiaire n'est pas toujours celui qui déclenche l'intervention des accompagnants. Dès lors, la démarche d'accompagnement peut être subie, voire imposée, lorsque la situation heurte des tiers ou s'inscrit dans le périmètre de la loi, du droit, du domaine de compétence de professionnels à vocation sociale/sociétale, d'un dispositif public liée à la rénovation énergétique... L'accompagnement relève alors de l'injonction.

La démarche d'accompagnement peut avoir précisément pour objectif de permettre à la personne de trouver une certaine capacité d'agir, une certaine maîtrise de son histoire ou de son projet. Elle peut permettre de travailler l'image et l'estime de soi, le désir, démarche première qui permettra une mise en projet. Mais à l'inverse, un dispositif d'accompagnement peut potentiellement enfermer la personne accompagnée dans une identité ou un projet qui n'a de sens que par rapport au dispositif qui propose de l'accompagner. Il peut aussi contraindre l'accompagné à ouvrir des portes qu'il ne souhaitait volontairement pas ouvrir. Il peut être contraint et subi.

2.2. Permettre la révélation d'un projet

L'état de l'art révèle également le nécessaire travail de révélation de l'identité de l'accompagné, le plus souvent à travers la révélation d'un projet. Le premier travail de l'accompagnant consiste à révéler l'accompagné à lui-même. La démarche d'accompagnement a donc une dimension réflexive, à la fois pour l'accompagné et pour l'accompagnant, qui implique une démarche dialogique. Elle joue le rôle de miroir tendu qui permet à la personne accompagnée de se *révéler*, de se *découvrir*, de se reconnaître dans un profil ; mais aussi d'identifier ses besoins, ses attentes, ses envies, ses désirs propres et authentiques à travers un *travail sur soi*. Ce travail sur soi participe à la *construction de soi*, à la redéfinition de la *perception de soi*.

L'ambition affichée d'accompagner des rénovations très performantes nécessite souvent d'intervenir au moment de rénovations profondes qui viennent interroger, voire bousculer, le soi et le chez-soi. Relativement aisé lorsqu'on agit au moment d'une transaction (« s'approprier un nouveau chez-soi »), l'accompagnement est plus complexe lorsque le projet concerne un « chez-soi de longue date ».

Dès lors, **les démarches d'accompagnement s'apprécient autant par les résultats qu'elles produisent que par le processus qu'elles mettent en œuvre**. Ce travail doit permettre de faire surgir du sens (au double sens du terme : à la fois comme signification et comme direction) pour la personne accompagnée.

Les dispositifs et les démarches d'accompagnement destinés à favoriser la rénovation énergétique permettent-ils cette expression de soi à travers un projet qui touche profondément le chez-soi ? L'identité, les attentes, les besoins des accompagnés ne sont-ils pas au contraire implicitement imposés faute d'un temps suffisant de découverte et d'écoute ? À l'inverse, ce qui est qualifié de « résistance au changement » ne doit-il pas être analysé comme le refus d'une identité assignée et contrainte et d'un projet non désiré à propos de son chez-soi ?

2.3. Construire un collectif

Pour le sujet qui nous occupe, il faut retenir que la notion de « soi » se conjugue avec l'existence d'un collectif (le couple, la famille élargie, le conseil syndical, les copropriétaires) dont tous les membres participent au processus de décision. **L'enjeu n'est alors pas tant d'accompagner le changement individuel de la personne et sa capacité à décider que de permettre la prise de décision d'un collectif d'acteurs qui participent, à différents degrés et de différentes manières, au processus décisionnel.** Le travail sur soi doit se doubler d'un travail de construction du collectif et d'ajustement des acteurs de la maîtrise d'ouvrage (l'accompagnement pouvant être choisi pour les uns, subi pour les autres).

La prise de décision de l'accompagné peut s'accompagner d'une remise en question des valeurs du groupe d'appartenance ou d'une remise en question de l'appartenance même au groupe. Le travail en groupe permet d'atténuer cette pression normative de l'environnement ou du groupe social d'origine. Le groupe, engagé dans un même projet, dispose d'un espace de réassurance qui permet de donner du sens à la démarche.

2.4. Analyser un jeu d'acteurs et construire une stratégie

Aborder la dimension collective de la prise de décision peut être l'occasion de penser en termes de jeu d'acteurs et de stratégie. Chacun est alors qualifié au regard de son positionnement dans ce jeu d'acteurs. Est-il un *allié* ou un *opposant* au projet ? Fait-il partie des *hésitants* ou des *passifs* ? Est-il un *leader*, un *influenceur*... ?

Dans une démarche d'accompagnement dont la vocation est de permettre la prise de conscience individuelle, le conflit entre les différents protagonistes peut être perçu comme un échec ou comme une remise en question de la démarche. Cependant, regarder le conflit comme un phénomène inhérent au processus permet de libérer la parole, de révéler les enjeux, d'identifier le positionnement des parties-prenantes et les rapports de force... **L'accompagnant est celui qui dispose d'une bonne compréhension de ces jeux d'acteurs et de cette dynamique.** En bon stratège, il est en mesure de *prendre de la hauteur*. Il sait prévoir et *anticiper* les difficultés. Il connaît les *moments clés* du processus de décision. En bon tacticien, il sait s'ajuster au contexte et à la situation.

2.5. Définir des objectifs et un chemin

La définition de l'*objectif* du projet ou de la démarche d'accompagnement constitue en soi un enjeu. Par qui est défini l'*objectif*, le *résultat* attendu d'un dispositif ou d'une démarche d'accompagnement ? Sont-ils définis par l'accompagnant au terme d'une écoute active ? Sont-ils définis par l'accompagné au terme d'un travail sur soi ? Sont-ils au contraire définis de manière extérieure ?

Le chemin qui permet d'atteindre l'objectif est-il défini au cours de l'action, en situation, de manière itérative, pour s'ajuster à la singularité de la situation et de la personne accompagnée ? Sont-ils au contraire définis en amont de l'action ou de la situation, dans le cadre d'un plan ou d'un programme, décliné en *scénarios* relativement normalisés ou normatifs ? Une telle approche se veut planificatrice. Les marges d'interprétation sont alors plus réduites.

Dans le premier cas de figure, **l'enjeu n'est plus de définir des parcours relativement standardisés dans lesquels les accompagnés devront se glisser mais de poser un cadre et des principes pour contenir et borner l'action.** Dès lors, il appartient à chacun d'inventer le chemin sur la base de ces éléments de cadrage. L'emprunt de *chemins de traverse* n'est plus perçu comme une forme de déviance ou de résistance, mais comme un processus d'ajustement légitime à la singularité de la situation ou de la personne. Comme étant l'une des modalités d'appropriation de la démarche.

2.6. Définir le cadre de la relation et les « règles du jeu »

L'état de l'art met en avant la proximité physique possiblement induite par la relation d'accompagnement. Cette proximité participe à la construction de la confiance et au travail introspectif évoqués précédemment. La parole occupe alors une place importante. Elle permet de verbaliser et de faire émerger (*écho de soi*, *effet miroir*) les enjeux de la démarche d'accompagnement. Cette relation de face-à-face pose également la question du lieu de l'échange.

Qu'elle soit réalisée en face-à-face ou à distance, qu'elle soit choisie ou subie, **la démarche d'accompagnement doit reposer sur des règles du jeu clairement établies. Il s'agit d'aider la personne accompagnée à comprendre le processus, à s'y projeter et à l'y faire adhérer.** Pour qu'un accompagnement soit efficace, la forte implication de l'accompagné dans les différentes étapes qui jalonnent l'action est indispensable. L'accompagné doit participer, « travailler », co-construire son projet (lors des moments d'interaction avec l'accompagnant mais également entre les séances) et non consommer (accepter ou refuser) les propositions qui lui seraient faites. Il en va de l'adéquation entre le projet et les besoins et attentes, parfois inconscients du demandeur, comme de la bonne compréhension et appropriation du projet qui favoriseront sa bonne mise en œuvre.

2.7. Qualifier les publics en amont de la rencontre

Le travail de révélation et de définition de soi évoqué précédemment est relativement long et suppose un accompagnement au plus près de la personne qui semble peu compatible avec les exigences de massification de la rénovation énergétique de l'habitat. Les acteurs de la rénovation énergétique peuvent ainsi être pris dans une tension : d'une part, se montrer exemplaires dans l'action d'accompagnement vers la performance énergétique ; d'autre part, participer à l'effort de massification de la rénovation énergétique, ce qui suppose d'optimiser l'action, en particulier par la maîtrise du temps passé.

Pour dépasser cette injonction paradoxale, différents dispositifs d'accompagnement construisent, en amont de la rencontre avec le conseiller ou l'accompagnant, des profils qui doivent permettre à l'accompagné, par effet miroir, de se reconnaître dans l'un de ces portraits. Ce travail de segmentation permet de construire des supports de communication adaptés à la diversité des profils. Il permet également d'élaborer des algorithmes qui mettront en relation un profil et une offre ou une solution. La qualification des publics ne repose plus sur les seules compétences du conseiller qui reçoit l'accompagné. Cet investissement permet de standardiser, pour une part, les protocoles de qualification des publics et de décharger les conseillers de ce travail qui suppose des compétences spécifiques.

2.8. Jouer le rôle d'intermédiaire entre offre et demande

Les algorithmes évoqués précédemment accompagnent le développement des « plateformes numériques multifaces » dont le consommateur est aujourd'hui familier (BlaBlaCar, Airbnb...). Ces plateformes mettent en relation une offre et une demande segmentées. Le développement de plateformes suppose donc, parallèlement à l'exercice de segmentation des publics, une parfaite connaissance de l'offre sur un territoire. La plateforme joue ainsi un rôle d'*intermédiaire* qui permet d'orienter et de mettre en contact deux types d'acteurs, les particuliers et les professionnels du bâtiment. Ces nouveaux intermédiaires participent également à la structuration des écosystèmes et à l'émergence de nouveaux marchés locaux.

Dans cette perspective, **écouter la personne accompagnée ne suffit plus. Il faut également écouter le territoire et ses acteurs pour identifier les enjeux, les difficultés, les contraintes et les ressources disponibles.** Un *diagnostic* est donc nécessaire par un travail initié largement en amont de la relation entre accompagnant et accompagné. Pour les plateformes de travaux, l'identification et le référencement d'entreprises constitue un enjeu d'autant plus fort que l'offre ne permet pas toujours de répondre aux demandes.

Dans le domaine de l'accompagnement, nous voyons se développer ce type de plateforme dont le rôle premier n'est pas tant d'accompagner que de découvrir et de *rendre lisibles* les ressources d'un territoire pour proposer à des publics ciblés des prestations de service ajustées à leur profil. Dans ce cadre, l'accompagnant n'est plus un interlocuteur unique mais devient une boussole dont le rôle peut être d'orienter dans un univers « multi accompagnants ».

2.9. Choisir le bon lexique

L'offre de services peut être proposée par des acteurs publics et/ou privés participant à un même écosystème territorial au sein duquel les particuliers vont piocher certaines ressources, au gré de leurs besoins et de leur connaissance des acteurs et dispositifs. Si les offres privées empruntent naturellement le vocabulaire du registre commercial (client, relation client, parcours client, services client...), elles recourent également bien volontiers à la terminologie de l'accompagnement, vecteur de

différenciation positive. Cette capacité « d'accompagnement », mise en avant, repose essentiellement sur des offres qui ont cherché à diminuer le « coût de transaction » de la rénovation pour le maître d'ouvrage non professionnel (propriétaire individuel ou copropriétaire) par l'association ou l'intégration de services complémentaires (diagnostic architectural ou patrimonial global, ingénierie financière et économiste de la construction pour un bureau d'études avant tout thermique, étude thermique et services administratifs pour la mobilisation des aides...).

Inversement, concernant les dispositifs publics visant la rénovation énergétique, le terme « accompagnement », relevant originellement de la sphère du sanitaire et social, est-il réellement le bon terme ? **Peut-on parler d'« accompagnement » lorsque le but à atteindre est défini par la puissance publique ? Ne s'agit-il pas plutôt de vendre la rénovation énergétique performante et ne serait-il pas plus clair et plus efficace de l'affirmer comme tel ?** Lorsque privé comme public s'affichent comme accompagnants, quelles conséquences sur la perception de l'accompagnement par les accompagnés ?

2.10. Mettre fin à l'histoire

Si l'identification d'une situation problématique ouvre le premier chapitre d'une histoire, cette démarche d'accompagnement doit avoir une fin. La décision de réaliser des travaux de rénovation énergétique constitue-t-elle la fin du parcours ? La décision n'est-elle qu'une étape du parcours ? La fin de l'histoire se signe-t-elle à chaque épisode ou ne s'écrit-elle qu'au moment où la performance est accomplie ? Cela questionne la distinction classique entre accompagnement à la décision et accompagnement à la réalisation des travaux jusqu'à leur réception, voire au-delà.

Elle interroge également la manière dont un processus d'accompagnement peut s'exercer sur le long terme, en particulier dans le cas de la rénovation par étapes, vers laquelle les dispositifs semblent aujourd'hui accepter de se diriger, quand la rénovation globale n'est pas possible ou souhaitée par l'accompagné.

3. Un accompagnement sous haute tension

La notion d'accompagnement est par définition plurielle. Par ailleurs, la démarche d'accompagnement engage une multitude d'acteurs aux statuts et aux objectifs parfois différents dans le cadre d'un même dispositif. Cette pluralité de définitions et cette diversité des acteurs sont par nature source de tensions. Les enquêtes de terrain réalisées auprès de six dispositifs d'accompagnement ont permis d'identifier cinq tensions transversales qui traversent l'univers de l'accompagnement à la rénovation des logements privés. Si nous présentons ces tensions successivement pour des raisons de clarté, il faut bien garder à l'esprit qu'en réalité elles font système. L'enjeu est de parvenir à réduire ou à dépasser ces tensions et de trouver une forme d'équilibre du système.

3.1. Personnalisation vs Standardisation

Les accompagnants à la rénovation des logements doivent trouver un difficile équilibre entre standardisation et personnalisation. On a, face à face, un univers accompagnant à la recherche de standardisation, d'efficacité et de rentabilité dans une perspective de massification, et un univers accompagné qui souhaite une plus grande personnalisation du service. Cette tension a été largement conceptualisée par la recherche en marketing des services qui voit la standardisation comme un facteur possible de qualité, par la maîtrise de toutes les dimensions du service qu'elle apporte : quels que soient le client, l'acteur rendant le service, le moment de délivrance de la prestation et le lieu de mise à disposition du service, l'expérience-client devrait toujours être de même nature⁴. Or, dans une démarche d'accompagnement, la qualité de la relation prime pour construire la confiance et faire progresser le projet. Cette relation semble difficile à formaliser tant les situations sont variées. Les accompagnants sont donc tenus de s'ajuster à la singularité des situations au risque de déroger à l'exigence de standardisation énoncée plus tôt.

On oppose volontiers personnalisation et standardisation, souplesse et normalisation, sur-mesure et prêt-à-porter, modèle artisanal et modèle industriel. Mais faut-il vraiment opposer ces termes ? Ne faut-il pas standardiser un certain nombre de procédures et de processus en amont de la rencontre accompagné-accompagnant pour permettre une personnalisation de l'échange au cours de la relation interpersonnelle ? **Cette tension interroge non seulement les outils opérationnels de l'accompagnement mais également la réflexion stratégique sur les cibles visées.**

3.2. Chez soi vs Objet technique normalisé

En matière de logement, deux visions s'opposent :

- **Pour le particulier, le logement est d'abord un chez-soi ou un habitat dans lequel il s'investit en personne.** De nombreux travaux de sociologie et de psychologie ont montré l'importance du chez-soi dans la construction du soi⁵. Le chez-soi est le lieu de construction d'une identité et d'une histoire ; ainsi, au moment de l'acquisition d'un bien à rénover, les travaux ont en partie pour fonction d'effacer la trace des propriétaires précédents pour y mettre la sienne propre. Le chez soi est également dépositaire de la mémoire et de fragments d'histoires. Bref, le logement n'est pas simplement un objet technique, il est chargé de valeurs affectives. Les notions de confort, de bien-être, d'esthétique, de distinction sociale... sont aussi sinon plus importantes que la notion de performance énergétique. Engager des travaux de rénovation, c'est donc potentiellement toucher à cette mémoire et à ces affects. C'est questionner des usages et des modes de vie parfois ancrés de longue date.
- **Pour le professionnel du bâtiment ou de la rénovation, pour l'ingénieur, pour le technicien, le logement est un objet technique composé d'éléments et de caractéristiques normés dont on peut mesurer la performance.** À la différence du particulier, le professionnel, plus distancié et généralement peu engagé affectivement dans le projet, dispose d'une vision d'ensemble du logement en tant qu'objet. Il en connaît la structure, les principes architecturaux, le système constructif, les potentiels d'amélioration thermique...

⁴ Ce paradigme se trouve à son paroxysme avec les enseignes de restauration rapide ou l'hôtellerie de chaîne.

⁵ Voir par exemple les travaux de Monique Eleb, Perla Serfaty-Garzon. En lien avec l'énergie, voir les travaux d'Elizabeth Shove.

Bien mieux que la langue française, l'anglais qui distingue « home » et « house » traduit très bien cette dichotomie. Ainsi, lorsque le particulier et le professionnel se rencontrent, ce sont deux mondes qui tentent de dialoguer. Mais ils n'ont généralement pas les mêmes objectifs, les mêmes attentes, le même niveau d'engagement affectif, les mêmes contraintes, les mêmes compétences, le même langage, les mêmes visions et les mêmes représentations du logement. Ces différences sont par nature source de malentendus et de tensions pouvant parfois conduire sinon à l'abandon du projet du moins à l'abandon de l'accompagnement.

Pour le particulier, le périmètre et les contours de son projet de rénovation ne sont pas toujours réellement clairement définis. Le projet se construit de manière itérative, il se cristallise dans l'échange au gré des rencontres et des informations collectées. Le professionnel tend de son côté à réduire le logement à un objet technique normé sur lequel il peut avoir prise et agir ; il tend à insérer cet objet et le projet de rénovation dans un programme de travaux, un bilan énergétique et environnemental, une enveloppe budgétaire et un planning de travail. Ce décalage dans la manière de percevoir le projet est également source de tensions. **Cette tension conduit à s'interroger sur la manière dont la question énergétique doit être posée lors de la relation d'accompagnement à la rénovation.**

3.3. Imaginaire du face-à-face vs Écosystème

Parler d'accompagnement peut susciter l'imaginaire spontané du face-à-face incarné entre un accompagnant et un accompagné. S'il y a souvent incarnation et personnalisation d'un côté comme de l'autre, en réalité chaque partie n'est que le référent d'un collectif qui peut être assimilé à la face immergée de l'iceberg. **Ce sont donc des mondes qui se rencontrent au cours de l'accompagnement et non simplement des individus :**

- **Le monde domestique** (auquel appartient l'accompagné le plus souvent représentant d'un ménage, d'une famille) pour lequel l'accompagnement doit permettre de réaliser un projet de rénovation et/ou de bénéficier de subventions publiques.
- **Le monde institutionnel** (chargé de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques) pour lequel l'accompagnement doit favoriser l'accès aux droits et promouvoir les politiques publiques de la rénovation de l'habitat auprès des particuliers qui relèvent de leurs compétences dans une perspective sociétale et environnementale volontaire ou réglementaire.
- **Le monde des professionnels du bâtiment et des entreprises** (chargés de la mise en œuvre des travaux) pour qui l'accompagnement peut, ou pas, favoriser la mise en contact avec des particuliers dont le projet est bien qualifié.

À l'issue de l'analyse, il semble important de considérer que l'accompagnant doit être un intermédiaire ou un médiateur au sens plein du terme : il se situe à l'intersection de ces trois mondes, chacun hybride et divers, qu'il est chargé de faire dialoguer et de faire travailler ensemble. Il joue un rôle de traducteur et fait circuler le projet entre ces mondes qui n'ont pas les mêmes objectifs, les mêmes attentes, les mêmes cultures techniques, les mêmes contraintes ni les mêmes enjeux... Cette diversité est par nature source de tensions. **Cette tension permet d'aborder la question de l'accompagnement à la rénovation sous un angle systémique.**

3.4. Prendre son temps vs Gérer son temps

Dans la notion d'accompagnement, il y a une idée de cheminement. Le notion de temps est centrale dans une démarche d'accompagnement. Accompagner, c'est aussi structurer le temps. Or, **accompagné et accompagnant n'entretiennent pas le même rapport au temps :**

- **L'accompagné souhaite prendre son temps.** Il est en demande d'informations et de conseils. Il questionne ses choix et n'hésite pas à faire machine arrière. Il ne séquence pas le temps en étapes et ne définit pas toujours une échéance pour arrêter un choix. Le temps apparaît souple et flottant, entre des moments de mise en mouvement et d'accélération et des moments de recul et de réflexion.
- **L'accompagnant doit au contraire optimiser son temps sur chacun des projets pour lesquels il s'investit.** Il a le souci de cadrer ses interventions et de planifier et séquencer son temps. Cette recherche de maîtrise du temps conduit à cadrer et à normaliser l'offre d'accompagnement.

Cette tension influence très fortement le modèle économique possible de l'accompagnement à la rénovation de l'habitat.

3.5. Écouter vs Persuader

Notre étude nous conduit à questionner l'utilisation même du mot « accompagnement » dans le contexte de la rénovation de l'habitat et au vu des objectifs ambitieux de performance énergétique poursuivis. En réalité, la promesse d'écoute et d'accompagnement faite au particulier ne cherche-t-elle pas à cacher une autre réalité ? L'accompagnement a-t-il vraiment pour objectif de révéler les attentes et de définir le projet du particulier ? N'a-t-il pas plutôt pour objectif de négocier avec celui-ci un niveau (élevé) de performance énergétique ? Dans le secteur public, il existe ainsi un décalage entre la promesse faite au particulier (« l'accompagner ») et la réalité effective de la démarche d'accompagnement qui, sous couvert de neutralité, cherche en réalité à promouvoir sinon à vendre la rénovation énergétique performante du logement.

Dire qu'il n'y a pas de demande exprimée pour la performance énergétique ne veut pas dire qu'il n'y a pas une demande latente⁶ à laquelle des arguments peuvent être adressés : on parle alors de marketing de stimulation, ce qui nécessite une réelle attitude proactive. **Utiliser le mot accompagnement, n'est-ce pas une manière d'euphémiser ce qui devrait plutôt relever d'une vraie stratégie marketing ? Ce mot n'occulte-t-il pas la nécessité de susciter l'envie et de vendre, osons le mot, la performance énergétique ?**

⁶ En marketing, la notion de demande se définit comme la rencontre entre un « vouloir d'achat » (l'expression d'un désir pour le produit ou le service) et un « pouvoir d'achat » (l'expression d'un consentement à payer le prix de ce produit ou service). On parle de demande latente quand l'intérêt des consommateurs pour le service (« vouloir d'achat ») n'est pas éveillé.

4. Orientations stratégiques

La définition de la notion d'accompagnement et la mise au jour de tensions structurantes ont permis d'identifier des enjeux fondamentaux et de dégager des orientations stratégiques et opérationnelles pour dépasser ces tensions.

4.1. Dépasser une vision binaire

Les objectifs de massification de la rénovation des logements privés, et le rôle que peut jouer l'accompagnement pour ce faire, imposent de dépasser une vision binaire qui tend à opposer d'une part massification et personnalisation et, d'autre part, public et privé.

Massification vs Personnalisation. La massification est généralement perçue comme une démarche de standardisation et d'industrialisation des processus d'accompagnement à la rénovation des logements qui s'opposerait par nature à la personnalisation du service. L'approche quantitative d'une démarche standardisée s'opposerait ainsi à l'approche qualitative d'une démarche personnalisée. Nous pensons au contraire que la massification de la rénovation des logements passe par **plus de standardisation des dispositifs d'accompagnement à l'échelon national** mais aussi **plus de personnalisation de la relation accompagnant-accompagné à l'échelon local**. Il ne s'agit pas d'opposer ces approches mais au contraire de les articuler aux échelons territoriaux les plus pertinents.

Public vs Privé. On oppose volontiers sphère publique guidée par la recherche de l'intérêt général ou du bien commun et sphère privée guidée par la recherche du profit. Il convient de ne pas confondre la visée politique de l'action (objectifs, horizon, principes fondamentaux) et les outils, les techniques, les moyens... mis en œuvre pour atteindre les objectifs. S'il appartient à la puissance publique de définir cette visée et les grands principes de l'action pour donner du sens, rien n'interdit d'utiliser les outils du monde de l'entreprise pour conduire l'action dès lors qu'ils sont jugés plus performants pour atteindre les objectifs visés sans renier les grands principes énoncés.

La massification de la rénovation des logements passe par l'affirmation des objectifs et des principes qui guident l'action, mais aussi par l'utilisation des outils, des techniques, sinon des concepts... issus du marketing pour accompagner et promouvoir la rénovation (énergétique) des logements.

Il s'ensuit que l'utilisation de ces outils performants doit se répandre dans le service public de l'accompagnement à la rénovation. Accepter d'utiliser cette boîte à outils marketing suppose d'accepter le vocabulaire qui appartient au monde de l'entreprise et du commerce (cible, prospect, client, segmentation, ciblage marché, action commerciale...). Il est important de ne pas minimiser ce point et de faire en la matière œuvre de pédagogie. En effet, ce vocabulaire peut venir heurter la sensibilité des acteurs du service public pour qui ce lexique (parfois truffé de jargon et de termes anglais) renvoie au monde marchand dont ils cherchent à se distinguer. Inversement, on doit également considérer que les acteurs privés qui maîtrisent déjà ces outils peuvent avoir leur place sur le marché de l'accompagnement, pour autant qu'ils respectent et acceptent les valeurs, les objectifs et les principes affirmés par la puissance publique.

4.2. Clarifier le rôle et le champ d'action des différentes échelles territoriales

Les évolutions stratégiques des politiques publiques en matière d'accompagnement à la rénovation énergétique des logements nécessitent une clarification du rôle et du champ d'action des différentes échelles territoriales ainsi que quelques changements de paradigmes concernant le financement de l'accompagnement ainsi que son positionnement sur la question énergétique.

En matière d'accompagnement, la répartition des rôles stratégiques entre l'échelle nationale, régionale et locale est aujourd'hui très fortement déséquilibrée, faisant porter le poids de celui-ci essentiellement sur le niveau local ce qui est probablement dû à la volonté d'expérimenter à l'origine de la création des PTRE. Il semble important de remédier aujourd'hui à ce déséquilibre dans une perspective de **meilleure efficacité et efficience globale** du service public de l'énergie.

4.2.1. L'échelon national

Le niveau national doit jouer un double rôle :

- Porter un message fort et affirmer des objectifs cohérents,
- Proposer des ressources et des moyens techniques partagés dont le développement prend tout son sens à une échelle nationale.

1. Porter un message fort et affirmer des objectifs cohérents

Pour mobiliser et asseoir la légitimité des acteurs de la rénovation du logement à agir, **il est important de porter un message politique fort en direction du grand public qui définisse le sens de l'action et recommande explicitement le recours à l'accompagnement**⁷. La rénovation énergétique performante des logements, à l'image de la lutte contre le cancer ou de la sécurité routière, pourrait devenir une « **grande cause nationale** » portée au sommet de l'État. La campagne de communication FAIRE, à ce jour trop ponctuelle et trop peu visible dans le « bruit médiatique » ambiant, ne semble pas pleinement répondre à cet objectif.

Mais au-delà de la seule communication, les actes associés de la politique publique — et en particulier ceux relatifs aux aides financières — doivent également être mis en cohérence du fait qu'ils constituent en eux-mêmes des signaux majeurs pour les ménages. Il n'est donc pas inutile de rappeler ici les recommandations récurrentes sur ces questions : pérennité, lisibilité et simplicité des aides, harmonisation des critères d'éligibilité, accent sur les bouquets de travaux promouvant une trajectoire BBC, recherche de cohérence des aides nationales entre elles (ANAH – non ANAH) et avec les aides locales.

Il n'est pas inutile non plus de souligner qu'une nouvelle fois, notre enquête montre que la complexité et l'opacité des aides dévoient une bonne partie du temps d'accompagnement vers l'aide au montage des dossiers financiers et l'instruction des aides.

2. Proposer des ressources et des moyens techniques partagés

Les acteurs de l'accompagnement souffrent globalement d'un déficit d'outils opérationnels d'ordre marketing et commercial, pour conduire leur action. Soulignons notamment l'importance du travail de qualification, de segmentation et d'aiguillage des publics selon leur profil. Ce travail suppose des investissements lourds en amont de la relation qui relèvent, de notre point de vue, de l'échelon national (nous développerons ce point dans la partie suivante : « mise en œuvre opérationnelle »).

4.2.2. L'échelon régional

L'échelle régionale est sans doute pertinente pour assurer un rôle de courroie de transmission et un rôle d'adaptation de la politique publique sur les territoires. À cet égard, nous ne parlerons pas de « guichet unique », ce qui suppose que l'on se place du point de vue de la demande, mais plutôt de **direction stratégique unique** ce qui induit que l'on se place du point de vue de l'offre d'accompagnement : organisation territoriale, mutualisation et coopération, échanges de pratiques...

Un certain nombre de solutions, de techniques, de méthodes, de compétences, de ressources peuvent être centralisées et mutualisées à cette échelle territoriale. Ainsi, l'exemple de la Région Bretagne démontre l'intérêt de partager un outil commun d'*évaluation énergétique*. Au-delà de sa fonction technique, le logiciel Dialogie et le rapport d'évaluation participent à la structuration d'une communauté d'acteurs professionnels.

Outre la Bretagne, un bon nombre de Régions aujourd'hui sont engagées sur cette voie selon des modalités très diverses et constituent autant d'exemples qui mériteraient d'être **analysés au prisme de l'effet sur l'accompagnement des ménages**. Citons, entre autres :

- la région Alsace et le positionnement actuel d'OKTAVE pour l'accompagnement lourd à la rénovation des logements dans une trajectoire BBC en incluant les postes non énergétiques et en allant vers des responsabilités de maîtrise d'œuvre ;
- la région Normandie et son positionnement fort sur l'activation des acteurs privés de l'offre d'accompagnement (« Auditeurs », « Rénovateurs » ...).

⁷ Les retours de terrain montrent en effet que c'est très souvent à l'issue des travaux que les particuliers réalisent (enfin !) qu'un accompagnement aurait pu leur être utile.

Le rôle minimal de la Région serait de proposer et d'institutionnaliser un espace de mutualisation au profit des acteurs publics de l'accompagnement à l'image, entre autres exemples, du CeDRe en région Auvergne Rhône-Alpes (centre des ressources régional pour les PTRE).

Focus terrain

Des outils pour construire une culture commune à l'échelle régionale

Le Point Info Habitat (PIH) porté par le service Habitat de Lannion-Trégor Communauté (LTC) est le guichet unique de l'habitat, la porte d'entrée dans le dispositif d'accompagnement, pour les habitants de la communauté d'agglomération, qu'ils relèvent du parcours ANAH ou non. Les particuliers du ressort de l'action de l'ANAH sont orientés et accompagnés par deux opérateurs habitat alors que les ménages aux ressources supérieures sont suivis en régie par les conseillers du PIH. Le PIH propose deux types d'accompagnement. Un accompagnement simple (trois heures – gratuit – sans visite). Un accompagnement complet proposé par le PIH est destiné aux ménages non éligibles aux aides de l'ANAH (douze heures – 300 € TTC – avec visite).

Les conseillers du Point info Habitat de Lannion-Trégor Communauté et les opérateurs ANAH de ce territoire utilisent le logiciel DialogIE pour réaliser l'évaluation énergétique des logements et conseiller les particuliers qui souhaitent engager des travaux de rénovation énergétique. En Bretagne une centaine d'auditeurs (conseillers, chargés d'opération, diagnostiqueurs) utilisent également ce logiciel développé par la société Izuba pour le compte de l'ADEME. Ces utilisateurs suivent une formation, proposée par la direction régionale de l'ADEME et animée par un conseiller info-énergie, à l'utilisation du logiciel et de l'outil régional d'édition du rapport d'évaluation destiné aux particuliers. Chaque stagiaire signe une charte d'utilisation à l'issue de la formation. Cette charte définit notamment les modalités d'utilisation de l'outil et de réalisation de l'évaluation énergétique.

La direction régionale de l'ADEME a également mis en place un réseau régional des utilisateurs du logiciel DialogIE dont l'animation a été confiée à un conseiller membre d'une ALEC. Elle a par ailleurs mobilisé quatre plateformes territoriales de la rénovation de l'habitat pour étudier, dans le cadre d'une expérimentation, les conditions de déploiement de ces outils (logiciel et rapport d'évaluation énergétique). Le travail de ces plateformes devrait notamment permettre d'éditer une nouvelle version du rapport d'évaluation énergétique.

La formation à l'outil met en lumière des différences de cultures professionnelles entre des utilisateurs appartenant à des structures aux missions et aux statuts différents. Mais le partage d'un même outil, le respect de mêmes consignes d'utilisation, la possibilité de rencontres entre utilisateurs, participent, par-delà ces différences, à la construction d'une culture commune et à l'intégration d'acteurs différents et dispersés dans un écosystème régional. Des différences d'utilisation subsistent mais cet exemple nous montre combien il est important de développer des outils partagés, de mutualiser des expériences et d'animer un réseau pour faire exister un tel écosystème. La région est la bonne échelle territoriale pour constituer et animer cet écosystème.

4.2.3. L'échelon local

L'échelon local est l'échelon de l'ajustement des outils et des ressources mis à disposition par le national ou le régional et de la personnalisation de la relation. C'est la raison pour laquelle, il est important de le décharger de tâches qui ne relèvent pas de ce niveau pour lui permettre de mieux s'investir dans ce qui constitue réellement sa valeur ajoutée : la relation de proximité et l'accompagnement.

Il est également le lieu privilégié du contact avec les ménages mais aussi avec le tissu local des acteurs de l'offre ainsi que de l'expérimentation et du retour d'expérience.

À cet égard, la participation des acteurs publics de l'accompagnement local, et de leurs éventuels opérateurs, aux réflexions régionales et nationales, dans une logique bottom-up, devrait être explicitement prise en compte dans leur plan de charge et dans leur financement. Leur participation active à la dissémination des « bonnes pratiques » de l'accompagnement devrait également être valorisée⁸.

4.3. Prendre en compte et contourner l'absence de consentement à payer la prestation d'accompagnement

À l'issue de cette mission, il apparaît nécessaire de changer de paradigme. En effet, la quasi absence de consentement à payer la prestation d'accompagnement — à son coût réel, voire pas du tout — vient remettre en cause l'idée d'un modèle économique possible pour le service public de l'accompagnement à la rénovation qui était, par exemple, à la base de l'AMI PTRE porté par l'ADEME ; celui-ci supposait en effet que les PTRE trouvent la voie de leur autonomie financière à l'issue d'une période d'amorçage de trois ans en comptant, au moins pour partie, sur une contribution financière des ménages. À l'inverse, on peut également souligner que l'intervention gratuite du service public sur le marché de l'accompagnement est susceptible de limiter l'émergence possible d'un accompagnement privé.

Dans ce contexte, on peut dire que la politique publique fait face à une double contrainte comme en témoignent les deux solutions contradictoires, liquidant en quelque sorte la notion de consentement à payer :

- pratiquer l'**accompagnement en coût caché** (« inclure le coût de l'accompagnement dans le coût global de la prestation ») ; cette première solution n'est éventuellement réaliste que s'il y a une prestation de maîtrise d'œuvre et/ou d'intervention sur le chantier (« marger sur les travaux et/ou se rémunérer en apport d'affaires »). C'est le modèle économique dominant des acteurs privés pour lesquels les phases d'accompagnement avant travaux relèvent du *risque commercial* ;
- décider que l'accompagnement, particulièrement en maison individuelle, « n'est pas rentable » et qu'il doit donc être **pris en charge par « la subvention »**.

Cette deuxième voie pourrait être envisagée dans le cadre des politiques publiques d'aides à la rénovation, en réorientant tout ou partie des aides aux travaux, qui ont souvent un « effet d'aubaine » en allant vers des travaux qui de toute façon auraient été réalisés, vers le financement de cette part du processus de rénovation qui ne provoque pas un consentement à payer, c'est-à-dire l'accompagnement. En termes de comptabilité publique, il faut sans doute revoir le fléchage de ces fonds pour qu'ils soient pris en compte comme budget d'investissement et non comme budget de fonctionnement. En termes symboliques, la prise en charge sous la forme d'une « subvention de remboursement » peut néanmoins permettre de faire reconnaître l'accompagnement à sa vraie valeur, comme c'est déjà le cas dans certains territoires pour les audits énergétiques.

⁸ Voir par exemple les modalités de dissémination de quelques expérimentations engagées dans le cadre d'Expérénos.

Focus terrain

**Ile-de-France Energies et Ecoréno'v
Deux modèles pour répondre à l'absence de consentement à payer**

La comparaison de deux dispositifs d'accompagnement des copropriétés illustre bien la variété des modèles possibles pour faire face à la difficulté de vendre l'accompagnement à son juste prix.

Ile-de-France Energies (IDFE) est une société d'économie mixte dont les collectivités locales d'Île-de-France sont les principales actionnaires (la Région est actionnaire majoritaire). Elle propose aux copropriétés franciliennes une offre globale d'accompagnement des rénovations énergétiques et se présente comme la seule société de tiers-financement. IDFE a pris le parti d'intégrer le coût de l'accompagnement dans la prestation de maîtrise d'œuvre de conception. Ce coût est intégré en « coût caché ». Le temps d'accompagnement consacré à chaque copropriété est, dans les faits, supérieur au nombre de jours effectivement chiffrés dans les devis. IDFE peut se permettre, du fait de son statut, d'opter pour la non facturation des jours d'accompagnement supplémentaires. Le modèle d'IDFE permet de vendre une prestation globale de conception qui intègre l'accompagnement. Les coûts de la prestation sont plus élevés que ceux de la concurrence, car ils intègrent les prestations d'accompagnement habituellement non prises en charge par la maîtrise d'œuvre (conduite de projet et ingénierie financière).

ERAR est le programme d'accompagnement renforcé proposé par la plateforme territoriale de la rénovation énergétique de l'agglomération du Grand Lyon : ÉcoRéno'v. ERAR est un marché public « d'accompagnement renforcé » lancé par la Métropole du Grand Lyon qui a permis de missionner quatre groupements privés en vue d'accompagner des copropriétés en phase de maîtrise d'œuvre. ERAR fait partie d'un dispositif en deux temps, comprenant un accompagnement « de base » assuré par l'ALEC du Grand Lyon et un « accompagnement renforcé » (destiné à certaines copropriétés sélectionnées) assuré par l'un des quatre groupements subventionnés par la Métropole. L'accompagnement est gratuit pour les copropriétés car entièrement pris en charge par des subventions publiques. L'accompagnement vient compléter les manques des acteurs existants et tout particulièrement des équipes de maîtrise d'œuvre (notamment pour l'ingénierie financière et la gestion de projet). Pour Écoréno'v, l'enjeu n'est pas de vendre ses prestations mais de sélectionner les copropriétés qui pourront bénéficier d'un accompagnement renforcé, le nombre d'accompagnements finançables par la collectivité étant limité.

Les orientations retenues par ces deux dispositifs conduisent à la production de services d'accompagnement très différents. Ainsi, l'accompagnement en phase travaux, très attendu par les copropriétaires, ne peut véritablement être assuré par un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO), lequel doit se prémunir de toute requalification en maîtrise d'œuvre, alors qu'il est totalement assuré par l'équipe de maîtrise d'œuvre (MOE). Autre différence, dans le cas d'IDFE comme l'accompagnement est intégré à la MOE, il y a solidarité entre accompagnement et MOE. En cas de controverse, cette absence d'indépendance de l'accompagnant n'est pas sans poser problèmes.

En termes opérationnels, deux solutions peuvent être envisagées pour cet « accompagnement subventionné » : le faire porter par le secteur public ou le déléguer au secteur privé (ce qui est déjà le cas majoritairement mis en œuvre pour l'ANAH).

Si toutefois l'objectif de « vente de la prestation d'accompagnement » devait être poursuivi, cela nécessite que trois conditions complémentaires soient réunies :

- **savoir démontrer la « valeur » de cette prestation**, ce qui suppose de dépasser la seule notion de conseil ou d'assistance à la constitution des dossiers (avec des variations selon que l'on est dans le cadre de la maison individuelle ou dans celui de la copropriété) ; par exemple :
 - en apportant des « services plus » : étude architecturale, tiers-financement... ;
 - en intégrant l'accompagnement en phase chantier à la prestation, puisque c'est l'étape qui préoccupe le plus les ménages ;

- en apportant des garanties valant engagement de responsabilité : résultats thermiques, contrat CREM (conception, réalisation, entretien, maintenance), surtout en copropriété.
- **ne pas « brader » l'accompagnement**, ce qui suppose d'en estimer le coût à sa valeur réelle (compétences mobilisées x estimation réaliste du temps d'accompagnement⁹) ;
- et s'il faut « vendre la prestation d'accompagnement », dans tous les cas, il faut armer les acteurs du service public pour le faire **ce qui nécessite de les doter de compétences véritablement commerciales**.

4.4. Sortir du prisme « tout-énergie »

Notre étude confirme la littérature existante concernant¹⁰ la limite d'un accompagnement à la rénovation qui reste centré sur la question de la performance énergétique. Répondre aux attentes des particuliers et des copropriétés suppose de s'intéresser au projet global dont les questions énergétiques ne sont le plus souvent qu'une dimension parmi bien d'autres. Les exigences de la performance énergétique peuvent prendre leur place une fois le cadre global bien posé et l'existence des aides financières permet de rendre cette proposition séduisante : « faire plus et mieux avec le même budget ou en préservant son pouvoir d'achat ».

Dans le cadre de l'accompagnement, pouvoir se détacher des objectifs techniques et réglementaires de la performance serait un préalable nécessaire à l'écoute en permettant de mieux accepter la position du particulier, ses contraintes et donc de s'adapter. Cela présenterait un intérêt pour les accompagnants eux-mêmes souvent déçus par les choix opérés par les particuliers et limiterait leurs frustrations, source de découragement professionnel.

Cette approche suppose de pouvoir faire advenir un « écosystème accompagnant » qui ne repose pas uniquement sur des compétences en matière de thermique du bâtiment (et de compréhension du maquis des aides) et puisse inclure des compétences qui relèvent à la fois de la phase conception mais aussi de la maîtrise d'œuvre ou l'équivalent, en phase chantier.

⁹ Dans le cadre d'une expérimentation conduite par l'agglomération de Chambéry en collaboration avec l'ASDER, consistant à calibrer le coût véritable d'un accompagnement à la rénovation en maison individuelle répondant à l'ensemble des besoins et demandes des ménages y compris au-delà de la seule performance énergétique, celui-ci a été calculé à 4000 euros. À l'issue de cette expérimentation, l'accompagnement fourni est qualifié de « coaching » et inclut des prestations liées à la phase chantier.

¹⁰ Voir les conclusions du groupe de travail de Plan Bâtiment Durable « Nouvelles dynamiques de rénovation des logements » ainsi que ceux de la concertation nationale conduite en 2018.

*Focus terrain***Le paradoxe du tiers-financement****L'exemple du SPEE Picardie**

Le Picardie Pass Rénovation mis en œuvre par la régie régionale du Service Public de l'Efficacité Énergétique de Picardie (SPEE Picardie) est l'un des rares dispositifs proposant une offre de tiers-financement direct. Le SPEE Picardie propose depuis quatre ans cet accompagnement expérimental. Pour bénéficier de cette offre de tiers-financement, les propriétaires doivent réaliser un programme de travaux permettant un gain énergétique de 40% minimum. Cette offre se décline en différentes formules : une étude de faisabilité technique et financière (gratuite), une offre d'accompagnement (1860 €) comprenant une aide au choix des entreprises, le suivi du chantier et le suivi des consommations d'énergie après travaux pendant cinq ans et une offre d'accompagnement comprenant une solution de tiers-financement direct (1860 €). Dans ce cas Picardie Pass Rénovation signe les contrats avec les entreprises, assure le suivi du chantier et suit les consommations des ménages après travaux pendant cinq ans.

Le SPEE Picardie est soumis implicitement à une « obligation de résultats » lorsqu'une solution de tiers-financement est proposée au ménage. Les résultats en matière d'économies d'énergie après travaux de rénovation doivent être au rendez-vous sans quoi le modèle économique de la régie et l'équilibre financier du ménage pourraient être menacés. Cette « obligation » constitue une très forte contrainte et explique pour partie le mode de fonctionnement et d'organisation de la régie.

Mais cette volonté de maîtrise, indispensable pour minimiser le risque financier, tend à valoriser une lecture technico-financière du logement. La recherche d'un point d'équilibre technico-financier optimal en fonction du profil du ménage (score) tend à limiter le nombre possible de scénarios de rénovation et à centrer la rénovation sur la recherche d'efficacité énergétique. Si cette recherche est légitime, elle se heurte parfois à la vision de l'habitant pour qui le logement n'est pas simplement un objet technique.

5. Mise en œuvre opérationnelle

En termes opérationnels, il apparaît nécessaire de développer un véritable plan marketing de mise en œuvre de l'accompagnement déployé selon cinq axes principaux :

- un primo-accueil téléphonique renforcé pour qualifier les ménages en recherche d'informations,
- une segmentation du marché de la rénovation,
- une activité de prospection, pour aller au-devant des particuliers ; cette activité peut être guidée par des décisions de ciblage,
- une stratégie de construction d'offres adaptées aux segments visés pour sortir de l'approche actuelle, caractérisée par la notion de « parcours d'accompagnement » souvent synonyme d'offre indifférenciée,
- une politique de suivi des projets, l'enjeu étant de permettre à l'accompagnement de s'adapter au temps long de la prise de décision et de la mise en œuvre de travaux de rénovation (voire à leur suivi ex-post dans une perspective d'évaluation et de retour d'expérience).

5.1. Renforcer le numéro national sur les qualifications et le primo-conseil

Pour gérer le premier contact avec le public, les acteurs du service public ont mis en place un « primo-accueil » aussi appelé « primo-conseil » ou « service socle ». Comparativement au process observé chez les acteurs du secteur privé, les choix du service public tendent à :

- limiter très fortement le champ du primo-accueil téléphonique centralisé : les opérateurs du numéro national orientent vers le PRIS adéquat en fonction d'une localisation géographique et d'un niveau de revenus ;
- reporter la suite du primo-accueil, de la qualification et du ciblage des demandes, en vue d'un accompagnement plus poussé, sur une très grande diversité de relais locaux très atomisés, sans les doter des outils commerciaux standardisés nécessaires, chaque PRIS puis chaque PTRE, devant plus ou moins construire eux-mêmes leur propre process.

Ce faisant, le service public :

- ne bénéficie pas des très fortes économies d'échelle qui seraient permises par l'industrialisation du process grâce à une concentration des moyens techniques et humains ;
- ne capitalise pas sur la force de frappe, le retour d'expérience et l'effet d'équipe permis par une plateforme téléphonique centralisée, formée et professionnalisée pour améliorer le processus d'accompagnement en continu ;
- n'a pas la capacité de proposer le bon service, à la bonne personne, au bon moment faute d'un processus d'aiguillage efficace d'une part et d'un suivi commercial (CRM¹¹) d'autre part ;
 - voit une part importante du capital de « temps humain qualifié » déployé au niveau local, être captée par des tâches de qualification où la personnalisation n'apporte que peu ou pas de réelle valeur ajoutée. Notre recommandation est donc de modifier très fortement le processus de primo-accueil et de qualification en le centralisant à l'échelle nationale tout en assurant la liaison avec le local pour les particuliers repérés comme désirant un accompagnement de proximité.

En la matière, le développement extrêmement rapide des offres privées qui fonctionnent selon ce principe (articulation digital/téléphonique pour la qualification, outils partagés de suivi de la relation client) constitue une référence.

¹¹ CRM (Consumer Relationship Management) : outil de gestion de la relation client.

Focus terrain

Renforcer le numéro national sur la qualification des ménages et le primo-conseil

Ma Réno est une plateforme territoriale de rénovation énergétique (PTRE) de l'habitat privé créée dans le cadre de l'AMI de l'ADEME. Elle est portée par Nord Isère Durable. Dès sa création en 2016, Ma Réno s'est attachée à rechercher un modèle économique qui puisse devenir autonome à l'issue des trois années de démarrage. Son modèle économique repose aujourd'hui en partie sur trois sources de revenus : un accompagnement payant pour le particulier, un référencement payant pour les entreprises affiliées et la mobilisation des Certificats d'Economies d'Energie (CEE). Ma Réno illustre un modèle assez courant en Auvergne Rhône-Alpes dans lequel la PTRE ne gère pas elle-même l'accompagnement des particuliers mais le délègue à un opérateur (Ageden) choisi dans le cadre d'un marché public.

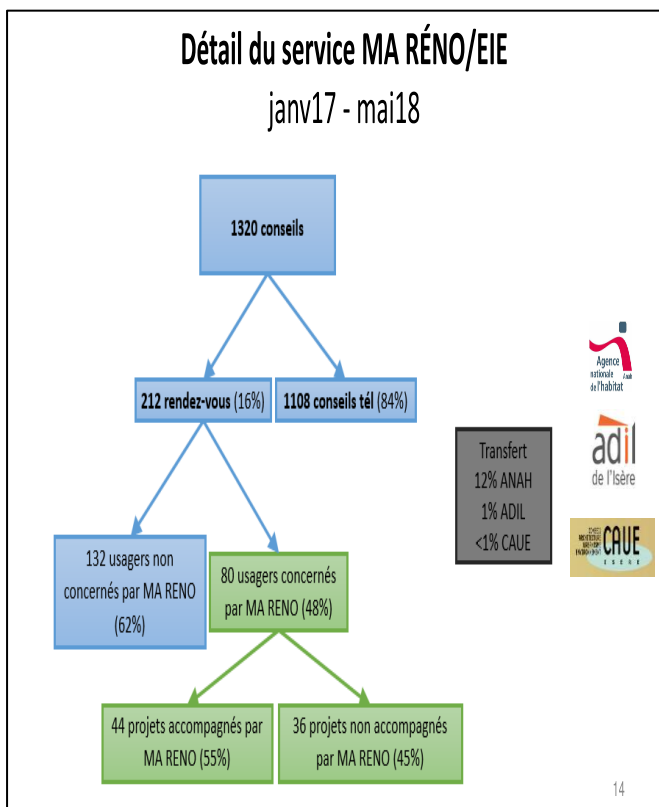
L'Ageden, association iséroise en charge du service EIE de l'Isère (hors Métro de Grenoble et Trièves), est l'opérateur accompagnement de huit PTRE, dont Ma Réno qui a été enquêtée spécifiquement dans le cadre de cette étude. En tant qu'EIE, l'Ageden doit faire face à un flux d'appels très important — 8000 contacts en 2018 — ce qui ne manque pas de lui poser un problème de plan de charge et de maintien de la qualité d'accueil.

D'une durée moyenne de quinze minutes, ces contacts téléphoniques sont, pour 60 % d'entre eux, strictement centrés sur les aides financières et, par ailleurs, une partie non négligeable des ménages sont réorientés vers les opérateurs Anah. Ces appels pourraient faire l'objet d'un **accueil de premier niveau standardisé de masse, répondant au flux le plus important des questions habituelles.**

À titre de comparaison, le service de primo-conseil de la plateforme téléphonique d'Homly You compte une vingtaine de personnes contre six pour la plateforme téléphonique qui gère le n° national du réseau FAIRE avec une moyenne de 600 appels/jour, soit 100 appels/jour/conseiller.

De son côté, la plateforme Homly You, adossé à une fiche de pré-renseignement digitale et à un outil de gestion de la relation client, permet de prendre en charge **60 appels/jour/conseiller** téléphonique spécialisé quand le plan de charge des conseillers qualifiés de l'Ageden est de **15 à 20 contacts/jour** en complément des tâches d'accompagnement pour lesquelles leur niveau de qualification serait mieux utilisé.

Pour ce qui est plus précisément du cas du dispositif Ma Réno, sur lequel nous avons centré notre regard, le graphique ci-dessous apporte des chiffres parlants sur les enjeux de la massification de la prise en charge initiale qui permettrait de dégager du temps de travail d'accompagnement qualifié pour une meilleure transformation des prospects identifiés.



5.2. Segmenter le marché de la rénovation

La mise en place d'une stratégie marketing suppose de segmenter le marché pour être en mesure de proposer un argumentaire et une offre d'accompagnement adaptés à chaque segment ou à chaque profil de particuliers ou de copropriétés.

Cela demande d'élaborer au préalable des outils pour définir des segments et des profils. Les principaux critères de segmentation utilisés aujourd'hui sont essentiellement basés sur des indicateurs technico-économiques (revenus, type de logement...) et ne prennent pas en compte les variables psychologiques et sociologiques (motivations et sensibilité des particuliers, étape du cycle de vie, mode de gouvernance en copropriété, etc.) qui permettraient de mieux comprendre et de mieux adresser les messages, les argumentaires, les offres de service...

Cette voie en cours d'exploration aujourd'hui¹², doit être poursuivie et approfondie. Des travaux de segmentation du marché de la rénovation, essentiellement pour la maison individuelle — disons plutôt pour les décisions individuelles de travaux — existent déjà et les résultats de nombreuses recherches pourtant disponibles sont peu ou pas exploités. En revanche, la segmentation du marché de la copropriété est à ce jour beaucoup moins explorée.

Par ailleurs, bien que cet aspect des choses ne rentre pas dans le spectre de la présente mission, nous faisons l'hypothèse que les données de « big data » issues du volet digital de la campagne Faire pourraient également être exploitées à l'échelle nationale, dans ce même but de construction d'une segmentation pertinente du marché, et portées par ailleurs à connaissance de la chaîne d'acteurs publics de la rénovation qui ne perçoivent que la face émergée de cette campagne et n'en apprécie peut-être qu'une partie.

Notre recommandation est donc d'approfondir la recherche sur le sujet, en démarrant par un état de l'art des connaissances déjà acquises, afin de disposer d'une segmentation robuste permettant à la fois d'affiner les stratégies nationales mais aussi de guider la mise en place des actions opérationnelles au niveau local¹³.

Pour le logement individuel, cet état de l'art peut s'appuyer sur la littérature existante (opus citée). Pour la copropriété, les quelques initiatives métropolitaines de référence (Paris – Ile de France, Lyon, Grenoble, Rennes...) qui ont déjà un fort acquis d'expérience pourraient partager celle-ci pour un premier état des lieux des variables de segmentation opérantes.

Focus sur les autres dispositifs d'accompagnement
Segmenter les publics et créer un événement pour accompagner la décision
L'exemple du sevrage tabagique

Les acteurs de la santé ont mis en place depuis plusieurs années des dispositifs d'accompagnement à destination des fumeurs pour les amener à prendre la décision d'arrêter de fumer. Ces actions ont montré la nécessité de segmenter les publics pour mieux ajuster les messages et les actions à la diversité des cibles visées mais aussi de définir une véritable stratégie d'animation déclinée dans un programme d'action pour créer une dynamique collective.

Le site www.tabac-info-service.fr est créé en 2005 à l'occasion de la Journée mondiale sans tabac. Un programme d'accompagnement personnalisé (coaching) est proposé aux internautes. En 2009, le programme de coaching évolue dans le sens d'une plus grande personnalisation. Quatorze profils sont créés afin de prendre en compte l'âge, les modes de consommation, le niveau de dépendance ainsi que le degré de motivation des personnes inscrites. L'objectif de cette segmentation est d'améliorer

¹² L'étude en cours conduite par l'ADEME pour un traitement plus fin (analyse multivariée) de l'enquête TREMI constitue un pas dans cette direction.

¹³ Sur cette question, l'existence de spécificités locales (ex. marché foncier tendu ou détendu) ne constituerait qu'une manière de nuancer une segmentation suffisamment robuste construite à l'échelle nationale. Voir en particulier les résultats produits par le projet européen REFURB : <http://www.go-refurb.eu/reports/>

l'adéquation entre messages envoyés et situation des fumeurs, de délivrer des conseils plus pointus et de répondre aux questions spécifiques des femmes enceintes, des plus de 50 ans, des adolescents, des jeunes femmes, des fumeurs très dépendants, etc.

En 2012, l'Institut National de Prévention et d'Éducation pour la Santé choisit d'axer sa communication sur la motivation et les multiples raisons qui peuvent amener un fumeur à prendre la décision d'arrêter de fumer (pour sa santé, pour le goût, pour l'haleine, pour ses enfants, etc.). La nouvelle campagne de communication entend, sur un ton empathique, inviter chaque fumeur à trouver « SA bonne raison d'arrêter ». Pour donner aux fumeurs, de manière crédible et positive, l'envie d'écraser leur dernière cigarette, un spot télévisé met en scène de multiples raisons d'arrêter qu'elles soient affectives (la relation aux autres, l'exemple que l'on veut donner), pragmatiques (les économies) ou raisonnées (les bénéfices santé). Par son traitement simple et ancré dans le quotidien des fumeurs, le spot permet à chacun de s'identifier et de se retrouver dans une ou plusieurs des raisons évoquées : pour son conjoint, son entourage, parce qu'on est enceinte, pour augmenter ses chances d'avoir un enfant, pour sa peau, pour son haleine, pour retrouver le goût des aliments, parce que l'on est las d'être dépendant, parce que l'on veut consacrer son argent à autre chose... En réponse à l'ensemble de ces motivations, le spot rappelle qu'une solution existe : Tabac Info Service, que ce soit par l'appel au 3989 ou via le site tabac-info-service.fr

En 2016, Le Ministère de la santé et Santé Publique France proposent aux fumeurs un nouveau dispositif d'accompagnement au sevrage : #MoisSansTabac. Le dispositif s'inspire d'une initiative anglaise : stoptober qui a lieu chaque année en octobre. Le mois d'octobre étant dédié en France à la lutte contre le cancer du sein (octobre rose), le mois de novembre est retenu pour cette campagne de sensibilisation. Le dispositif propose aux fumeurs de faire partie d'une aventure collective (« *En novembre on arrête ensemble* »). En octobre, le fumeur se prépare au défi d'arrêter de fumer durant un mois. Il définit sur un site internet dédié son niveau de dépendance et sa stratégie, il prévient son entourage pour recevoir son soutien, il jette briquets et cendriers qui pourraient lui rappeler le tabac. Des spots télévisés sont diffusés, des kits d'aide à l'arrêt lui sont donnés, une application lui est proposée pour suivre un programme complet de coaching...

#MoisSansTabac s'inscrit dans une démarche d'événementialisation pour créer une dynamique collective visible dans l'espace public et sur les réseaux sociaux pour soutenir et accompagner les fumeurs. Des kits (calendrier, dépliant, simulateur, jeu, visuel fond d'écran) permettent de les équiper, des conseils permettent de soutenir leur motivation, des événements permettent de les inscrire dans une démarche collective valorisante. L'accompagnement passe par la mise en place d'actions de marketing social et la définition d'une véritable stratégie déclinée dans un programme d'action.

5.3. Prospecter pour aller au-devant des clients

À ce jour, le fort déficit de prospection permettant d'aller au-devant des clients potentiels de l'accompagnement reste la situation la plus courante. **Dans l'ensemble, le service public est dans une posture de réponse à la demande et s'adresse en grande partie à un public déjà relativement convaincu.** Ce sont donc le plus souvent des ménages ayant déjà en tête la volonté de faire des travaux ainsi qu'une préoccupation énergétique et ayant entamé une démarche de recherche active d'informations au cours de laquelle ils « rencontrent » le service public de l'énergie.

Notons toutefois que certaines PTRE ont mis en place des stratégies de communication pour capter l'attention et sensibiliser les particuliers aux enjeux de la rénovation énergétique. Il nous semble nécessaire de capitaliser ces expériences et ces savoir-faire pour d'aller plus loin et bâtir une **véritable stratégie de prospection** adaptée aux enjeux de chaque territoire.

En termes opérationnels, au moins trois pistes méritent d'être poursuivies :

- **Aller au-devant de particuliers qui ne sont pas dans les radars des Espace Info-Énergie ou des PTRE** en cherchant par exemple à capter les particuliers qui sont en phase d'acquisition d'un bien immobilier. Cette cible a été identifiée comme étant particulièrement favorable à d'éventuels travaux de rénovation énergétique performante à l'occasion d'une rénovation plus globale. Le

développement actuel d'expériences à ce sujet constitue une avancée majeure qui commence à constituer un corpus de retour d'expérience de valeur.

- **Arriver beaucoup plus tôt dans le parcours des particuliers sensibles aux enjeux énergétiques liés à la rénovation de leur logement.** Ces derniers se tournent parfois trop tardivement vers le service public, lorsque le projet est déjà bien engagé et certaines décisions déjà prises sur lesquelles il est parfois difficile de revenir.
- **Créer des « îlots » de mobilisation et de dynamique collectives par exemple par des opérations groupées sur des zones au bâti homogène** (zones pavillonnaires, centres-bourgs, quartiers ouvriers...). Là aussi, des expérimentations sont en cours qui méritent d'être observées de près à la fois pour les limites qu'elles révèlent mais aussi pour les pistes qu'elles défrichent. On peut par exemple citer le programme 1.2.3 BBC mis en place par la plateforme écoTravo sur des lotissements dans deux communes de la Métropole de Rennes.

Cette stratégie de prospection doit également s'appuyer sur des **décisions de ciblage** en concentrant l'action sur les segments de clientèle qui, localement, apparaissent comme les plus susceptibles d'entreprendre des travaux et d'y inclure la dimension énergétique. Cela peut nécessiter d'écarter provisoirement des particuliers ou des copropriétés qui ne sont pas suffisamment prêts à « passer à l'action ». En d'autres termes, il ne faut pas chercher à promouvoir ou à vendre à tout prix une solution de rénovation énergétique (et des prestations d'accompagnement) si le particulier ou la copropriété ne sont pas suffisamment matures.

5.4. Créer des offres et des argumentations différenciées

Le quatrième axe opérationnel consiste à construire des offres différenciées, adaptées à chaque cible retenue, en jouant sur l'ensemble des variables de l'action. Il s'agit de combiner toutes les dimensions qui caractérisent une offre de service complète :

- le ou les services apportés : service de base ou service socle, services « plus », services optionnels... ;
- modalités humaines et matérielles de production du service : relation de service prise en charge par le secteur public ou par un opérateur privé ; outils, documents, équipements permettant et accompagnant la production du service... ;
- modalités de délivrance du service : virtuel, téléphonique, en permanence, à domicile... ;
- modalités de personnalisation du service : accompagnement dans le face-à-face vs accompagnement collectif.

Chacune de ces dimensions et leurs déclinaisons possibles constituent un **jeu de « briques de service »** à partir desquelles peuvent se construire des offres diversifiées et adaptées aux différentes cibles visées, en fonction de la connaissance de leurs caractéristiques permise par une segmentation fine. Cela permet de mieux :

- présenter le contenu, les contours et les limites des offres proposées ;
- justifier le coût de la prestation si certaines briques doivent faire l'objet d'un paiement ;
- cadrer l'investissement des accompagnants ;
- maîtriser le temps et les moyens impartis à chacune des « briques » qui composent l'offre.

Une approche de ce type conduit sans doute également à **s'inscrire dans un « écosystème accompagnant », associant potentiellement une diversité d'acteurs publics engagés sur les questions d'amélioration de l'habitat¹⁴ et d'acteurs privés pouvant venir en renfort.**

Il est dès lors important de renforcer l'interconnaissance des acteurs de cet écosystème à l'échelle locale. Cela passe par le développement de la transversalité dans les collectivités territoriales. La mise en place d'événements partenariaux permettrait en outre aux intéressés de mieux connaître :

- Les acteurs de l'écosystème local et d'échanger sur un mode relativement informel.

¹⁴ ADIL, CAUE, services habitat... : voir à ce propos les apports du Rapport Piron&Faucheux : http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_sppeh_final.pdf

- Les dispositifs d'accompagnement qui sont parfois peu lisibles pour les professionnels évoluant en périphérie de l'écosystème.

5.5. Priorité à la mise en place d'outils de suivi de la relation client

Cette étude a permis de pointer un déficit d'outils numériques et de supports d'informations standardisés (aides financières, paniers moyens de travaux, conditions de faisabilité...) pour produire le service ou, quand ils existent, un déficit d'utilisation.

À ce stade cependant, si une priorité essentielle doit être pointée, c'est celle de la nécessité pour les acteurs locaux de l'accompagnement de se doter d'outils de Gestion de la Relation Client (on parle d'outil de GRC ; ou de CRM, pour Consumer Relationship Management).

Ils doivent être distingués des outils de reporting et de suivi d'activité qui sont aujourd'hui mis en place (suivi EIE ; suivi PTRE) qui ont pour objectif principal de contrôler l'activité et d'apporter des macro-données pour l'évaluation de la politique publique. Ces outils sont en effet aujourd'hui assez peu opérants en termes de gestion de la relation client. Ils relèvent d'une approche « transactionnelle » qui comptabilise des contacts discrets entre les ménages et le service public et non d'une approche « relationnelle » qui prend acte d'un processus d'accompagnement à inscrire dans le temps long.

La gestion de la relation client, et les outils GRC sur lesquels elle peut s'appuyer, doit permettre :

- la qualification et la caractérisation des clients ;
- le suivi de leur processus de décision sur le temps long voire très long ;
- la programmation de relances ;
- l'apport des informations utiles au bon moment de manière à ne pas noyer les ménages dans un flot d'informations plus ou moins utiles selon le stade présent de leur décision ;
- l'évaluation de la satisfaction et des résultats post-accompagnement/post travaux ;
- la réactivation éventuelle de la relation à intervalles réguliers, dans le cadre d'une trajectoire BBC par exemple.

Notre recommandation sera de laisser la possibilité aux acteurs locaux de s'équiper à leur convenance d'un tel outil, car de nombreux logiciels de GRC existent « sur l'étagère » et permettent les adaptations à une activité spécifique sans qu'un développement coûteux soit nécessaire ¹⁵. Une mutualisation à l'échelle régionale demeure néanmoins possible. Par ailleurs, pour ce qui est de la copropriété, il semble que les fonctionnalités de l'outil Coach Copro, qui fait déjà l'objet d'une large mutualisation, aillent déjà dans ce sens.

Pour l'échelon national, l'enjeu serait plutôt de s'adapter à l'existence de tels outils opérationnels sur le terrain pour faciliter les interfaces permettant de recueillir les informations de type macro nécessaires à l'évaluation des politiques publiques sans imposer des saisies multiples stériles.

Le vrai enjeu réside dans le fait que cet outil GRC mais aussi les autres actions opérationnelles décrites précédemment, n'ont de sens qu'à condition qu'interviennent des modifications des postures professionnelles non seulement des accompagnants mais également des organisations dans lesquelles ils exercent leur mission.

¹⁵ Voir par exemple l'expérience de l'ALEC 42.

Focus terrain

Digitalisation et logiciel de gestion de la relation client : des outils numériques paradoxalement au service de la personnalisation optimale de la relation

Homly You, marque de service du Groupe Saint-Gobain, propose une gamme de services sur mesure aux particuliers pour faciliter la concrétisation de travaux de rénovation. L'étendue des services est vaste, de la simple mise en relation avec des artisans ou des architectes qualifiés à un accompagnement complet par un Expert Projet Habitat (EPH). Plusieurs services à la carte sont proposés : études et démarches administratives, conseils travaux, réalisation de cotes et métrés, aides aux travaux, concours architectes & décorateurs. La stratégie d'Homly You est très centrée sur la relation de service avec les entreprises (outils et services pour faciliter leur quotidien et développer leur activité).

Pour Homly You, la digitalisation intervient essentiellement en amont du processus avec un site internet dense en charge d'apporter un très grand nombre d'informations et de recueillir les demandes initiales des particuliers par le biais d'un formulaire synthétique. Le relai, rapidement pris par une interaction téléphonique humaine, reste très industrialisé grâce aux outils de cadrage, de facilitation et de stockage d'informations mis en place tout en laissant la place à la nécessaire personnalisation permettant de qualifier le mieux possible un besoin et une demande par essence non standardisés.

La part standardisée du process joue un rôle d'aiguillage et de ciblage qui vise à permettre d'enclencher la part la plus personnalisée de l'accompagnement à bon escient, avec le bon interlocuteur et au bon moment, c'est-à-dire au moment où le projet est perçu comme suffisamment mûr pour déboucher sur « le passage à l'action ».

Cette part standardisée et centralisée a aussi un rôle essentiel dans la construction du modèle économique du service puisqu'elle procure les fortes économies d'échelle si cruciales mais également si difficiles à atteindre dans le domaine des activités de service ; ainsi, Homly You peut concentrer la part incarnée de l'accompagnement aux moments-clés où une véritable valeur ajoutée est apportée par la relation de face-à-face.

Au cœur du système commercial d'Homly You, on trouve **l'outil informatique de suivi de la relation client** accompagné de l'ensemble des autres outils qui sont **interfacés automatiquement** avec lui. Outre sa fonction commerciale générale, y compris dans sa capacité à conserver l'historique de la relation avec le client, à identifier les personnes ayant assuré les contacts successifs, à permettre de savoir à tout moment où en est le client, à pouvoir le relancer, à mesurer sa satisfaction, à évaluer les résultats, à procurer du feedback, il permet également que chaque acteur impliqué dans l'accompagnement puisse rester concentré sur le cœur de sa tâche depuis le téléconseiller de la plateforme téléphonique nationale jusqu'à l'expert projet habitat en charge de l'accompagnement en face-à-face sur le terrain, en passant par la cellule technique mais aussi par les entreprises impliquées sur le projet quand il passe en phase réalisation.

On est donc ici très loin des systèmes plus ou moins développés maison, plus ou moins bricolés, plus ou moins pérennes, plus ou moins utilisés et renseignés par les conseillers, peu ou pas interfaçables avec des outils de reporting, ce qui implique des doubles ou triples saisies chronophages et stériles, ou avec les outils de partenaires (ex. Anah) que l'on trouve couramment dans le service public de l'accompagnement à la rénovation. Surtout, ces outils ne sont que très rarement utilisés pour leur fonction GRC/CRM qui est de suivre le long processus de décision du particulier face à ses travaux de rénovation, de procéder à des relances afin d'apporter les bonnes informations au bon moment (logique de portefeuille prospects/clients), d'enregistrer les itérations ou modifications du projet et d'en connaître le déroulement, l'issue et les résultats voire les prolongements anticipés (ex. trajectoire BBC par étapes).

5.6. Changer la posture de l'accompagnant (écoute-active et empowerment)

L'accompagnement n'est pas simplement une affaire de stratégie ou de technique qu'il serait possible de standardiser. C'est aussi une affaire de posture des accompagnants mais aussi du système dans lequel ils interviennent, qu'il convient d'interroger de manière large. Au niveau des accompagnants, deux changements de posture semblent indispensables :

- le développement de l'écoute active ;
- la maîtrise de l'argumentation permettant de « vendre la performance énergétique ».

5.6.1. Écoute active

Si nous les présentons successivement, en réalité ces deux changements fonctionnent de concert.

Les observations et entretiens réalisés auprès des professionnels de l'accompagnement intervenant dans divers secteurs d'activité nous ont appris l'importance de l'écoute active dans le processus d'accompagnement. Elle permet de comprendre le contexte général dans lequel s'inscrit un projet, les motivations profondes qui en sont à l'origine, les attentes ou les besoins qu'il doit satisfaire, les enjeux qu'il soulève, les contraintes qu'il doit prendre en compte ou dépasser. Ces informations permettent à l'accompagnant d'adapter et d'ajuster les conseils apportés, les préconisations proposées, le vocabulaire employé, le niveau de technicité des informations diffusées.

L'écoute active suppose de mettre pour un temps son savoir à distance pour gagner la confiance et entrer dans l'intimité de l'accompagné. Cela suppose également de se laisser guider par l'accompagné pour découvrir ou permettre l'expression de ses attentes, de ses désirs et de ses contraintes. Cela suppose enfin d'adopter une focale relativement large pour ne pas enfermer l'accompagné dans une problématique qui ne serait pas la sienne. L'écoute active plaide pour une approche globale du projet de rénovation centrée sur les motivations de l'accompagné (confort, bien-être, esthétique, valeur verte, économies d'énergie...).

C'est de cette écoute active que peut découler le deuxième changement de posture qui consiste à « vendre la performance énergétique » en employant, en cours d'accompagnement, l'argumentation adaptée pour entraîner le ménage vers une hausse de ses aspirations et de son engagement en la matière, sans le décourager ou sans le faire fuir. Cela éloigne de la position courante d'information-conseil, en réaction à des demandes explicites, adoptée par les accompagnants. Cela éloigne aussi de l'approche souvent maladroite que révèle notre enquête de terrain, consistant à « suggérer » la performance énergétique dans une posture de « sachant » en position d'expert déconnecté de la demande explicite voire en contradiction avec elle.

5.6.2. Co-construire le projet : vers une attitude d'empowerment

La co-construction accompagné/accompagnant du projet constitue une voie de dépassement du clivage entre aspects techniques et aspects intimes et personnels du projet. Dans cette co-construction il convient de mettre la personne au centre de son projet pour l'aider dans ses choix : mettre les savoirs et compétences de l'accompagnant au service des projets personnels. Cette co-construction se traduit par des itérations entre accompagnant et accompagné.

Acculturer les particuliers et faire de la pédagogie est une fonction importante de l'accompagnement. Il s'agit de se placer-là dans une logique d'empowerment. À la fois pour répondre aux enjeux immédiats autour du projet de rénovation mais aussi de façon projective sur l'après-travaux : par exemple les questions d'entretien ou l'intérêt de réfléchir en termes de trajectoire BBC (même si le BBC par étapes suscite interrogations et débats).

Cette logique d'empowerment peut également permettre d'alléger le temps d'accompagnement en dotant les particuliers d'outils leur permettant de construire des choix éclairés de manière autonome. C'est par exemple une fonction importante des sites des acteurs privés de la rénovation qui, à côté des pages « inspirations » qui permettent au ménage de se projeter, lui apportent également de nombreuses informations sur les questions techniques et énergétiques (y compris sur les aides) dans une approche attractive de primo-conseil.

Il serait par exemple envisageable de décliner, pour la rénovation, les outils numériques de conception sur-mesure qui existent pour la construction neuve. Ils donnent de l'autonomie aux ménages dans leur

projet (concept du « selfcare »), leur permettent de travailler sur leur projet depuis chez eux, le rendez-vous avec l'accompagnant servant à finaliser le projet¹⁶.

Focus sur les autres dispositifs d'accompagnement

WIMOOV

Une plateforme d'accompagnement à la mobilité

Créé en 1995, WIMOOV est un opérateur de solutions de mobilité à destination des publics fragiles. Une vingtaine de plateformes mobilité existent sur l'ensemble du territoire. Des prescripteurs (Pôle Emploi, CCAS...) adressent à ces plateformes des ménages en situation de fragilité : personnes âgées qui ne prennent plus les transports en commun, demandeurs d'emploi sans permis...

L'objectif de WIMOOV, n'est pas simplement de fournir des solutions de mobilité concrètes et immédiates, il est aussi d'autonomiser les personnes dans leurs pratiques de mobilité. Dans cette perspective, WIMOOV a mis au point un parcours type d'accompagnement qui s'adapte aux besoins du bénéficiaire :

§ Bilan de compétences mobilité en face-à-face : diagnostic des besoins, des freins et du potentiel de mobilité ;

§ Définition d'un objectif avec le bénéficiaire et d'un plan d'actions ;

§ Proposition d'une « solution de mobilité », c'est-à-dire des « services » éventuellement assortie d'un « suivi » voire d'un « accompagnement » (au sens physique du terme, par exemple pour les personnes âgées qui sont accompagnées plusieurs fois pour prendre le bus, afin de les aider à s'autonomiser). Les services proposés peuvent être d'ordre pédagogique (formation...), financier (micro-crédit...) ou matériel (location de voiture...). Fait symptomatique pour un dispositif visant l'autonomisation des personnes, les formations concernent la moitié des bénéficiaires, la plupart du temps pour des remises à niveau basique (langue française, reconnaître un bus,...) ;

§ Le suivi consiste à rappeler le bénéficiaire régulièrement en se calant sur le rythme du service qui lui a été proposé et les étapes du plan d'actions ;

§ L'évaluation de la nouvelle situation de mobilité clôture l'accompagnement.

Ces parcours sont d'une durée très variable allant de deux semaines à un an et demi pour l'obtention d'un permis de conduire.

5.6.3. Changer la culture de l'évaluation et du reporting

Ces nouvelles postures préconisées pour les accompagnants, au plus près des accompagnés, nécessitent enfin également de sortir de la tyrannie du court terme et des résultats immédiats. L'accompagnement à la rénovation de l'habitat doit pouvoir s'inscrire dans le temps long. Si ceci est à peu près entendu et acté pour le marché de la copropriété, cela doit être également accepté pour le marché du logement individuel.

C'est l'une des limites que l'on pourrait trouver au possible positionnement des acteurs privés sur le marché de l'accompagnement, leur modèle économique reposant sur la production de résultats à court terme et l'efficacité commerciale.

Mais le secteur public n'échappe pas complètement à cette règle puisque l'évaluation de son action repose également en grande partie sur sa capacité à fournir rapidement à ses financeurs la preuve du nombre de projets accompagnés ayant abouti à des rénovations (performantes) effectives.

C'est ici que les outils de GRC pourraient trouver une pertinence supplémentaire en permettant ce qu'on appelle des revues de « portefeuille-clients » qui permettent de comptabiliser non pas uniquement des

¹⁶ On peut rapprocher cela des outils de conception en ligne développés par les cuisinistes (citons IKEA) qui optimisent le temps de conception avec le vendeur en magasin.

projets aboutis mais également des projets qui sont « dans les tuyaux », qui font ou ont fait l'objet d'un suivi ad-hoc et de relances, voire des projets aboutis mais qui méritent que l'on y retourne, à la fois pour évaluer la satisfaction et les résultats en termes de performance énergétique (suivi des consommations, par exemple) mais également pour inciter à des compléments de travaux s'ils sont dans une trajectoire BBC.

Ceci permettrait d'enrichir la question du reporting et de l'évaluation des politiques publiques en dézoomant du seul indicateur des rénovations performantes accompagnées. Cela permettrait également un retour d'expérience enrichi en détectant de nouveaux freins et leviers (par exemple à la poursuite d'une trajectoire de travaux).

5.7. Former et promouvoir de nouveaux métiers

Le changement de posture évoqué précédemment ne peut advenir qu'à deux conditions :

- un fort soutien managérial traduit dans une stratégie claire et partagée avec les accompagnants ainsi que des outils professionnels adaptés, ce qui renvoie aux recommandations de la partie précédente ;
- un accompagnement au changement des accompagnants basé sur des **formations à caractère commercial** puisqu'il s'agit ici de savoir gérer et accompagner la prise de décision chez les ménages ou les copropriétés¹⁷. Ces formations commerciales comportent systématiquement un volet sur « l'écoute active » sans laquelle il est difficile de convaincre autant que d'accompagner.

L'ensemble des recommandations proposées suppose de disposer dans les territoires et/ou à l'échelle régionale, d'acteurs en situation de responsabilité capables de construire des stratégies d'ordre marketing et commercial et d'en encadrer la mise en œuvre par les personnes qui sont en situation plus directe d'accompagnement. Il s'agit de pallier le déficit en la matière d'un service public qui s'est essentiellement construit sur la base de compétences techniques dans les domaines de l'environnement et de l'énergie et non de compétences plus managériales et commerciales. Le rôle de l'échelon national pourrait être de promouvoir ces « nouveaux métiers » et « opportunités de carrière » et de produire des guidelines telles que des fiches de postes et des formations adaptées.

¹⁷ En tout état de cause, il convient d'évacuer une confusion fréquente et de rappeler avec force que les formations qui se développent sur « l'accompagnement au changement » des particuliers prennent tout leur sens quand il s'agit de changement des comportements de consommation, ou de la vie quotidienne (acquisition de gestes et pratiques économes, modification des habitudes par exemple en matière mobilité ou de tri des déchets...). Par contre, en matière de rénovation de l'habitat, il ne s'agit pas de former à l'accompagnement au changement de comportement mais bien à former à l'accompagnement d'une prise de décision « unique ». L'une et l'autre de ces formations ont leur utilité mais dans des champs différents et pour des objectifs différents.

Sigles et acronymes

- ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
- AFPIA : Association pour la Formation Professionnelle dans les Industries de l'Ameublement
- ALE/ALEC : Agence locale de l'énergie et du climat
- AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt
- AMO : Assistant/assistanat à la maîtrise d'ouvrage
- ANAH : Agence nationale de l'habitat
- BBC : Bâtiment basse consommation
- CEE : Certificat d'économies d'énergie
- EIE : Espace Info-Energie
- EPH : Expert Projet Habitat
- IDFE : Île-de-France Énergies
- MOE : Maîtrise d'œuvre
- PIH : Point Info Habitat
- PTRE : Plateforme territoriale de la rénovation énergétique
- PLRH : Plateforme locale de la rénovation de l'habitat
- SPPEH : Service public de la performance énergétique de l'habitat

L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Elle met ses capacités d'expertise et de conseil à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale. L'Agence aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, les économies de matières premières, la qualité de l'air, la lutte contre le bruit, la transition vers l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de la Transition Ecologique et Solidaire et du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

<https://www.ademe.fr/>

LES COLLECTIONS DE L'ADEME



ILS L'ONT FAIT

L'ADEME catalyseur : Les acteurs témoignent de leurs expériences et partagent leur savoir-faire.



EXPERTISES

L'ADEME expert : Elle rend compte des résultats de recherches, études et réalisations collectives menées sous un regard.



FAITS ET CHIFFRES

L'ADEME référent : Elle fournit des analyses objectives à partir d'indicateurs chiffrés régulièrement mis à jour.



CLÉS POUR AGIR

L'ADEME facilitateur : Elle élabore des guides pratiques pour aider les acteurs à mettre en œuvre leurs projets de façon méthodique et/ou en conformité avec la réglementation



HORIZONS

L'ADEME tournée vers l'avenir : Elle propose une vision prospective et réaliste des enjeux de la transition énergétique et écologique, pour un futur désirable à construire ensemble.



L'accompagnement des ménages dans la rénovation de leur logement

La France s'est fixé des objectifs très ambitieux en matière de rénovation énergétique des logements. Mais les chiffres issus de l'observatoire TREMI montrent que les objectifs qualitatifs et quantitatifs visés ne sont pour le moment pas atteints. Il existe un décalage entre les ambitions des politiques publiques et la réalité quotidienne des ménages et des professionnels. La volonté de massifier la rénovation des logements se heurte à de nombreux freins. L'analyse de ces freins conduit les politiques publiques de la rénovation à faire le constat d'un besoin d'accompagnement des particuliers dans leur parcours de rénovation. Mais que signifie accompagner ? quels processus psychosociaux et sociaux sont à l'œuvre dans l'accompagnement des particuliers engagés dans une démarche de rénovation de leur logement ? qu'est-ce qui se joue dans la relation accompagné-accompagnant ? à quelles conditions les dispositifs d'accompagnement peuvent-ils favoriser l'atteinte des objectifs énoncés ? L'ambition de cette étude sociologique et ethnologique est de répondre à ces questions pour réduire le décalage évoqué plus haut et affiner les dispositifs d'accompagnement dans une perspective de massification de la rénovation. Mais elle est également de questionner la notion même d'accompagnement à l'heure où se marche s'ouvre à de nouveaux acteurs issus du privé. Peut-on encore parler d'accompagnement ?

