Monographie d'enquête sociologique
dans le cadre de la mission commanditée par l'ADEME
MARCHÉ N° 17MAR000999

L'accompagnement des ménages dans la rénovation énergétique de leur logement. État des lieux et pistes pour l'action.

en partenariat avec MANA, VHC, BATIREND

Analyse comparative de deux dispositifs public-privé d'accompagnement de la rénovation énergétique des copropriétés

par
Gaëtan Brisepierre, sociologue
Cabinet de sociologie GBS
gbrisepierre.fr

Janvier 2019

Résumé

« *On dit souvent qu'il faut embarquer la performance énergétique dans les travaux, mais je crois qu'il faut surtout embarquer les gens dans les travaux* » (accompagnant).

« *La rénovation en copropriété c'est comme dans une recette de cuisine : vous avez beau avoir la liste des ingrédients, si vous n'avez pas la marche à suivre ça va être dur de réussir votre plat du premier coup* » (copropriétaire).

Cette étude entend contribuer à la compréhension des processus sociologiques à l'œuvre dans l'accompagnement de la rénovation énergétique des copropriétés, à travers l'analyse comparative de deux dispositifs territoriaux de type public-privé.

- Île-de-France Énergies (IDFE) est une société d'économie mixte dont les collectivités locales sont les principales actionnaires, avec la Région IDF comme 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. Créée en 2013, elle a 14 votes de travaux en 2018.
- ÉcoRéno'v (ERAR) est un marché public « d'accompagnement renforcé » lancé par la Métropole du Grand Lyon dans le cadre de sa PTRE. Il a permis de missionner quatre groupements privés en vue d'accompagner des copropriétés en phase de maîtrise d'œuvre. Lancé en 2016, il concerne 32 copropriétés en 2018.

Deux modèles d'accompagnement : intégré à la MOE ou en AMO indépendant

Les objectifs stratégiques poursuivis par les deux dispositifs étudiés sont porteurs de trois tensions : massifier la rénovation tout en ayant des standards de performance élevés, faire de la rénovation énergétique et intervenir sur des copropriétés en difficulté, ou encore susciter l'émergence d'une offre privée tout en atteignant un équilibre économique.

Ils proposent deux modèles différents d'accompagnement à la rénovation d'énergétique : intégré ou interstitiel. IDFE est un ensemblier qui intègre l'accompagnement dans le cadre d'une prestation plus large de maîtrise d'œuvre. ERAR propose un AMO indépendant qui va venir compléter les manques de l'équipe de MOE choisie par la copropriété.

L'offre d'accompagnement se décline en trois briques qui s'articulent différemment selon le dispositif : 1) l'accompagnement du projet avec le sujet délicat de la communication vis-à-vis des copropriétaires, ainsi que la coordination de tous les intervenants ; 2) l'accompagnement financier qui est le cœur de métier de l'accompagnant ; 3) l'accompagnement technique qui peut être global dans le cas d'IDFE ou limité dans celui d'ERAR.

Une « demande » d'accompagnement qui émerge par l'action des dispositifs

La demande d'accompagnement peut s'analyser à partir des canaux d'entrée en contact des copropriétaires avec les dispositifs : le SPPEH peut être la porte d'entrée naturelle, sauf si elle est fermée par un conflit de territoire. Les contacts entrants existent mais sont surtout le fait de la communication institutionnelle au démarrage, en revanche les recommandations des professionnels se développent. La demande d'accompagnement ne se présente pas forcément sous la forme d'une recherche d'accompagnement global en phase projet. Pour une part non négligeable il s'agit de demande anticipée (audit) ou partielle (ingénierie financière), or les dispositifs n'ont pas la même souplesse pour s'y adapter.

Les modalités de décision d'accompagnement sont très différentes selon les dispositifs. Soit le quota est limité par le budget public et il faut alors trier les copropriétés, soit il s'agit de vendre une prestation globale incluant l'accompagnement. Cette analyse est doublement révélatrice : d'une part

des critères qui permettent de discerner les copropriétés prêtes ou non à se lancer en phase projet ; d'autre part des conditions de développement d'une offre privée sur le marché très spécifique de la copropriété et dans un contexte de cohabitation avec des acteurs publics ou assimilés.

Accompagnant et accompagné : des profils bien spécifiques

Du côté des accompagnants, on trouve des « chargés d'opération » ou de « projet » qui coordonnent l'accompagnement. Ils ont un profil de généraliste, mais avec une solide expérience dans la rénovation énergétique de copropriété, et surtout un savoir-être relationnel difficilement objectivable. Ces profils rares ne restent pas longtemps en poste, ce qui est très problématique pour les dispositifs. Leur identité sociale (jeune, femme) soulève parfois la question de la légitimité vis-à-vis de copropriétaires « d'un autre âge ». Loin d'accompagner seuls, ils s'appuient sur une équipe : binômes, experts, superviseurs…

Du côté des accompagnés, le profil des copropriétés se caractérise avant tout par la présence d'un copropriétaire répondant aux caractéristiques connues du « leader énergétique ». L'accompagnement à la rénovation énergétique s'avère plus ou moins pertinent selon la situation du conseil syndical : l'état de sa gouvernance, et son autonomie vis-à-vis du projet. Enfin, il concerne des immeubles qui sont déjà engagés dans une trajectoire bien spécifique : besoin de travaux, insatisfaction, premiers pas, pression sociale.

Les pratiques d'accompagnement : un itinéraire sinueux plutôt qu'un parcours balisé

L'accompagnement vient couvrir la phase projet d'une rénovation, les pratiques s'organisent autour de différentes étapes. Pour l'accompagnant, la nécessité d'adapter ses pratiques aux spécificités de l'immeuble est facilitée par la contribution du conseil syndical :

1. L'étape de cadrage est fondamentale : au-delà de la signature d'un document, l'accompagnant cherche à mettre au travail le conseil syndical, à instaurer une complicité avec le référent et des règles de coopération avec les professionnels.
2. Une aide au choix de la MOE peut être proposée quand l'accompagnant est positionné en AMO afin de trouver l'équipe la plus adaptée sur un marché peu lisible.
3. Lors de la conception du projet technique par la MOE, l'accompagnant ouvre des marges de manœuvre aux copropriétaires : différents scénarios, prises en compte des usages, options individuelles.
4. Le montage financier est intégralement est pris en charge par l'accompagnant. Il gère la communication financière, garantit l'accès aux subventions collectives, individualise les informations financières et accompagne les plus modestes.
5. Le vote des travaux est une étape cruciale qui se trouve sécurisée par l'intervention de l'accompagnant. Il orchestre la préparation des résolutions, organise les prises de parole et donne confiance par sa présence.
6. Le chantier apparaît comme une phase délaissée où l'accompagnement se fait en pointillé. Pourtant les besoins sont là : faire la médiation avec les entreprises et gérer les crises.
7. L'accompagnement semble difficile à clôturer pour les accompagnants, ce qui limite leur capacité d'action sur d'autres copropriétés. Son évaluation reste très subjective, les conditions du vote et la satisfaction usagers constituant des critères majeurs.

La réflexion sur les outils de l'accompagnement souligne le constant travail de production de supports par les accompagnants au long de l'itinéraire. Ils mettent aussi en avant l'importance de multiplier les cadres d'échange avec les copropriétaires.

Un accompagnement systémique des copropriétaires et des professionnels

En copropriété, l'accompagnement ne doit pas être regardé comme une relation interindividuelle. L'accompagnant joue le jeu des interactions avec de multiples acteurs (y compris le groupe des copropriétaires) qui rétroagissent sur la décision.

Avec le syndicat des copropriétaires, la réunion d'information plénière est indispensable mais elle est rarement suffisante pour assurer la communication sur le projet. Le conseil syndical peut devenir un acteur relais de cette communication, mais chez les accompagnants la posture de conseil en communication est seulement émergente. Pourtant il y a de vraies synergies pour adapter les discours ou encore gérer la contestation.

Avec les professionnels, l'accompagnant multiplie les relations : 1) il s'adapte à la posture du syndic dans l'objectif de favoriser sa coopération au projet ; 2) sa capacité à jouer sa fonction de contrôle auprès de l'équipe de maîtrise d'œuvre est variable selon le modèle d'accompagnement ; 3) des relations avec les acteurs du financement sont indispensables pour fluidifier les montages financiers, voire proposer des financements innovants ; 4) une relation avec les acteurs de l'urbanisme permet d'anticiper des blocages.

La posture de l'accompagnant : clé pour déjouer les tensions de l'accompagnement

L'activité d'accompagnement est soumise à de multiples tensions qui font de l'accompagnant un équilibriste qui doit en permanence adapter sa posture s'il veut parvenir jusqu'au vote sans tomber. La tension centrale entre standardisation du parcours et personnalisation de l'accompagnement est alimentée par quatre autres types de tensions :

- L'ambition de performance énergétique du dispositif diffère du projet initial des copropriétaires : il faut alors la mettre au second plan et l'encastrer dans un projet d'amélioration globale.
- Le temps prévu pour accompagner est systématiquement dépassé au vu des besoins, mais il est quasiment impossible de revaloriser ces dépassements.
- Le rythme lent du projet est peut-être davantage ralenti par des embûches. L'accompagnant cherche alors à cadencer pour éviter l'enlisement.
- Les imprévus font partie du projet tant les sources d'incertitudes sont nombreuses. L'accompagnant met en place plusieurs tactiques pour éviter qu'ils ne soient fatals.

Les enseignements de l'étude

À partir de cette analyse comparative de deux dispositifs d'accompagnement de la rénovation énergétique des copropriétés, nous pouvons retenir **cinq enseignements principaux pour la réflexion sur l'accompagnement à la rénovation énergétique**.

1. **L'accompagnement s'inscrit dans des dispositifs qui mêlent acteurs publics et acteurs privés.** En amont, les acteurs publics semblent indispensables pour amener les ménages à se poser la question de l'énergie au moment de lancer leur projet de rénovation. Pour l'accompagnement, les acteurs privés entrent en jeu, mais leur intervention n'est actuellement pas suffisante pour s'assurer de l'intégration de la performance énergétique. Ce constat questionne la possibilité de transmettre tout ou partie de la mission d'accompagnement de la rénovation énergétique au secteur.

2. **L'accompagnement de la rénovation énergétique se présente selon deux modèles**. En AMO indépendant, il est financé par des subventions publiques. Si quelques offres privées existent, elles ne peuvent pas se développer tant qu'une « offre gratuite » subsiste. L'intégration de l'accompagnement à la MOE permet d'obtenir un consentement à payer des ménages en noyant le coût dans ceux de l'opération. Mais pour mettre en œuvre l'accompagnement complètement, l'accompagnant mobilise aussi une part de fonds publics.

3. **Une aide financière doit pouvoir être mobilisée pour que l'accompagnement fasse effet levier**. En effet, l'existence d'un dispositif d'accompagnement ne suffit pas à faire voter les travaux. La possibilité d'accéder à une aide collective significative est un pivot central dans la

démarche des accompagnants, surtout s'ils en contrôlent l'accès. Les territoires où l'on trouve les plus fortes dynamiques de rénovation sont aussi ceux où cette aide existe : IDF, Grand Lyon, Grenoble.

4. **L'accompagnement n'est pas le seul fait de l'accompagnant, il est coproduit avec l'accompagné**. Dès le démarrage de l'accompagnement, le cadrage doit produire un effet de mise au travail du conseil syndical. Tout au long de l'itinéraire, il contribue aux actions des professionnels et de l'accompagnant, en donnant de son temps, de sa compétence, et en utilisant sa position.

5. **Pour réussir, l'accompagnant ne doit pas se limiter aux ménages, mais agir avec son environnement.** Autrement dit, il doit être en relation avec les différents acteurs qui interviennent dans le cours de la rénovation afin de faciliter leur coopération. Ce constat pose la question de la rétribution de l'accompagnement, qui ne prend aujourd'hui en compte que les apports directs de l'accompagnant aux ménages.

Résumé & enseignements 2

Guide de lecture 8

Introduction et méthodologie 9

Objectif et déroulement de l'étude 9

Le choix des dispositifs étudiés 9

Méthodologie de l'étude 10

Les configurations des deux dispositifs public-privé 12

Des objectifs stratégiques contradictoires 12

Une histoire locale qui oriente le dispositif 12

Deux positionnements pour l'accompagnement 13

Une offre de services d'accompagnement en trois briques 14

Expression de la demande et décision d'accompagnement 17

Les trois canaux de contact avec les copropriétés 17

L'expression protéiforme de besoins d'accompagnement 18

Deux types de décision d'accompagnement : sélection *vs* vente 18

Les critères de tri des copropriétés éligibles / réceptives 19

Les tactiques de vente d'une prestation incluant l'accompagnement 21

Les acteurs de l'accompagnement : individuels et collectifs 23

Profil d'accompagnant : personne, équipe et légitimité 23

L'accompagnant : un référent spécialisé mais avant tout une personne 23

Un accompagnement en équipe avec trois niveaux 24

Le problème central du turn-over des accompagnants 25

Perception par les copropriétaires et légitimité de l'accompagnant 25

Profil d'accompagné(s) : leader, conseil syndical, immeuble 26

Un copropriétaire porteur de projet 26

La situation du conseil syndical vis-à-vis de l'accompagnement à la RE 28

Le profil bien spécifique des immeubles accompagnés 30

Un itinéraire des pratiques d'accompagnement 31

Le cadrage de l'accompagnement : une étape fondatrice 31

Aider à choisir l'équipe de MOE : une option pas systématique 33

L'accompagnement technique : ouvrir des marges de négociation 35

L'accompagnement du vote des travaux : moment de vérité 38

L'accompagnement du chantier : une phase délaissée 38

Terminer et évaluer l'accompagnement 39

Les outils de l'accompagnement 42

L'accompagnement comme un jeu d'interactions multiples 44

Communiquer avec syndicat des copropriétaires 45

Les interactions avec les professionnels 49

Trois postures des syndics et leurs implications pour l'accompagnement 49

Les relations avec la MOE 50

Les relations avec les acteurs du financement 52

Les relations avec les acteurs de l'urbanisme : le truchement du CAUE 53

La gestion des tensions de l'accompagnement 55

La tension centrale : standardisation/personnalisation 55

L'ambition de performance énergétique au second plan 56

La gestion du temps passé : accepter de dépasser 57

La gestion du rythme du projet : cadencer sans brusquer 58

La gestion des incertitudes : parer aux imprévus 59

Guide de lecture

Ce rapport a été construit de manière à permettre plusieurs niveaux de lecture :

- 20 min : résumé et conclusion
- 1 h : balayage du texte : titres, phrases en gras et schémas
- 3 h : lecture intégrale incluant les citations

Les phrases entre guillemets et en italique sont des citations extraites des entretiens.

« *Ceci est une citation.* » (sociologue)

Elles sont suivies d'une signalétique entre parenthèses afin d'identifier le locuteur tout en préservant son anonymat.

- (acc.) : accompagnant
- (copro.) : copropriétaire

Ce rapport contient de nombreux acronymes, dont les principaux sont ici en gras :

- ABF : Architectes des Bâtiments de France
- **AG : Assemblée générale de copropriété**
- ALE/ALEC : Agence locale de l'énergie et du climat
- **AMO : Assistant/assistanat à la maîtrise d'ouvrage**
- ANAH : Agence nationale de l'habitat
- APC : Agence parisienne du climat
- ARC : Association des responsables de copropriété
- AURA : Région Auvergne - Rhône-Alpes
- BBC : Bâtiment basse consommation
- CAUE : Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement
- CCTP : Cahier des clauses techniques particulières
- CEE : Certificat d'économie d'énergie
- CPE : Contrat de performance énergétique
- DCE : Dossier de consultation des entreprises
- **ER : ÉcoRéno'v**
- **ERAR : ÉcoRéno'v « accompagnement renforcé »**
- FEDER : Fonds européen de développement régional
- IDF : Île-de-France
- **IDFE : Île-de-France Énergies**
- **MOE : Maîtrise d'œuvre**
- PCS : Président du conseil syndical
- PTRE : Plateforme territoriale de la rénovation énergétique
- RE : Rénovation énergétique
- REX : Retour d'expérience
- SEM : Société d'économie mixte
- SPPEH : Service public de la performance énergétique de l'habitat

Introduction et méthodologie

Objectif et déroulement de l'étude

Ce rapport s'inscrit dans le cadre d'une mission pour le compte de l'ADEME (service bâtiment) dont l'objectif est d'« ***améliorer la compréhension des processus psychosociologiques et sociaux à l'œuvre dans l'accompagnement des ménages à la rénovation énergétique*** *afin d'affiner les dispositifs existants et à venir* » (extrait du cahier des charges). Il contribue à la phase 2 de cette mission :

- La phase 1 est un état de l'art sur l'accompagnement à partir de la littérature, d'entretiens avec des professionnels de l'accompagnement dans des domaines divers, et aboutit à des typologies susceptibles de caractériser l'accompagnement.
- La phase 2 consiste à réaliser cinq études monographiques de dispositifs d'accompagnement des ménages à la rénovation énergétique. Quatre d'entre elles sont centrés sur des dispositifs ciblés maisons individuelles, la présente est consacrée au segment des copropriétés. Elles feront l'objet d'une synthèse transversale.
- La phase 3 prévoit un atelier de travail réunissant des professionnels et des experts de la rénovation énergétique afin de poser les bases d'une première charte de l'accompagnement dans ce domaine, qui puisse concerner aussi bien des acteurs publics que privés.

Le choix des dispositifs étudiés

Nous avons choisi de porter le regard sur deux dispositifs d'accompagnement de la rénovation énergétique des copropriétés :

- ERAR : le programme d'accompagnement renforcé d'ÉcoRéno'v, la PTRE du Grand Lyon
- IDFE : l'offre de rénovation énergétique de la SEM Île-de-France Énergies (ex-Énergie Posit'IF)

Ces deux dispositifs présentent des caractéristiques communes :

- Ils sont **spécialisés sur le segment des copropriétés**, et disposent d'une certaine ancienneté qui permet d'obtenir un recul sur les processus d'accompagnement à l'œuvre. Par contraste, un programme comme Éco Rénovons Paris a été jugé trop récent pour être étudié.
- Ils interviennent **à l'échelle de la métropole,** c'est-à-dire un territoire fortement urbanisé, organisé autour d'une ville-centre et de communes périphériques, en l'occurrence la région parisienne et la région lyonnaise.
- Ils sont **positionnés sur la phase de maîtrise d'œuvre** (MOE), c'est-à-dire la conception et la réalisation des travaux. Au contraire, la majorité des dispositifs publics sont davantage positionnés en amont sur la sensibilisation et la réalisation d'audits énergétiques.
- Ils **articulent le public et le privé**, puisque l'un est une société d'économie mixte et l'autre repose sur un marché public remporté par des acteurs privés ou associatifs.

En même temps, chacun de ces dispositifs présente une singularité qui permet d'interroger un aspect des mécanismes de l'accompagnement de la rénovation énergétique :

- **IDFE met en avant le tiers financement** dans son offre d'accompagnement. Mais, dès les premiers contacts, cette brique de l'offre est décrite comme non opérationnelle : IDFE propose une équivalence à travers du « tiers financement indirect » sans se substituer aux banques.
- **ERAR fait partie d'un dispositif en deux temps** avec un accompagnement « de base » assuré par l'ALEC du Grand Lyon, puis un « accompagnement renforcé » pour certaines copropriétés, assuré par l'une des quatre équipes subventionnées par la Métropole. La

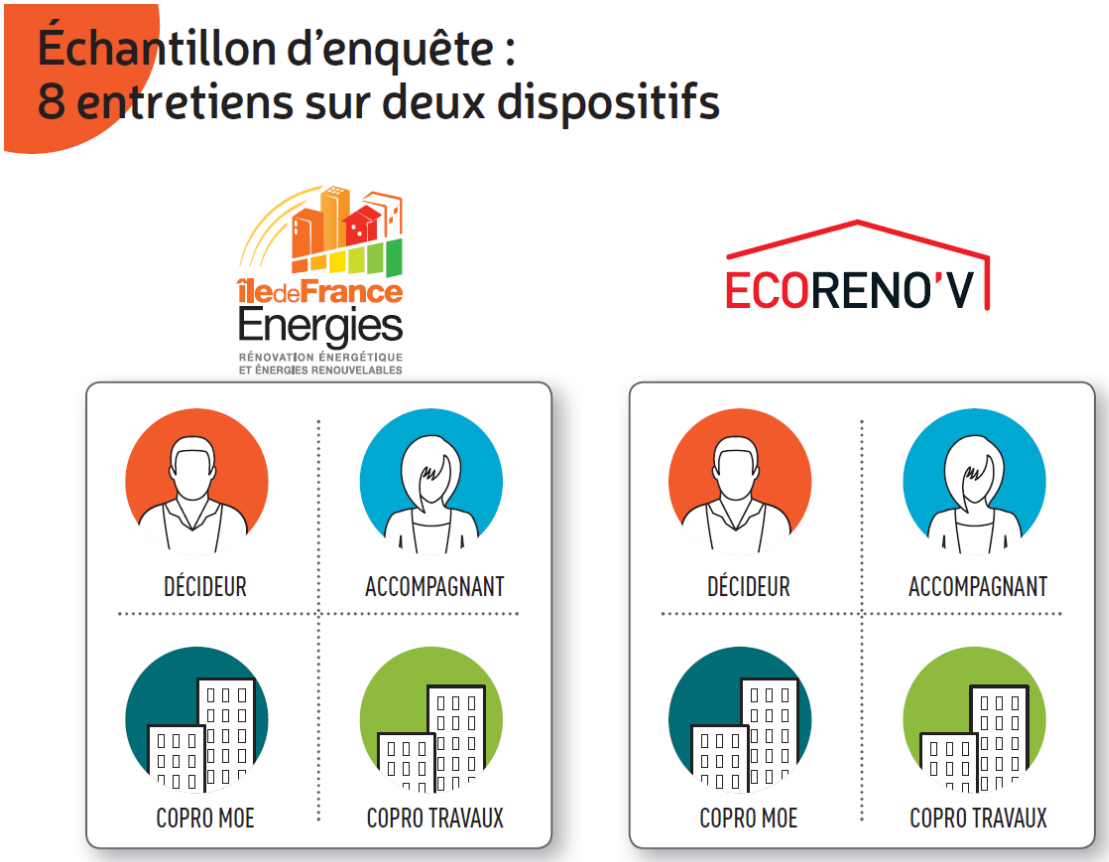
monographie porte principalement sur cet accompagnement renforcé et l'un des prestataires qui le porte.

Méthodologie de l'étude

L'étude repose sur une **enquête qualitative de huit entretiens** semi-directifs approfondis, réalisés par téléphone (1 h 30).

L'angle choisi pour l'analyse de l'accompagnement à la rénovation énergétique est double :

- comparer les deux dispositifs entre eux ;
- croiser le regard des professionnels et des copropriétaires, des porteurs du dispositif et de ses bénéficiaires.



Pour chaque dispositif nous avons donc composé un sous-échantillon composé à la fois de professionnels et de particuliers :

- Deux porteurs du dispositif :
  - un décideur, en capacité de décrire les enjeux du dispositif ;
  - un accompagnant, en contact direct avec les copropriétaires.
- Deux copropriétaires référents d'immeubles ayant été accompagnés par le dispositif :
  - un en phase de MOE ;
  - un au stade des travaux.

La prise de contact auprès des dispositifs s'est faite à travers les décideurs qui faisaient partie du réseau de l'auteur de l'étude. Le choix de l'accompagnant à interviewer s'est fait en concertation avec

eux, principalement en fonction d'un critère d'ancienneté et d'expertise. Ensuite, chaque accompagnant nous a mis en contact avec deux copropriétés (il avait pour consigne de ne pas forcément choisir une *success story*). Sa connaissance approfondie des situations nous a permis de retenir des paramètres intéressants pour l'accompagnement : présence d'un CPE, conflit au sein du conseil syndical, premier vote de MOE négatif…

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale puis d'une analyse thématique comparative.

Les configurations des deux dispositifs public-privé

Cette première partie décrit les deux dispositifs étudiés :

- Le dispositif « d'accompagnement renforcé » (ERAR) est un marché public lancé par la Métropole du Grand Lyon dans le cadre de sa PTRE ER pour missionner quatre groupements privés en vue d'accompagner des copropriétés en phase de MOE. Lancé en 2016, il concerne 32 copropriétés en 2018, dont quelques-unes viennent de voter les travaux, et en portera à terme une quarantaine.
- IDFE est une société d'économie mixte dont les collectivités locales d'Île-de-France sont les principales actionnaires, avec la Région comme actionnaire majoritaire. Elle propose aux copropriétés une offre globale d'accompagnement des rénovations énergétiques, et se présente comme la seule société de tiers financement. Créée en 2013, elle a 14 votes de travaux en 2018.

Des objectifs stratégiques contradictoires

En proposant un service d'accompagnement, les deux dispositifs ont en commun de poursuivre un objectif principal : le développement de la rénovation énergétique des copropriétés à l'échelle d'un territoire. Il s'agit **tout autant d'un objectif quantitatif de démultiplication (« *massifier* ») que d'un objectif qualitatif** matérialisé par un seuil de performance. Par exemple pour IDFE, une diminution visée de 40 % de la consommation énergétique, avec un seuil minimal à moins 25 %.

ER intègre également dans le cadre de sa PTRE **un objectif de réduction de la précarité énergétique, ce qui peut créer une ambiguïté avec l'objectif de rénovation énergétique**. Cela conduit à sélectionner des copropriétés en difficulté pour le service d'accompagnement renforcé. Leurs problèmes de gestion prennent alors largement le dessus sur tout projet d'amélioration énergétique, et leur redressement devient une condition de sa réalisation, ce qui détourne et complexifie grandement l'accompagnement.

Aucun des deux dispositifs n'a pour objectif la rentabilité. En tant que société, IDFE intègre toutefois un objectif d'équilibre économique « *en 2020* », ce qui n'est pas le cas d'ERAR qui est un marché public, donc une dépense. Dans les deux cas, **un objectif parallèle est de favoriser l'émergence d'un marché privé de l'accompagnement des rénovations énergétiques, ce qui pose question** pour IDFE qui a besoin pour équilibrer ses comptes de ne pas voir tous ses contrats partir à la concurrence.

Une histoire locale qui oriente le dispositif

Ces dispositifs n'ont pas émergé *ex nihilo*, ils s'inscrivent dans une continuité historique, celle du traitement de la rénovation énergétique des copropriétés, qui les oriente de manière sous-jacente.

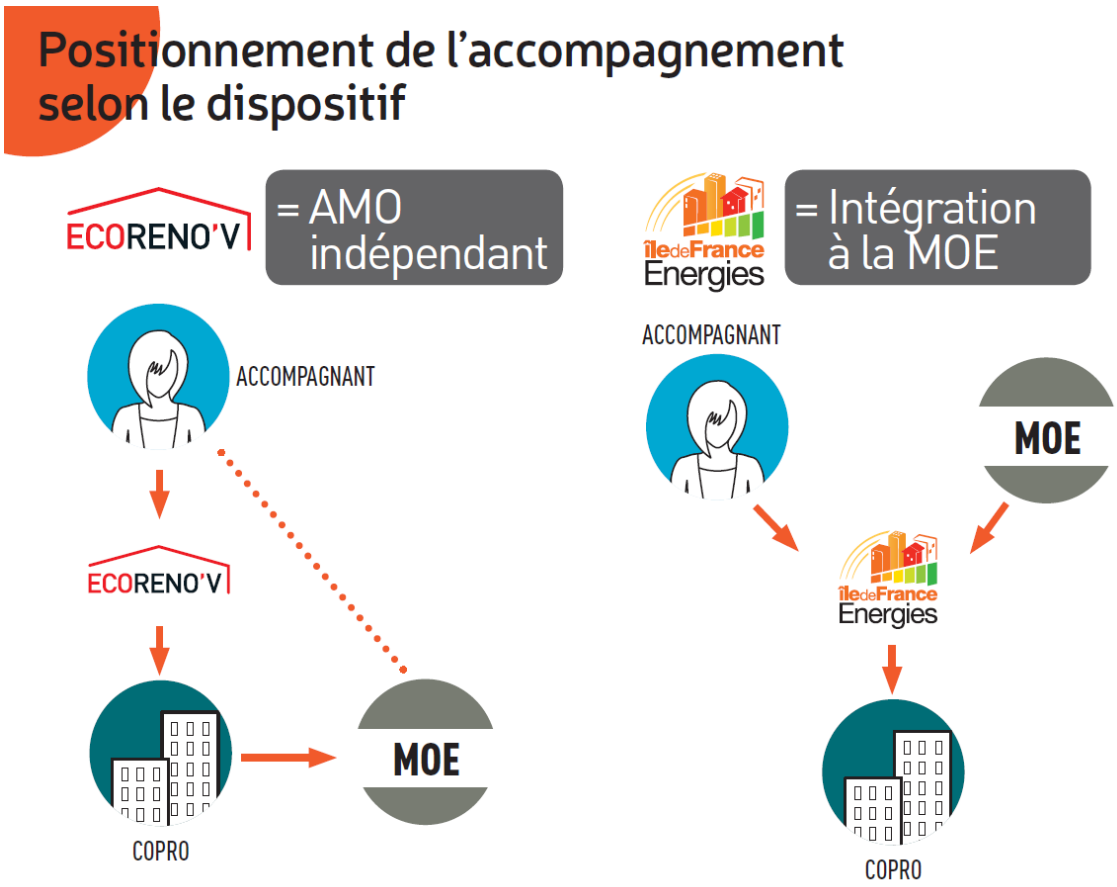
Le territoire francilien est marqué par l'histoire d'une spécialisation progressive du traitement de la rénovation énergétique des copropriétés. « *À l'époque l'ADEME nous demandait de diffuser les guides maisons individuelles alors que le territoire est principalement composé de copropriété* » (acc.). À partir du milieu des années 2000 se met en place sur la capitale, un dispositif porté par la Mairie de Paris, Copropriétés Objectifs Climat, avec trois conseillers spécialisés. Il sera ensuite amplifié par la création du service Coach Copro de l'Agence Parisienne du Climat, incluant une plateforme digitale. **Ces dispositifs étant limité à Paris, la Région IDF a voulu se doter en 2013 d'un outil** capable d'accompagner spécifiquement les copropriétés sur l'ensemble de son territoire. IDFE est donc avant tout le dispositif de la Région IDF.

L'historique rhônalpin semble valider le paradigme de l'accompagnement et l'échelle de la métropole dans l'intervention des pouvoir publics locaux sur la rénovation des copropriétés. Après la réussite du dispositif pionnier MurMur1 à Grenoble, la Métropole de Lyon a lancé une opération expérimentale de rénovation énergétique ciblée sur le quartier de Sainte-Blandine. Le bilan tiré de cette opération est mitigé car, malgré d'importants moyens investis (audit gratuit), très peu de copropriétés ont voté des

travaux ; et pour celle qui l'ont fait, les votes ont été acquis avec des majorités de vote très courtes et parfois des menaces de contentieux. Au lancement de sa PTRE, **la Métropole de Lyon a voulu proposer un service supplémentaire d'accompagnement ciblé sur des copropriétés déjà motivées**.

Deux positionnements pour l'accompagnement : intégré à la MOE *vs* indépendant en AMO

L'activité d'accompagnement de la rénovation énergétique se présente selon deux modèles distincts. Cette diversité des modèles s'explique par l'encastrement de l'activité d'accompagnement dans des dispositifs aux configurations différentes, notamment en matière d'articulation public-privé.



Pour IDFE, l'accompagnement est intégré à la mission de maîtrise d'œuvre. « *On a un positionnement iconoclaste puisque l'AMO est intégré à la MOE* » (acc.).

- En effet, IDFE se présente comme un ensemblier qui rassemble dans une prestation « tout-en-un » les services dont a besoin une copropriété pour faire une rénovation énergétique. Autrement dit, la copropriété contractualise avec IDFE sur une mission de MOE qui assure la coordination de la mission et sous-traite certaines prestations.
- L'avantage de ce positionnement est qu'il permet de prendre en charge pour le compte de la copropriété la complexité inhérente à un projet de rénovation énergétique, et notamment la difficulté à trouver les bons intervenants. L'inconvénient de ce positionnement est que l'accompagnement est conditionné à la vente de la prestation globale, qui s'avère difficile étant donné « *l'effet d'addition des coûts* » (acc.).

- L'articulation public-privé est présente au sein même de la société, qui est une SEM dont les actionnaires sont à 85 % du secteur public. Elle est aussi présente au travers des missions de sous-traitance confiées à des sociétés privées, en particuliers des bureaux d'études et des architectes pour l'accompagnement technique, mais également des opérateurs d'habitat pour l'accompagnement financier.

Dans le dispositif « d'accompagnement renforcé » d'ER, **l'accompagnement est une AMO indépendante de la mission de maîtrise d'œuvre**.

- Cela renvoie à un positionnement partenarial de la PTRE qui n'entend pas vendre une prestation globale. « *On ne guide pas nous-mêmes les copropriétaires car on s'appuie sur un ensemble d'associations et de partenaires privés* » (acc.). Il s'agit d'aider les copropriétaires à articuler les différents intervenants nécessaires au projet de rénovation énergétique. On peut parler d'accompagnement interstitiel au sens où « l'accompagnement renforcé » vient compléter les manques des acteurs existants et tout particulièrement des équipes de maîtrise d'œuvre, notamment sur l'ingénierie financière et la gestion de projet. « *On propose deux services qui sont en fait les parents pauvres de l'intervention en copropriété.* »
- L'accompagnement renforcé ne passe pas par une contractualisation avec la copropriété car il est gratuit pour elle et payé par la Métropole. La contractualisation se réalise donc dans le cadre d'un marché public entre la Métropole et plusieurs opérateurs groupements accompagnants.
- L'articulation public-privé se réalise entre le dispositif public (la PTRE) qui porte le coût de l'accompagnement et les groupements de prestataires accompagnants qui mêlent acteurs privés (Urbanis, Copro+), associatifs (Soliha) ou coopératifs (Oxalis CS Partner).

NB : Dans le cadre de cette monographie seul Urbanis a été interviewé.

Tableau récapitulatif de la configuration des dispositifs

	île de France Energies	ECORENO'V
TYPE DE STRUCTURE	Société d'Économie Mixte (SEM)	PTRE avec marché public
MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT	Intégré à la MOE	Indépendant en AMO
POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF	Ensemblier : intègre les prestations	Interstitiel : complète les manques
PRIX POUR LA COPROPRIÉTÉ	Payant, subventionné partiellement	Gratuit, subventionné en totalité

Une offre de services d'accompagnement en trois briques

Les services proposés par ces dispositifs d'accompagnement aux copropriétés peuvent se résumer en trois briques, qui sont décrites par les accompagnants comme **les trois « métiers » de l'accompagnement** de la rénovation énergétique des copropriétés. En fonction des dispositifs, les trois briques ne se retrouvent pas systématiquement et/ou sont à des niveaux différents.

L'accompagnement du projet consiste à « *organiser* », « *planifier* », « *coordonner* », « *manager* » « *communiquer* », bref à assurer la gestion du projet de rénovation énergétique. Ce service est rendu nécessaire pour la rénovation énergétique par le fait que les copropriétés ne sont pas « *organisées pour gérer des projets complexes, et ce n'est pas non plus le métier du syndic* » (acc.). Il comporte deux aspects :

- La **communication vis-à-vis des copropriétaires** doit faire l'objet d'une attention particulière car il s'agit de « *gérer un groupe* » et de combattre « *la peur du changement* ». Il intéressant de noter que, dans les entretiens, les accompagnants se sont montrés assez mal à l'aise pour désigner cette fonction, qui renvoie à un vocabulaire flottant et à des hésitations : « *psychosociologie du groupe* », « *sociologique, enfin… humain* », « *conduite du changement* », « *l'aide sur la gouvernance* »…
- La **coordination entre les acteurs du projet**, c'est-à-dire de tous les acteurs professionnels et des copropriétaires les plus impliqués, afin de s'assurer qu'ils partagent les mêmes objectifs, qu'ils suivent le même rythme dans le projet, et que la communication soit fluide. L'un des enjeux est en particulier de donner de la visibilité aux acteurs sur les étapes à venir et le rôle que chacun a à jouer.

Cette brique est assurée par l'accompagnant selon des modalités différentes selon le dispositif : pleinement dans le cas d'IDFE puisqu'il est le chef d'orchestre de l'équipe de MOE, partiellement par ERAR car en AMO il n'a pas de pouvoir hiérarchique pour coordonner l'équipe de MOE.

L'accompagnement financier est aussi souvent désigné par l'expression « ingénierie financière », car il s'agit d'un travail de conception à part entière. Ce service est rendu nécessaire par le prix élevé d'une rénovation énergétique pour les ménages et la complexité des solutions de financement (subventions, prêts, autofinancement…). Il est préférable de l'intégrer le plus en amont possible, car l'enjeu n'est pas seulement de chiffrer le projet une fois les choix techniques établis, mais d'organiser un processus itératif permettant d'ajuster en parallèle les choix techniques et l'optimisation du financement. Au-delà du calcul des coûts, ce service comprend :

- L'**intégration des différentes solutions de financement**, c'est-à-dire identifier toutes les subventions et les prêts dont peut bénéficier le projet de la copropriété. L'expertise de l'accompagnant permet ainsi de réduire le coût de transaction que la copropriété devrait supporter pour accéder à chaque dispositif. Il peut également proposer des solutions plus originales, comme celles associées à un contrat de performance énergétique par exemple.
- La **réalisation de plans de financement individuels** est essentielle car c'est ce qui permet à chaque copropriétaire de savoir avant le vote ce que va lui coûter la rénovation, son « reste à charge ». Cette fonction est particulièrement cruciale pour les copropriétaires aux faibles revenus qui peuvent percevoir la rénovation énergétique comme une menace « *de devoir quitter la copropriété* » (acc.). Elle s'accompagne notamment de la tenue de permanence individuelle pour préparer les dossiers pour les aides ANAH.

Cette brique est toujours assurée par l'accompagnant quel que soit le dispositif, c'est en quelque sorte son cœur de métier. Dans certains cas il peut y avoir sous-traitance à des opérateurs comme SOLIHA ou Urbanis.

Zoom sur le tiers financement : une fausse promesse ?

IDFE se présente depuis le début comme une société de tiers financement, c'est-à-dire capable d'investir directement sur les travaux et de se rembourser sur les économies d'énergie et un loyer versé par la copropriété. En réalité, **le « *vrai tiers financement* » n'est pas opérationnel**, c'est-à-dire qu'il n'est pas proposé aux copropriétés par IDFE. Il a d'abord été bloqué pour des raisons légales, et il l'est désormais en raison des risques que cela fait peser sur le budget des collectivités

locales actionnaires.

Du côté de l'accompagnant, **le tiers financement n'apparaît pas comme l'élément le plus décisif de leur service** : « *le rôle d'ensemblier est plus important que le tiers financement* » (acc.). Du côté des copropriétaires, cela a pu générer une certaine déception car il aurait pu constituer un levier pour surmonter les freins financiers à voter les travaux. « *C'était un argument massue car ça nous permettait de dire aux copropriétaires : "Vous n'aurez rien à avancer."* » Dans la pratique, cette déception est compensée par une fonction latente d'IDFE qui est sa capacité à mobiliser des subventions publiques, aussi bien pour ses propres missions de MOE que pour les travaux (AMI Copro Durable), du fait de sa proximité avec la Région IDF qui distribue ces subventions.

L'accompagnement technique est la brique la mieux connue des services de rénovation énergétique des copropriétés. Il cohabite avec les missions de maîtrise d'œuvre (audit, conception, suivi des travaux) assurées par des bureaux d'études et des architectes. Selon le positionnement du dispositif, ces services remplissent des fonctions différentes :

- IDFE intègre la mission de maîtrise d'œuvre dans son offre, c'est-à-dire qu'il **assure en propre la conception technique du projet** puis le suivi des travaux, le plus souvent en ayant recours à la sous-traitance.
- ERAR propose **un accompagnement technique plus léger** puisqu'il vient s'ajouter à une mission de MOE existante. Son enjeu est de vérifier l'adéquation du projet proposé par l'équipe de maîtrise d'œuvre avec les conditions d'obtention des subventions proposées par la Métropole.

Zoom sur l'offre privée d'AMO en copropriété développée par Urbanis

L'opérateur d'habitat Urbanis est l'un des prestataires retenus par ER pour mettre en œuvre l'accompagnement renforcé financé par la Métropole. En parallèle, il **contractualise en direct avec d'autres copropriétés pour des prestations d'AMO de même nature**[1]. Ces prestations sont exécutées par les agences régionales mais coordonnées au niveau national par le département Urbanis Solutions Rénovation. Cette structure de capitalisation permet ainsi de concentrer l'expertise acquise au fil des missions et de consolider les méthodologies pour les redéployer au niveau local. Des concurrents commencent également à développer ce type d'offre privée, comme l'association SOLIHA ou de plus petites structures sont Copro+ et CSPartenaire.

À l'origine **le métier d'Urbanis dans la copropriété est le redressement d'immeubles connaissant des difficultés de gestion**. C'est dans des opérations de type PIG ou OPAH que sont venues se greffer les premières demandes des pouvoirs publics d'intégrer la rénovation énergétique au projet. En 2011, l'agence pionnière de Lyon accompagne sa première copropriété en AMO privé sur la rénovation énergétique, un projet qui s'inscrit dans le cadre d'un programme d'expérimentation du PUCA (Plan urbanisme construction architecture). Depuis, le bouche à oreille favorable des copropriétés a permis à cette agence d'obtenir plusieurs missions, dont neuf en cours.

[1] Site Web d'Urbanis : https://www.urbanis.fr/assistance-a-maitrise-douvrage-en-copropriete/ , janvier 2019.

Expression de la demande et décision d'accompagnement

Cette partie décrit les modalités de la confrontation des dispositifs d'accompagnement (l'offre) avec le marché (la demande d'accompagnement). L'hypothèse centrale est qu'**il n'y a pas une demande d'accompagnement à la rénovation énergétique préexistante** dans les copropriétés : celle-ci est socialement construite par le dispositif lui-même à travers différents vecteurs.

Les trois canaux de contact avec les copropriétés

Le premier contact entre le dispositif et les copropriétés passe par trois grands types de canaux :

1) Le service public de la performance énergétique de l'habitat (SPPEH) est en théorie la porte d'entrée naturelle pour les dispositifs d'accompagnement. En effet, les ALE jouent, parfois depuis plus de dix ans, un rôle de sensibilisation du public sur le sujet de la rénovation énergétique à travers des conférences, des visites de chantier ou encore des salons. Elles sont souvent le premier interlocuteur qui permet aux copropriétaires de « *débroussailler* » puis de les accompagner à travers la réalisation d'un audit, via un cahier des charges éventuellement complété par une thermographie. Au stade de la MOE l'enjeu est donc de passer la main à un accompagnant, mais ce passage de relais n'est effectif que sur l'un des deux dispositifs.

- En AURA, la quasi-totalité des contacts d'ERAR arrivent par le biais de l'ALEC du Grand Lyon, qui a la charge de présélectionner les copropriétés ayant besoin d'un accompagnement renforcé pour la phase de MOE. La plateforme, à l'échelle de la Métropole, assure une bonne coopération entre les acteurs de l'accompagnement, via notamment une « réunion de passation » au lancement de l'accompagnement renforcé.
- En IDF, le dispositif ne reçoit quasiment aucune copropriété de la part de l'APC, mais coopère mieux avec les ALE de la périphérie de la capitale, qui oriente vers IDFE. Il semble y avoir une situation de conflit entre l'APC et IDFE sur le rôle de « guichet unique ». Il y aurait aussi une concurrence larvée entre le dispositif Éco-Rénovons Paris et celui d'IDFE, pilotée par des collectivités aux couleurs politiques différentes. « *Il y a une concurrence pour montrer qui s'occupe le mieux de la rénovation énergétique des copropriétés.* » On aboutit au final à un partage de territoire cantonnant IDFE aux copropriétés de banlieue.

2) Le contact entrant des copropriétés est le deuxième canal pour les dispositifs d'accompagnement. Dans les deux cas, ce type de contact a été stimulé par une campagne de communication institutionnelle financée par les collectivités locales au démarrage du dispositif. Les dispositifs ont cherché à prolonger cette dynamique en participant aux salons de la copropriété, via la tenue d'un stand et la participation à des conférences. En revanche, le démarchage des copropriétés n'est pas efficient, l'absence d'annuaire des PCS ne permet pas le démarchage direct et les tentatives indirectes via les bases de contacts des syndics n'ont pas porté leurs fruits.

3) Le canal de la recommandation par les professionnels semble prometteur pour l'avenir. Les acteurs des dispositifs notent qu'une partie des contacts leur parviennent via les syndics avec lesquels ils ont déjà travaillé. IDFE est également sollicitée par des équipes de MOE (architecte, bureau d'études) afin de répondre à des consultations sur la brique ingénierie financière, ce qui ne correspond pas à son offre initiale d'ensemblier. Enfin, les entreprises du bâtiment commencent également à recommander. « *Les copropriétés s'adressent aux entreprises pour avoir un devis, mais pour cela il faut d'abord une phase de conception, donc nous on s'engage ensuite à consulter l'entreprise* » (acc.).

L'expression protéiforme de besoins d'accompagnement

Les dispositifs étudiés sont conçus pour accompagner les copropriétés à partir de la phase de conception des travaux (MOE), mais les demandes des copropriétés sont beaucoup plus bigarrées.

- Une partie des demandes correspond effectivement au profil recherché de **copropriétés qui ont réalisé un audit n'ayant pas débouché sur le vote d'une MOE**. Soit la prestation d'audit n'a pas été satisfaisante : le conseil syndical recherche alors un autre prestataire et/ou une aide pour convaincre les copropriétaires de voter des travaux. « *L'audit ne m'a pas laissé beaucoup de souvenirs car on ne nous a pas associés à ce travail, on nous a présenté les résultats et c'est tout* » (acc.). Soit le prestataire de l'audit n'est pas en mesure de proposer une prestation complète pour la MOE, notamment des bureaux d'études qui ne proposent pas l'ingénierie financière.
- Une autre partie des demandes ne correspond pas au profil idéal, la politique des deux dispositifs est alors différente. Plutôt sélective pour ERAR, qui prévoit une fenêtre de tir très réduite pour sélectionner les copropriétés pour l'accompagnement renforcé. « *Il faut que ça tombe juste pour le faire au moment du lancement de la mission de maîtrise d'œuvre* » (acc.). Plus ouverte pour IDFE, pour qui **ces demandes iconoclastes s'avèrent aussi nombreuses que les autres**. Sur le calendrier : quand elle reçoit des demandes d'audit, IDFE fait des propositions. « *Au départ on ne voulait pas faire d'audit mais on s'est rendu compte qu'il fallait souvent tout refaire au moment du diagnostic…* » (acc.). Sur le contenu de l'accompagnement, IDFE accepte d'assouplir sa position idéale « d'ensemblier » pour réaliser uniquement l'ingénierie financière, en appui d'une MOE externe directement sélectionnée par la copropriété.

On voit donc que la nature des demandes exprimées par les copropriétaires est susceptible d'infléchir le dispositif dans le positionnement de son offre, à condition qu'il y ait un enjeu commercial de conquête du marché et une recherche d'équilibre économique.

Deux types de décision d'accompagnement : sélection *vs* vente

Une fois le premier contact établi avec la copropriété, la question qui se pose est celle d'engager ou non une relation d'accompagnement avec elle. En d'autres termes, il s'agit de susciter une décision d'accompagnement dont les conditions sont très différentes en fonction des deux dispositifs étudiés.

Tableau des modalités de décision d'accompagnement en fonction des dispositifs

	île de France Energies	ECORENO'V
DÉCISION D'ACCOMPAGNEMENT	Vendre une prestation globale	Choisir les copropriétés
RÔLE DE LA COPROPRIÉTÉ	Choisit une équipe de MOE	Accepte un accompagnant
RÔLE DE L'ACCOMPAGNANT	Négocie avec la copropriété	N'intervient pas

Du côté des copropriétaires, ces décisions ont en commun que **la copropriété ne choisit pas en tant que telle d'être accompagnée**, elle se retrouve accompagnée.

- Pour ER, l'accompagnement renforcé n'est pas demandé par la copropriété, **il lui est proposé par la Métropole, à la suite d'un signalement réalisé par l'ALEC** et d'un processus de sélection que nous allons détailler. « *Un jour j'ai reçu un mail de la vice-présidente de la Métropole de Lyon, me disant qu'ils nous avait attribué un accompagnant* » (copro.). L'accompagnant n'est pas choisi par la copropriété mais désigné par la Métropole ; la copropriété conserve le choix de son équipe de MOE.
- Pour IDFE, l'accompagnement est bien acheté par la copropriété mais dans le cadre d'une prestation plus globale dont l'objet est la MOE de conception. **La copropriété fait donc le choix d'une équipe de MOE qui embarque l'accompagnement**, ce qui constitue d'ailleurs un argument de commercial. « *On les a reçus et on a été conquis par leur projet et leur façon de travailler ! Énergie Posit'IF s'occupe de toute la partie technique, mais aussi de toute la partie administrative et financière* » (copro.). IDFE est choisie soit de façon directe sur la base d'un devis et des recommandations des ALE notamment, soit au travers d'un appel d'offres quand les compétences sont présentes au sein du conseil syndical pour le mettre en place.

L'un des conclusions que l'on peut déjà tirer est que la copropriété est passive vis-à-vis de la décision d'accompagnement dans le cas d'ERAR, et qu'elle est active avec IDFE puisqu'elle doit choisir le prestataire.

Du côté des dispositifs, les enjeux des décisions d'accompagnement sont différents mais suppose toujours une sélection, c'est-à-dire une qualification et un tri :

- Pour ERAR l'enjeu majeur est de **sélectionner les « bonnes » copropriétés pour l'accompagnement renforcé car le quota est limité** par le budget accordé par la Métropole. « *On a environ 1 000 copropriétés dans la base de données, 120 actives sur des projets de travaux, et on a une capacité de 40 sur notre dispositif d'accompagnement renforcé, donc il faut faire un choix* » (acc.). Les copropriétés considérées comme les plus autonomes restent alors accompagnées par l'ALEC[2].
- Pour IDFE, il s'agit avant tout de parvenir à **vendre la prestation de MOE puisque l'accompagnement est intégré** au sein de cette prestation globale. L'enjeu est plutôt celui du bon investissement des ressources commerciales en minimisant le temps passé sur les copropriétés qui ont peu de chances de s'engager dans une prestation de MOE.

Les critères de tri des copropriétés éligibles / réceptives

ERAR est donc concerné au premier chef par cette opération de tri des « bonnes » copropriétés. Il suit un processus décrit comme « *complexe* » et qui se décline en trois étapes. Des copropriétés sont présélectionnées par l'ALEC, puis leur cas est examiné lors d'une commission au niveau de la Métropole, et enfin les copropriétés sélectionnées se voient attribuer une des quatre équipes d'accompagnants. L'expérience d'IDFE nous renseigne aussi car l'activité commerciale est un investissement qui nécessite une stratégie et donc un tri. « *Notre cible de copropriété est celle sur laquelle on est bons et aussi qui peuvent absorber nos honoraires* » (acc.). **L'étude de ces processus de sélection nous permet d'identifier les critères de tri des copropriétés les plus matures pour être accompagnées**. Il faut noter aussi que dans le cas d'ERAR ce n'est pas l'accompagnant qui fait la sélection, contrairement à IDFE qui choisit elle-même à qui elle vend ses prestations.

On distingue **six critères techniques, sociaux, ou politiques** pour trier les copropriétés qui reviennent dans les deux dispositifs :

[2] Dans le cas d'ERAR, les copropriétés qui ne sont pas sélectionnées pour un accompagnement renforcé, ne sont pas pour autant abandonnées. Elles continuent de bénéficier du suivi de l'ALEC qui est missionnée par la Métropole pour accompagner ces copropriétés qui restent majoritaires sur le territoire lyonnais.

- **Le projet de travaux**. Les copropriétés exprimant un besoin de rénovation globale sont privilégiées par rapport à celles récentes ou envisageant d'intervenir sur un seul poste. L'ambition de rénovation énergétique est aussi scrutée, même si en réalité il s'agit surtout d'exclure celles qui n'en n'ont aucune plutôt que de sélectionner un niveau de performance qui est de toute façon amené à évoluer au cours du projet. La complexité technique est prise en compte, que ce soit celle liée aux autorisations des ABF, ou la complexité pour atteindre un objectif BBC.
- **La taille de l'immeuble**. Les deux dispositifs évincent les petits immeubles (moins de 20 lots) pour se focaliser sur les grandes copropriétés (plus de 50) et, dans une moindre mesure, sur les moyennes. Pour ERAR il s'agit de « *faire du chiffre* » au sens d'atteindre les objectifs politiques de développement de la rénovation énergétique sur un territoire. Un enjeu partagé par IDFE, auquel s'ajoute la capacité de l'immeuble à payer les honoraires de la prestation de MOE, meilleure dans les grands immeubles du fait des économies d'échelle.
- **La motivation des acteurs** de la copropriété est sondée. La présence d'une ou plusieurs personnes motrices au sein du conseil syndical, l'expression d'une attente de travaux par les copropriétaires, l'expérience du syndic en matière de rénovation énergétique… Ils sont particulièrement attentifs à éviter ce que la sociologue Sylvaine Le Garrec appelle le syndrome du « leader écran »[3], c'est-à-dire la demande d'un copropriétaire très motivé mais isolé au sein de la copropriété. « *Au bout de deux réunions avec un copropriétaire, il nous répond que ça va être compliqué parce qu'il n'est pas au conseil syndical, ou que ce dernier n'est pas favorable* » (acc.).
- **La nature du besoin d'accompagnement**. Il s'agit du degré d'autonomie de la copropriété vis-à-vis de son projet de travaux : y-a-t-il des compétences techniques au sein du conseil syndical ? Les copropriétaires ont-ils les moyens de payer des prestations pour l'accompagnement ? A-t-il été cadré par une ALE sous la forme d'un cahier des charges ? Pour certaines copropriétés le besoin porte moins sur la rénovation énergétique que sur la gestion en général, ce qui peut poser une difficulté aux accompagnants. Pour certaines copropriétés le besoin d'accompagnement ne se limite pas à la rénovation énergétique mais porte aussi sur le redressement de la gestion. « *Le risque est* [alors] *de faire capoter l'ensemble* » (acc.).
- **La catégorie de population** est un critère important car le niveau socio-économique joue aussi bien sur la capacité à payer les travaux qu'à appréhender la complexité du projet. À l'étape de la sélection, le niveau de revenus reste inconnu. Les professionnels cherchent alors à connaître le niveau des impayés de charges dans la copropriété. Si IDFE évite les taux « *à deux chiffres* », ER, qui intègre l'objectif de lutte contre la précarité énergétique, aura tendance à choisir ce type de copropriété pour l'accompagnement renforcé. Un taux d'impayé élevé est aussi un indicateur du faible consentement à payer les travaux car il peut correspondre à des stratégies de passager clandestin de certains copropriétaires, qui font peser un risque sur le financement des travaux. « *Le problème c'est que ce sont des personnes qui sont des habitués des procédures : ils attendent le dernier moment avant de payer, ils font le chèque pour éviter la décision d'AG, puis ils recommencent…* » (copro.).
- **Les enjeux urbains du quartier** constituent un critère exclusivement évoqué par ERAR, qui tient compte du classement du quartier en « politique de la ville », ainsi que des projets de constructions neuves alentour, qui risquent de déqualifier les immeubles non rénovés. Dans la décision finale, les communes qui ont des dispositifs de mobilisation des quartiers sont consultées pour leur connaissance très fine des enjeux. « *Par exemple Villeurbanne et Lyon, on va leur demander ce qu'elle en pense.* » (acc.)

Au-delà du processus de décision d'accompagnement, cette analyse des critères de tri nous apporte des renseignements précieux sur une segmentation du parc des copropriétés et/ou du « portefeuille » des syndics pour cibler celles qui seraient les plus matures pour une rénovation énergétique.

[3] LE GARREC Sylvaine, *Qui sont les leaders énergétiques dans les copropriétés ?*, Planète Copropriété, 2014.

Les tactiques de vente d'une prestation incluant l'accompagnement

Dans le cas d'IDFE, **l'accompagnement des copropriétés nécessite auparavant la vente d'une prestation**, contrairement à l'accompagnement proposé par ERAR qui est gratuit. « *Dans notre modèle, l'accompagnement est vendu, il n'est pas subventionné* » (acc.). La décision d'accompagnement avec son marché nécessite donc une stratégie commerciale qu'il est intéressant d'analyser. Cette analyse intègre également la comparaison avec l'expérience d'Urbanis, l'un des accompagnants d'ERAR qui propose par ailleurs une offre d'AMO privé.

La comparaison de ces deux acteurs fait apparaître **deux modèles d'accompagnement qui correspondent à deux stratégies commerciales**. Modèle indépendant pour Urbanis, où l'accompagnement est une prestation d'AMO qui s'additionne à celle de la MOE, et modèle intégré pour IDFE où l'accompagnement fait partie de la MOE. « *Notre modèle c'est que le coût de l'accompagnement est intégré aux différentes études, c'est une offre tout-en-un* » (acc.).

- Ce modèle intégré correspond aussi au choix de stratégie commerciale pour IDFE, qui considère qu'il est le seul acceptable par les copropriétaires. « *De toute façon si on ne fait pas comme ça les copropriétaires ne prennent pas d'AMO* » (acc.). En effet, quand on interroge les copropriétaires sur leur consentement à payer, ils reconnaissent que, au moment où ER leur a attribué un accompagnement gratuit, il aurait été difficile de faire voter cette prestation supplémentaire à la MOE. « *C'est vrai que des fois ça ajoute des choses, donc c'est délicat* » (copro.).
- Pourtant du côté du modèle indépendant, le département national « Urbanis Solution Rénovation » affiche à ce jour une cinquantaine de missions d'accompagnement directement payées par les copropriétés, ce qui laisse penser qu'il peut y avoir un consentement à payer pour des prestations d'AMO « sèche » en copropriété. Cependant nous n'avons pas pu creuser davantage la stratégie commerciale d'Urbanis qui relève alors d'un accompagnement exclusivement privé.

Dans le modèle intégré, l'enjeu est donc de **vendre une prestation globale de conception qui permet de faire passer l'accompagnement**. Le coût de la prestation est élevé, car elle intègre l'ensemble des briques et toutes les étapes jusqu'au lancement des travaux. IDFE utilise plusieurs tactiques pour rendre ce prix acceptable.

Le prix d'une prestation de MOE apparaît d'autant plus élevé aux copropriétaires qu'au moment de l'achat ils ne sont pas encore décidés à voter les travaux. IDFE utilise alors **la tactique du saucissonnage consistant à découper la prestation de MOE en deux phases**, afin de minimiser la prise de risque pour une copropriété qui arrêterait en cours de route. IDFE propose d'abord une prestation d'avant-projet votée lors d'une première AG, puis à l'AG suivante une prestation de projet incluant un appel d'offres auprès d'entreprises.

Cette tactique de saucissonnage de l'accompagnement favorise le consentement à payer mais se heurte à **la contrainte légale de mise en concurrence en copropriété** à chaque nouvelle prestation. Or l'accompagnement est un processus qui gagne en efficience s'il est assuré par le même interlocuteur de bout en bout : construction de la confiance, temps d'acquisition de l'information… Par exemple, une équipe de MOE qui intervient après un audit fait par une autre société doit souvent refaire un diagnostic approfondi avant de se lancer dans la conception. Certains conseils syndicaux prennent alors le risque de ne pas remettre en concurrence et d'autres s'arrangent pour s'assurer d'une continuité avec le même accompagnant.

L'autre enjeu de la stratégie commerciale est d'être concurrentiel. Que ce soit IDFE ou l'AMO privé d'Urbanis, ils cherchent à développer les missions sans parvenir à atteindre complétement leurs objectifs. « *La concurrence est un problème pour nous aujourd'hui car on n'a pas autant de projet que*

l'on aimerait » (acc.). Ils sont **confrontés à une situation de concurrence** qui se présente de façon différente :

- Pour le modèle de l'AMO indépendant, le marché des acteurs privés est seulement naissant mais il existe bien une concurrence au niveau local notamment entre les quatre prestataires par ailleurs sélectionnés par la Métropole. Toutefois, **la véritable menace concurrentielle provient de l'offre publique d'accompagnement, liée au développement des PTRE**, qui ont dans leurs missions un accompagnement mais n'ont pas les mêmes contraintes d'équilibre économique que les acteurs purement privés. « *Les ALEC ne doivent pas faire de l'accompagnement, elles ne doivent pas se voir attribuer un monopole de l'accompagnement sur un territoire, il faut être vigilant sur le fait de séparer les prestations qui relèvent du champ concurrentiel comme l'accompagnement et les autres comme la sensibilisation* » (acc.).
- IDFE a été pionnière du modèle intégré combinant les différentes briques, mais depuis son lancement en 2013 **plusieurs acteurs privés ont également développé ce type d'offre d'accompagnement global**. « *Il y a de plus en plus de monde qui se met sur l'ingénierie financière, et des cabinets d'architectes qui intègrent des bureaux d'études* » (acc.). En plus de cette concurrence nouvelle, le prix des offres d'IDFE serait plus élevé que celui de ses concurrents directs, en particulier sur la phase de MOE de conception, qui est décrite comme un marché plus concurrentiel sur le prix que la phase de MOE d'exécution. « *Les copropriétaires paient le prix sec alors qu'en phase d'exécution c'est un pourcentage sur un très gros montant de travaux, donc ça ne pose aucun problème* » (acc.).

Face à cette situation de concurrence sur les prix, **IDFE dispose de deux atouts majeurs liés au caractère public-privé de son dispositif**, qui lui permettent de contourner la préférence habituelle des copropriétés pour le « moins-disant » :

- **Une image associée à celle d'une institution publique**, en l'occurrence la Région Île-de-France qui est son actionnaire majoritaire. Cette association a été récemment accentuée par un changement de nom : d'Énergie Posit'IF à IDFE. Du côté des copropriétaires la perception n'est pas toujours claire, mais cette association avec l'institution suscite une confiance *a priori*, renforcée par les bons retours effectifs de clients. « *Je pense que c'est une société privée puisqu'ils sont en concurrence sur le marché. Ils ont récemment changé de nom avec un nouveau nom qui fait penser à une société publique. De toute façon moi je suis plutôt de nature positif, c'est une société qui a pignon sur rue* » (copro.).
- **Un accès facilité aux subventions de la Région** Île-de-France, ce qui lui permet de promettre aux copropriétés une baisse du prix net payé pour ses missions (audit et MOE de conception), voire une subvention pour les travaux (Copro Durable IDF, aujourd'hui clos). La proximité de la structure avec la Région lui permet de faire baisser le coût de transaction pour l'obtention de ces subventions : connaissance du formalisme des demandes, des dates de commissions, des budgets disponibles… Au final, si le prix est plus élevé que chez ses concurrents, le reste à charge de la copropriété est plus faible. *« Ils ont obtenu des subventions qui financent 50 % de leur travail, c'est quand même intéressant pour nous* » (copro.).

D'un côté, ces éléments peuvent être considérés comme des avantages concurrentiels par rapport aux acteurs purement privés, et donc comme une distorsion de concurrence sur le marché de l'accompagnement. De l'autre, l'implication des collectivités locales est un levier déterminant de l'émergence de ce même marché, que ce soit à travers le rôle pionnier d'IDFE ou par l'expérimentation d'un AMO subventionné dans le Grand Lyon. En effet, dans un premier temps, il peut y avoir une réticence des acteurs en place (syndics, architectes…) à voir émerger de nouveaux acteurs et de nouvelles offres ; les dispositifs public-privé leur permettent ainsi de « faire leur preuve » et de trouver leur place auprès de l'écosystème professionnel. **Le défi est alors de conserver l'impulsion donnée par ces dispositifs public-privé sans empêcher l'émergence de l'offre privée**.

Les acteurs de l'accompagnement : individuels et collectifs

Une relation d'accompagnement implique *a minima* deux types d'acteurs : l'accompagnant et l'accompagné. De part et d'autre de cette relation, les dispositifs de la rénovation énergétique des copropriétés mobilisent des individus, professionnels et copropriétaires, dont il est utile de caractériser le profil spécifique. Au-delà de ces individus, il s'agit d'acteurs collectifs dont il faut comprendre le fonctionnement : que ce soit l'équipe qui accompagne ou le groupe de copropriétaires accompagnés.

Profil d'accompagnant : personne, équipe et légitimité

NB : Le profil des accompagnants est ici analysé à partir des interviews menées au sein d'IDFE et d'Urbanis, l'un des prestataires sélectionnés par ER pour l'accompagnement renforcé. Pour ce dernier, c'est la même équipe qui réalise les missions dans le cadre d'ER et celles en AMO privé.

L'accompagnant : un référent spécialisé mais avant tout une personne

Une expérience spécialisée mais des compétences généralistes

Chez IDFE comme chez Urbanis, **l'accompagnement est assuré par un professionnel désigné comme un « chargé d'opération »**, « chef de projet », « chargé de mission ». Il s'agit à la fois de spécialistes de l'accompagnement de la rénovation énergétique des copropriétés mais aussi de généralistes par l'étendue de leurs compétences, ce qui fait d'eux des « *perles rares* » difficiles à recruter.

- **Une expérience de plusieurs années dans ce domaine spécifique.** « *Ma première éco-rénovation date de 2008* ». L'un d'entre eux décrit ainsi son parcours au sein de plusieurs organisations du domaine : IDEMU (EIE), puis APC, bureau d'études… Cette expérience s'accompagne d'une connaissance plus générale de l'univers de la copropriété, qui apparaît comme un prérequis. « *Les aspects juridique et prise de décision c'est la spécificité de la copropriété par rapport à la maison individuelle* » (acc.).
- **Des compétences plus généralistes.** On a davantage affaire à des **individus issus de formations universitaires en urbanisme** qu'à des ingénieurs. En particulier une capacité d'organisation et de gestion de projet, car ils sont en position de coordonner un grand nombre d'acteurs très disparates. « *Les deux critères principaux : être hyper organisé et avoir un très bon relationnel ; le reste peut suivre et s'apprendre sur le tas* » (acc.).
- **Sur le plan financier, des compétences de base sont requises** mais les subtilités sont aussi apprises « *sur le tas* », car de toute façon il n'existe pas de formation dédiée. Dans les deux dispositifs, ce sont les chargés d'opération qui réalisent eux-mêmes les calculs de plan de financement, ce qui peut nécessiter une période de montée en compétence. « *Au départ cet aspect plan de financement a été une grosse angoisse pour moi car c'était complétement nouveau* » (acc.).
- **Sur le plan technique, des compétences minimales** sont demandées, sans devoir être trop pointues. L'enjeu de l'accompagnement n'est pas de prescrire la bonne solution technique mais davantage d'être en capacité de vérifier l'éligibilité aux subventions des solutions techniques proposées par la MOE.

Des compétences humaines primordiales mais encore à développer

Les interviewés insistent tous sur ce point : « *Le premier critère ça reste quand même l'aspect humain* », aussi parfois désigné par la « *finesse relationnelle* ». En effet, **l'enjeu principal du poste tourne autour de la capacité à faire coopérer des acteurs**. « *On leur demande de savoir associer les copropriétaires, et d'être très pointu sur la coordination architecte et bureau d'études* » (acc.). Il

s'agit donc de compétences en communication interpersonnelle autant que de gestion du groupe de copropriétaires. « *Tu vas parler aux gens de travaux qui vont leur coûter en moyenne 25 000 €, donc c'est très sensible. il faut savoir emmener un groupe vers un objectif sans le forcer* » (acc.).

Ces compétences humaines sont difficiles à objectiver car elles relèvent davantage d'une sensibilité personnelle et d'une vision du monde, donc de savoir-être.

- Aussi, les responsables interrogés se montrent attentifs à des critères subjectifs dès le recrutement pour **éviter des erreurs de casting difficilement rattrapables**. « *Je suis très attentif au fait que les agents considèrent la rénovation énergétique non pas seulement comme un objet technique, ce qui peut être flatteur (exemplarité), mais qu'il y a aussi des gens qui habitent dans ces immeubles et qu'ils ont leur propre problématique de famille, de santé, etc.* » (acc.).
- Les dispositifs cherchent à développer ces compétences humaines par **la formation aux sciences humaines et sociales, à l'animation, la communication…** « *Il y a formation à la communication non violente, cela permet au chargé de mission de mieux appréhender des situations relationnelles. En copropriété il y a une utilité pratique évidente qui est de savoir recevoir une interpellation désagréable* » (acc.).
- Le discours des interviewés montre que ces **compétences humaines doivent encore être développées et adaptées**. Par exemple, un chargé d'opération qui avoue ses limites quand la demande des copropriétaires s'approche du soutien psychologique, voire du coaching. « *Il m'arrive de déjeuner avec eux car ils ont besoin d'un moment plus cordial, souvent ils déballent leur sac* » (acc.). Les responsables cherchent à importer des méthodologies mais se disent limités : « *Il nous faudrait une meilleure appréhension de la dimension humaine, on n'est pas assez bons là-dessus* » (acc.).

Les objectifs des chargés d'opération : qualitatifs et collectifs

L'objectif principal assigné aux chargés d'opération est de faire voter les rénovations des copropriétés qu'ils accompagnent, avec le niveau de performance énergétique exigé par le dispositif. Il s'agit **avant tout de mener à son terme un processus qui comporte par nature de nombreuses incertitudes**. « *En copropriété ça ne se passe jamais comme prévu, c'est toujours plus compliqué, donc il faut apprendre à gérer ça* » (acc.). Chez IDFE, on insiste davantage sur l'objectif de satisfaction client, qui renvoie à l'enjeu commercial du dispositif, tandis que chez ERAR ce sont des objectifs plus collectifs qui sont évoqués : qualité architecturale, lutte contre la précarité énergétique…

La **charge de travail moyenne des chargés d'opération est d'environ huit copropriétés,** même si ce chiffre est très relatif car le travail à fournir varie beaucoup en fonction du type de copropriété (taille) et de la nature de la mission d'accompagnement (globale ou limitée à l'ingénierie financière).

Les chargés d'opération bénéficient d'une grande autonomie d'organisation dans leur travail, et font l'objet d'une évaluation beaucoup plus qualitative que quantitative. « *On a un entretien individuel annuel, mais on n'a pas d'objectif-couperet comme dans les fonctions commerciales* » (acc.). **L'enjeu managérial est davantage concentré sur le fait d'éviter le surmenage des chargés d'opération**. « *On se demande plutôt ce qui est humainement tenable comme charge de travail, car on a des journées surchargées, comme tout le monde, mais on travaille aussi le soir !* » (acc.). Toutefois, ils saisissent le temps passé pour chaque copropriété, mais un dépassement du temps prévu est admis. Chez IDFE, ils ont des objectifs individuels en termes de chiffre d'affaires mais ils ne font pas l'objet d'une focalisation, et chez Urbanis le suivi économique se fait surtout au niveau de l'équipe.

Un accompagnement en équipe avec trois niveaux

Chaque copropriété est donc accompagnée par un chargé d'opération qui est son référent, « *le responsable qui pilote le projet* » et « *qui fait l'interface* ». Mais **ce référent n'accompagne pas seul, son action s'inscrit dans un travail d'équipe** (entre 12 et 20 personnes) qui s'organise à trois niveaux :

- **Les pairs** : Urbanis a l'habitude de former des binômes avec un chargé d'opération expérimenté et un autre débutant. Au-delà de la montée en compétence du novice, cela facilite la prise de distance et un éventuel passage de relais. IDFE n'a pas d'organisation en binôme mais les quatre chargés d'opération ont l'habitude de collaborer en fonction de leurs spécialités. « *Ils peuvent se reposer l'un sur l'autre sur un aspect ou sur l'autre. Il y en a qui vont être plus technique, d'autres plus financier, d'autres plus relationnel…* » (acc.).
- **Les experts** : IDFE possède en son sein des architectes et ingénieurs thermiques avec lesquels les chargés d'opération coopèrent. ER a attribué le marché d'accompagnement renforcé à des groupements composés d'un accompagnant mais aussi de compétences techniques et financières. Au-delà de la « maîtrise d'œuvre », Urbanis a dans son équipe des spécialistes comme des travailleurs sociaux, un juriste, un sociologue…
- **La supervision** est réalisée par une équipe d'encadrement dont les membres ne sont pas responsables d'un projet particulier mais pilotent le travail des chargés d'opération, à partir de leur expertise. Chez IDFE, ce pilotage implique une présence lors des réunions cruciales : « *Ils ne vont jamais seul en plénière, pour que la copropriété voit qu'il y a toute une équipe derrière* » (acc.). Chez Urbanis on repère deux pratiques intéressantes de supervision : 1) des réunions d'équipe régulières avec passage en revue des dossiers : « *Ça nous permet de trouver des solutions et de faire en quelque sorte une thérapie collective* » (acc.) ; 2) un Département national (USR) qui centralise les offres commerciales, les méthodologies, les REX…

Le problème central du turnover des accompagnants

Le principal problème auquel sont confrontés les dispositifs est le turnover des chargés d'opération. Par exemple au sein d'IDFE, sur les quatre chargés d'opération aucun n'a plus d'un an d'ancienneté. Un problème que connaissent bien les syndics car la copropriété est un univers « *usant* » du fait des tensions relationnelles et de la nécessité de faire des réunions en soirée. Face à ce renouvellement fréquent des chargés d'opération, les dispositifs développent des stratégies de prévention :

- **Le fonctionnement en binôme des chargés d'opération** (ou *a minima* leur coopération) permet une progressivité de l'exposition. « *Quand on recrute des jeunes, on évite de les brûler tout de suite donc on compose ces binômes* » (acc.). De plus, ces binômes facilitent le passage de relais sur les projets en cas de départ. Les copropriétaires qui ont eu à connaître cette situation ne s'en plaignent pas : « *Les dossiers ont bien été transmis.* »
- **La diversification des tâches** permet de faire respirer un peu les chargés d'opération. « *On fait en sorte qu'ils ne fassent pas que de la copropriété, même s'ils sont à 80 %* » (acc.). Chez IDFE une partie de leur temps est consacré à développer des outils, en fonction de leur spécialité, qui serviront aussi aux autres. Chez Urbanis, au-delà des missions opérationnelles, une activité de diagnostic et d'études facilite cette respiration.
- **Des perspectives d'évolution de carrière** sont offertes chez Urbanis, ce qui permet d'envisager la mission d'accompagnement de copropriété comme un passage. Contrairement à IDFE, Urbanis est une structure d'envergure nationale avec une « *nomenclature des fonctions assez précise, cela permet aux gens de progresser* » (acc.).

Perception par les copropriétaires et légitimité de l'accompagnant

Les copropriétaires interviewés, qui sont les référents du projet, font part d'une très bonne image de leur accompagnant. « *Les relations sont très faciles, c'est un vrai soutien, il est à l'écoute et on sent une compétence dans la rénovation des copropriétés.* » **Les qualités souvent mise en avant sont la disponibilité et le professionnalisme de l'accompagnant**. Le caractère collectif de l'accompagnement est aisément perçu et ne semble pas poser de problème aux copropriétaires. Par exemple pour les binômes : « *Il y en a une qui est plus expérimentée et l'autre qui était plus novice au départ, mais maintenant elle est plus à l'aise* » (copro.). Sur le principe de l'accompagnant comme point d'entrée unique d'une équipe élargie : « *On a un chargé de projet qui est notre principal*

interlocuteur, c'est avec lui qu'on échange 99 % du temps. Il y a aussi une architecte » (copro.). La nature public-privé des dispositifs porteurs de l'accompagnement ne semble pas faire l'objet d'interrogation par les copropriétaires, qui l'assimilent généralement à une émanation du secteur public, sans aller plus loin. « *Ça nous a été présenté par la régie comme un service de l'État, je ne pense pas que ce soit du privé* » (copro.).

La question de la légitimité de l'accompagnant semble plus problématique, quand on se place du point de vue des copropriétaires au sens du groupe élargi (conseil syndical et/ou AG). L'un d'entre eux souligne ainsi la particularité de l'intervention en rénovation énergétique : « *C'est une question de légitimité, car dans ces copropriétés vous avez des banquiers, des ingénieurs, des architectes qui se considèrent comme des sachant sur le projet, alors que dans les copropriétés en difficulté vous n'avez pas tout cela* » (acc.). Ainsi, la légitimité des accompagnants est parfois mise en cause par des copropriétaires en se basant sur deux aspects de leur identité qui renvoient à un manque de compétences supposé. D'une part, le jeune âge (la trentaine), qui contraste avec l'âge moyen des copropriétaires, et notamment des plus engagés. « *On a souvent en face de nous des personnes qui sont en fin de carrière ou en retraite, et qui ont une grande expérience de la vie* » (acc.). D'autre part, la proportion importante de femmes parmi les accompagnants. « *Mes collègues féminines sont perçues comme moins crédibles sur la technique* » (acc.).

Face à ces mises en cause, qui sont loin d'être systématiques, **les dispositifs développent plusieurs réponses pour asseoir sa légitimité de l'accompagnant**. Premièrement, l'accompagnement en équipe, à la fois par l'intervention en binôme – « *pour amorcer la relation, la parole a plus de poids quand elle est soutenue par deux personnes* » –, mais aussi via l'intervention de l'équipe de MOE. Deuxièmement, la mise en avant des références, individuelles comme organisationnelles. Celle de l'accompagnant – d'où l'importance de recruter des personnes expérimentées (« *Si un débat technique s'engage je peux sortir mes connaissances, ça participe à faire taire les contestations* ») – autant que celle du dispositif (« *Nos références permettent de rassurer quand on dit que l'on a accompagné 250 copropriétés dans les 15 dernières années* »). Troisièmement, la relation de l'accompagnant aux pouvoirs publics locaux, soit dans le choix effectué (« *On a la légitimité du choix qu'ont fait les pouvoirs publics de nous intégrer comme accompagnant* »), soit dans la facilitation de l'accès aux subventions (« *Le fait que l'on apporte des sous dans le projet fait qu'ils ont besoin de nous* »).

Profil d'accompagné(s) : leader, conseil syndical, immeuble

Un copropriétaire porteur de projet

Du côté des accompagnés, on retrouve sans surprise, chez nos enquêtés, le profil déjà décrit par la littérature du « leader énergétique »[4] de copropriété. Même si celle-ci est avant tout un collectif, les accompagnants ont un interlocuteur principal parmi les copropriétaires. Il se distingue par trois propriétés.

Il est **en position de président du conseil syndical (PCS)**, sans que cela soit forcément une vocation en tant que telle. Plusieurs étaient membres du conseil syndical et en sont devenus président à l'occasion du projet de rénovation. « *Je me suis présenté car on a un gros sujet avec le ravalement et qu'il fallait absolument que l'on s'organise pour cela* » (copro.). L'un des enquêtés n'habite pas l'immeuble car il est bailleur ; dès qu'il est devenu PCS, il a commencé à travailler sur l'amélioration énergétique. « *C'est lui qui avait insisté pour que l'on installe des compteurs de calories sur les radiateurs, et c'est lui qui est le plus impliqué dans la rénovation* » (copro.).

Il **dispose de temps libre** (trois sur quatre sont retraités) **ou *a minima* d'une liberté d'organisation** de son temps (un sur quatre est indépendant). Trois logiques permettent de comprendre pourquoi il choisit de consacrer cette disponibilité à son rôle PCS et de référent sur le projet de rénovation :

[4] BRISEPIERRE Gaëtan, « Comment se décide une rénovation thermique en copropriété ? Un nouveau mode d'organisation de l'habitat comme condition de l'innovation énergétique », *Flux*, n° 96, juin-août 2014, URL.

- 1) Une disposition à s'engager pour le collectif. « *Je fais du bénévolat à la Croix-Rouge. Mes enfants sont pareils, ma fille s'occupe d'une MJC alors qu'elle a beaucoup de travail* » (copro.).
- 2) Des projets vecteurs de nombreux apprentissages. « *Je voulais vous dire quelque chose en plus : pour nous au conseil syndical ce projet est très enrichissant intellectuellement* » (copro.).
- 3) Un maintien en forme pour les retraités grâce aux relations sociales induites par le projet, à l'appropriation du numérique, aux apprentissages techniques, etc. « *Les gens me demandent : "Où trouvez-vous toute cette énergie ?", je pense que s'occuper de l'immeuble ça en fait partie* » (copro.).

Il a des **compétences utiles pour le projet**, souvent issues de son métier ou ancien métier.

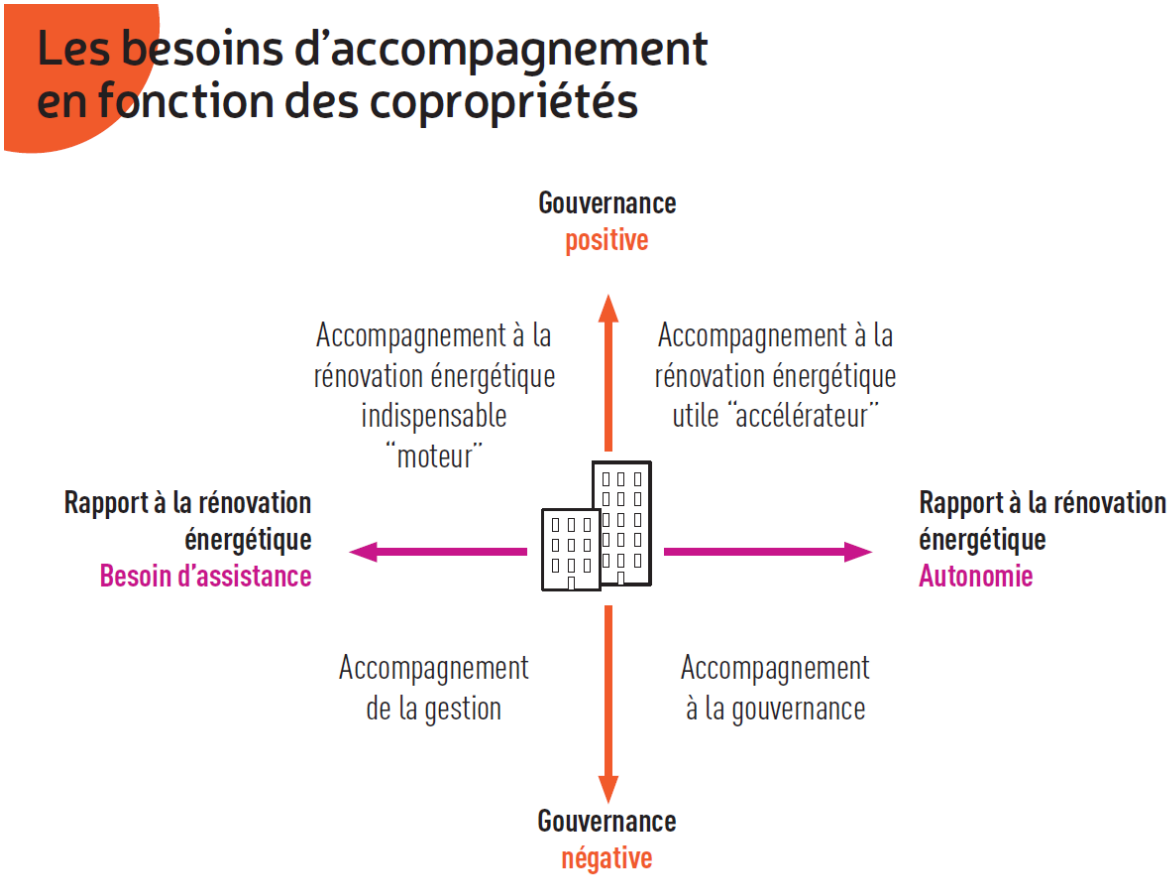
- La plus récurrente est celle de management des projets complexes impliquant à la fois des enjeux humains et techniques, qui apprend à se mettre en « *position de facilitateur* », à « *mettre de l'huile dans les rouages* ». Par exemple l'un d'eux s'occupe d'une migration de système informatique à grande échelle, un autre a eu à gérer l'implantation d'un entrepôt dans les DOM-TOM, une autre a été directrice de crèche.
- On retrouve également des connaissances techniques plus spécialisées sur la copropriété : techniques, fiscales, juridiques… « *Ce monsieur est propriétaire de nombreux appartements, il s'y connaît très bien en copropriété* » (copro.).

La situation du conseil syndical vis-à-vis de l'accompagnement à la RE

Les travaux de recherche déjà cités ont montré que se focaliser sur le « leader » est une erreur, car la motivation d'un seul individu ne suffit pas. Au-delà du PCS, c'est **le conseil syndical, courroie de transmission vers les copropriétaires, qui est à accompagner**. Pour mieux caractériser ce collectif vis-à-vis de l'accompagnement à la rénovation énergétique, nous proposons deux dimensions :

- la qualité de la gouvernance vis-à-vis d'un projet de rénovation ;
- l'autonomie ou le besoin d'assistance sur la rénovation énergétique.

En fonction de la position du conseil syndical sur ces deux dimensions, l'accompagnement à la rénovation énergétique sera plus ou moins utile, voire inapproprié ; d'autres types d'accompagnement sont alors nécessaires (à la gouvernance, au redressement de la gestion…).



Comment caractériser la gouvernance en copropriété, oscillant entre coopération et conflit ? Quelles implications pour l'accompagnement à la rénovation énergétique ?

Quand la gouvernance est bonne, l'accompagnement à la rénovation énergétique est pertinent. Les indices de bonne coopération suivants peuvent être pris en compte :

- L'**ancienneté du conseil syndical** : 1) La stabilité du conseil syndical lui permet de développer une interconnaissance, des habitudes de travail… « *Le conseil syndical est composé de sept personnes, qui sont toujours les mêmes depuis une dizaine d'années, on s'entend très bien* » (copro.). 2) Une relation de confiance avec les copropriétaires qui est visible à travers l'absence de contestation, et la capacité à faire passer des projets. 3) Une certaine représentativité de ses membres semble être requise, notamment géographique (un par bâtiment, un par cage d'escalier), mais aussi générationnelle et si possible statutaire (occupants, bailleurs).

- Un **engagement collectif des membres du conseil syndical sur le projet de rénovation**. « *On est tous porteur du projet, et il y a une solidarité entre nous car si quelqu'un ne peut pas aller à une réunion l'autre le remplace* » (copro.). Cela ne signifie pas que tous sont investis au même niveau, mais plutôt qu'il y a une solidarité entre les membres au sujet du projet. Face à la dissymétrie de l'engagement, le PCS maintient un style de leadership démocratique. « *Dans la copropriété tout passe par moi. Par contre je fais très attention à ne jamais gérer un problème toute seule, je demande toujours la validation du conseil syndical* » (copro.).

Quand une copropriété a une gouvernance négative, l'accompagnement à la rénovation énergétique ne semble pas approprié. Les indices de gouvernance négative sont les suivants :

- Un **faible engagement dans la gestion de la copropriété**, c'est-à-dire la difficulté à trouver des volontaires pour participer au conseil syndical. Cette situation est fréquente notamment en raison du vieillissement de la population de copropriétaires occupants – « *Les personnes qui étaient au conseil syndical décèdent, tombent malades, vont en maison de retraite…* » (copro.) –, ou à leur faible nombre dans les immeubles quand les bailleurs sont nombreux. Du côté des actifs, l'accélération des rythmes de vie et le développement de l'individualisme limite ces engagements : « *C'est difficile pour les jeunes car ils travaillent* » (copro.).
- Une **situation conflictuelle au sein du conseil syndical**, par exemple un conflit récurrent avec un membre, voire l'existence de procédures juridiques récentes contre les décisions d'assemblée générale. Cette situation est favorisée par la présence d'un PCS au style de management autoritaire qui prend les décisions seul et n'accepte pas la contestation. « *Le PCS avait un caractère très tranché et se sentait agressé dès qu'on lui posait des questions. Quand je suis arrivé au conseil syndical j'ai voulu voir tous les contrats et il n'a pas du tout apprécié* » (copro.).

Comment caractériser le rapport à la rénovation énergétique du conseil syndical ?

- Les conseils syndicaux **« autonomes » sont ceux qui disposent en leur sein d'au moins un copropriétaire ayant des connaissances technico-économiques** sur l'amélioration énergétique des bâtiments. « *On a eu de la chance car dans la copropriété on a quelqu'un qui est de la partie, c'est un ingénieur en thermique du bâtiment* » (copro.). Ce copropriétaire peut alors jouer un rôle d'accompagnant informel : « *Il a pu nous expliquer tout le cheminement à suivre pour organiser un ravalement, il a aussi pu contacter des sociétés pour organiser un appel d'offres…* » (copro.). Cette situation n'est pas rare mais elle n'est sans doute pas majoritaire, car ces profils sont souvent des actifs et sont donc rarement présents au sein du conseil. « *On a seulement un copropriétaire qui travaille à La Plateforme du Bâtiment, mais il n'est pas très disponible* » (copro.). Sa présence n'est pas non plus suffisante car la mauvaise gouvernance peut le mettre de côté. « *L'ancien PCS s'est accaparé le sujet, c'est quelqu'un qui a un ego pharaonique !* » (copro.)
- À l'autre bout du spectre, **certains conseils syndicaux expriment clairement un besoin d'assistance sur le sujet de la rénovation énergétique**. « *Avec l'audit, on s'est aperçus que c'était très compliqué cette histoire de rénovation énergétique* » (copro.). Il s'agit de conseils syndicaux dans lesquels la compétence technico-économique du bâtiment n'est pas présente. « *Dans le conseil syndical il n'y a personne qui est du bâtiment, en plus on a un seul homme !* » (copro.). Pour que le besoin d'assistance se transforme en attente d'accompagnement, les phases préalables du projet doivent permettre une prise de conscience. Par exemple lors des visites d'autres copropriétés : « *On s'est rendu compte que celle qui avait travaillé seule était passée un peu à côté des choses, donc il fallait bien s'entourer* » (copro.). L'obtention d'un accompagnement est alors vécue comme un « *vrai soulagement* ».

Le profil bien spécifique des immeubles accompagnés

Au-delà d'un individu porteur, d'un conseil syndical coopérant, le profil des copropriétés est aussi celui des immeubles entendu comme un ensemble sociotechnique, produit d'une histoire. **Les copropriétés accompagnées possèdent de nombreux traits communs**, qui sont sans doute le produit des modalités de sélection des dispositifs étudiés dans la partie précédente.

1) Des ensembles immobiliers complexes de taille importante (40 à 185 lots) avec souvent plusieurs bâtiments. Ils n'abritent pas seulement une catégorie typique de copropriétaires (les particuliers occupants) mais parfois une partie importante de bailleurs, ou encore des commerces, ou l'un des bâtiments appartient à un office HLM, ce qui multiplie les logiques de décisions à intégrer. On observe également une complexité technique liée à des disparités entre les différents bâtiments qui composent la copropriété, à des spécificités architecturales (ex : immeuble en pyramide) ou à la présence d'éléments ayant un statut juridique particulier (ex : loggia ou garde-corps en partie commune).

2) Des travaux nécessaires sur le bâti sur des immeubles anciens (1960 à 1980) mais n'ayant pas fait l'objet de travaux depuis plusieurs dizaines d'années. La seule intervention majeure sur le bâti est généralement un ravalement simple déjà daté d'au moins vingt ans. Au-delà de l'aspect esthétique, les copropriétaires soulignent des défaillances techniques persistantes de la façade comme des infiltrations récurrentes, ou plus récentes comme des fissures voire des morceaux de béton qui se détachent.

3) Une insatisfaction exprimée par les copropriétaires à l'égard du chauffage collectif, et qui peut concerner plusieurs points cumulables. « *Les gens râlent car ils trouvent que les charges sont trop chères, qu'ils n'ont pas de confort, que le bâtiment se dégrade…* » (copro.). D'une part, un inconfort thermique lié à des disparités de températures entre les logements, à un réseau de chauffage emboué, à une chaudière souvent en panne… D'autre part, un sentiment de payer des charges trop élevées, dont le chauffage représente la majeure partie quand il est collectif. Au-delà d'une éventuelle surconsommation, le mode de répartition des charges peut être vécu comme une injustice, y compris quand il y a des répartiteurs. « *En théorie chacun paye selon sa consommation mais ce système n'est pas honnête* » (copro.).

4) Des premiers pas concluants en termes d'amélioration énergétique. Les copropriétaires évoquent tous des premières étapes avant de rentrer dans le dispositif d'accompagnement et de mener à bien une rénovation énergétique proprement dite. Il peut s'agir de la réalisation d'un audit en anticipation des obligations réglementaires, ou encore d'actions d'optimisation du système de chauffage. L'installation de répartiteurs peut aussi constituer un élément préparatoire quand ils sont associés à des robinets thermostatiques. « *Ça fait la troisième année qu'ils ont été installés. On a eu une baisse vraiment significative de la facture de chauffage de l'immeuble* » (copro.). Ces éléments participent à la fois de la montée en compétence du conseil syndical et de la construction de la confiance des copropriétaires dans la démarche.

5) Une pression sociale à la rénovation énergétique qui transite par deux vecteurs.

- Premièrement, des **syndics jouent désormais sur le registre des obligations pour inciter les copropriétaires** à la rénovation énergétique : la menace d'une injonction de ravalement par la mairie, et quand celui-ci est envisagé l'obligation d'inclure l'isolation sous forme de « travaux embarqués ». L'existence de subventions locales est alors présentée comme une aubaine à saisir pour des travaux qui seront nécessaires. « *C'est vraiment venu de la régie, elle nous a dit que c'était une bonne occasion d'isoler* » (copro.).
- Deuxièmement, à travers **l'évolution de l'habitat dans le quartier** : la multiplication des constructions récentes d'immeubles aux normes BBC et la rénovation énergétique de copropriétés voisines crée une pression négative (risque de baisse de la valeur de son bien) comme positive (opportunité). « *Autour de nous on a beaucoup de bâtiments neufs qui se sont construits, donc on est en concurrence, et quand un acheteur est intéressé la première chose qu'il regarde c'est l'extérieur* » (copro.).

Un itinéraire des pratiques d'accompagnement

En quoi consistent les pratiques d'accompagnement des copropriétés dans leur projet de rénovation énergétique ? Pour les décrire au mieux, il faut les analyser comme un processus c'est-à-dire comme une suite d'étapes. Pour autant, **il n'y pas un « parcours standard » et il faut chaque fois adapter l'accompagnement à la singularité de la situation**. Pour ce faire, le conseil syndical apparaît comme un allié : un accompagnement adapté est co-construit avec lui et suppose une véritable mise au travail de ces copropriétaires.

L'accompagnement dans la chronologie d'une rénovation énergétique en copropriété

Phases	DÉCLENCHEURS	PRÉPARATOIRE	PROJET	RÉALISATION	APPROPRIATION
Durée approximative	1 AN	2 ANS	2 ANS	2 ANS	
ACTIONS	• Obligations légales (audit, ravalement) • Insatisfactions (inconfort,charges élevées) • Dégradations (panne, bâti...)	• Audit, DTG • Optimisation du chauffage collectif • Individualisation des charges de chauffage collectif • Appel d'offres MOE	• Conception technique (AVP, APD, PRO) • Montage financier • Plan de communication interne	• Passation des marchés • Signature des prêts • Appels de fonds • Travaux en site occupé • Réception et réglage	• Suivi des consommations et évaluation • Versement des subventions • Usage

Le cadrage de l'accompagnement : une étape fondatrice

Sur le plan formel, **le cadrage de l'accompagnement repose sur un document** dont la nature varie en fonction du dispositif :

- Un **devis pour IDFE** qui définit un certain nombre de réunions correspondant à une quantité de jours de travail, ainsi que des livrables. L'enjeu principal du devis est de pouvoir rappeler les moyens prévus en cas de dépassement trop important. « *C'est infini, on nous en demande toujours plus.* »
- Une **charte pour ERAR** qui doit être validée par le conseil syndical et signée par l'ensemble des professionnels (syndic, MOE, accompagnant…). L'accompagnement étant gratuit, les enjeux de ce document sont de rappeler que l'accompagnement se réalise dans le cadre d'un projet avec une ambition énergétique, et de s'assurer de la coopération des acteurs professionnels. Cette charte n'inclut pas de quantification du temps d'accompagnement.

Les conditions de la mise au travail du conseil syndical

Ces documents s'avèrent insuffisants pour instaurer la relation d'accompagnement, car l'enjeu du cadrage est avant tout d'associer le conseil syndical, non pas comme un client, mais comme un membre à part entière de l'équipe. Pour atteindre l'objectif de vote des travaux (et non uniquement de terminer la prestation), l'accompagnant s'efforce de créer une relation de partenariat basée sur le principe de l'échange social (dynamique du don et contre-don). **Le cadrage de l'accompagnement doit en quelque sorte permettre une « mise au travail du consommateur »**[5]. Or, si la signature d'un document peut être un symbole, elle n'est pas suffisante pour générer un sentiment d'obligation morale qui passe par la relation humaine. « *Il n'y a pas vraiment eu de contrat au départ, mais de toute façon on se sentait obligés d'agir, elles n'ont pas eu besoin de nous le demander, on savait qu'il faudrait répondre à leurs demandes* » (copro.).

L'association du conseil syndical au projet est la clé de sa réussite. Les copropriétaires étant les décideurs *in fine*, il paraît difficile d'élaborer un programme de travaux sans eux, et de les solliciter seulement « *en bout de course au moment du vote* ». **Pour que les copropriétaires restent souverains, les membres du conseil syndical doivent pouvoir les informer** tout au long du projet. « *On veut être associés au projet en tant que conseil syndical, c'est notre patrimoine et donc c'est à nous de décider, on veut avoir le choix, pour pouvoir répondre aux questions des copropriétaires, qui sont nombreuses* » (copro.). Du côté des professionnels, élaborer un projet en chambre sans dialoguer avec le conseil syndical, c'est prendre le risque d'être en décalage avec les attentes des copropriétaires, de devoir recommencer ou d'aller vers le rejet. « *L'objectif c'est d'être sûr que l'on ne soit pas à côté de la plaque en plénière* » (acc.).

L'association du conseil syndical au projet se joue dès le cadrage de l'accompagnement car **il s'agit d'instaurer une véritable relation de travail, qui va bien au-delà de la relation client-fournisseur**. Le vocabulaire du travail est d'ailleurs très présent dans les mots des copropriétaires qui décrivent la relation d'accompagnement : « *On a beaucoup travaillé.* » Cette relation de travail se matérialise par un planning de réunions entre le conseil syndical et les professionnels dont l'accompagnant. À cela s'ajoutent de nombreux échanges, principalement par mail collectif, et par téléphone dans une équipe plus resserrée. « *Par téléphone et par mail pour faire le point, principalement avec le syndic et le président du conseil syndical* » (acc.). Cette relation de travail passe aussi par des pratiques de co-élaboration de document, dans lequel le conseil syndical apporte des modifications et valide. « *Le principe c'est que l'on fait valider au conseil syndical chacun des documents avant de les présenter en plénière, on leur demande de nous faire des remarques…* » (acc.).

Instaurer une complicité avec le leader

Cette relation de travail, souvent exigeante pour le conseil syndical, se double d'**une relation d'accompagnement au sens strict dans laquelle l'accompagnant joue le rôle de « compagnon »**. Elle ne concerne pas l'ensemble du conseil syndical mais les membres les plus actifs sur le projet, le plus souvent une personne. « *Au niveau du conseil syndical il y a une grande confiance de travail entre nous, mais c'est quand même moi qui fais l'essentiel* » (copro.). La présence de l'accompagnant en tant que tel joue déjà un rôle symbolique, en plus de sa disponibilité pour répondre aux questions du ou des copropriétaires les plus actifs. « *C'est un soutien, le fait de ne pas se sentir seul, surtout de pouvoir les appeler pour poser une question* » (copro.). À cela s'ajoute la fonction d'encouragement de l'accompagnant vis-à-vis du copropriétaire référent, qui est forcément soumis à contestation en interne et reçoit rarement des signes de reconnaissance. « *Notre accompagnement, ça consiste aussi à leur rappeler qu'ils sont dans la bonne direction, car il y a toujours un moment dans le projet où il y a un doute qui émerge, c'est assez ingrat comme fonction* » (acc.).

[5] DUJARIER Marie-Anne, *Le Travail du consommateur*, La Découverte, 2008.

Poser les bases d'une bonne coopération

Pour cadrer la relation d'accompagnement, l'accompagnant prend soin de poser dès le démarrage un certain nombre de principes de coopération. Il s'agit pour lui d'expliciter oralement des règles d'échange, de donner des conseils d'organisation, de transmettre des connaissances de base. **Ces principes concernent à la fois le conseil syndical et les professionnels**, qui peuvent également faire des propositions. « *Ces principes ne sont pas figés, le plus important c'est de prendre un temps pour parler ensemble de la manière dont on va travailler* » (acc.). Quelques exemples sans prétention d'exhaustivité :

- L'accompagnant **explique lors de la première réunion toutes les étapes du déroulement** d'une rénovation énergétique et donne ainsi de la visibilité au conseil syndical sur les actions à venir. « *Ils nous ont donné une ligne de conduite, parce que de notre côté on ne voyait pas bien ce qu'il fallait faire* » (copro.).
- L'accompagnant **explicite les rôles de chaque acteur**, par exemple Urbanis organise une « *réunion de calage partenarial* » en début de projet, en présence de tous les intervenants. « *Chacun se présente, dit ce qu'il va faire dans le cadre du projet, on explique notre rôle à tout le monde, que l'on ne va pas empiéter sur le rôle du syndic…* » (acc.).
- L'accompagnant donne des **conseils d'organisation au conseil syndical**, comme la mise sur pied d'une « commission rénovation » notamment dans les grosses copropriétés. Former un groupe projet dédié plus restreint permet de raccourcir les temps de décision en laissant le conseil syndical traiter la gestion courante.
- L'accompagnant pose un **principe de transparence et de partage de l'information**. Par exemple : « *Le fait d'informer systématiquement tout le monde des réunions même si chacun est ensuite libre d'y participer ou non* » (acc.). Il s'agit de se prémunir contre des jeux de pouvoir des professionnels ou des confiscations du projet par les copropriétaires
- L'accompagnant **sensibilise le conseil syndical à l'importance de la communication** sur le projet auprès des copropriétaires, un aspect sur lequel il a un rôle essentiel. « *Ils nous ont proposé un jeu pour voir ce que l'on mettait derrière les mots, on s'est rendu compte qu'on ne mettait pas tous la même chose derrière le mot "rénovation"* » (copro.).

Sur le long terme, ce travail initial de cadrage de la relation d'accompagnement aboutit alors à un **double résultat** :

- Une **amélioration de la coopération au sein du conseil syndical**. Elle est visible notamment par une amélioration de l'ambiance et un rapprochement de ses membres : « *Ça a mis beaucoup de camaraderie dans le conseil syndical* » (copro.). Ou encore par un élargissement de la base de ses membres : « *Nous on avait l'habitude de faire les réunions en journée, mais maintenant il faut les faire le soir, sinon les actifs ne pouvaient pas venir* » (copro.).
- L'autre résultat du cadrage est **la mise au travail effective du conseil syndical**, notamment dès les premières étapes du projet. Au tout début il s'agit de réunir et d'envoyer des documents à l'accompagnant, mais surtout d'organiser les visites pour le diagnostic de la phase maîtrise d'œuvre. « *Il a dû voir 28 appartements, on a fait un travail très important pour faire en sorte qu'il puisse visiter ces appartements, on s'est appuyés sur les relations de confiance existantes du conseil syndical avec les copropriétaires* » (copro.).

Aider à choisir l'équipe de MOE : une option pas systématique

Les dispositifs étudiés proposent deux modèles d'accompagnement bien distincts : pour ERAR, l'accompagnant est un AMO de la copropriété, alors que pour IDFE l'accompagnant est intégré à l'équipe de MOE. Le modèle indépendant de l'AMO permet à l'accompagnant d'apporter une aide bien souvent nécessaire à la copropriété dans le choix de la MOE. Ce n'est pas le cas avec le modèle intégré à la MOE, puisque l'accompagnant est choisi en même temps que la MOE. Cette solidarité peut poser des problèmes dans la suite du projet quand des controverses apparaissent.

Trouver un MOE adapté aux singularités de la copropriété

Dans le modèle d'ERAR, la position d'AMO de l'accompagnant lui permet d'aider le conseil syndical à choisir l'équipe de MOE, ce qui est alors une étape importante de l'accompagnement. **Cette fonction de l'accompagnant est particulièrement utile pour aider des copropriétés à passer d'une phase de maturation** (fin d'un audit) **à une phase de projet** (début de MOE). Elle semble nécessaire dans les copropriétés peu autonomes sur la rénovation énergétique du fait du déficit de compétences techniques au sein du conseil syndical. « *Elles nous ont aidé dans la recherche d'un maître d'œuvre, car nous on manquait de connaissances. Si elles n'avaient pas été là je serais allé sur Internet mais c'est très difficile de trouver* » (copro.). Le choix de la MOE est très engageant pour la copropriété puisque c'est avec cette équipe qu'elle va, *a priori*, devoir mener le projet jusqu'à son terme.

L'intervention de l'accompagnant dans le choix de la MOE permet de proposer **un « *processus structuré* » au conseil syndical qui maximise les chances de trouver une équipe adaptée à la copropriété**. Avec le syndic ce choix se serait basé sur une simple « *comparaison de devis* ». Le processus de type appel d'offres repose sur trois apports :

- La **rédaction d'un cahier des charges** à partir d'un modèle en l'adaptant à la situation et aux attentes de la copropriété. Ainsi l'une des copropriétés enquêtées a souhaité inclure un contrat de performance énergétique sur proposition de l'accompagnant. « *Le CPE nous a sans doute limités dans le choix de la MOE, car ça a dû en refroidir plus d'un cette histoire de responsabilité, mais nous on voulait le CPE* » (copro.). À l'inverse, les « modèles types » comme celui de l'APC en IDF ne prévoient pas cette modalité.
- La **fourniture de contacts d'équipes de MOE**, car les copropriétaires peuvent n'avoir aucun contact dans le domaine. La liste des équipes consultées est souvent construite de façon participative en associant le syndic et les copropriétaires qui auraient des contacts.
- Une **aide à la décision** qui repose sur une analyse des offres mais surtout sur l'organisation d'une audition avec la participation du conseil syndical. Cette dernière apparaît essentielle pour l'aider à choisir en intégrant aussi des critères sensibles. « *Ils proposaient tous la même chose sur le plan technique, la différence s'est faite sur les expériences, la manière de présenter le projet, et une approche personnelle : l'écoute, la volonté d'associer le CS* » (copro.). Elle permet aussi à l'accompagnant de vérifier certains points technico-économiques : « *Au moment du choix du maître d'œuvre, Urbanis a fait venir une technicienne sur l'énergie. Elle a posé plein de questions que l'on n'aurait jamais pu poser* » (copro.).

L'accompagnant veille à garder une neutralité dans le choix de la MOE en laissant le dernier mot au conseil syndical. « *Ils nous ont laissés choisir mais ils nous auraient aiguillés si on faisait une erreur* » (copro.). En tant qu'AMO l'accompagnant peut ainsi garder son indépendance vis-à-vis de l'équipe de MOE et jouer un rôle de conseil pour le conseil syndical dans la suite du projet en donnant un second avis.

Solidarité accompagnant-MOE : l'accès à un conseil indépendant

À l'inverse, dans le modèle d'IDFE où l'accompagnement est intégré à la MOE, le conseil syndical a déjà choisi la MOE en même temps que l'accompagnant. Ce dernier est donc solidaire vis-à-vis de la MOE puisqu'il s'agit de ses sous-traitants, voire des salariés de la structure. Cette absence d'indépendance de l'accompagnant peut poser des problèmes dans la suite du projet à partir du moment où des controverses apparaissent. En effet, **il est fréquent que surviennent des désaccords avec le conseil syndical sur le projet proposé** par la MOE. « *On a quelques points de divergence avec Énergie Posit'IF mais le problème c'est que l'on n'est pas assez spécialisés pour arbitrer* » (copro.). Certains conseils syndicaux ont des membres suffisamment compétents pour tenir la controverse, mais c'est loin d'être le cas pour tous. « *Notre copropriétaire ingénieur dit que des lignes de vie suffisent pour les ouvriers* » (copro.). En l'absence d'accompagnant indépendant, dans la plupart des cas ils doivent faire appel à une expertise indépendante ce qui ne va pas de soi, pour

l'identifier (syndic ? ARC ?) comme pour la mobiliser (vote d'un budget en AG). « *J'aurais besoin de faire appel à une contre-expertise mais je ne l'ai pas* » (copro.).

L'accompagnement technique : ouvrir des marges de négociation

La conception technique du projet n'est jamais réalisée par l'accompagnant en tant que tel mais par l'équipe de MOE. L'accompagnant joue pourtant un triple rôle à cette étape :

Premièrement, il **s'assure que le projet élaboré conserve bien un objectif de performance énergétique**. Au départ, cela suppose un travail pédagogique auprès du conseil syndical en partant de la demande initiale pour introduire la notion de rénovation globale. « *Elles nous ont fait comprendre qu'on ne pouvait pas faire que ça, qu'il y avait l'isolation obligatoire et ce qui allait avec, c'est-à-dire la ventilation* » (copro.). Le levier d'intéressement majeur utilisé par l'accompagnant est la possibilité d'accéder à un niveau de subvention substantiel pour ce type de projet. Le rôle de l'accompagnant est ensuite de vérifier auprès de l'équipe de MOE que le projet proposé remplit bien les conditions d'obtention de ces subventions.

Deuxièmement, **l'action de l'accompagnant est de favoriser la conception d'un projet adapté aux copropriétaires et à la ville**. Autrement dit, il s'agit d'éviter la conception d'un projet uniquement selon une logique abstraite technico-économique (la meilleure performance au moindre coût) et de tenir compte une logique de situation : satisfaction, habitudes, esthétisme… Sous l'égide de l'accompagnant, les échanges entre l'équipe de MOE et le conseil syndical aident à conserver ce qui fait le cachet de l'immeuble, même s'il faut faire des compromis avec la performance. « *Notre immeuble a une façade avec des galets incrustés dans des panneaux, donc pour celle-ci on va simplement les passer au karcher, et le reste des façades sera isolé et peint* » (copro.). L'expertise d'usage du conseil syndical permet de tenir compte des habitudes des copropriétaires de manière à ne pas créer de résistance inutile au projet. « *Normalement, dans ce type de rénovation on supprime les vide-ordures, mais avec une majorité de personnes âgées je les voyais mal abandonner le vide-ordures et faire 150 mètres avec leurs sacs poubelles pour aller jusqu'au local* » (copro.). Dans le cas d'ERAR, les contacts de la PTRE avec les services d'urbanisme des mairies permettent d'anticiper d'éventuels blocages ultérieurs au moment de la déclaration de travaux. « *On a choisi de rester avec les volets en plastique car c'était interdit aussi par l'urbanisme, on n'a pas le droit de changer l'apparence de l'immeuble* » (copro.).

Troisièmement, le rôle de l'accompagnant dans la conception du projet technique est de **veiller à ce que les copropriétaires conservent des choix jusqu'au moment du vote**. Au début du projet, il s'agit de présenter non pas un projet mais plusieurs scénarios afin que les copropriétaires puissent choisir eux-mêmes la direction à suivre par l'équipe de MOE. « *Ils nous ont proposé trois scénarios : un ravalement simple, un scénario qui fait le minimum pour avoir le maximum de subventions et un scénario BBC* » (copro.). Au moment du vote des travaux, il s'agit de ménager un certain nombre d'options individuelles aux copropriétaires, même si cela ajoute de la complexité pour les professionnels. « *Ils ont fait appel à nous conseil syndical pour décider ce qui est facultatif ou ce qui est standard* » (copro.). Si un projet uniforme peut sembler plus performant techniquement et plus simple à voter, cette stratégie génère en réalité des oppositions chez les copropriétaires. Par exemple, si l'assemblée générale pourrait voter l'obligation d'installer des doubles vitrages, il semble préférable de donner le choix en proposant les avantages d'un achat groupé géré dans le cadre de la rénovation.

L'accompagnement financier : le pivot stratégique du projet

Le montage financier est bien une étape à part entière de l'accompagnement, mais elle se déroule en parallèle de la conception technique, afin d'impulser une accélération une fois que celle-ci est aboutie. **L'accompagnement financier est un élément pivot du service offert par l'accompagnant**, **car le plus souvent il est le seul à pouvoir le faire**. Il s'agit d'un travail trop complexe et lourd pour que le conseil syndical le prenne seul à sa charge – les professionnels emploient d'ailleurs le terme d'« ingénierie » financière. Par ailleurs cet accompagnement financier implique un dévoilement des ressources des ménages, ce qui est généralement vécu comme un tabou entre voisins. « *Nous, en tant que conseil syndical, on ne veut absolument pas s'occuper de ça, on ne se voit pas aller demander le revenu à nos voisins* » (copro.). Contrairement à la conception du projet technique qui est gérée par l'équipe de MOE, l'accompagnement financier est généralement directement pris en charge par l'accompagnant. Toutefois, dans le cas d'ERAR, il peut arriver que l'équipe de MOE propose aussi cet accompagnement financier. Un partage délicat des tâches s'organise alors avec l'accompagnant en position d'AMO. L'accompagnement financier se caractérise par **quatre pratiques** :

Premièrement, **la gestion de la communication financière sur le projet apparaît centrale**, un peu comme les entreprises cotées qui prennent grand soin de la communication auprès de leurs actionnaires. C'est l'accompagnant qui communique aux copropriétaires le prix des travaux, mais avant cela ils font l'objet de nombreux échanges avec le conseil syndical. En effet, il est essentiel d'éviter les erreurs de communication financière vis-à-vis des copropriétaires car c'est le sujet qui va focaliser leur attention. En particulier, plutôt qu'annoncer un montant global des travaux beaucoup trop élevé, mieux vaut travailler en amont avec le conseil syndical sur les arbitrages pour réduire l'enveloppe globale. « *Quand ils ont présenté le premier jet, le coût global de 5 millions, je leur ai dit : "Vous ne passerez pas !" Il faut continuer à élaguer. On a travaillé ensemble pour passer de 5 millions à 3,5 millions* » (copro.). Autre erreur classique, le manque d'anticipation de certains coûts induits dans les premières enveloppes annoncées (ex : TVA, honoraires, désamiantage…). « *Eux ne voyaient que le ravalement et l'isolation* » (copro.).

La communication financière au niveau des copropriétaires est prise dans une tension, bien visible lors des réunions avec les copropriétaires. D'un côté, il y a une demande impérieuse des copropriétaires pour connaître le prix des travaux. « *Les copropriétaires : la technique ça rentre par une oreille et ça sort par l'autre* », explique un PCS. Plusieurs enquêtés dénoncent le temps passé par les professionnels à expliquer les aspects techniques du projet à l'ensemble des copropriétaires alors que leurs inquiétudes se focalisent sur le prix. Du côté des professionnels, on sent une retenue à aborder les aspects financiers trop tôt dans le déroulement du projet. En effet, le projet technique n'étant pas arrêté, il n'est pas possible d'en estimer précisément le coût ; et aucun appel d'offres n'ayant été réalisé, le prix demandé par les entreprises n'est pas connu. Au-delà de ce déficit d'information, certains professionnels évoquent une question de principe pour justifier leur retenue : « *En technique de vente tu parles du prix à la fin, une fois que tu as détaillé toute ta prestation* » (acc.). Quoi qu'il en soit, **il semble essentiel que la communication financière se fasse en parallèle de celle sur le projet technique afin de limiter cette tension**, en utilisant notamment des ratios et des estimations issus d'autres projets. « *On essaye d'associer systématiquement la technique et le financier dans chaque réunion* » (acc.).

Deuxièmement, **l'accompagnement financier consiste à identifier et garantir l'obtention de subventions collectives pour le projet.** C'est l'aspect le mieux connu de l'accompagnement financier. Il peut même s'agir d'un rôle officiel, comme dans ERAR où l'accompagnant est chargé par la Métropole de valider les conditions d'obtention de la subvention. Pour IDFE, l'accompagnant a un rôle plus informel de facilitateur de l'accès aux subventions de la Région du fait de sa connaissance des dates de commissions, des budgets restants, des critères d'obtention… Ce contrôle de l'accès aux aides collectives apparaît comme une zone d'incertitude maîtrisée par l'accompagnant et qui lui

donne un pouvoir sur la copropriété. Mais l'accompagnant est également un expert des subventions en rénovation énergétique, ce qui lui permet d'identifier pour le compte de la copropriété des subventions méconnues (les aides européennes du FEDER, les CEE…). « *On ne connaît que les aides principales* » (copro.). L'accompagnant supporte alors les nombreux coûts de transaction nécessaires à l'obtention de ces aides (information, échange, montage de dossier…). « *Ils m'ont demandé s'il était possible de présenter le projet à la mairie pour essayer de récupérer une subvention supplémentaire* » (copro.).

Troisièmement, **l'accompagnant réalise des plans de financement individuel pour chaque copropriétaire**. Il s'agit d'un travail très lourd puisqu'il doit fournir à chaque copropriétaire avant le vote un tableau l'informant du prix des travaux et des aides qu'il obtiendra, afin qu'il puisse se décider en connaissance de cause. La réalisation de ces plans est aussi très complexe car elle doit tenir compte d'un grand nombre d'éléments parmi lesquels : le projet technique et les prix donnés par les entreprises, la répartition des coûts des travaux (c'est-à-dire les quotes-parts données par le syndic) et enfin la situation financière individuelle des copropriétaires. On observe une difficulté récurrente pour les accompagnants à récupérer ces informations individuelles, les réponses aux questionnaires financiers envoyées étant rarement complètes du premier coup. Au-delà des relances, le concours du conseil syndical apparaît souvent indispensable. « *On lui a proposé de faire du porte-à-porte, et on l'a accompagné le soir à 18 h. En général les gens n'ont pas répondu par négligence…* » (copro.).

Un autre aspect essentiel de cet accompagnement financier individuel est d'être en capacité de présenter des chiffres suffisamment tôt dans le projet. En effet, les chiffres des prix collectifs du projet sont un épouvantail qui fait peur aux copropriétaires, qui n'ont pas l'habitude de manipuler des sommes en centaines de milliers voire en millions d'euros. « *Au final ils ne retiennent que "8 000 000 €" la première fois, et "6 000 000 €" la deuxième, et ils se demandent : "Et moi, combien ça va me coûter ?"* » (copro.). **L'individualisation de la communication financière gagne donc à démarrer dès le début du projet** en proposant des estimations basées notamment sur la typologie des appartements, qui s'affine au fur et à mesure en fonction des informations reçues. Juste avant le vote, la complexité de l'individualisation des prix est renforcée par le choix des options individuelles proposées aux copropriétaires. Là encore le concours du conseil syndical peut s'avérer d'un grand secours pour éviter toute erreur rédhibitoire. « *On a demandé à chaque copropriétaire la somme de ces travaux avec option afin de faire la vérification avec la somme totale.* »

Quatrièmement, **l'accompagnant propose un accompagnement personnalisé ciblé sur les ménages en difficulté**. Certains professionnels parlent d'ailleurs d'« *ingénierie financière* et sociale » pour insister sur cet aspect essentiel. En effet, certains ménages peuvent être mis en difficulté par les prix du projet, avec *in fine* le risque de devoir vendre leur appartement. Les copropriétaires en question sont principalement les ménages aux revenus modestes et les personnes âgées. Ils peuvent rencontrer deux types de difficultés, qui peuvent se cumuler : une insuffisance des ressources économiques pour payer les appels de fonds travaux et une incapacité à effectuer les tâches nécessaires à l'obtention des subventions. L'accompagnant prévoit donc un temps spécifique destiné à ces ménages en difficulté. Afin de cadrer le temps passé, il propose généralement des permanences, mais elles ne rencontrent que rarement le succès escompté, surtout si elles ne sont pas effectuées dans l'immeuble. Pour contourner un éventuel sentiment de stigmatisation, ces permanences sont présentées comme ouverte à tous, mais cela pose alors un problème de temps. « *Ce sont des réunions de 15 minutes, si on devait en faire pour cent copropriétaires on ne s'en sortirait pas.* » Le concours du conseil syndical peut aider à identifier les personnes en difficulté et leur proposer une approche adaptée. « *Il y a une dame âgée que je connais qui a dit qu'elle ne savait pas où était sa feuille d'impôts, et la dame d'ÉcoRéno'v lui a proposé de l'aider à chercher donc on est rentrés chez elle avec moi* » (copro.).

L'accompagnement du vote des travaux : moment de vérité

Même cette étape ne peut résumer l'accompagnement. L'accompagnant intervient sur l'assemblée générale pour favoriser le vote des travaux à travers plusieurs pratiques.

Tout d'abord, **l'action de l'accompagnant vise à décharger l'AG pour qu'elle soit un moment uniquement consacré à la validation des travaux**, et non à la préparation du projet ou à la communication envers les copropriétaires. Ainsi, l'accompagnant organise un planning de réunions plénières en invitant l'ensemble des copropriétaires. *A minima*, une réunion préalable à l'AG s'avère indispensable. Mais la participation à ces plénières étant souvent limitée, on observe une démultiplication des AG nécessaires pour aboutir au vote des travaux. « *La communication avec l'ensemble des copropriétaires se fait lors des AG, il en a fallu plusieurs pour arriver à les convaincre des travaux* » (copro.). De plus, un temps de maturation apparaît indispensable aux copropriétaires pour accepter la décision, surtout sur des investissements de cette ampleur. « *Il a fallu convaincre les gens, mais la régie leur a dit que ça ne serait pas tout de suite* » (copro.). Les syndics connaissent bien le « cycle des trois ans » pour tout investissement : évoquer le sujet, étudier le sujet, voter le changement.

Ensuite, **l'accompagnant organise la préparation de l'AG de vote des travaux avec les différents intervenants**. Habituellement, les AG se déroulent sur un mode routinier selon un ordre du jour type qui ne demande pas une grande préparation et supporte quelques approximations. Pour voter une rénovation énergétique, il est au contraire nécessaire d'apporter un grand soin au choix des majorités, à la rédaction et à l'ordre des résolutions. Ceci afin que les décisions soient claires pour les copropriétaires et pour se protéger contre les recours ultérieurs. Ce travail nécessite des allers-retours sur le projet d'ordre du jour entre l'accompagnant, le conseil et le syndic, voire l'intervention d'un avocat. Un autre niveau de préparation est celui de la stratégie de communication lors de l'AG : qui va parler ? à quel moment ? pour dire quoi ? Une coordination est réalisée par l'accompagnant, ce qui permet d'éviter les contradictions, notamment de la part des intervenants les plus éloignés du projet. Le dernier niveau de préparation de l'AG concerne la mobilisation des copropriétaires le jour J car il faut atteindre un taux de présence et de représentés minimal. Là encore, une stratégie adaptée et des actions supplémentaires peuvent être suggérées par l'accompagnant : « *S'il y a une majorité de bailleurs il faudra surtout rédiger des courriers* » (acc.).

Enfin, **la présence de l'accompagnant le jour de l'AG est un plus non négligeable**. Si le projet technique est généralement présenté par l'équipe de MOE, il reste indispensable de présenter les aspects financiers qui ont été gérés par l'accompagnant. « *Urbanis est intervenu en AG sur la base d'un support PowerPoint* » (copro.). Toutefois, le jour de l'AG étant consacré à la décision, la présentation se doit d'être courte car ce qui importe est de répondre aux dernières interrogations des copropriétaires. « *C'est surtout leur présence qui a été déterminante : quand ils répondaient aux questions on sentait une grande connaissance du sujet et une grande technicité, ça a mis en confiance les copropriétaires* » (copro.). En outre, le jour de l'AG de vote des travaux est généralement le théâtre des opposants au projet, qui parfois ne s'étaient pas manifestés avant. « *Il y a deux copropriétaires qui sont partis avec perte et fracas. Ils ne voulaient pas payer pour l'isolation des façades sur lesquels ils n'ont pas d'ouverture. Ils n'habitent pas l'immeuble* » (copro.). La présence de l'accompagnant facilite la gestion de ces oppositions de dernière minute, et la solidarité de l'équipe incluant le conseil syndical et le syndic doit permettre de rassurer les copropriétaires sur le vote des travaux. « *Ils ont menacé de ne pas payer les appels de fonds, et le PCS a voulu leur envoyer les huissiers mais finalement ils ont payé* » (copro.).

L'accompagnement du chantier : une phase délaissée

Une fois les travaux votés en AG, les copropriétaires s'attendent à une continuité de l'accompagnement et n'envisagent pas de changer l'accompagnant avec qu'ils ont construit une relation de confiance. Pourtant, dans les deux dispositifs d'accompagnement étudiés, on observe **un retrait relatif de l'accompagnement en phase de réalisation** selon différentes modalités :

- Quand l'accompagnant est AMO comme dans ERAR, l'accompagnement de la phase travaux est présenté comme relevant de la responsabilité du MOE. Le marché public ne prévoit pas véritablement un temps d'accompagnement sur cette phase : « *On a quand même prévu un jour de travail s'il y a besoin d'être à une réunion stratégique ou de faire un compte rendu* » (acc.).
- Quand l'accompagnant est dans l'équipe de MOE, comme pour IDFE, il ne peut pas se retirer de l'accompagnement, en revanche il sous-traite ce travail. « *Il y a d'autres sociétés qui ont pris le relais sous le contrôle d'Énergie Posit'IF* » (copro.). En effet, il s'agit d'un travail à la fois très spécifique et très chronophage, qui implique des réunions de chantier hebdomadaires et donc une disponibilité et une proximité géographique.

Dans les deux copropriétés enquêtées lors de cette étape, on observe **un véritable besoin d'accompagnement en phase chantier pendant laquelle l'accompagnant pourrait jouer un rôle de médiation/facilitation** au moins sur deux aspects :

- Une tension se cristallise dans les six premiers mois entre le vote et le démarrage effectif des travaux. De nouveaux acteurs entrent en jeu et une accélération s'opère : le syndic doit monter les dossiers de prêts et réaliser les premiers appels de fonds, les marchés à signer avec les entreprises et leur installation sur place… Tout cela sans compter la possibilité de contestation juridique : « *Juste après l'AG, on a eu trois assignations au tribunal par des personnes contre les travaux depuis le départ* » (copro.).
- Tout au long du chantier, la relation avec les entreprises nécessite une régulation, au moins sur deux aspects. « *La phase chantier ne se passe jamais 100 % comme prévu : il faut tenir les entreprises et gérer le budget* » (acc.). D'une part, l'intervention en site occupé demande une organisation particulière et une communication avec les copropriétaires qui est loin d'être toujours fluide, quand les entreprises sont en autonomie. « *Ça reste très compliqué et ça ralentit les chantiers* » (acc.). D'autre part, il faut éviter les dépassements de budget car ceux votés en AG ne sont pas extensibles. « *On va par exemple avoir un problème avec le modèle de robinet thermostatique prévu qui ne pourra pas être installé, donc peut-on le remplacer par un autre modèle sans surcoût ?* » (acc.).

Terminer et évaluer l'accompagnement

Un accompagnement qui ne finit pas

La question de la fin de l'accompagnement est loin de recevoir une réponse évidente, alors qu'elle est pourtant essentielle du point de vue de la relation avec les copropriétaires comme du dispositif. **Les copropriétaires ne semblent pas savoir à quel moment l'accompagnement dont ils bénéficient va s'arrêter**, « *Je ne sais pas à quel moment l'accompagnement s'arrête* » (copro.). Et ils expriment un attente de continuité jusqu'à la fin du projet. Du point de vue des professionnels, deux cas de figure se présentent.

Premier cas : **les copropriétés qui ne vont pas jusqu'au vote des travaux. Il semble délicat pour l'accompagnant de clôturer l'accompagnement**. « *Le but est quand même de la faire sortir du portefeuille et de notre tête* » (acc.). Mais ce n'est pas si simple. La difficulté à sortir les copropriétés des dispositifs limite alors les ressources pour accompagner de nouvelles copropriétés.

- Dans ER, certaines copropriétés ont fait l'objet d'une erreur d'aiguillage tant il devient rapidement évident que des problèmes de gestion empêcheront le vote d'une rénovation énergétique. Pourtant, le retrait du dispositif d'accompagnement est présenté comme une décision politique, elle est justifiée par une dérive du projet n'incluant plus aucun objectif énergétique. « *La vice-présidente a envoyé une lettre en disant que la porte restait est ouverte mais qu'ils devaient revenir sur leur choix* » (acc.).
- Dans IDFE, une partie des projets « *s'éternisent* » et l'accompagnant décrit une procédure informelle d'éviction. « *C'est assez artisanal : on commence par la mettre en sommeil, on la laisse reposer, puis on tente de la réveiller à la faveur d'un événement, par exemple une subvention, on la relance en disant : "C'est la dernière chance"* » (acc.). Là encore l'enjeu

politique derrière le dispositif apparaît prégnant car il n'est pas envisageable d'abandonner une copropriété même si elle ne remplit pas sa part du contrat. « *J'avais envie de planter car la relation était très mauvaise, mais je ne pouvais pas me le permettre* » (acc.).

Deuxième cas : **les copropriétés qui ont voté les travaux et dont le terme de l'accompagnement reste imprécis**. L'accompagnant considère qu'une fois les travaux votés l'accompagnement est réussi, « *l'essentiel est fait* ». L'accompagnement s'arrêterait à ce moment car il n'a plus de véritable mission de la part de la Métropole, et l'accompagnant prendrait un risque juridique à intervenir en phase chantier. « *La mission de suivi du chantier est une prérogative de la maîtrise d'œuvre, on n'a pas du tout les assurances pour ça* » (acc.). Pourtant, l'accompagnant est loin de couper les ponts avec la copropriété une fois les travaux votés. Il dit rester présent « en pointillé » pendant le chantier, et IDFE réalise parfois le suivi de la mission de MOE d'exécution, même si elle est sous-traitée.

Deux éléments maintiennent le lien entre l'accompagnant et la copropriété après le vote des travaux :

- La mission d'accompagnement financier qui suppose des actions parfois bien après la réception des travaux : « *Hier soir j'ai fait le solde des subventions individuelles ANAH pour une copropriété qui a voté ces travaux il y a cinq ans et qui les a terminés il y a deux ans* » (acc.).
- La nécessité de suivi des performances énergétiques post-travaux, qui peut être une demande de la copropriété dans le cadre des engagements de performance (CPE…) – « *Énergie Posit'IF va vérifier que l'on atteint bien le contrat de performance pendant un ou deux ans* » (copro.) – ou faire partie des coûts de transaction pour l'obtention de certaines subventions, notamment européennes.

Une évaluation en construction : conditions du vote et satisfaction des usagers

Le suivi des consommations énergétiques post-travaux est bien souvent un enjeu propre au dispositif dans le cadre de son évaluation. La question plus générale de l'évaluation de l'accompagnement se pose à la fois du point de vue des professionnels et des copropriétaires. **Les professionnels n'ont pour l'instant pas mis en place de démarche d'évaluation standardisée du dispositif d'accompagnement**. Cela s'explique à la fois par l'échelle et par la temporalité des dispositifs, car le nombre de copropriétés accompagnées se compte en dizaines, et les dispositifs sont parfois trop récents pour que certaines copropriétés aient fait la totalité du parcours. Pour autant, ils évaluent les effets de l'accompagnement à l'aune de deux grands critères : le vote des travaux et la satisfaction des copropriétaires.

D'une part, les votes positifs des travaux de rénovation énergétique sont évidemment un critère majeur, puisque c'est l'objectif même de ces dispositifs. Le nombre de votes obtenus permet ainsi de calculer une rentabilité du dispositif d'accompagnement et de la subvention associée, ce qui est d'autant plus nécessaire quand l'accompagnement est financé par de l'argent public qui devient de plus en plus rare. « *Comment faire faire plus de travaux à moyens constants ?* » (acc.). Toutefois, il est intéressant de noter que **les professionnels vont au-delà de la vision binaire (vote ou pas) et s'intéressent aux conditions du vote** : niveau de majorité obtenue, tonalité des échanges dans la réunion, ampleur des travaux votés, etc. sont autant d'indicateurs de réussite ou de questionnement pour les professionnels. « *À l'AG d'hier soir ils ont voté seulement une partie du programme de travaux, donc on s'est tout de suite demandé ce qui n'avait pas marché, notre démarche est forcément perfectible* » (acc.).

D'autre part, **la satisfaction des copropriétaires est de plus en plus considérée comme un critère important**, en particulier pour les dispositifs avec le plus d'ancienneté. Elle ne fait pas encore l'objet de dispositif de mesure, « *c'est au doigt mouillé* », c'est plutôt l'absence d'insatisfaction exprimée qui est considérée comme un indicateur de satisfaction. Les enjeux de cette satisfaction sont multiples : managériaux car elle construit le sentiment de reconnaissance au travail des accompagnants, commerciaux car le bouche à oreille est primordial dans le choix de l'accompagnant

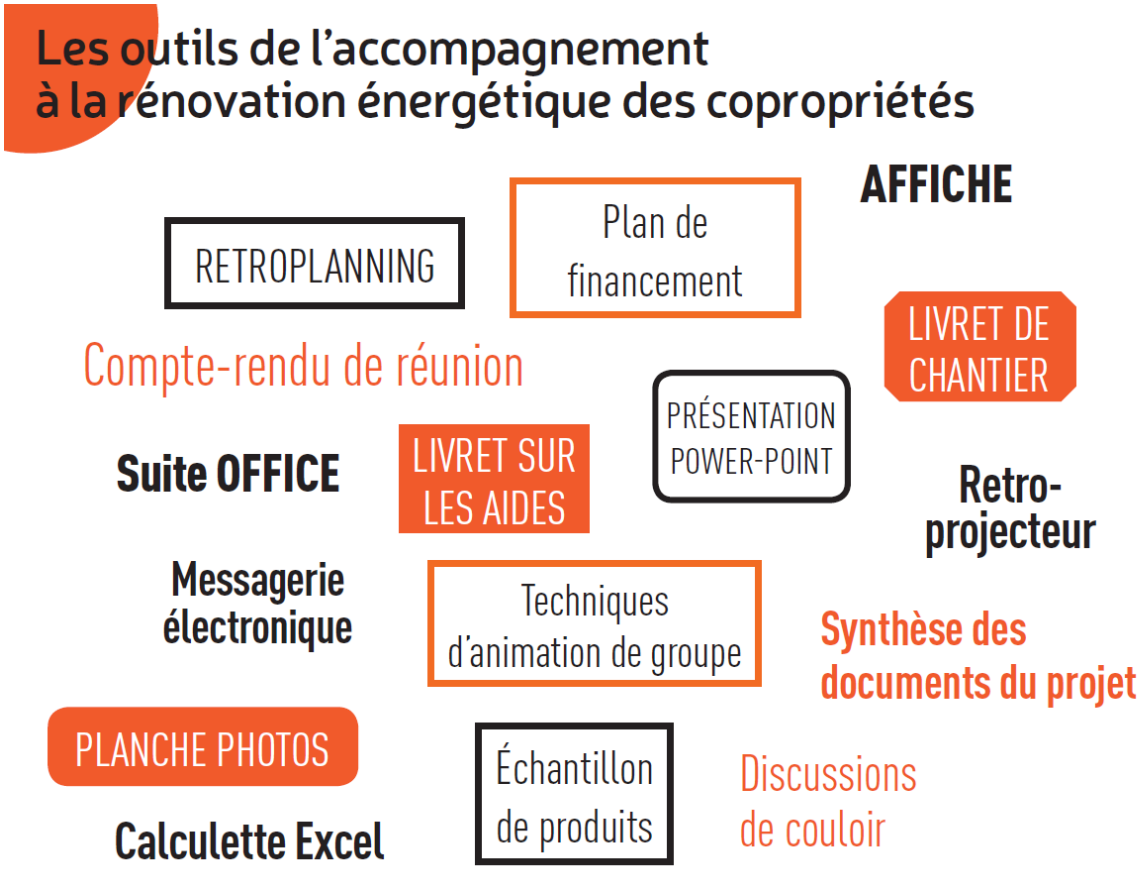
– « *Un mauvais retour c'est sans doute dix projets ratés. Il faut éviter à tout prix le mauvais bouche à oreille par les syndics ou par les copropriétés adhérentes de l'ARC* » (acc.) – et politiques car les copropriétaires sont aussi des citoyens – « *Les élus ne veulent absolument pas de mauvaise publicité dans la presse* » (acc.).

Les accompagnants envisagent ainsi de mettre en place des démarches d'objectivation de la satisfaction afin de mieux rendre compte des résultats de leurs actions. Dans le cadre d'ER, un questionnaire est systématiquement adressé par l'ALEC aux copropriétés ayant terminé des travaux et cette démarche est censée être renouvelée régulièrement. Pour IDFE, l'enjeu est aussi de pouvoir afficher cette satisfaction qui doit donc être mesurée largement auprès de l'ensemble des copropriétaires. « *L'un des enjeux est quand même de faire s'exprimer la majorité silencieuse, car on entend très fort les trois qui râlent mais ils ne sont pas forcément représentatifs* » (acc.).

Les entretiens avec les copropriétaires nous ont permis de nous intéresser au **mode d'évaluation du point de vue des usagers des dispositifs**. Les copropriétaires expriment deux idées qui recoupent les résultats obtenus auprès des professionnels.

- Ceux qui sont allés jusqu'au vote des travaux considèrent qu'ils n'auraient pas pu le faire sans l'intervention de l'accompagnant. « *Sans eux je pense que l'on n'aurait pas fait le projet* » (copro.). **L'accompagnement est considéré *a posteriori* comme une condition d'aboutissement du projet de rénovation énergétique**, rétrospectivement les copropriétaires ne s'estiment pas en mesure de le poursuivre en autonomie. « *La valeur ajoutée d'Énergie Posit'IF a été un énorme plus par rapport à ce que l'on aurait pu faire seuls* » (copro.). La gestion d'un projet de rénovation énergétique est perçue comme une démarche professionnelle au sens où elle mobilise des compétences pointues et une expérience accumulée que les copropriétaires ne peuvent pas avoir. Par ailleurs, le soutien que l'accompagnant fournit aux copropriétaires impliqués paraît indispensable pour le renforcer dans son action car il ne le trouve que rarement au sein de la copropriété. Le sociologue est même pris à partie pour faire passer le message : « *Vous leur direz bien que l'accompagnant c'est très important !* » (copro.)
- L'ensemble des copropriétaires expriment une satisfaction de la relation avec l'accompagnant. Elle s'exprime par le biais de la compétence des personnes : aussi bien leur professionnalisme que leurs qualités relationnelles. **Le seul point critique concerne la communication financière, qui est jugée trop approximative par certains copropriétaires**. La relation de compagnonnage est mis en avant par plusieurs enquêtés, « *le fait d'être épaulé, de pouvoir poser des questions et d'avoir les réponses…* », mais aussi les contributions de l'accompagnant au projet, notamment dans la capacité à obtenir des subventions : « *Quand on voit ce qu'Énergie Posit'IF a fait pour nous et a obtenu pour nous…* »

Les outils de l'accompagnement



Le travail d'élaboration et de personnalisation progressive des supports

Les enquêtés pointent les limites des supports maquettés de communication institutionnelle quand il s'agit de mettre en œuvre l'accompagnement, et non de le promouvoir. « *On a notre site Internet et nos brochures mais je dois avouer que je ne les utilise pas beaucoup* » (acc.). Ils évoquent surtout **la nécessité de produire des supports adaptés à chaque projet**.

Les professionnels insistent tous sur le fait que **les outils de l'accompagnement des copropriétés ne sont pas des supports standard à transposer**. « *Les modalités d'organisation sont très différentes d'une copropriété à l'autre et donc les pratiques à mettre en place sont très variables* » (acc.). Au tout début du projet un certain nombre de supports peuvent toutefois être considérés comme génériques : la chronologie du projet, une présentation des subventions selon le profil bailleur ou occupant… Mais très rapidement le niveau de personnalisation des documents semble élevé, même si les accompagnants s'appuient sur des modèles. « *On fait des livrets de chantier adaptés à chaque copropriété pour expliquer les travaux avec des mots simples* » (acc.). Juste avant le vote il s'agit même de proposer un support différent à chaque copropriétaire, avec le plan de financement. Du côté des copropriétaires, cette personnalisation des supports est perçue comme un signe de qualité de l'accompagnement et joue comme un vecteur d'implication dans le projet. « *Ce n'était pas une brochure type, mais un document adapté à nos échanges, que l'on a élaboré en commun* » (copro.).

La question des outils de l'accompagnement n'est donc pas tant celle de leur usage mais du **constant travail de production de supports qui est réalisé par les accompagnants**. Cela va de la rédaction de comptes rendus des réunions à la préparation des présentations pour les réunions, la réalisation des plans de financement… Pour faire ce travail d'élaboration de supports, ils utilisent les

outils bureautiques les plus communs : « *Mon principal outil de travail c'est la suite Office* [rires] » (acc.). Ce travail s'apparente parfois à un bricolage de l'information : « *On va prendre les chiffres du plan de financement, et les mettre sur la présentation.* » Le conseil syndical prend également part à la production de supports à différents niveaux : en commentant et en validant les documents qui seront communiqués à l'ensemble des copropriétaires, mais aussi parfois en produisant lui-même des supports de communication. « *Après cette réunion on a fait une note affichée dans les cages d'escalier sur le choix des entreprises* » (copro.).

Des cadres d'échange plutôt que des supports d'information

Une autre caractéristique centrale des outils de l'accompagnement est qu'**ils ne sont pas des supports « passifs » mais sont tournés vers l'échange avec les copropriétaires.** En effet, les professionnels constatent que les supports écrits produits dans le cadre du projet, les livrables de la MOE (audit, diagnostic, avant-projet, DCE…), ne sont pas lus au-delà du cercle du conseil syndical. Certains accompagnants s'efforcent alors de faire des synthèses en vue d'une meilleure appropriation par l'ensemble des copropriétaires. « *On fait des synthèses en adaptant les rapports qui ont été transmis au conseil syndical.* »

Mais **l'enjeu se situe principalement dans les réunions plénières de présentation du projet**, car c'est là que l'essentiel de l'information passe. L'outil de présentation utilisé est alors un diaporama PowerPoint, qui fait l'objet d'un travail de préparation par l'accompagnant. Cet outil pose cependant un double problème. D'une part, ils ne font pas partie des usages en copropriété et la projection « fait écran » avec les copropriétaires, ce que les professionnels contournent en faisant circuler des présentations imprimées. D'autre part, il est impossible de déterminer le bon niveau de détail : « *On fait les PowerPoint les plus simple possible mais c'est très difficile d'être au bon niveau pour tout le monde à la fois : il y a toujours le copropriétaire qui veut soulever le capot et avoir tous les détails* » (acc.). En définitive, la nature et la qualité du support apparaissent beaucoup moins importantes que la présence de l'accompagnant en réunion, son attitude et sa capacité à répondre aux questions.

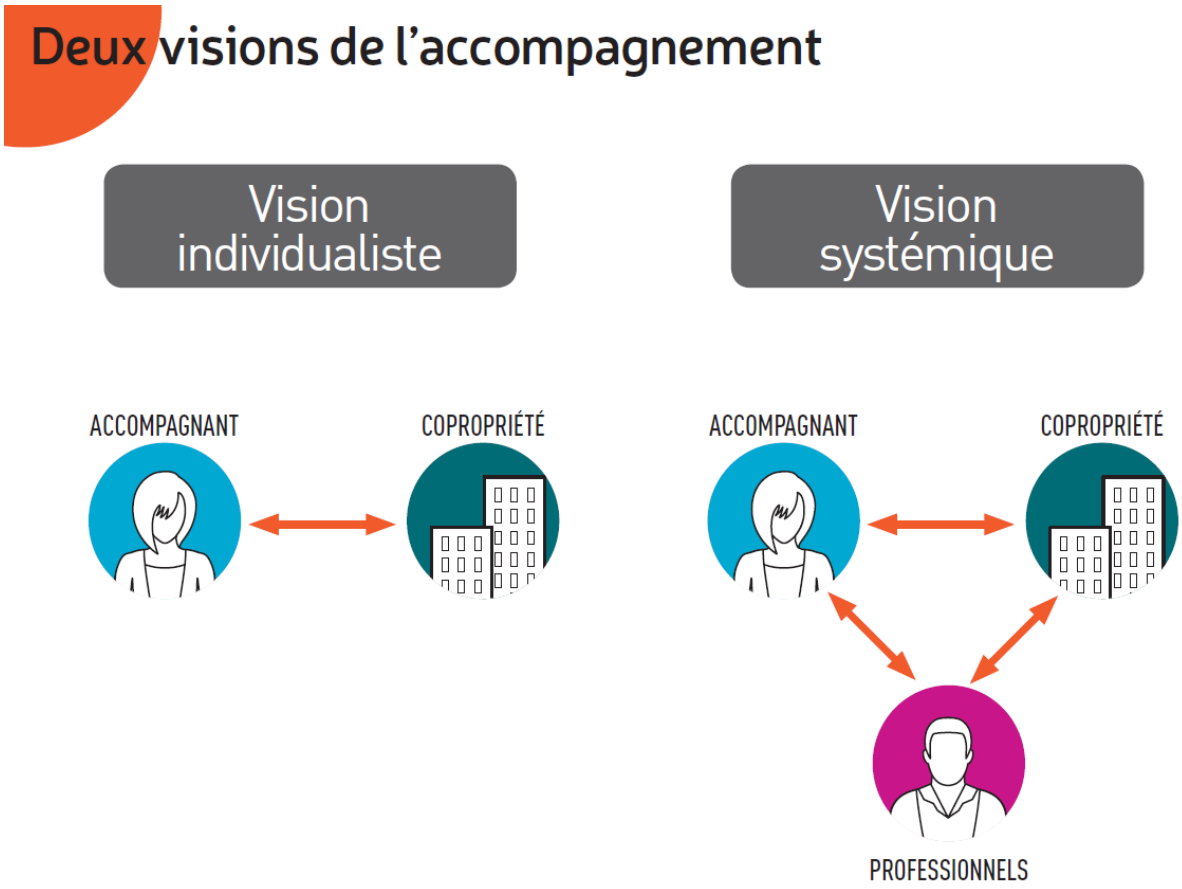
Certains accompagnants évoquent **l'utilisation de techniques d'animation qui ont pour objectif d'avoir un effet sur le groupe lui-même.** L'objectif peut être de changer le regard du groupe sur le projet : « *Je me souviens que lors de la réunion avec Urbanis ils nous ont proposé un jeu à partir d'images pour voir ce que l'on mettait derrière les mots* » (copro.) ; mais aussi d'aider à la régulation du groupe : « *Sur une copropriété, on a un problème de concentration du pouvoir dans les mains de la PCS qui confisque la parole. On a cherché à libérer la parole des autres membres du conseil syndical à travers un jeu* » (acc.). L'usage de techniques d'animation de groupe semble tout à fait pertinent, mais est encore assez expérimental pour les accompagnants. Même restreint au niveau du conseil syndical, il peut poser des problèmes d'acceptabilité : « *Il y en a un qui est parti en claquant la porte en disant qu'on les prenait pour des enfants avec ces images* » (acc.).

Le primat des outils de communication

Un dernier élément fort qui ressort concernant les outils de l'accompagnement est **l'importance des outils de communication, dont les acteurs décrivent un usage intensif**. En premier lieu la messagerie électronique, qui présente l'avantage de la fonction de mise en copie, ce qui permet une transparence et une uniformisation du niveau d'information. « *Cela me permet de tenir informé tout le monde en même temps, c'est très efficace.* » Pour autant, il faut insister sur le fait que les acteurs n'abandonnent pas l'usage du papier, en particulier quand il s'agit de communiquer avec les copropriétaires : affichage, distribution dans les boîtes aux lettres, courrier papier… Ils pratiquent le multicanal pour ne pas laisser de côté les copropriétaires qui ne sont pas à l'aise avec le numérique. Un autre outils *low tech* essentiel pour communiquer est la cage d'escalier, autrement dit les conversations que peuvent avoir les membres du conseil syndical au quotidien quand ils croisent leurs voisins. « *On est quand même très présents sur la résidence. Le conseil syndical a toujours été disponible pour des contacts verbaux* » (copro.).

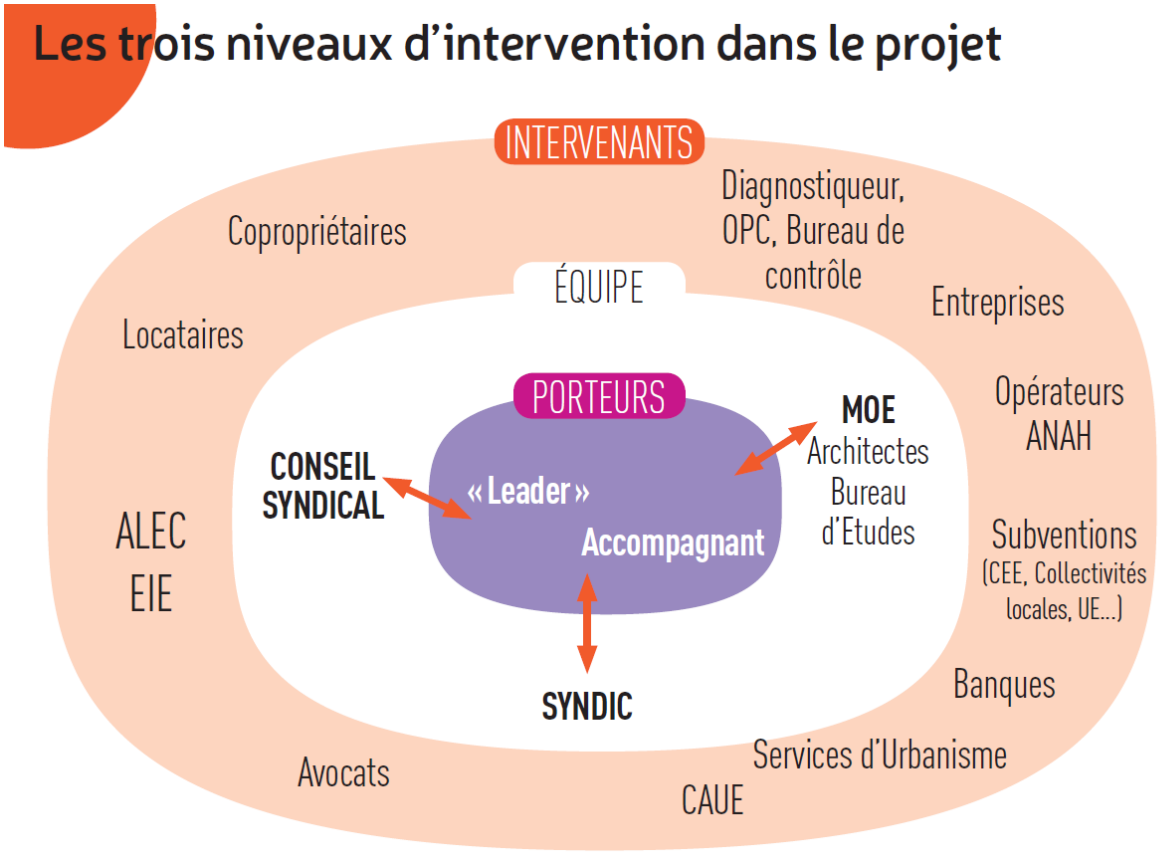
L'accompagnement comme un jeu d'interactions multiples

Jusqu'ici l'accompagnement a été présenté comme une relation entre un accompagnant et un accompagné, en l'occurrence la copropriété. En réalité l'accompagnement à la rénovation énergétique est un « billard à trois bandes » : les interactions de l'accompagnant avec d'autres acteurs rétroagissent sur la décision des copropriétaires. **Nous proposons de sortir d'une vision interindividuelle de l'accompagnement pour aller vers une vision systémique**, qui intègre l'ensemble des échanges de l'accompagnant avec l'environnement de la copropriété. Les accompagnants enquêtés ne s'y trompent pas : « *On accorde une grande place aux relations avec les autres professionnels* » ou encore « *Il n'y a pas que les interactions avec le client, je fais aussi toute l'interface avec les architectes et les bureaux d'études* » (acc.).



Dans cette vision systémique, nous différencions les interactions avec deux grands types d'acteurs :

- Les interactions **avec le groupe des copropriétaires**, que nous distinguons du conseil syndical qui fait en quelque sorte partie de l'équipe projet. Le syndicat des copropriétaires peut être considéré comme un acteur collectif qui s'exprime, *a minima*, lors de l'assemblée générale.
- Les interactions **avec les professionnels**, en particulier le syndic et la MOE, qui font aussi partie de l'accompagnement. « *Les frottements avec les professionnels sont un problème car ça peut finir par bloquer un projet* » (acc.).



Communiquer avec syndicat des copropriétaires

La réunion plénière d'information : incontournable mais limitée

Le syndicat des copropriétaires représente un des acteurs avec lequel l'accompagnant est en interaction au cours du projet. Cette entité collective maîtrise une zone d'incertitude centrale : le vote pour ou contre les travaux de rénovation. Les accompagnants évoquent tous **la pratique de la réunion d'information comme le point d'orgue de l'interaction avec le groupe des copropriétaires**. Il s'agit *a minima* d'organiser une réunion plénière invitant tous les copropriétaires à venir échanger avec les professionnels sur la base d'une présentation du projet. « *Tout doit sortir à ce moment-là : les désaccords, les craintes… pour qu'au moment de l'AG ce soit simplement le vote des travaux et pas autre chose* » (acc.). Cette réunion se distingue de l'assemblée générale car aucune décision n'est prise ; elle est centrée sur le projet de rénovation, et le syndic n'est pas le maître de cérémonie.

Si cette pratique de la réunion plénière s'avère indispensable, elle présente aussi des **limites comme mode de gestion exclusif des interactions avec les copropriétaires** :

- D'abord, il ne s'agit pas d'un usage en copropriété, c'est une pratique inhabituelle qui demande donc à être bien expliquée, au **risque de créer de l'incompréhension** chez les copropriétaires. « *Ils n'ont pas compris le principe de la réunion d'information, et croyaient qu'on allait leur demander de signer un chèque en blanc* » (copro). Certaines pratiques des professionnels entretiennent d'ailleurs la confusion, comme le vote à main levée pour un scénario de rénovation, et peuvent ensuite être remises en cause dans le cours du projet.
- Ensuite, le discours des professionnels peut se révéler inadapté au groupe des copropriétaires, plusieurs enquêtés le présentent comme **souvent « *trop pointu techniquement* »**. Le rôle joué par l'accompagnant est ici de réorienter le discours sur des éléments qui préoccupent le plus les copropriétaires, comme le financier, et/ou qui « *emportent l'adhésion des copropriétaires* ». « *Ça passe beaucoup mieux quand on*

présente des éléments esthétiques, alors que le temps de retour dépasse toujours les dix ans » (acc.).

- Enfin, l'accompagnant est forcément limité dans le nombre de réunions plénières auxquelles il peut participer, car c'est un exercice très chronophage aussi bien sur le plan de l'organisation que de la préparation. « *En fait les accompagnants font un choix entre l'AG et la réunion préalable car ils ne peuvent pas être présent à toutes les réunions en pied d'immeuble.* » En fonction des situations, plusieurs réunions plénières peuvent être organisées ; celle ayant lieu quelques semaines avant l'assemblée générale est décrite comme « *incontournable* ».

Affiner l'approche du groupe des copropriétaires

Pour aller au-delà de cette pratique et de ses limites, **il est nécessaire de distinguer au moins deux groupes parmi les copropriétaires** : ceux qui sont impliqués au quotidien dans le projet (conseil syndical, commission rénovation…) et la majorité qui s'en tient plus éloignée (présente ou non en réunion d'information et/ou en AG). Dans la fréquence des échanges, l'accompagnant ne peut pas être en interaction constante avec l'ensemble des copropriétaires : « *On ne peut pas faire un projet avec cent personnes à la fois* » (acc.). Généralement, l'accompagnant se focalise sur le conseil syndical, certains vont jusqu'à distinguer trois niveaux d'interaction au sein du groupe de copropriétaires. « *L'assemblée générale pour prendre les décisions ; le conseil syndical qui valide tous nos rendus ; le référent ou parfois l'équipe de deux ou trois personnes maximum avec qui on a des échanges hebdomadaires voir quotidiens* » (acc.).

En outre, il faut tenir compte du fait que **les enjeux de la communication avec le grand groupe des copropriétaires sont très spécifiques** et radicalement différents de ceux de l'accompagnant avec le groupe restreint du conseil syndical. On note deux différences récurrentes. D'une part, les copropriétaires peuvent avoir une vision floue des principes de gouvernance de la copropriété. « *En fait les gens ne font pas la différence entre le conseil syndical et le syndic* », explique un PCS. D'autre part, les copropriétaires n'ont pas toujours conscience de leur responsabilité individuelle vis-à-vis des « parties communes ». « *Un jour il y a un monsieur qui m'a dit : "Quand je passe la porte de mon appartement, je ne suis plus chez moi." Je lui ai répondu que si, qu'il avait une portion des parties communes* » (copro.).

Le conseil syndical acteur de la communication auprès des copropriétaires

Au vu des contraintes de l'accompagnant et des enjeux de la communication avec les copropriétaires, **le conseil syndical apparaît comme une courroie de transmission naturelle entre les professionnels et le grand groupe**. En effet, le conseil syndical est élu par les copropriétaires pour les représenter lors de l'assemblée générale. Chacun des membres dispose de son réseau d'interconnaissance dans l'immeuble, ce qui facilite la communication. « *Chacun dans notre allée on connaît bien les copropriétaires, on a leur confiance car on les connaît depuis longtemps, cela fait vingt-trois ans que je suis dans l'immeuble* » (copro.). Certains conseil syndicaux décrivent des relations de confiance bien installées avec les copropriétaires, notamment quand il y a de l'ancienneté. Enfin, le discours d'un pair, un voisin, apparaît beaucoup plus convaincant que celui des professionnels (syndic, MOE ou accompagnant), surtout quand leur identité sociale est proche.

Malgré une position du conseil syndical facilitant un rôle de relais de communication sur le projet auprès des copropriétaires, on s'aperçoit que ce rôle ne va pas de soi. **Les conseils syndicaux ont des difficultés à gérer par eux-mêmes la communication sur le projet**.

- Pour le conseil syndical, le projet de rénovation représente souvent un changement de paradigme dans son mode de fonctionnement et donc aussi dans son mode de communication avec les copropriétaires. « *Nous n'avons jamais eu à gérer ce type de projet aussi global, habituellement on est sollicités sur des demandes ponctuelles, là c'est très*

différent car c'est un projet qui touche tout le monde et qui demande beaucoup plus d'investissement » (copro.).

- Les membres du conseil syndical ont des niveaux de compétences variés : plus ou moins à la l'aise avec les chiffres, la technique ou pour s'exprimer en public. Ils ont des niveaux hétérogènes d'appréhension du projet et des capacités variables à l'exprimer. « *Très peu de ses membres sont en mesure d'expliquer le contenu du projet de ravalement, il y en a trois-quatre qui peuvent le faire* » (acc.).
- La communication interne est faite « *avec les moyens du bord* », les outils utilisés sont limités, parfois une liste de diffusion mail partielle, voire des SMS. « *Lors de la dernière réunion les gens prenaient en photo le PowerPoint…* » (copro.). Ces modes de communication sont rarement adaptés à une communication en grand groupe. « *Le week-end dernier je suis allé refaire la présentation pour deux copropriétaires… Résultat, il y a deux autres copropriétaires qui m'ont demandé la même chose* » (copro.).

Un rôle de conseil en communication pour l'accompagnant ?

Face à ces **pratiques amateurs de communication du conseil syndical, les postures des accompagnants ne semblent pas claires**. Certains enquêtés copropriétaires évoquent un retrait sur les questions de communication interne, et vont chercher des conseils ailleurs. « *Urbanis ne nous a pas particulièrement conseillé sur la communication avec les copropriétaires, par contre dans les visites d'autres copropriétés les conseils syndicaux disaient tous la même chose : l'importance de la relation avec les copropriétaires, écoute et proximité* » (copro.). Effectivement, certains accompagnants se tiennent à distance d'un rôle de conseil en communication. En tant que « prestataire externe », ils ne se sentent pas la légitimité d'intervenir dans les « affaires internes » de la copropriété. Cette fonction relèverait davantage des attributions du syndic en tant que mandataire officiel. « *Le syndic, tout ce qui concerne la stratégie de projet et la communication ils devraient pouvoir le faire, en théorie* » (acc.).

Mais comme ce rôle est rarement assuré par le syndic, **certains accompagnants** font du conseil en communication auprès du conseil syndical. « *Par exemple on a mis en garde une commission rénovation de ne pas trop se refermer sur elle-même, car un jour ou l'autre elle devra retourner devant le groupe des copropriétaires. Beaucoup de choses se jouent dans ce groupe de représentants des copropriétaires dans le projet* » (copro.). Dans ce rôle de conseil, ils se heurtent à la fois à des résistances de certains copropriétaires, et à la limite de leurs compétences et outils en dynamique de groupe. Pourtant les cas étudiés montrent de vraies complémentarités entre accompagnant et conseil syndical quand il s'agit d'interagir avec les copropriétaires. Nous allons décrire ces complémentarités sur deux aspects : la communication individuelle et la gestion de la contestation.

De l'intérêt d'une communication co-construite avec le conseil syndical

Dans leur relation avec le groupe des copropriétaires, les professionnels sont pris dans un paradoxe : il serait nécessaire d'adopter une approche d'accompagnement individuel (projet et discours adapté), mais ils doivent concevoir un projet collectif et n'ont pas le temps de s'adapter à chacun. L'intervention de l'accompagnant permet justement d'introduire cette approche personnalisée, mais elle se trouve limitée à l'accompagnement financier des propriétaires modestes. « On doit aussi traiter en direct avec les personnes qui ont droit aux aides individuelles » (acc.). La mise au travail du conseil syndical sur la communication projet auprès des copropriétaires permet d'étendre cette approche individualisée et de lui donner plus d'efficacité. En effet, le conseil syndical dispose d'une précieuse connaissance du groupe des copropriétaires qui lui permet de sentir les meilleurs arguments et de les exposer avec finesse. En outre, le fait que ces arguments soient incarnés par des copropriétaires (et non par des professionnels extérieurs) leurs donne beaucoup plus de crédibilité. Trois exemples :

- Parmi les **copropriétaires occupants, les plus âgés** sont réputés être des cibles difficiles à convaincre de voter des travaux de rénovation énergétique, et en outre ils sont nombreux dans les copropriétés. « *Le vote des travaux n'était pas gagné car ici il y a au moins deux tiers de personnes âgées, elles nous disent qu'elles ne verront pas le bout des travaux* » (copro.). Le conseil syndical met l'accent sur les arguments de l'amélioration immédiate du confort thermique en hiver, mais surtout en été. « *L'été on souffre de la chaleur donc l'isolation va aussi jouer son rôle là-dessus* » (copro.). Il insiste aussi sur la valorisation d'un patrimoine dans l'optique d'une transmission. « *On essaie de leur faire comprendre qu'elles bénéficieront un peu et que ces travaux sont avant tout pour l'avenir : leurs enfants et les générations futures* » (copro.). Le fait que certains des membres du conseil syndical soit eux-mêmes âgés rassure et donne du crédit aux arguments.
- Pour des **couples avec enfants** qui viennent d'acheter, l'argument du patrimoine est utilisé différemment comme un risque de dévalorisation dans le cadre d'une perspective de revente à moyen terme. « *Si on ne fait pas les travaux on sera quasiment le seul immeuble du quartier à ne pas avoir été rénové, donc dans cinq-dix ans on arrivera plus à vendre* » (copro.).
- L'une des copropriétés enquêtées compte un grand nombre de **copropriétaires bailleurs**, qui représentent aussi une cible difficile car leur intérêt économique aux travaux n'est pas évident. Le fait que le PCS soit lui-même bailleur lui permet de tenir un discours crédible auprès de ces copropriétaires et de choisir les bons arguments. « *Les copropriétaires n'habitent pas dans l'immeuble, c'est comme notre président du conseil syndical. Il a pu leur expliquer que c'est beaucoup plus facile de trouver des locataires quand les charges sont faibles. Dans notre immeuble les locataires ne restaient pas longtemps justement parce que les charges de chauffage étaient très élevées* » (copro.).

La gestion de la contestation constitue un autre exemple de complémentarité entre le conseil syndical et l'accompagnant dans la communication auprès des copropriétaires. Dans tous les projets de rénovation énergétique émerge, à un moment donné, une dynamique de contestation du projet. Les professionnels sont directement concernés car il s'agit d'une opposition au projet qu'ils portent. « *Ces oppositions se passent en interne de la copropriété, mais il s'agit d'une opposition au projet que nous proposons, donc nous nous devons de répondre* » (acc.). Mais **cette gestion de la contestation par les professionnels est très chronophage** car elle demande de répondre publiquement aux mises en cause, et il faut chaque fois élaborer un argumentaire adapté. « *On a aussi toujours des contestataires, ça nous prend beaucoup de temps !* » (acc.). De plus, elle ne peut pas être entièrement traitée par les professionnels car le groupe des copropriétaires reste souverain dans sa décision, et ce sont parfois les membres du conseil syndical qui sont mis en cause.

En effet, la dynamique de contestation atteint des niveaux variés : du copropriétaire isolé « *qui fait ses calculs de coin de table* » à un mouvement collectif organisé. « *Dans une tour du 13ème une association s'est constituée, "Cercle Libre", pour contester le passage au double vitrage* » (acc.). D'une opposition au projet, elle peut vite se métamorphoser en mise en cause des personnes via des lettres anonymes, des tracts diffamatoires… « *L'ambiance peut se durcir sacrément !* » **Le conseil syndical a alors besoin d'être épaulé par l'accompagnant et les professionnels dans la stratégie de communication** à mettre en place afin d'éviter de donner du crédit aux opposants. « *On a fourni les éléments au PCS qui a répondu point par point, et il a porté plainte pour diffamation comme s'il était mis en cause personnellement* » (acc.). Ce type de contestation peut aussi avoir des conséquences sur un plan moral, car il y a alors un fort risque de découragement. « *En ce moment je suis sur les nerfs, ça fait neuf ans que je fais du bénévolat pour l'immeuble, et il y a deux semaines j'ai reçu une lettre anonyme !* » (copro.).

Les interactions avec les professionnels

Trois postures des syndics et leurs implications pour l'accompagnement

Le syndic est un acteur incontournable dans un projet de rénovation énergétique de copropriété puisqu'il est le mandataire officiel de la copropriété, et donc le seul à pouvoir engager les « *ordres de service* ». Mais, en tant que gestionnaire, la rénovation énergétique est très éloignée de son cœur de métier. « *On ne peut pas demander à un syndic de faire une rénovation énergétique, ce n'est pas son métier, mais en même temps on ne peut pas trop les effacer, donc on les laisse se positionner et on s'adapte* » (acc.). Si, aux yeux des enquêtés, **la coopération du syndic apparaît indispensable au bon déroulement d'un projet de rénovation énergétique**, les accompagnants décrivent trois attitudes différentes : de la résistance à l'engagement en passant par la distance. Comment les accompagnants s'adaptent aux diverses attitudes du gestionnaire ?

Une partie des syndics font preuve d'une résistance certaine à l'égard du projet de rénovation énergétique en refusant de coopérer. **Tout se passe comme s'ils cherchaient à défendre une place mise en danger par le projet de rénovation**. Ce dernier peut être vécu comme une mise en défaut quand il est révélateur d'une insuffisance dans la mission principale de gestion courante, ou d'un déficit de conseil dans l'entretien du patrimoine. Certains syndics se sentent concurrencés par l'empouvoirement du conseil syndical concomitant au projet et la présence d'un accompagnant. « *Les plus anciens ont l'habitude de dominer leur copropriété et d'être considérés comme des sachant* » (acc.). Au moment du lancement du dispositif ERAR, les syndics ont refusé que le conseil syndical soit signataire de la charte d'accompagnement, ce qui peut s'interpréter comme d'une défense de leur position de mandataire officiel, seul habilité à représenter la copropriété.

Ces attitudes de résistance soulèvent **la question du changement de syndic car il y a un risque de sabotage**. Quand le vote des travaux approche, les accompagnants se montrent inquiets car le rôle du syndic est crucial en phase de réalisation. Même si le profil du syndic présente un risque, ils considèrent qu'ils doivent rester neutres et ne pas influencer le conseil syndical. « *On fait attention à ne pas s'immiscer dans la relation entre le conseil syndical et le syndic, car c'est très délicat et ça se passe rarement bien* » (acc.). En pratique, les accompagnants parent le risque de deux manières. Soit ils font durer le projet en espérant un changement de gestionnaire chez le syndic, ce qui est relativement fréquent. Soit ils renforcent de façon informelle le conseil syndical si ce dernier se pose la question du changement de syndic. « *En aparté, j'en parle avec le PCS, en lui demandant s'il est sûr de vouloir se lancer avec ce syndic en phase travaux* » (acc.).

L'attitude la plus courante chez les syndics semble être la distance vis-à-vis du projet de rénovation. Autrement dit, il s'agit de gestionnaires qui laissent faire le conseil syndical, qui ne sont pas présents aux réunions, qui n'interviennent que si on les sollicite, mais qui n'ont pas de comportements de blocage des travaux. Cette attitude s'observe notamment quand le syndic a été changé récemment, ou parce qu'elle correspond à un mode de fonctionnement préexistant de partage des tâches de gestion avec le conseil syndical. « *Comme le syndic est à 50 km, il ne peut pas venir tous les quatre matins sur la résidence, donc il nous fait confiance pour résoudre les problèmes sur place* » (copro.). Elle s'explique aussi car la plupart des gestionnaires sont en situation d'apprentissage sur les projets de rénovation énergétique. « *Il se contente de raconter les autres cas de rénovation qu'il connaît, et quand il fait des propositions il n'y a pas vraiment d'arguments professionnels derrière* » (copro.). Cette distance n'est pas négative pour le projet, du moins au départ.

Le risque que soulignent les enquêtés est que la présence d'un accompagnant renforce cette attitude de distance du syndic alors même que son engagement est essentiel. « *Si on nous missionne et que le syndic se désengage en se disant : "Chouette ! quelqu'un va faire mon travail à ma place", je peux déjà vous dire que le projet sera un échec* » (acc.). Non seulement les syndics auront tendance à se décharger de certaines tâches sur l'accompagnant, « *comme le calcul des quotes-parts* », mais en plus ils n'auront pas une attitude de soutien au projet. « *Certains regardent le projet de très loin, ça*

peut poser problème en AG » (acc.). **L'enjeu pour l'accompagnant est d'obtenir une montée en charge de l'implication du syndic, car plus le projet avance, plus son rôle est déterminant.** En phase travaux il est responsable des appels de fonds, prêts bancaires, dossiers de subvention, du passage des ordres de service, réunions de chantier… « *Au fur et à mesure le syndic a été beaucoup plus impliqué : il sait qu'il faut être réactif sur cette phase de préparation des travaux, et on travaille vraiment main dans la main* » (copro.).

L'attitude d'engagement du syndic dans le projet de rénovation énergétique semble être en développement. « *Beaucoup de syndics rentrent dans le moule et jouent le jeu* » (acc.). Des syndics se positionnent désormais comme prescripteurs de rénovation énergétique au moment du déclenchement du projet. « *C'est eux qui nous ont dit que l'on avait une façade à rénover car on avait des morceaux de béton qui tombaient, et qui ont insisté sur les économies d'énergie* » (copro.). Pour les cabinets de syndic, cet engagement dans les projets de rénovation énergétique suppose une certaine réorganisation interne[6], car les gestionnaires sont bien souvent déjà surchargés par la gestion courante. « *On travaille beaucoup avec la gestionnaire mais il y a aussi son assistante et la sous-directrice du cabinet qui est impliquée* » (copro.). Il s'agit de syndics qui ont pris conscience de l'enjeu commercial derrière ces projets dans un contexte d'accroissement de la concurrence et d'ubérisation « *C'est intéressant pour elle et pour le cabinet d'avoir cette référence.* »

Les accompagnants décrivent la posture engagée comme la situation idéale du point de vue du projet, mais elle est encore rare aujourd'hui. « *Le plus souvent ils sont associés au même niveau que le conseil syndical, c'est-à-dire sur la validation des rendus* » (acc.). **L'engagement du syndic demande une régulation de la part de l'accompagnant du côté des copropriétaires**. En effet, les conseils syndicaux ont pour habitude de négocier les honoraires du syndic, ce qui se justifie compte tenu des montants en jeu. « *Habituellement ce syndic prend 6 à 7 % de commission sur les travaux, et on a réussi à négocier avec lui 1 %* » (copro.). Toutefois, le travail demandé au syndic en phase travaux est plus important qu'en phase projet, et l'accompagnant veille à ce qu'il soit justement rétribué pour qu'il puisse jouer pleinement son rôle. « *Ils s'appellent presque tous les jours en ce moment* » (copro.). Certains accompagnants tentent de proposer des outils aux syndics pour leur faciliter la tâche en phase travaux, mais ils se heurtent à des difficultés d'appropriation. « *On a demandé aux accompagnant de produire un plan de trésorerie pour aider les syndics, c'est un outil Excel. Mais au final beaucoup de syndics ne le suivent pas* » (acc.).

Les relations avec la MOE

Les relations entre l'accompagnant et l'équipe de MOE se présente de façon très différente en fonction des dispositifs, qui portent chacun son modèle d'accompagnement. Dans le cas d'ERAR, l'accompagnant est indépendant de la MOE et cette dernière contractualise directement avec la copropriété. Dans le cas d'IDFE, l'accompagnant intègre la MOE soit en tant que sous-traitant, soit en tant que salarié. Comment se répartissent les rôles dans le projet entre accompagnant et MOE ? Quel est la plus-value de la présence d'un accompagnant et quelles sont ses marges de manœuvre sur la MOE ?

AMO indépendant : une division du travail mais un contrôle limité

Quand l'accompagnant est positionné comme AMO indépendant, la question du partage des tâches avec la MOE peut générer des tensions. « *Il y en a que ça arrange, mais d'autres ont le sentiment qu'on leur vole leur travail* » (copro.). Certains accompagnants qui font par ailleurs de la MOE peuvent avoir tendance à s'exprimer sur les prescriptions techniques de l'équipe de MOE. En général on observe plutôt **une spécialisation des tâches entre la MOE, qui s'occupe du projet technique, et l'accompagnant, qui se charge de l'accompagnement financier**. Ce positionnement est facilité

[6] BRISEPIERRE Gaëtan, « Les syndics impliqués dans la rénovation énergétique », in *Les Professionnels de l'immobilier et la rénovation énergétique*, 2017, URL.

par le rôle de contrôle de l'éligibilité à la subvention allouée par la collectivité. Mais il peut très bien être contesté par les MOE qui proposent ce service dans leur offre. « *Certaines MOE ont développé des services de simulation financière et donc elles ont eu peur de perdre leur travail* » (acc.). L'accompagnant justifie alors son rôle par sa compétence en ingénierie financière, qui lui permet d'être plus efficace que la MOE. « *On a des exemples qui montrent que l'on peut avoir des taux de prise en charge très supérieurs, de l'ordre de 57 % en moyenne* » (acc.).

Au-delà de cette division du travail entre accompagnement technique et financier, la position d'AMO de l'accompagnant est censée lui conférer une indépendance lui permettant de conseiller librement le conseil syndical. Mais **en réalité le pouvoir de contrôle de l'AMO sur le MOE apparaît très limité**. D'abord, l'accompagnant aide au départ les copropriétaires à choisir l'équipe de MOE, ce qui le rend par la suite co-responsable de ce choix. Ensuite, on note un effet de milieu, c'est-à-dire une interconnaissance et une interdépendance locale des acteurs qui limite leur capacité de sanction. « *Je ne sais pas si c'est pareil à Paris, mais dans la métropole lyonnaise on se connaît tous* » (acc.). Enfin, les MOE peuvent faire de la rétention d'information dans les projets, craignant l'appropriation des méthodologies et des outils par des accompagnants AMO qui peuvent par ailleurs se positionner en MOE sur d'autres copropriétés. « *Il y a un archi qui est spécialisé dans la copropriété, donc les autres équipes avaient des inquiétudes en termes de propriété intellectuelle et d'espionnage des méthodes* » (acc.).

Intégré à la MOE mais un rôle d'AMO en pratique

Quand l'accompagnant est le chef d'orchestre de l'équipe de MOE, la répartition des tâches est posée d'emblée par le contrat de sous-traitance. On observe de façon identique une répartition des tâches entre projet technique pour la MOE et montage financier pour l'accompagnant. **De façon paradoxale, la position de « client » de l'accompagnant vis-à-vis de la MOE lui permettrait de davantage jouer le rôle d'AMO** : « *On essaie d'être le plus exigeant possible pour les copropriétés.* » D'abord, il assure une fonction de programmiste : « *Cela veut dire transcrire les attentes de la copropriété et que le projet proposé par la maîtrise d'œuvre corresponde bien aux attentes initiales* » (acc.). Ensuite, il cherche l'optimisation des prix compte tenu des subventions, et veille à « *éviter une dérive des coûts* » qui mettraient le vote du projet en danger. Enfin, il peut être le garant d'une certaine qualité architecturale, au-delà de la performance énergétique. « *J'essaie d'être vigilant car parfois les productions des maîtres d'œuvre devant sont très passe-partout* » (acc.).

Toutefois, cette **relation client-fournisseur entre l'accompagnant et la MOE crée un jeu social autour du contrôle de la relation avec les copropriétaires**. L'accompagnant se positionne comme interlocuteur unique des copropriétaires, pour des raisons de responsabilité juridique, mais aussi sans doute en vue de conserver la relation commerciale. « *C'est nous qui avons le contrat donc ça devrait passer aussi par nous car nous sommes responsables* » (acc.). Si cette intermédiation peut tenir en phase projet où l'équipe de MOE n'intervient qu'à l'occasion de réunions plénières, elle n'est pas tenable en phase de réalisation. D'une part, l'équipe de MOE se trouve fréquemment présente sur place et les relations s'intensifient avec tous les acteurs. « *Après il y a les relations humaines qui s'instaurent, donc la copropriété communique directement avec la maîtrise d'œuvre en nous mettant en copie* » (acc.). D'autre part, l'accompagnant IDFE sous-traite la supervision de la phase de réalisation à un acteur de proximité, ce qui lui fait encore plus perdre le contrôle.

Vers une internalisation de la MOE par l'accompagnant

De façon générale, on peut pointer **des difficultés de collaboration entre l'accompagnant et ses sous-traitants de MOE**. Malgré une sélection via un accord cadre, IDFE ne parvient à travailler qu'avec la moitié des équipes sélectionnées car les autres ne s'avèrent pas « *copro-compatibles* ». « *Il faut des architectes qui aient la culture de la copropriété, une certaine humilité – accepter de refaire trois fois le projet –, de l'empathie et une attention à la dynamique de groupe* » (acc.). La position de sous-traitant de l'accompagnant semble poser davantage de problème aux architectes qu'aux bureaux d'études « *qui sont très contents qu'il y ait un acteur pour gérer la relation merdique avec la copropriété, par contre pour les architectes c'est difficile de ne pas être le chef de file du*

projet » (acc.). Par ailleurs, l'accompagnant se retrouve en concurrence avec des équipes de MOE partenaires qui ont intégré une compétence d'ingénierie financière pour proposer elles aussi une approche globale en direct aux copropriétés. « *On a fait des émules* » (acc.).

Ces difficultés de collaboration avec les équipes de MOE sous-traitantes ont conduit IDFE à internaliser la fonction de MOE en recrutant deux architectes et des ingénieurs thermiques. Ainsi une partie des projets sont gérés en interne de bout en bout, ce qui semble fluidifier les relations de travail. À la fois du point de vue de l'accompagnant : « *Avec notre équipe interne on se parle plus souvent, en externe je suis souvent obligé de jouer le passe-plat et ça me demande beaucoup de temps* » (acc.). Mais aussi du point de vue des copropriétaires quand l'un d'entre eux souligne la continuité relationnelle dans les projets malgré l'inévitable turn-over. Au final, **le modèle auquel aboutit IDFE en internalisant la MOE est également proposé par des acteurs entièrement privés**, qui pour certains étaient ses partenaires au démarrage (Réanova, Reezome…). Au-delà de l'expérience, la différence va se jouer sur l'image d'acteur public, ainsi que sur l'accès facilité aux subventions locales.

Les relations avec les acteurs du financement

Les trois relations indispensables à la fluidité du financement

On sait que l'accompagnant se charge du montage financier, mais pour parvenir à constituer un « *financement puzzle* ». Cette fonction suppose d'**entretenir des relations avec les nombreux acteurs qui interviennent dans le financement des projets** de rénovation énergétique. Dans le projet, l'accompagnant coordonne directement les relations avec ces financeurs « *pour minimiser la complexité au niveau des copropriétaires* » (acc.) et les coûts de transaction. Ils cherchent à maîtriser les très nombreuses règles d'obtention des subventions et des prêts bancaires afin de réduire l'incertitude sur l'obtention des financements alors que ni le contenu du projet ni la date de son vote ne sont arrêtés. « *Nos chargées d'opération doivent être à jour sur toutes les offres des banques par cœur* » (acc.).

Trois grandes relations apparaissent à la fois essentielles et complexes :

- **Les collectivités locales quand elles distribuent des aides collectives souvent présentées comme la clé de voûte du montage financier**. « *Avec un F5 cela représente 2 500 euros sur 17 000 euros de travaux. Si l'on ajoute les CEE et le crédit d'impôt je pense que je serai à environ 5 000 euros de subventions. Je ne pense pas que les travaux auraient pu se faire sans ces subventions* » (copro.). Les deux dispositifs étudiés ont un accès privilégié à ces financeurs par leur nature public-privé, ce qui n'est pas le cas des accompagnants purement privés. Par ailleurs, des démarches de recherche de subventions complémentaires peuvent être menées au niveau des mairies et des départements.
- Les opérateurs ANAH, qui sont seuls habilités à déposer un dossier de demande d'aides pour les propriétaires modestes. Ces aides sont aussi indispensables car elles permettent de financer en grande partie la quote-part de propriétaires modestes, qui sinon seraient mis en danger par le vote des travaux. Les accompagnants en AMO peuvent être opérateurs ANAH et déposer eux-mêmes les dossiers. Ce n'est pas le cas des accompagnants intégrés à la MOE. « *On ne peut pas avoir l'agrément si on fait en même temps la maîtrise d'œuvre* » (acc.). Pour ces derniers, **la relation avec les opérateurs ANAH n'est pas fluide**. Il y aurait des erreurs d'aiguillage quand les copropriétaires modestes ne sollicitent pas directement l'accompagnant. Malgré un important travail de facilitation de l'accompagnant sur la préparation des dossiers, leur prise en compte par l'opérateur n'est jamais garantie.
- Les banques sont un acteur essentiel puisque ce sont elles qui délivrent les prêts collectifs qui sont les seuls à permettre à tous les copropriétaires d'emprunter, y compris les « *personnes de plus de 60 ans et sans condition de revenus* ». **Le discours des accompagnants fait état de grandes difficultés pour obtenir et mettre sur place les prêts collectifs**. « *On a de gros soucis avec les banques sur l'éco-prêt à taux zéro. Les*

banques ne débloquent pas les fonds alors que le chantier a démarré, il leur manque toujours un papier. Donc on va essayer avec une autre banque mais là c'est d'autres problèmes : les copropriétaires doivent changer de banque » (acc.).

Les relations de proximité et d'influence des accompagnants avec les acteurs du financement s'avèrent capitales pour dégripper des circuits de décision souvent rouillés. Mais parfois, seule **la possibilité de mobiliser directement un capital financier permet à l'accompagnant de parer aux défaillances** des acteurs du financement. IDFE dispose de ce capital, ce qui lui permet de lisser les variations du cours des CEE en les achetant directement à la copropriété et d'ainsi éviter un risque de baisse entre la décision et le versement. Autre exemple avec IDFE, qui a pu « *faire une avance* » aux copropriétaires dont les aides ANAH étaient bloquées à cause d'une procédure judiciaire au sein de la copropriété. Ces situations complexes pourraient-elles être facilitées si l'accompagnant devenait directement le financeur des travaux ?

Du tiers financement au Contrat de performance énergétique

L'intention initiale d'IDFE au moment de son lancement était de devenir elle-même acteur du financement, en proposant directement aux copropriétés une offre de « tiers financement ». Le principe aurait été de prendre en charge le coût des travaux d'efficacité énergétique, en échange d'un loyer versé par les copropriétaires, le tout assis sur un CPE garantissant un niveau d'économie d'énergie. Cette fonction n'a finalement pas pu être proposée (voir ZOOM p. 15), **l'accompagnant propose donc un « tiers financement indirect » qui consiste à réaliser le montage financier** et à solliciter des financeurs extérieurs. Mais l'écart entre la promesse initiale et la réalité a généré des déceptions chez les copropriétaires comme chez les professionnels. « *Le discours à tenir n'est pas facile vis-à-vis du client car on a fait beaucoup de promesses sur le sujet, et il y a beaucoup de problèmes avec les banques aujourd'hui* » (acc.).

Les accompagnants enquêtés se révèlent être prescripteurs de modes de financement innovants, basés sur des CPE. Ces montages étant à la fois peu connus et complexes, ils sont rarement demandés par les copropriétés, et ils ne conviennent pas à toutes les situations. Toutefois, **la proposition de CPE encadrés par l'accompagnant est une base qui permet ensuite monter un financement pour tout ou partie des travaux.** Dans un cas d'IDFE, il s'agit d'un « CPE système » qui a financé intégralement le remplacement en urgence d'une chaudière en pleine phase de projet. « *On a même fait un montage financier qui nous a permis de proposer une opération blanche aux copropriétaires, qui nous ont pas sorti un centime* » (copro.). Dans un cas d'ERAR, le CPE a été proposé dès l'appel d'offres de MOE par l'accompagnant, ce qui a permis de sécuriser les copropriétaires dans leur engagement financier. « *On a réfléchi et on s'est dit que c'était plus sûr pour nous d'avoir un groupement d'entreprises où chacun est responsable des 35 % d'économie d'énergie, parce que si on ne les a pas à la fin comment on fait ?* » (copro.).

Les relations avec les acteurs de l'urbanisme : le truchement du CAUE

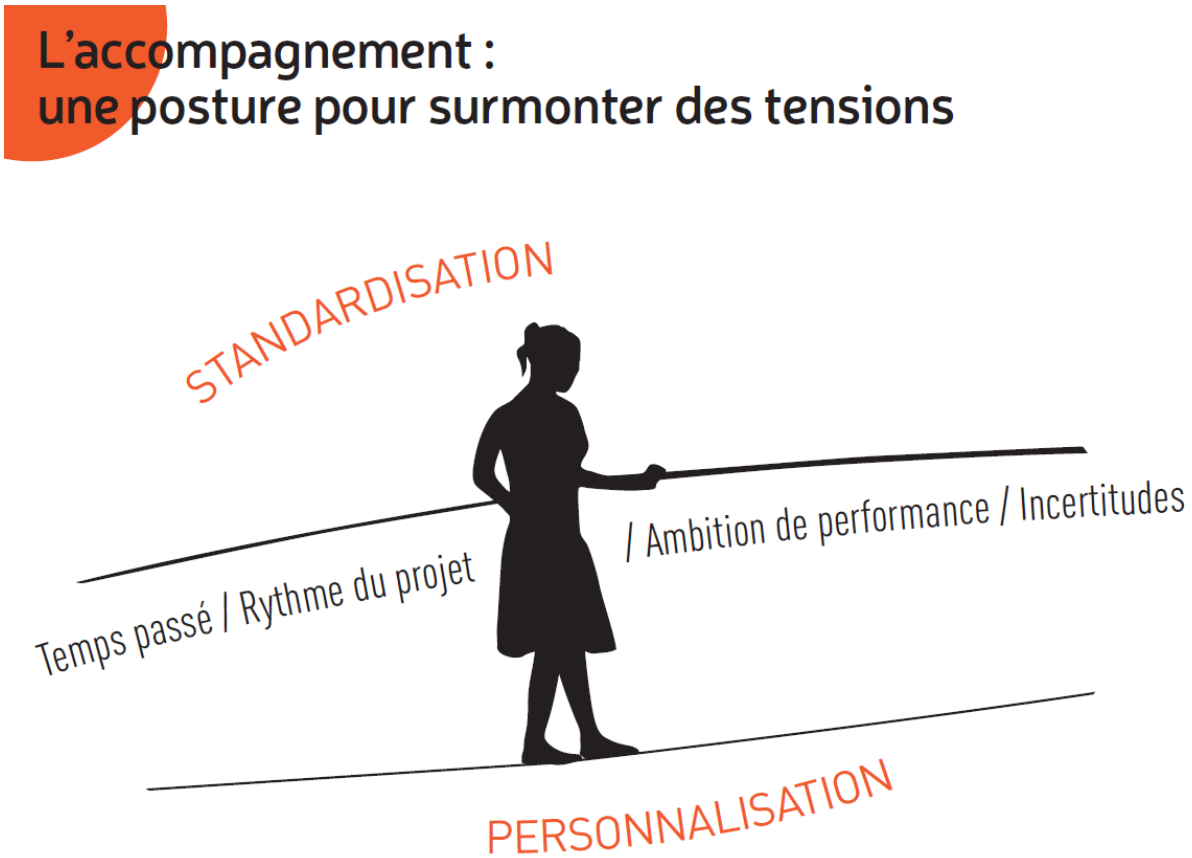
Les projets de rénovation énergétique en copropriété sont régulièrement bloqués par les services d'urbanisme des villes. « *Nous sommes à 200 mètres du château de Rambouillet donc c'est une zone ABF. Dans le projet initial il y avait un problème avec l'isolation par l'extérieur car il fallait mettre des bandes coupe-feu qui dénaturent la façade.* » Les professionnels se retrouvent ainsi à renégocier le projet avec les ABF, ce qui ajoute des délais et présente un risque de déshabillage des éléments de performance énergétique. Face à ces difficultés, **l'un des accompagnants a développé une stratégie d'anticipation des contraintes d'urbanisme**. Elle est rendue possible car le dispositif ERAR s'adosse plus largement à celui d'une PTRE.

La stratégie consiste à mettre le CAUE dans la boucle du projet le plus tôt possible : dès la phase de maturation, au moment de l'audit. « *Ils sont aux côtés de l'ALEC pour faire du conseil auprès des copropriétaires quand il y a un enjeu architectural et patrimonial sur la rénovation de l'immeuble.* » (acc.) Le CAUE est ainsi en mesure d'avertir les copropriétaires sur les surcoûts éventuels, de soulever les enjeux patrimoniaux auprès de la MOE et de défendre le projet de

rénovation lors des commissions d'urbanisme. Des commissions d'orientation des projets rassemblant les services instructeurs communaux, la Métropole, les ABF, l'ALEC et le CAUE permettent aux copropriétés et à leur MOE de savoir très en amont à quoi s'en tenir.

La gestion des tensions de l'accompagnement

L'activité d'accompagnement de la rénovation énergétique des copropriétés est soumise à plusieurs tensions que nous allons décrire dans cette partie. Ainsi, **l'analyse de ces tensions fait apparaître l'image de l'équilibriste pour décrire l'accompagnant**, en équilibre sur un fil (l'itinéraire d'accompagnement), qui doit en permanence ajuster sa posture pour parvenir au bout du chemin (le vote des travaux). Autrement dit, un bon accompagnant n'est pas celui qui appliquerait des procédures ou des bonnes pratiques, mais celui qui saurait s'adapter en permanence à l'environnement afin de faire coïncider des objectifs contraires.



La tension centrale : standardisation/personnalisation

Une tension surplombe les quatre autres tensions que nous avons identifiées dans l'activité d'accompagnement de la rénovation énergétique en copropriété. D'un côté une approche standardisée de l'accompagnement qui renverrait à un « parcours type », de l'autre une approche très personnalisée qui s'adapte aux singularités de la copropriété.

- **La recherche de standardisation de l'accompagnement** renvoie en même temps à un enjeu d'équilibre économique pour l'accompagnant – « *On essaie de développer une méthodologie pour ne pas que ça nous prenne trop de temps* » (acc.) –, et aussi à l'objectif de performance énergétique des rénovations qui repose sur un modèle technique uniforme (isolation par l'extérieur, chauffage basse température, ventilation…).
- En même temps, **les accompagnants ont le sentiment que le niveau de standardisation possible est faible si l'on veut parvenir à faire voter** les rénovations. « *On a voulu faire du prêt-à-porter mais on passe notre temps à faire du sur-mesure et à adapter le parcours à la copropriété* » (acc.). Le choix des options est un exemple illustratif de cette nécessité d'adaptation au plus près des attentes des copropriétaires. « *Notre cauchemar, ce sont les*

options individuelles, et en même temps ça nous permet d'embarquer certaines personnes dans le projet. par exemple "Je veux mettre un point d'eau ou d'électricité sur mon balcon" » (acc.).

Chacune des quatre tensions que nous allons décrire alimente cette tension centrale entre standardisation et personnalisation.

L'ambition de performance énergétique au second plan

L'ambition de performance énergétique crée une première tension inhérente à l'activité d'accompagnement à la rénovation énergétique. En effet, les objectifs des dispositifs sont d'accompagner les rénovations les plus performantes possible sur le plan énergétique, et en même il faut parvenir à faire voter les travaux, ce qui demande de coller aux objectifs des copropriétés.

- D'un côté, **l'attente formulée par les copropriétaires n'est jamais celle d'une rénovation énergétique**. « *On sait très bien que personne ne s'intéresse ou n'a envie d'une rénovation énergétique sauf quelques geeks* » (acc.). Les copropriétés sont généralement confrontées à un besoin d'entretien du patrimoine, le plus souvent ciblé sur un ou deux postes. « *Au départ les copropriétaires étaient seulement d'accord pour faire un ravalement de façade et changer les chaudières.* » Les copropriétés qui envisagent l'amélioration énergétique le font surtout dans la perspective des travaux embarqués en fonction des opportunités de travaux d'entretien. « *On l'aurait fait, mais par petits bouts : on aurait remplacé la laine de verre sur le toit au moment de refaire l'étanchéité* » (copro.).
- De l'autre côté, **l'accompagnant porte pour la copropriété un objectif de rénovation globale et performante**, c'est-à-dire faire le maximum de travaux en une fois pour atteindre le plus haut niveau de performance, « *un scénario BBC* ». Cette ambition se heurte à deux contraintes majeures. D'une part, le prix élevé de ces travaux, alors que les copropriétés n'ont pas de véritable budget provisionné pour cela et que les copropriétaires n'ont pas forcément les ressources de les financer individuellement. D'autre part, l'acceptabilité sociale des transformations du point de vue des usages de l'immeuble. Il peut s'agir de résistances liées à la phase de mise en œuvre, comme pour la mise en place d'un réseau d'eau chaude collective, souvent nécessaire pour atteindre l'objectif BBC. Soit des résistances liées à l'usage des nouvelles techniques installées, comme avec l'installation de robinets thermostatiques par exemple. « *On a beaucoup de copropriétaires en AG qui ont toujours fonctionné avec des robinets simples et qui ne voient pas pourquoi ils changeraient* » (copro.).

Face à cette tension entre les objectifs de départ des copropriétés et du dispositif, l'accompagnant adopte une posture de souplesse : « *On recherche le meilleur compromis.* » Si, dans l'absolu, les objectifs ne sont pas incompatibles, dans le réel les copropriétaires ont un budget limité et à la fin il faut bien faire des arbitrages. « *Il faut abandonner l'idée d'un projet idéal et arriver au projet de la copropriété.* » **L'enjeu n'est donc plus d'atteindre à tout prix le niveau BBC mais plutôt de « *maintenir un objectif de performance énergétique dans le projet* »**. Les accompagnants jouent sur deux tactiques pour surmonter ces tensions.

D'une part, **l'accès à un niveau de subvention pour compenser une part substantielle du surcoût de la performance énergétique**. « *Notre objectif est d'éviter le ravalement simple, type "coup de peinture". On y arrive en comparant les scénarios et en montrant que l'effort supplémentaire est peu important grâce aux aides* » (acc.). Les aides nationales semblent aujourd'hui insuffisantes pour obtenir cette compensation, seul l'ajout d'une aide locale[7] permet d'en faire une « *aide levier* » pour l'accompagnant. « *Une aide collective qui permet de dire en : AG "Quelle que soit votre situation,*

[7] Par exemple : les aides de la Région IDF dans le cadre du programme Copro Durable, les aides de la Métropole de Lyon dans le cadre d'ÉcoRéno'v, ou encore celles de la Mairie de Paris avec Écorénovons Paris.

vous allez être aidé" » (acc.). Au-delà du montant significatif de ces subventions locales, il est essentiel que les conditions d'attribution ne soient pas limitées à un scénario BBC et prévoient un niveau intermédiaire comme dans le cas d'ER. « *Nous avons deux niveaux de subvention qui correspondent à deux niveaux de performance : moins 35 % et atteinte du BBC* » (acc.). Les copropriétés où le taux d'impayé est très élevé peuvent prétendre à des aides spécifiques de l'ANAH qui peuvent aussi jouer ce même rôle. « *Cela nous permet de raccrocher un autre dispositif qui va nous donner les moyens de traiter spécifiquement le problème des impayés* » (acc.).

D'autre part, **ils intègrent la performance énergétique dans un projet d'amélioration globale de l'immeuble**. « *La question, c'est : "Que faut-il faire pour que votre immeuble ait encore de la valeur en 2050 ?" Dans ce cadre la performance énergétique est indispensable* » (acc.). Cela suppose de présenter différemment les travaux d'efficacité énergétique en mettant l'accent sur les travaux induits. « *Un ravalement : on va modifier l'esthétique et c'est une occasion d'améliorer la performance énergétique* » (acc.). Un projet d'amélioration globale peut supposer d'ajouter des postes de travaux qui ne concernent pas l'énergie mais sont souhaités par les habitants. « *Le classique c'est la réfection des peintures de la cage d'escalier et l'installation de nouvelles boîtes aux lettres* » (acc.). Cela pose toutefois la question de la limite des travaux supplémentaires à la fois du point de vue des capacités à payer des copropriétaires et de la capacité à gérer l'opération pour l'accompagnant (ex : surélévation, balcons…). « *On a ajouté des balcons, mais aujourd'hui on ne le referait pas, aujourd'hui ils sont en contentieux* » (acc.). Inversement, la tactique peut en effet consister à se recentrer sur les postes qui nécessitent des travaux d'entretien sans chercher l'intervention globale. « *Au départ leur principale préoccupation ce sont les infiltrations sur la façade, donc on va traiter ça et on en profite pour faire passer un isolant* » (acc.).

La gestion du temps passé : accepter de dépasser

L'accompagnant est pris dans une tension entre le temps passé à accompagner une copropriété et l'équilibre économique de son activité. « *L'accompagnement, plus il y en a mieux c'est, mais il faut trouver un équilibre car on ne peut pas financer quarante jours par copropriété, que ce soit avec de l'argent public ou celui des copropriétaires* » (acc.). Les deux dispositifs étudiés mettent en relief **deux modes de régulation du temps passé à l'accompagnement** : celui d'un ratio de jours par copropriété défini a priori par la Métropole dans le cadre de son pilotage du marché public ERAR et celui d'un devis établi pour la copropriété dans le cadre d'IDFE. Dans les deux cas, l'accompagnement ne semble pas pouvoir être contenu dans un nombre de jours restreint, et les dépassements sont toujours rendus possibles par la présence de fonds publics dans les dispositifs.

Dans le cadre d'ERAR, l'accompagnement est financé directement par une collectivité qui attribue un nombre de jours à l'accompagnant pour une copropriété donnée. Ce nombre de jours est calculé sur la base d'un devis proposé par l'accompagnant mais ne doit pas s'écarter du ratio pour l'ensemble du dispositif. « *On a essayé de standardiser un minimum, on a organisé autour de trois étapes avec un nombre de jours moyen* » (acc.). **Ce contingentement *a priori* des heures d'accompagnement est vécu comme une difficulté** par l'accompagnant car les besoins d'accompagnement des copropriétés sont très hétérogènes. « *Si le conseil syndical est déjà très mobilisé, l'accompagnant a juste à fournir les simulations financières, mais dans certains cas ça peut aller jusqu'à faire du porte-à-porte* » (acc.). Cela pose aussi un problème de continuité de l'accompagnement vis-à-vis de la copropriété, car une fois le nombre de jours épuisé l'accompagnant doit s'arrêter ou minimiser son intervention. « *Elle m'a dit qu'ils ne pouvaient pas nous épauler autant qu'ils le voudraient car il y avait des réductions de subvention* » (copro.). Ces difficultés ont conduit ER à adapter le dispositif en introduisant une souplesse avec des possibilités de rallonge dans le cadre d'une réunion semestrielle.

IDFE présente **un mode de régulation du temps passé plus souple**. Il se rapproche de celui pratiqué par l'accompagnant Urbanis quand il intervient en direct pour une copropriété :

- Tout d'abord, c'est **l'accompagnant qui définit au départ, dans le cadre d'un devis, le nombre de jours** dont il estime avoir besoin pour accompagner la copropriété. Pour ce faire,

il prend le temps d'un diagnostic précis : « *Quand une copropriété nous sollicite, on va toujours la voir car on veut lui faire un devis sur-mesure et s'assurer que la situation est gérable* » (acc.). Les accompagnants évoquent un certain nombre d'indicateurs leur servant à calibrer le devis : le nombre pressenti d'éligibles ANAH, qui demandent un temps de montage de dossier, les compétences déjà présentes dans l'équipe, notamment financières, la capacité de mobilisation du conseil syndical.

- Ensuite, **l'accompagnant évoque un dépassement systématique du temps passé par rapport au temps prévu**. « *On sait que l'on passe plus de temps car il y a toujours des réunions supplémentaires, des imprévus de chantiers, des dossiers administratifs qui prennent des plombes…* » (acc.). En particulier, le nombre de réunions avec les copropriétaires apparaît comme un bon indicateur de ces dépassements. « *En pratique on fait une quinzaine de réunions par projet, alors qu'il y en a une dizaine de vendues* » (acc.). Les marges de manœuvre de l'accompagnant pour réduire le temps passé existent mais elles sont très faibles. « *Quand la copropriété nous demande une réunion supplémentaire, il arrive que l'on négocie qu'elle ait lieu chez nous* » (acc.).
- En pratique, **l'accompagnant ne demande pas d'avenant pour la prise en charge du temps supplémentaire**, même s'il pourrait le faire en théorie. « *On dépasse toujours mais on n'a jamais facturé de réunion supplémentaire alors que c'est dans notre offre* » (acc.). On le comprend car ce type de demande se heurterait à la contrainte de validation en assemblée générale. IDFE accepte le dépassement systématique du temps d'accompagnement vendu car son statut de SEM la protège d'un point de vue économique, mais il ne peut pas en être de même pour des structures purement privées comme Urbanis. « *Notre avantage c'est que l'on a un capital de départ important fourni par nos actionnaires, ce qui n'est pas le cas des bureaux d'études et cabinets d'architecte* » (acc.).

La gestion du rythme du projet : cadencer sans brusquer

Le rythme du projet est **au centre de l'attention de l'accompagnant et fait l'objet d'une fine régulation de sa part.** « *On a le planning de chaque opération, qui est un peu notre fil conducteur, et après on gère les couacs et les urgences* » (acc.). En théorie, un projet de rénovation énergétique pourrait se mener sur trois ans (audit, maîtrise d'œuvre, travaux), en pratique on a plutôt affaire à des délais allongés (entre quatre et huit ans), des projets qui s'éternisent et *in fine* un risque d'enlisement du projet. « *Il y a des copropriétés qui pataugent depuis dix ans dans les travaux à faire* » (acc.). Entre ces deux extrêmes la posture de l'accompagnant semble difficile à trouver : « *Je n'ai jamais trouvé le rythme idéal, il faut s'adapter* » (acc.).

Le rêve des professionnels d'un projet express en trois ans n'apparaît pas tenable en copropriété. « *On sait bien qu'il faut laisser du temps au temps* » (acc.). D'abord il s'agit d'un marché qui est intrinsèquement caractérisé par un cycle long de décision du fait que les décisions se prennent lors d'AG annuelles. « *Il faut que ce soit mis à l'ordre du jour pour avoir une mission, on présente les devis l'année suivante, et c'est seulement l'année d'après que c'est installé* » (copro.). Ensuite, en fonction des copropriétés le temps de réaction du conseil syndical est variable selon sa taille ou l'existence d'autres priorités (ex : changement de syndic). « *Il y a des conseils syndicaux qu'il faut relancer, d'autres qui sont hyperactifs* » (acc.). Enfin, étant donné la complexité et le coût des projets de rénovation, il semble indispensable que les copropriétaires disposent d'un temps de maturation. « *Parfois la copropriété a besoin d'un temps pour se faire à l'idée, et de notre côté il faut trouver les mots et les chiffres qui vont bien* » (acc.).

Toutefois, **le caractère novateur des projets de rénovation énergétique les expose à des embûches spécifiques susceptibles d'ajouter des délais inhabituels**, même en copropriété. Par exemple, quand la MOE ne parvient pas à obtenir suffisamment de réponses d'entreprises pour l'appel d'offres, elle est contrainte de relancer la consultation. Les professionnels, peuvent aussi prendre des délais de sécurité afin de se protéger de tout risque. « *Le syndic ne fait pas débuter les travaux tant qu'il n'a pas tout l'argent* » (copro.). Les décisions d'AG concernant la rénovation

énergétique sont régulièrement attaquées en justice par des copropriétaires opposants, ce qui peut obliger à reporter le démarrage des travaux. En plus de se cumuler, ces délais peuvent en générer de nouveaux : « *Avec la procédure, on a dû obtenir un délai supplémentaire de validité des devis des entreprises, sinon le risque c'est qu'elles augmentent leur prix et là je peux vous dire que c'est terminé* » (copro.).

Les risques d'un ralentissement trop important du projet vis-à-vis de l'objectif de vote des travaux sont nombreux et élevés

- Un déséquilibre économique pour l'accompagnant, qui va passer plus de temps sur le projet et qui ne pourra pas « *aller sur d'autres opérations pour faire du chiffre d'affaires* » (acc.).
- La démotivation du conseil syndical : « *Les gens du conseil s'épuisent, se mettent à râler contre les copropriétaires, certains s'en vont et s'ils ne sont plus là il n'y a plus de projet* » (acc.).
- *In fine*, le refus du projet par les copropriétaires, car un délai trop long favorise le développement de rumeurs: « *Ça fait deux ans que la MOE a été votée donc radio-moquette fonctionne à plein dans l'immeuble* » (copro.).

Au final, le risque à gérer est surtout du côté du ralentissement, même s'il faut veiller à ne pas brusquer la copropriété. **La posture de l'accompagnant est donc de « *donner du rythme sinon ça n'avance pas* »**, en cherchant à accélérer ce qui peut l'être. Pour y parvenir, il définit un programme de travail avec des réunions et des livrables pour cadencer la participation du conseil syndical. « *On met une douce pression aux copropriétaires sur les délais, on essaye de les faire entrer dans notre propre rythme* » (acc.). L'une des tactiques consiste à demander au conseil syndical de valider les livrables de la MOE afin d'éviter la tentation d'un retour en arrière. « *On cherche à tout prix à cranter les décisions, et à éviter que les copropriétaires ne changent d'avis six mois après* » (acc.). Malgré cela, la maîtrise du rythme reste partielle car les projets de rénovation énergétique sont soumis à de nombreuses incertitudes que l'accompagnant doit gérer.

La gestion des incertitudes : parer aux imprévus

Les projets de rénovation énergétique en copropriété étant à la fois longs et complexes, ils sont logiquement soumis à un haut niveau d'incertitude. Autrement dit, ils sont **susceptibles d'être concernés par des événements imprévisibles mais qui en se produisant ont un fort impact sur le déroulement du projet**. Selon les accompagnants, la probabilité de survenue de ces « cygnes noirs »[8] augmente avec l'avancement du projet : « *Plus on se rapproche du chantier, plus on a des imprévus, car les choses deviennent de plus en plus concrètes* » (acc.). La seule chose que l'on prévoit est qu'au moins un de ces événements se produit presque toujours dans un projet de rénovation énergétique. « *Il y a toujours des imprévus qui modifient le parcours du projet* » (acc.).

En effet, **les sources d'incertitudes sont nombreuses**. On peut les répartir entre trois grands types :

- **L'état technique du bâtiment** peut révéler des mauvaises surprises. « *On a aussi des choses plus structurelles comme des dalles de parking qui se fissurent, avec des coûts de travaux estimés à 1,5 million d'euros* » (acc.). L'imprévu le plus fréquent est la détection d'amiante, qui est très présente dans le profil d'immeuble concerné par les dispositifs d'accompagnement (années 1950-1980). Le désamiantage vient alors s'ajouter au coût de la rénovation énergétique : « *Le problème c'est que le diagnostic amiante a révélé un surcoût de 400 000 €* » (copro.).
- **La gouvernance de la copropriété** : un changement de syndic n'est pas rare car le projet peut être révélateur de ses carences, mais aussi un renversement du PCS ou du conseil syndical tout entier par exemple.

[8] TALEB Nassim Nicholas, *Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, 2011.

- **Les dispositifs de subvention** : « *On met le crédit d'impôt dans le plan de financement au moment du vote, mais en réalité les copropriétés ne savent s'ils vont le toucher qu'à la fin des travaux, soit deux an après, car c'est sur facture* » (acc.).

Supprimer l'incertitude est bien évidemment impossible, en revanche **les accompagnants adoptent des postures aidant à mieux la gérer dans le cadre du projet**.

Premièrement, **ils se montrent vigilants afin d'anticiper certains problèmes qui pourraient survenir ultérieurement**. « *On essaie d'anticiper au maximum, même si ça ne marche pas toujours* » (acc.). Cette capacité d'anticipation se base sur une accumulation d'expériences qui permet à l'accompagnant de détecter les indices d'une haute probabilité de survenue du risque. « *L'amiante, j'y suis particulièrement sensible, c'est mon expérience en bureau d'études qui parle* » (acc.). Autres exemples : éviter les surcoûts en phase chantier en étant vigilant dès l'appel d'offres : « *On regarde le CCTP pour voir s'il y a des failles dans lesquelles les entreprises pourraient s'engouffrer* » (acc.). Ou encore : éviter le blocage des banques en regardant la façon dont sont rédigées les résolutions de vote des travaux : « *La répartition des travaux entre parties communes et parties privatives, pour voir si ça correspond au cahier des charges des banques* » (acc.). L'anticipation consiste alors à mettre en place des tactiques pour se prémunir du risque ou visant à amoindrir son impact négatif sur le projet : « *Avec l'amiante il faut parfois trouver des compromis : est-ce que l'on recouvre ? Est-ce que l'on démonte ?…* » (acc.).

Deuxièmement, **ils privilégient le registre de la prudence dans leur discours auprès des copropriétaires afin de les préparer psychologiquement** à la survenue d'un événement remettant en cause le projet. « *On essaie d'adapter notre discours en parlant au conditionnel, en mettant toujours des petites étoiles…* » (acc.). Autrement dit, il s'agit de ne pas tenir un discours de certitude, et d'introduire la possibilité d'un événement pénalisant, sans pour autant prêcher le pire. L'enjeu de cette posture verbale est que la survenue de l'événement ne détruise pas le lien de confiance avec l'accompagnant, afin que celui-ci reste légitime à proposer une parade ou une solution alternative. « *Au début c'est vrai qu'on vend du rêve, mais ensuite il ne faut pas casser la confiance des copropriétaires, on essaie de les sécuriser pour ne pas mettre en danger la décision, ni notre réputation* » (acc.).

Troisièmement, **en cas de survenue d'un événement pénalisant, l'accompagnant reste ouvert à une redéfinition du projet**. Autrement dit, s'il reste bloqué sur le « scénario initial » sans prendre en compte les nouvelles données de la situation, il risque d'aboutir à un arrêt du projet. Ainsi, dans l'une des copropriétés enquêtées, un événement climatique est venu perturber le projet : « *On a eu un imprévu dans le projet car en pleine maîtrise d'œuvre de conception notre chaufferie a été inondée avec 1,20 m d'eau. On n'a pas eu le choix de la changer tout de suite alors qu'elle était comprise dans le projet de rénovation globale, donc il a fallu la sortir du projet* » (copro.). Dans ce type de situation, la fidélité de l'accompagnant et sa capacité à remettre en cause le projet est appréciée par le conseil syndical et renforce la confiance pour la suite du projet : « *Énergie Posit'IF ne s'est pas démontée, ils ont continué à travailler pour installer un système qui pourrait s'intégrer dans nos immeubles une fois rénovés* » (copro.).