

# Organiser le marché des rénovations énergétiques lourdes pour anticiper l' « Uberisation » de la filière

*Sébastien Delpont*

*Président du groupe de travail « Rénovation énergétique des logements » de La Fabrique Ecologique  
Directeur associé GreenFlex*

Les objectifs annuels de rénovation des logements français sont ambitieux, mais ce marché a du mal à décoller. Inciter à l'émergence et à la massification de rénovations lourdes n'a pas été suffisamment poussé en France alors que la réussite des Pays-Bas en la matière, tirée par les bailleurs sociaux, nous en montre toutes les vertus. Cela pourrait être une belle opportunité de tirer la filière vers le haut, particulièrement avec la menace d' « uberisation » qui pèse sur les marchés de l'énergie et de la construction.

Le monde du logement social et les professionnels de la construction peuvent s'organiser en France pour réussir cette démocratisation des rénovations énergétiques lourdes en s'inspirant de cette approche hollandaise. Sans être la solution unique, cette approche peut avoir des impacts massifs. Il faut agir maintenant plutôt que de subir dans quelques années une déferlante de géants californiens du numérique. Pour anticiper l'Uberisation de la filière, il faut organiser cette massification de la rénovation énergétique.

La rénovation énergétique des logements est un défi essentiel que la France se doit de relever. Pourtant, les réalisations sont en net décalage avec les ambitions. Avec les dispositifs actuels, l'objectif politique de 500 000 rénovations énergétiques par an semble hors de portée. Sa nécessité fait pourtant l'objet d'un consensus au niveau politique. La rénovation énergétique ne parvient pas à s'amplifier à grande échelle, malgré toutes ses vertus.

## **Un marché de la rénovation énergétique et de l'amélioration de l'habitat complexe et atomisé**

Le marché de la rénovation énergétique est à l'intersection de deux marchés : celui de la consommation d'énergie des ménages (plus de 45 Mrd €/an) et celui de l'amélioration de l'habitat (un peu moins de 40 Mrd €/an). Mais à ce jour, aucune bascule significative n'a eu lieu entre ces deux marchés, en dehors du transfert forcé induit par les certificats d'économies d'énergies : le marché de consommation d'énergie ne baisse pas et celui de l'amélioration de l'habitat n'augmente pas. L'absence d'effet de vase communicant entre les postes « énergie » et « travaux » dans le budget des ménages fait que certains professionnels s'inquiètent même que le soutien à la rénovation énergétique ne fasse chez les entreprises de la construction des gagnants mais aussi des perdants, et donc certains freinent.

A ne pas vouloir regarder le monde changer et voir que la montée en puissance de l'efficacité énergétique et du numérique est irrévocable, le risque est fort pour certains acteurs, notamment dans un secteur aussi atomisé, de se faire soudainement balayer. Que ce soit par d'autres entrepreneurs du bâtiment qui auront pris le train de cette transition en marche, ou que ce soit par de nouveaux acteurs : comme ont eu à le vivre les taxis avec Uber ou les libraires avec Amazon.

« Tout le monde commence à craindre de se faire Ubériser. C'est l'idée qu'on se réveille soudainement en découvrant que son activité historique a disparu... Les entreprises n'ont jamais été aussi désorientées ou inquiètes au sujet de leur marque et de leur modèle économique »

Maurice Lévy

La complexité de ce marché ne tient pas seulement de son atomisation (93% d'entreprises de moins de 10 salariés représentant 88% du chiffre d'affaires du secteur<sup>1</sup>), mais aussi de sa segmentation par nature de logements. Les logiques organisationnelles, juridiques, décisionnaires et financières sont très différentes sur les trois grands marchés que sont le logement social, le logement privé collectif et le logement privé individuel, et le nombre de maîtres d'ouvrage est aussi très grand...

### Les défis à relever pour accélérer l'amélioration énergétique des logements

Une véritable amélioration énergétique du parc de logements français ne peut passer que par deux approches qui ne doivent pas être opposées :

- Embarquer systématiquement et plus fortement la performance énergétique lors de tous les travaux d'amélioration de l'habitat dont l'efficacité énergétique n'est pas la motivation. Lors de la sollicitation d'un professionnel parce que la toiture fuit, la chaudière est en panne ou le crépi de la façade s'effrite, celui-ci en profitera alors pour « insérer de la performance énergétique » dans sa prestation. La loi de transition énergétique introduit des contraintes en ce sens et la précédente note de la Fabrique Ecologique avait abordé cette question.
- Faire émerger une nouvelle offre de rénovation lourde et multi corps de métiers pour rendre en une fois significativement plus performant les logements. Des projets ont été lancés en ce sens, mais l'on reste sur un marché de niche (moins de 10 000 rénovations de ce type/an).

Les leviers clés à activer pour développer ces rénovations lourdes sont :

- Une baisse des coûts : par plus d'industrialisation ou de méthodes « lean construction »
- Une amélioration de la qualité réelle et perçue de l'offre : par de meilleurs produits / équipements, de meilleures installations, mais aussi plus de pédagogie, un meilleur marketing de la rénovation, des garanties de performance énergétique et éventuellement des instruments financiers dédiés

Une fois ces incantations énoncées, se pose la question de comment activer ces leviers, notamment à l'aune de la transition numérique du secteur pour baisser les coûts et améliorer la qualité. De nombreuses entreprises du bâtiment sont avancées en matière de numérique et d'efficacité énergétique. Des réseaux et entrepreneurs se sont engagés et proposent des offres innovantes : Operene, Baoene, Arch'Energie, Effiréno, Camif Habitat, BatirEco, L'atelier des Compagnons, Cozynergy et bien d'autres ! Mais ils sont aujourd'hui limités dans leur développement par l'absence d'une demande plus massive. Pour décoller, le marché de la rénovation énergétique ambitieuse a besoin de plus de projets, pas de plus de subventions.

Réglementations et commandes publiques (de l'Etat, des collectivités locales et des bailleurs sociaux) sont ainsi des leviers utiles à activer pour accélérer le décollage d'un tel marché en incitant ou en contraignant les propriétaires à s'y engager. Au niveau de la réglementation, la mise en œuvre de carnets de santé numériques des bâtiments et les obligations de rénovation incluses dans la loi de transition sont plutôt positives. Du côté de la commande publique, il serait vertueux d'intégrer encore plus fortement des exigences environnementales (associées à des garanties de performance), notamment en promouvant des modes contractuels tels que les CPE (Contrat de Performance Energétique). Le prochain défi sera de massifier ces commandes publiques, tout en s'assurant que des PME éco-innovantes pourront être en mesure d'y concourir et de proposer leurs solutions dans un contexte concurrentiel juste<sup>2</sup>. Si l'écosystème

<sup>1</sup> Plan Bâtiment Durable, Rapport du chantier « Rénovation énergétique et filière bâtiment » S. Basili & I. Nappi-Choulet

<sup>2</sup> Cf travaux de Pauline Mispoulet et Raphaële Yon-Araud, « Energie et prospérité » et note de la Fabrique Ecologique sur « Développer les PME vertes » [http://media.wix.com/ugd/ba2e19\\_1fe41718ebfa4dfoa980ba5cf6838719.pdf](http://media.wix.com/ugd/ba2e19_1fe41718ebfa4dfoa980ba5cf6838719.pdf)

de la construction et du logement n'organise pas lui-même cette massification, elle interviendra tout de même ultérieurement, mais alors sous l'impulsion de géants du numérique.

### Quels risques d'une « Uberisation » de la filière ?

Les acteurs californiens du numérique, décrits comme « les nouveaux barbares » s'intéressent de près ces temps-ci à la question énergétique. A l'image d'Uber vis-à-vis des taxis, ils ne s'embarrasseront pas de précautions vis-à-vis des acteurs en place lorsqu'ils choisiront de passer à l'offensive sur le marché de l'énergie et de la rénovation énergétique pour l'« Ubériser ».

L'analyse des traits communs des secteurs d'activités ayant le plus souffert de l'arrivée tonitruante de ces acteurs du numérique (hôtellerie, transport urbain, librairies...) interpelle en regard de l'état des marchés de l'énergie et de la construction. Ces ruptures ont eu lieu dans des secteurs peu numérisés, représentant des sommes très importantes et dans lesquels les métiers étaient « riches en caricatures » ou qui généraient de l'insatisfaction client<sup>3</sup>. Cela étant particulièrement vrai lorsque l'accès au service non numérique était plus complexe et que le consommateur subissait les contraintes d'entreprises en situation de monopole<sup>4</sup>. Beaucoup de ces caractéristiques se retrouvent dans les marchés de l'énergie et de l'amélioration de l'habitat.

Les acteurs numériques dont le succès est reconnu doivent leur réussite à une capacité à se différencier sur quatre aspects clés : le fait de répondre à un manque du marché, de proposer un coût qui soit attrayant en regard de la qualité du service rendu, d'offrir un service plus rapide ou intégrant mieux le facteur temps et de rendre plus simple des services perçus comme complexes d'accès.

Le risque « d'Uberisation » de la rénovation énergétique des logements est bien réel et ça n'est pas nécessairement, d'un point de vue environnemental, une mauvaise nouvelle. L'arrivée d'Uber a augmenté très significativement le nombre de trajets faits avec chauffeur (à San Francisco, le marché des taxis était de \$140 M avant l'arrivée de Uber et en 4 ans le seul chiffre d'affaire de Uber y est passé à \$500 M), ce qui a posé beaucoup plus de problèmes aux constructeurs automobiles dont les ventes ont chuté, que ça n'en a posé aux taxis. De la même façon, les acteurs les plus à risque d'une « Uberisation » de la rénovation énergétique seront probablement les énergéticiens qui ne se seront pas suffisamment diversifiés dans les services, beaucoup plus que les entreprises du bâtiment. Il faudra en effet toujours des couvreurs, des plombiers ou des électriciens de proximité pour réaliser ces travaux et prendre en charge la maintenance, mais il faudra beaucoup moins de fioul, de gaz ou d'électricité dans les logements, si ces rénovations énergétiques lourdes se généralisent.

### Le grand méchant Google à l'affût.

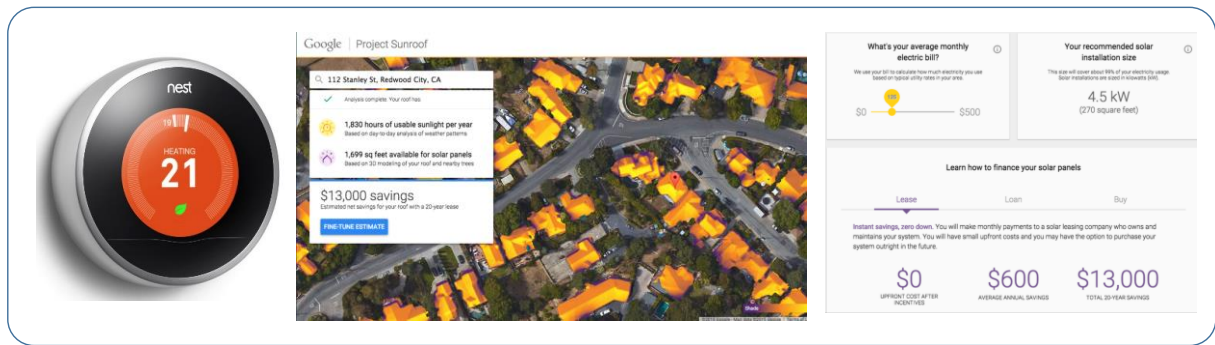
Google avance doucement mais sûrement ses pions en la matière : il a d'abord acquis le fabricant de Thermostats intelligents Nest, lui permettant de savoir qui se chauffe et comment. Désormais, en croisant ces données avec nos périodes de présence, des données météo, des données géographique / photo issues de Google Earth et des données issues de milliers d'autres clients Nest, Google pourrait faire les diagnostics de performance énergétique les plus pertinents du marché sans jamais déplacer quelqu'un chez vous. Google avance aussi avec son projet SunRoof, permettant d'évaluer via Google Earth le potentiel de production photovoltaïque de chaque toiture et en faisant des simulations sur différents modes de financement. Aujourd'hui sur les thermostats connectés et la production d'énergie, l'effort pour basculer vers la rénovation énergétique globale est faible.

En connaissant, via nos consultations internet, nos goûts et nos sensibilités : appétences fortes pour les questions écologiques, intérêt pour la déco et le design intérieur etc. Google saura construire un argumentaire personnalisé pour nous convaincre de réaliser les travaux, et proposera une mise en relation

<sup>3</sup> Cf R. Roux, <http://www.immobilier2.o-le-blog.com/immobilier-nechappera-pas-a-une-uberisation-ff2i/>

<sup>4</sup> Cf J. Pomian <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/61434/eviter-l-uberisation-en-s-uberisant-soi-meme.shtml>

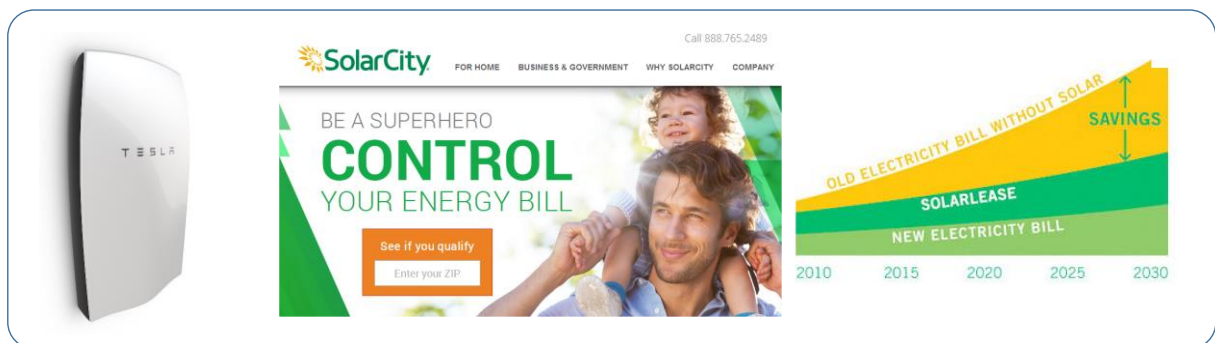
avec des professionnels locaux qualifiés en gardant 20% de commission... comme le fait booking.com en vous mettant en relation avec des hôteliers.



Source : Nest, Google

### La galaxie « Elon Musk » déjà à l'attaque

Une autre voie est celle d'Elon Musk, serial entrepreneur américain, qui attaque le marché de l'habitat avec ses entreprises SolarCity (N°1 du leasing de panneaux solaires photovoltaïques aux particuliers) et Tesla (voiture électrique). L'annonce en grande pompe de son choix d'aller vers le marché résidentiel par le lancement de son offre « Powerwall » de stockage d'électricité dans les bâtiments au printemps a été digne du lancement de l'iPhone. L'offre sera faite aux particuliers de s'équiper de panneaux solaires et de batteries, y compris sans qu'ils n'aient à investir, via des solutions locatives pour bénéficier d'une énergie moins chère. SolarCity s'est aussi montré très efficace et innovant dans son développement commercial : en vendant via les réseaux sociaux et des « réunions tupperware ». Une offre de rénovation lourde associée à un tiers financement n'est plus très loin.



Source : Tesla, Solar City

D'autres nouveaux entrants pourraient émerger. Certains se demandent désormais si Apple va vouloir aussi s'inviter dans cette compétition, alors que Mercedes-Benz a annoncé en juin son intention de suivre les pas de Tesla pour s'engager sur le marché de la commercialisation de batteries électriques à destination des bâtiments... La dynamique que sauront créer les français NetAtmo et Qivivo (au capital duquel St-Gobain est entré) autour de leurs thermostats connectés sera à suivre.

Le grand bouleversement induit par toutes ces approches, c'est un changement de répartition de la valeur entre acteurs de la filière. Le risque est bien réel que des géants du numérique prennent une part considérable de la valeur de ce marché, via une prise en main de la relation client, là où l'artisan maîtrisait cette relation client en maison individuelle et où les majors du BTP la maîtrisaient sur les ouvrages publics ou privés de plus grande taille. La bataille pour le contrôle de la chaîne de valeur ne fait que recommencer.

Imaginer que des barrières réglementaires pourraient empêcher cette dynamique est illusoire. Par contre, il est encore possible d'organiser une « Uberisation » avant l'heure de l'efficacité énergétique pour devancer



ces bulldozers américains, en l'organisant de manière à ce qu'elle assure un partage plus juste de la valeur entre acteurs et qu'elle valorise les PME éco-innovantes.

### EnergieSprong, la méthode hollandaise

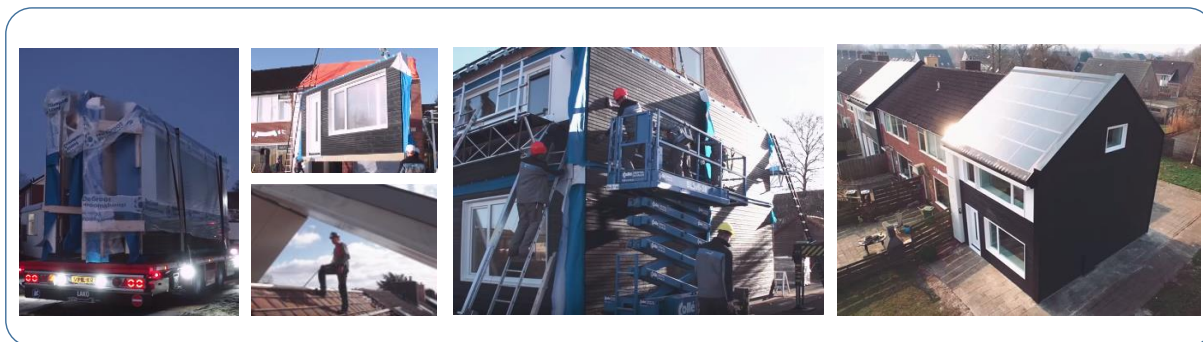
Aux Pays-Bas, une approche remarquable et très innovante a été développée, partant du constat que le vrai sujet était de faire émerger un nouveau marché de la rénovation énergétique lourde (notamment des maisons), à côté du marché classique de l'amélioration et de l'entretien de l'habitat.

La conviction de départ était que, pour réussir, la démarche devrait être rupturiste et traiter d'un coup tous les freins au développement de rénovations lourdes industrialisées « zéro énergie » en se basant sur ces quatre piliers :

- Fiabilité : garantie de performance énergétique sur 30 ans, pour rompre avec les appréhensions sur le manque de qualité de ce type de rénovation
- Rapidité : rénovation achevée en une semaine et en site occupé, pour rompre avec les appréhensions que les rénovations prennent du temps et ne peuvent être réalisés que si un logement est vacant
- Financement par les économies d'énergies : une rénovation lourde rendu finançable par les économies d'énergies, par une baisse drastique des prix des travaux et l'existence d'une garantie de performance
- Esthétique et confort : un travail spécifique sur ces aspects, avec toujours comme objectif de rendre les voisins jaloux.

Une équipe indépendante de « développeurs de marché » financée par le gouvernement a été mise en place en 2010, ayant en charge d'organiser un tel marché. Leur choix a été fait de commencer cette approche avec le monde du logement social, en rassemblant au départ 7 bailleurs sociaux et en identifiant 100 maisons individuelles très semblables dans leurs patrimoines. Un dialogue compétitif novateur a alors été lancé par cette équipe, avec promesse d'en lancer un second de 1000 logements si celui-ci était fructueux. Puis un autre de 10 000 et de 100 000 en cas de succès répétés... Cette offre a été couplée à une solution de tiers financement parapublic, pour en assurer le succès.

Cette démarche a amené une grande créativité de la part des entreprises du bâtiment concurrentes. Le cahier des charges a été tenu pour un prix de 145 000 € pour le premier lot de 100 maisons individuelles, il est tombé à 45 000 € par logement pour le second lot de 1 000 maisons.



Source : VolkerWessels

L'atteinte de ce niveau de prix, qui peut paraître élevé dans l'absolu, est un vrai succès : on touche enfin un modèle remboursable sur 30 ans par un surloyer d'un montant équivalent aux factures énergétiques.

Maintenant que le monde du logement social a essuyé les plâtres, le niveau de prix atteint permet d'envisager de proposer ces solutions aux particuliers, permettant à la rénovation énergétique de changer enfin d'échelle. Une autre vertu de l'approche, c'est sa contribution à la création d'emplois, bien que les travaux soient industrialisés, les dépenses dans ce type de rénovation sont bien plus intenses en emplois que les dépenses en énergie.



Source : BAM Woningbouw Zuid

La France doit à son tour mettre en œuvre une telle démarche. Il est certain que les artisans et les entreprises françaises relèveront ce défi technique, et comme aux Pays-Bas, le monde du logement social saura l'initier. Des bailleurs sociaux français n'ont d'ailleurs pas attendus pour se regrouper pour faire baisser coûts et délais pour construire des logements neufs, cela a été fait par SNI, ICF, Logirem et Alliade pour construire 600 logements sur les régions Rhône Alpes et PACA. Des bailleurs ont aussi travaillé avec des constructeurs dans des relations partenariales pour industrialiser des solutions de rénovation. Il s'agit maintenant de s'organiser à beaucoup plus grande échelle, pour industrialiser ces rénovations lourdes à l'échelle du parc de plusieurs bailleurs, à l'échelle de grandes régions, en dépassant les rivalités historiques entre acteurs.