



## **Mobilisation des professionnels pour la rénovation énergétique de l'habitat : enquête auprès de huit expériences françaises**

---

**Étude réalisée pour le compte de l'ADEME Occitanie**

---



**Janvier 2017**

Viviane Hamon – Christelle Bonnet

## Sommaire

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>I - RAPPEL DES OBJECTIFS ET DE LA METHODOLOGIE .....</b>	<b>3</b>
<b>II - RETOUR MONOGRAPHIQUE SUR LES EXPERIENCES ENQUETEES .....</b>	<b>5</b>
<b>DES ACTIONS DE MOBILISATION DES PROFESSIONNELS A RELIER A LA STRATEGIE DU TERRITOIRE SUR LE MARCHÉ DE LA RENOVATION .....</b>	<b>6</b>
<b>RELAI, ASSOCIATION D'ARTISANS INDEPENDANTS - COTES D'ARMOR .....</b>	<b>10</b>
<b>MUR L MUR2, GROUPEMENTS D'ENTREPRISES LABELISES - GRENOBLE-ALPES METROPOLE.....</b>	<b>17</b>
<b>HABITAT SOLIDAIRE ET DURABLE – RENOVATEUR BBC BASSE-NORMANDIE .....</b>	<b>24</b>
<b>DELEGATION DE SERVICE PUBLIC – COMMUNE DE VENCE .....</b>	<b>31</b>
<b>RENOVER + - VILLE DE FREJUS – PAYS DIGNOIS .....</b>	<b>36</b>
<b>VERTUOZE.....</b>	<b>41</b>
<b>OKTAVE – METHODOLOGIE DOREMI.....</b>	<b>46</b>
<b>EN MORBIHAN – ESSAIMAGE REGIONAL DE LA METHODE DEVELOPEE PAR LA CMA 22 .....</b>	<b>50</b>
<b>III - LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSES .....</b>	<b>60</b>
<b>1. LE PROJET CLIENT ET LA REALITE DE CHANTIER, BASES DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES .....</b>	<b>61</b>
1.1. LA PRISE EN COMPTE DU PROJET DU CLIENT .....	61
1.2. LA REALITE DU BATI ET LES LIMITES DE L'AUDIT (UNIQUEMENT) ENERGETIQUE.....	61
1.3. L'INTERVENTION EN SITE OCCUPE.....	62
<b>2. LE ROLE CENTRAL DE LA CONFIANCE .....</b>	<b>62</b>
2.1. CONSTRUIRE LA NECESSAIRE CONFIANCE ENTRE PROFESSIONNELS ET PTRE.....	63
2.1.1. <i>La confiance, c'est apprendre à travailler ensemble.....</i>	<i>63</i>
2.1.2. <i>Travailler ensemble oui... mais à condition qu'il y ait des retours.....</i>	<i>64</i>
2.1.3. <i>Est-ce que ça marche ? Mesurer le succès du projet.....</i>	<i>64</i>
2.2. LA CONFIANCE COMME PREALABLE ET RESULTANTE DU TRAVAIL EN GROUPEMENT .....	65
2.2.1. <i>Les apports positifs du groupement : un argumentaire possible pour donner envie .....</i>	<i>65</i>
2.2.2. <i>Quelques éléments de méthode pouvant faciliter la constitution de groupements.....</i>	<i>66</i>
2.2.3. <i>Une limite générale et un frein : comment intégrer le coût de la coordination ? .....</i>	<i>67</i>
<b>3. LES GRANDES LIGNES D'UNE METHODE POSSIBLE.....</b>	<b>68</b>
3.1. INSCRIRE L'ACTION OBSTINEMENT DANS LA DUREE.....	68
3.2. DES CONDITIONS A REUNIR POUR REUSSIR LA MOBILISATION DES ENTREPRISES.....	68
3.3. UNE METHODE PROGRESSIVE .....	70
3.3.1. <i>Partir avec « les meilleurs », roder le dispositif avec eux puis essaimer en les associant.....</i>	<i>70</i>
3.3.2. <i>Les étapes de la « montée en compétences ».....</i>	<i>70</i>
3.4. LES QUATRE ROLES IMPORTANTS DE LA PTRE DANS LE CADRE DE CETTE METHODE.....	71
<b>4. EXTERNALISATION OU ACTION EN REGIE ?.....</b>	<b>73</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>75</b>

## I - Rappel des objectifs et de la méthodologie

Le présent benchmark a été commandité par l'ADEME, dans le cadre d'une mission plus globale d'accompagnement, à la conception de leur **plan d'action pour la mobilisation des professionnels**, des Plateformes Territoriales de Rénovation Énergétique (PTRE) de Languedoc-Roussillon. Cette mission est par ailleurs suivie par le service Bâtiment de l'ADEME (mission mobilisation des professionnels) qui participe à son comité de pilotage.

Ce benchmark visait à approfondir la question de la mobilisation des professionnels, souvent traitée de manière secondaire dans les documents décrivant les diverses initiatives territoriales de rénovation énergétique de l'habitat privé, généralement centrés sur la question de l'accompagnement des maîtres d'ouvrage. Derrière le terme « professionnel », c'est essentiellement la PME du bâtiment qui est concernée par ce benchmark et, plus secondairement, la maîtrise d'œuvre.

En rendant compte de ces initiatives, il s'agit donc :

- d'apporter aux PTRE de Languedoc-Roussillon, mais aussi de manière plus générale aux territoires et acteurs œuvrant sur les mêmes sujets, des exemples concrets de modes de mobilisation des professionnels ;
- d'analyser et décrire ces exemples en s'attachant à montrer comment ils se rattachent à des éléments de contexte local ou régional et de stratégie à prendre en compte en cas d'adaptation sur un autre territoire ;
- d'inscrire cette analyse dans une perspective critique et opérationnelle en mettant en évidence les moyens à mobiliser et les limites de ces expérimentations.

En termes de méthode, nous avons procédé de manière monographique en combinant approche documentaire et entretiens avec les acteurs impliqués. Parmi ces acteurs, et cela constitue un aspect important de la méthode, il a été choisi de procéder à des entretiens approfondis avec des professionnels/entreprises du bâtiment, cibles et bénéficiaires des actions de mobilisation, afin de recueillir leur point de vue.

Le benchmark porte sur les huit initiatives suivantes, qui ont été choisies en comité de pilotage :

Initiative	Nature	Portage
		Territoire(s) de rattachement – PTRE
<i>Relai</i>	Association d'artisans indépendants	Chambre de Métiers et de l'artisanat des Côtes d'Armor
		ALEC Pays de St Brieuc - Vir'Volt Ma Maison
<i>Mur 1 Mur2</i>	Appel à Manifestation d'Intérêt	ALEC de la métropole grenobloise
		Grenoble-Alpes Métropole
<i>Habitat Solidaire et Durable</i>	Rénovateurs BBC	Région Normandie
<i>Rénover +</i>	Animation écosystème local/offre	Chambre de Métiers et de l'Artisanat Régionale
		Pays dignois – Ville de Fréjus
<i>Dorémi</i>	Appui à la création de groupements pour une offre de rénovation énergétique globale	Région Alsace
		Oktave
<i>Vence</i>	Délégation de service public	Courtier en travaux
		Ville de Vence
<i>Vertuoze</i>	Centre de ressources	Métropole européenne de Lille
<i>Méthode régionale de mobilisation des professionnels</i>	Méthodologie régionale d'essaimage	Chambre de Métiers et de l'artisanat du Morbihan
		Lorient agglomération (Espace Info Habitat) – Pays de Ploërmel

Un autre volet de notre mission, concernant les possibles partenaires régionaux sur ce volet professionnel, a fait l'objet d'un autre rapport. En outre, parallèlement à ce benchmark, l'ADEME nationale conduit une étude sur les offres privées intégrées qui viendra compléter le panorama de l'offre et des modes de mobilisation des professionnels.

Les expériences et initiatives qui ont été choisies sont presque exclusivement centrées sur la maison individuelle, marché privilégié des professionnels étudiés pour cette mission (globalement, plutôt les entreprises artisanales du bâtiment).

Le présent document vise à rapporter nos investigations sous la forme d'une synthèse générale, qui complétera les fiches monographiques décrivant les huit initiatives enquêtées sous l'angle spécifique de la **mobilisation des professionnels**. Une bonne partie des initiatives territoriales, supports de ces actions de mobilisation des entreprises, sont déjà bien documentées pour leurs aspects généraux et pour leur volet accompagnement des particuliers ; nous ne reviendrons donc pas sur ce qui a déjà été abondamment décrit par ailleurs en nous contentant de renvoyer vers les ressources bibliographiques utiles. De plus, en amont des fiches descriptives, une courte introduction décrivant les divers axes stratégiques observés est proposée ; ceci permet ensuite de décrire le positionnement stratégique de chaque cas enquêté sous la forme d'un tableau introductif.

Ces initiatives territoriales ne sont pas toutes des PTRE, si l'on réduit cette acception du terme aux plateformes qui relèvent de l'AMI de l'ADEME et qui sont financées à ce titre. Nous utiliserons néanmoins ce terme de plateforme (ou PTRE) dans le document qui va suivre ; cet « abus de langage » est fait dans un souci de simplification, d'autant plus qu'on peut considérer que même sans être répertoriées officiellement comme *plateforme ADEME*, ces initiatives ressortissent bien de la même dynamique de stimulation du marché de la rénovation énergétique de l'habitat privé.

**Nota.** Les données rapportées dans ce document ont été collectées fin 2016 et début 2017. Les propos rapportés sous forme de citations restent anonymes, pour conserver notre engagement de confidentialité auprès des personnes qui ont accepté de témoigner.

## **II - Retour monographique sur les expériences enquêtées**

## Des actions de mobilisation des professionnels à relier à la stratégie du territoire sur le marché de la rénovation

Les actions vis-à-vis des professionnels (mobilisation, montée en compétences, mode de mise en relation offre/demande...) ne peuvent s'apprécier qu'à l'aune du positionnement et de la stratégie qui sont déployés par les PTRE. À la diversité des modèles des plateformes existant en France, et des contextes dans lesquels elles s'insèrent, correspond une diversité de leurs actions vis-à-vis des professionnels.

En introduction de cette partie qui s'attache à décrire les huit cas enquêtés, nous proposons une analyse des stratégies sous-jacentes observées. Cela permettra de proposer un tableau synthétique décrivant l'ensemble de l'échantillon, du point de vue de sa diversité stratégique. Les éléments constitutifs de ce tableau seront rappelés systématiquement en début de chaque analyse de cas.

### Éléments de typologie des plateformes

Quatre variables significatives, au regard de leurs actions vis-à-vis des professionnels, peuvent organiser la **typologie des PTRE où nous avons enquêté** :

- leur approche du marché de la **rénovation** ;
- les **ambitions énergétiques** qu'elles défendent ;
- la nature et le portage de l'**accompagnement** qu'elles proposent aux particuliers ;
- leur attitude vis-à-vis du **tissu économique** des entreprises locales.

#### Approche du marché et ambition énergétique

Nous pouvons tout d'abord noter **deux approches différentes du marché**. Dans la première, la **rénovation énergétique de l'habitat** est utilisée comme principale clé d'entrée par les PTRE. Dans ce cadre, les actions proposées et la communication qui les accompagne sont centrées sur la question de l'**amélioration énergétique** du logement. Dans la deuxième, l'**amélioration de l'habitat** est entendue au sens large. Il est alors proposé « d'embarquer » — selon l'expression aujourd'hui consacrée — la performance énergétique.

Pour ce qui concerne la mobilisation des professionnels, la première approche va inciter les PTRE à concentrer leurs actions sur les corps de métiers de l'énergie (donc, plus ou moins, sur les métiers relevant du label RGE) alors que dans l'autre cas, un spectre plus large d'entreprises peut être concerné<sup>2</sup>.

Quelle que soit l'approche du marché, les PTRE se distinguent également par le **niveau d'ambition défendu en termes d'efficacité énergétique**. Le niveau BBC est bien l'horizon idéal commun mais, dans les faits, les PTRE ont des positionnements spécifiques qui se traduisent par des conditions différentes d'accompagnement et d'aides aux particuliers ainsi que d'exigences vis-à-vis des professionnels :

- travaux niveau BBC, uniquement en rénovation globale, avec respect d'un référentiel d'excellence très détaillé (ex. traitement de tous les ponts thermiques) ;
- niveau BBC, en incluant les parcours BBC compatibles c'est-à-dire la possibilité de réaliser les travaux en plusieurs étapes ;
- simple alignement sur les critères des aides de droit commun (dont les aides de l'Anah).

Les choses sont évidemment un peu plus nuancées, mais on peut ainsi distinguer deux grandes familles :

- les PTRE qui concentrent leurs ressources (temps de travail + éventuelles aides locales dédiées) uniquement sur les rénovations globales BBC et se situent donc dans une stratégie de niche, avec des objectifs quantitatifs limités ;

<sup>2</sup> On peut rappeler que l'enquête faite auprès des contacts régionaux en Languedoc-Roussillon a montré que les deux principaux énergéticiens (EDF et Engie) s'attachent aujourd'hui à élargir leur réseau initial de professionnels spécialisés à tous les corps de métiers susceptibles d'être mobilisés dans une rénovation, y compris les plus éloignés de l'énergie, comme les peintres ou les carreleurs). C'est aussi ce que l'on constate dans les nouvelles plateformes dématérialisées comme Homly You (St Gobain).

Ce critère stratégique n'est pas sans contradictions puisque, par exemple, la PTRE de Ploërmel a clairement un positionnement « amélioration générale de l'habitat » dans son discours mais, pour ce qui est des entreprises, son site internet propose uniquement un lien vers l'annuaire national RGE, pour le moment.

- celles qui privilégient l'objectif de massification au détriment d'une excellence systématique.

Cela renvoie vers des objectifs différents pour la mobilisation des entreprises. La stratégie d'excellence va viser à sélectionner ou constituer un corps d'entreprises d'élite, en nombre suffisant pour répondre aux besoins d'un marché de niche. L'idée est de créer de l'exemplarité afin que cette excellence apporte des avantages différenciateurs aux entreprises associées à la démarche et que leur exemple en incite de nouvelles à les imiter, avec le même niveau d'exigence.

La stratégie de massification (et de travaux embarqués) va plutôt chercher à faire en sorte qu'un **nombre important d'entreprises** prennent l'habitude de proposer systématiquement des préconisations liées à l'énergie, même sans demande explicite du client, en utilisant à minima l'argumentaire financier des aides de droit commun et en proposant des prestations cohérentes avec les critères qui conditionnent ces aides (ex. chaudière à condensation vs. chaudière ordinaire ; ex. respect du R en cas de réfection de toiture avec isolation).

### La nature et le portage de l'accompagnement des particuliers

Les PTRE enquêtées se distinguent également par la nature et le portage de l'accompagnement des particuliers.

Dans certains cas, les PTRE choisissent de proposer au particulier un **accompagnement significatif**, couvrant les champs techniques et financiers avec, systématiquement, un audit initial proposant des scénarii de travaux, celui-ci pouvant être réalisé en interne ou externalisé vers des bureaux d'études. Dans ce cas, **les entreprises viennent en relai des préconisations de l'audit** ; elles sont consultées sur la base de descriptifs précis et on attend d'elles qu'elles réalisent les travaux selon les règles de l'art. Il s'ensuit une approche de la mobilisation des professionnels centrée sur des exigences de (montée en) compétences, essentiellement techniques.

Cette approche, qui peut être chronophage pour la PTRE, est possible avec des objectifs quantitatifs souvent relativement limités ; elle met donc la PTRE en position un peu contradictoire vis-à-vis des entreprises à mobiliser. En effet, ces dernières disent attendre un réveil significatif du marché de la rénovation énergétique pour se mobiliser, ce que ne permet pas une stratégie de niche ; mais ce modèle « apporteur d'affaires » déresponsabilise les entreprises vis-à-vis d'une montée en compétences commerciales.

D'autres PTRE partent plutôt de l'hypothèse que les objectifs de massification n'auront lieu qu'**à condition que les entreprises prennent le relai technico-commercial** ; elles proposent un accompagnement allégé des particuliers qui peut être limité à un primo-accueil faisant office de « filtre » et à un éventuel accompagnement pour le montage financier du projet.

*« On est convaincu que si on gagne notre pari et que l'accompagnement des PTRE se développe, la politique publique ne pourra pas suivre en temps de travail et en budget. Ce n'est pas pensable. Je reste convaincu que l'accompagnement doit être porté par le marché. La PTRE doit transférer au marché la maîtrise d'œuvre. C'est le chantier à venir. »*

*« Il faut arrêter de sur-dimensionner les PTRE. Il y a de la place pour tout le monde. Il faut aider à faire monter les acteurs pour leur faire voir les chantiers autrement. Il faut qu'il n'y ait plus besoin de la puissance publique pour que les acteurs se prennent en charge. »*

*« Ce n'est pas la PTRE qui crée le marché. Cela doit marcher dans les deux sens, par une meilleure formation et un meilleur déroulement des projets. »*

### Enjeu de confortement du tissu économique local

Enfin, certaines plateformes placent leur action dans une perspective élargie, au-delà du seul spectre de l'énergie et de l'habitat, en intégrant des **objectifs économiques de confortement du tissu économique local**.

En effet, elles pronostiquent — on peut même dire aujourd'hui constatent — une possible mutation irréversible (*disruption*) qui serait le prix à payer pour la massification. On constate en effet **l'émergence**

**rapide de modèles « ubérisés »** et de modèles d'intégration verticale<sup>4</sup> et horizontale<sup>5</sup>, où les entreprises artisanales sont appelées à devenir des sous-traitants voire pourraient être remplacées par des travailleurs précarisés : dans ce cas, la promesse d'un marché local non délocalisable vole en éclat, puisque la captation de la valeur ajoutée échappe alors au territoire et à ses acteurs économiques.

*« Quand Google et Nest, Apple et Amazon vont arriver, ça va taper très dur. On va assister à un écrémage des entreprises ou pire. Mais il y a des entreprises qui sont en demande d'un système à la Bla Bla Car, avec notation réciproque. »*

Certains modules de mise en relation en ligne, proposés par les PTRE, peuvent rentrer dans cette catégorie<sup>6</sup>. Mais ce modèle est globalement plutôt rejeté par les territoires et acteurs locaux :

*« Je leur ai dit : il y a deux modèles nationaux ; l'intégration et vous êtes morts ; ou bien vous vous bougez le cul ! »*

*« L'isolation à 1€, c'est un dispositif insupportable. »*

*« Les artisans n'ont pas conscience de la montée des offres intégrées. »*

*« C'est différent si c'est Bleu Ciel. On joue sur l'indépendance réelle. C'est travailler localement, avec des emplois locaux. Ils sont méfiants vis-à-vis des boîtes nationales. »*

*« Il faut prendre les devants et les outiller... quand on pense qu'il y a encore des entreprises qui n'ont pas de mails et qui fonctionnent avec un fax. »*

Certaines PTRE pensent donc leurs actions de développement du marché de manière étroitement combinée avec la mobilisation progressive des entreprises, dans une logique d'*empowerment*. Il s'agit alors de faire **le pari de la confiance**, de « **prendre soin** » des **entreprises locales**, de savoir se mettre à leur place et de comprendre leur modèle économique, commercial et organisationnel.

*« On voit bien le besoin de circuits courts. C'est un peu plus vertueux que le reste, pour garder la valeur ajoutée locale. »*

*« La mobilisation des particuliers est portée par les acteurs économiques du territoire. Aujourd'hui, ils s'autoalimentent et ils s'auto-stimulent. On dynamise tous les acteurs dans la proximité. »*

*« On est dans une perspective d'autonomie des entreprises et de confiance dans les entreprises locales. Il faut que l'action publique se retire à terme. »*

L'association des élus locaux en charge de l'économie, au plus près des bassins de vie, participe de ce modèle.

*« Les élus locaux ont une relation de confiance au quotidien, sur le terrain. C'est un atout pour porter le message vers les entreprises et il y a une vraie interconnaissance. Dans un conseil communautaire, il y a toujours des artisans. L'angle territoire, ça prend plus de temps, mais c'est comme ça que ça marche. »*

*« Si un élu local invite les artisans, ça marche mieux. »*

<sup>3</sup> Le néologisme « ubérisé », qui a déjà été employé par la Fabrique écologique, constitue peut-être un abus de langage mais correspond à un mouvement existant et qui tend à s'accélérer extrêmement rapidement.

Pour préciser les choses, on dira que c'est un modèle où la valeur ajoutée est captée par l'organisation propriétaire de la plateforme numérique de « mise en relation » selon des modèles économiques divers (collecte des CEE, demande de contribution financière aux entreprises référencées, contribution financière des territoires...). Ce modèle de mise en relation peut comporter : des services de qualification de la demande ; un accompagnement des particuliers, le plus souvent à distance mais parfois in situ (cf. La Poste) ; des outils en ligne (diagnostic, simulateurs d'aides...) ; des interfaces de mise en relation avec des systèmes de notation et de commentaires sur les professionnels. Les artisans sont alors dépendants de leur référencement et contrôlés par l'opérateur qui peut les déréférencer.

Ces systèmes « ubérisés » proviennent de divers acteurs du marché : des start-ups souvent créées pour participer au dispositif de valorisation des CEE (avec des levées de fonds importantes), les fournisseurs d'énergie, des fournisseurs de matériaux...

<sup>4</sup> Comme c'est déjà le cas pour les grandes enseignes de la menuiserie extérieure.

<sup>5</sup> La montée en puissance des ensembliers contractants généraux, à l'image de ce qu'il s'est passé sur le marché de la construction de maisons individuelles.

<sup>6</sup> Il est d'ailleurs intéressant de constater que dans quelques cas, ce sont les mêmes entreprises qui proposent des solutions web aux PTRE et qui, par ailleurs, développent des plateformes privées déterritorialisées.

<sup>7</sup> Définition de l'*empowerment* : il s'agit de renforcer le pouvoir d'agir des entreprises dans une logique qui vise à les rendre autonomes.



## Description synthétique de l'échantillon

Nous pouvons donc proposer une description synthétique de notre échantillon en reprenant les variables stratégiques décrites plus haut.

Positionnements observés		St Brieuc Relai	ALEC Grenoble Mur 1 Mur 2	Normandie HSD	Rénover + CRMA	Vence DSP	MEL Vertuoze	Oktave Dorémi	Morbihan CMA
Approche marché	<i>Centrée sur l'énergie</i>		X				X	X	
	<i>Travaux embarqués/amélioration de l'habitat</i>	X		X	X	X			X
Ambition dans le domaine de l'énergie	<i>Rénovation globale BBC</i>	(X)	X	X	(X)		X	X	
	<i>Travaux BBC compatibles</i>	X	X	X	(X)	(X)	X	(X)	X
	<i>Niveau requis pour les aides de droit commun</i>				X	X			
Accompagnement	<i>Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits</i>		X	X		X			X
	<i>Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides</i>	X		(X)	X		X	X	
Rapport aux entreprises	<i>Ubérisation</i>					X			
	<i>Empowerment</i>	X	X	X	X		X	X	X
	<i>Constitution d'un corps d'entreprises d'élite</i>	X	X	X			X	X	
	<i>Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE</i>				X	X			X

## RELAI, association d'artisans indépendants - Côtes d'Armor

Positionnement stratégique Relai – ALE du Pays de St Brieuc		
Approche marché	Centrée sur l'énergie	
	Travaux embarqués/Amélioration de l'habitat	X
Ambition dans le domaine de l'énergie*	Rénovation globale BBC	(X)
	Travaux BBC compatibles	X
	Niveau requis pour les aides de droit commun	
Accompagnement	Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits	
	Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides	X
Rapport aux entreprises	Ubérisation	
	Empowerment	X
	Constitution d'un corps d'entreprises d'élite	X
	Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE	

\* Objectif de l'ALE : 100% BBC compatible dont 15 % BBC Rénovation

### En quelques mots

Relai est l'acronyme pour « *RÉseaux Locaux d'Artisans Indépendants* ». Cette association regroupe des **équipes d'artisans** qui se cooptent à l'échelle de zones de chalandise de proximité et proposent d'intervenir de concert sur des chantiers de rénovation de l'habitat de toute nature, tout en gardant leur autonomie juridique dans le cadre de chaque chantier (devis, facture, engagement de responsabilité).

Ces équipes locales sont en capacité de proposer des rénovations globales impliquant plusieurs corps de métiers ; elles intègrent une compétence complémentaire de maîtrise d'œuvre dans les projets où c'est nécessaire et souhaité par le maître d'ouvrage.

Les artisans impliqués s'attachent à proposer d'**embarquer l'énergie**, quand c'est pertinent même si ce n'est pas la demande première du maître d'ouvrage. En cas de besoin, les **relations de confiance établie avec l'ALEC** du Pays de St Brieuc permettent aux équipes Relai d'orienter les maîtres d'ouvrage vers les conseillers info-énergie qui apportent leur avis sur les préconisations et qui peuvent également informer sur les aides mobilisables (dont celles du dispositif Vir<sup>4</sup>Volt Ma Maison<sup>8</sup>).

**Points clés** : un engagement symbolisé par la forme associative qui modifie les pratiques collaboratives sur les chantiers pour une meilleure qualité ; une montée en compétences qui provient du collectif : regard partagé sur les préconisations et en cours de chantier, formations organisées en fonction des attentes ressenties ; une meilleure efficacité commerciale qui renforce et consolide la dynamique collective.

### Les intentions de départ

#### Pour le porteur initial du projet : la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Côtes d'Armor

Depuis 2007, la CMA 22 a pris des engagements significatifs pour la filière bâtiment, ce qui s'est en particulier traduit par la construction de Batipole<sup>9</sup>, lieu multifonctions de mise en valeur de la construction durable.

En 2012, elle prolonge son action en s'engageant sur deux axes : accompagner les entreprises dans leur montée en compétences pour l'acquisition du label RGE et susciter la création d'équipes en mesure de proposer ensemble à leurs prospects des **offres complémentaires** de travaux pour la rénovation.

Ces deux objectifs reposent sur une vision anticipatrice commune qui est de **préparer les entreprises aux mutations de leur environnement**. Il s'agissait avant tout de proposer le choix de l'indépendance aux artisans face à la montée en puissance des offres intégrées (fournisseurs d'énergie, contractants généraux, nouveaux entrants tels que les fournisseurs de matériaux) : créer leur propre réseau plutôt que de rester isolés ou d'intégrer les réseaux existants. « *Ne pas devenir sous-traitant de ces gens-là, c'est un gros argument.* »

<sup>8</sup> Voir « *Rénovation énergétique de l'habitat, 15 initiatives de territoires* », ADEME 2016, pp. 61-66

<sup>9</sup> <http://www.batipole.org>

Le premier de ces objectifs a été appuyé par le territoire puisque, dans le cadre de Vir'Volt, le label RGE a été imposé dès 2012, malgré les réactions réservées des professionnels ; cela a permis une accélération significative des labellisations.

Pour le deuxième objectif, l'idée était de démontrer aux entreprises qu'elles pouvaient voir s'ouvrir un marché différent en réfléchissant à des services complémentaires en vue du développement de l'offre globale de travaux (conception, planification, coordination, interlocuteur unique...). Les quatre étapes prévues pour l'action avec les entreprises étaient les suivantes :

1. communiquer et faire des actions commerciales ensemble pour susciter de nouveaux marchés ;
2. construire une offre ensemble sur la base d'un audit énergétique : au vu des résultats très modestes de Vir'Volt (très loin des mille rénovations annoncées), il a été décidé de basculer sur du « tout travaux » (et donc, pour le volet énergétique éventuel, plutôt une logique travaux embarqués / BBC compatibles) ;
3. travailler les devis ensemble de manière à optimiser les offres ;
4. mieux s'organiser sur les chantiers.

### Pour les professionnels engagés dans le dispositif

Pour les premières entreprises, leaders sur le projet, il s'agissait bien d'anticiper bon gré mal gré, les évolutions prévisibles qui allaient advenir (RGE, nouvelles normes...), de s'y préparer et de s'y adapter.

Faire de la communication de manière plus professionnelle, avoir des retombées commerciales. Tout en ayant conscience que cela allait demander un fort investissement en temps avant de se concrétiser : ceux qui se sont essouffés, faute de résultats à très court terme, ont quitté la démarche en cours de route.

Répondre de manière sécurisante aux clients en recherche de plusieurs entreprises, grâce à l'affichage d'une appartenance à une équipe ayant des habitudes communes de travail.

Rester dans une structure souple, n'entraînant pas de frais fixes importants et permettant de conserver les mêmes habitudes et contraintes à propos des questions de responsabilité et d'assurance.

## **Les réponses apportées**

### Ce qui a été fait

La méthode construite progressivement par la CMA comprend cinq étapes clés qui, en phase expérimentale, se sont étalées sur trois années :

1. mobiliser les artisans ;
2. identifier et consolider les équipes ;
3. définir et promouvoir l'offre d'écorénovation ;
4. structurer l'offre des équipes ;
5. pérenniser l'offre et les équipes.

Chacune de ces étapes a été ponctuée de réunions d'information puis de travail collectif, de temps de formation, d'actions commerciales conduites collectivement (ex. salons de l'habitat), de visites<sup>10</sup>. Il est important de souligner que les entreprises étaient parties prenantes de la construction de cet accompagnement qui a été largement basé sur les besoins qu'elles ont exprimés (méthode bottom-up).

Elle a permis de constituer **cinq équipes locales**<sup>11</sup>, réparties à l'échelle des communautés de communes au sein du Pays de Saint Briec ; elles sont composées chacune de quatre à six artisans (voir : <http://www.relai.bzh>). Elles peuvent être augmentées ponctuellement de maîtres d'œuvre (architectes ou bureaux d'études) dont le « recrutement » est dû aux entreprises artisanales qui les ont intégrés en vertu de collaborations positives antérieures sur des chantiers.

<sup>10</sup> Les artisans sont ainsi allés en Biovallée, échanger avec leurs pairs sur l'expérience Dorémi.

<sup>11</sup> Voir en annexe

L'approche est bien plutôt celle des travaux embarqués avec « *une approche globale des chantiers de rénovation, d'adaptation de l'habitat, d'économie d'énergie et d'agrandissement dans un souci de qualité et d'efficacité* »<sup>12</sup>.

En termes juridiques, et avec le regard expert d'un avocat qui les a assistées dans ce choix, les équipes ont décidé de s'unir sous la **forme associative**, pour rendre leur activité plus lisible et promouvoir leurs savoir-faire. L'association a été créée en 2015 et a repris la marque Relai, qui avait été déposée préalablement par la CMA. L'association communique à deux échelles : des actions communes (site web, événements divers) et des actions pour chaque groupe local (flyers, kakemono...).

Sur le plan pratique, cela signifie que même si elles abordent le projet du client ensemble et si ensuite elles se coordonnent au mieux pour la gestion du chantier, « *toutes les entreprises sont détentrices de l'assurance garantie décennale. Elles interviennent sous leur propre responsabilité, sans solidarité* »<sup>13</sup>. Le maître d'ouvrage reste formellement en charge de la coordination, sauf en cas de recours à un maître d'œuvre.

L'association a déjà organisé quelques visites de chantier.

### Ce qui est en cours

La volonté de se positionner plus souvent sur des rénovations globales, qui associent les maîtres d'œuvre du réseau quand le client est partant, a conduit à développer **Zoom travaux**<sup>14</sup> ; il s'agit d'une étape supplémentaire.

Cette offre repose sur un protocole informatique de collecte et de restitution de données (formulaire de saisie, photos, devis en ligne partagés, cahier de préconisations avec sorties pdf simples) qui permet de standardiser l'offre et d'optimiser le temps de travail de chacun, au stade de la proposition et des devis. Zoom travaux comprend, pour un prix forfaitaire de 450 €, une étude détaillée de l'habitation, des conseils personnalisés pour bien rénover, un programme de travaux sur mesure, un chiffrage estimatif des travaux.

### Ce qu'il reste à faire

Le partenariat entre la CMA 22 et l'ALE est reconduit pour aller plus loin dans la démarche, en particulier pour passer à une phase de montée en compétences (réglementation, dispositifs d'aides, exploitation des audits...). Ceci vise le développement de rénovations globales plus ambitieuses, avec une intervention plus fréquente de la maîtrise d'œuvre, grâce au développement de Zoom Travaux. Il s'agit de travailler sur la qualité du bâti au sens large, et pas seulement sur la partie énergie<sup>15</sup>.

Plus généralement, l'objectif de l'ALE d'aller systématiquement vers du BBC rénovation (et/ou BBC compatible) reste à mettre en œuvre. Cela demandera une qualité de filtrage en amont des projets, par la PTRE, pour ne pas décourager les entreprises engagées par une démultiplication de devis qui n'aboutiraient pas. Il faut en effet noter que le marché du foncier est très déprimé sur le Pays de Saint-Brieuc et que l'investissement nécessaire pour réaliser des rénovations globales BBC est très difficilement rentable (hors aides Anah).

Il faudra également aller plus loin sur la question de la coordination organisationnelle et technique du chantier (échafaudage, mise en décharge...), de manière à être en mesure de traduire cela dans une révision à la baisse des devis et de faire profiter les clients des gains de productivité sans toucher aux marges des entreprises. Des formations à la coordination sur chantier se dérouleront sur une plateforme Praxibat, disponible dans les Côtes d'Armor.

En lien avec le CROA et le CAUE, il est envisagé une approche reproductible des prescriptions<sup>16</sup>, sur la base des typologies d'habitat rencontrées qui sont très répétitives, de manière à pouvoir proposer des offres

<sup>12</sup> Source : site internet de l'association

<sup>13</sup> Citation reprise sur les flyers de l'association.

<sup>14</sup> <http://www.zoomtravaux.bzh>

<sup>15</sup> Ce qui peut correspondre à un effet « générationnel » de l'état du bâti dans le Pays de Saint-Brieuc avec un parc vieillissant à bout de souffle sur des lots comme les toitures en ardoise, la mise aux normes électrique etc...

<sup>16</sup> Pouvant s'apparenter aux solutions techniques de référence

relativement « packagées » sur des lotissements homogènes à la fois en termes constructifs et générationnels (renouvellement de la population avec des primo-accédants).

Il reste également à étoffer à la fois le maillage territorial (une équipe par bassin de vie/zone de chalandise de proximité) et les équipes en y intégrant des corps de métiers complémentaires. Après la période de mobilisation et de montée en puissance des premiers groupes locaux, qui assoient la méthode et la crédibilité de la démarche, il faut passer à une phase de développement qui nécessite de déterminer les critères de sélection des nouveaux entrants et de trouver la bonne méthode d'intégration *in itinere*, pour les mettre à niveau de manière rapide. Pour le moment, outre les critères juridiques, assurantiels et RGE et les critères d'appréciation qualitative (entretiens, vérification de la réputation auprès d'autres collègues), les critères retenus sont les suivants :

- pour les nouvelles équipes : au moins quatre entreprises, suffisamment de champs d'activités pour proposer des offres globales, réalisation de chantiers de référence en commun souhaitable ;
- pour les nouvelles entreprises, devant étoffer les équipes existantes : cooptation et présentation par deux entreprises déjà membres.

Les artisans souhaitent également développer la communication par des outils démultiplicateurs : panneaux de chantier, autocollants véhicules.

### **Les conditions matérielles de mise en œuvre**

La mise en place de la méthodologie d'accompagnement et l'expérimentation sur trois ans a été prise en charge à 60% par l'Ademe et la Région ; cela a permis de mobiliser 1,5 ETP sur le projet, le reste du financement étant pris en charge par la CMA.

Outre leur participation aux temps collectifs et au bénévolat de gestion de l'association, les entreprises participent aux frais : cotisation annuelle de 80 € euros + 250 € euros de droit d'entrée.

L'engagement des animateurs et leur présence forte, au quotidien, sur le temps long auprès des entreprises est une condition de réussite et de crédibilité de la démarche. Le fait que les animateurs partagent la culture des artisans est également une condition importante de réussite ; cela ne veut pas dire de se mettre en situation de connivence, dans le sens où justement il faut challenger les entreprises pour leur permettre de se mobiliser pour aller plus loin, mais une réelle empathie est nécessaire.

### **Les résultats**

Fin 2016, il y a cinq équipes relai dans le Pays de Saint-Brieuc soit vingt-huit entreprises artisanales auxquelles il faut rajouter huit partenaires, entreprises de maîtrise d'œuvre. Début 2017, quatre nouvelles équipes ont été formées sur le territoire de la PTRE de Lannion. En tout aujourd'hui, il y a une quarantaine d'entreprises dans l'association des Côtes d'Armor.

Dès avril 2016, la marque Relai annonce 58 chantiers identifiés à son actif.

Une enquête auprès des artisans montre qu'ils ont perçu une montée en compétences techniques (100%), commerciales (94%) et juridiques (87%). 80% d'entre eux perçoivent, grâce à la communication Relai, une croissance de leur chiffre d'affaires à titre individuel et 64% au sein de l'équipe ; ils sont 60% à être satisfaits de la progression de leur CA individuel et 40% du CA collectif. Il n'y a pas d'éléments qualitatifs qui permettraient de comprendre s'ils attendaient plus de chantiers collectifs mais tous (100%) disent que l'offre globale est nécessaire pour la pérennité de leur entreprise. Ils sont également tous très ou plutôt satisfaits de l'accompagnement reçu et le préconiseraient à d'autres collègues à 80%.

### **Ce que les acteurs en disent aujourd'hui**

#### Les professionnels

Ils soulignent l'intérêt de la formation commerciale, appliquée au groupe et mise en pratique en commun lors des salons. Ils sont satisfaits des retombées commerciales, à mesure que la notoriété s'installe, mais aussi parce que les offres satisfont et rassurent le client (moins de perte en ligne sur les devis produits).

Elles sont difficiles à toutes mesurer en tant que « retombée directe », les effets étant plus diffus ; des affaires sont réalisées hors Relai mais elles en sont vraisemblablement la conséquence, par un effet de réseau. L'expérience du *renvoi d'ascenseur* au sein du réseau permet d'aborder plus sereinement les cas où il faut conseiller au client de faire des travaux d'une autre nature, en priorité ou en parallèle (BBC compatible).

L'action commerciale doit être renforcée quoiqu'il arrive. Cela va de pair avec l'augmentation du nombre d'entreprises Relai, pour accentuer l'effet de réseau et réunir plus de moyens.

Au départ, les groupes ont bien été formés sur une interconnaissance déjà existante ; cependant la démarche vécue collectivement et sa **formalisation** dans le cadre d'une association et d'une communication commune changent vraiment la relation vers plus de fidélité, plus d'attention au travail de l'autre, une meilleure communication interne, la priorité donnée aux chantiers Relai dans le planning. « *C'est un engagement moral, qui agit sur la relation entre nous* ». Les chantiers en site occupé se passent mieux et plus vite.

Les formations techniques (ex. étanchéité à l'air) prennent aussi un autre sens du fait que les conséquences d'une mauvaise mise en œuvre seront directement perceptibles par les pairs avec lesquels on fait équipe. De plus, la confiance instaurée permet de se dire plus facilement des choses désagréables en cas de besoin, tout en gardant la qualité de la relation. Les trois artisans rencontrés insistent tous sur la forte baisse du stress sur les chantiers conduits avec leurs collègues Relai, ce qui n'a pas de prix pour eux : « *on dort mieux la nuit* ».

Les relations de confiance instaurées avec l'ALE permettent d'orienter les clients vers le conseiller énergie (qui fait office de « guichet unique ») avec trois retombées positives : un moindre investissement des entreprises pour rester informées et comprendre le maquis des divers acteurs et aides ; cela apporte un plus au client qui connaîtra les aides auxquelles il peut prétendre et saura faire son dossier de demande ; cela rassure le client sur le sérieux des préconisations qui ont été faites. De plus, pour le pool de prospects et de devis en attente, les échanges avec l'ALE peuvent permettre aux entreprises de vérifier quels sont les « prospects chauds » sur lesquels il est utile de faire des relances et quels sont les autres pour lesquels on peut laisser tomber.

### L'ALE du Pays de Saint-Brieuc

Au bout de trois ans, un climat de confiance s'est installé grâce aux actions conduites en commun. Le fait que les particuliers puissent être envoyés en confiance par les entreprises vers l'ALE permet de :

- mieux qualifier le projet, ce qui évite que les professionnels s'épuisent en vain sur les devis ;
- inciter à augmenter la performance des travaux envisagés par rapport au potentiel de la maison ; suggérer les corrections nécessaires (souvent sur la mise en forme des devis plus que sur la prescription technique) ;
- faire des vérifications directement auprès des entreprises quand le conseiller se pose des questions sur les devis et/ou les propositions techniques (ou suggérer au particulier de poser certaines questions).

La confiance permet aussi aux entreprises impliquées de se sentir plus libres de faire remonter les pratiques non professionnelles qu'elles repèrent sur le terrain (démarchages abusifs, par exemple).

De plus, l'angle de la dynamisation de l'économie et des emplois permet de mobiliser les élus locaux mais aussi les autres services de la collectivité qui rentrent alors dans une logique de facilitation des rénovations (ex. les services urbanisme, qui sont en lien avec les gestionnaires de réseaux télécom ou Enedis, peuvent accélérer les procédures pour la gestion des câbles en façade sur les chantiers d'ITE).

Aujourd'hui, l'ALE envisage que le conseiller info-énergie sorte sur les chantiers avec les entreprises, à titre de « formation », pour mieux s'imprégner de la logique et des contraintes du projet/chantier et d'être lui-même plus pertinent dans ses préconisations.

### Les conditions de reproductibilité sur d'autres territoires

La méthode, qui a été construite « en marchant » et dans une interaction forte entre la CMA et les entreprises, est aujourd'hui complètement formalisée et fait l'objet d'une dissémination en Bretagne, avec le soutien financier de la Région et de l'Ademe (voir fiche Morbihan, pour les détails opérationnels).

Au sein même des Côtes d'Armor, elle a été reproduite sur le territoire de la PTRE de Lannion Trégor Communauté (Point Info Habitat), qui a conventionné avec la CMA pour cela. Les premières réunions d'information avaient permis d'identifier vingt-deux chefs de file potentiels ; suite aux réunions suivantes, en septembre 2016, qui avaient pour objet de *rentrer dans le dur* (présentation du programme de formation/action), vingt-trois entreprises étaient présentes et cinq équipes potentielles ont été formées. Début 2017, quatre groupes locaux rejoignent Relai.

Il reste nécessaire de garder une souplesse d'adaptation aux besoins du territoire et des entreprises concernées, puisque la méthode est basée sur une démarche en partie bottom-up, sa réussite dépendant de son appropriation progressive par les entreprises. Néanmoins, l'existence d'une méthode éprouvée sur plusieurs territoires avec des supports, des contenus de formations, des éléments de timing, des fiches-action (boîte à outils) est un facteur facilitant et un possible accélérateur.

### Les limites, les points d'alerte et de vigilance

Les groupes qui perdurent se sont formés à partir d'**habitudes de travail en commun préexistantes** (y compris avec la maîtrise d'œuvre) et d'entreprises particulièrement performantes. Est-il possible de créer de tels groupes ex-nihilo, au hasard des rencontres qui peuvent se produire lors des réunions d'information ? Est-il possible d'essaimer auprès d'entreprises avec des profils plus traditionnels ?

Malgré cette interconnaissance antérieure, la montée en puissance a été **très chronophage** et les équipes ont fait preuve d'une disponibilité remarquable. Même si aujourd'hui la méthodologie est rodée, il ne faut pas compter sur une très forte baisse de ce temps initial, nécessaire pour créer une cohésion qui ne peut advenir qu'au sein de l'équipe et non être transmise de l'extérieur.

Même au bout de trois ans, et même avec des bonnes entreprises (« *on a eu la crème de la crème* »), les réflexes ne sont pas systématiquement acquis : aller plus loin que la demande initiale ; se concerter avant de rédiger les devis pour les optimiser et non les additionner... Il reste de grandes marges de progrès et **l'animation et l'accompagnement demeurent nécessaires**, même de manière moins lourde.

Malgré une méthode rodée et balisée traduite dans une boîte à outils et des fiches actions, le constat est fait qu'il est difficile pour un territoire porteur d'une PTRE de devenir autonome sur le sujet de la mobilisation des professionnels, à moins de mobiliser en interne la personne avec le profil adéquat pour parler aux entreprises et d'y dédier au minimum 0,5 ETP.

Le **choix du porteur** du projet de mobilisation des entreprises selon cette méthode peut varier en fonction du contexte socio-politique local. Il s'agit en particulier de vérifier les positions respectives de la CMA locale, des organisations professionnelles (Capeb et FFB) et d'autres acteurs économiques locaux (ex. CCI, Maison de l'Emploi, Comité d'expansion économique...), de leur prétention à être des interlocuteurs légitimes auprès des entreprises et de leur capacité à agir soit positivement en soutien, soit négativement en opposition.

Que ce soit au sein des groupes locaux, de l'association ou de la CMA, l'action repose sur des personnes compétentes et investies : la dynamique pourrait-elle survivre à la défaillance ou à l'essoufflement de l'un ou l'autre ? l'action sera-t-elle résiliente en cas de départ de ses porteurs les plus impliqués ? les groupes locaux peuvent-ils survivre à la défaillance ou au départ de leur(s) leader(s) naturel(s) ?

### Les dimensions intéressantes à retenir

Le fait de commencer par des actions commerciales collectives, avec les entreprises qui s'engagent et avec le territoire, permet de les situer d'entrée dans le modèle stratégique retenu pour la massification en montrant qu'il y a un marché à saisir et qu'elles sont coresponsables de son éclosion, sans attendre que la PTRE leur *apporte des chantiers sur un plateau*.

Les entreprises ont été elles-mêmes demandeuses d'une formation à la conduite de réunions ; cela montre l'intérêt d'un processus de mobilisation qui reste suffisamment souple pour répondre aux besoins exprimés. En effet, les animateurs du projet ont été surpris de cette demande ; l'auraient-ils proposé à un autre moment, il n'est pas certain que les entreprises en auraient perçu l'intérêt.

Le fait que les entreprises puissent se présenter de manière collective, n'implique pas que les particuliers fassent appel à l'ensemble d'entre elles, certains souhaitant continuer de travailler avec un artisan qu'ils connaissent déjà ; par ailleurs, aucun groupe ne propose un ensemble suffisant de corps de métiers pour couvrir tous les besoins de toutes les rénovations importantes ; enfin, il reste possible qu'une entreprise du groupe ne soit pas disponible au moment souhaitable. Tout ceci fait que les groupes Relai doivent parfois collaborer avec d'autres entreprises n'appartenant pas au dispositif commun. Si cela peut être considéré comme une limite, cela peut également faire partie des modalités de **diffusion des bonnes pratiques** au-delà du premier cercle, voire de l'essaimage en créant les germes de nouveaux groupes locaux.

La mobilisation de la maîtrise d'œuvre, souvent très absente du marché de la rénovation, par le biais des entreprises artisanales elles-mêmes est intéressante dans le sens où les relations de confiance sont établies ex-ante et que cela peut susciter spontanément un processus de conception collaborative favorable à des projets mieux construits. Il faut suivre pour cela le développement et les résultats du Zoom travaux.

### Paroles d'acteurs

« Les groupes Relai sont des laboratoires pour la massification. »

« Quand on est ensemble pour faire les devis, chacun apporte son idée. La créativité émerge de la réflexion du groupe. »

« C'est tellement bien une réunion de chantier où l'on boit le café avec le client et l'architecte au lieu de s'engueuler. »

« En site occupé, les gens le perçoivent et c'est pour ça qu'ils nous payent le café. Ça se passe bien, ça va vite : ils sont rassurés. »

« Celui qui a oublié de faire un truc sur le chantier, l'équipe va se charger de le lui rappeler car on est habitué à travailler ensemble. C'est ça qui manque à l'artisan isolé. »

« Je suis passé de huit à douze salariés grâce à Relai »

### Pour en savoir plus

Sur Vir'Volt et l'ALE du Pays de Saint-Brieuc : « Rénovation énergétique de l'habitat, 15 initiatives de territoires », ADEME 2016, pp. 61-66

Sur Relai : <http://www.relai.bzh>

### Personnes interrogées

ALE St Brieuc – Vir'Volt	<b>Aude Porsmoguer</b> Chargée de mission
Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat	<b>Emmanuel Le Maître</b> Coordinateur régional Plan éco-rénovation, Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat, Responsable du service Bâtipole, CMA 22
Entreprises	<b>Erlé Boulaire</b> Plombier Chauffagiste
	<b>Philippe Pereira</b> Façadier, ITE Président de Relai
	<b>M. Urvoy</b> Menuiserie des Caps



## Mur | Mur2, groupements d'entreprises labellisés - Grenoble-Alpes Métropole

Positionnement stratégique Mur   Mur2		
Approche marché	Centrée sur l'énergie	X
	Travaux embarqués/Amélioration de l'habitat	
Ambition dans le domaine de l'énergie*	Rénovation globale BBC	X
	Travaux BBC compatibles	X
	Niveau requis pour les aides de droit commun	
Accompagnement	Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits	X
	Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides	
Rapport aux entreprises	Ubérisation	
	Empowerment	X
	Constitution d'un corps d'entreprises d'élite	X
	Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE	

### En quelques mots

Pour le marché de la maison individuelle, Grenoble-Alpes Métropole (Métro) a souhaité apporter un parcours d'accompagnement différencié en fonction de l'ambition des travaux d'amélioration énergétique à envisager (et souhaités) par les particuliers. Cet accompagnement repose pour partie sur les conseillers info-énergie de l'ALEC qui agissent en tiers de confiance à quelques moments clés du projet mais également sur des prestataires privés — bureaux d'études et entreprises — qui ont été sélectionnés par le biais de deux **appels à manifestation d'intérêt**.

L'intervention des bureaux d'études, réservée aux projets qui s'annoncent ambitieux et/ou complexes, est en partie subventionnée. Les entreprises (ou regroupements d'entreprises), qui ont été labellisées suite à leur candidature dans le cadre de l'AMI, s'engagent à proposer un interlocuteur unique et à respecter les préconisations de l'audit et d'un référentiel détaillé de mise en œuvre.

Cette démarche est rentrée en phase opérationnelle à l'automne 2016 et les premiers retours donnent des indications sur les enjeux de la gestion d'un projet de mobilisation des professionnels en phase d'amorçage.

**Points clés :** un processus ouvert pour la sélection des entreprises ; une approche sélective des projets nécessitant un audit ; un dispositif relativement sobre en termes de coût et de ressources humaines, bien que cela puisse en constituer aussi une faiblesse, faute d'une présence suffisante auprès des entreprises conventionnées, surtout en phase de démarrage.

### Les intentions de départ

#### Pour la métropole et l'ALEC de Grenoble

Les copropriétés restant la cible principale de la Métro au moment de la reconduction de l'opération Mur | Mur, le dispositif imaginé pour susciter des rénovations énergétiques ambitieuses en maison individuelle repose sur un parcours d'accompagnement mixant l'intervention de l'ALEC à quelques étapes clés, un audit fortement subventionné pour les ménages envisageant une rénovation globale et la mise en avant de groupements d'entreprises labellisés Mur | Mur2 qui proposent un interlocuteur unique et qui assurent des rénovations de qualité, encadrées par un référentiel. La sélection des groupements d'entreprises et des cabinets d'audit labellisés a été réalisée au moyen de deux Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI).

Le but est d'accompagner les particuliers et de les rassurer pour les inciter à aller plus loin dans les travaux prévus grâce à un parcours simplifié<sup>7</sup>, des devis pertinents à prix maîtrisé et des groupements d'entreprises proposant **un interlocuteur unique lié à chaque projet, animateur et garant du travail de ses collègues ;**

<sup>7</sup> Voir en annexe

il faut noter que cet interlocuteur unique pour les particuliers est également le référent avec lequel l'ALEC est en interaction pour le suivi des dossiers des particuliers ainsi que pour le management général de l'action. L'objectif est à la fois quantitatif (faire plus de rénovations) et qualitatif (faire plus de rénovations globales) tout en engageant la Métro de manière raisonnable et limitée sur le plan financier. Le temps d'accompagnement par les conseillers info-énergie et l'aide au financement d'un audit (prescrit par l'ALEC, uniquement si nécessaire) représentent le choix d'investissement de la Métro pour la maison individuelle ; en effet, elle n'a pas souhaité proposer des aides directes aux travaux qui se seraient avérées symboliquement dérisoires face au budget requis pour une rénovation ambitieuse.

C'est donc en proposant aux particuliers un contexte facilitateur, incluant une bonne information sur les aides de droit commun, que la Métro espère atteindre ses objectifs sur la maison individuelle<sup>18</sup>. Elle souhaite ainsi ne pas surdimensionner sa PTRE, « *en prétendant tout faire* » mais plutôt participer à la mutation des acteurs de l'offre pour qu'ils approchent différemment le marché et les chantiers et deviennent peu à peu autonomes.

### Pour les professionnels engagés dans le dispositif

Être retenu dans le cadre de l'AMI Mur1 Mur2 était pour eux une source potentielle de notoriété et de nouveaux prospects, donc d'apport d'affaires.

Se positionner sur des offres globales de rénovation était également un possible *booster* pour les coopérations déjà existantes ou en germe entre les entreprises et pouvait permettre de les renforcer. La candidature a été dans l'ensemble d'autant plus aisée pour les candidats que ces coopérations existaient déjà de manière formelle ou informelle ; envisager de les formaliser à cette occasion, y compris pour être en mesure de répondre également à des marchés publics, représentait une opportunité complémentaire.

## **Les réponses apportées**

### Ce qui a été fait

L'AMI pour les (groupements d') entreprises a été lancé en mai 2015. Il a été diffusé largement à travers les réseaux de l'ALEC, des organisations professionnelles et de la chambre consulaire.

Le point principal de cet AMI était l'obligation pour les candidats de proposer une organisation assurant que le particulier aurait affaire à un interlocuteur unique, ceci sans imposer une forme juridique à respecter. En outre, les candidats devaient pouvoir assurer **tous les différents lots possibles d'une rénovation énergétique sous label RGE**, la présence des autres corps de métiers d'une rénovation globale n'étant pas exigée.

Cet AMI a reçu onze candidatures parmi lesquelles huit ont été retenues<sup>19</sup> après un processus d'échanges et de rencontres qui a permis de finaliser les candidatures : « *plutôt des entreprises de la nouvelle génération déjà plus ou moins connues* ». À cet égard, il faut noter qu'un des points remarquables de cet AMI était justement son caractère ouvert qui permettait aux postulants d'ajuster et de finaliser leur candidature grâce au dialogue proposé en aval de leur déclaration d'intention (« *candidature de principe* »). Il faut noter que ces huit regroupements représentent soixante-dix entreprises en tout. Ces groupements sont associés à Mur1 Mur2 par le biais d'une convention.

L'ALEC a été attentive au fait que les candidatures ne soient pas des *mariages de convenance* mais bien des groupes déjà habitués à travailler ensemble et/ou des entreprises générales en capacité de proposer l'ensemble des prestations. Ce faisant, au final, on peut constater une diversité des candidats retenus, ce qui est un point auquel l'ALEC est attachée<sup>20</sup> :

- un groupe n'intègre pas un professionnel du gaz et s'abstient donc de répondre sur des projets gaz ;

<sup>18</sup> Il est prévu cinq mille rénovations de maisons individuelles entre 2015 et 2022.

<sup>19</sup> Les trois propositions écartées étaient : GrDF avec lequel une convention a été conclue pour une aide complémentaire en cas d'audit ; une entreprise ne proposant que des EnR ; un bureau d'études.

<sup>20</sup> En effet, la Métropole de Grenoble considère qu'elle doit laisser le tissu des acteurs économiques de la rénovation se positionner et se développer selon les modèles économiques et juridiques qui leur conviennent et que ce n'est pas son rôle d'imposer un modèle unique.

- un contractant général recourant à de nombreux sous-traitants mais qui a identifié ceux qui seraient mobilisés dans le cadre spécifique de Mur | Mur2 ;
- une SCOP d'entrepreneurs de 250 artisans au sein de laquelle vingt-six d'entre eux et deux maîtres d'œuvre se sont positionnés ;
- des regroupements d'artisans avec la possibilité d'intégrer un maître d'œuvre.

Quand elle est nécessaire ou souhaitée, la question de la stabilisation et de la sécurisation juridique des regroupements est laissée au choix de chacun ; différents acteurs (Chambre des Métiers et de l'Artisanat, Capeb, FFB et le cluster Rhône-Alpes Eco Energies) ont proposé leurs offres d'accompagnement et deux groupes sont actuellement suivis pour cela.

L'AMI pour les BET a été lancé en avril 2016 afin de pallier une limite de l'AMI initial qui exigeait qu'il soit systématiquement procédé à un audit énergétique dans le cadre de l'offre des entreprises ; il s'ensuivait qu'en cas de mise en concurrence de celles-ci par les particuliers, cela démultipliait inutilement les audits. Ce deuxième AMI poursuivait deux objectifs complémentaires : harmoniser les audits et les documents de rendu ; faciliter le travail de devis des entreprises partenaires grâce à la mutualisation des informations recueillies au moment de l'audit. Prévu pour retenir dix BET, ce deuxième AMI n'a reçu que huit réponses, toutes retenues ; il faut noter qu'aucun opérateur Anah n'a alors candidaté.

L'audit réalisé dans ce cadre doit proposer un scénario BBC et un scénario BBC compatible (deux lots minimum) ; il peut aussi comprendre une ou plusieurs variantes.

Parallèlement, un référentiel technique a été rédigé<sup>21</sup> en suivant les principes rattachés aux enjeux de la transition énergétique (viser un haut niveau de performance énergétique + appliquer la logique sobriété-efficacité-EnR) ; ce référentiel est un document guide à la fois pour les audits et pour les propositions des entreprises.

Le rôle de tiers de confiance de l'ALEC s'exerce sur les points suivants :

- la vérification de l'audit et son enrichissement sur le volet financier au vu des préconisations, de manière à mieux informer le particulier au moment de ses arbitrages budgétaires, en amont de la consultation des entreprises ;
- la vérification de la conformité des devis avec le référentiel de travaux ; celui-ci est donc un cadre et une limite à l'intervention de l'ALEC dans le champ technique ;
- un avis éclairé sur le fait que les prix proposés sont bien dans une fourchette raisonnable.

Cet exercice se fait en respectant les partenaires professionnels : les besoins de clarification sont généralement faits directement auprès d'eux, en back-office.

Il faut noter que si les particuliers sont incités à consulter les entreprises labellisées dans le cadre de Mur | Mur2, rien ne les oblige à le faire. Il s'agit simplement d'une proposition bénéficiant d'une communication spécifique.

### Ce qui est en cours

Au moment de notre enquête (automne 2016), la phase opérationnelle en est encore au démarrage, avec les premiers audits et les premières demandes de devis.

Les premiers mois, postérieurs à la sélection des candidats initialement retenus, ont été consacrés à la mise au point du fonctionnement du dispositif et à la rédaction des divers documents et procédures de cadrage : finalisation du parcours de services proposé aux particuliers, référentiel des audits, référentiel technique, contenu des conventions, harmonisation des documents de transmission.

Ce travail a été réalisé de manière partenariale avec les candidats ainsi que plusieurs partenaires institutionnels (Capeb, FFB, CMA et Cluster Rhône-Alpes Eco-Energies).

<sup>21</sup> Dans le cadre d'un travail collaboratif Métro/ALEC/BE/architecte

La campagne de communication pour faire connaître le dispositif et ses partenaires (entreprises et bureaux d'études labellisés) a également démarré (voir en annexe – voir aussi : <http://www.lametro.fr/505-mur-mur-campagne-isolation-de-grenoble-alpes-metropole.htm>).

La convention prévoit que les entreprises retenues soient elles-mêmes relais de la communication sur le dispositif, sous réserve de respecter la charte de communication commune. Cette opportunité ne semble pas avoir été exploitée à ce jour, du moins dans ce que les sites individuels des entreprises retenues donnent à voir, y compris lorsqu'ils ont une page « partenaires » ; seule une entreprise de maîtrise d'œuvre, opérant également sur la copropriété, affiche le logo Mur | Mur2 sur son site internet.

### Ce qu'il reste à faire

L'AMI permet des candidatures au fil de l'eau, avec une première échéance qui avait été fixée au 30 septembre 2015 ; d'autres groupements sont donc susceptibles de rejoindre le dispositif mais dans un premier temps, l'ALEC souhaite que l'expérience démontre qu'il y a un marché pour des rénovations ambitieuses, le réserver aux premiers partants et qu'un bouche à oreille favorable se déclenche.

L'ALEC souhaite proposer aux ménages un outil d'aide à la réception de chantier.

L'accompagnement au fil de l'eau des entreprises, collectif et/ou individuel, est prévu sans être aujourd'hui formalisé. C'est un point qui demande à être développé.

Au-delà des premières actions de communication en direction du grand public, visant à faire connaître le dispositif, des actions plus originales sont envisagées ; pour le moment, elles restent en suspens faute de temps : « *la force de travail est un problème pour nous* » ; parmi celles-ci, on trouvera la valorisation des opérations exemplaires.

### **Les conditions matérielles de mise en œuvre**

Deux personnes à l'ALEC sont en charge de l'accompagnement des particuliers en maison individuelle, ce qui comprend aussi le primo-accueil classique EIE. L'animation du volet entreprises du dispositif repose également sur ces deux personnes.

Le coût de l'audit reste libre (les prix constatés vont de 800 à 1200 €). Il est subventionné à hauteur de 80% du montant TTC de la prestation et dans la limite de 700 €. Un financement complémentaire (20% plafonné à 300 €) peut être apporté par GrDF en zone de gaz ou d'extension gaz.

### **Ce que les acteurs en disent aujourd'hui**

#### L'ALEC

Un des points clés, souligné par l'ALEC, est la notion d'interlocuteur unique qui dispose, à ses côtés, d'un ensemble d'entreprises complémentaires qu'il recommande aux particuliers. Cela répond en effet à une demande forte de ces derniers et apporte une solution au *parcours du combattant*, souvent évoqué par les ménages qui se lancent dans un projet de rénovation.

Le recours à un AMI, largement ouvert à tous les candidats volontaires mais également bien cadré par les critères de recevabilité des offres, permet de répondre à la demande des particuliers qui ne connaissent pas d'entreprises en mesure de faire des travaux, sans remettre en cause le principe de neutralité et d'indépendance de l'ALEC et ce d'autant plus que, au final, les particuliers restent libres de leur choix.

#### Les professionnels

Au moment de notre enquête, les entreprises voyaient à peine arriver les premiers contacts et étaient en phase de formalisation et de négociation de leurs premières propositions commerciales.

Une des faiblesses du dispositif est de ne pas intégrer le coût de la coordination que ce soit en amont, au moment de l'ensemble des tâches nécessaires pour produire une offre globale ou en phase chantier. D'autant plus que l'audit produit ne décrit que les postes liés à l'énergie alors qu'une rénovation globale comprend

nécessairement beaucoup d'autres travaux induits ou souhaités par le maître d'ouvrage : les demandes portent en effet plutôt sur un projet global d'aménagement et de confort, nécessitant des plans, des coupes, des descriptifs de travaux..., dont l'énergie n'est que l'une des composantes.

Il est également indiqué que le référentiel technique détaillé, largement inspiré de celui de l'Ademe concernant les rénovations BBC, laisse peu de marges de manœuvre aux entreprises confrontées au client et aux contraintes du projet et du bâti ; dès les premiers devis, des entreprises s'interrogent sur sa faisabilité opérationnelle, en situation réelle, dans des coûts acceptables pour le client ; d'où une demande sur la possibilité d'introduire plus de souplesse et de dialogue dans le dispositif à ce sujet.

L'audit énergétique, qui est la seule prestation pour laquelle le particulier reçoit une aide financière locale significative, n'est pas assortie d'un engagement à réaliser les travaux, ni à les réaliser en respectant les prescriptions apportées<sup>22</sup>, ni à les réaliser avec les entreprises labellisées qui, de leur côté, s'engagent à respecter le référentiel technique. Ces dernières sont donc potentiellement en situation de proposer des devis plus élevés que ceux de concurrents moins contraints et moins exigeants.

À l'inverse, l'un des points où les entreprises espèrent éventuellement pouvoir se placer favorablement, avec des propositions de prix inférieures à la concurrence, c'est que le dispositif suggère bien aux particuliers de travailler avec une entité représentée par un interlocuteur unique qui optimise l'intervention des différents corps d'état nécessaires ; de ce fait, un certain nombre de coûts peuvent être mieux optimisés au moment du devis (ex. le partage d'échafaudages) que dans le cas où les offres sont portées de manière dispersée<sup>23</sup>.

L'accompagnement juridique, proposé en parallèle par d'autres partenaires a été apprécié.

### **Les conditions de reproductibilité sur d'autres territoires**

La méthode utilisée à Grenoble est relativement simple de mise en œuvre et semble bien répondre aux questions que se posent de nombreuses PTRE qui souhaitent rester dans le respect de la neutralité tout en ne se satisfaisant pas de la simple fourniture de la liste des entreprises RGE (ou du renvoi vers l'annuaire).

Elle repose sur un faible nombre de documents juridiquement validés (texte des deux AMI, diverses conventions avec les particuliers et avec les entreprises, référentiels...) qui apportent un cadre commun.

C'est également une méthode relativement sobre en moyens bien qu'un accompagnement plus soutenu du collectif des entreprises labellisées serait un plus (voir infra), particulièrement en phase d'amorçage.

### **Les limites, les points d'alerte et de vigilance**

À l'échelle de la métropole, le nombre de candidatures est finalement très limité. On note en outre qu'elles proviennent essentiellement soit des réseaux antérieurs de l'ALEC (entreprises intervenant aussi en copropriété, réseaux militants de l'écoconstruction...), soit du réseau de partenaires de GrDF qui a vu cet AMI avec intérêt et qui a été finalement associé à travers l'abondement de l'aide à l'audit. À ce stade donc, on ne peut pas dire que l'AMI a permis de susciter de nouvelles vocations au sein d'un tissu large d'entreprises plus éloignées des réseaux institutionnels.

Cela pose la question des relais de communication et de stimulation que les organisations professionnelles ou la Chambre de Métiers et de l'Artisanat auraient pu constituer, pour dépasser le réservoir limité des entreprises « déjà acquises » du fait de leur profil novateur et entrepreneurial. Les conditions de publicité de l'AMI seraient donc à revoir pour élargir la base des entreprises mobilisées.

Même si l'audit doit comporter des éléments communs de synthèse, quel que soit le bureau d'études concerné, son contenu détaillé reste à l'appréciation de chacun.

<sup>22</sup> On retrouve ici un phénomène qui a été constaté dans la Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix. Celle-ci avait lancé un appel à projets qui proposait « 100 audits » à des particuliers du territoire. Ces audits ont été réalisés par d'excellents bureaux d'études et ont fait l'objet d'une explication au moment de leur remise. Une étude d'évaluation conduite auprès des bénéficiaires a montré un fort taux de satisfaction mais un taux assez faible de passage à l'acte, rarement en rénovation globale, avec des particuliers qui ont plutôt *picoré* au sein des préconisations sans forcément respecter l'ordre « raisonnable » des travaux BBC compatibles.

<sup>23</sup> En effet, cette optimisation est théoriquement possible dans tous les cas, sauf qu'en général les entreprises n'ont aucune assurance que le devis de l'entreprise avec laquelle elles se sont entendues pour mettre des moyens en commun sera finalement retenue elle aussi.

Il peut donc comporter des informations qui vont sembler importantes à l'ingénieur rationnel, mais qui seront potentiellement décourageantes pour le ménage ; c'est du moins le cas pour celui qui nous a été transmis à titre d'exemple<sup>24</sup>.

En outre, l'unique focale énergétique au moment de l'audit, ne permet pas de parler en coût marginal de l'efficacité énergétique. De leur côté, les conseillers de l'ALEC insistent sur le confort et la valorisation patrimoniale mais il pourrait être intéressant de mettre au point et partager un discours argumentatif commun au sein du collectif qui est en situation de conseil auprès des ménages (ALEC, BET, interlocuteurs uniques, entreprises).

Notre enquête a eu lieu au tout début du démarrage de l'action commerciale stricto sensu. Si cela ne permet pas de donner des indications de résultats (nombre et qualité des rénovations), cela permet par contre de saisir au vol le moment des tous premiers doutes et déceptions qui émergent<sup>25</sup>, alors que les entreprises se confrontent enfin à l'application opérationnelle de ce qui a été pensé en amont, même en collaboration avec elles.

C'est donc un moment clé, dans lequel l'accompagnement des professionnels impliqués devrait être tout particulièrement renforcé et permettre une analyse à chaud des pratiques ainsi qu'une évaluation et des corrections chemin faisant. Il ne devrait donc surtout pas être remis à plus tard.

Il serait également important de prévoir rapidement un volet « d'analyse en comptabilité analytique du projet » qui pourrait permettre aux entreprises associées à l'interlocuteur unique de trouver ensemble le modèle économique de ce poste clé : est-ce le prix d'un service qui doit être facturé au client (voire faire l'objet d'une aide financière) ou est-ce une optimisation des charges pesant habituellement sur chaque titulaire d'un lot de travaux et donc un coût mutualisé permettant de rémunérer l'interlocuteur unique par *une mise au pot* de chaque entreprise concernée ?

On remarque en outre qu'en mettant en avant le dispositif complet, avec son audit et ses recommandations prioritaires de rénovation globale BBC, on place d'entrée la barre très haut sur un marché qui aujourd'hui reste un marché de niche. Faut-il à tout prix vendre des Rolls, demande un de nos interlocuteurs, ou bien l'Audi peut-elle raisonnablement suffire ? Le fait que l'entreprise la plus optimiste au moment de notre enquête est également celle qui est déjà présente sur le marché de niche d'une clientèle militante et engagée n'est sans doute pas une simple coïncidence.

Enfin, une communication grand public qui permettrait de promouvoir clairement les avantages de l'interlocuteur unique, non seulement en termes de sérénité dans la conduite du projet mais également en termes d'optimisation économique des propositions commerciales, serait peut-être de nature à stimuler le marché des offres globales.

### **Les dimensions intéressantes à retenir**

Dans cette première étape, encore au stade expérimental, l'association des candidats à la finalisation des processus et des documents peut permettre de rendre ces derniers plus rapidement opérants et appropriés.

Le fait de ne pas exiger de formalisation juridique des regroupements d'entreprises au moment de la candidature permet de ne pas introduire de point de blocage dès le départ et leur laisse une souplesse intéressante ; cette formalisation devient un aboutissement possible sans constituer un préalable. Et dans le temps intermédiaire, la dynamique commerciale qui « fait envie », peut être une source de motivation.

<sup>24</sup> Sur l'exemple d'audit transmis, il faut dix ans avant d'arriver au point d'équilibre à partir duquel le coût total énergie + remboursement des emprunts devient inférieur au coût sans travaux.

<sup>25</sup> Une entreprise constate que pour ses quatre premiers « devis Mur | Mur », ce ne sont pas les entreprises labellisées qui ont été retenues. L'autre par contre est plus optimiste sur l'aboutissement favorable de ses propres propositions.

## Paroles d'acteurs

« Notre objectif serait qu'il n'y ait plus besoin de l'intervention de la puissance publique pour que les professionnels se prennent en charge. »

« Comment introduire des marges de manœuvre dans le référentiel technique par rapport à la parfaite perfection ? »

« On a bénéficié d'un accompagnement de la Capeb pour la mise en place officielle de notre groupement. On a choisi la forme associative. On reste chacun avec notre assurance individuelle et on fait nos devis séparément. »

« Les clients ne sont pas engagés par Mur 1 Mur2. Ils profitent du dispositif mais ils ne sont pas obligés de travailler avec les groupements. Ils prennent les conseils et ensuite ils s'en vont : ce n'est pas terrible. On joue le rôle de lièvre. »

« Nos clients en direct, on leur propose d'aller vers Mur 1 Mur2. C'est valorisant par rapport à notre démarche mais quel intérêt pour nous et jusque quand si on n'a pas les retours ? »

« Au départ, on ne parle que d'énergie mais s'ils font la redistribution de la maison en même temps, potentiellement ils vont abandonner l'énergie avant les autres objectifs ; c'est la cuisine contre les tableaux de fenêtres ! »

## Pour en savoir plus

**Sur Mur 1 Mur 2** : « Rénovation énergétique de l'habitat, 15 initiatives de territoires », ADEME 2016, pp. 7-12

**Sur Mur 1 Mur2 maison individuelle et les entreprises et bureaux d'études labellisés** : <http://www.alec-grenoble.org/9131-mur-mur-2-renovation-maisons-individuelles-metropole-grenobloise.htm>

## Personnes interrogées

<b>Grenoble-Alpes Métropole</b>	<b>Philippe Bertrand</b> Direction de la transition énergétique
<b>ALEC Grenoble</b>	<b>Julien Desbief</b> Chargé de mission maison individuelle
<b>Entreprises</b>	<b>Cabestan, coopérative d'entrepreneurs professionnels du bâtiment</b> Sébastien Hénault, Bureau d'études, maître d'œuvre
	<b>SG Renov</b> Jean-Pierre Pinède Plomberie-Chauffage-Ventilation

## Habitat Solidaire et Durable – Rénovateur BBC Basse-Normandie Région Normandie

Positionnement stratégique HSD		
Approche marché	Centrée sur l'énergie	
	Travaux embarqués/Amélioration de l'habitat	X
Ambition dans le domaine de l'énergie*	Rénovation globale BBC	X
	Travaux BBC compatibles	X
	Niveau requis pour les aides de droit commun	
Accompagnement	Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits	X
	Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides	(X)
Rapport aux entreprises	Ubérisation	
	Empowerment	X
	Constitution d'un corps d'entreprises d'élite	X
	Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE	

### En quelques mots

Habitat Solidaire et Durable (HSD) est un dispositif à l'échelle régionale, qui peut s'articuler avec les PTRE, initiées au plan local par les EPCI normands. Créé dès 2009, HSD a pris deux orientations déterminantes en 2011 : favoriser prioritairement les rénovations globales BBC dans une perspective de massification à terme et stimuler l'émergence d'un tissu d'entreprises locales en capacité de préconiser (les « auditeurs ») et de réaliser (les « rénovateurs BBC ») ces rénovations globales. Ces professionnels sont sélectionnés par un jury et sont liés au dispositif par une convention.

Les aides très significatives, à l'audit d'une part et aux travaux d'autre part, ont vocation à stimuler le marché (les audits subventionnés doivent être réalisés par les auditeurs conventionnés ; l'aide à la rénovation globale BBC est réservée aux particuliers faisant appel aux rénovateurs conventionnés). Parallèlement, un dispositif de mobilisation, d'animation et d'accompagnement des professionnels a été mis en place à l'initiative de la Région. La dynamique, qui s'appuie sur trois types d'acteurs (conseillers et auditeurs, entreprises de rénovation, banques), a été mise en place avec les professionnels. Celle-ci constitue l'un des piliers essentiels de l'ensemble de la démarche HSD et fait l'objet d'une attention très soutenue de la Région. À terme, l'idée est bien de disposer, grâce à cette chaîne de confiance, d'une offre en capacité de vendre et de réaliser des rénovations BBC de manière autonome même si les aides et le dispositif viennent à disparaître. Ce dispositif, initié en Basse-Normandie et bénéficiant du soutien financier du programme Elena, a vocation à s'étendre aujourd'hui à l'échelle de l'ensemble de la nouvelle région Normandie.

**Points clés :** *une dynamique inscrite dans la durée ; une stratégie affirmée d'empowerment qui guide l'action en créant un climat de confiance ; un collectif soudé qui veille aux différentes dimensions de la dynamique ; l'intervention d'un bureau d'études en coaching sur chantier et le retour d'expérience associé.*

### Les intentions de départ

#### Pour la Région

**Nota :** en premier lieu, il est important de souligner une spécificité importante de HSD qui est celle du décloisonnement, dont nous rappelons ici deux principes importants<sup>6</sup> :

- les organismes qui accompagnent d'une part le public éligible aux aides de l'Anah et d'autre part le public non éligible sont tous partenaires du pôle audit et conseil de HSD dont font également partie les

<sup>6</sup> Pour une description détaillée du dispositif, se référer aux documents de l'Ademe : « Rénovation énergétique de l'habitat privé – Initiatives territoriales d'accompagnement » - 2014 ; « Rénovation énergétique de l'habitat – 15 initiatives territoriales » - 2016. Consulter également l'état d'avancement au 1<sup>er</sup> juillet 2016 : [http://cheque-eco-energie-normandie.adequation.com/fileadmin/default/documents/vie\\_du\\_reseau/Bilan\\_Cheque-eco\\_Structuration\\_07\\_2016.pdf](http://cheque-eco-energie-normandie.adequation.com/fileadmin/default/documents/vie_du_reseau/Bilan_Cheque-eco_Structuration_07_2016.pdf)



auditeurs BBC<sup>27</sup> ; la culture de la prescription énergétique, en cherchant à tirer les performances le plus possible vers le haut, n'est donc pas réservée aux seuls EIE<sup>28</sup> et le mot « solidaire » a vraiment un sens ;

- le dispositif a bien vocation à favoriser l'amélioration de l'habitat ; l'objectif « rénovation globale BBC » est la résultante d'une approche qui s'assimile plutôt à celle des travaux embarqués à l'occasion desquels la dimension énergétique est prise en compte au maximum. Les aides sont donc le « coup de pouce » qui permet de financer le « + » énergétique, dans le cadre et le respect du projet du client.

En première intention, il s'agissait bien pour la Région de mettre en place un **contexte favorable à l'émergence d'une chaîne d'acteurs agissant de manière complémentaire et d'une filière professionnelle** (entreprises de mise en œuvre mais aussi de maîtrise d'œuvre) en capacité de conduire des projets de rénovation globale, avec un haut niveau de performance énergétique (et donc une excellente coordination sur chantier) et de devenir autonomes à terme, pour développer la demande et y répondre sans que celle-ci soit sous perfusion des aides de la puissance publique.

En agissant sur plusieurs pôles (conseil audit/finances/entreprises), la Région souhaitait également créer des relations de *bonne intelligence* (sic) entre toutes les familles d'acteurs de la rénovation.

Au fur et à mesure que des signes de plus en plus précis de disruption apparaissent sur le marché de la rénovation énergétique de l'habitat, avec la multiplication d'offres intégrées souvent portées par des grands groupes industriels, les porteurs du dispositif se trouvent renforcés dans leur approche qui vise aussi à défendre le tissu des entreprises régionales et, à travers elles, l'emploi local.

#### Pour les professionnels engagés dans le dispositif

Au départ, l'**action individuelle de prospection et de conviction** auprès des professionnels, conduite par les initiateurs du dispositif, a été déterminante pour engager les premières entreprises. D'autant plus que l'expérience a été perçue comme une aventure collective où c'était l'ensemble des acteurs à associer qui devaient monter en compétences et pas uniquement les entreprises ; il s'agissait de créer un véritable espace de discussion, d'échanges et d'autocritique. La conquête de nouvelles entreprises s'est ensuite faite par capillarité : les premiers engagés repérant et entraînant les nouveaux entrants.

C'était donc pour les entreprises l'occasion de nouer des liens avec la sphère « institutionnelle », dont celle du conseil (EIE, Anah)<sup>29</sup>, et d'avoir des échanges sur les questions administratives (montage des dossiers de financement), techniques (éviter les conseils inappropriés en fonction de la typologie du bâti) et financières.

Le fait que le rôle relationnel et commercial de l'entreprise, dans son lien direct avec le client, était respecté a été perçu favorablement et a été une condition d'engagement : « *il faut laisser les entreprises s'épanouir et prendre leurs responsabilités.* »

### **Les réponses apportées**

#### Ce qui a été fait

Les Rénovateurs BBC sont sélectionnés sur la base d'un *appel à conventionnement* qui s'adresse aux entreprises, aux architectes et aux maîtres d'œuvre qui peuvent être constitués soit en candidat unique, soit en groupement. Les candidats constituent un dossier<sup>30</sup> puis sont auditionnés par un jury. Les pièces du dossier permettent, au cours de l'audition, de : (1) discuter autour d'un projet réel permettant de percevoir l'écoute client ; (2) présenter et commenter une étude avec plusieurs scénarios. Une attention particulière est portée à sa capacité à assurer une bonne coordination des différents intervenants pour la réussite du projet.

<sup>27</sup> La distinction entre les deux publics et l'orientation est faite en back-office.

<sup>28</sup> C'est bien l'intention de la Région ; dans les faits, le circuit Anah ne suit pas forcément partout de la même manière ; pourtant on constate que 60% des rénovations concernent des situations de précarité énergétique.

<sup>29</sup> Ce qui ne s'est pas forcément fait sans mal !

<sup>30</sup> Voir : <http://bn-aides.normandie.fr/index.php/2-amenagement-du-territoire-developpement-durable-transports-et-solidarites/38-economies-denergie/259-devenir-renovateur-bbc>

Le jury ou « comité d'expert » comprend au minimum cinq personnes qui appartiennent à divers organismes<sup>31</sup>.

Les auditeurs, au nombre d'une quinzaine, sont des bureaux d'études. Leur prestation (d'un coût moyen de 1200 €) peut être partiellement prise en charge par une aide spécifique de la Région. Ils appartiennent au pôle « audit et conseil » qui associe également les EIE et les opérateurs Anah. Ils se sont organisés en « Club des Auditeurs Normands - EIRENO », sous forme associative.

Parmi les actions du dispositif, en phase de démarrage, la Région a souhaité l'intervention d'un bureau d'études totalement extérieur qui puisse venir jouer le rôle du « coach » des entreprises, **sur chantier**, en position de supervision<sup>32</sup>. En effet, dans un premier temps, plutôt que de recourir à un dispositif de montée en compétences sous des formes traditionnelles (formation en salle ou sur plateau technique, visites de chantier), le bureau d'études est plutôt en position d'accompagnement technique des professionnels, sur leurs propres chantiers. Environ soixante-dix chantiers ont été suivis dans ce cadre, soit trente rénovateurs. L'échantillonnage a été fait en fonction des caractéristiques des rénovateurs plutôt que de la typologie des chantiers. Les enseignements acquis à cette occasion peuvent ensuite être partagés sous d'autres formes, comme des réunions centrées sur un sujet technique (ex. migration de la vapeur d'eau).

Le Club des rénovateurs a été créé en janvier 2016 ; il est animé par Arcene, centre de ressources appartenant au réseau BEEP ; l'adhésion se fait sur la base du volontariat (100 €/an). Il a des missions de représentation et valorisation, de communication auprès du grand public, de mise en réseau et de formation dans une logique de progrès.

### Ce qui est en cours

Aujourd'hui le dispositif HSD essaime à l'échelle de l'ensemble de la nouvelle région Normandie. Les organisations professionnelles participent au repérage et à la mobilisation des premières entreprises concernées par cet essaimage, en démarrant avec celles qui sont déjà dans des pratiques collectives et/ou intéressées par les écomatériaux. La question de l'intégration et de l'acculturation des nouveaux entrants reste posée : comment opérer une mise à niveau rapide et efficace pour des entreprises qui n'ont pas vécu les étapes pionnières ni acquis des compétences à cette occasion ? L'accueil et la formation de ces entreprises est en cours pour « *ne pas les laisser seules* ». Ceci se fait via le Club des rénovateurs ainsi que grâce aux formations proposées par les organismes de formation normands.

Dans le cadre du Club, un protocole spécifique a été développé de manière quadripartite entre le centre de ressources, une compagnie d'assurance (Generali), les Rénovateurs BBC et un cabinet d'assurances local pour les garanties responsabilité civile, décennale et dommages en cours de travaux. Prenant en compte les engagements et spécificités des Rénovateurs BBC et les garanties apportées par la gestion du dispositif, cela permet aux entreprises de disposer d'une assurance adaptée à un tarif acceptable. Dix entreprises en profitent à ce jour.

Toujours dans le cadre du Club, des réunions techniques peuvent être provoquées dont l'ordre du jour est défini collectivement. Ce sont des occasions d'exploiter les retours d'expérience et/ou de bénéficier d'apports extérieurs.

La Région étant sollicitée régulièrement par les différents partenaires sur des sujets divers a décidé d'organiser des groupes de travail thématiques regroupant les différents acteurs du dispositif. Les premiers (fin 2016 et 2017) sont consacrés à la qualité des travaux au regard de l'objectif de rénovation performante, à la communication et à la compatibilité BBC.

<sup>31</sup> Région, Capeb, FFB, Scop BTP, Arcene, Qualibat, conseillers HSD, CROA, Ademe, Anah, DREAL.

<sup>32</sup> Nous employons ce terme, proposé par le bureau d'études, dans son sens organisationnel qui est de faire collectivement une analyse des pratiques sur des cas qui posent question.

### Ce qu'il reste à faire

L'expérience accumulée montre que des difficultés techniques particulières doivent être résolues dans le cas de l'habitat vernaculaire normand ; on constate des impossibilités techniques ou des DTU inadaptés à ce type de bâtiment. C'est un point qui demande à être approfondi pour faire émerger et partager les solutions et bonnes pratiques. Un projet lauréat du PACTE va permettre de travailler ce sujet.

Des couvertures assurantielles supplémentaires pourraient être développées, en particulier sur la garantie de performance énergétique ; la Région participe à une expérimentation PUCA qui peut être un cadre pour cela<sup>33</sup>.

Le collectif doit également définir les modalités de dé-conventionnement des acteurs qui ne respectent pas les cahiers des charges. Certains auditeurs ou rénovateurs rentrent dans le dispositif par opportunisme mais ne respectent pas ensuite les clauses. La Région reçoit de la part des autres acteurs des informations étayées et doit avoir les moyens juridiques d'intervenir. C'est d'autant plus important que la Région souhaite apporter son soutien à cette chaîne de confiance.

La possibilité d'avoir des outils d'analyse permettant de construire un discours commercial basé sur le coût marginal du « + » énergétique serait utile. De manière plus générale, les entreprises semblent reconnaître qu'elles peuvent faire de gros progrès en matière commerciale<sup>34</sup>. En effet, comme les autres acteurs du conseil, elles ont souvent tendance à employer un langage technique au détriment du langage commercial (« *les techniciens apportent plus de problèmes que de solutions* »). Il est donc prévu que le Club permette de développer des actions collectives de marketing.

### Les conditions matérielles de mise en œuvre

À la base, le dispositif repose sur :

- une très forte implication de quelques personnes à la Région ;
- un travail de suivi et d'anticipation par les organisations professionnelles, impliquées depuis 2009 ;
- un animateur régional, rattaché à Arcene, qui intervient auprès de tous les autres acteurs des pôles audit/conseil et rénovateurs ;
- l'intervention de Pouget Consultant, en tant que « coach » des entreprises.

Mais il vit et se développe grandement grâce à la dynamique et à l'émulation qu'il a créées et **fonctionne comme un collectif**, aujourd'hui.

L'aide financière du programme Elena a été déterminante pour la montée en puissance du dispositif. Elle s'achèvera à la fin 2017. De nouveaux financements sont actuellement recherchés.

### Les résultats

Le dispositif compte aujourd'hui environ **soixante-dix Rénovateurs BBC** mais derrière chacune de ces *têtes de pont* se trouvent en moyenne quatre ou cinq autres entreprises que le rénovateur embarque avec lui dans les projets. Ce chiffre peut être plus élevé si le rénovateur est de taille un peu importante et a un rayon d'action élargi ; pour répondre à la demande, il devra recourir à un nombre plus élevé de cotraitants potentiels auprès desquels il jouera un rôle de passeur. Aujourd'hui, avec une commission d'agrément tous les mois et quatre entreprises en moyenne à chacune, le dispositif croît rapidement ; l'objectif est de pouvoir disposer de 300 rénovateurs à l'échelle de la Normandie (soit environ 1500 entreprises associées). On note également une augmentation du nombre de Rénovateurs-entreprises qui travaillent en associant étroitement la maîtrise d'œuvre.

Une enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires-2015 du chèque éco-énergie « audit » (123 personnes) et « travaux » (25 personnes) proposés par la Région, a été conduite en 2016. C'est un retour utile pour identifier les outils d'amélioration à développer. Les animateurs du dispositif constatent que ces rénovations

<sup>33</sup> Approche globale des rénovations énergétiques des logements privés, Prébat-PUCA

<sup>34</sup> Ce qui est sans doute également le cas des conseillers et auditeurs.

entraînent une confiance renouvelée entre maîtres d'ouvrage et entreprises qui est favorable au bouche à oreille positif, surtout vis-à-vis des particuliers.

Les rénovations globales BBC réalisées dans le cadre du dispositif, moins nombreuses que ce qui avait été imaginé initialement, doivent être considérées comme la face émergée de l'iceberg<sup>33</sup>.

En effet, l'acculturation acquise par les entreprises les entraîne à mettre en application leurs réflexes techniques dans une logique BBC compatible, sur les chantiers pour lesquels les maîtres d'ouvrage ne bénéficient pas du dispositif (ou ne souhaitent pas y rentrer) : « *quand on est parti sur un principe, on ne peut pas revenir en arrière* ». L'effet d'entraînement est donc réel même si la massification reste encore à venir.

Une des entreprises interrogées constate un bon taux de réussite de ses devis en rénovation globale (un sur deux) et une réelle montée en puissance de ses résultats commerciaux : de trois projets certifiés il y a quatre ans, elle passe à vingt en 2016 et en escompte une quarantaine pour l'année suivante, soit une progression véritablement exponentielle, ce qui milite pour la nécessaire attitude de patience en début d'expérimentation.

## Ce que les acteurs en disent aujourd'hui

### Les animateurs du dispositif

Ils constatent que l'objectif de rendre petit à petit autonomes les entreprises, après une première étape d'accompagnement lourd, est atteint et estiment que de ce côté la partie est gagnée.

Ils remarquent une nouvelle typologie d'entreprises/bureaux d'études qui rejoignent le dispositif, avec des gens en reconversion qui proviennent d'autres secteurs. Ils perçoivent que les entreprises engagées dans le dispositif deviennent aujourd'hui des prescripteurs des formations techniques soit pour leurs propres salariés, soit pour les nouveaux collègues qu'ils font intervenir sur les chantiers HSD. Plus généralement, les échanges sur chantiers et cas réels entraînent une appétence des entreprises pour de nouvelles formations techniques.

Il est indiqué qu'un des sujets principaux de discussion, au sein des entreprises, est celui de la coordination.

Il semblerait que le système de repérage et d'audition des candidats (devant les pairs, « *grâce au tamtam local* ») puis de contrôle, qui n'est pas une simple certification de type « croix dans des cases », apporte une crédibilité supplémentaire au dispositif.

### Les professionnels

Pour une des entreprises, qui se définit comme « mouton à cinq pattes », la dynamique proposée a permis de monter en compétences pour aborder des chantiers complexes sur un bâti régional souvent de conception hétérogène, où les rénovations globales demandent de traiter de multiples dimensions patrimoniales (modes constructifs multi-matériaux) et techniques (en particulier traitement de l'humidité) ; si les entreprises engagées ont bien la culture de la construction locale, le fait de s'engager pour trouver collectivement un mode de faire adapté représente un plus pour elles.

À cet égard, la contribution de Pouget Consultants, **en situation d'appui technique sur chantier et non de contrôle**, est appréciée et considérée comme l'un des points forts du dispositif : « *Cela était une vraie aide et non pas « de quoi il se mêle » ; chacun apporte sa pierre à l'édifice* ».

Les chantiers qui rentrent dans le dispositif se passent mieux ; cela permet de baisser le stress et d'augmenter la qualité de vie sur les chantiers. C'est le résultat d'une meilleure coordination.

Le dispositif a permis de susciter la confiance avec les conseillers (EIE, Anah) qui sont souvent dans une posture de protection du client ; le dialogue qui s'instaure avec les entreprises permet de montrer quels sont les meilleurs choix pour l'intérêt du client.

<sup>33</sup> Voir : « *Rénovation énergétique de l'habitat privé – Initiatives territoriales d'accompagnement* » - 2014 ; « *Rénovation énergétique de l'habitat – 15 initiatives territoriales* » - 2016

Plus généralement, la **dynamique collective de confiance** et de transparence permet une évaluation et des corrections au fil de l'eau du dispositif : « *s'il y a une défaillance quelque part, on cherche une solution, on fait remonter, on règle les nouveaux problèmes, on intègre au fur et à mesure. Des fois on ne voit pas trop le but, mais souvent, cela va dans le bon sens.* »

Rentrer dans un projet de rénovation BBC, c'est prendre un risque commercial important car la genèse du projet nécessite au moins neuf heures et trois visites auprès du client, sans compter le temps de chiffrage. Le dispositif permet peut-être de contourner la concurrence émergente des « devis en ligne », qui peuvent apparaître identiques aux yeux du client néophyte alors que les prestations sont très différentes. Cette caractéristique spécifique mériterait d'être mieux mise en valeur dans le cadre d'une communication grand public, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui : « *on a un vrai savoir-faire mais on ne sait pas le faire savoir.* »

### **Les conditions de reproductibilité sur d'autres territoires**

Le dispositif a bénéficié d'un **véritable portage politique** et la Région Basse-Normandie a choisi de mettre **beaucoup de fonds** dans cette expérience à la fois pour le fonctionnement et pour les aides aux travaux, avec une vision multi-bénéfices : retombées économiques locales et emplois, action sociale et qualité de vie, patrimoine. Le dispositif a également bénéficié des financements Elena, dédiés à l'amorçage des initiatives locales, ce qui a donné de bonnes marges de manœuvre pour l'expérimentation.

L'autre condition de reproductibilité est celle de l'existence d'un noyau initial regroupant quelques personnes qui croient vraiment au projet et qui peuvent dégager beaucoup de temps pour aller sur le terrain, à la rencontre des entreprises. Ce n'est pas une dynamique qui se développe autour d'une table en réunion.

### **Les limites, les points d'alerte et de vigilance**

Malgré un niveau d'aide financière très significative (« *Il n'y a jamais eu autant d'aides pour la rénovation globale* »), le coût des rénovations globales BBC reste particulièrement élevé ce qui limite nécessairement le marché. D'autre part, tant que l'argumentaire du retour sur investissement ne peut pas être démontré (prix de l'énergie et/ou dévalorisation insupportable des biens), il semble que le coup de pouce financier ne soit pas suffisant pour faire tomber toutes les barrières.

Une bonne partie de l'expérience repose sur la conviction et la pugnacité de quelques personnes qui y croient et qui ont porté le projet dans la durée, avec une très forte présence sur le terrain. C'est une condition essentielle pour la création d'une vraie dynamique avec les professionnels. L'éventuel départ de ces quelques personnes pourrait-il venir freiner ou remettre en question la dynamique ? Du fait qu'un collectif élargi est aujourd'hui actif, ce ne sera sans doute pas le cas, mais à condition que les investissements en termes d'animation soient pérennisés.

Le Club des rénovateurs peut devenir l'instance où la dynamique se pérennise et s'autonomise ; pour le moment, il semble qu'il peine à se développer vraiment, faute d'investissement en temps suffisant des entreprises. Pour l'un de ses défenseurs, ce serait pourtant une manière pour les entreprises de se prémunir d'un dirigisme qui pourrait leur être imposé de l'extérieur.

### **Les dimensions intéressantes à retenir**

Un **collectif d'animation** qui semble très soudé et dans une énergie de stimulation et de progrès permanent.

La dynamique existante est largement faite de **présence ensemble sur le terrain**, c'est-à-dire sur les chantiers. Ceci fonctionne dans les deux sens : c'est en étant ensemble sur le terrain que la dynamique collective se développe ; en retour, la dynamique existante peut susciter la confiance et les interactions qui vont permettre de trouver ensemble des solutions aux problèmes concrets qui sont rencontrés sur les chantiers. Il s'ensuit une montée en compétences collective issue de l'expérience de terrain.

Les entreprises engagées dans le dispositif se sentent valorisées (ainsi que leurs salariés) et trouvent à cette occasion des satisfactions qui participent à leur engagement, à leur enthousiasme et à la volonté de mieux

faire : le désir de montée en compétences devient une retombée positive plutôt qu'une injonction extérieure initiale.

Avec la montée en puissance de la dynamique et la confiance mutuelle qui se construit, l'idée émerge que le dispositif puisse proposer un moindre séquençage phase audit initial/phase devis, pour aller vers un diagnostic initial partagé client/auditeur/rénovateur : « on voit plus de choses à deux têtes ».

### Paroles d'acteurs

« On a des réunions de mise en route du chantier puis en cours de chantier, on trouve la solution. Le client voit ces interactions même s'il ne comprend pas tout. Ça ne braille pas, du coup il sait que tout va bien. »

« Je crois qu'un dispositif n'est vertueux que s'il est partagé et équilibré entre l'ensemble des intervenants. »

« Qu'est-ce qu'on audite ? Pas des travaux mais comment le rénovateur interagit avec les autres professions, bureau d'études et entreprises. »

« On suit le rénovateur plus que le projet. Les dimensions techniques sont moins cruciales que les dimensions organisationnelles. »

« On a de très bons retours des chantiers suivis, surtout sur la question de la migration de la vapeur d'eau. »

« Les professionnels se posent beaucoup de questions. C'est pour ça que c'est intéressant de les voir sur les chantiers. Ça apporte une odeur de terrain qui est intéressante. »

« Il y a une émulation terrible... On était attendu par les maîtres d'œuvre et les architectes qui pensaient que les entreprises n'y arriveraient jamais. Pour certains, on est juste des pousseurs de brouette dans la boue. »

« Ça ouvre l'esprit. C'est compliqué de transmettre des savoir-faire aux concurrents, mais au sein du Club des Rénovateurs on arrive à discuter. »

### Pour en savoir plus

**Sur Habitat Solidaire et Durable** : « Rénovation énergétique de l'habitat, 15 initiatives de territoires », ADEME 2016, pp. 73-78

### Personnes interrogées

Région	<b>Annie Motte</b> Responsable du pôle bâtiments durables et écoconstruction - Service Bâtiments et Développement Durables - Direction Energie, Environnement et Développement Durable
	<b>Anne-Gaëlle Caro</b> Chargée de mission qualité des travaux et montée en compétence des professionnels et de la structuration des acteurs
Arcene Centre de ressources	<b>Pierre Évrard</b> Directeur
Pouget Consultants	<b>Charles Arquin</b> Ingénieur thermicien
Partenaires animateurs du dispositif	<b>Olivier Michez</b> BE-POMM, ingénieur efficacité énergétique
	<b>Manuel Adam</b> Energie Durable Maîtrisée, directeur
	<b>Eric Zimolong</b> Energie Durable Maîtrisée Animateur réseau Rénovateurs BBC pour Arcene
Entreprises	<b>Charpentiers du Pays d'Auge</b> Pascal Lemoine, gérant
	<b>C.P.L. Bois</b> Christian Piquet, dirigeant Président du Club des Rénovateurs BBC

## Délégation de Service Public – Commune de Vence

<i>Positionnement stratégique DSP Vence</i>		
<b>Approche marché</b>	<i>Centrée sur l'énergie</i>	
	<i>Travaux embarqués/Amélioration de l'habitat</i>	<b>X</b>
<b>Ambition dans le domaine de l'énergie*</b>	<i>Rénovation globale BBC</i>	(X)
	<i>Travaux BBC compatibles</i>	(X)
	<i>Niveau requis pour les aides de droit commun</i>	<b>X</b>
<b>Accompagnement</b>	<i>Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits</i>	<b>X</b>
	<i>Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides</i>	
<b>Rapport aux entreprises</b>	<i>Ubérisation</i>	<b>X</b>
	<i>Empowerment</i>	
	<i>Constitution d'un corps d'entreprises d'élite</i>	
	<i>Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE</i>	<b>X</b>

### En quelques mots

La commune de Vence (Alpes Maritimes) a confié à travers une délégation de service public (DSP) la mobilisation d'artisans à un courtier en travaux, Optimum Project, concessionnaire dans les Alpes-Maritimes de la marque ACTIV TRAVAUX. C'est une enseigne nationale qui propose la réalisation de courtage en travaux ainsi que le positionnement de contractant général.

Le courtier Optimum Project (SARL), situé dans les Alpes-Maritimes, disposait, avant de remporter la DSP, d'un portefeuille d'artisans habitués à travailler avec lui. Ces artisans appartiennent au bassin de vie de Cannes.

**Points clés :** Délégation de service public ; renforcement des taux de transformation ; management privé de la mobilisation artisanale et du référencement ; prise en charge du coût de l'accompagnement du particulier par le secteur privé ; articulation à la politique publique.

### Les intentions de départ

#### Pour le porteur initial du projet : la Commune de Vence

La Collectivité souhaitait voir se développer le nombre de rénovations accompagnées par le SPPE (Service Public de Performance Energétique) et voulait que ce développement s'accompagne de retombées économiques pour les artisans du territoire.

**Nota :** suite au choix de la DSP, la Commune de Vence reste associée étroitement à la dynamique mise en place à l'échelle régionale, dans le cadre de l'animation collective de l'AMI PTRE de l'Ademe. Cependant, elle n'a pas été reconnue comme PTRE et ne bénéficie pas de financements Ademe associés.

#### Pour les professionnels engagés dans le dispositif

Les artisans de Vence qui ont intégré la démarche et ceux déjà partenaires d'Optimum Project recherchent des marchés. La question de la rénovation énergétique n'est pas la clé d'entrée. Ils sont prêts à rémunérer le courtier en travaux (prélèvement d'un pourcentage du chiffre d'affaires apporté, entre 5% et 10% en fonction du montant des travaux).

## Les réponses apportées

### Ce qui a été fait

#### Le rôle d'Optimum Project

Le recours à un prestataire courtier en travaux a permis d'engager une dynamique d'accompagnement des particuliers **avec de très bons taux de transformation**. Ce résultat est expliqué par le fait que le courtier en travaux qualifie la demande : il qualifie le projet du particulier, le calibre et vérifie en amont sa faisabilité financière (et donc le degré d'acceptabilité budgétaire du client). C'est seulement à ce moment-là que les artisans sont sollicités pour des devis.

Les données chiffrées indiquées sont de huit à neuf chantiers réalisés pour dix prospects (alors que, sans qualification de la demande, le ratio habituel est de deux à trois chantiers pour dix devis réalisés).

Il faut noter que **les artisans sont mis en concurrence par Optimum Project** qui, par ailleurs, effectue un référencement permettant de sécuriser les clients sur la base de l'examen de la solidité financière et juridique des artisans. Les compétences et la qualité relationnelle sont jugées sur le terrain et les artisans sont écartés par le courtier si leurs prestations ne donnent pas satisfaction aux clients.

Le courtier écarte les devis jugés excessifs (quand certains professionnels peuvent être tentés d'augmenter leurs prix) et anime son réseau de professionnels référencés avec un mode de management privé : rotation naturelle des professionnels mobilisés pour les devis et les travaux, écrémage naturel en fonction de la disponibilité des équipes et de la compétence technique maîtrisée...

Pour les projets complexes, le courtier se déplace et mobilise directement une ou deux entreprises pour l'accompagner afin de réaliser les préconisations adéquates.

Les audits nécessaires sont prévus dans le budget et inclus dans le plan de financement du particulier. La collectivité accorde une subvention au particulier qui permet de couvrir une part de l'audit.

Les clients sont libres de consulter d'autres entreprises et de ne pas retenir les devis proposés par le courtier (ni les solutions techniques préconisées).

Les artisans de Vence ont été sensibilisés à travers quelques réunions animées par la collectivité et le courtier mais avec peu de retombées : quatre artisans de Vence ont accepté de s'associer à Optimum Project et de se faire référencer, en dix mois (sans retombées commerciales pour le moment mais quelques devis ont été réalisés).

Le dispositif continue de se déployer tant sur les maisons individuelles que sur la copropriété en faisant travailler davantage les artisans du bassin de Cannes, pour le moment.

#### Le rôle de la collectivité

La collectivité pilote la DSP sur la base de réunions régulières avec Optimum Project et d'une remontée périodique d'informations de suivi (tableau de bord des particuliers accueillis ou accompagnés).

La Maison de l'Habitat inaugurée sur la commune de Vence accueille des permanences d'Optimum Project. Le public y bénéficie de deux types de prestations : un socle gratuit de conseils et un accompagnement payant.

La collectivité a recruté deux ambassadeurs de la démarche (contrats aidés) qui sensibilisent les particuliers en les démarchant directement sur la base d'une feuille de route établie de concert avec Optimum Project.

On note enfin que la collectivité accorde des subventions aux particuliers.

### Ce qui est en cours

La mobilisation des artisans de Vence doit être prise en main par la collectivité et par la délégation territoriale (DT) des Alpes-Maritimes de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, la quasi-totalité des travaux étant pour le moment confiée à des artisans extérieurs à Vence. La mobilisation de la DT 06 doit



s'inscrire dans la lignée des bonnes pratiques développées par la CMAR Provence-Alpes-Côte d'Azur en matière de sensibilisation des professionnels à la rénovation énergétique (voir fiche Rénover +).

Les artisans du territoire doivent être sensibilisés davantage encore à la démarche. Ils semblent avoir une méconnaissance totale du service pouvant être apporté par le courtier. Le prestataire est perçu par les artisans de Vence non associés à la démarche comme un acteur demandant à percevoir « injustement » un pourcentage de leur chiffre d'affaires.

### Ce qu'il reste à faire

Convaincre les artisans de Vence qu'Optimum Project est un partenaire, et non un concurrent.

Concrétiser le processus d'accompagnement des copropriétés du territoire par Optimum Project (processus plus long) afin de bénéficier de l'association de tous les membres du groupement titulaire de la DSP : Optimum Project ; le bureau d'études thermicien BL technologies ; l'agence en courtage de prêts Empruntis.

### **Les conditions de mise en œuvre**

La DSP n'est pas coûteuse pour la collectivité : le prévisionnel d'Optimum Project prévoit même la rétribution de la collectivité après deux années d'exercice.

La DSP représente 10% du chiffre d'affaires d'Optimum Project qui est alimenté principalement de marchés de rénovations lourdes de villas et d'appartements (coût des travaux supérieur à 150 000 €) et de marchés de construction de maisons individuelles (rôle de contractant général).

En termes de timing, le projet est lancé depuis dix mois. La DSP a été attribuée pour une période de trois ans.

Optimum Project a une équipe de trois personnes mais toutes ne sont pas affectées à temps plein au suivi de la DSP. Le gérant intervient avec un salarié qui assure des permanences sur le territoire. Le gérant réalise l'accompagnement du public et assure les visites sur les chantiers compliqués/ambitieux.

La DSP repose sur un partenariat entre acteurs publics (collectivité) et privés : Optimum Project est associé au bureau d'études thermiques BL Technologies qui intervient pour les projets ambitieux/complexes ; le coût des prestations du bureau d'études est en partie subventionné par la collectivité. Empruntis, spécialiste du courtage en prêts, est également associé : ce dernier propose un financement aux porteurs de projet mais sans réelle valeur ajoutée par rapport aux financements que les particuliers obtiennent auprès de leur propre banque. L'établissement financier est davantage perçu comme un partenaire à mobiliser autour du financement de la rénovation des copropriétés.

La *Maison de l'Habitat* mise en place par la collectivité de Vence abrite le SPEE (permanence) et le PIG avec le souhait d'articuler les deux démarches.

### **Résultats/chiffres disponibles**

- 60 à 70 accompagnements en maison individuelle en dix mois.
- Des copropriétés en cours de sensibilisation.
- Une copropriété de 150 lots en cours d'accompagnement.

### **Ce que les acteurs en disent aujourd'hui**

#### Les professionnels

Les professionnels de Vence référencés par Optimum Project n'ont pas encore bénéficié d'un apport d'affaires mais sont confiants. Les artisans vençois de la jeune génération ont conscience que les artisans plus âgés ne sont pas habitués à ces nouvelles pratiques d'apporteur d'affaires, de mise en concurrence, de commercialisation et de promotion des compétences brutes des professionnels référencés par le courtier.

### La Commune de Vence :

Pour la collectivité, l'efficacité est clairement au rendez-vous en termes de taux de transformation. Mais le message du service public n'est pas toujours porté de façon exhaustive. Des ajustements sont en cours.

Par ailleurs, le titulaire de la DSP est perçu comme « *myope* » (recherche d'intérêt de court terme) ce qui peut induire un certain biais : le délai plus long d'accompagnement des copropriétés a sans doute pu être sous-estimé.

### Optimum Project :

Pour le courtier en travaux, l'expérience est intéressante et s'inscrit dans la continuité directe du métier exercé.

*« À notre échelle, on peut aller jusqu'à cent dossiers individuels accompagnés par un an et quelques copropriétés : si les chantiers ne viennent pas, on va les chercher ! ».*

*« J'anime des réseaux professionnels depuis plus de vingt ans ; il faut être à la fois sélectif, coach et animateur ».*

Toutefois, le courtier relève qu'il est très difficile de convaincre les artisans de Vence de s'associer à la démarche. Certains artisans ne comprennent pas la nécessité d'effectuer une sélection, de vérifier la solidité financière de l'entreprise.

Le courtier indique que son portefeuille d'artisans déjà référencés (une centaine) lui permet d'être efficace. Optimum Project compte sur la collectivité et sur les rapprochements qu'elle opère en direction de la CMA pour attirer davantage d'artisans de Vence.

### **Les conditions de reproductibilité sur d'autres territoires**

Le chiffre d'affaires sur l'activité de courtage est en forte croissance dans les Alpes-Maritimes.

*« On n'arrive pas à répondre à la demande ! ».*

Le courtier disposait au départ d'une solide base de données de professionnels référencés (une centaine) et habitués à travailler avec le courtier. La DSP a donc été opérationnelle rapidement.

### **Les limites, les points d'alerte et de vigilance**

La sensibilisation des artisans locaux à ces « nouvelles » pratiques de marché ne doit pas être sous-estimée, ni leur hostilité vis-à-vis de concurrents de territoires voisins qui viennent « prendre » des marchés locaux.

Le contrôle de la qualité des rénovations, en particulier celle d'une optimisation des préconisations énergétiques et/ou de la possibilité d'un parcours BBC compatible reste à mettre réellement en place.

### **Les dimensions intéressantes à retenir**

En recourant à une DSP, le territoire recueille rapidement des résultats en termes de nombre de rénovations. Il reste à voir si la concurrence qui s'instaure sur le territoire peut agir comme un aiguillon sur les entreprises locales.

### **Paroles d'acteurs**

*« Cela fait un an que je fais des devis ! Le premier a été accepté cette semaine. J'ai mis la pression. »*

*« Moi ça me va. Je baisse ma marge, mais j'économise du temps, des déplacements, des discussions avec les clients ; le concept, ça me va mais je n'ai pas encore de recul ! »*

*« Les jeunes, ils sont formés à la rénovation énergétique. Mais les vieux, ils s'en foutent. »*

*« On développe notre réseau de jeunes au sein de l'association des commerçants et artisans. »*

**Pour en savoir plus**

Réponse du groupement à la consultation DSP.

<http://www.vence.fr/un-nouveau-service-public-de-la-performance-energetique>

**Personnes interrogées**

<b>SARL OPTIMUM PROJECT Concessionnaire exclusif Activ Travaux</b>	<b>Stéphane MARCHISIO</b> Gérant
<b>Entreprises</b>	<b>M. Canales</b> Menuiserie Canales - Vence
	<b>Entreprise Giordano</b> Vence
<b>Commune de Vence</b>	<b>Patrice Miran</b> Elu commune de Vence – Développement durable
	<b>Anne LAMOTTE</b> Responsable du Service Environnement

## Rénover + - Ville de Fréjus – Pays dignois

Positionnement stratégique RENOVER+		
Approche marché	Centrée sur l'énergie	
	Travaux embarqués/Amélioration de l'habitat	X
Ambition dans le domaine de l'énergie*	Rénovation globale BBC	(X)
	Travaux BBC compatibles	X
	Niveau requis pour les aides de droit commun	X
Accompagnement	Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits	
	Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides	X
Rapport aux entreprises	Ubérisation	
	Empowerment	X
	Constitution d'un corps d'entreprises d'élite	
	Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE	X

### En quelques mots

Rénover + est issu d'une expérimentation européenne (programme européen MARIE) qui visait à créer des conditions propices à la rénovation énergétique, du côté de la demande et du côté de l'offre. Elle s'est conduite en région Provence-Alpes-Côte d'Azur sur deux territoires : le Pays dignois, dans les Alpes de Haute Provence et la commune de Fréjus, dans le Var.

**Points clés :** l'appui sur la CMA comme levier naturel de mobilisation territoriale des professionnels ; un travail de terrain sur toutes les composantes du tissu des professionnels ; le déploiement des relations interpersonnelles pour faciliter les actions de sensibilisation et de formation.

### Les intentions de départ

Pour les porteurs initiaux du projet (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Chambre de Métiers et de l'Artisanat Régionale)

Il s'agissait de créer des conditions favorables au développement du marché à travers la mise en relation, l'instauration d'un climat de confiance et une meilleure connaissance partagée du marché entre l'ensemble des acteurs locaux engagés dans l'écosystème local de la rénovation énergétique de l'habitat.

Pour les professionnels engagés dans le dispositif

Les facteurs déclencheurs d'une participation à Rénover + varient selon le type de professionnel interrogé.

- Les artisans étaient davantage en recherche d'opportunités de marché.
- Les bureaux d'études étaient davantage en recherche de mise en relation avec différents corps de métier, de création de relations professionnelles de confiance et également d'une certaine « notoriété » à travers la « labellisation Rénover + », comme partenaires de la collectivité.

### Les réponses apportées

Ce qui a été fait

Les professionnels ont été approchés par une personne dédiée à l'expérimentation, rattachée à la CMA, sur chacun des territoires, et mobilisés par plusieurs leviers :

- un phoning initial a été réalisé auprès des artisans du territoire afin de leur proposer un entretien.
- des entretiens conseil ont été réalisés auprès des artisans intéressés par la démarche de mise en relation et de sensibilisation au marché de la rénovation énergétique ; ces entretiens ont permis de faire un point sur

leur appréhension du marché et sur leur implication en matière de rénovation énergétique (entretiens individuels d'une heure en face à face dans les locaux du professionnel).

La sensibilisation des artisans a également été travaillée par :

- la participation à des workshops de fournisseurs de matériaux ;
- un module complémentaire intégré aux stages de préparation à l'installation des artisans piloté par la CMA ;
- l'animation d'ateliers thématiques suivis d'un moment de convivialité jugé indispensable (*apéro*) ;
- l'articulation avec des organismes de formation du territoire pour inclure un module de sensibilisation à Rénover + (ex. stages FEE Bat adaptés) ;

L'animateur Rénover + a également conduit la sensibilisation des banques et de leurs clients avec des actions partenariales ponctuelles (sensibilisation des conseillers professionnels, installation d'une borne interactive dans des agences bancaires).

L'outil interactif 123RENO<sup>®</sup>, proposant des prescriptions standardisées basées sur la typologie des bâtis rencontrés en Provence-Alpes-Côte d'Azur, a été présenté aux différents professionnels partenaires de la démarche pour leur permettre d'appréhender des diagnostics et devis globaux.

Une charte Rénover + a été élaborée et proposée aux professionnels.

### Ce qui est en cours

Les expérimentations Rénover + du Pays digneois et de Fréjus se transforment en PTRE, après un coup d'arrêt lié à la fin du programme européen MARIE. Les professionnels enquêtés réclament la poursuite du dispositif.

### Ce qu'il reste à faire

Adapter l'outil 123RENO pour le rendre encore plus ergonomique et facilement utilisable par les différents corps de métiers.

Les PTRE qui se déploient sur les deux territoires Rénover + de Provence-Alpes-Côte d'Azur, aujourd'hui modifiés par la réforme territoriale (CAVEM, pour Fréjus et Provence-Alpes Agglomération, pour Digne-les Bains) doivent relancer la dynamique de mobilisation des professionnels.

Poursuivre la sensibilisation à la qualification RGE afin d'établir davantage de concurrence entre les artisans RGE, au bénéfice des consommateurs: les devis RGE resteraient encore aujourd'hui plus chers que des devis classiques. Si certains professionnels estiment qu'il y a suffisamment d'artisans RGE sur le territoire et que ces derniers n'ont de toute façon pas suffisamment de travail, la réponse apportée par les animateurs Rénover + réside dans le fait que les artisans ne sont pas encore rodés à la démarche commerciale. Le travail d'animation des professionnels, initié à travers Rénover + est donc appelé à se développer au sein des plateformes territoriales de la rénovation énergétique grâce à un nouveau partenariat avec la CMAR.

### **Les conditions de mise en œuvre**

L'expérimentation Rénover + s'est déroulée sur deux ans et a bénéficié d'une aide de l'Union européenne, dans le cadre du programme Med. Elle a fait l'objet d'une évaluation<sup>37</sup> recouvrant tous ses aspects.

La collectivité portait un poste dédié à l'accompagnement des particuliers et la CMA un autre poste dédié à l'animation du tissu des professionnels. La Région a cofinancé l'outil 123RENO. Aujourd'hui, avec la transformation en PTRE, les projets et leur modèle économique sont en cours de reconfiguration.

<sup>36</sup> Voir : <http://www.123reno-med.eu> ; cet outil a été développé par un groupement architecte + bureau d'études, dans le cadre d'un marché suivi par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

<sup>37</sup> Voir : [http://www.marie-medstrategie.eu/fileadmin/utilisateurs/Common\\_Assets/Documents\\_telecharges/Livrables/SM\\_3.3/2014\\_12\\_15\\_Livrable\\_3\\_3\\_compressé.pdf](http://www.marie-medstrategie.eu/fileadmin/utilisateurs/Common_Assets/Documents_telecharges/Livrables/SM_3.3/2014_12_15_Livrable_3_3_compressé.pdf)

Les moyens humains recouvrent un binôme sur chaque territoire composé d'un chargé de mission de la délégation territoriale de la CMA et d'un chargé de mission EIE ou porté directement par la collectivité.

L'établissement de partenariats avec les professionnels est au cœur même de la démarche. Sur le plan de la mobilisation des professionnels, chaque animateur CMA a constitué un réseau de professionnels adhérents de la Charte Rénover + (artisans, fournisseurs de matériaux, énergéticiens...). L'animateur CMA détient par ailleurs une base de données exhaustive des artisans du territoire et dispose d'un capital de confiance initial vis-à-vis des artisans que la collectivité locale porteuse d'un projet de plateforme territoriale de rénovation énergétique ne détient pas nécessairement.

En termes de résultats, l'estimation du nombre de chantiers est non évaluable. Cette évaluation n'était ni l'objet ni la finalité du programme européen dont l'objectif était d'acculturer les professionnels à la question de la rénovation énergétique et d'initier des actions d'animation.

La prise de contact directe avec les professionnels a permis de réaliser un diagnostic du territoire en matière de degré de sensibilisation des professionnels à la question de la rénovation énergétique ; les entretiens conseil ont permis de proposer des formations RGE ; le taux de RGE est aujourd'hui plus élevé dans les territoires d'expérimentation que ce qui est constaté en moyenne en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Mais l'examen des RGE par corps de métier fait apparaître des situations plus contrastées.

Pour illustrer la dynamique de mobilisation, on relève sur le territoire du Pays dignois, une vingtaine de réunions collectives de sensibilisation, d'information et de formation organisées en deux ans. Au total, elles ont réuni 700 participants, dont plus de 300 entreprises.

## Ce que les acteurs en disent aujourd'hui

### Les professionnels

Les artisans interrogés en demande d'opportunité d'affaires ont été quelquefois déçus par l'absence de retours observables et quantifiables mais n'ont pas regretté leur participation au dispositif. Leur sensibilisation les a conduits à solliciter une mention RGE qu'ils jugent « coûteuses » et pas toujours utiles ; sur Fréjus, la clientèle aisée s'est par exemple souvent affranchie du cadre contraignant posé par le RGE, préférant se passer des aides publiques.

Les professionnels davantage mobilisés par la mise en relation ont été satisfaits et réclament de nouveaux clubs d'échange de bonnes pratiques.

L'utilisation du logiciel 123RENO a été perçue comme un vrai plus.

Les professionnels attendent le lancement opérationnel des plateformes territoriales de la rénovation énergétique pour :

- relancer la démarche de mise en réseau ;
- trouver les interlocuteurs pertinents pour conseiller les clients, les aider à monter leurs demandes de financement, mais sans perdre les clients qu'ils envoient.

*« On n'y comprend rien. La loi change, on n'y comprend rien sur les aides applicables. »*

*« Oui, je comprends qu'ils doivent rester neutres. Mais si je perds le marché et que je manque de travail, c'est les boules. »*

### La Chambre de Métiers et de l'Artisanat

Le travail de terrain a permis de créer un réseau local sensibilisé à la rénovation énergétique. Il paraît indispensable d'aller sur le terrain, de rencontrer les professionnels et d'instaurer un climat de confiance et de bonne connaissance mutuelle.

La principale difficulté relevée est que l'efficacité en termes de taux de transformation est difficilement quantifiable. Cela cause un sentiment d'incertitude, en l'absence d'une évaluation qui pourrait intégrer des critères plus holistiques, permettant de suivre d'autres indicateurs que les seules rénovations identifiées.

### Les conditions de reproductibilité sur d'autres territoires

Il s'agit d'un dispositif d'animation porté par un animateur Rénover + de la CMA. Ce portage à la fois institutionnel et quasi « intuitu personae » joue un rôle important dans la confiance créée et la mise en relation (beaucoup d'artisans sont venus aux premières réunions ou ont accepté l'entretien conseil parce que le portage affiché était celui de la CMA à laquelle ils sont habitués).

*« Ah oui, c'est parce que Patrick m'a appelé que je suis venu ; je lui ai fait confiance ».*

La CMAR a capitalisé sur le dispositif d'animation mis en place et propose aujourd'hui une offre de services Rénover + aux PTRE de Provence-Alpes-Côte d'Azur pour animer le tissu des professionnels.

### Les limites, les points d'alerte et de vigilance

La sollicitation des artisans pour adhérer à une Charte Rénover + s'est faite de façon intuitive, selon le ressenti des animateurs à la suite des entretiens conseil.

Certains professionnels (grossistes, fournisseurs de matériaux, banques, énergéticiens) ont quelquefois perçu l'animateur Rénover + comme un apporteur d'affaires et non comme un agent de sensibilisation des artisans, ce qui a pu quelquefois générer des déceptions ponctuelles. On voit parallèlement le souhait émis par certains professionnels (énergéticiens...) d'établir un partenariat conventionné avec un suivi rigoureux des retombées.

Ce modèle, reposant essentiellement sur l'animation collective de l'ensemble des parties prenantes d'un territoire (écosystème local), dans une pure logique d'empowerment pour ce qui est des professionnels, souffre fortement d'un **manque d'outils d'évaluation** qui permettrait d'en mesurer l'efficacité sur la durée en particulier dans les termes qui intéressent la puissance publique (nombre et qualité des rénovations) et les entreprises (augmentation du nombre d'affaires, augmentation du panier moyen par affaire).

### Les dimensions intéressantes à retenir

Ce dispositif se révèle finalement relativement sobre en moyens et repose sur quelques postes qui peuvent être potentiellement mutualisés entre plusieurs PTRE. En effet, les animateurs locaux nouent des liens avec certains acteurs (ex. négoce, fabricants, partenaires régionaux) ayant un rayon d'action plus large que le territoire des PTRE.

L'essaimage actuel en Provence-Alpes-Côte d'Azur a permis l'émergence d'un collectif d'animateurs locaux de la CMAR qui partagent une veille quotidienne, leurs outils et pratiques, leurs contacts, les retours d'expérience. Ils sont considérés comme faisant partie du collectif des PTRE et invités à ce titre aux réunions régionales.

### Paroles d'acteurs

*« Le référencement ? Non, c'était plutôt une sélection à l'issue des entretiens : c'était beaucoup sur la base du ressenti, mais aussi on regardait les photos des chantiers réalisés, l'expérience... Ce n'étaient pas forcément des RGE au départ mais s'il y avait le potentiel, on leur expliquait qu'il fallait qu'ils se forment. »*

*« Non, on ne cherche pas à référencer sur le site ; on l'a fait au début mais ça ne sert à rien ; on n'est pas les pages jaunes. »*

*« Aujourd'hui, on a sur le territoire une trentaine de professionnels chauds, ils sont prêts ; on en a repéré une centaine qui sont positionnables sur le marché et qu'il faut accompagner ; et puis tous les autres... Ceux-là, il va falloir les prendre par la main, ils ont beaucoup de lacunes ; il va falloir les sensibiliser, les former ; ensuite seulement ils pourront s'intégrer à la plateforme. »*

**Pour en savoir plus**

Bilans d'activité Rénover +

Evaluation programme MARIE :

[http://www.marie-medstrategie.eu/fileadmin/utilisateurs/Common\\_Assets/Documents\\_telecharges/Livrables/SM\\_3.3/2014\\_12\\_15\\_Livrable\\_3\\_3\\_compressé.pdf](http://www.marie-medstrategie.eu/fileadmin/utilisateurs/Common_Assets/Documents_telecharges/Livrables/SM_3.3/2014_12_15_Livrable_3_3_compressé.pdf)

Charte et offre de services Rénover+

**Personnes interrogées**

<b>CMAR DT 83</b>	<b>Patrick Nondé</b> Chargé de développement économique Rénover +
<b>CMAR DT 04</b>	<b>Alexandre Montel</b> Chargé de mission CMAR – en charge de Rénover + sur les Alpes de Haute-Provence et les Hautes-Alpes et de la commercialisation des actions de formation sur une plateforme Praxibat
<b>Entreprises</b>	<b>Renaud Creton</b> Astier entreprise (83)
	<b>Fabien Aouchiche</b> Plombier RGE (83)
	<b>Jean-Luc Picazo</b> Habitat Concept Design - Gérant (bureau d'études thermiques) (83)



## VERTUOZE

Positionnement stratégique VERTUOZE		
Approche marché	Centrée sur l'énergie	X
	Travaux embarqués/Amélioration de l'habitat	
Ambition dans le domaine de l'énergie*	Rénovation globale BBC	(X)
	Travaux BBC compatibles	X
	Niveau requis pour les aides de droit commun	
Accompagnement	Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits	
	Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides	X
Rapport aux entreprises	Ubérisation	
	Empowerment	X
	Constitution d'un corps d'entreprises d'élite	X
	Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE	

### En quelques mots

VERTUOZE repose sur une mobilisation des professionnels à travers une cellule régionale CD2E, centre de ressources spécialisé. Le site internet n'est que la vitrine résultant des actions de terrain entreprises sur la MEL (Métropole Européenne de Lille).

**Points clés :** une cellule d'expertise régionale reconnue pour organiser la montée en compétences ; un travail de terrain pour coller aux attentes des entreprises ; une déconnexion de l'organisation de la montée en compétences de l'accompagnement des particuliers.

### Les intentions de départ

#### Pour le porteur initial du projet :

L'initiative Vertuoze est née d'une réflexion conjointe et décloisonnée des directions Economie et Développement Durable de la MEL. La montée en compétences des professionnels est apparue comme une orientation stratégique forte pour développer la rénovation énergétique tout en renforçant le tissu économique local.

La Maison de l'Habitat de la MEL gère de son côté les demandes d'accompagnement des particuliers. Mais aucune passerelle officielle n'existe entre les deux dispositifs. Il n'existe pas pour le moment de référencement possible des professionnels engagés dans la démarche Vertuoze. Aucun nom de professionnel n'est conseillé aux particuliers.

#### Pour les professionnels engagés dans le dispositif

Les attentes des professionnels qui se sont rapprochés du CD2E portaient sur de l'expertise et de la mise en réseau.

Il faut d'emblée relever que Vertuoze a beaucoup de mal à mobiliser et toucher la cible des artisans. Ce sont plutôt les bureaux d'étude, architectes et PME qui sont les plus demandeurs de réunions Vertuoze.

## Les réponses apportées

### Ce qui a été fait

#### Le programme d'animation Vertuoze :

Il est proposé aux professionnels des sessions de « formation » baptisées « RV Vertuoze » qui sont présentées comme des sessions « d'information » à des techniques ciblées. Il s'agit d'ateliers très techniques, sur des thématiques innovantes, qui n'apparaissent pas dans les catalogues de formation existants. Le recrutement est réalisé sur la base d'un phoning et d'un mailing régulier avec des horaires d'animation collant aux contraintes des professionnels intéressés.

Le CD2E réalise par ailleurs d'autres actions de sensibilisation, d'animation et d'accompagnement à la montée en compétences des professionnels.

Il est proposé un accompagnement à la constitution et au développement des groupements d'entreprises permanents pour une Offre Globale de travaux (groupement libre – informel). Ces derniers doivent apporter leur propre marché. Le programme d'accompagnement est pensé par le cluster Ekvation, qui vient en appui au CD2E, avec sélection d'experts et accompagnement sur la stratégie, le commercial...

Il est également proposé un accompagnement à l'émergence et suivi des dynamiques de clubs d'entreprises au niveau local.

Les jeunes lycéens et apprentis sont sensibilisés aux questions techniques d'étanchéité à l'air grâce à des pilotes expérimentaux (box d'étanchéité murs – fumée).

Le CD2E propose également des groupes de travail sur des problématiques variées, un soutien aux maîtrises d'ouvrage (hors communes) et territoires, ainsi que l'accompagnement de porteurs de projets en création et en développement.

Des actions expérimentales thématiques fléchées par la Maison de l'Habitat de la MEL sont pilotées par le CD2E :

- sur Roubaix, l'opération quartier SPLA – fabrique des quartiers ;
- sur Villeneuve d'Ascq, une action ciblée sur les fournisseurs de matériaux.

#### La question du référencement

Avant le référencement national RGE, Vertuoze tenait à jour un catalogue qui a été progressivement abandonné.

Il n'existe pas de référencement officiel des professionnels qui se sont associés à Vertuoze en suivant les ateliers ou les autres actions du programme d'animation. Cette absence de référencement correspond à une exigence des organisations professionnelles. Mais la question de la labellisation ou des signes de reconnaissance est aujourd'hui en débat. Une charte est en cours de préparation.

#### La Maison de l'habitat durable

Il s'agit du lieu « vitrine » piloté par la direction Habitat de la MEL réunissant le PIG, les opérateurs ANAH et coordonnant neuf EIE répartis sur le territoire. Le conseil et l'accompagnement du particulier sont réalisés selon les modalités suivantes :

La réalisation d'audits est externalisée par voie contractuelle. La MEL a passé un contrat cadre avec des bureaux d'études et subventionne le coût de l'audit (coût de 1000 €, se décomposant en 800 € de subvention et 200 € à la charge du particulier). Il apparaît que les bureaux d'études retenus sont bien ceux qui sont actifs au sein de Vertuoze. Un cercle vertueux s'est donc enclenché sur cette profession, sans nécessité de référencement officiel. La démarche est jugée comme un succès.

Une fois le diagnostic réalisé, le particulier retourne voir l'EIE pour décrypter les résultats : l'EIE n'est pas habilité à recommander des entreprises mais il permet au particulier d'utiliser la base de données nationale

RGE en décryptant les domaines de compétences / domaines de qualification officielle en les mettant en lien avec les conclusions du diagnostic. Il est précisé que c'est l'EIE qui fait le décryptage parce que le particulier, sans lui, n'y parvient pas sur la seule base de l'annuaire RGE national. Quand certaines compétences sont difficiles à trouver, l'EIE s'adresse ponctuellement à Vertuoze pour obtenir quelques coordonnées de professionnels.

Une fois les devis réalisés, le particulier retourne vers l'EIE : des informations informelles circulent ponctuellement sur les professionnels indécis.

Il appartient à l'EIE d'apporter son appui au montage des dossiers de demandes de financement et à la mobilisation des aides.

On note que Vertuoze a développé des formations sur les aspects « réglementaires et financements » pour avertir les professionnels des points clés. Toutefois, c'est à l'EIE que revient la légitimité du conseil neutre et actualisé. Les EIE ont été formés de leur côté par Vertuoze. Enfin, un devis type « Habitat » a été établi par Vertuoze. Les organisations professionnelles ont accepté cette démarche de devis « type » car elles étaient associées au projet très en amont. **L'artisan renvoie donc son client vers l'EIE en confiance car il sait que l'EIE ne proposera pas une liste d'entreprises s'il lui adresse un particulier.; il ne risque donc pas de perdre son client.**

### Ce qui est en cours

L'ensemble du programme d'animation proposé par le CD2E est déroulé chaque année.

### Ce qu'il reste à faire

L'accompagnement aux groupements formels : les questions juridiques posées par des groupements formels étaient trop lourdes pour « forcer » la main des professionnels, surtout sans perspective de marché récurrent. L'accompagnement sur les groupements informels se poursuit.

La constitution d'une SEM de tiers financement est en cours de réflexion.

Aujourd'hui Vertuoze ne travaille plus aussi spécifiquement sur l'étanchéité à l'air. Vertuoze s'est réorienté sur l'innovation en lien avec le numérique, la ville intelligente et des enjeux énergétiques. La MEL a la compétence « énergie » depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Dans ce cadre, des partenariats avec les énergéticiens sont en cours.

### **Les conditions de mise en œuvre**

La MEL finance un poste dédié au centre de ressource régional CD2E afin de flécher certaines actions plus spécifiquement sur son territoire. Des réunions périodiques d'échange de bonnes pratiques sont organisées avec les autres territoires régionaux avec désignation de pilotes d'actions à l'échelle territoriale, puis partage des résultats à l'échelon régional et essaimage.

Sur le plan des moyens humains et matériels, le programme d'animation s'appuie sur un acteur existant – le CD2E – et bénéficie donc de mutualisations avantageuses. L'action Vertuoze territorialisée sur la MEL constitue une « ligne » du programme régional d'action du CD2E.

Les partenaires associés pour rendre le dispositif efficace et l'articuler aux PTRE sont nombreux : le CD2E, le cluster Ekvation, la Maison de l'Habitat, les organisations professionnelles, un vivier d'experts reconnus, les autres territoires régionaux...

Les résultats en termes d'impact sur le nombre de rénovations sont difficilement observables. Les indicateurs de réalisation peuvent être consultés en demandant le bilan d'activité du CD2E (non diffusé).

Une douzaine de RV Vertuoze sont organisés tous les ans.

## Ce que les acteurs en disent aujourd'hui

### Parole de professionnels

Les professionnels sont satisfaits des réunions techniques et de la montée en compétences permise par le CD2E.

Mais la frustration relative à l'atonie du marché est bien réelle. Les professionnels engagés dans la démarche d'accompagnement aux groupements semblent regretter que la collectivité ne solvabilise pas le marché de la rénovation globale par la commande publique.

### Le CD2E

Les professionnels sont animés et mobilisés autour de thématiques variées, selon leurs centres d'intérêt. Beaucoup participent à plusieurs manifestations ou formations au cours de l'année. Le CD2E est bien ancré au territoire régional et y déploie un large programme d'activités, en lien avec des experts extérieurs et des entreprises appelées à témoigner et faire part de leur retour d'expérience. Vertuoze est une ligne d'action spécifique, pour la MEL.

### La MEL

Les facteurs de réussite indiqués par la MEL sont les suivants :

- la proximité, le terrain, au quotidien.
- l'association des organisations professionnelles en amont : au départ le discours tenu par les organisations professionnelles (OP) était de l'ordre du « *on fait déjà* ». Les OP locales ont été rencontrées individuellement en phase diagnostic, puis réunies en présence du DGA de la MEL, puis réunies et désignées comme partenaires même si les OP n'en exprimaient pas l'envie au départ.

*« On a avancé comme ça en essayant de contourner les objections au cas par cas, de composer... Des conventions type ont été signées avec la CAPEB, la FFB et Qualibat. »*

- la transversalité au sein de la MEL : la collaboration entre les directions Economie, Développement Durable et Habitat est jugée essentielle ; c'est la prise de conscience partagée des enjeux et de la nécessité d'actions à coconstruire aux croisements des différentes compétences qui a été décisive. Au départ, il n'y a pas eu d'impulsion hiérarchique, venant d'en haut. Ce sont des chargés de missions volontaires qui sont à l'origine de Vertuoze.

Les écueils relevés tiennent à :

- la massification, jugée inaccessible, et à la difficulté de toucher les artisans, en particulier vis-à-vis de la problématique RGE.

*« En dehors du logement social, on n'y arrive pas ».*

*« Les architectes n'arrivent pas à se rémunérer sur la maison individuelle. Le parc Nord est composé de beaucoup de maisons individuelles, y compris dans le social. »*

- la problématique RGE :

*« Il n'y a pas assez de RGE, la région Nord est en bas du classement au plan national. Pas sûr que Vertuoze ait contribué à améliorer les statistiques sur la métropole ».*

*« Les artisans sont trop difficiles à toucher ; avec la crise on a perdu en trois ans 35 000 emplois dans le bâtiment ! La formation est lourde, ce n'est pas la priorité. Les formations RGE pour les bureaux d'étude et architectes ont bien marché par contre. C'est différent. »*

## Les conditions de reproductibilité sur d'autres territoires

**La déconnexion de l'axe « montée en compétences » de l'axe « accompagnement des particuliers » est un choix clair réalisé au départ.** La Maison de l'Habitat gère les accompagnements des particuliers et ne référence pas les professionnels. Des passerelles stratégiques ont été établies (devis types) mais la nécessité de travailler dans un climat de confiance prime. Les artisans sont supposés envoyer facilement leurs clients vers la Maison de l'Habitat.

Les organisations professionnelles ne se sont pas formalisées des sessions d'ateliers techniques (RV Vertuoze). Elles ont été traitées comme des partenaires dès le départ. Le contenu était mis au point par le CD2E et la diffusion de l'information sur les ateliers est réalisée conjointement par le CD2E et par les organisations professionnelles en direction de leurs adhérents.

### **Les limites, les points d'alerte et de vigilance**

Peu d'artisans ont été touchés par les RV Vertuoze qui ont davantage mobilisé des architectes, bureaux d'études ou entreprises moyennes. Mais les freins ont été identifiés : il est difficile d'être entendu par les professionnels quand il n'y a pas de levier identifié de développement du marché.

Les politiques publiques posent souci : des chantiers Anah programmés par les professionnels (avec client identifié et devis accepté) n'ont pas pu être conduits à cause de la suppression en juin des aides publiques. Ces pertes de chantiers s'accompagnent d'une perte certaine de crédibilité.

*« Tous les ans cela se reproduit... Ce type de pratique dessert l'ensemble de la démarche »*

### **Les dimensions intéressantes à retenir**

L'animation et la montée en compétences des professionnels confiées à un centre de ressources régional, en partenariat avec les organisations professionnelles.

### **Paroles d'acteurs**

*« Je suis parti en Allemagne pour visiter avec Vertuoze un chantier et constater l'avance qu'ils ont sur nous en termes d'isolation. C'était très positif. »*

*« On est vraiment très satisfaits des mises en relation et de la montée en compétences permises par le CD2E. Les trois points forts, c'est : la formation, le retour d'expériences et le réseau. »*

*« On bénéficie d'un regard différent de celui des personnes qui sont normalement dans notre écosystème. Il n'y a pas de parti pris, ni politique, ni vis-à-vis du discours commercial. »*

*« L'appel à projets de Vertuoze sur les groupements a été une opportunité que j'ai saisie ; j'avais déjà ma vision du marché de la rénovation et je n'avais pas besoin d'être convaincu. Je m'intéressais déjà aux problématiques de l'isolation et je voulais renforcer mon réseau ».*

*« On s'est formé au groupement, mais il n'y a pas de nouvelles commandes. Il faudrait réserver des marchés aux groupements au niveau de la commande publique. »*

*« Il nous manque un pilote dans le groupement. On n'a pas le temps. Et puis avec la crise, on a deux entreprises qui ont déposé le bilan ».*

*« Les formations et les ateliers, c'est bien. Ça m'a beaucoup apporté et ça m'intéresse. Mais sur le terrain, on aurait aimé que Vertuoze nous aide à aller démarcher. Les 100 000 logements rénovés annoncés par la Région, on ne les a jamais vus ! ».*

### **Pour en savoir plus**

Rapports d'activités du cd2e : <http://www.cd2e.com/?q=cd2e/missions-actions>

### **Personnes interrogées**

<b>MEL</b>	<b>Hélène Rey</b> Chargée de mission Innovation Transition Énergétique – Direction Développement économique.
<b>CD2E</b>	<b>Aude Catoire</b> Consultante éco-construction, programme Vertuoze
<b>Entreprises</b>	<b>Bruno SAISON</b> Directeur de la société APROBAT
	<b>Rémi CARETTE</b> Directeur de programme de Woodtime

## OKTAVE – Méthodologie Dorémi

Positionnement stratégique OKTAVE		
Approche marché	Centrée sur l'énergie	X
	Travaux embarqués/Amélioration de l'habitat	
Ambition dans le domaine de l'énergie*	Rénovation globale BBC	X
	Travaux BBC compatibles	X
	Niveau requis pour les aides de droit commun	
Accompagnement	Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits	
	Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides	X
Rapport aux entreprises	Ubérisation	
	Empowerment	X
	Constitution d'un corps d'entreprises d'élite	X
	Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE	

### En quelques mots

OKTAVE est un dispositif régional d'accompagnement des particuliers dans leur projet de rénovation énergétique, qui s'appuie sur les plateformes territoriales de la rénovation énergétique. Pour la mobilisation des professionnels du bâtiment, OKTAVE déploie le dispositif DOREMI.

**Points clés :** Une mutualisation régionale de la montée en compétences des professionnels ; une animation territorialisée ; une stratégie d'empowerment doublée de la création d'une SEM régionale de tiers financement pour solvabiliser la demande en rénovation globale.

### Les intentions de départ

#### Pour les porteurs initiaux du projet : la Région Alsace et l'Ademe

Il s'agissait de créer des conditions favorables au développement du marché de la rénovation énergétique en maillant le territoire de groupements d'entreprises dédiés à la rénovation globale, selon la méthodologie Dorémi.

#### Pour les professionnels engagés dans le dispositif

Pour les professionnels, le facteur déclencheur d'une participation à OKTAVE réside dans la perspective de marchés de rénovation globale, avec un positionnement organisé et structuré.

### Les réponses apportées

#### Ce qui a été fait

Oktave a impulsé le développement de groupements d'entreprises sur les territoires des neuf PTRE alsaciennes, en partenariat avec Dorémi.

Les chargés de mission dédiés à la mobilisation des professionnels au sein de chaque plateforme sont chargés d'animer et de recruter les professionnels intéressés par la démarche de groupement et de rénovation globale. Ils sont également chargés de la mobilisation élargie (négociants en matériaux, agents immobiliers, banques, notaires...).

Des réunions d'information en soirée sont organisées régulièrement sur chaque communauté de communes pour recruter les professionnels intéressés par la démarche. La phase de recrutement est jugée assez longue pour disposer d'un nombre suffisant de groupements potentiels pour lancer une vague de formation (trois groupements à constituer par vague de formation, donc une quinzaine d'entreprises engagées dans la démarche Dorémi). Il arrive que des territoires (et donc des PTRE) mutualisent des sessions de formation.

La Région impulse également une dynamique de mise en réseau et de mutualisation des bonnes pratiques : les animateurs des plateformes sont réunis régulièrement et les difficultés énoncées conduisent par exemple au montage de formations pour les animateurs. Par exemple, la formation sur le discours commercial lié à la rénovation globale a été cofinancée par la Région et l'Ademe et mise en œuvre par l'Institut Négawatt à travers un groupe de travail intitulé « Communication / Marketing / Techniques de conviction et persuasion des propriétaires ».

La Région communique largement pour sensibiliser les artisans et les particuliers : il peut s'agir par exemple de messages de promotion de la rénovation inscrits sur les étuis pour les baguettes de pain, distribués par les boulangers ou encore de messages à la radio.

### Ce qui est en cours

La mobilisation en continu des professionnels et l'animation des groupements sur les différents territoires régionaux.

### Ce qu'il reste à faire

La mise en place d'une SEM est en cours afin de solvabiliser les perspectives de marché. La Banque Européenne d'Investissement devrait apporter son concours au financement de la SEM. Les statuts seront déposés début 2017. La SEM devrait aboutir à une réorganisation des modes de portage des équipes territoriales d'animateurs (convention de mise à disposition ou portage direct du personnel par la SEM).

Le dispositif régional est aujourd'hui conçu autour de deux volets articulant les PTRE et la future SEM :

- les neuf PTRE assurent les missions gratuites inscrites dans la loi TE-CV ainsi que le référencement des professionnels ; aucun référencement des artisans n'est communiqué aux particuliers demandeurs d'information pour ne pas siphonner le marché de la rénovation globale.
- la future SEM permettra la vente d'un service d'accompagnement du particulier à la rénovation globale BBC (montage technique et financier et assistance pendant et après les travaux) ainsi que d'un service de préfinancement des subventions publiques et de tiers financement.

### **Les conditions de mise en œuvre**

Le projet OKTAVE, lancé en 2015, est financé à 100% sur fonds publics : 3,75 M€ ont été mobilisés par la Région et l'Ademe sur le projet (études, animation, formation, communication, expérimentation) ainsi que par les Pays et EPCI partenaires.

Les PTRE alsaciennes assurent le premier conseil gratuit tous publics ; un chargé de mission spécifique se déplace chez les particuliers pour les projets de rénovation globale. Si les particuliers acceptent, ils bénéficient de l'accompagnement et des subventions de la Région. Si le particulier opte pour d'autres solutions, il se débrouille seul (il n'est pas éligible à OKTAVE).

Les partenaires associés à la Région et à l'ADEME sont Dorémi/Institut Négawatt, les communautés de communes et leurs satellites.

Les résultats communiqués sont les suivants pour les neuf plateformes en activité :

**Au 30/04/2016, 26 groupements de 183 artisans ont été créés sur 9 territoires. L'objectif visé est de 90 groupements.**

Les 183 entreprises mobilisées sont ventilées comme suit:

- Enveloppe : 89 (Charpente, gros-œuvre, couverture, plâtrerie) ;
- Chauffage / Ventilation / Electricité : 59
- Menuiserie : 25

Le chiffre d'affaires rénovation généré sur neuf chantiers s'élève à 911 400 € dont 565 000 € de travaux de rénovation énergétique

**Du côté de la mobilisation des particuliers, au 31/08/2016 sont répertoriés 327 contacts qualifiés de propriétaires ventilés comme suit :**

- 151 pré-visites
- 74 ELAT\* (Etat des Lieux Architectural et Technique, visite sur site d'un groupement d'artisans donnant lieu à une offre de travaux)
- 17 chantiers validés
- 30 offres en cours/réflexion du propriétaire
- 27 travaux partiels ou sans suite.

### **Ce que les acteurs en disent aujourd'hui**

#### Les professionnels

Les professionnels sont satisfaits sur le plan des éléments techniques apportés et de la mise en réseau permise par la stratégie de groupement.

En revanche, ils sont très sceptiques quant à la possibilité de voir un marché de la rénovation globale émerger. Les prescriptions techniques préconisées leur paraissent déconnectées du marché et des attentes des clients.

#### Les EIE / Plateformes

La démarche de mobilisation des professionnels sur les territoires est jugée très longue. La nécessité d'apporter un vrai marché de la rénovation globale est présentée comme le levier pertinent pour voir la dynamique s'enclencher vraiment. La SEM de tiers-financement apparaît comme une solution.

### **Les conditions de reproductibilité sur d'autres territoires**

Les choix politiques sont clairement arrêtés : le choix exclusif de la rénovation globale et la prise en main à l'échelle régionale de la formation des professionnels et de la solvabilisation du marché par du tiers-financement.

### **Les limites, les points d'alerte et de vigilance**

Malgré les moyens déployés sur l'animation, les perspectives de marchés de rénovation globale restent trop limitées pour alimenter à la fois de nouveaux chantiers pilotes pour des groupements en apprentissage et de nouveaux chantiers pour les groupements sortis du dispositif d'accompagnement.

Par ailleurs, il peut y avoir des tensions entre les professionnels et les formateurs qui sont jugés excellents mais déconnectés des réalités de terrain et du marché.

Les porteurs ont conscience de la nécessité de développer le nombre de chantiers et la constitution de la SEM est présentée comme le levier de dynamisation de la demande (tiers-financement et intégration des coûts d'accompagnement au plan de financement).



## Paroles d'acteurs

- « OKTAVE a apporté une rigueur dans l'interface avec les autres corps de métier »
- « C'est des pro de l'environnement ».
- « L'outil STR (Solutions Techniques de Rénovation) est une réussite »
- « OKTAVE nous a apporté l'autonomie pour gérer une rénovation globale »
- « On fait de la sur-qualité ! On ne répond pas au besoin du marché. Réaliser 25 ou 30% d'économies d'énergie, c'est déjà bien. »
- « C'est utopique : en théorie c'est parfait, mais c'est très orienté et ça ne colle pas à la réalité de nos besoins sur le marché. »
- « Le politique doit donner un signal, une subvention pour encourager la réalisation de la totalité des travaux. »
- « Si les différents EIE étaient restés isolés, on n'aurait jamais fait ça. Ce n'est pas que Dorémi, c'est le niveau régional qui rend les choses efficaces. Il faut commencer au niveau régional, les comcom viennent après, ce n'est pas grave ».
- « Je n'ai aucun doute sur la capacité des artisans à intégrer les aspects techniques ; je serais plus sur la réserve concernant leur capacité à intégrer la réflexion (rénovation globale). »

## Pour en savoir plus

- Charte Oktave
- Bilan d'activité au 31/08/2016
- Programme pédagogique du groupe de travail animé par Négawatt « Communication et techniques de conviction des propriétaires ».
- L'actu Oktave sur facebook
- La vidéo

## Personnes interrogées

<b>ADEAN</b>	<b>Gabriel QUENTIN</b> Conseiller Oktave
<b>Institut NEGAWATT</b>	<b>Jérémy Celsan</b>
<b>Entreprises</b>	<b>Benoît Lietchi</b> Isoprom
	<b>MG Elec</b>
	<b>LICKEL CONSTRUCTION</b>

## EN MORBIHAN – Essaimage régional de la méthode développée par la CMA 22

Positionnement stratégique Morbihan		
Approche marché	Centrée sur l'énergie	
	Travaux embarqués/Amélioration de l'habitat	X
Ambition dans le domaine de l'énergie*	Rénovation globale BBC	
	Travaux BBC compatibles	X
	Niveau requis pour les aides de droit commun	X
Accompagnement	Complet et porté par la PTRE et/ou un auditeur externe : les entreprises viennent en relai pour réaliser les travaux prescrits	X
	Les entreprises font la prescription ; la PTRE vient en réassurance et en information sur les aides	X
Rapport aux entreprises	Ubérisation	
	Empowerment	X
	Constitution d'un corps d'entreprises d'élite	
	Mobiliser toutes les entreprises - Annuaire RGE	X

### En quelques mots

Par rapport aux monographies précédentes, le cas du Morbihan apporte un éclairage complémentaire sur l'intérêt et les limites de l'externalisation des missions de mobilisation des artisans. Il pose aussi la question du poids et du rôle du contexte institutionnel dans les stratégies adoptées.

L'agglomération de Lorient a longtemps fait figure de précurseur, puisque depuis une dizaine d'années, elle a intégré systématiquement la question énergétique à ses politiques de l'habitat, en particulier pour les publics éligibles aux aides de l'Anah. Pour ce qui est du volet « professionnels », depuis dix ans, Lorient a vu se succéder l'expérimentation Énergissime puis une expérience de mise en relation dématérialisée ; elle a choisi aujourd'hui de conventionner avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Morbihan, en adoptant la méthode développée dans les Côtes d'Armor (voir fiche Relai). Le modèle économique de déploiement de cette méthode qui repose sur 0,5 ETP par territoire et l'opportunité d'un deuxième conventionnement avec la PTRE en création dans le Pays de Ploërmel – Cœur de Bretagne, territoire voisin, permet aujourd'hui de déployer une démarche de mobilisation des artisans reposant, entre autres, sur une personne dédiée grâce à un plein temps mutualisé.

**Points clés :** dissémination et mutualisation ; personnalisation de la relation avec les entreprises ; rôle de l'échelle régionale.

### Un rappel sur les deux expériences précédentes à Lorient

L'agglomération de Lorient a été un des tout premiers territoires d'expérimentation d'Energissime<sup>8</sup>. À l'issue de cette expérimentation, elle a choisi de passer un marché avec un prestataire proposant un site web enrichi d'une plateforme de mise en relation en ligne entre les projets des particuliers et l'offre des artisans.

#### Énergissime

La démarche Énergissime a été initiée à l'échelle nationale par le Club de l'Amélioration de l'Habitat qui défend la mobilisation des professionnels comme facteur de développement du marché de la rénovation de l'habitat, ainsi que la logique des travaux embarqués<sup>9</sup> : l'approche repose sur le constat que, pour leurs travaux, les ménages sont particulièrement à l'écoute des conseils des professionnels du bâtiment et que ceux-ci « sont donc en première ligne pour prescrire les solutions techniques les plus appropriées et convaincre les propriétaires de logements de se lancer »<sup>10</sup>. Sur Lorient, collectivité repérée par le Club de

<sup>8</sup> Energissime a également été partenaire de l'expérimentation Rénover + au cours de laquelle son site internet, comprenant des pages personnalisées pour chacun des territoires — Fréjus et Pays d'ignois, a été utilisé.

<sup>9</sup> Cette approche « travaux embarqués » a été développée avec l'aide de TRIBU Energie.

<sup>10</sup> Source : Dossier de presse du 18 mars 2010 – Opération de lancement de Energissime à Lorient.

l'Amélioration de l'Habitat, pour les ambitions de son OPAH sur la question de l'énergie, le déploiement d'Énergissime n'a pas dépassé le stade de l'expérimentation (visites de chantiers, échanges entre pairs...).

Plusieurs raisons semblent expliquer cela :

- une difficulté du territoire pour s'approprier une démarche qui a été en partie *parachutée* plutôt que développée en co-conception (« *c'est arrivé trop tôt* »). Il faut souligner que cette expérimentation était aussi une opportunité pour le territoire, puisque ses coûts de mise en œuvre faisaient l'objet d'un financement du PUCA.
- une réticence de la collectivité, face à un modèle de mobilisation des professionnels reposant en partie sur des partenariats avec la sphère privée (ex. des points conseils étaient déployés dans deux enseignes du négoce), en contradiction avec une culture de la neutralité du service public.
- l'absence de prise de relai par les acteurs locaux, principalement à cause d'un manque de ressources humaines suffisantes dédiées à cela.
- le souhait de la collectivité d'expérimenter un module de mise en relation en ligne entre projets et professionnels référencés, fonctionnalité qui n'était pas proposée par la solution web d'Énergissime à cette époque.

### Plateforme web avec module de mise en relation en ligne

En 2013, dans le cadre de son PIG Habitat, l'agglomération fait le choix d'intégrer un thermicien en régie pour les visites à domicile et l'établissement des préconisations de travaux. Parallèlement, elle passe un marché avec un prestataire web, qui propose dans son offre un module de mise en relation en ligne. Cela suppose que les professionnels locaux soient mobilisés pour se référencer sur le site et qu'ils jouent le jeu. À ce moment-là, des actions de mobilisation des artisans du territoire sont entreprises pour qu'ils demandent leur « *accréditation* ».

Au final, les résultats ne sont pas vraiment au rendez-vous pour plusieurs raisons : le public cible, essentiellement des ménages éligibles aux aides de l'Anah, n'est pas le plus adapté à ce type d'approche (« *ils recherchent la relation directe avec les pros* ») ; le prestataire a sans doute sous-estimé sa part du lourd travail de terrain nécessaire pour mobiliser et convaincre les artisans ; l'obligation RGE intervenue dans l'intervalle a apporté une complexité complémentaire, d'autant plus que cela a provoqué une fragilisation des organisations professionnelles au plan local, les artisans s'estimant mal soutenus. Ces difficultés renforcent aujourd'hui le sentiment des artisans que « *le marché n'est pas au rendez-vous* » ; ils n'ont pas vu les marchés promis alors qu'une communication importante avait été faite.

*« Ça n'a pas marché faute d'autonomie des clients, faute d'artisans et pour un manque de disponibilité chez nous. »*

*« On pensait avoir trouvé le filon avec un outil qui allait tout faire. Mais l'outil ne fonctionne pas. »*

## **Les intentions de départ pour la présente action de mobilisation**

### Pour les territoires

Les territoires souhaitent que les artisans connaissent les soutiens (conseil/accompagnement, aides financières spécifiques) mis en place au plan local et puissent en informer leurs clients et les en faire bénéficier.

*« La volonté politique de soutenir un plan d'action vers la rénovation se fait par des soutiens financiers. Il faut qu'un maximum d'artisans prennent conscience de ce marché. Un avantage également important est qu'en travaillant sur de tels projets, ils s'assurent une garantie financière. »*

*« C'est important que tout le monde connaisse les dispositifs en place. »*

Sur le territoire du Pays de Ploërmel – Cœur de Bretagne, il s'agit également de mobiliser les artisans locaux pour qu'ils soient en mesure de bénéficier du marché suscité par le PIG (meilleures compétences techniques, meilleures aptitudes commerciales, rédaction conforme des devis) alors que celui-ci est souvent capté par des entreprises extérieures, mieux préparées à cela. C'est aussi une opportunité pour « accueillir » et intégrer les nouvelles entreprises, en manque de réseau local au moment de leur installation.

La PTRE de Ploërmel souhaite également créer rapidement une relation de confiance avec les artisans, perçus comme vecteurs de notoriété et de communication auprès des particuliers : « *se connaître physiquement et savoir ce que chacun apporte* ».

### Pour la Chambre des Métiers et de l'Artisanat Régionale

Il s'agit pour elle de déployer sa méthodologie et son savoir-faire en termes de mobilisation des artisans autour de quatre axes d'intervention :

1. mettre en place et développer des relations de confiance entre PTRE et entreprises ;
2. renforcer la montée en compétences des entreprises ;
3. amener les entreprises à travailler en équipe et à porter l'offre globale de travaux ;
4. valoriser les savoir-faire des entreprises et conforter leur stratégie de communication auprès du public.

Dans le Morbihan, elle teste sa capacité de dissémination/transmission de la méthode et le modèle économique de ce premier déploiement hors des Côtes d'Armor, avec l'embauche d'une chargée de mission dédiée, œuvrant sur les deux PTRE.

C'est donc l'occasion de formaliser la méthode d'accompagnement en répondant aux exigences suivantes : intervention sur une période plus courte, diminuer les temps d'animation, élargir le champ d'intervention à d'autres problématiques, en lien avec le soutien aux entreprises et aux dynamiques économiques locales liées à la filière bâtiment.

### Pour l'échelon régional : Région et Ademe

En préambule, il faut rappeler qu'en Bretagne, il existe un consensus sur le positionnement stratégique des PTRE basé sur le respect du projet initial du client, la logique des travaux embarqués, l'importance des préconisations proposant un ordonnancement BBC compatible. En outre, il existe une prise en compte des spécificités de l'habitat vernaculaire, pour lesquels les calculs réglementaires ne sont pas totalement opérants, avec une approche simplifiée.

La Région et l'Ademe Bretagne ont soutenu financièrement l'expérimentation conduite par la CMA 22. Ce soutien à une expérimentation ayant montré son utilité fournit une méthodologie exploitable en « *open source* ». Elles en retirent également l'intérêt de créer une situation de confiance entre les PTRE et les professionnels : « *pas mal d'entreprises ont compris que la PTRE était un allié et non un ennemi.* »

Ces deux institutions se placent donc dans une logique de capitalisation, d'essaimage et de pérennisation. Si elles estiment que les résultats sont en effet toujours modestes en termes de nombre d'entreprises mobilisées au stade expérimental, elles espèrent voir se produire à terme une montée en puissance plus rapide, favorisée par le fait qu'il ne faudra pas « réinventer la roue » sur chaque PTRE. De plus, même modeste, cette approche correspond aussi à la dynamique du marché (« *il n'y a pas beaucoup d'entreprises, mais il n'y a pas non plus un marché colossal pour des offres globales* ») et cela permet de ne pas sur-promettre en phase de lancement.

À l'échelle régionale, ces institutions participent au financement d'un poste d'animation régionale porté par la CMAR ; celui-ci consiste à assurer la diffusion de la méthode auprès des PTRE de Bretagne par des actions d'information et de transmission de la boîte à outils ; l'animateur régional doit également apporter son assistance ponctuelle aux nouveaux agents CMA qui seront recrutés au plan local pour porter la mission de mobilisation des professionnels auprès des PTRE et animer le réseau régional de ces animateurs locaux.

De l'action de la CMA 22, les institutions régionales retiennent avant tout la méthode ; il s'ensuit que la dissémination doit à chaque fois prendre en compte le contexte local ainsi que la dynamique souhaitée par les professionnels et par chaque territoire. Il ne s'agit donc pas de faire un « copier-coller » de ce qui s'est initialement développé dans les Côtes d'Armor. Ainsi, la forme associative (et la marque Relai associée), adoptée par les artisans des Côtes d'Armor n'a pas nécessairement vocation à se reproduire partout. De plus, chaque PTRE reste libre des partenaires avec lesquels conventionner et/ou d'agir en régie, sur la base de la méthodologie qui peut être mise à disposition.

## Les réponses apportées

### Ce qui a été fait

En 2016, la mission de mobilisation des professionnels a fait l'objet d'un conventionnement entre l'agglomération de Lorient et la CMA du Morbihan ; le territoire de Ploërmel, qui développait sa PTRE au même moment a fait de même. On peut noter que les organisations professionnelles ne se sont pas positionnées avec une offre alternative ; aujourd'hui, elles ne semblent pas associées au démarrage de l'action (par exemple en proposant leur propre dispositif de formation).

Au moment de notre enquête sur le terrain (octobre 2016), la chargée de mission dédiée à cette opération venait d'être embauchée. Outre les réunions de calage initial avec les territoires, ses premières actions ont été des rendez-vous en tête à tête avec des entreprises et une prise de connaissance du contexte : *« Il y a un cadre, une feuille de route et des outils qui permettent de ne pas perdre de temps. Il s'agit d'aller analyser comment on décline sur le territoire. On reste sur des principes. »*

À Ploërmel, le lancement public a eu lieu début décembre 2016, après une information ciblée envoyée à 400 artisans du bâtiment de la zone. Les premières réunions publiques avec les artisans ont eu lieu fin janvier et en février 2017 sur Lorient.

De son côté la Capeb, lors de son assemblée générale a organisé un world café sur le thème des PTRE. Les résultats mettent en évidence la question centrale de la **confiance à restaurer** : confiance dans la conjoncture, confiance entre les entreprises et les particuliers, confiance entre les entreprises et le service public du conseil. Elle en conclut que la collectivité a un rôle clé à jouer pour réinjecter des éléments moteurs de la confiance, par des processus facilitateurs (Maison de l'Habitat, aides financières).

Parallèlement, sur Lorient, pour les publics non éligibles aux aides de l'Anah, un appel à manifestation d'intérêt pour sélectionner des diagnostiqueurs/bureaux d'études a permis de repérer six ou sept professionnels et de mettre sur pied un processus d'accompagnement partagé avec l'agence locale de l'énergie. Ces professionnels travaillent avec Dialogie<sup>4</sup> ; l'ALE fait l'accueil et repère les projets sur lesquels une visite à domicile et un diagnostic sont utiles (coût : 350 €) ; c'est l'ALE qui en exploite ensuite les résultats. Le dialogue qui s'instaure avec les professionnels autour de ce diagnostic aboutit à créer progressivement un climat de confiance. Cette action reste à mettre en lien avec celle de la CMA.

### Ce qui est en cours

La méthodologie va maintenant déployer sa deuxième étape qui consiste à susciter une mise en réseau des entreprises qui se sont montrées intéressées lors des réunions d'information.

L'Ademe et la Région ont suscité un groupe de travail régional associant les PTRE, les organisations professionnelles et la CMAR. Cela a permis de formuler des recommandations à destination des PTRE mais aussi des élus locaux de l'énergie, de l'habitat et de l'économie pour une meilleure cohérence d'ensemble sur chaque territoire.

Ces recommandations mettent en avant la nécessité de se donner les moyens de travailler avec les professionnels, de disposer d'une personne-ressource relai pour les entreprises et pour tous les élus du territoire.

### Ce qu'il reste à faire

#### Sur Lorient

Une newsletter en direction des artisans est prévue.

Des réunions thématiques, centrées sur certains corps de métiers, sont envisagées pour promouvoir le BBC compatible. Par exemple, sensibiliser les chauffagistes qui font des changements de chaudière dans l'urgence pour qu'ils puissent faire la promotion des futurs travaux à envisager (ex. isolation).

<sup>4</sup> Logiciel et formation mis à disposition par l'Ademe.

En cas de problèmes constatés avec certains artisans, l'agglomération souhaiterait que cela puisse faire l'objet d'un signalement pour déclencher un accompagnement spécifique (porté par exemple par la Capeb), plutôt que de déclencher un déréférencement abrupt : se placer dans une logique de progrès plutôt que de sanction.

Les conseillers de l'ALE, qui sont en demande de meilleure connaissance des contraintes de la mise en œuvre sur le terrain, seront encouragés à le faire ; cette initiative a démarré en collaboration avec une entreprise qui siège au conseil d'administration de l'ALE mais pourrait être développée.

### Pour l'Ademe et la Région

L'Ademe et la Région estiment que la **mobilisation des élus en charge de l'économie** est indispensable ; c'est l'un des objectifs mis en avant aujourd'hui.

Il est prévu de travailler l'approche juridique afin de disposer d'éléments objectifs à mettre à disposition des entreprises qui resteront ensuite libres de faire les choix qui leur conviennent en toute connaissance de cause.

L'Ademe et la Région regardent également de près le développement de Zoom Travaux (cf. fiche Relai), qui peut représenter une solution facilitant une généralisation des rénovations globales prise en charge par les professionnels eux-mêmes en lien avec la maîtrise d'œuvre, afin de pallier les limites inhérentes au service public de la rénovation : « *c'est le chantier à venir* ».

Cela pourrait être couplé avec un partage généralisé de Dialogie qui pourrait déboucher sur une standardisation des documents de restitution intégrant les attentes et contraintes de toutes les parties (y compris des banques).

### Les conditions de mise en œuvre

Dans le cadre de la dissémination, au plan local, la CMA fait une offre de services aux territoires pour la prise en charge de la mobilisation des professionnels en partenariat avec chaque PTRE, dans le cadre d'une convention de partenariat. Le coût de cette offre de service est de 75 000 € pour deux ans ; il est financé pour moitié par la PTRE, dans le cadre de son budget de fonctionnement (en prenant en compte les aides de l'Ademe et de la Région apportées dans le cadre de l'AMI) ; l'autre moitié repose sur l'autofinancement de la CMA.

La chargée de mission recrutée par la CMA pour animer le dispositif dans le Morbihan a un profil de senior ; elle est habituée des missions d'animation et de projets collectifs avec des entreprises dans un autre domaine économique<sup>42</sup>.

La CMA du Morbihan bénéficie également de l'appui technique de la mission d'animation régionale (négociation de la convention, premières réunions de calage, appui au fil de l'eau). La méthodologie déjà développée dans les Côtes d'Armor est considérée comme un cadre général, sans être un carcan puisque des adaptations au fil de l'eau peuvent être envisagées : « *on a un plan d'action de deux ans mais tout n'est pas construit. On verra en marchant.* »

En période de démarrage (deux ans), l'objectif sur chaque territoire est la formation de cinq équipes en mesure de proposer des offres globales. Le planning de démarrage (étape 1 de la méthode – 6 mois) est aujourd'hui respecté dans les deux territoires avec quatre réunions sur Lorient et cinq réunions sur Ploërmel.

Une bonne couverture de la presse locale, qui relaie l'information, permet de donner de la notoriété au dispositif.

<sup>42</sup> C'est un choix intéressant, dans le sens où le fait d'arriver avec un regard neuf dans le domaine du bâtiment peut permettre d'envisager les choses avec un œil stratégique, sans se laisser enfermer dans le champ technique. On ajoutera néanmoins que, par son parcours personnel, la chargée de mission est assez familiarisée avec le secteur.

## Ce que les acteurs en disent aujourd'hui

### La Chambre de Métiers et de l'Artisanat

On constate une certaine inégalité de mobilisation entre les deux territoires, sans qu'il soit possible à ce jour d'en comprendre les causes, hormis la différence entre un territoire rural où joue une dynamique de l'interconnaissance (Ploërmel- Cœur de Bretagne) et un territoire plus urbain (Lorient Agglomération). Partant pour le premier d'un potentiel de 400 entreprises et de 1300 dans le second, le territoire de Ploërmel a permis de réunir et de repérer, pour enchaîner sur les étapes suivantes, autant d'artisans qu'à Lorient.

Les causes contextuelles de cette inégalité relative restent à mieux analyser ; de cette compréhension pourront émerger des adaptations possibles du chemin à prendre pour atteindre l'objectif commun.

### L'Ademe et la Région

Elles estiment que le dispositif des PTRE existe en parallèle d'un marché révélé par les résultats mis en évidence par ailleurs (ex. étude Open). Elles n'ont donc pas vocation à tout centraliser et tout « voir passer » mais bien à créer une dynamique territoriale dans laquelle la mobilisation des professionnels et leur capacité d'autonomie jouent un rôle essentiel. Cela passe sans doute par une réflexion en matière d'évaluation sur laquelle la Cellule économique est mobilisée (impact des PTRE sur le marché local).

Dans ce cadre, ce qui est aujourd'hui formalisé avec la CMAR est considéré comme une animation qui en vaut la peine. C'est une piste, mais sans doute pas la seule.

### Les organisations professionnelles

Selon les expériences de mobilisation des entreprises conduites sur les territoires, elles ont parfois le sentiment de ne pas toujours être suffisamment associées à leur conception, mais plutôt de se retrouver mises devant le fait accompli.

Sur Lorient, la FFB entretient des contacts réguliers avec la collectivité (environ quatre réunions de travail par an) et se met à la disposition de celle-ci pour organiser des réunions avec les professionnels et diffuser l'information sur les dispositifs. Elle peut également répondre au besoin d'un meilleur suivi individuel de certaines entreprises en cas d'incompréhension en partant de cas concrets (ex. formulation des devis conforme aux demandes de l'Anah). Ce qui leur importe : (1) que les qualifications reconnues (RGE, Pros de la performance énergétique, Eco-artisans) soient prises en compte ; (2) que les démarches des collectivités ne soient pas réservées aux seuls professionnels du territoire, leurs zones de chalandise pouvant être différentes<sup>43</sup>.

Les retours des entreprises, qui font remonter que les résultats ne sont pas au rendez-vous agissent vraisemblablement comme un frein pour s'engager résolument dans une mobilisation plus active d'autant plus que le département du Morbihan a été un des foyers de la « révolte des grenouilles<sup>44</sup> » contre le RGE<sup>45</sup>. Le fait de ne pas **se sentir clairement mandatées par leur base d'adhérents** est donc une forte limite à l'engagement des organisations professionnelles.

Le tournant de la stratégie régionale, passée d'une logique centrée sur l'énergie à une logique habitat plus globale, est plutôt bien accueillie du fait que pour le moment, il n'existe pas un marché de la rénovation énergétique stricto sensu.

Sur les modalités d'association issues de l'expérience CMA 22, elles sont très critiques estimant que cela fait porter un risque juridique trop important sur les entreprises. Mais à ce jour, aucune autre solution n'est satisfaisante à leurs yeux (GIE = solidarité financière trop dangereuse ; GME = charge administrative irréaliste sur le marché de l'habitat privé). Pour la FFB, la bonne solution en rénovation serait peut-être

<sup>43</sup> En ce sens, l'atomisation des différentes politiques de chaque PTRE est perçue comme une limite car les professionnels ont du mal à se repérer entre des politiques différentes selon les lieux concernés, appartenant tous à leur zone de chalandise.

<sup>44</sup> Mouvement de protestation de certains artisans contre le RGE

<sup>45</sup> La Bretagne est cependant devenue la quatrième région pour son taux de RGE, « devant Rhône-Alpes ».

l'émergence d'entreprises tous corps d'état (avec une bonne dose de second œuvre) mais cela se heurte encore à une culture métiers très cloisonnée.

En outre, face aux doutes sur la pérennité du modèle économique des PTRE au-delà de la période de trois ans, alors même que c'est le temps minimum d'une montée en compétences et d'une montée en puissance de tous, elles répugnent à s'engager pour un dispositif qui n'a peut-être finalement pas d'avenir.

### **Les limites, les points d'alerte et de vigilance**

L'historique de plusieurs expérimentations successives pourra peut-être se révéler un frein et non une base existante pour l'action de mobilisation en cours. En effet, celles-ci ne semblent pas avoir marqué les esprits ou bien, si c'est le cas, l'absence de résultats (d'un marché avéré) peut agir comme une limite à un nouvel investissement d'entreprises auxquelles on aurait trop promis. C'est en tous les cas l'une des explications données par les organisations professionnelles.

Pour ce qui est du développement des plateformes dématérialisées de mise en contact entre projets des ménages et propositions des artisans, l'exemple de Lorient montre que leur développement dans le cadre du code des marchés publics peut nuire à leur adaptation aux besoins. À l'heure où les développements web ont de plus en plus recours aux méthodes agiles et au processus d'itération qu'elles induisent, et alors même que celles-ci sont essentielles en cas d'innovation disruptive, le cadre contraint des marchés publics semble inadapté à l'intégration en continu des usages et des retours d'expérience. En outre, l'expérience de Lorient confirme le très fort besoin, pour les travaux lourds de rénovation, d'une relation personnelle directe entre le ménage et les artisans, chacune des parties souhaitant savoir « à qui elles vont avoir à faire » : cela pose une limite au rôle possible de la mise en relation par l'intermédiaire du web, pour les rénovations globales.

### **Les dimensions intéressantes à retenir**

Même quand il est choisi d'externaliser la démarche de mobilisation des artisans, il apparaît que la co-construction du dispositif avec la PTRE et l'ensemble des autres acteurs impliqués est essentielle, en particulier comme fondement de la nécessaire relation de confiance à instaurer et comme garantie d'une relation pérenne entre les entreprises et le territoire<sup>46</sup>.

Le fait d'opter pour la dissémination à l'échelle régionale d'une expérimentation ayant fait ses preuves peut permettre d'accélérer le processus de mobilisation des artisans ; de plus, le principe d'une animation régionale peut favoriser les divers retours d'expérience et contribuer à une amélioration continue de la méthode et des outils.

---

<sup>46</sup> Malgré l'antériorité des démarches précédentes, il est significatif de noter que c'est le seul territoire sur lequel il n'a pas été possible d'être mis en contact avec des entreprises connues et impliquées. C'était en effet un des objectifs lors du choix de ce territoire : vérifier auprès d'entreprises ayant connu l'historique de trois expérimentations successives, la manière dont elles percevaient les choses. Ceci semble montrer que l'externalisation coupe peut-être la collectivité locale d'un rapport suffisamment personnalisé avec au moins un noyau d'entreprises.



## Paroles d'acteurs

« Les PTRE disent « trois devis sinon rien » ; les entreprises se laissent prendre une fois mais pas deux. »

« Il y a deux visions à rapprocher entre des acteurs qui se regardent en chiens de faïence. D'un côté le territoire qui dit que les professionnels ne recherchent que le profit. De l'autre, des artisans qui disent que ça les ralentit et que ça leur fait perdre des devis. Il y a une défiance commune qui s'instaure. »

« Le gros enjeu, c'est que les professionnels soient au courant et mobilisés car ce sont eux qui apportent les clients. Sauf que les pouvoirs publics pensent que c'est eux. »

« Si le menuisier vient pour changer les fenêtres, il ne va pas vendre de l'isolation. Il peut parler d'isolation à condition qu'il ait vendu ses fenêtres. Vendre l'isolation, c'est le boulot de l'EIE, pas des entreprises. »

« Les artisans sont tous concurrents entre eux ; ils ne veulent pas le dire, mais ils le pensent. »

« Quelle vision faut-il proposer ? Soit ils se disent que l'activité est en train de reprendre et qu'ils n'ont pas besoin de cela. Soit ils se disent au contraire que c'est un levier pour être prêt. »

« Il faut commencer par identifier leurs habitudes de travail en réseau. On ne va pas créer un réseau avec des gens qui ne se connaissent pas. »

« Ils ont l'impression qu'il y a des gros faiseurs qui peuvent prendre le contrôle du marché. Mais ils n'ont pas beaucoup de recul par rapport à ces évolutions du marché. D'où l'intérêt d'assurer une veille pour les informer. »

**Christophe Giquel, propriétaire d'une entreprise de menuiserie et vitrerie à Lorient :**

« Je suis venu pour découvrir ce nouveau marché et me tenir au courant des évolutions. Voir ce qu'il se dit, ce qu'il se fait aujourd'hui. Je viens de reprendre l'entreprise familiale à la suite de mon père et j'ai donc beaucoup de choses à gérer. Tout cela est nouveau pour moi et j'aimerais mettre en place quelque chose de moderne. Durant la réunion, j'aimerais aussi qu'ils parlent du changement de crédit d'impôt. Il paraît qu'il va être simplifié et plus intéressant pour mes clients. J'espère avoir des réponses ».

**Jérôme Guichard, gérant d'une entreprise de menuiserie extérieure à Languidic :**

« Pour moi, tout l'enjeu est de trouver du boulot, remplir le planning des dix gars que j'emploie. Donc si ce marché de l'éco-rénovation peut ramener plus de clients, c'est bon à prendre. Et puis, cette rencontre peut permettre de faire émerger des choses pour notre métier. Je viens par exemple d'entendre parler de l'Espace Info Habitat : un lieu qui conseille les gens pour leurs travaux de rénovation. Ça peut être un très bon outil pour nous. Et si nos clients peuvent bénéficier d'aides, c'est encore mieux. Ce n'est pas toujours évident de se lancer dans de la rénovation chez soi, il faut avoir le budget ».

**Laurent Deladoey, propriétaire d'une entreprise d'aménagement d'intérieur à Guidel :**

« J'ai l'impression qu'il y a beaucoup d'arnaques par rapport aux marchés qui nous sont proposés... Je vais voir ce qui peut sortir de cette réunion. Dans notre métier, la difficulté c'est les finances et on ne peut pas toujours faire ce que l'on veut. Je viens voir ce que je peux glaner en termes de question information ou formation. Si on peut aider nos clients à obtenir des aides, c'est bon pour nous. Ça peut permettre de déclencher un chantier ».

Source : Le Télégramme – Réunion 31/01/2017 - Lorient

**Pour en savoir plus**

Pour une genèse du projet Énergissime et un retour évaluatif sur ses limites, se référer au document suivant : Club de l'Amélioration de l'Habitat, « **Le point sur n°16 : Énergissime 2008/2011, une expérimentation pas à pas** », Juin 2011.

[http://www.cah.fr/userdoc/editions\\_club/pointsur16.pdf](http://www.cah.fr/userdoc/editions_club/pointsur16.pdf)

Communication de la Région Bretagne aux Rencontres nationales PTRE/EIE Angers 2016

[http://rencontresnationales2016.fr/wp-content/uploads/2016/11/Atelier2\\_MAMDY.pdf](http://rencontresnationales2016.fr/wp-content/uploads/2016/11/Atelier2_MAMDY.pdf)

**Personnes interrogées**

Région Bretagne	<b>Marie Mamdy</b> Chargée des politiques territoriales de l'énergie
ADEME	<b>Yvon Basset</b> Directeur adjoint Ademe Bretagne
CMA 56	<b>Fanny Lermet</b> Chargée de mission développement économique

	<b>Gwenaëlle Lesquer</b> Chargée de projet
<b>FFB</b>	<b>Audrey Le Vaillant</b> Secrétaire générale 56 <b>Philippe Cardon</b> Chargé de mission régional
<b>CAPEB</b>	<b>Mariano Passut</b> Secrétaire général 56 <b>Delphine Rémy</b> Chargée de mission
<b>Lorient Agglo</b>	<b>Judith Fernandez</b> Responsable service habitat
<b>ALOEN</b>	<b>Marie-Laure Lamy</b> Directrice de l'ALEC

## **III - Les enseignements transverses**

## 1. Le projet client et la réalité de chantier, bases du point de vue des entreprises

Pour mettre au jour et comprendre les ressorts possibles de la mobilisation des professionnels, il faut commencer par comprendre leur point de vue. Celui-ci est alimenté avant tout par leur **quotidien auprès de leurs clients et sur les chantiers**.

D'un autre côté, le point de vue des pouvoirs publics, et plus précisément celui des PTRE, relève d'une approche plus abstraite : l'urgence climatique et l'atteinte des objectifs de réduction de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre.

Que cela doive passer par un objectif très ambitieux de rénovation énergétique de l'habitat privé au vu de sa part dans le problème global, est une réalité bien établie mais, pour les entreprises, « *le marché de la rénovation énergétique ne décolle pas* ».

Pourtant, les chiffres montrent que le marché de l'amélioration, de l'adaptation et de la réparation de l'habitat est bien là. Comment y embarquer l'exigence énergétique ?

Les entreprises raisonnent à partir de trois contraintes : le projet du client, la réalité du bâti et la difficulté des interventions en site occupé.

### 1.1. La prise en compte du projet du client

Les entreprises qui sont au contact de leurs clients quotidiennement savent que le respect du projet du client est la clé première de la réussite commerciale. Dans ce cadre, il est très rare que l'énergie soit au sommet des priorités des particuliers et encore moins la motivation unique et première<sup>47</sup>.

Il s'ensuit que la performance énergétique ne peut être embarquée et accueillie favorablement qu'à condition que le projet initial du client soit respecté. Il s'agit alors de savoir comment augmenter le panier moyen en conduisant le client à accepter une amélioration énergétique à laquelle il pourra être d'autant plus favorable qu'il peut être solvabilisé pour cela par des aides pouvant être mises en avant par les professionnels.

C'est dans ce cadre et à cette condition que la mise en relation avec les PTRE, et plus globalement avec une dynamique générale sur le territoire, peut devenir un facteur aidant pour les entreprises ; les PTRE peuvent apporter une réassurance sur le volet énergétique et surtout des informations sur les aspects budgétaires.

*« Le pourcentage de rénovations globales augmente de plus en plus au sein des rénovateurs. Ils savent mieux communiquer. Ils ont la possibilité de faire des tranches. »*

*« On a fait quelques chantiers, mais pas seulement de rénovation énergétique : des rénovations tout court. On essaie de faire avancer les idées. Après, il y a la contrainte budgétaire. Il faut mettre le doigt sur les points importants, notamment l'isolation. »*

*« Je fais autant de chantiers avec le dispositif qu'en dehors. Mais ça bénéficie à tous les clients. Si c'est seulement de l'isolation de la toiture ou des menuiseries, je le fais mais de manière BBC compatible s'il y a un budget pour la suite. Quand on est parti sur un principe, on ne peut pas revenir en arrière. »*

### 1.2. La réalité du bâti et les limites de l'audit (uniquement) énergétique

Le deuxième facteur incontournable en matière de rénovation, est celui des contraintes du bâti existant. Ces contraintes ne permettent pas toujours d'atteindre un idéal, du moins à des coûts raisonnables ou réalistes du point de vue du client.

Cela pose aussi la limite de ce qui est calculé « hors sol » et des audits se limitant strictement aux aspects énergétiques, d'autant plus s'ils sont faits à distance (ou de manière superficielle).

*« La visite du professionnel, c'est le plus important. »*

D'où plusieurs questions formulées par les entreprises confrontées à des systèmes d'accompagnement adossés à des audits préalables :

<sup>47</sup> Ce fait est largement confirmé par les études réalisées auprès des particuliers.

- l'audit énergétique proposé par la PTRE (ou par les auditeurs qu'elle missionne) est-il un carcan ou permet-il des options (ex. BBC compatible) ?  
*« On a pris pour argent comptant le référentiel... avec ce système, on s'est fait lourder car c'était trop cher. »*
- cet audit est-il un préalable ou ne peut-il pas être co-construit avec les responsables de la mise en œuvre et avec le maître d'ouvrage ? En particulier, prend-il en compte le traitement des points singuliers et les difficultés objectives de mise en œuvre qui peuvent éloigner du seul idéal de la baisse des consommations.  
*« Les auditeurs eux aussi doivent monter en compétences. Nous, on intervient après et parfois l'auditeur est passé à côté d'un point singulier. Donc c'est une vraie démarche de progrès. Le problème n'est pas l'erreur, mais la correction. Ce qui n'a pas été vu, on va mettre l'accent dessus et tout le monde est informé ; à la fin, on parle tous le même langage. »*  
*« On vérifie la viabilité du projet avec le client, avant de demander les devis. On croise d'emblée les objectifs avec le devis. »*
- l'audit est-il vraiment toujours indispensable ou peut-il rester optionnel en fonction de l'ambition du projet, du nombre de lots impliqués et de la typologie du bâti.  
*« 90% des chantiers en maison individuelle, on peut se passer de l'audit. »*  
*« On fait un pré-audit représentatif devant le client avec deux scénarios, un qui fonctionne très bien, un autre moins bien. On va voir sur place quand c'est compliqué. »*

La création de la confiance entre les entreprises et les PTRE passe certainement par une collaboration plus étroite sur cette question qui associerait les professionnels dès la phase de conception du dispositif. Penser l'accompagnement des particuliers (et les audits éventuels) de façon déconnectée des professionnels qui vont assurer ensuite la mise en œuvre peut constituer un obstacle immédiat à leur désir de coopérer.

### 1.3. L'intervention en site occupé

Pour finir, les entreprises soulignent que les chantiers en site occupé sont complexes et nécessitent de la souplesse et de l'adaptabilité. Ils vont donc concerner des entreprises spécifiques ; les plus importantes d'entre elles indiquent qu'elles dédient des ouvriers ou des équipes spécifiques à ces chantiers.

*« Je ne mets pas les mêmes ouvriers sur le neuf et sur la rénovation. »*

En termes de qualité perçue par le client et de satisfaction, l'enjeu principal réside le plus souvent dans le processus, l'organisation, les délais, le respect du maître d'ouvrage et la prise en compte de sa participation/coopération (confiance, intimité, réduction des nuisances, propreté...).

*« On travaille au mieux et pour le bien du maître d'ouvrage. C'est agréable, on fait participer le client. Avec le maître d'ouvrage, il y a du participatif, il vient à la réunion de chantier. On est là pour le guider mais il doit être acteur de son projet. »*

*« Il m'a fallu former des équipes pour travailler en site occupé... Mes équipes reçoivent des pourboires des clients parce que ça s'est bien passé et qu'ils se rendent compte de ce que les salariés ont fait pour eux. »*

C'est ainsi que l'un de nos interlocuteurs régionaux indique que des contrôles qualité réalisés par le Cerema ont pu conclure à des erreurs techniques importantes, alors que le taux de satisfaction des maîtres d'ouvrage était particulièrement élevé, du fait de chantiers qui s'étaient bien déroulés selon leurs propres critères. Ceux-ci doivent donc autant présider à la réflexion sur le type d'entreprises à associer aux dispositifs mis en place qu'à la réflexion sur les thématiques prioritaires de montée en compétences.

## 2. Le rôle central de la confiance

Lors de notre enquête de terrain, le mot « confiance » est apparu comme un véritable leitmotiv repris par toutes les catégories d'acteurs interrogés. Dans la partie suivante, nous verrons que la confiance est un point-

clé des relations entre les entreprises et qu'elle peut être développée grâce à la dynamique collective proposée pour la mobilisation des artisans.

Mais, dans le cadre qui nous occupe, cette confiance doit d'abord se développer entre les professionnels et la PTRE, ce qui veut dire qu'il faut trouver les clés pour réconcilier des points de vue qui, comme nous venons de le voir, sont initialement construits sur des bases ou des priorités différentes.

## 2.1. Construire la nécessaire confiance entre professionnels et PTRE

Il s'agit à la fois de la **confiance dans le projet sociétal collectif proposé**, en particulier le *réveil* du marché de la rénovation énergétique auquel il s'agit de croire et de participer et qui peut justifier l'investissement demandé aux entreprises. Il s'agit également, et avant tout, de la **confiance entre tous les acteurs impliqués**, qui doit être à la fois une condition et un objectif des démarches de mobilisation des professionnels.

Il faut en effet prendre en compte le fait que l'on part d'une situation générale plutôt inverse et déséquilibrée, où les professionnels reçoivent unilatéralement des injonctions à s'améliorer — la fameuse *montée en compétences*<sup>48</sup>. Face à eux, il n'est pas rare que les PTRE (ou le service public de l'énergie, au sens large), interviennent plutôt dans une posture de défense du consommateur, d'interrogation quant à leurs obligations de neutralité et de défiance à propos des compétences des entreprises.

### 2.1.1. La confiance, c'est apprendre à travailler ensemble

À l'issue de notre enquête, il apparaît que les expériences de mobilisation des professionnels qui semblent les plus prometteuses sont celles qui ont permis à l'ensemble des acteurs impliqués de se respecter et de trouver chacun leur juste place dans une **chaîne de confiance**<sup>49</sup>.

Ceci suppose la mise en place d'une réelle écoute mutuelle qui permet la prise en compte de l'ensemble des contraintes de chacun.

*« Souvent, on a la bonne parole qui nous prend de haut. Le BTS ou ingénieur de l'EIE qui dit « vous ne savez pas, on va vous expliquer ». Pour certaines entreprises, ce n'est pas audible ; sur les chantiers, ça ne se passe pas comme ça. Tout le monde a changé de point de vue l'un sur l'autre. »*

*« Ce sont des travaux compliqués, avec des bâtis différents, en milieu occupé et toutes les difficultés à imaginer... Si les EIE ne sont pas informés de ces choses, ils vont relayer des mails désagréables au lieu de passer un coup de fil pour expliquer, calmer et apaiser les choses. Les clients ne connaissent pas toute la chaîne et il faut que toute la chaîne soit solide. »*

*« Comment puis-je imposer un process alors que je dis aux entreprises « moi, PTRE, voici votre modèle économique » ? Notre position à nous est très pratique : n'imposez pas aux entreprises un modèle économique mais favorisez des liens et du flux. »*

Il faut ajouter que pour ce qui est de la mobilisation des professionnels, la construction de cette confiance mutuelle passe par des **relations de personne à personne** avant tout ; celles-ci ne peuvent en aucun cas être remplacées par des relations entre institutions (ex. collectivité locale/PTRE et organisations et syndicats professionnels) ; si ces dernières sont nécessaires, leur intérêt se situe dans d'autres champs et elles ne remplacent en aucune façon ce qui va se jouer dans le cadre d'une relation personnelle<sup>50</sup>.

*« Le plus important, c'est d'être identifié par les pros ; on apprend à se connaître, on se rend service, on s'appelle régulièrement ; et petit à petit, ça prend. »*

<sup>48</sup> Les deux enquêtes successives de l'UFC - Que Choisir (et les multiples réactions qu'elles ont suscitées, telles qu'elles apparaissent dans les forums) témoignent bien de cela.

<sup>49</sup> Cette expression, empruntée aux animateurs de l'expérience HSD, illustre bien les intentions exprimées par ailleurs.

<sup>50</sup> À l'issue de notre enquête, nous pouvons voir que c'est une limite générale à toutes les expériences observées dans lesquelles le poids des personnes engagées est systématiquement important. La question « que se passe-t-il si untel ou untel vient à quitter le dispositif ? » est donc récurrente. Il faut sans doute intégrer une réflexion systématique sur les éventuelles successions à prévoir (et s'assurer de la traçabilité de l'historique) plutôt que chercher à éviter la personnalisation, celle-ci étant une condition de réussite.

À ce propos, on peut signaler que sur l'un des territoires où les relations avec les professionnels ne sont pas personnalisées, passant essentiellement par de l'institutionnel (territoire/organisations professionnelles), ce sont les acteurs de la PTRE eux-mêmes qui parlent des effets négatifs de l'absence de confiance établie :

*« Les artisans sont méfiants, car s'ils disent à leurs clients de venir nous voir, ils ont peur qu'on les envoie vers des concurrents. Il y a une tension car ils pensent que s'ils passent par la PTRE, ils vont perdre des clients. Donc ils parlent seulement du CITE pour ne pas prendre de risque. Ils ne cherchent pas à optimiser les travaux. Or avec la crise économique, ils en ont besoin. C'est difficile de nous positionner. »*

### 2.1.2. Travailler ensemble oui... mais à condition qu'il y ait des retours

Quand on adopte le point de vue des entreprises, une des sources de la confiance vis-à-vis d'acteurs publics qui argumentent sur la présence d'un marché à saisir, c'est le fait de voir des affaires se réaliser. Leur investissement dans la dynamique proposée, leur engagement, le temps qu'elles vont y passer doivent se traduire par un retour commercial :

*« J'ai un souci, c'est que pour le moment ça ne marche pas. On devrait être à quinze devis signés, deux chacun. On est bien loin des cinq mille ! »*

En particulier, les professionnels demandent de **ne pas s'épuiser à faire des devis inutilement**. C'est le cas si le prospect est mal qualifié ou si le projet proposé/suggéré au particulier par la PTRE est trop différent du projet personnel initial, le plus souvent en termes de budget et donc d'ambition.

Les entreprises mesurent vite la distance entre un projet conçu « hors sol », parfois avec en tête le seul prisme de l'ambition énergétique, et la réalité qu'elles trouvent sur le terrain combinant projet global du client, contraintes matérielles du bâti et budget.

*« On ne veut pas s'époumoner à faire des devis »*

*« On me demande de faire des devis, d'être super réactif, mais toujours rien ! »*

Cela demande de concevoir des processus d'accompagnement permettant les itérations nécessaires en amont du projet, de manière à ne pas solliciter les entreprises inutilement. Cela demande également d'avoir, dès les premiers contacts, une idée précise du rapport projet/coûts/budget et des ajustements nécessaires à suggérer ou vérifier.

*« Notre pertinence commerciale ? On part des grands scénarios et du budget. On discute avec le client. Ensuite, on demande aux entreprises d'établir des devis, et même de se déplacer pour le faire. C'est comme ça qu'on arrive à avoir un taux de transformation de 80% ! ».*

À l'inverse, et c'est l'un des points qui amène le plus de méfiance de la part des entreprises, il est essentiel que les entreprises soient parfaitement assurées que si elles orientent leurs clients vers la PTRE, en particulier pour conforter des propositions de travaux embarqués pas forcément spontanément sollicités par leur client et pour l'informer sur les aides susceptibles d'aider au financement des surcoûts qui en résultent, le projet qu'elles proposent ne soit pas radicalement remis en cause.

*« Il ne faut pas détruire la petite marche faite par les pros. »*

*« Si le client a le budget, s'il a déjà vu une autre entreprise, on lui dit d'aller voir ce qu'en pense l'ALE et « si vous êtes convaincus, revenez nous voir ». Cela permet de ne pas perdre de temps à discuter. L'ALE va informer le maître d'ouvrage qui sera plus en confiance, car on tient tous le même discours. »*

*« Quand on a un client en direct, on leur propose d'aller vers l'ALE. C'est valorisant pour notre démarche. »*

### 2.1.3. Est-ce que ça marche ? Mesurer le succès du projet

Enfin, une difficulté commune à l'ensemble de ces expériences est celle de la **mesure des résultats**, ce qui vient considérablement polluer le dialogue et l'argumentaire de l'ensemble des parties en présence.

Si l'on considère qu'il s'agit de susciter une dynamique, de semer les germes d'un cercle vertueux qui verrait petit à petit le tissu des entreprises locales prendre de l'assurance et monter en compétences pour



systématiser une prise en compte ambitieuse de l'énergie au moment de la réalisation de travaux de rénovation, l'évaluation ne peut pas reposer seulement sur la comptabilisation des projets accompagnés<sup>51</sup> ni sur les affaires objectivement apportées par la PTRE<sup>52</sup>.

Faute de mise en place d'une évaluation beaucoup plus riche, il est impossible aujourd'hui de disposer de données qui permettraient d'enrichir le débat, d'ajuster les stratégies et de mesurer le chemin parcouru :

- quelles sont les affaires apportées par la notoriété générale du dispositif et de ses partenaires auprès du grand public ?
- quelles sont les affaires réussies parce que le fait de conduire des actions ensemble permet un meilleur taux de réussite commerciale grâce à des devis optimisés ?
- comment le bouche à oreille intervient-il ?
- en quoi la mobilisation et la réussite des entreprises pionnières peuvent-elles avoir un rôle d'entraînement sur les entreprises suiveuses ?
- ...

## 2.2. La confiance comme préalable et résultante du travail en groupement

Une partie des expériences enquêtées s'attache à susciter une dynamique de travail sous la forme du groupement. Les retours d'expérience montrent qu'un argumentaire positif et stimulant peut être employé pour convaincre les professionnels de l'intérêt qu'ils peuvent trouver à cela. Ils donnent aussi des pistes intéressantes sur la méthode à employer, tout en soulevant quelques limites qu'il conviendrait de dépasser.

### 2.2.1. Les apports positifs du groupement : un argumentaire possible pour donner envie

Le principal argument que les professionnels mettent en avant, suite à leurs expériences de travail en groupement, c'est avant tout que cela leur permet de **se faciliter la vie** et de baisser considérablement le stress sur chantier : les artisans gagnent en **qualité de vie et en sérénité**. Là encore, on s'éloigne assez radicalement du champ de la maîtrise individuelle des gestes techniques.

*« On a une réunion de mise en route sur le chantier, puis d'autres en cours de chantier. On trouve des solutions ensemble. Le client voit les interactions ; il ne comprend pas tout mais ça ne braille pas et c'est le signe que ça se passe bien. »*

*« Les gens le perçoivent : c'est pour ça qu'ils nous payent le café. »*

*« On touche à l'humain. C'est essentiellement ça. Plus la qualité du travail. »*

Lorsqu'ils rapportent cela spécifiquement au domaine de la rénovation, ils indiquent que c'est aussi une bonne manière d'optimiser le temps de chantier, ce qui est une condition indispensable pour **réduire le temps d'intrusion chez le particulier** et donc pour diminuer les conflits potentiels. Cela procure en outre une meilleure gestion du planning de chaque entreprise (personnel, approvisionnements, gestion du carnet de commandes, intempéries...) donc des gains de productivité.

*« On fluidifie les relations entre entreprises en back-office. Le client n'est pas au courant. »*

Cette sérénité, qui peut être anticipée lorsque le groupe a montré qu'il fonctionne bien, peut permettre **d'optimiser les propositions commerciales** et donc de rentrer plus d'affaires ; cette optimisation porte sur plusieurs points :

- **le prix** : parce que l'entreprise va moins chercher à se couvrir pour les imprévus dus à la mauvaise coordination et aux erreurs des autres entreprises ; parce que cela offre la possibilité de mutualiser des moyens (ex. : partage d'échafaudage ; se donner un coup de main pour des manipulations lourdes) et de le prendre en compte au moment des devis, si l'on est sûr que le particulier retient l'offre groupée (et non « picore » dans des offres multiples) ;
- **la qualité** : si elles sont capables d'optimiser leur prix, les entreprises peuvent ainsi, à budget égal pour le client, faire une proposition plus ambitieuse ou plus complète que leurs concurrents ;

<sup>51</sup> Critère central pris en compte pour juger de l'activité de la PTRE et de ses conseillers.

<sup>52</sup> Critère pris en compte par les entreprises pour juger du retour sur leur investissement dans le dispositif.

- **l'apport d'affaires croisées** puisque chaque artisan peut être individuellement une porte d'entrée pour le client en recherche d'entreprises capables de réaliser les autres lots : « *ils nous demandent « vous ne connaissiez pas quelqu'un qui... » et on répond « si et on travaille ensemble » et on peut leur monter notre plaquette ».*

Les entretiens auprès des professionnels montrent qu'ils considèrent que l'amélioration technique est **une résultante** et non un préalable du travail en groupement. Deux dimensions principales sont évoquées :

- une créativité collective in situ (y compris avec la maîtrise d'œuvre — architecte ou bureau d'études — qui peut être associée au moment des visites) qui permet de **trouver ensemble les bonnes solutions** : points singuliers, difficultés à anticiper, bâti complexe ou *puzzle* ; les solutions sont trouvées de manière croisée, en capitalisant sur l'expérience et le savoir-faire de chacun :

*« Je travaille avec un petit maçon qui est avec deux gars. Il voit toujours la solution quand il y a un problème, alors qu'il n'a pas fait d'études. »*

- la confiance qui se construit au sein du groupe est un terreau fertile pour l'autocritique et l'amélioration collective : on ose plus facilement se dire les choses ... et on est fier de monter en compétences ensemble.

Cette longue citation peut ainsi résumer les choses :

*« Si le groupement formalisé juridiquement ne marche pas, il faut néanmoins apprendre à travailler réellement ensemble. C'est ce que peut apporter le lean-management avec quatre questions basiques : bien faire du premier coup, s'autocorriger si c'est mal fait, communiquer, s'autoévaluer. Un groupement, ça sert à ça : le contrôle se fait à plusieurs têtes avec uniquement des gens qui travaillent bien. On a le souci de l'autre ; c'est une question comportementale et non technique. C'est un apprentissage en situation de travail. Mais on n'a pas les moyens de mettre ça en œuvre en masse. »*

### 2.2.2. Quelques éléments de méthode pouvant faciliter la constitution de groupements

Entre l'argument des suffisantes habitudes informelles de travail en commun, défendu par les entreprises, et le passage obligé par une forme juridique prédéterminée pour faire partie des entreprises référencées ou conventionnées, objectif poursuivi par certaines PTRE ou acteurs associés, on peut souligner un préalable essentiel : **l'envie de travailler ensemble** doit précéder toute tentative de formalisation juridique

En premier lieu, il faut insister sur le fait que « la symbolique » apportée par la formalisation n'est pas à négliger. En effet, les entreprises constatent parfois avec surprise que la formalisation de groupements rassemblant des « *artisans qui se connaissent depuis l'école primaire* » a un réel effet sur leur manière de travailler ensemble : appartenir à un groupement formalisé ajoute une couche d'engagement entre les acteurs concernés, qui portent une attention plus particulière aux chantiers acquis dans ce cadre. De plus, l'affichage auprès du client final que permet la formalisation est considéré comme un atout en termes d'image et une réelle incitation à des changements effectifs de comportement.

*« On est plus attentif du fait qu'on a un vécu ensemble, de l'action commerciale, quelques chantiers : ça fidélise. C'est un engagement ensemble. »*

Le deuxième point à prendre en compte est que la forme que va prendre le groupement doit **correspondre aux envies des entreprises** concernées en laissant la porte ouverte à tous les modèles possibles. C'est donc aux entreprises de choisir ce qui leur convient, sur la base d'une information suffisante sur les avantages et les inconvénients — conséquences assurantielles et juridiques, en particulier — des formes possibles de groupements ; elles adaptent ensuite leurs pratiques en fonction du choix qu'elles ont fait.

Enfin, sur le terrain on constate que la proximité et le maillage territorial ont un rôle à jouer :

- les entreprises préfèrent partir avec des collègues qu'elles connaissent déjà et auxquels elles font confiance ;
- la proximité géographique (échelle du bassin de vie) entre les entreprises facilite grandement leur capacité à travailler sereinement ensemble ;

- les groupements doivent rester en capacité d'intégrer éventuellement l'artisan apporté par le client lui-même<sup>33</sup>, ce qui n'est pas un cas rare dans les rénovations multi-lots ;
- l'existence de plusieurs groupements au sein d'un territoire plus vaste — comme celui d'une PTRE — permet des hybridations et des échanges (commerciaux, d'équipes) facilitateurs par croisements entre groupements ou détachement d'une entreprise vers un autre groupement. Pour ce dernier point, l'animation d'un collectif des groupements (ex. Club des rénovateurs), porteur de rencontres et d'échanges, est un facteur facilitant.

### 2.2.3. Une limite générale et un frein : comment intégrer le coût de la coordination ?

Quel que soit le modèle juridique retenu, la difficulté à faire reconnaître et rémunérer l'ensemble de la partie coordination autrement qu'en coût caché<sup>34</sup>, reste considérée comme une très forte limite<sup>35</sup> sur un marché de la rénovation de l'habitat privé où les particuliers ne sont ni sensibilisés ni prêts à rémunérer la maîtrise d'œuvre<sup>36</sup>.

*« Le client recherche l'interlocuteur unique mais on ne peut pas valoriser cela. C'est noyé dans les différents devis. On ne fait pas payer la maîtrise d'œuvre car il n'y a pas une ligne coordination de travaux que de toute façon il faut prévoir. »*

*« Il y a le fantasme de l'offre globale. Les particuliers en rêvent, les collectivités en rêvent. Mais elles demandent aux entreprises de prendre en charge la coordination et le diagnostic. Qui paye ? Les entreprises, puisque personne ne veut payer alors que ça a un coût. Pour absorber ce coût, il faut que le volume des travaux soit suffisant, mais ce n'est pas le cas. »*

On pourrait imaginer que la rémunération de la coordination puisse être la résultante d'une répartition négociée des gains de productivité apportés par le travail en groupement (commercial et sur chantier). Mais cela supposerait une maturité économique et comptable des entreprises qu'elles sont loin de posséder. Pourtant, certaines pratiquent des formes de rétrocession assez proches.

*« On s'est mis d'accord ; c'est celui qui apporte le marché qui assure la coordination et qui se rémunère. Mais on n'a rien formalisé. »*

C'est également le cas des entreprises qui travaillent avec des courtiers en travaux (cf. monographie de Vence).

Certaines expériences montrent également que sur des chantiers de rénovation globale un peu importants, il peut devenir possible que les entreprises prescrivent et mettent en valeur une maîtrise d'œuvre « choisie » pour travailler avec elle sur la base de relations horizontales.

*« Nous avons deux projets en cours de chiffrage avec un architecte. Ça marche plutôt pas mal. Avant on ne mélangeait pas les torchons et les serviettes ; c'était plutôt pyramidal : l'architecte en haut et nous en bas. On s'est formé ; les architectes sont demandeurs parce qu'ils ne connaissent pas tout. »*

Plutôt que des aides directes aux travaux, susceptibles de créer des effets d'aubaine dans de nombreux cas, il reste à réfléchir à des aides qui permettraient d'encourager le recours à la coordination et de stimuler sa reconnaissance.

<sup>33</sup> Il peut également arriver que certains groupements préfèrent renoncer au marché dans ce cas ; mais les monographies montrent également que cette pratique peut être un moyen d'essaimage progressif, par capillarité, si les nouvelles entreprises sont séduites par la dynamique.

<sup>34</sup> C'est une information qui a déjà été mise en évidence par une recherche récente. Voir : Brisepierre Gaëtan, *L'accompagnement des habitants vu par les professionnels du bâtiment*, Rapport Leroy Merlin Source, 2015

<sup>35</sup> Pour mémoire, on peut rappeler que les contractants généraux considèrent que l'ensemble des tâches liées au commercial et à la coordination (de la conception à la réception) nécessite de dégager une marge brute de 30 % environ. Cela veut dire un rapport d'environ 2/3 pour les travaux et 1/3 pour la coordination.

<sup>36</sup> C'est déjà le cas massivement sur le marché du neuf ; la très faible mobilisation des architectes sur le marché de la rénovation tient avant tout à une absence de marché presque totale.

« La Capeb et la FFB n'apprécient pas forcément la démarche de groupements. Ils estiment que ce ne sont pas les groupements qui vont résoudre la crise actuelle. Comment financer le coordinateur de chantier et pas seulement la création de groupements ? »

### 3. Les grandes lignes d'une méthode possible

Malgré la diversité des expériences enquêtées, il est possible de mettre en évidence des éléments communs qui peuvent **faire méthode** en considérant à la fois les réussites et les limites que nous avons observées. De tous ces éléments communs, il faut souligner que **l'inscription de l'action dans la longue durée** est sans doute le plus important.

#### 3.1. Inscrire l'action obstinément dans la durée

Le point commun le plus évident de toutes les expériences observées est leur installation dans un tempo plutôt lent, avec des objectifs de moyen et long terme : il ne faut pas attendre des résultats immédiats mais être prêt à donner du temps au temps et donc à s'investir dans la durée.

Les expériences ayant le plus d'antériorité montrent qu'il faut **compter au minimum trois ans** avant de constater une réelle montée en puissance.

« Ça fonctionne mais c'est compliqué, c'est long et il faut une montée en puissance. »

« Établir un climat de confiance, ça prend trois ans. »

« Plus on sera, plus on aura de moyens, plus on sera connus. »

« C'est très, très long de se bâtir une notoriété. »

« Pendant un an ou deux, ça a été très compliqué. Aujourd'hui, on assiste à un décollage d'un seul coup. »

On peut penser que le fait d'exploiter les retours d'expérience des autres PTRE, grâce à l'échange de bonnes pratiques et de méthodes éprouvées<sup>9</sup>, peut raccourcir ce délai. Il n'en reste pas moins qu'il y a un **temps incompressible** nécessaire à l'engagement initial des entreprises, à la maturation de leur réflexion, aux temps de travail collectif et collaboratif avec elles pour qu'elles se sentent en position d'acteurs de la démarche et non de simples exécutants.

Ceci sera d'autant plus nécessaire que l'on se situera dans le modèle de l'*empowerment* qui suppose que les entreprises deviennent les chevilles ouvrières de la massification et prennent le relai de l'impulsion initiale apportée par la puissance publique à travers les PTRE et, parfois, par les aides distribuées pour susciter le marché.

#### 3.2. Des conditions à réunir pour réussir la mobilisation des entreprises

Une lecture transverse de toutes les expériences enquêtées permet de mettre en évidence cinq conditions essentielles pour la réussite de l'objectif de mobilisation des professionnels :

##### 1. une **stratégie claire et lisible** :

C'est un préalable à toute tentative de mobilisation. Il s'agit de savoir très exactement où l'on veut aller et de le dire clairement à tous les acteurs concernés.

Ainsi, l'analyse proposée en introduction au présent document cherche à mettre en lumière les options stratégiques sous-jacentes observées dans les expériences enquêtées. Cette analyse n'a pas prétention à l'exhaustivité ; d'autres axes stratégiques pourraient se révéler utiles au regard d'un contexte spécifique et chaque PTRE doit trouver sa propre combinatoire pertinente.

Quoiqu'il en soit, le fait d'énoncer clairement cette stratégie — de *jouer cartes sur table* en quelque sorte — va permettre à l'ensemble des partenaires associés, au premier rang desquels les professionnels, de se positionner et de choisir de participer en toute connaissance de cause. Il s'agit donc d'énoncer un objectif commun, de proposer la direction à prendre et d'énoncer les conditions pour l'atteindre. Dans ce cadre, il est essentiel d'annoncer des chiffres réalistes à propos du marché potentiel.

<sup>9</sup> Il pourrait s'agir en particulier de mettre en partage divers documents et procédures dont le développement ex-nihilo a pris du temps et qui ont été validés à la fois juridiquement et par l'expérience : ex. chartes, processus de sélection des professionnels, contenus des animations et formations...

*« Il n'y a pas eu de dirigisme de la part de la Région. Simplement des objectifs. Elle n'a pas donné de conditions sur les moyens, son action principale était une subvention au client final. On avait donc tous une épée de Damoclès au-dessus de la tête si les objectifs n'étaient pas atteints. »*

## 2. un accompagnement programmé sur le temps long et ne souffrant pas de baisse de régime :

Face à des professionnels qui sont souvent *court-termistes* et en attente de résultats immédiats, et alors que la montée en puissance d'un dispositif en faveur de la rénovation énergétique est une mécanique lente, il est essentiel que les porteurs du projet inscrivent obstinément leur action dans la durée<sup>55</sup> : apporter des stimulations régulières aux professionnels, assurer une présence continue permettant d'être là au bon moment pour les écouter, les orienter et répondre à leurs questions et à leurs doutes, montrer que les choses évoluent dans le bon sens...

Alors que l'argumentation utilisée auprès des professionnels est souvent celle des enjeux de long terme (les changements climatiques et les émissions de GES, « 500 000 rénovations par an à l'horizon 2020 »), ce qu'ils perçoivent souvent c'est la volatilité des politiques publiques, les annonces qui ne sont pas suivies de mise en œuvre, les volte-face, le couperet des changements de mandatures<sup>56</sup>. Vouloir qu'ils s'engagent dans un projet entraînant pour eux des mutations de long terme implique que l'on puisse leur donner l'assurance que ces mutations engagent aussi les pouvoirs publics qui les y engagent.

## 3. un réseau d'acteurs/d'alliés qui y croient et qui sont dans une dynamique d'échanges et de bienveillance :

Que ce soit du côté des particuliers ou du côté des professionnels, le marché de la rénovation (énergétique) de l'habitat recèle une multiplicité d'acteurs influents dont la diversité dépasse le seul face à face client/entreprise sur lequel il suffirait agir.

Dès lors, pour mobiliser les professionnels, il est essentiel de connaître les acteurs-clés de l'écosystème auquel ils ont affaire et qui peuvent jouer un rôle soit positif, soit négatif. Il faut donc les repérer, comprendre leur posture (positive ou négative), évaluer leur contribution possible et les associer à la dynamique.

Selon les lieux et les contextes, les acteurs à prendre en compte<sup>57</sup> sont différents et leurs attitudes seront aussi différentes ; il est donc difficile d'en fournir une liste universelle d'autant plus que, selon les cas, ce sont les individus plus que les institutions qu'ils représentent qui feront la différence.

Concernant les relations établies avec les organisations professionnelles, au-delà de la dynamique relationnelle interpersonnelle qui s'établit sur les territoires, on relève que l'association des organisations professionnelles en amont, en jouant la carte institutionnelle, reste un point important à prendre en compte.

*« Le contexte économique défavorable rend difficile l'augmentation des exigences vis-à-vis de la filière, y compris politiquement. »*

## 4. une amélioration en continu du dispositif en lien étroit avec les professionnels embarqués dans celui-ci :

Avec le PREH, nous sommes dans le cadre d'une politique publique nouvelle, qui n'est pas une politique régalienn<sup>58</sup> mais une politique qui cherche à corriger les défaillances du marché.

Si l'on prend acte du fait que, sur le marché de la rénovation, les professionnels sont massivement les interlocuteurs privilégiés des ménages et qu'ils sont en première ligne pour percevoir les évolutions de la demande, il est important qu'ils soient étroitement associés à l'évaluation en marche des actions entreprises (y compris celles qui ne les concernent qu'indirectement, comme la pertinence de l'accompagnement proposé).

<sup>55</sup> Ce qui ne veut pas dire s'obstiner dans des erreurs qui seront d'autant plus facilement corrigées qu'une évaluation chemin faisant est prévue, si possible de manière collaborative.

<sup>56</sup> Voir par exemple les déceptions entraînées par les attermolements sur les territoires de Fréjus et Digne-les-Bains, après la fin de l'expérimentation Marie/Rénover + qui ne se transforme pas rapidement en PTRE malgré l'opportunité de l'AMI de l'Ademe qui est arrivé immédiatement après.

<sup>57</sup> Citons en vrac les organisations et syndicats professionnels, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (régionale ou sa délégation locale), la Chambre de Commerce et d'industrie, la Maison de l'Emploi, le Pôle Territorial de Coopération Économique, le Centre de ressources, l'association d'auto-réhabilitation et/ou de promotion des matériaux biosourcés, le négoce, les énergéticiens...

<sup>58</sup> Une politique régalienn<sup>e</sup> consisterait à décréter une **obligation de rénovation** à laquelle tous les acteurs devraient se soumettre ; dans ce cadre, il serait alors possible de ne poursuivre que l'objectif de montée en compétences des professionnels, pour s'assurer que ces travaux obligatoires soient techniquement irréprochables ; mais en l'état actuel des choses, la puissance publique s'invite sur un marché privé très atomisé, dont elle n'est qu'un des acteurs, en cherchant à peser sur des décisions individuelles complexes.

Un des germes de la confiance à créer peut ainsi être que chacun montre qu'il est prêt à percevoir les erreurs ou limites de ses propres actions et des actions collectives et à mettre en œuvre les corrections nécessaires.

#### 5. rester proche des entreprises, particulièrement au démarrage :

Toutes les expériences de mobilisation des entreprises exigent de leur part un fort investissement, particulièrement en temps non immédiatement productif, surtout au démarrage. Il est donc important d'être suffisamment proche d'elles pour qu'elles perçoivent la montée en puissance du dispositif et qu'elles se sentent immédiatement prises en compte et valorisées.

Il est également essentiel de ne pas sur-promettre et ne pas annoncer des objectifs peu réalistes, même s'ils correspondent aux chiffres inscrits dans les projets des PTRE.

### 3.3. Une méthode progressive

Quelles que soient les expériences enquêtées, on constate qu'elles ne cherchent pas à vouloir embarquer immédiatement tous les professionnels dans la dynamique mais qu'elles s'attachent à partir d'un noyau initial volontaire.

Sont-ils objectivement « *les meilleurs* » ? Peut-être pas systématiquement mais dans plusieurs cas, on voit que le recrutement initial est basé sur des relations antérieures déjà établies avec certains professionnels, repérés pour leur engagement.

D'autre part, cela peut permettre de mettre provisoirement de côté la question (*l'injonction*) de la montée en compétences ; celle-ci devient alors une conséquence mutuellement désirée plutôt qu'une condition initiale du dispositif, à partir du moment où on part déjà avec un socle minimum acceptable de compétences.

#### 3.3.1. Partir avec « les meilleurs », roder le dispositif avec eux puis essaimer en les associant

Le fait de démarrer avec un noyau initial de professionnels pré-convaincus permet vraisemblablement d'accélérer le processus de construction de la confiance mutuelle. En effet, celle-ci peut d'autant plus se consolider qu'elle est déjà en quelque sorte déjà présente.

*« J'ai commencé par un voisin qui était président du centre de ressources. On a appelé, on a fait du porte à porte. C'est comme ça qu'on a eu les dix premiers. »*

*« On auditionne le rénovateur qui va coordonner les autres acteurs : a-t-il déjà un réseau ? a-t-il des habitudes de travail en commun ? est-il capable de prendre en charge l'artisan choisi par le particulier ? est-il assuré ? »*

Ensuite, et à condition de construire collectivement le dispositif et ses améliorations, un cercle vertueux peut se mettre en place progressivement pour aller vers un nombre élargi d'entreprises mobilisées.

*« Pour une entreprise convaincue, par capillarité il peut y en avoir quatre ou cinq tirées derrière dont celles que le client apporte. »*

*« On a la reconnaissance. Le bouche à oreille se multiplie avec le nombre d'artisans compétents du groupement. C'est une réputation collective qui se transmet de bouche à oreille. On part sur un effet de plusieurs années. »*

#### 3.3.2. Les étapes de la « montée en compétences »

Le fait de partir avec un noyau initial d'entreprises qui ont déjà un minimum de compétences reconnues, permet également d'envisager le processus de mobilisation selon une succession d'étapes qui ne met pas la question technique en tête des préoccupations.

Puisque la motivation à partir de laquelle il est le plus aisé de démarrer est celle du développement du chiffre d'affaires des entreprises et que, sur la question commerciale, la plupart sont assez disposées à reconnaître qu'elles ne sont pas compétentes, il peut être utile de commencer par cet aspect des choses.

*« La relation commerciale avec le client n'est pas toujours bien intégrée par les entreprises du bâtiment. On va devoir y passer. La rénovation a fait progresser le bâtiment. Et quand les artisans vont être notés sur les plateformes en ligne, cela va encore changer la donne. »*

*« Une réunion sur deux de nos adhérents dans le département porte sur la relation commerciale : défendre son prix, rédiger un devis, gérer les conflits. »*

Les principales étapes deviennent donc les suivantes :

1. commencer par des **actions commerciales** qui puissent leur apprendre à savoir vendre le « + » énergétique ainsi que celui de l'approche groupée (quelle que soit la forme juridique) qui est susceptible de rassurer le client sur le déroulement des travaux<sup>62</sup>.
2. apprendre à **optimiser les offres**, de par cette approche en groupement, pour que ce « + » énergétique passe commercialement face à d'éventuels moins-disants ; cela peut être atteint grâce à : (1) la créativité collective, en amont de la rédaction des devis, par la mise au jour de solutions intelligentes et optimisées ; (2) un *taux de couverture* moins élevé des incidents en cours de chantier que l'on anticipe, du fait de la confiance instaurée ; (3) la mutualisation de certains coûts que l'on peut partager.
3. travailler les **aspects organisationnels** pour que les chantiers se passent le mieux possible. Non seulement les entreprises constatent assez rapidement un bouche à oreille positif mais de plus, elles en découvrent des retombées positives inattendues et très importantes pour elles : la baisse du stress et l'amélioration de leur qualité de vie au travail.

*« Les dimensions techniques sont moins cruciales que les dimensions organisationnelles. »*

*« Qu'est-ce qu'on audite ? Pas des travaux mais comment le rénovateur interagit avec les autres : le BE et les autres entreprises. »*

4. créer de l'appétence pour l'**amélioration des compétences techniques**. Certaines des expériences enquêtées montrent que si les étapes précédentes sont respectées, les entreprises deviennent demandeuses des formations techniques et d'échanges de bonnes pratiques. Il faut alors être prêt à répondre aux demandes qui émanent d'elles, ce qui peut se révéler plus opérant que de vouloir imposer d'entrée cette montée en compétences techniques<sup>63</sup>.

*« Ça oblige à monter en technicité puisqu'on se présente en étant capable de faire une rénovation globale. »*

5. enfin, et pour peu que celle-ci ait été associée à l'animation du dispositif, avec les mêmes intentions de bienveillance et de construction de la confiance, les entreprises peuvent finalement ressentir le désir d'**intégrer la maîtrise d'œuvre** quand les chantiers le nécessitent et que le maître d'ouvrage est partant.

### 3.4. Les quatre rôles importants de la PTRE dans le cadre de cette méthode

Dans le cadre méthodologique ainsi posé, la PTRE va avoir quatre rôles pour favoriser la mobilisation des entreprises et susciter la confiance. Ces quatre rôles n'épuisent pas le sujet mais semblent les plus significatifs :

1. **rassurer le client sur le bienfondé des propositions des entreprises** :

Si cela peut sembler déroutant, c'est pourtant une condition *sine qua non* de réussite, pour peu que les entreprises sélectionnées soient suffisamment compétentes au départ. Il ne s'agit bien sûr pas d'avaliser les yeux fermés des propositions totalement inadaptées ou des prix exagérés mais bien de se placer dans une logique de progrès. Ainsi, les entreprises apprécieront que les demandes d'éclaircissements ou les éventuels problèmes soient gérés en back-office, directement avec elles. Cela nécessite d'une part que des cadres de référence partagés et réalistes soient clairement posés en amont et que des procédures de déréférencement explicites soient énoncées, pour celles qui abusent.

2. mettre en place un « **club des bonnes pratiques** », des espaces d'échange :

<sup>62</sup> Rappelons que, dans l'esprit des particuliers, les craintes liées au déroulement du chantier sont souvent beaucoup plus fortes que la peur des malfaçons, surtout en site occupé.

<sup>63</sup> Les entreprises, en particulier artisanales, définissent couramment leur identité par la maîtrise de leur cœur de métier. Que ce soit à tort ou à raison. Les remettre en cause d'entrée sur ce cœur de métier est l'un des plus sûrs moyens pour qu'elles gardent leurs distances.

Il est essentiel que les PTRE prévoient une présence forte auprès des entreprises pour rester constamment à leur écoute, disponibles pour elles afin qu'elles ne restent pas isolées. En outre, puisque l'objectif devrait bien être celui d'une construction collective ayant vocation à essaimer à l'échelle d'un territoire, il est important de développer un **sentiment d'appartenance valorisant** et immédiatement utile. L'utilité première que les entreprises peuvent y voir, c'est celle d'une amélioration de leurs pratiques et du développement de leur réseau d'interconnaissances, susceptible également d'augmenter leur réseau d'affaires. La seconde utilité sera de procurer un espace de remontées d'information favorable à l'émergence d'idées nouvelles et aux ajustements nécessaires de la démarche, en intégrant les difficultés concrètes rencontrées par les entreprises et en cherchant à les résoudre.

3. proposer un **coaching** sur chantier, une supervision collective et partagée :

Le benchmark met également en évidence l'intérêt du coaching sur les chantiers comme moyen d'accompagnement et de formation des entreprises, en complément des moyens plus traditionnels de la formation (y compris sur plateaux techniques).

Ce type de coaching repose sur la confrontation des points de vue et l'addition des compétences pour trouver des solutions techniques aux difficultés rencontrées dans une situation réelle. Ce coaching peut être doublé d'un partage collectif des difficultés rencontrées et des solutions mises au jour (voir point 2). Dans plusieurs des cas enquêtés, on s'aperçoit que cela peut aller plus loin que la simple identification de solutions existantes, la problématique de la rénovation énergétique dans certains types de bâti pouvant mettre au jour des difficultés techniques nouvelles ou inattendues.

On peut ajouter que dans au moins deux des territoires enquêtés, les dynamiques de connaissance et de confiance mutuelle ont aussi pour conséquence de donner envie aux conseillers des PTRE d'aller voir comment cela se passe sur les chantiers. Il ne s'agit bien sûr pas d'y avoir un rôle de surveillance et encore moins de maîtrise d'œuvre mais bien de rechercher une formation professionnelle in situ, dans un esprit de meilleure approche des chantiers de rénovation et de leurs difficultés ; l'objectif est donc bien de faciliter le dialogue avec les entreprises et renforcer la confiance.

4. **répondre au bon moment aux besoins de formation**, en fonction de la demande exprimée par les entreprises.

En proposant (en général avec les organisations professionnelles et organismes de formation, avec la participation financière des OPCA) des formations basées sur les demandes émanant des entreprises, au moment où elles en ressentent le besoin, les PTRE peuvent en attendre une meilleure efficacité.

Elles seront sans doute vraisemblablement confrontées à des demandes inattendues, hors du strict champ de la montée en compétences techniques ; ainsi d'une demande de formation sur l'animation de réunions, pour une plus grande efficacité du travail collectif, dans l'une des expériences que nous avons enquêtées.

Notre enquête met également en évidence des besoins de formation aujourd'hui mal ou pas du tout couverts, qui tiennent à la formation des prix ; l'optimisation des devis et la rémunération de la coordination ne peuvent passer que par une meilleure approche économique des coûts/prix de revient (coût commercial, coût de la mauvaise coordination, coûts mal mutualisés...).

Il s'ensuit bien évidemment que le rôle de la PTRE pour la mobilisation des professionnels doit être considéré comme au moins aussi importante que son rôle auprès des particuliers. Les moyens humains et financiers prévus pour ce faire doivent être **calibrés en conséquence** et ne surtout pas être sous-estimés. La mobilisation des professionnels n'est pas une mission à exercer en plus des autres ou quand il reste du temps disponible ; c'est une mission à part entière.

De manière très pragmatique, on peut ajouter que cette mission requiert des hommes ou des femmes en capacité de partager rapidement la culture des entreprises et de comprendre leurs contraintes et leur modèle économique. Parmi ces contraintes, on soulignera particulièrement celle de leur disponibilité : il faut s'attendre à devoir être disponible hors de la salle de réunion et hors des horaires habituels (« être tôt le matin, à la machine à café, chez le négociant »).



## 4. Externalisation ou action en régie ?

La spécificité des compétences nécessaires à la mobilisation des professionnels et la charge de travail que cela représente pose la question du portage des actions à mener : même si la PTRE doit rester dans le rôle du chef d'orchestre, responsable de la stratégie poursuivie, elle peut décider d'externaliser cette mission.

C'est du moins ce que l'on observe le plus fréquemment dans les exemples enquêtés avec des niveaux d'implication résiduelle de chaque PTRE très différents. Le tableau de la page suivante propose un panorama des choix observés dans les cas étudiés.

Le choix de l'externalisation semble assez largement lié à des problèmes de ressources disponibles au sein des PTRE, mais aussi de culture et de souplesse d'intervention.

*« Il faut bien connaître le monde de l'artisanat et avoir des équipes bien dimensionnées pour faire le travail de terrain avec les artisans. On ne peut pas tout faire et ce n'est pas la partie la plus développée de nos missions. »*

L'externalisation permet également une mutualisation entre les territoires ; au-delà des économies réalisées, cela peut permettre d'agir à une échelle plus pertinente du point de vue de la logique des professionnels, de leur zone de chalandise et de leur propre périmètre partenarial.

*« Ça a des conséquences en termes de personnel. Faut-il que ce soit local, départemental, régional ? Il faut prendre en compte les zones de chalandise des artisans. Parle-t-on uniquement de l'emploi local et des artisans de l'agglomération ? »*

Deux points importants à noter :

- l'externalisation n'absout pas la PTRE de rester très mobilisée, présente et à l'écoute sur le sujet ; rappelons en effet que l'enjeu principal est de créer une chaîne de confiance et que celle-ci passe par la personnalisation des relations ;
- l'externalisation doit aller vers des partenaires pérennes et légitimes pour intervenir auprès des entreprises du territoire ; ceci dit, une légitimité institutionnelle n'est ni suffisante, ni une garantie ; cette légitimité se construit en allant au contact des entreprises. Elle doit donc reposer sur des conventions très détaillées, proposant des plans d'action précis et des critères d'évaluation. Les chartes valant vague déclaration d'intention sont donc à éviter.

<b>La mobilisation des professionnels est conservée au sein de la PTRE</b>	<i>Mur / Mur2</i>	ALEC de Grenoble-Alpes Métropole	Certains des éléments opérationnels du dispositif ont été développés en associant d'autres acteurs. L'accompagnement des entreprises vers des groupements formalisés est laissé à la charge d'autres institutionnels, choisis par les entreprises elles-mêmes.
<b>Externalisation par conventionnement</b>	<i>Région Bretagne</i>	Relai, CMA 22 Lorient, Ploërmel	L'expérimentation a été financée par la Région et l'Ademe ; la méthodologie développée est disponible en open source et peut donc être mise à disposition de tout acteur retenu pour sa mise en œuvre ou de la PTRE, si elle choisit de conduire l'action en régie. Un poste d'animation de la démarche à l'échelle de toute la Région est co-financé.
	<i>Rénover +</i>	CMAR Provence-Alpes-Côte d'Azur	L'Ademe participe au financement de postes dédiés à l'action. La CMAR conventionne avec chaque PTRE. À l'échelle régionale, l'Ademe a également financé des postes d'animation transverse au sein des organisations professionnelles.
	<i>Dorémi</i>	OKTAVE, Région Alsace	Les PTRE régionales sont chargées de la mobilisation territoriale des professionnels pour le recrutement de futurs groupements. Ces derniers sont ensuite accompagnés par Dorémi (cofinancement Ademe/Région/ EPCI). Certains territoires mutualisent leurs vagues de recrutement pour atteindre plus rapidement la taille critique à une session de formation Dorémi.
	<i>Vertuoze</i>	Métropole de Lille	Le CD2E, centre ressources régional, s'est vu confier

		(MEL)	l'animation et la montée en compétences des professionnels de la métropole ; une ligne de financement spécifique est allouée ; le CD2E mutualise et essaime à tout le territoire régional les fruits des expérimentations.
<b>Délégation de service public</b>	<i>Vence</i>	Commune de Vence	Mise à disposition par la commune d'un lieu de permanences. Le courtier délégataire de la DSP se rémunère directement sur le chiffre d'affaires des professionnels.
<b>Pilotage régional</b>	<i>HSD</i>	Région Normandie	L'animation du dispositif est confiée au centre de ressources régional Arcene mais la Région garde un rôle essentiel de pilotage d'un collectif très soudé d'acteurs. On peut donc parler d'une animation multi-partenariale. L'action est renforcée par l'intervention de Pouget Consultants (marché). Nota : les PTRE normandes peuvent individuellement décider d'introduire d'autres acteurs dans le dispositif (ex. CAUE).

# ANNEXES

*Vous souhaitez rénover,  
adapter votre habitat,  
réaliser des économies  
d'énergies ou agrandir ?*

Quels que soient vos travaux, les « **Relai** » vous accompagnent dans la mise en place de votre chantier : une quarantaine de professionnels du bâtiment des Côtes d'Armor, ayant l'habitude de travailler ensemble, sont associés au sein de réseaux locaux proches de chez vous.



**CONTACTEZ-NOUS**



[www.relai.bzh](http://www.relai.bzh)



Cibles & Stratégies - 02.96.69.43.43 - 02/2016 - Ne pas jeter sur la voie publique.



**un réseau d'artisans  
au service de votre habitat**

*La bonne adresse  
pour...*



**RELAI** est l'association des **Réseaux Locaux d'Artisans Indépendants** des Côtes d'Armor. Elle est composée d'artisans regroupés au sein d'équipes appelées « Relai », d'architectes, de maîtres d'œuvre et de bureaux d'études. Tous partagent ces valeurs clés :

Parfaite communication entre les différents corps de métiers

Respect du travail d'autrui

Respect des engagements auprès des clients\*

\* Toutes les entreprises sont détentrices de l'assurance garantie décennale. Elles interviennent sous leur propre responsabilité, sans solidarité.

RELAI SAINT-BRIEUC AGGLO



**Sarl Defin Couverture**  
Couverture / Bardage / Etanchéité / Sarking  
Sarl Defin Couverture  
ZA de l'Ecluse  
22 120 YFFINIAC

02 96 72 54 64  
contact@defincouverture.fr  
Contact: Frédéric Defin  
www.defincouverture.fr



**Sarl Morin Bailly**  
Cloisons sèches / Isolation  
2, rue du Bourgneuf  
Maroué  
22 400 LAMBALLE

06 98 23 22 40  
06 45 51 93 98  
morin-bailly@orange.fr  
Contact: Fabrice Morin  
www.morin-bailly.fr



**Sarl S.T. BAT**  
Maçonnerie / neuf et rénovation  
1, rue du Terre Morin  
22 400 MORIEUX

02 90 36 19 01  
06 33 16 98 70  
yves.stennou@sfr.fr  
Contact: Yves Stennou



**Sarl Trehorel-Corlay**  
Plomberie / Chauffage / Electricité  
ZI du moulin à vent bis  
5, rue d'Eole  
22120 HILLION

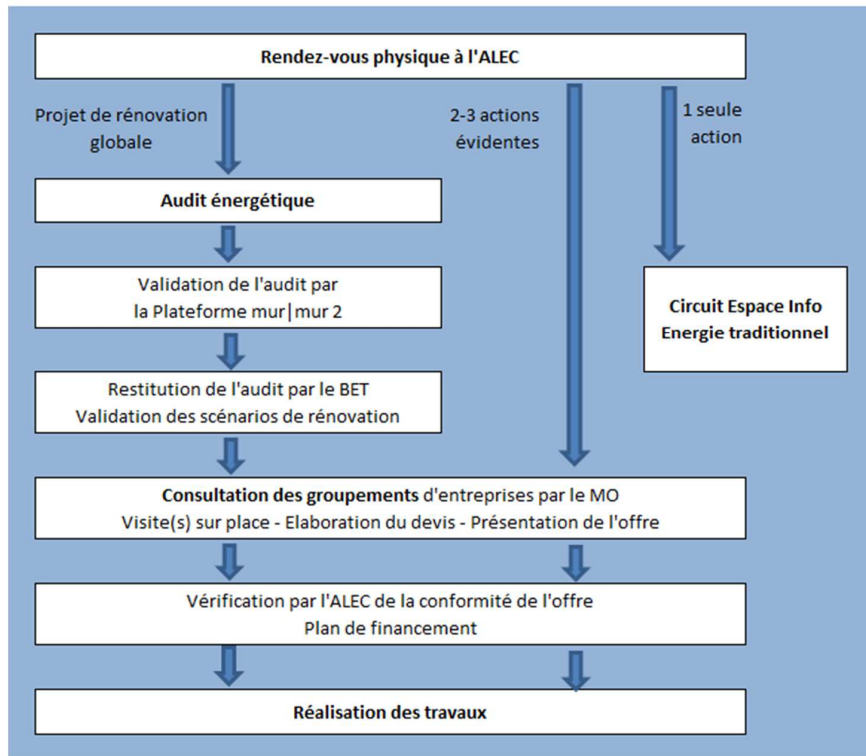
02 96 63 91 89  
06 76 88 38 98  
trehorelcorlay@gmail.com  
Contact: Jérôme Trehorel et Pascal Corlay



**Ste PEREIRA FMZ**  
Enduit façade et isolation thermique par l'extérieur  
4 bis, rue du Bourg Neuf  
22 120 YFFINIAC

02 96 72 57 09  
06 61 40 58 09  
contact@societe-pereira-sarl.com  
Contact: Philippe Pereira

Parcours de service Maisons Individuelles



# LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES LABELLISÉS et leurs interlocuteurs uniques



**GRENOBLE-ALPES MÉTROPOLE**

**S&D THERMIQUE**  
Stéphane SOLIGNAC  
06 30 71 37 64

**PROS FUSION**  
Philippe GUIARO  
06 50 92 94 53

**OPTIRENO**  
Benjamin CAMERINO  
0 800 600 540

**SCOP CABESTAN**  
Sébastien ENAULT  
06 51 28 48 79  
Yann DAMIANI  
06 13 61 67 73

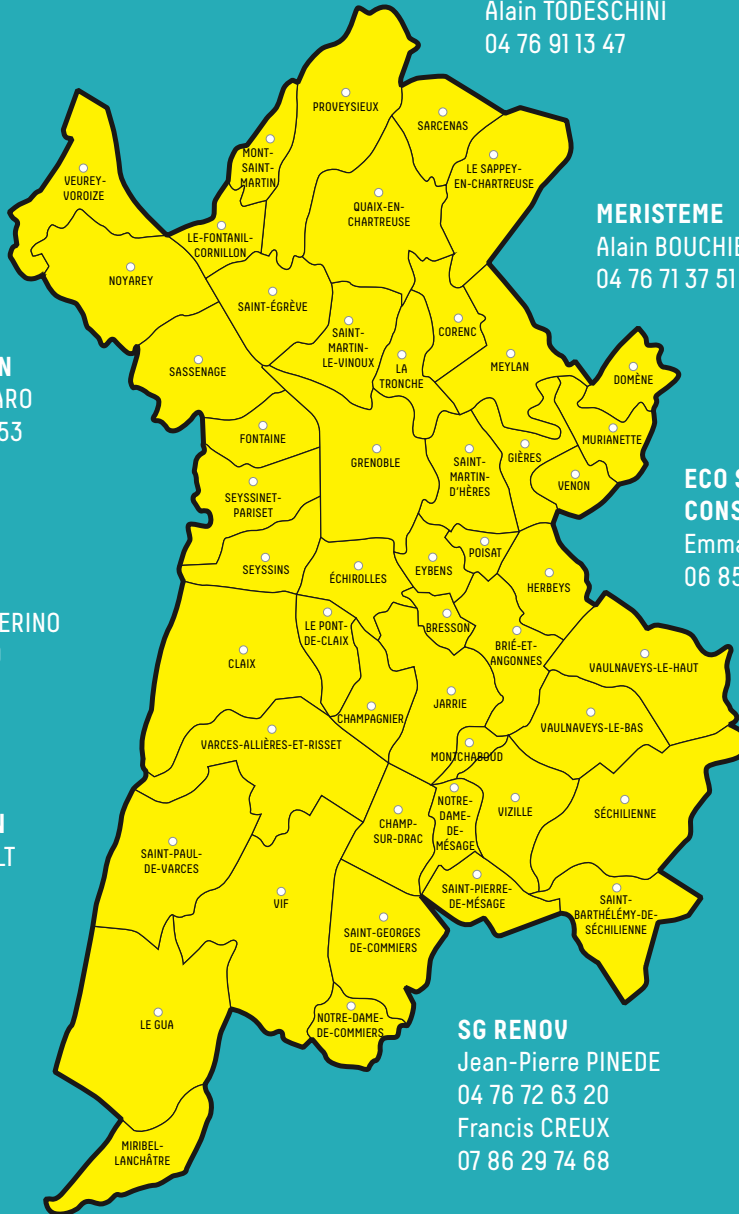
Plus d'infos sur :  
[alec-grenoble.org](http://alec-grenoble.org)

**SARL TODESCHINI**  
Alain TODESCHINI  
04 76 91 13 47

**MERISTEME**  
Alain BOUCHIER  
04 76 71 37 51

**ECO SYSTÈME  
CONSTRUCTION**  
Emmanuel PFLIMLIN  
06 85 40 51 04

**SG RENO**  
Jean-Pierre PINEDE  
04 76 72 63 20  
Francis CREUX  
07 86 29 74 68



**Guichet unique d'accueil de MuriMur2**  
Vos interlocuteurs :  
Julien DESBIEF & Xavier FIGARI – 04 76 00 19 09



AUVERGNE – Rhône-Alpes



# "400 RÉNOVATIONS BBC"

## CHANTIER PIONNIER N° 1



### CONTEXTE

Les propriétaires d'un pavillon traditionnel construit en 1970 sur la commune de Mouen (14) ont récemment bénéficié du dispositif régional Habitat Solidaire et Durable.

L'habitation comprend au nord une extension récente de 20 m<sup>2</sup> réalisée avec des modes constructifs thermiquement corrects. Malgré ces travaux, le logement restait difficile à chauffer et les factures de fioul importantes. Soucieux d'augmenter son confort thermique tout en maîtrisant au maximum ses consommations d'énergie, les propriétaires envisageaient d'isoler les combles et d'installer un poêle à granulés. La rencontre avec un conseiller HSD les a incités à réfléchir à une **rénovation thermique globale plus ambitieuse de leur habitat**, laquelle a été rendue financièrement possible grâce à la subvention allouée par la Région Basse-Normandie dans le cadre du dispositif HSD et d'autres incitations financières nationales.



	Avant travaux	Après travaux
<b>Consommation d'énergie primaire</b> (kWh <sub>ep</sub> /m <sup>2</sup> .an) Chauffage, refroidissement, eau chaude sanitaire, éclairage, auxiliaires	223	60
<b>Emissions de CO<sub>2</sub></b> (kg <sub>éq</sub> CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> )	65	14
<b>Étanchéité à l'air</b> (m <sup>3</sup> /h.m <sup>2</sup> )	-	0,73

### CARACTÉRISTIQUES DE L'EXISTANT

- Maison individuelle de 1970 :
- SHON RT : 137 m<sup>2</sup>, dont une extension récente isolée.
  - Murs de la partie ancienne non isolés, isolation sous toiture (20 cm de laine de verre).
  - 2 étages + grenier sous combles non aménagés + sous-sol non chauffé et non-isolé.
  - Huisseries récentes PVC double vitrage (8 ans).
  - Chaudière fioul de 20 ans - 2 000 litres/an.
  - VMC autoréglable.

### TRAVAUX DE RENOVATION THERMIQUE

- BATI**
- Isolation du plafond du sous-sol avec 6 cm d'isolant R > 2,7 m<sup>2</sup>.K/W
  - Isolation des murs par l'extérieur avec 9 cm d'isolant et une finition enduit : R > 4,05 m<sup>2</sup>.K/W

- SYSTEME**
- Installation d'un poêle à granulés modulant de 2,4 à 9 kW.
  - Installation d'une VMC hygroréglable de type B.

Durée du chantier : De mars à mai 2013.

### LES PROFESSIONNELS

- Le groupement de Rénovateurs BBC :
- Bureau d'études thermiques : **ENRJ Conseil** - Mondeville (14)
  - Isolation : **NTHI** - Giberville (14)
- Les entreprises intervenantes :
- Chauffage bois : **Cheminées Benoist** - Courseulles (14)
  - Test d'étanchéité à l'air : **Energysys** - Saint-Pair-sur-Mer (50)
  - VMC : **Sylvasol** - Condé-sur-Noireau (14)

### TÉMOIGNAGE DU PROPRIÉTAIRE

" Initialement nous projetions de réaliser des travaux assez basiques. Le conseiller HSD nous a expliqué l'intérêt de réfléchir à une rénovation plus globale de notre habitat et il est vrai que l'objectif d'atteindre le niveau de performance ambitieux BBC, lié à la réalisation d'un bouquet de travaux, nous a permis de bénéficier d'aides financières supplémentaires (aide régionale HSD...). Les résultats sont très satisfaisants, le confort thermique est d'ores et déjà perceptible, reste à attendre une saison de chauffe complète pour vérifier l'allègement de nos factures d'énergie."



CONSEILLER HSD EN CHARGE DU PROJET

Nicolas Marie - Biomasse Normandie - Tél. : 02 31 34 17 72 - n.marie@biomasse-normandie.org



# "400 RÉNOVATIONS BBC"

## CHANTIER PIONNIER N° 1



### ZOOM TECHNIQUE : la perméabilité à l'air

Le principe de l'isolation étant d'emprisonner de l'air, l'isolant mis en œuvre doit se trouver dans un environnement étanche. **Les défauts d'étanchéité à l'air peuvent représenter jusqu'à 40% des déperditions énergétiques d'un bâtiment performant** (fuites d'air par les boîtiers électriques, les huisseries, mauvaise liaison entre deux isolants...).

A l'issue des travaux de rénovation du **logement de Mouen**, un **test d'étanchéité à l'air** (avec porte soufflante) a été réalisé le 3 mai 2013. Ce test consiste à mettre le logement en surpression pour mesurer la quantité d'air sortant et repérer les fuites d'air (à l'aide de fumigènes). A noter que les débits d'air liés à la ventilation et au chauffage au bois ne sont pas pris en compte (on obstrue les bouches lors du test).

Les résultats du test (0,99 m<sup>3</sup>/h.m<sup>2</sup>) a permis de déceler une fuite d'air due à une ancienne trappe de ventilation non bouchée derrière la baignoire. Une fois ce défaut corrigé, les résultats du test ont démontré **une très bonne étanchéité à l'air du logement rénové** (0,73 m<sup>3</sup>/h.m<sup>2</sup>).

### COÛT DE LA RÉNOVATION

<b>BATI</b>	• Isolation des murs	25 878 €
	• Isolation plancher bas	3 980 €
<b>SYSTEME</b>	• Poêle à granulés	7 360 €
	• VMC hygroréglable	1 102 €
	• Plâtrerie VMC	695 €
<b>INGENIERIE</b>	• Test d'étanchéité	418 €
<b>TOTAL</b>		<b>39 433 €</b>

### FINANCEMENTS DES TRAVAUX

• Subvention régionale HSD	9 858 €
• Crédit d'impôt	3 021 €
• Eco-prêt à taux zéro	20 000 €
• Certificats d'économie d'énergie	2 370 €
• Fonds propres	4 184 €
<b>TOTAL</b>	<b>39 330 €</b>

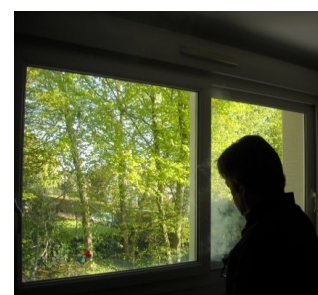
## LE CHANTIER EN IMAGES



Mise en œuvre de l'isolation par l'extérieur - Mars 2013



Réalisation du test d'étanchéité - Mai 2013



### Les partenaires institutionnels



### Les conseillers HSD



### Les partenaires techniques



Plus d'informations sur

[www.region-basse-normandie.fr](http://www.region-basse-normandie.fr)

Rubrique "Bâtir une Eco-Région > Energie-Climat"

Réalisation : Biomasse Normandie  
Juillet 2013