

2015 NUMÉRO 11

les chantiers leroymerlinsource

« L'accompagnement des habitants » :
une évidence à déconstruire

ÉTUDE SOCIOLOGIQUE
AUPRÈS DES PROFESSIONNELS DU BÂTIMENT

Gaëtan Briseperre
Sociologue





« L'accompagnement des habitants » : une évidence à déconstruire

ÉTUDE SOCIOLOGIQUE
AUPRÈS DES PROFESSIONNELS DU BÂTIMENT

Gaëtan Brisepierre
Sociologue

leschantiersleroymerlinsource

Direction de la publication : Twine Micheli-Balian
directrice des programmes corporate Leroy Merlin France

Coordination éditoriale : Denis Bernadet,
chargé de mission, Leroy Merlin Source

Coordination graphique - maquette : Emmanuel Besson

Corrections - relectures : Béatrice Balmelle



SOMMAIRE

Préambule	4
Synthèse de l'étude	6
« L'accompagnement des habitants : une révolution pour toute la chaîne des professionnels du bâtiment qui les conduit vers un modèle de services ».....	6
Introduction et méthodologie	12
Pourquoi travailler sur « l'accompagnement des habitants » ?	12
Objectifs et finalités de l'étude.....	13
Méthodologie de l'étude : quatre <i>focus groups</i> avec vingt-trois professionnels.....	14
Les représentations sociales de « l'accompagnement des habitants »	17
« L'habitant » vu par les professionnels.....	17
« L'accompagnement » des habitants selon les professionnels.....	21
Les définitions de « l'accompagnement des habitants » dans le bâtiment.....	26
L'expérience des professionnels dans l'accompagnement des habitants	30
Les multiples formes des pratiques d'accompagnement des habitants.....	30
Une autre posture et de nouvelles compétences.....	34
Les points clés d'une démarche d'accompagnement.....	37
L'organisation des acteurs et la mutation des métiers.....	41
Les perspectives de développement de l'accompagnement des habitants	45
Un consensus sur son développement mais des enjeux variés.....	45
Des changements organisationnels nécessaires à son développement.....	48
À la recherche d'un modèle économique pour l'accompagnement.....	53
Conclusion	58
Annexes	60
Sommaire détaillé	68

PRÉAMBULE

TWINE MICHELI-BALIAN

DIRECTRICE DES PROGRAMMES CORPORATE LEROY MERLIN FRANCE

S'il est un thème qui apparaît comme la colonne vertébrale de Leroy Merlin, c'est bien celui de l'accompagnement des habitants. Parce que son métier de commerçant touche à l'habitat, donc à l'intime de chacun de ses clients, la logique de la vente de produit se double nécessairement pour la marque d'une démarche d'écoute et de compréhension de ses clients : voilà déjà une définition possible de l'accompagnement. Dès lors, il se décline de multiples manières : conseil en magasin, suivi des projets, guides et ateliers de bricolage, information en ligne, assistance téléphonique, etc.

Au sein du réseau de recherche Leroy Merlin Source, cette même thématique de l'accompagnement s'est affirmée comme un axe essentiel et transversal de réflexion sur les questions d'autonomie (avancée en âge, handicap), de développement durable (transition énergétique, santé environnement) et de nouveaux usages (pratiques de mutualisation, outils numériques, etc.). Enjeux sociaux, environnementaux ou sociétaux, cette simple énumération illustre déjà le caractère polysémique du terme d'accompagnement.

Plus spécifiquement dans le monde du bâti, Leroy Merlin Source s'est intéressé de près à la place des habitants dans les processus de performance et/ou de sobriété énergétique, lors de journées d'études (Vers une éco-

performance pour tous dans l'habitat, Strasbourg 2012), des Assises de l'habitat (*Incontournables habitants*, Paris 2015) et dans le cadre d'un précédent chantier de recherche mené par Gaëtan Briseperrière. Cet habitant, acteur central de la performance énergétique, doit donc être accompagné, l'affaire est entendue et fait largement consensus. Mais quels doivent être le périmètre et l'intensité de cet accompagnement pour cet habitant totalement « maître chez soi » dès qu'il ferme la porte de son logement ? Et existe-t-il une continuité et une cohérence entre les différents professionnels qui se veulent porteurs d'un accompagnement pertinent ?

Dans cette phase de mutation des relations entre professionnels et habitants, des professionnels du bâti ont accepté ici d'explorer avec nous ces questions : quelles sont leurs pratiques d'accompagnement existantes ? Comment les décrivent-ils ? Comment se les représentent-ils, avec quel imaginaire ? Là où les systèmes et innovations techniques délivrent des réponses fonctionnelles, le sociologue apporte un regard analytique sur les interactions entre les personnes, et sur les valeurs et les perceptions qui les sous-tendent. Un complément indispensable pour imaginer les solutions de demain.

ALBANE GASPARD

ADEME

Les enjeux climatiques font du bâtiment un secteur clé de la transition énergétique.

Dans ce contexte, il est primordial de travailler à la diffusion de bâtiments plus sobres, soit en rénovant le parc existant, soit en faisant en sorte que les nouveaux bâti-

ments soient d'emblée prévus pour consommer peu, voire produire plus d'énergie qu'ils n'en consomment. Les défis à relever sont donc d'ordre technique, mais pas seulement.

En effet, les occupants sont une composante majeure de la vie d'un bâtiment et donc de ses consommations

d'énergie. Or les occupants, pris dans des logiques d'action parfois éloignées de la question énergétique, détournent les systèmes techniques, inventent des façons de faire pour résoudre leurs problèmes quotidiens qui surprendraient bien des concepteurs...

Ces dernières années, la notion d'accompagnement est apparue dans le secteur du bâtiment, portée par l'idée qu'il fallait approfondir les relations avec les occupants, pour faire avec eux, et non malgré eux. C'est une bonne nouvelle. Cependant, cette notion d'accompagnement reste encore peu opérationnelle. Si elle ne peut se limiter à éduquer les usagers à un système technique conçu sans eux, elle doit cependant résoudre l'équation entre prise

en compte des occupants et de leurs pratiques d'une part, et l'objectif d'efficacité énergétique d'autre part.

Pour l'Ademe, cette étude, menée en partenariat avec Leroy Merlin Source et conduite par Gaëtan Brisepierre, permet de mieux comprendre comment les professionnels du bâtiment perçoivent l'accompagnement, ce qu'ils en attendent et comment ils s'organisent pour répondre à cette injonction. Elle nous fournit des pistes précieuses pour penser des formes d'accompagnement à toutes les étapes de la vie d'un bâtiment, depuis sa conception jusqu'à son exploitation.

GAËTAN BRISEPIERRE

SOCIOLOGUE INDÉPENDANT

Ces dernières années, les travaux des sociologues de l'énergie ont contribué à mettre en lumière un décalage grandissant entre l'habitat et l'habitant. Il s'explique en particulier par la diffusion de standards techniques de performance énergétique qui prennent trop peu en compte les usages de l'habitat et les besoins des habitants. À la suite de ces travaux, les sociologues ont été sollicités par les professionnels du bâtiment afin de les aider à résoudre les problèmes qu'ils avaient eux-mêmes pointés du doigt, notamment pour contribuer à la mise en place de dispositifs d'accompagnement des habitants de logements performants.

À titre d'exemple, une major de la construction entend proposer un accompagnement basé sur l'installation d'une tablette numérique d'affichage et de pilotage des consommations à l'intérieur de logements neufs. Son objectif est de limiter les dépassements de consommation en proposant de nouveaux moyens d'information et d'action aux occupants. Autre exemple, un bailleur social souhaite mettre en place un dispositif d'accompagnement des locataires dès la conception des rénovations énergétiques, afin de réduire les phénomènes de résistance qui pourraient poser problème par la suite : chantier, livraison, exploitation, etc.

Ces sollicitations sont la marque d'une acceptation par une partie du monde de l'habitat et du bâtiment des constats issus des études sociologiques et d'une volonté de mieux prendre en compte les habitants. Plus encore, elles montrent que certains acteurs sont en train de s'approprier ces résultats pour modifier leurs stratégies en matière d'économie d'énergie. Les sociologues contribuent ainsi à cette évolution en apportant une aide au montage de dispositifs d'accompagnement. Toutefois, cette posture instrumentale ne doit pas conduire les sociologues à abandonner leur posture réflexive car elles ont chacune leur utilité sociale.

À travers leurs demandes, les acteurs sociaux invitent les sociologues à quitter leur position d'observateur pour entrer dans une posture plus normative. Mais ce rôle n'est pas sans risque car malgré l'expertise acquise, les sociologues n'ont pas plus que les autres la baguette magique pour changer les comportements. C'est donc en repoussant les limites de la connaissance que les sociologues peuvent le mieux aider les acteurs à trouver des solutions. Forts de cette conviction, nous avons choisi de prendre le contrepied de ces demandes en interrogeant les professionnels eux-mêmes sur cette notion d'accompagnement des habitants afin d'aider à en lever les ambiguïtés.

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

« L'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS : UNE RÉVOLUTION POUR TOUTE LA CHAÎNE DES PROFESSIONNELS DU BÂTIMENT QUI LES CONDUIT VERS UN MODÈLE DE SERVICES »

L'habitat connaît depuis une dizaine d'années une rupture technologique avec l'avènement des bâtiments basse consommation (BBC) qui se développent au gré des constructions nouvelles et des opérations de rénovation. La diffusion rapide de ces nouvelles techniques a renforcé le décalage entre conception du bâti et pratiques habitantes. Il a fait naître un discours sur le besoin d'accompagnement qui serait nécessaire pour faciliter l'adoption de ces technologies et éviter certains effets négatifs (inconfort, surconsommation, etc.). Au-delà de la performance énergétique, ce discours est aussi présent sur d'autres enjeux de l'habitat comme le maintien à domicile des personnes dépendantes ou la santé environnementale. Au total, **l'accompagnement des habitants prend la forme d'une nouvelle injonction faite aux professionnels du bâtiment** qui renvoie aussi bien aux objectifs des politiques publiques qu'à de nouvelles perspectives de croissance du secteur. Mais sa mise en pratique par les professionnels est loin d'être évidente, car la notion d'accompagnement fait référence à des situations concrètes très différentes, allant de la distribution d'un livret d'accueil à une relation continue avec le ménage. La question de la traduction opérationnelle de l'accompagnement apparaît donc centrale pour les professionnels.

Pour dépasser le stade du slogan, il nous a paru nécessaire de comprendre l'expression « accompagnement des habitants » du point de vue des professionnels. **Cette étude explore de manière ouverte les représentations et les pratiques d'accompagnement des habitants auprès de divers acteurs de la chaîne de l'habitat :**

- d'abord les significations que recouvre cette expression chez eux, y compris dans sa dimension sensible, en s'intéressant aux imaginaires de l'accompagnement et de la relation à l'habitant ;
- ensuite sa traduction dans les pratiques et son impact sur l'exercice des métiers à travers l'analyse de l'expérience déjà accumulée par les professionnels en matière d'accompagnement ;
- enfin la vision des professionnels sur les conditions de développement d'une activité d'accompagnement des habitants dans le secteur du bâtiment. Cette étude ne fournit donc pas de solutions toutes prêtes pour accompagner les habitants, elle constitue plutôt un outil de réflexion pour les professionnels qui voudraient se lancer dans ce type de démarche, et pour aider les pouvoirs publics à se positionner.

QUATRE FOCUS GROUPS AVEC 23 PROFESSIONNELS

La méthodologie du focus group consiste à recueillir une parole collective en s'appuyant sur la dynamique de groupe. Les professionnels ont été regroupés sur la base de deux critères :

- *métiers amont (architectes, bureau d'études, maîtres d'ouvrage, etc.) et aval (syndic, gestion locative, magasin de bricolage, etc.) de la chaîne du bâtiment et de l'habitat ;*
- *informés (ayant mené des initiatives) et profanes sur la thématique de l'accompagnement.*

Durant une matinée, ils se sont exprimés sur la base d'exercices d'animation permettant de créer une cohésion de groupe, de recueillir du vécu individuel et des opinions collectives et de faciliter l'expression des émotions. Merci à tous les professionnels qui ont accepté de participer !

Des imaginaires qui ne prédisposent pas les professionnels à accompagner les habitants

Les professionnels sentent bien qu'ils ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent avec l'habitant, **leurs relations avec lui sont délicates à manier car sa figure est paradoxale.**

- Premièrement, son identité est multiple. Les habitants sont tous différents et revendiquent leur individualité, tout en s'inscrivant dans un groupe dont le profes-

sionnel ne peut connaître personnellement chacun des membres.

- Deuxièmement, l'habitat est le territoire que domine l'habitant même s'il a aussi besoin du professionnel : ce dernier veille à ne pas déposséder l'habitant de son sentiment de maîtrise au risque de se faire chasser.
- Troisièmement, les professionnels ressentent parfois une agressivité latente des habitants à leur égard. En parallèle, certains habitants surinvestissent la relation avec les professionnels qui cherchent alors à cadrer ces émotions débordantes afin de pouvoir travailler.
- Quatrièmement, les habitants sont perçus comme très indépendants par rapport aux intentions des professionnels, tout en entretenant une très forte exigence à leur égard. Les professionnels sont partagés sur la façon de collaborer avec les habitants : la manipulation prévaut pour une minorité et l'adaptation pour une majorité.

LE CHAT « PORTRAIT CHINOIS » DE L'HABITANT

Pour aborder la dimension symbolique qui exprime les émotions, l'un des exercices d'animation consistait à demander aux participants de comparer l'habitant à un animal. Celui qui a été choisi le plus souvent est le chat qui exprime la figure paradoxale de l'habitant pour les professionnels. « Le chat c'est un animal très complexe » à la fois sauvage et domestique, indépendant et affectueux, vivant à l'extérieur comme à l'intérieur. C'est aussi le symbole du confort dans l'habitat : « il aime les endroits chauds ».



Quant au terme d'accompagnement, il évoque en premier lieu un univers très éloigné du secteur du bâtiment et de l'habitat. Même si tous les professionnels se sentent directement concernés par la notion, ils ne sont pas à l'aise avec son sens social qui renvoie davantage à l'univers du médical, de l'éducation, ou de l'aide sociale. **Les imaginaires sous-jacents associés par les professionnels à**

l'accompagnement ont une tonalité souvent ambiguë voire négative. Ils marquent tout d'abord une dissymétrie entre eux et les habitants auxquels il faudrait venir en aide du fait de leurs capacités limitées, sauf quand ils sont en groupe où leurs compétences concurrencent celles des professionnels. Ensuite, les relations seraient vécues comme déséquilibrées car l'accompagnement ne débouche pas sur de la reconnaissance envers les professionnels, alors que ces derniers ont l'impression de se donner sans compter ne serait-ce que pour s'adapter aux habitants. Enfin, l'accompagnement est ressenti comme une activité laborieuse à l'issue incertaine. Elle déstabilise le professionnel dans son métier car elle constitue une révolution à laquelle il est contraint de s'adapter s'il veut survivre.

L'ACCOMPAGNEMENT N'EST PAS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE !

Quand on demande aux participants de comparer l'accompagnement à un film, celui qui revient le plus fréquemment est « La vie est un long fleuve tranquille » dont le titre doit se lire au second degré. Le choix d'une comédie dramatique résume bien le caractère ambigu de la notion d'accompagnement pour les professionnels du bâtiment.



Plus rarement, les professionnels évoquent de façon positive le terme d'accompagnement en faisant référence à l'univers du conseil qu'ils vivent comme plus proche de leur situation. « C'est comme l'accompagnement à la création d'entreprise. » Dans la représentation de l'accompagnement, l'idée de compréhension de l'habitant est alors équilibrée par l'idée de la structuration de l'action. L'accompagnement devient une relation réciproque dans

laquelle l'habitant est acteur, et le professionnel lui propose un cadre pour agir et apporte son expertise. Toutefois, **l'importation de la notion d'accompagnement est difficile pour les professionnels car ils survalorisent sa dimension humaniste** et n'assument pas toujours d'en faire un examen critique. Pourtant, on voit pointer dans leur discours des dérives possibles de l'accompagnement : une activité au contour flou qui est parfois utilisée comme solution palliative ; un accompagnement pas toujours souhaité par les habitants qui présente un risque de manipulation ; et le spectre de l'assistanat car l'excès d'accompagnement déresponsabilise les habitants.

« L'accompagnement des habitants » : une expression confuse mais une finalité claire

Dans le secteur du bâtiment et de l'habitat, **la définition de l'accompagnement des habitants donnée par les professionnels est éclatée entre de multiples fonctions sociales**. Cela signifie que tout le monde ne parle pas de la même chose en employant cette expression.

- D'ailleurs, on ne saisit pas toujours ce qui différencie l'accompagnement des habitants et **les relations ordinaires** que les professionnels entretiennent avec eux. Par exemple, l'accompagnement signifie pour certains être présents en continu pour répondre aux réclamations des habitants. Pour d'autres, il se réduit à une fonction informative sur le projet ou le produit pour le faire accepter ou acheter. Pour d'autres encore, il a simplement une fonction pédagogique qui est de former les habitants à l'utilisation de nouvelles technologies pour éviter les mésusages.
- D'autres fonctions de l'accompagnement renvoient davantage au **statut d'acteur de l'habitant**, comme l'empathie qui consiste pour les professionnels à écouter les habitants afin de connaître leurs besoins et d'adapter le projet. L'expertise, pour orienter l'habitant dans ses choix et lui transmettre des savoir-faire quand il fait lui-même les travaux. La coordination, pour faire le lien entre l'habitant et d'autres professionnels, voire le représenter auprès d'eux.
- Enfin, deux dernières fonctions placent **l'accompagnement à l'échelle du collectif**, celle de l'organisation quand il consiste à faire une place à l'habitant dans les procédures internes de décision, celle de la Cité quand l'accompagnement favorise l'implication dans la vie locale.

À côté de cette variété de fonction, le discours des professionnels dessine une finalité claire derrière les intentions initiales comme « *déclencher des décisions de travaux* » ou « *changer les comportements* ». **L'accompagnement**

des habitants a pour objet de faciliter des processus sociaux de changement pour un groupe confronté à une complexité technique.

- D'abord, l'accompagnement implique une situation de changement et donc un travail sur les coûts et les bénéfices qui en découlent pour les habitants. Il s'agit, derrière les choix techniques, de faire émerger un projet de vie et une perspective d'amélioration du quotidien.
- Ensuite, l'accompagnement passe par la construction d'un collectif au-delà de sa définition formelle. La cohésion d'un groupe est un atout qui résout de nombreux problèmes dans la mesure où l'enjeu est de parvenir à un projet qui fasse consensus.
- Enfin, l'accompagnement vise l'appropriation des techniques soit par *l'empowerment* en aidant les habitants à prendre conscience de leurs capacités d'action, soit par une conception assistée par l'usage en adaptant les techniques aux modes de vie pour rendre leur utilisation plus simple.

L'accompagnement des habitants est une pratique transverse à l'itinéraire d'un bâtiment

Au niveau des pratiques, l'accompagnement des habitants s'inscrit toujours pour les professionnels dans une situation de travaux, même quand il est question de changer les habitudes domestiques cela fait suite à des travaux. Pour autant, **l'accompagnement ne se réduit pas à des actions entreprises au moment de la livraison d'un logement**. Les professionnels déplorent à ce sujet que les demandes d'accompagnement soient tardives, ce qui réduit considérablement leurs marges de manœuvre. Elles sont le plus souvent déclenchées suite à un problème technique persistant qui crée du mécontentement chez les habitants, alors que l'expérience des professionnels avant-gardistes montre que l'accompagnement correspond à des pratiques dès le démarrage du projet, et ce quel que soit le segment d'habitat considéré, en rénovation comme en construction :

- À la **conception**, l'accompagnement consiste à faire participer les habitants aux choix par l'expression de leurs besoins et leurs modes de vie souhaités, notamment en maison individuelle ou en habitat participatif. Pour la rénovation des copropriétés, il s'agit aussi de mettre collectivement les habitants en position d'acteurs de la transformation de leur immeuble, tout en intégrant les possibilités financières de chacun. Quand les habitants ne sont pas accessibles, comme c'est le cas pour la construction neuve, les professionnels nourrissent la conception de retours d'expérience sur d'autres immeubles.

- Au moment du **chantier**, l'accompagnement continue quand les professionnels anticipent les difficultés humaines posées par l'intervention en site occupé ou le relogement temporaire. Dans le cadre d'une auto-réhabilitation en maison individuelle, les professionnels repoussent les limites du faire soi-même par la transmission de savoir-faire sur la mise en œuvre.
- La **livraison** ou remise des clés est sans doute l'un des moments les moins propices aux actions d'accompagnement car les habitants sont accaparés par l'appropriation de l'espace et l'identification des défauts éventuels. L'apprentissage des habitants se réalise *via* une déconstruction de l'expérience des habitats précédents qui s'appuie sur un processus d'essai-erreur. Dans les premières semaines, plutôt que des consignes d'utilisation, les professionnels envisagent de transmettre un socle de connaissance minimale pour aider les habitants à s'orienter et à s'approprier leur logement et ses équipements.
- Pendant **l'utilisation**, l'accompagnement se concrétise par la disponibilité des professionnels pour répondre aux demandes des habitants, ce qui n'a rien d'automatique. Les réclamations des habitants sont autant d'occasions à saisir pour leur donner des points de repères techniques et favoriser la réflexivité sur les consommations d'énergie. Sur le plan de **l'exploitation**, l'accompagnement se traduit par un pilotage qui tient compte de la logique sensible des habitants, et l'adaptation des interventions en fonction du niveau d'autonomie de ces derniers.

Au-delà de ces dimensions fonctionnelles, **les pratiques d'accompagnement des habitants comportent deux dimensions fondamentales mais souvent sous-estimées** par les professionnels dans leur discours explicite.

- D'une part, la **gestion des émotions** du groupe d'habitants qui permet d'instaurer un climat de confiance, voire de dépasser une éventuelle situation initiale de conflit. Les professionnels évoquent en creux plusieurs tactiques d'ajustement des attentes mutuelles : prendre le temps d'une écoute préalable, poser des règles d'interaction au départ, faire connaissance avec les habitants et passer par une étape de constitution du groupe.
- D'autre part, les professionnels présentent presque exclusivement l'accompagnement sous l'angle relationnel, voire immatériel. Pourtant, leurs pratiques d'accompagnement sont aussi soutenues par une **infrastructure organisationnelle** (réseaux d'interconnaissance, réunions préparées, etc.) **et matérielle** (moyens de communication, supports d'information,

outils de travail, etc.) qui apparaît tout aussi cruciale même si elle est peu mise en avant.

L'accompagnement : une démarche qui exige une posture et des compétences spécifiques

Pour les professionnels, faire de l'accompagnement s'appuie sur **un changement de posture vis-à-vis des habitants : chercher à construire une relation de confiance** plutôt que s'appuyer sur une légitimité *a priori* liée au statut ou à l'expertise. Ce changement de posture pourrait se résumer ainsi :

- Commencer par une écoute approfondie de la personne pour instaurer un dialogue sur ses besoins au lieu d'amener tout de suite le sujet de l'accompagnement.
- S'investir personnellement au-delà de la seule relation contractuelle pour entrer dans une logique de don/contre-don avec l'habitant.
- Ne pas faire à la place de l'habitant mais plutôt l'amener vers l'autonomie, ce qui suppose de poser des limites à la relation et d'explicitier son rôle d'accompagnateur.
- Se placer dans une perspective de co-construction des choix techniques sur le projet en aidant l'habitant à exprimer ses propres savoirs plutôt qu'en se positionnant en pédagogue.

En outre, **faire de l'accompagnement repose principalement sur des compétences humaines qui sont moins valorisées dans le secteur du bâtiment** où le respect des procédures prime.

- La capacité à vulgariser en parlant un langage clair et sans jargon. Combiné à l'expertise technique, ce langage permet de se montrer crédible.
- Le respect d'une éthique dans la relation à l'habitant en sachant reconnaître ses erreurs et en ne cherchant pas à survendre (son projet, son produit, etc.) car la priorité est la relation de long terme.
- L'animation d'un groupe, c'est-à-dire instaurer et entretenir une dynamique, identifier des leaders et savoir se mettre en retrait pour favoriser les initiatives des habitants.
- La capacité à collaborer avec d'autres spécialités, ce qui demande de disposer d'un bon réseau afin de pouvoir solliciter des experts et une compétence de généraliste pour harmoniser leurs interventions.

Enfin, l'accompagnement des habitants se présente comme une démarche, c'est-à-dire un ensemble de principes qui guident l'action, plus qu'une procédure à appliquer systématiquement. Une démarche centrée sur les habitants où l'empathie du professionnel permet d'appréhender leurs besoins pour les traduire techniquement. Une démarche qui s'adapte à la situation : s'il est nécessaire de fixer un cadre au départ, le professionnel s'efforce ensuite de suivre le rythme des habitants car le but est de leur simplifier la vie. Une démarche qui mobilise tous les acteurs afin d'entrer dans une dynamique de reconnaissance mutuelle, le niveau d'engagement des habitants étant en effet étroitement dépendant de celui des professionnels. Une démarche qui recherche le consensus pour aboutir à un sentiment partagé de satisfaction : pour négocier les choix avec les habitants, le professionnel garde une certaine neutralité et ne ferme pas les yeux sur les problèmes humains.

Une activité qui interroge l'organisation des acteurs du bâtiment et fait évoluer les métiers

Actuellement, les pratiques d'accompagnement reposent surtout sur un modèle distribué dans lequel chaque professionnel est amené à assurer une part d'accompagnement en plus de son métier, sans que cela ne soit forcément explicité comme tel. Les limites de ce modèle sont qu'il se base sur du travail en temps masqué et n'est adapté que pour de petits projets. De plus, il soulève le problème du cloisonnement des spécialités qui n'arrivent pas à dialoguer pour proposer un accompagnement cohérent et continu aux habitants.

À côté du modèle distribué, les professionnels ayant participé aux *focus groups* évoquent également un modèle délégué dans lequel la fonction d'accompagnateur est assurée par un acteur dédié qui fait le lien avec les habitants et entre toutes les parties prenantes. Ce modèle présente l'avantage de soulager la charge de travail des autres intervenants et d'introduire un tiers dans la relation avec les habitants, ce qui autorise une médiation. Si le modèle délégué semble plus favorable aux pratiques d'accompagnement, il est sans doute complémentaire au modèle distribué, dans la mesure où une trop grande délégation déresponsabiliserait les autres professionnels.

Outre la question de son financement, le modèle délégué suppose l'émergence de nouveaux métiers d'accompagnateurs qui sont actuellement en gestation chez les professionnels : le « développeur de quartier » chez les bailleurs sociaux, « le gardien 2.0 » pour les copropriétés, « l'assistant à maîtrise d'usage » pour les concepteurs, le « responsable de projet clients » chez les distributeurs. À différents stades, l'ensemble des métiers de l'habitat sont donc déjà en train de répondre à l'injonction d'accompagnement. Les pratiques d'accompagnement

sont le centre de gravité des syndics, de la gestion locative en HLM, des conseillers info-énergie. Elles sont une fonction nouvelle qui transforme le métier des architectes et des bureaux d'études notamment en rénovation de copropriété, ainsi que des grandes surfaces de bricolage qui développent de nouveaux services. Les exploitants, les promoteurs, les aménageurs marquent un intérêt pour ces pratiques comme levier d'innovation sans être encore passés à l'acte.

Développer les pratiques d'accompagnement, oui, mais comment ?

Les professionnels partagent la croyance que l'activité d'accompagnement des habitants est appelée à croître dans les prochaines années en raison de la multiplication des technologies dans le bâtiment. Elle est même vue comme un moyen de repousser les limites atteintes par le tout technologique en traitant directement la question des usages. En outre, l'accompagnement couvre un spectre de pratiques suffisamment large pour servir la diversité des enjeux des acteurs du bâtiment. Dans les opérations de construction et de rénovation, il peut par exemple aider à maîtriser les risques de surconsommation et d'inconfort. Il peut permettre aux gestionnaires de gérer le mécontentement des habitants, voire de revaloriser leur image. Il donne également accès à des retours de terrain précieux pour ne pas reproduire d'éventuelles erreurs de prescription. L'accompagnement permet aussi de fidéliser la clientèle d'un magasin de bricolage ou encore à un exploitant de conquérir de nouveaux marchés. Enfin, il comporte une dimension politique en faisant le lien entre choix individuel et effets collectifs.

Malgré l'intérêt des acteurs, le déploiement de l'activité d'accompagnement est actuellement freiné par trois contraintes principales.

- Premièrement, l'absence de moyens dédiés : les objectifs des projets sont exclusivement formulés en termes techniques et ne valorisent pas le temps accordé à l'accompagnement.
- Deuxièmement, le statut juridique ambigu de l'accompagnement : d'un côté il n'est pas encadré ce qui pose des problèmes de responsabilité, de l'autre il n'est pas obligatoire et donc il passe après le réglementaire.
- Troisièmement, la relation de défiance des habitants avec certaines professions (par exemple en raison des problèmes de qualité des logements ou de délais de réponse trop longs) rend suspecte toute initiative d'accompagnement.

Les professionnels pointent trois conditions au développement des pratiques d'accompagnement :

- D'abord, **mener des démarches de connaissance approfondie des habitants**, pour dépasser des visions stéréotypées. Exemple : les pratiques d'enquêtes sociologiques dans les équipes de maîtrise d'œuvre permettent de concevoir en fonction des usages ; les pratiques managériales comme les « visites habitants » acculturent les collaborateurs aux situations des clients.
- Ensuite, **adopter des modes d'organisation des projets plus transversaux** car les professionnels ont l'impression de travailler de façon segmentée. Pour dépasser le seul respect de la réglementation et intégrer les demandes des habitants, les professionnels doivent pouvoir prendre le temps de s'accorder collectivement et en amont sur les finalités du projet.
- Enfin, **mieux définir des méthodologies d'accompagnement** adaptées à l'habitat et s'y former est une demande des professionnels qui ont surtout des compétences techniques. Mais les plus avancés mettent en garde contre les risques d'une trop grande standardisation.

L'accompagnement : un modèle économique qui oriente le bâtiment vers les services

Aux yeux des professionnels, l'activité d'accompagnement ne semble pas encore avoir trouvé son modèle économique car la charge de travail qu'elle représente n'est que partiellement rémunérée. **Les pratiques d'accompagnement s'inscrivent alors dans une logique d'investissement à long terme** (formation, R&D, etc.) dans l'optique de s'installer sur un marché naissant, soutenu au départ par les collectivités locales. Par ailleurs, dans les organisations comme les bailleurs sociaux ou les magasins de bricolage les investissements dans l'accompagnement se traduisent aussi par la mise en place de plateformes téléphoniques. Mais en réalité, une adaptation globale de l'organisation au paradigme de l'accompagnement implique des coûts très élevés. Or, le retour sur investissement de l'accompagnement est difficile à calculer car on ne peut pas isoler et chiffrer le bénéfice marginal d'une action humaine, contrairement à un investissement technique (même si tout investissement technique comporte également une part d'incertitude).

Pour appréhender la valeur créée par l'accompagnement, il faut adopter un point de vue global sur le projet et intégrer les bénéfices collectifs et subjectifs.

- D'une part, l'accompagnement crée une valeur projet qui se mesure en coûts évités. Ceux de l'échec d'un projet complexe qui est sans comparaison avec le coût modeste d'un accompagnement. Il limite les surcoûts

et les pertes de temps liés aux défauts de coordination et de communication. Quand il est mis en place dès l'amont, il permet d'optimiser les coûts de gestion en aval grâce à une meilleure autonomie des habitants.

- D'autre part, sans être rentable en tant que tel, l'accompagnement constitue un cadre de croissance pour les autres activités, car cela permet de se différencier de la concurrence sur la satisfaction client. De plus, ces pratiques créent une valeur managériale de motivation des équipes en donnant un sens global à un travail spécialisé et en l'inscrivant dans une logique de qualité.

En définitive, **la mesure de la satisfaction habitant, et son intégration dans les critères de performance des professionnels**, apparaît comme le levier organisationnel majeur de développement de l'accompagnement des habitants. Cette pratique de mesure est encore très peu répandue dans le secteur de l'habitat, elle est émergente chez les bailleurs sociaux et déjà plus ancrée dans les magasins de bricolage. La montée en puissance de ces thématiques d'accompagnement et de satisfaction client chez les professionnels nous semble être un indice d'un tournant plus global vers un modèle d'activité de services comme l'ont connu d'autres secteurs industriels avant le bâtiment.

INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

POURQUOI TRAVAILLER SUR « L'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS » ?

Le saut technologique du bâtiment basse consommation (BBC) a suscité un décalage entre l'habitat et l'habiter. Ce constat d'un désajustement des usages par rapport aux technologies a été réalisé ces dernières années à travers plusieurs enquêtes de terrain¹ menées auprès d'habitants et de professionnels. En effet, dans ces bâtiments dits performants, la mise en place de nouveaux dispositifs techniques² appelle de multiples changements dans les pratiques domestiques. Mais **les habitants n'adoptent presque jamais le schéma comportemental prévu par les concepteurs, ils inventent leur propre façon de vivre dans les logements BBC**. Ces contournements d'usage font partie du processus habituel d'appropriation d'une innovation technique, c'est même le signe de son adoption. Mais dans certains cas, le décalage entre usages prévus et pratiques réelles a des effets négatifs créant de l'insatisfaction chez les habitants (inconfort thermique, contraintes pratiques, surcoût, etc.) et contribuant à une surconsommation d'énergie par rapport aux objectifs des concepteurs. Bien que la performance énergétique ne soit pas le seul enjeu actuel dans l'habitat, ce sont ces constats qui ont donné naissance à ce travail sur l'accompagnement des habitants.

Les professionnels du bâtiment sont tout à fait conscients de l'existence de ces décalages qu'ils attribuent la plupart du temps à un manque d'information des habitants sur les bonnes pratiques à adopter. Lors d'une précé-

dente étude³, nous avons relevé le discours consensuel des professionnels sur la nécessité d'accompagner les habitants des logements BBC à leur entrée dans les lieux. Nous avons aussi observé des pratiques d'accompagnement qui se réduisent le plus souvent à la distribution d'un livret d'accueil, et au mieux à une réunion d'information. Dans ces cas, l'appropriation du bâtiment repose principalement sur des échanges informels avec les professionnels et entre les habitants. Dans le contexte du BBC, **l'accompagnement des habitants est présenté comme un impératif par les professionnels mais il semble qu'il y ait un malentendu sur son contenu et sur son ampleur**. Aucun professionnel n'est explicitement missionné et rémunéré pour faire cet accompagnement, et on assiste plutôt à un jeu de défausse dans lequel les acteurs qui gravitent autour du bâtiment se renvoient la responsabilité.

Une interrogation sur l'accompagnement des habitants du point de vue des professionnels paraît d'autant plus essentielle que ce mot d'ordre traverse, bien au-delà de la transition énergétique, d'autres enjeux de l'habitat. On le retrouve notamment dans le domaine du vieillissement et de la dépendance quand il s'agit de favoriser le maintien à domicile des personnes en situation de fragilité. Ou encore dans celui de la santé environnementale quand on cherche à minimiser les impacts négatifs de la vie domestique sur la santé des occupants⁴. L'accompagnement des habitants prend désormais la forme d'une injonction nouvelle pour les professionnels du bâtiment, qui renvoie aussi bien aux objectifs des politiques publiques qu'à de nouvelles perspectives de croissance pour les entreprises. Les études sociologiques détectent régulièrement de nouveaux besoins d'accompagnement chez les consommateurs citoyens liés aux transformations de l'habitat. Mais elles se questionnent moins souvent sur ce que signifie et ce qu'implique en retour cet accompagnement pour les professionnels concernés, c'est l'originalité de cette étude et aussi son point de départ.

¹ BRISEPIERRE Gaëtan, GRANDCLÉMENT Catherine, RENAULD Vincent, « L'impensé des usages », dossier « Bâtir vert ? », *Millénaire 3*, printemps – été 2014. BRISEPIERRE Gaëtan, « Les conditions sociales et organisationnelles d'une performance énergétique in vivo dans les bâtiments neufs », *Les chantiers de Leroy Merlin Source*, numéro 1, 2013. BESLAY Christophe, GOURNET Romain, ZELEM Marie-Christine, « Le bâtiment économe : une utopie technicienne ? », in BOISSONNADE Jérôme (dir.), *Sociologie des approches critiques du développement et de la ville durables*, collection Pragmatismes, éditions Petra, Paris, 2013.

² Comme l'isolation par l'extérieur, le triple-vitrage, la ventilation double-flux, le chauffage basse-température, l'interrupteur coupe-veille, etc.

³ BRISEPIERRE Gaëtan, op. cit., *Les chantiers de Leroy Merlin Source*, numéro 1, 2013

⁴ Voir par exemple : MANG JOUBERT Lara, « Produits et matériaux sains : l'impact des ateliers Nesting de WECF dans l'accompagnement aux changements de comportements des participants », *Les chantiers de Leroy Merlin Source* n°3, 2013.

OBJECTIFS ET FINALITÉS DE L'ÉTUDE

L'intention initiale de la recherche est de déconstruire l'expression « accompagnement des habitants » en la confrontant à la vision que s'en font les professionnels du bâtiment et de l'habitat. **Il ne s'agit donc pas de donner une définition a priori de ce que devrait être l'accompagnement des habitants, mais d'explorer de manière ouverte ce que les professionnels entendent par là.** Cette exploration prend son sens auprès de la diversité des acteurs de la chaîne du bâtiment et dans les multiples segments de l'habitat (maisons, HLM, copropriétés). Chaque professionnel est susceptible de construire différemment le sens de cette expression en fonction de sa culture métier et de la position qu'il occupe vis-à-vis de l'habitant. En même temps, c'est dans le cadre des interactions entre ces professionnels que s'élabore le sens social de cette notion qui est alors susceptible de se traduire dans les pratiques. Il semble donc essentiel de ne pas perdre de vue cet aspect collectif pour comprendre les significations de l'accompagnement des habitants pour les professionnels.

La notion de représentation sociale insiste sur le caractère collectif de nos images mentales, partagées au sein d'un groupe d'individus. Ces connaissances ordinaires sont le produit d'une histoire et, socialement structurées, elles régissent notre rapport au monde. Ce sont des objets complexes avec plusieurs dimensions : perception, opinion, imaginaire. Elles ne se confondent pas avec les pratiques mais définissent un champ d'action et interviennent dans nos interactions.

Afin d'éclairer les représentations des professionnels, nous nous y intéressons dans leurs différentes dimensions. Sur un plan rationnel, ils ont une perception de l'accompagnement des habitants, c'est-à-dire la description de cette activité à travers ses caractéristiques observables. Ils ont aussi des opinions qui pourraient se révéler positives comme négatives à l'égard de cette activité. Dès lors, **il est important de ne pas négliger la dimension sensible en s'intéressant à l'imaginaire**, c'est-à-dire l'ensemble des images symboliques qui renvoient aux émotions ressenties au sujet de l'accompagnement des habitants. Sans négliger l'écart avec les représentations, l'injonction d'accompagnement des habitants a également des effets dans le réel. Nous chercherons à saisir son impact sur les pratiques des professionnels ainsi que sur l'exercice des métiers. Enfin, à une échelle supérieure, les professionnels projettent la façon dont l'activité d'accompagnement des habitants peut s'intégrer dans le secteur du bâtiment, et engendrer des mutations qu'il serait pertinent d'appréhender.

Dans cette perspective, l'objectif central de l'étude est de **comprendre les représentations de l'accompagnement des habitants** et de **connaître les pratiques des professionnels** du bâtiment et de l'habitat en la matière. Il se décline en trois axes et en plusieurs questions :

1) Caractériser les représentations des habitants et de l'accompagnement chez les professionnels :

- Comment les habitants sont-ils perçus par les professionnels ? Comment l'accompagnement s'inscrit-il dans les relations existantes avec les professionnels ?
- Que signifie pour les professionnels la notion d'accompagnement en général ? Quelles sont leurs opinions et leurs ressentis à l'égard de cette notion ?
- Que recouvre exactement l'expression d'accompagnement des habitants ? À quoi sert cette activité selon les professionnels, et sur quoi porte-t-elle exactement ?

2) Saisir l'expérience acquise par les professionnels à travers leurs pratiques d'accompagnement des habitants :

- En quoi consistent les pratiques d'accompagnement des habitants par les professionnels du bâtiment ? Quelles formes prennent-elles selon les contextes ?
- Quelles sont les compétences mobilisées par les professionnels qui font de l'accompagnement ? Comment se positionnent-elles par rapport à leurs compétences traditionnelles ?
- Quelles sont les spécificités d'une démarche d'accompagnement par rapport aux modes d'exercice traditionnel des métiers du bâtiment et de l'habitat ?
- Qui assure la fonction d'accompagnement des habitants ? Comment cette activité influence-t-elle l'organisation des professionnels entre eux ?

3) Comprendre la vision des professionnels sur les perspectives de développement de l'accompagnement des habitants dans le secteur du bâtiment :

- À quoi renvoie l'injonction d'accompagnement des habitants pour les professionnels du bâtiment ? Comment se traduit-elle vis-à-vis de leurs propres objectifs ?
- Quel est le potentiel de l'accompagnement des habitants dans le secteur du bâtiment ? Quelles sont les freins et les conditions de développement de cette pratique ?

- Quels sont les coûts et les bénéfices associés aux pratiques d'accompagnement ? Dans quelle mesure cette activité peut-elle être créatrice de valeur dans le bâtiment ?

À travers ces objectifs, l'ambition de cette étude est de proposer un tour d'horizon de la question de l'accompagnement des habitants. Elle dresse une cartographie des représentations et explore les pratiques des professionnels du bâtiment et de l'habitat. En revanche elle ne fournit pas d'outils opérationnels pour accompagner, même si le lecteur pourra trouver dans le regard d'autres professionnels des pistes pour orienter sa pratique. Cette étude constitue plutôt **un outil de réflexivité afin de se poser des questions utiles avant d'engager une démarche d'accompagnement**. Au-delà des professionnels, cette recherche a vocation à éclairer les acteurs économiques et les institutions publiques afin de les aider à se positionner vis-à-vis de l'activité d'accompagnement des habitants.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE : QUATRE FOCUS GROUPS AVEC VINGT-TROIS PROFESSIONNELS

Afin d'étudier les représentations et les pratiques de l'accompagnement des habitants chez les professionnels du bâtiment, nous avons choisi la méthode des *focus groups*. Parmi les méthodes qualitatives, la technique des groupes de discussion est la plus appropriée pour le recueil des représentations, l'entretien individuel étant plus centré sur les pratiques⁵. **Les focus groups ont permis de recueillir la parole collective des professionnels du bâtiment s'exprimant sous le regard de leurs pairs**. L'intérêt de cette technique est de s'appuyer sur la dynamique de groupe : elle constitue une incitation narrative, favorise l'émergence des opinions clivées et aide à accéder aux dimensions symboliques. Alors que l'entretien individuel a tendance à produire un discours rationalisant, le groupe de discussion autorise la mise en place de jeux projectifs faisant ressortir l'imaginaire des participants. Enfin, l'intérêt des *focus groups* est aussi de pouvoir recueillir sur un temps court d'une demi-journée une grande quantité d'informations.

La constitution de l'échantillon des participants

Dans l'optique de réaliser quatre groupes de discussion, nous avons cherché à **constituer un échantillon diversifié de professionnels du bâtiment et de l'ha-**

bitat. Nous avons fait le choix de nous tourner vers des professionnels de terrain plutôt que vers des dirigeants ou des représentants, afin d'obtenir un discours ancré dans la quotidienneté du métier. Un critère de constitution de l'échantillon est de s'adresser à des professionnels qui entretiennent une relation avec les habitants dans le cadre de leur travail. Il peut s'agir d'une interaction directe et quotidienne (vendeur, gestion locative, syndic, etc.) mais aussi d'une interaction plus ponctuelle (responsable de programme, exploitant, architecte, etc.) ou plus indirecte pour les professionnels qui doivent prendre en compte les usages des habitants sans forcément les côtoyer quotidiennement (ingénieur bâtiment, aménageur, etc.).

Afin de diversifier l'échantillon de professionnels, **nous avons choisi deux axes de différenciation par rapport à l'objet d'étude**. D'une part, la position du métier dans la chaîne des acteurs du bâtiment et de l'habitat, de chaque côté de la livraison du bâtiment neuf ou rénové. En amont, les acteurs de la conception, de la programmation, de l'aménagement ; en aval les acteurs de la gestion, de la maintenance, de la distribution, du conseil et de l'assistance. D'autre part, nous avons fait varier l'engagement des professionnels sur la thématique de l'accompagnement des habitants. Une partie d'entre eux ont été recrutés pour leur expertise sur le sujet parce qu'ils ont mené des initiatives innovantes ou des réflexions poussées, et l'autre partie a été recrutée en tant que profane sur la thématique. Finalement, les quatre *focus groups* ont permis de représenter chaque profil de professionnel selon ces deux axes : amont experts / aval experts / amont profanes / aval profanes.

CHOIX DE CONSTITUTION DES GROUPES DE DISCUSSION

	Amont		
Experts	FOCUS 1	FOCUS 3	Profanes
	FOCUS 2	FOCUS 4	
	Aval		

Le recrutement des professionnels participants a été réalisé *via* le réseau du chargé d'étude et des partenaires, à savoir Leroy Merlin Source et l'Ademe. Nous avons cherché à rassembler des participants travaillant dans divers secteurs de l'habitat (copropriété, habitat social, maison individuelle) aussi bien en Île-de-France qu'en province. L'une des contraintes à respecter est d'éviter l'interconnaissance entre les participants d'un même groupe afin de ne pas casser la spontanéité ou d'introduire de dissymétrie. **Les participants ont été sollicités pour participer à une étude sociologique dont les résultats seraient**

⁵ DESJEU Dominique (dir.), ALAMI Sophie, GARABUAU-MOUSSAOUI Isabelle, *Les méthodes qualitatives*, collection Que-Sais-Je ?, éditions des PUF, Paris, 2004.

publics, sans que cela ne s'accompagne d'un dédommagement matériel. Nous leur avons proposé de rendre anonyme leur participation mais aucun d'entre eux n'a jugé cela nécessaire. Nous n'avons pas pu accéder à certains profils souhaités, en particulier les artisans / entreprises du bâtiment / installateurs, ceux qui ont été contactés se sont montrés méfiants à l'égard de notre démarche et insuffisamment disponibles.

L'échantillon final se compose de vingt-trois professionnels reflétant en partie la diversité des métiers et des secteurs de l'habitat et du bâtiment. Les *focus groups* rassemblent donc des profils très hétérogènes que ce soit dans le type de relation entretenue avec les habitants ou dans le type d'accompagnement dont il

sera question. Certains professionnels ont des relations directes et quotidiennes avec des habitants, comme les gestionnaires, en copropriété et en logement social, ou encore les vendeurs en magasins de bricolage. D'autres au contraire n'ont pas ou peu de relation avec eux mais ils en ont aussi une représentation, comme les bureaux d'études qui conçoivent selon des hypothèses comportementales. Par ailleurs, le type d'accompagnement ne pourra pas être le même selon l'acteur qui est à l'origine du projet de changement. Dans le secteur de la maison individuelle, ce sont généralement les habitants eux-mêmes qui désirent le changement, alors que dans l'habitat collectif les occupants se retrouvent souvent en position de subir un projet décidé par d'autres, ce qui implique d'autres modalités d'accompagnement pour les professionnels.

AMONT	AVAL
Architectes (3)	Syndic de copropriété (2)
Ingénieurs : bureaux d'études (4) et BTP (1)	Chargé de gestion locative HLM (2)
Resp. d'opération de rénovation HLM (2)	Resp. agence exploitant-maintenance (1)
Resp. de programme promoteur privé (1)	Conseiller info-énergie (1)
Chef de projet aménageur (1)	Resp. livraison promoteur privé (1)
Chef de produit distribution (1)	Vendeur magasin de bricolage (1)
	Resp. service après-vente bricolage (2)

Le déroulement des *focus groups*

Les *focus groups* se sont déroulés entre juin et octobre 2014 à Paris dans les locaux de Leroy Merlin, l'Ademe, et du conseil national de l'Ordre des architectes⁶. Ils ont rassemblé entre 5 et 6 participants chacun sur une matinée de 9h à 13h avec des moments de convivialité (petit-déjeuner, pause). Ils ont été animés par le chargé d'études accompagné d'un représentant des partenaires⁷ aidant à l'animation, notamment sur le respect du *timing*. **Le rôle de l'animateur consiste à favoriser l'expression des participants et à s'assurer de l'équilibre** dans les prises de paroles. Il s'agit de commencer par poser le cadre (contexte et objectifs, programme, règles d'interaction) puis de donner et d'expliquer les consignes, et enfin de relancer ou de recadrer si nécessaire. La difficulté d'un tel exercice est

double : gérer la dynamique de groupe pour que chacun s'exprime et éviter le phénomène de *leadership* ; obtenir un contenu riche sur chacun des thèmes tout en s'assurant de les aborder tous.

Le groupe de discussion s'organise autour d'une **série d'exercices d'animation** qui ont chacun une fonction par rapport au recueil des données et à la dynamique de groupe :

- **QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL** : les participants étaient invités à répondre par écrit à 4 questions ouvertes (l'accompagnement dans vos pratiques, enjeux, problèmes, thème ouvert) afin de recueillir un point de vue par métier avant la constitution du groupe multi-métiers, mais aussi pour se préparer mentalement à aborder la thématique.
- **PRÉSENTATION CROISÉE** : les professionnels s'interviewent par binôme puis présentent leur partenaire au reste du groupe. Cet exercice permet à la fois de créer de l'interconnaissance et de la cohésion dans le groupe, mais

⁶ Nous remercions chaleureusement Frédéric DENISART du CNOA de nous avoir prêté une salle afin de réaliser l'un des *focus groups*.

⁷ Nous remercions Albane GASPARD (Ademe) et Denis BERNADET (Leroy Merlin Source) pour leur accompagnement à toutes les étapes de cette étude : recrutement, animation, analyse et restitution.

aussi de recueillir plus d'informations sur le profil des participants.

- **CONCASSAGE** : un exercice d'association libre où les participants s'expriment par tour de table de manière très brève autour du thème de l'accompagnement des habitants. Ceci amorce la dynamique de parole collective et dresse un panorama assez exhaustif des éléments de représentation du sujet.
- **PORTRAIT CHINOIS** : avant la pause, les participants ont été invités sur un mode ludique à comparer l'habitant à un animal et l'accompagnement à un film puis de justifier leur choix. Il s'agit d'un détour permettant d'explorer l'imaginaire des professionnels qui est associé aux émotions ressenties.
- **DISCUSSION ORGANISÉE** : à l'inverse du précédent, cet exercice est centré sur la dimension rationnelle puisqu'il demande aux professionnels de prendre la parole de façon plus construite en se répondant les uns les autres autour de 4 thèmes abordés successivement : l'objet de l'accompagnement, les compétences, les limites, le financement.
- **PLANTER ET SUBLIMER** : les participants étaient invités à répondre à la question : « Comment rater un accompagnement ? », puis à l'inverse : « Comment le réussir dans un monde idéal ? », en inscrivant à chaque fois 3 réponses sur un *post-it* puis en venant l'expliquer au groupe. Il s'agit de faire émerger les critères de réussite / d'échec d'un accompagnement.
- **EXPRESSION LIBRE** : ce dernier exercice servait de conclusion à chaque participant qui pouvait s'appuyer sur deux consignes : « Vos besoins pour mieux accompagner ? » ; « Qu'est-ce que ce *focus group* a changé dans votre façon de voir le sujet ? » Les réponses sur le deuxième point ont mis en évidence la dimension performative des *focus groups* sur les représentations des professionnels.

Ces 4 *focus groups* ont permis de recueillir des données riches et denses sur la vision de l'accompagnement des habitants par les professionnels, mais aussi de mettre en lumière la dimension transversale du sujet aux différents métiers et secteurs du bâtiment. **Les participants ont unanimement exprimé une grande satisfaction d'avoir participé à cette matinée** d'échanges, soit parce qu'elle a permis de les conforter dans l'intérêt de développer l'accompagnement, soit parce qu'elle leur aura ouvert de nouvelles perspectives en écoutant d'autres professionnels plus avancés sur le sujet. Les partenaires de l'étude ont été interpellés à deux reprises par les participants : Leroy Merlin vis-à-vis de son intérêt à produire des connaissances ouvertes sur cette question de l'accompa-

gnement ; l'Ademe dans son rôle d'accompagnement des particuliers et des professionnels eux-mêmes, au-delà de l'information sur les aides financières.

L'analyse des données recueillies

L'ensemble des échanges lors des *focus groups* a fait l'objet d'un enregistrement audio, puis a été retranscrit de façon littérale afin de préserver l'intégrité des propos. Seuls les questionnaires écrits ont permis d'associer de façon systématique les paroles avec les profils des participants, ce qui limite la finesse de l'analyse par métier sur le reste du *corpus*. En plus de l'accent collectif du *focus group*, le nombre de représentants de chaque métier reste assez restreint. C'est donc bien **une analyse des représentations des professionnels du bâtiment dans leur ensemble** à laquelle nous sommes parvenus. Elle repose sur des allers-retours entre la lecture active des transcriptions et la construction d'une grille d'analyse thématique reflétant de la manière la plus exhaustive possible les propos tenus par les professionnels. Les thèmes retenus sont à la fois issus du guide d'animation mais aussi de ceux qui ont émergé spontanément, en particulier dans la discussion organisée. Une fois cette mise à plat réalisée, le travail consiste à comparer les propos tenus sur un même thème afin de faire état des points communs et des différences, d'identifier les points de tension et de les illustrer par des *verbatim*.

LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE « L'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS »

Cette première partie explore les différents aspects des représentations de l'accompagnement des habitants par des professionnels du bâtiment et de l'habitat : leurs perceptions qui renvoient au rationnel, leurs imaginaires qui touchent la dimension sensible et leurs opinions, c'est-à-dire le jugement.

« L'HABITANT » VU PAR LES PROFESSIONNELLS

Travailler sur l'accompagnement des habitants implique de se pencher au préalable sur les relations qu'entretiennent les professionnels avec les habitants. Comment appréhendent-ils l'habitant et quelles sont les figures symboliques qui se dégagent ?

Qui est « l'habitant » ? La perception des professionnels

Quand on demande aux professionnels d'associer spontanément des mots au terme d'habitant, quatre grandes caractéristiques émergent. Premièrement, l'habitant est une notion universelle qui concerne tous les individus vivant sur terre. « *On est tous habitants, tout le monde.* » Pourtant, **l'universalité du statut d'habitant s'incarne dans différentes figures qui marquent des nuances.** L'habitant est le simple « *occupant* » d'un logement et parfois un « *propriétaire* », ce qui renvoie à sa capacité de décision sur le bâtiment. L'habitant est « *locataire* », notamment pour les bailleurs sociaux, et « *copropriétaire* » pour les syndics. L'habitant est tantôt un « *client à satisfaire* » tantôt un « *bénéficiaire qui reçoit* », « *ce n'est pas la même chose car le client est dans une démarche active* ». L'habitant est un « *usager* » mais il est en même temps un « *citoyen* », ce qui le projette au-delà de son logement dans la dimension politique de la « *citoyenneté* » et pas uniquement celle du « *consommateur* ».

Ensuite, **l'habitant est celui qui dispose d'un habitat au sens de « territoire » sur lequel il a une certaine maîtrise.** Il s'agit de son « *périmètre de vie* », c'est-à-dire « *chez lui* », le « *logement* », le « *domicile* », voire son « *jardin* ». Mais aussi plus largement son « *cadre de vie* », sa « *résidence* », son « *quartier* » et au-delà car « *ils se*

déplacent aussi beaucoup, de plus en plus ». C'est un lieu dont il fait usage, « *des gens qui utilisent le lieu et qui y vivent* » et dans lequel il a des « *habitudes de vie* ». Plus encore, c'est un lieu qui lui appartient et qu'il s'est approprié, « *ils se sentent chez eux* ». Les professionnels insistent sur la domination de l'habitant sur son territoire qui se fait parfois à leurs dépens. « *Il y a un côté pouvoir sur le lieu. Un lieu sur lequel je me sens une capacité d'agir.* » Certains en parlent positivement en évoquant la notion de « *maître d'usage* », d'autres de manière neutre en les qualifiant « *d'imprévisibles et d'incontournables* », d'autres enfin considèrent les habitants comme des « *résistants* », voire des « *irrespectueux* ».

Troisièmement, **l'habitant n'est pas un individu isolé, il s'inscrit toujours dans un collectif.** « *Il est pluriel, il n'y en a pas qu'un.* » D'une part, l'habitant fait majoritairement partie d'une « *famille* », c'est-à-dire un groupe avec lequel il développe une « *vie communautaire* ». D'autre part, il « *doit vivre avec ses voisins* » qu'il soit dans un quartier pavillonnaire ou « *qu'il fasse partie d'une copropriété* ». Il développe alors une « *vie sociale* », même s'il existe bien entendu des variations importantes entre une attitude de « *repli sur soi et le partage* ». « *La fête des voisins ça me fait penser à cela quand on dit le mot habitant !* » En définitive, même si la notion d'habitant renvoie bien à celle d'individu, « *l'habitant peut être seul parmi un grand nombre* », il se définit par rapport au groupe dont il fait partie. « *C'est une personne singulière qui ne peut exister que dans un collectif.* » En vérité, les professionnels n'emploient jamais le mot habitant au singulier, toujours au pluriel.

Ce contrat renvoie à une quatrième caractéristique de **l'habitant qui reflète la diversité de la population** : « *je dirais général et particulier à la fois* ». C'est une diversité sociodémographique en matière d'âge car au sein d'une même famille « *on a plusieurs générations différentes et donc plusieurs usages* », et aussi une diversité sociale et culturelle car « *il y a des quartiers bourgeois et des quartiers avec des cultures différentes* ». Bien que chaque habitant soit « *unique* », ait sa « *personnalité* », son « *caractère* » et sa propre « *identité* », cette diversité peut heureusement être réduite à quelques grands types. « *Dans un quartier on a souvent les mêmes typologies.* »

La notion de cycle de vie semble particulièrement appropriée pour cerner les habitants car « *la même personne à des âges différents va avoir des attentes différentes dans le même contexte* ». Ce qui fait dire à certains professionnels que les habitants sont finalement assez « *grégoires* » !

Les imaginaires de l'habitant à travers les métaphores animales

Une autre façon d'appréhender les représentations que les professionnels se font des habitants est de s'intéresser à l'imaginaire, c'est-à-dire aux dimensions symboliques qui renvoient aux émotions ressenties. Pour accéder à ces images de l'habitant, nous sommes passés par le détour de la métaphore animale, « si l'habitant était un animal, ça serait lequel pour vous ? », qui permet de faire tomber la réserve du professionnel. Il ne faut pas voir dans ce choix des animaux quelque chose de dégradant pour l'habitant, seulement un outil de projection volontairement éloigné d'une appréhension rationnelle. **L'intérêt des matériaux recueillis réside moins dans les animaux choisis que dans le discours de justification du choix** qui fonde l'interprétation. En effet, le choix d'un animal n'a pas de signification en soi car il peut cacher différents symboles, parfois contradictoires, selon les professionnels qui s'expriment.

L'habitant ou la figure paradoxale du chat

Globalement, les professionnels ont évoqué seize animaux différents composant ainsi le bestiaire de leurs représentations des habitants. Parmi eux, on trouve deux tiers de mammifères, ce qui dénote une certaine identification des humains professionnels aux animaux habitants. Dans le même temps, **on retrouve une majorité de dix animaux sauvages** sur les seize évoqués : le lion, l'ours, la marmotte, le castor, le renard, etc., ce qui pourrait signifier une nécessaire distance relationnelle des professionnels vis-à-vis des habitants. Quelques bêtes mentionnées font partie des animaux d'élevage comme le mouton, le cheval, le lapin ou l'âne, laissant ainsi penser que les professionnels ont le sentiment de pouvoir acquérir une maîtrise sur l'habitant, mais seulement dans certains cas. Enfin, on peut s'étonner de trouver une minorité d'animaux domestiques dans la liste, quand le chat et le chien sont cités c'est pour souligner leur caractère sauvage comme avec le pitbull dont l'aspect domestique est pour le moins controversé.

La figure animalière dominante de l'habitant pour les professionnels est le chat, cité à quatre reprises. Cette récurrence nous semble significative des paradoxes qui caractérisent l'imaginaire de l'habitant chez les professionnels, « *le chat c'est un animal très complexe* ». Les chats ont la particularité de pouvoir être à la fois des animaux sauvages et domestiques, à la fois indépendants et affectueux, vivant à l'intérieur comme à l'extérieur. Il faut

également noter que le chat est un symbole du confort dans l'habitat, « *il aime les endroits chauds, voire très chauds* ». Trois autres animaux sont cités à deux reprises : le lapin dans son rapport avec le terrier, le lion qui sait se montrer agressif et docile, et le caméléon pour son côté insaisissable. Revenons maintenant dans l'analyse des différents aspects de l'habitant qui ont été évoqués par les professionnels en justifiant le choix de leur métaphore. Ces imaginaires s'organisent autour de quatre grandes dimensions à chaque fois ambivalentes : l'habitat, l'identité de l'habitant, son attitude avec le professionnel, et leur coopération.

LES PARADOXES DE « L'HABITANT » POUR LES PROFESSIONNELS

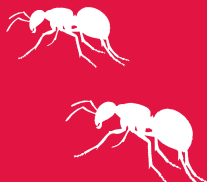
LE CAMÉLÉON

L'habitant n'a jamais la même personnalité



LES FOURMIS

L'habitant fait partie d'un collectif



L'ESCARGOT

L'habitant reste à l'intérieur de sa coquille



LE LAPIN

L'habitant maîtrise l'entrée de son terrier



**UNE IDENTITÉ
MULTIPLE
ET MULTIFORME**

LE CHAT
La figure majoritaire de l'habitant,
un animal éminemment paradoxal



**L'HABITAT :
REPLI
ET ÉMANCIPATION**

**DANGEREUX
ET À LA FOIS
AFFECTUEUX**

**INDÉPENDANT
ET
INFLUENÇABLE**

LE PITBULL

L'habitant :
une agressivité latente
mais aussi très fidèle



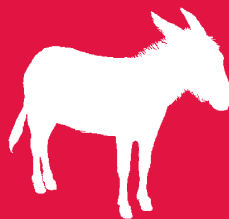
LE LION

L'habitant :
un animal sauvage qui
peut se montrer docile



L'ÂNE

L'habitant ne fait pas
facilement ce qu'on lui
demande



LE MOUTON

L'habitant a tendance
à suivre ses congénères



Un habitat entre émancipation et repli, autonomie et dépendance

Pour les professionnels, l'habitant est « *un animal qui a un habitat* » : le lapin et son terrier, l'ours et sa grotte, le castor et son barrage, l'abeille et sa ruche, etc. Le rapport de l'habitant à son habitat est évoqué positivement comme un espace de liberté et négativement comme un lieu de repli sur soi. En positif, l'habitat représente la zone de maîtrise de l'habitant, « *son territoire privé est vraiment sacré, défendu* ». Il en contrôle l'accès ce qui permet une émancipation vis-à-vis de l'extérieur. « *Le lapin il va et il vient, il rentre, il sort quand il veut.* » Pour le lapin ou la marmotte, le terrier est le siège du confort, « *elle est bien chez elle* » ainsi que de la sécurité et de l'intimité. La relation à l'habitat apparaît plus négative en ce qui concerne l'aspect casanier de la marmotte qui se terre au moindre danger, « *dans une cave ou un lieu enfermé* ». L'habitant est aussi comparé à l'ours, « *qui est capable d'hiberner, de laisser dormir les choses pendant très longtemps* », voire à l'autruche « *dès qu'il y a un problème, elle a la tête dans le trou* ».

Les évocations animalières soulèvent une dialectique intéressante autour du couple autonomie/dépendance, liée à la maîtrise qu'ont les habitants de leur habitat. Historiquement, l'habitant est d'abord comparé à un castor, « *on était capable de construire notre propre habitat, on est dans une société où peu de personnes peuvent le faire* ». L'évolution vers l'habitat moderne serait ainsi synonyme du passage du « *terrier au clapier* » avec des effets négatifs sur les lapins comme sur les habitants. « *Le lapin, on le fait vivre dans un clapier alors que naturellement il est conçu pour se fabriquer son propre terrier. Du coup, il développe des maladies, il est morose...* » Les professionnels voient l'habitant d'aujourd'hui pris dans une tension entre une volonté de conserver une maîtrise technique de son lieu de vie, « *les personnes qui bricolent* », et le besoin de s'en remettre à des professionnels qui ont une expertise technique. « *L'habitant a du mal à vouloir être accompagné pour son habitat, on a un peu de cette résistance* » car celui-ci revendique la détention de son propre savoir sur son habitat, qui est souvent « *un savoir un peu ancien* ».

Une identité multiple : personnelle et collective

L'identité de l'habitant apparaît difficile à appréhender pour le professionnel car elle est multiple, représentée par le caméléon (cité à deux reprises) qui peut changer d'apparence. « *C'est plus pour le symbole que pour le caractère de l'animal.* » Ce choix signifie qu'il n'y a pas un portrait unique d'habitant mais au contraire toute une diversité de profils à prendre en compte. « *On a affaire à un individu en particulier, à une multitude de personnalités qu'il faut arriver à cerner.* » Cette caractéristique impose alors une démarche extrêmement personnalisée, « *il n'y a pas*

un client identique, il n'y a pas un accompagnement identique ». Les professionnels vivent une tension entre la nécessité de connaître individuellement chaque habitant et les limites à cette connaissance imposées par le statut du professionnel et le souhait de l'habitant de conserver son intimité. « *Il faut accepter de ne pas tout savoir, l'escargot on ne sait pas si c'est un mâle ou une femelle.* » Ainsi, le professionnel n'est pas en mesure de décrypter tous ces comportements, « *les chats on ne comprend pas toujours ce qu'ils font, des fois ils se mettent à ronronner, des fois tu te prends un coup de pâte* ».

Toujours sur l'identité, l'habitant est décrit comme un animal social, « *ils ne sont jamais tout seuls* ». Par exemple les fourmis, « *c'est l'image du collectif, de la ville, de l'organisation de la Cité* » ou encore les abeilles, « *on a une ruche complexe avec une société qui est dedans, avec des règles* ». Le professionnel ne s'adresse pas à un individu unique mais à un groupe dans lequel chacun occupe une place différente et qui est traversé par des dynamiques sociales. « *Les suricates il y a toujours ceux qui restent dans le terrier, et ceux qui sont à l'affût, les guetteurs.* » Cette dimension collective du groupe d'habitants coexiste avec une revendication d'individualité, le professionnel doit donc composer avec un habitant qui est un et plusieurs à la fois. Ainsi, l'habitant est aussi comparé à un escargot qui porte sa coquille sur soi et ne la partage avec personne. « *La coquille c'est le chez-soi, il est individuel même si on vit en famille ou en cellule nombreuse, on est avant chez soi et pas chez nous !* »

Des émotions à gérer : agressivité latente et affectivité débordante

Une troisième dimension symbolique de l'habitant dans l'imaginaire des professionnels a trait à la nature des relations qu'ils entretiennent avec eux, pouvant déboucher soit sur du positif soit sur du négatif. Elle est bien résumée par la référence aux abeilles, « *si on est gentil on a du miel, si on n'est pas gentil on se fait piquer* ». Plusieurs professionnels citent des animaux sauvages signifiant un certain danger dans la relation avec les habitants : le pitbull, le lion, l'ours, l'araignée, etc. Dans ces évocations, il y a l'idée d'une agressivité rampante qui ne s'exprime pas systématiquement mais qui peut éclater si le professionnel dépasse la ligne rouge. Par exemple le lion, « *il y a un animal sauvage derrière, il sait se faire respecter si on vient le titiller un peu* ». Idem pour l'ours, « *il hiberne mais quand il sort pour s'imposer, il montre ses griffes* ». Le chat principal symbole de l'habitant possède aussi en lui cette agressivité latente, « *quand ils sont chez eux ils bouffent les souris sur leur territoire* ».

En parallèle, l'évocation des animaux, même dangereux, laisse toujours entrevoir la possibilité d'une très forte affectivité entre les professionnels et les habitants. « *Le pitbull*

ça peut te sauter à la gorge mais ça peut aussi être le meilleur ami de l'homme. » Quand une participante compare l'habitant au lion, elle commence par dire que c'est un animal qui peut se montrer « *docile* ». Quand l'habitant est comparé à un âne ce n'est pas pour le déprécier mais au contraire pour marquer un signe d'affection. « *J'adore les ânes, j'en ai deux.* » En fait, **la problématique relationnelle des professionnels est aussi de gérer les sur-sollicitations des habitants** à leur égard qui peuvent venir gêner le travail. « *Un chat il passe son temps à se frotter dans tes pattes.* » Tout se résume bien dans la métaphore de l'araignée qui est moins dangereuse pour sa piqûre que gênante pour ses toiles qui peuvent prendre beaucoup de place. « *Le client est un animal qui tisse sa toile et qui peut t'ébahir. Il peut être très agréable, très participatif, mais il a envie de t'accaparer, à un moment il faut poser des limites.* »

Une indépendance à « dresser » ou à « apprivoiser » ?

La quatrième dimension symbolique de l'habitant est celle de la coopération avec les professionnels. De façon assez unanime, **les habitants sont présentés comme des animaux très indépendants par rapport aux volontés exprimées par les professionnels.** À commencer par le chat, « *parce que l'habitant il fait un peu ce qu'il veut, il répond aux sollicitations quand ça lui chante* ». Le rapprochement avec l'âne insiste sur son caractère têtu entendu comme une forme de résistance passive. « *C'est un animal difficilement manipulable, il sait dire non.* » Ce caractère est présenté positivement comme de l'intelligence ; une intelligence qui serait aussi celle du renard rusé capable de détourner les intentions des professionnels à son idée. « *L'habitant peut refuser qu'on décide à sa place et ainsi nous lancer un défi, je suis agréablement surprise par les idées qui peuvent émerger des habitants.* »

Face à cette indépendance, certains professionnels envisagent d'utiliser leur autorité pour dresser les habitants. « *Un jeune cheval ça va dans tous les sens mais moyennant un peu de dressage ça peut aller extrêmement loin.* » Soit en les manipulant comme le berger le fait avec son troupeau, « *je pensais au mouton de Panurge* », soit en les canalisant par la mise en place des règles. « *Les fourmis ça suit le mouvement, à partir du moment où c'est cadré il n'y a pas beaucoup de rébellion.* » Mais d'autres prennent leurs distances avec cette approche car « *on peut dresser un chien, mais dresser un chat ce n'est pas simple, ils sont à prendre comme ils sont* ». **La plupart des professionnels se placent dans une logique d'adaptation en cherchant à apprivoiser l'habitant**, « *il faut savoir le caresser dans le sens du poil* ». Quand l'habitant est un escargot, « *il va moins vite que la vitesse du projet et il faut que l'on sache ralentir pour le faire sortir de sa coquille* ». Il faut aussi jouer sur le collectif pour apprivoiser, car « *les*

suricates une fois que tu en vois un, les autres vont sûrement sortir ».

« L'ACCOMPAGNEMENT » DES HABITANTS SELON LES PROFESSIONNELS

Une notion difficile à transposer dans le bâtiment

L'autre terme de l'étude, accompagnement, revêt un caractère particulièrement polysémique. Il désigne toujours une « *relation humaine* » mais dont le contenu peut être très différent. « *On peut accompagner quelqu'un pour traverser la rue, mais bon, ce n'est pas de l'accompagnement au sens fort non plus.* » **Tous les professionnels se sentent directement concernés par la notion d'accompagnement mais paradoxalement elle leur évoque un univers très éloigné du secteur du bâtiment et de l'habitat.** « *Ça m'évoque toute une série d'outils et de modes de fonctionnement qui sont complètement autres que ce que l'on trouve dans le cadre professionnel du bâtiment, comme si on basculait dans le cadre du développement personnel.* » De prime abord, l'accompagnement évoque une démarche exclusivement centrée sur la personne et pas sur le bâtiment ou les techniques, « *c'est quelqu'un qui vient aider une personne* ». En parlant d'accompagnement dans leur métier, les professionnels ont le sentiment d'emprunter cette notion à « *un autre monde* ».

Les professionnels ne sont pas à l'aise avec le sens social de l'accompagnement car il évoque en majeur les univers du médico-social, de l'aide sociale et de l'éducation. « *Quand on parle d'accompagnement dans la société d'aujourd'hui, la connotation n'est pas adaptée à ce que l'on fait.* » Ils emploient des mots qui signifient le soin à la personne : « *aide* », « *soutien* », « *soulagement* », « *présence régulière* », « *tenir la main* » ; et un transfert de connaissances : « *pédagogie* », « *formation* », « *explication* ». Les métaphores employées sont celles de l'hôpital avec « *l'accompagnement des personnes en fin de vie* » ou plus généralement celui des « *personnes dépendantes* » ; la famille et notamment la relation parentale, « *j'ai eu deux types d'accompagnement dans ma vie, dont mes parents avec un cadre très familial* » ; l'école quand ils définissent l'accompagnement comme « *le fait d'apporter des savoirs, et d'expliquer ce que l'on sait* » ; voire l'auto-école où « *celui qui sait est à côté de celui qui apprend* », celle qui s'approche le plus de la situation des professionnels vis-à-vis des habitants.

En mineur, **l'accompagnement correspond aussi à l'univers du conseil qui est plus proche des situations vécues par les professionnels du bâtiment.** La notion évoque alors celle « *d'expert* », « *d'interlocuteur unique* »,

de « *compétences* », ou l'idée « *d'orienter vers les bons choix* » ou encore « *d'informer valablement* ». L'un des professionnels utilise la métaphore de l'accompagnement à la création d'entreprise qui lui convient beaucoup mieux que les précédentes, « *c'est un autre sens complètement* ». En effet, celle-ci n'introduit pas de hiérarchie entre l'accompagnant et l'accompagné, « *c'est simplement que tout le monde n'a pas les compétences pour tout faire et à un moment il y a besoin d'un support sur quelque chose de spécifique* ». Dans cette perspective, l'accompagnement apparaît comme une relation réciproque dans laquelle l'habitant est actif, le professionnel propose un cadre pour agir et apporte son expertise. Dans ce cas, l'accompagnement évoque plutôt : « *échange* », « *reconnaissance mutuelle* », « *volonté de travailler ensemble* », « *donner un rôle* », etc.

En définitive, la signification de **la notion d'accompagnement vis-à-vis du rôle des professionnels oscille entre deux pôles : la compréhension de l'habitant et la structuration de l'action**. D'un côté, le mot « *écoute* » revient de très nombreuses fois, ainsi que « *empathie* » ou « *dialogue* », qui permet à un professionnel de connaître les « *besoins* » et de « *cerner les attentes* » des habitants afin de leur apporter une « *réponse* » adaptée. De l'autre, l'accompagnement passe par la définition d'un « *but* » et « *d'objectif* », il s'inscrit dans un « *cadre* », un « *process* », et une « *organisation* » qui met à disposition des « *moyens* ». Les professionnels effectuent un « *suivi* », cherchent à « *anticiper* » et à « *maîtriser les risques* », afin d'éviter une dérive des « *coûts* » tout en s'assurant d'atteindre le « *résultat* » pour que l'accompagnement soit une « *réussite* ».

Les imaginaires de l'accompagnement à travers les films

Afin d'explorer l'imaginaire de l'accompagnement pour les professionnels, nous avons reproduit un exercice analogue à celui réalisé pour « *l'habitant* », en demandant aux participants d'associer l'accompagnement à un film. **Les participants ont joué le jeu en proposant 21 films représentant pour eux l'accompagnement des habitants**. Les évocations des professionnels renvoient tantôt au titre, tantôt au scénario, tantôt à l'affiche, et parfois aux trois. L'interprétation s'appuie sur les justifications données par les participants au choix du titre. Les deux genres les plus cités à égalité sont la comédie (6) (*La grande vadrouille*, *Le Père Noël est une ordure*, etc.) et le drame (6) (*Rain man*, *Et au milieu coule une rivière*, etc.) ce qui indique déjà une certaine ambivalence. Ensuite, on trouve deux genres *ex æquo*, la science-fiction (3) (*Star wars*, *Metropolis*, etc.) et les séries TV (3) (*Happy days*, *Urgences*). Enfin, un documentaire a été cité (*La marche de l'empereur*), un film de guerre (*Le jour le plus long*) et un western (*Le bon, la brute et le truand*).

L'analyse des réponses données fait ressortir que le film le plus souvent cité est *La vie est un long fleuve tranquille*. Le fait qu'il ait été cité dans trois groupes de discussion différents le rend particulièrement significatif de la représentation de l'accompagnement. Le titre peut être lu au premier comme au deuxième degré, en cela ***La vie est un long fleuve tranquille* confirme bien l'imaginaire ambivalent de l'accompagnement des habitants** empreint de conflit mais aussi de joie. La catégorie bigarrée de comédie dramatique à laquelle appartient le film va aussi dans ce sens et renvoie aux deux principaux genres cités au sein du corpus. Trois autres titres ont été cités à deux reprises, chacun est exemplaire d'une entrée que nous prendrons pour analyser le corpus, dans la mesure où il dit quelque chose de l'imaginaire de l'accompagnement. *Star wars* qui propose une galerie de personnages forts ; *Un jour sans fin* qui s'appuie sur un scénario surprenant ; et *La grande vadrouille* qui met en scène une relation haute en couleur.

Des personnages qui signifient un clivage avec les habitants

La première fenêtre ouverte sur l'imaginaire de l'accompagnement des habitants est celle des personnages présents dans les films et de leurs caractéristiques. Dans ces films, **les professionnels s'identifient à la figure du guide charismatique mais ont l'impression d'être perçus comme le méchant**. Les participants font référence à des accompagnateurs tels que « *Yoda dans la Guerre des étoiles* », un sage clairvoyant qui sait mieux que son apprenti ce dont il a besoin. Ils évoquent aussi la figure du leader populaire comme Fonzie dans *Happy Days*. « *Il y avait ce rocker avec sa moto qui faisait le gros dur mais tout le monde l'idolâtrait et tout le monde le suivait.* » À l'opposé, des personnages tout aussi charismatiques comme Dark Vador sont mentionnés par les professionnels pour évoquer la mauvaise image que les habitants ont d'eux. « *Ils croient toujours que le syndic c'est un Dark Vador qui va venir les manger.* » Dans *Le bon, la brute et le truand* : « *dans le rôle du bon il y a l'occupant, et dans le rôle du truand c'est le promoteur* », un contraste sur lequel il paraît difficile d'engager une relation d'accompagnement.

L'ACCOMPAGNEMENT : UN IMAGINAIRE ASSEZ NÉGATIF POUR LES PROFESSIONNELS

Le film le plus souvent choisi est *La Vie est un long fleuve tranquille* à lire au premier mais surtout au second degré



UN CLIVAGE AVEC LES HABITANTS

Star Wars :
ils voudraient être Yoda mais ils ont l'impression d'être Dark Vador



Ils imaginent une différence de capacité avec l'habitant comme entre les frères de **Rain Man**



La marche de l'empereur : quand les habitants sont en groupe, ils n'ont pas besoin du professionnel



Les professionnels doivent s'adapter à la diversité comme les parents dans *Qu'est-ce qu'on a fait au bon Dieu ?*



DES RELATIONS DÉSÉQUILIBRÉES

Mais les habitants se comportent parfois comme les personnages du **Père Noël est une ordure**



La relation peut aussi mal se finir comme l'assassinat à la fin de **Et au milieu coule une rivière**



Les professionnels ont l'impression de vivre une répétition comme dans *Un jour sans fin...*

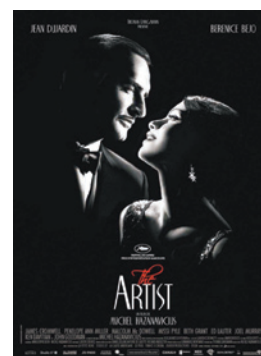


Le déroulement est laborieux et l'issue incertaine comme dans *Le jour le plus long*



UNE ACTIVITÉ INSTABLE

Ils se sentent déstabilisés dans leur métier comme l'acteur de **The Artist** qui doit s'adapter au film parlant



Une autre caractéristique des films mentionnés par les professionnels est qu'ils mettent en scène un couple de personnages. **L'évocation des duos est utilisée en miroir du couple professionnel / habitant pour souligner le grand écart qui les sépare.** Il peut s'agir d'une différence de compétences ou même de capacités comme dans *Rain man*, où le « jeune flambeur businessman » doit s'occuper de son « frère autiste ». Cette différence est aussi celle de la personnalité des deux compères de *La grande vadrouille*. « *Je ne l'ai pas choisi pour le film mais pour ce que représente le duo, avec deux personnages qui ont des caractères très différents l'un de l'autre.* » Un autre couple de frères est mentionné dans le film *Et au milieu coule une rivière* afin de signifier que même s'il y a une éducation commune, des intérêts divergents peuvent aussi séparer les individus. « *C'est des personnes qui vivent dans le même milieu mais qui par de petites choses de la vie évoluent de manière dissociée.* »

Dans les films choisis par les professionnels, les habitants sont aussi représentés en tant que groupe. Par exemple à travers *La marche de l'empereur* où les manchots forment « *une communauté avec une cohésion très forte* ». Ou encore dans *12 hommes en colère* qui présente un groupe capable de se remettre en question et de revenir sur sa décision initiale sans l'intervention d'un professionnel, « *on va de la peine de mort à l'acquittement* », ici un juge professionnel. **L'habitant dans son groupe est donc présenté comme autonome, alors que seul il serait dépendant du professionnel.** Pour les valoriser, comme les personnages de *Tout ce qui brille* : « *les habitants aiment beaucoup être dans la lumière, surtout ceux issus du logement social car le HLM a une image négative* ». Pour les apprivoiser, comme le cheval « *traumatisé qui ne veut plus qu'on lui monte dessus* » de *L'homme qui murmurait...* Ce que ne parviennent pas toujours à faire « *les différents intervenants de l'acte de construire qui sont des brutes* » (*Le bon, la brute et le truand*), car ils se concentrent sur la technique et la réglementation et « *s'égarèrent sur la finalité qui est le client, l'occupant, l'utilisateur* ».

Des histoires qui soulignent l'instabilité de cette activité

La deuxième entrée pour analyser les films sélectionnés pour imager l'accompagnement est celle du récit. Autrement dit, qu'est-ce que raconte ces films au sujet de l'accompagnement ? **Une première structure qui affleure est la tension entre le caractère imprévisible et en même temps répétitif de l'accompagnement pour les professionnels.** D'un côté, « *il y a une notion de chemin qui est très long et rocambolesque* » comme dans *La grande vadrouille*. Au second degré c'est aussi *La Vie est un long fleuve tranquille*, « *il y a un moment où il y a un truc qui ne marche pas comme on veut dans l'accompagne-*

ment, qui n'était pas prévisible, qui rebondit mais qui fait qu'on y arrive quand même ». D'un autre côté, l'accompagnement peut aussi être associé à l'idée de redondance à la manière du journaliste de *Un jour sans fin* qui revit à plusieurs reprises sa journée. « *C'est toujours la même chose mais les habitants peuvent agir tous de manière différente et lui il change complètement.* » Si le cadre de l'accompagnement se répète l'histoire est différente à chaque fois, comme le confirme l'évocation de séries TV (*Happy days, Urgences, Scandal*).

Le point commun à toutes ces histoires d'accompagnement est qu'il s'agit toujours de personnes qui doivent s'ajuster les unes aux autres pour avancer ensemble. « *J'ai tout de suite pensé à 12 Hommes en colère, où il faut l'unanimité pour prendre une décision.* » Autrement dit, c'est une histoire humaine, comme dans *Les petits mouchoirs* où l'on voit « *la communication des gens entre eux, c'est une tribu qui a ses soucis, ses problèmes* ». La situation de départ est bien souvent chaotique comme dans *Urgences* où « *il y a vraiment l'aspect social, le nombre de cas, beaucoup de choses à gérer* ». **L'enjeu de l'histoire de l'accompagnement est de trouver une harmonie** entre des personnages qui, au départ, ont des objectifs différents. « *Dans 12 hommes en colère, il y en a un qui est pour la mort car il veut absolument aller voir son match de baseball.* » Cette adaptation mutuelle prend nécessairement du temps : « *On ne peut pas aller plus vite que la musique, avant de se mettre tous ensemble sur la même cadence et avancer* ».

Il y a du suspense dans le film de l'accompagnement car son issue est loin d'être jouée d'avance pour les professionnels. Pour rapprocher les uns et les autres, il faut parvenir à dépasser les stéréotypes comme *Le bon, la brute et le truand* pour arriver à se connaître. « *À nous de travailler par l'accompagnement pour arriver à faire changer la vision des choses.* » Il y a tout un cheminement qui repose sur « *la psychologie de groupe, c'est ça l'accompagnement : le leader, le contre-leader, les moutons, les déviants...* ». **Le déroulement des événements peut tout aussi bien aboutir à un résultat positif que négatif** : à « *la bonne décision* » comme l'acquittement des *12 hommes en colère*, ou à une fin tragique comme la mort d'un des frères dans « *Et au milieu coule une rivière* ». « *Il peut y avoir des drames, c'est souvent une réussite mais ça peut être un échec aussi.* » Parfois, la fin du film est mauvaise car il n'y a pas de dénouement, « *c'est un groupe de personnes qui essaient d'étouffer un scandale différent à chaque fois* », comme dans la série *Scandal*.

Un autre niveau d'analyse des scénarios consiste à se demander ce que signifie cette histoire d'accompagnement pour les professionnels et l'exercice de leur métier. Plusieurs d'entre eux mettent en avant l'accompagnement comme une quête de sens, « *ça m'évoque plus une œuvre*

littéraire, Madame Bovary, car l'accompagnement c'est l'écriture d'une histoire ». L'intérêt de l'accompagnement n'apparaît pas de façon immédiate aux professionnels mais se dessine au cours de la démarche. Un peu à la façon de *Un jour sans fin* où au début le journaliste, se retrouve dans « *un bled paumé avec une histoire inintéressante pour lui mais qui va finalement évoluer* ». En réalité, **il y a une tension entre la recherche de sens et l'intérêt économique de l'activité d'accompagnement**. À la fin de *Rain man*, Tom Cruise renonce à l'héritage pour le bien de son frère, « *pour le remettre dans l'établissement parce qu'il a compris qu'il l'accompagnerait mieux en ne s'en occupant pas lui-même* ». À l'inverse, l'accompagnement est aussi considéré comme une révolution à laquelle les professionnels sont obligés de s'adapter pour continuer à rester compétitif. Comme dans *The artist* où « *l'acteur de film muet voit arriver le film parlant et devient has been* ».

Des relations avec les habitants ressenties comme déséquilibrées

Enfin, les films évoqués par les professionnels racontent des relations entre des personnages qui sont aussi celles présentes dans l'imaginaire de l'accompagnement des habitants. La filmothèque comprend des relations données, à construire et à maintenir. Il y a d'abord les relations familiales où l'on donne sans attendre en retour, comme dans *La marche de l'empereur* où le manchot adulte s'investit sans compter pour protéger son petit du rude climat de la banquise. Il y a aussi celle de *Rain Man* où le frère valide prend soin de son frère handicapé. Mais **l'accompagnement n'est pas ressenti comme une activité valorisante par les professionnels qui dénoncent l'ingratitude des habitants à leur égard**, dont certains se comporteraient comme dans *Le Père Noël est une ordure*. « *Parce qu'en fait en tant que professionnel on se gargarise en disant qu'il faut être au service des habitants, mais instinctivement on va chercher un retour en se disant que la personne est heureuse* ». Or les démarches d'accompagnement n'engendrent pas toujours une reconnaissance directe des habitants envers les professionnels, et parfois même du rejet : « *je t'aime moi non plus* ».

Ensuite, d'autres métaphores inscrivent l'accompagnement dans la perspective d'une relation à construire. Ainsi, dans *La grande vadrouille* entre les deux personnages très différents au départ s'établit progressivement une complicité, « *pour un but qui n'était pas forcément commun mais qui va le devenir avec tout ce que ça implique d'interactions entre les deux* ». **Mais l'élaboration d'une relation avec les habitants demande au professionnel de s'investir sur le temps long et avec beaucoup de détermination**. « *Ça va passer par des conflits, par des moments plus agréables, parfois des séparations pour se retrouver et ça fait une histoire commune, c'est ce qui caractérise l'accompagnement* ». Il s'agit pour le profes-

sionnel de faire preuve d'une certaine abnégation en se tournant vers l'autre avant de penser à son objectif, comme dans *L'homme qui murmurait...* où le héros « *pendant des heures il approche doucement en chuchotant* ». Cela implique aussi d'abandonner ses idées préconçues pour véritablement faire la connaissance des habitants. « *Au début c'est je ne comprends pas et au fur et à mesure il y a cette empathie qui s'installe* ».

Enfin, quand la relation avec les habitants existe déjà, les professionnels doivent constamment faire un effort d'adaptation pour la conserver vivante. À l'image des parents de *Qu'est-ce qu'on a fait au bon Dieu ?* qui doivent accepter les choix de vie de leurs filles s'ils veulent continuer à les voir, « *ce sont des parents dont les enfants se marient avec des gens de cultures différentes* ». Le professionnel doit ainsi constamment s'adapter à la diversité qui caractérise les habitants et réussir à en tirer parti. « *Cette diversité elle émerge de plus en plus, pour aller de l'avant il faut utiliser les compétences de chacun* ». Dans l'accompagnement, **ces « bonnes intentions » des professionnels peuvent se heurter à l'apathie des habitants, voire à leur mauvaise volonté**. « *Ça me fait penser à un film muet dans la difficulté à communiquer* ». On retrouve encore une fois le film qui incarne le plus l'accompagnement pour les professionnels à savoir *La vie est un long fleuve tranquille*. « *C'est pour une scène de mauvaise foi, il y en a un qui dit ce n'est pas possible et l'autre dit mais si madame. Bref l'incompréhension, la bêtise, le manque d'éducation* ».

Une part d'ombre de l'accompagnement peu explicitement assumée

Un dernier aspect des représentations de l'accompagnement des habitants a trait à l'opinion des professionnels sur le sujet, c'est-à-dire comment ils l'évaluent, en positif comme en négatif. L'impression générale est que **le discours des professionnels valorise beaucoup l'accompagnement comme une activité consistant à faire le bien de l'habitant**. Il s'agit d'intégrer les attentes des habitants dans un projet contre la réglementation, voire le maître d'ouvrage. « *Parfois ce ne sont pas les bons choix au regard de l'occupant, l'accompagnement c'est de dire à notre client qu'il ne faut pas faire comme prévu* ». L'accompagnement part « *des préoccupations premières* » des habitants et se met en place en fonction de leurs besoins, « *c'est au cas par cas* ». L'accompagnement valorise les habitants dans leur identité, « *c'est aider l'habitant à pouvoir mieux s'exprimer dans son logement* », et crée de la solidarité car c'est « *de la mise en relation des habitants entre eux, de l'entraide* ». Enfin, il parvient à combiner des bénéfices individuels avec l'intérêt général du projet et même politique, « *les emmener vers un mieux-vivre pour eux comme pour la société* ».

Les professionnels entretiennent une vision idéalisée de l'accompagnement qui apparaît comme quelque chose de forcément positif. *« J'ai du mal à voir l'aspect négatif de l'accompagnement parce que je suis tellement trempé dedans, c'est tellement essentiel, c'est vital. »* Ce constat tranche avec la tonalité négative de l'imaginaire analysé à travers les films. **On ressent un certain malaise à exprimer les aspects négatifs : critiquer l'accompagnement ce serait un peu comme critiquer le bénévolat.** *« S'il y a du négatif ce n'est plus de l'accompagnement. J'ai du mal à me référer à une question d'ordre moral sur laquelle je suis perdue. »* L'accompagnement n'est donc pas considéré comme une activité professionnelle comme une autre, peut-être parce qu'elle touche directement à l'humain. Les professionnels n'adoptent pas facilement un point de vue critique sur l'accompagnement des habitants, mais en les poussant dans leurs retranchements on voit émerger dans leurs discours plusieurs dérives possibles de l'accompagnement des habitants.

Premièrement, l'accompagnement est une activité au contour flou, difficile à définir dans ses objectifs et ses méthodes, et à circonscrire en termes de temps et d'argent. *« Je cherche à mettre un périmètre autour de cette notion. »* Elle peut être détournée comme une solution palliative, *« je trouve que c'est parfois utilisé comme une excuse, on ne réinterroge pas les problèmes à la source »*. **Deuxièmement, l'accompagnement n'est pas toujours souhaité par les habitants** car *« on les sursollicite et ils n'ouvrent plus leur porte pour les sujets les plus importants »*. Il peut même se transformer en manipulation, *« celui qui accompagne emmène celui qui est accompagné sur un chemin qui n'est pas celui qu'il voulait au départ, c'est-à-dire que l'accompagnant a aussi un intérêt »*. Troisièmement, **l'excès d'accompagnement peut créer une dépendance chez les habitants en les déresponsabilisant.** Les professionnels craignent beaucoup le spectre de *« l'assistanat »* car il peut se retourner contre eux, *« je subis une trop grosse demande d'accompagnement qui frise l'assistanat, c'est compliqué à gérer »*.

LES DÉFINITIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS DANS LE BÂTIMENT

Les fonctions sociales de l'accompagnement des habitants

Quand on demande aux professionnels ce que signifie l'accompagnement des habitants dans leur domaine, ils donnent une pluralité de définitions à cette expression. Les interprétations sont très variées en fonction des métiers et des secteurs de l'habitat concernés, ce qui peut expliquer une certaine confusion dans l'usage de cette notion. En

réalité, **tout le monde ne parle pas de la même chose en employant l'expression « accompagnement des habitants »**. En outre, il est parfois difficile de distinguer ce qui relève des relations ordinaires entre les professionnels et les habitants, et ce qui est spécifique aux actions d'accompagnement. Ainsi, on peut avoir le sentiment que certains professionnels appellent « accompagnement » des choses qui font partie de leur rôle statutaire. Afin d'appréhender cette variété et cette complexité, nous présentons ici les huit fonctions sociales de l'accompagnement des habitants qui touchent à l'utilité que les professionnels attribuent à cette activité.

INFORMATIVE

L'accompagnement a une fonction informative, celle **d'informer l'habitant sur le projet quand il peut être un obstacle à son déroulement.** Pour les maîtres d'ouvrage comme les organismes HLM, l'accompagnement revient à *« présenter le projet, expliquer les contraintes techniques et financières aux habitants »*. Pour les promoteurs privés, l'accompagnement demande *« d'informer techniquement et administrativement »* les habitants avant l'achat. Cette définition de l'accompagnement est dans une certaine mesure valable pour les conseillers info-énergie dont la pratique consiste à *« apporter de l'information »*. Très en amont, les aménageurs voient également l'accompagnement comme une diffusion descendante d'information, *« par les journaux, des plaquettes papier, des réunions publiques »*. À ce stade où les habitants ne sont pas encore présents, l'enjeu de l'accompagnement est l'acceptabilité du projet par le voisinage. *« Il y a un problème de non-acceptation de création de nouveaux quartiers par les occupants qui sont déjà présents. »*

PÉDAGOGIQUE

L'accompagnement a une fonction pédagogique quand il consiste à **former les habitants à l'utilisation des techniques car leurs usages conditionnent la performance.** Même s'il ne se limite pas à ça, pour nombre de professionnels, l'accompagnement des habitants signifie faire la pédagogie des bonnes pratiques sur un plan technique ou écologique, *« sensibiliser aux écogestes du quotidien »*. Cette pédagogie a une connotation davantage technique quand les équipes de maîtrise d'œuvre réalisent des *« guides d'accueil pour la prise en main des logements »* ou des *« notices d'usage pour que les nouvelles technologies soient correctement appréhendées »*. Elle passe également par les participations des architectes et des ingénieurs à des réunions d'information au moment de la livraison des logements. L'objectif est alors de *« dédramatiser la prise en main de la technicité, de faire en sorte que l'utilisation aille dans le sens de la précision de consommation »*.

PRÉSENTIELLE

L'accompagnement c'est aussi remplir une fonction présenteielle, c'est-à-dire **être présent en continu pour répondre aux demandes des habitants**. Pour un promoteur, accompagner c'est « *assurer le suivi des réclamations jusqu'à la fin de la garantie de parfait achèvement* ». Dans les offices HLM, avec la nécessité de répondre aux « *requêtes des locataires demandeurs* », l'accompagnement se traduit par un « *accueil physique* » et de plus en plus par la mise en place d'une plateforme téléphonique aux horaires d'ouverture étendus. On retrouve ces plateformes téléphoniques dans les magasins de bricolage, mais aussi une présence physique renforcée en désignant pour chaque client un « *interlocuteur unique qui accueille les habitants, qui centralise les compétences, qui accompagne pendant toute la durée du projet* ».

EMPATHIQUE

À un autre niveau, la fonction empathique de l'accompagnement consiste à **écouter les habitants pour adapter le projet à leurs besoins dès la phase de conception**. Pour la construction d'une maison individuelle, l'architecte va chercher à « *connaître la culture de l'habitat* » de ses clients pour cerner au mieux leurs attentes. En copropriété, l'architecte cherche à recueillir auprès des copropriétaires « *leur vécu du bâtiment et leurs désirs* » afin de construire un projet qui puisse « *remporter le vote en AG* ». De façon moins habituelle, la maîtrise d'ouvrage HLM peut souhaiter « *prendre en compte les attentes des locataires au moment de l'établissement du projet initial* », ce qui demande la mise en place de méthodes de « *conception participative* » comme le propose une architecte. Cette intégration des demandes habitantes dès l'amont concerne également les produits : « *solliciter des groupes d'usagers pour la co-création ou l'amélioration de produits pour favoriser une meilleure prise en main* ».

EXPERTISE

L'accompagnement correspond à une fonction d'expertise, celle d'**apporter des connaissances à l'habitant vis-à-vis des travaux**. D'une part, elle est de l'ordre de « *l'orientation des choix* », par exemple dans la copropriété où la maîtrise d'œuvre réalise des diagnostics techniques destinés à aider les habitants dans leurs décisions de travaux. « *Il s'agit d'un travail d'analyse en amont et d'échanges successifs au cours des réunions avec les copropriétaires.* » Pour les syndicats, l'apport d'expertise dans le cadre de projets de travaux se situe davantage au niveau des « *démarches administratives* » et de la « *recherche des financements et des prix* ». D'autre part, la fonction d'expertise de l'accompagnement passe aussi par la transmission de « *savoir-faire techniques* » quand ce sont les habitants qui font eux-mêmes les travaux. Ainsi pour les magasins de bricolage, l'accompagnement se tra-

duit par « *des conseils, le suivi de la mise en œuvre* » en magasin ou par téléphone.

COORDINATION

La fonction de coordination est de **faire le lien entre les habitants et d'autres professionnels du bâtiment, voire de les représenter**. Le syndic recherche des entreprises pour le compte des habitants, « *faire établir des devis et études* ». Les grandes surfaces de bricolage proposent également à leurs clients la mise en relation avec des entreprises du bâtiment, « *il y a aussi une gestion de cinquante artisans au niveau du magasin* ». Dans les copropriétés, les architectes coordonnent les équipes de maîtrise d'œuvre, « *un peu comme un chef d'orchestre* », et contrôlent les chantiers, avec l'aide des bureaux d'études ils « *représentent les intérêts des copropriétaires vis-à-vis des entreprises* ». Après la livraison des logements, les promoteurs privés jouent également un rôle de médiation avec les entreprises pour « *assurer le bénéfice de la garantie de parfait achèvement* ».

ORGANISATIONNELLE

La fonction organisationnelle revient à **institutionnaliser la participation des habitants à la décision de travaux**. Ainsi, la responsable du plan de rénovation énergétique de l'ensemble du parc d'un bailleur social souhaite « *organiser une place aux locataires au sein d'une équipe projet et les considérer comme des acteurs à part entière* ». Une major du bâtiment expérimente une offre à destination des bailleurs sociaux dans laquelle elle intègre des « *sociologues et des associations locales* » pour accompagner les locataires à la livraison des logements, en plus de la mise en place d'une tablette tactile. Pour un cadre d'une grande surface de bricolage, l'accompagnement va de pair avec une révolution organisationnelle, notamment quand il s'agit de rénovation énergétique. « *Mes clients ne cherchent pas simplement un produit, mais des solutions complètes : produits + pose + financement.* »

POLITIQUE

Enfin, l'accompagnement a aussi une fonction politique, celle de **favoriser la cohésion sociale par l'implication des habitants dans la vie collective**. L'accompagnement des habitants sort alors du strict cadre du logement pour atteindre celui de la citoyenneté et du territoire. Pour la gestion locative d'un bailleur social, accompagner « *c'est mobiliser les habitants dans la vie de leur résidence, voire de leur quartier* » afin de « *les valoriser comme acteurs* ». Pour une grande surface de bricolage, accompagner peut vouloir dire dépasser le cadre individualiste de la relation client pour construire une communauté. « *J'organise des soirées avec nos clients, j'anime le club des experts qui réunit des clients avertis, j'organise des*

visites d'entreprises, je mets en lien avec les associations, ça permet de faire de l'entraide. »

Des processus sociaux objets de l'accompagnement

Au-delà de la variété des fonctions sociales, la question de l'objet de l'accompagnement a permis de mettre en lumière des finalités communes à l'accompagnement des habitants. Derrière l'intention initiale qui est d'accompagner les travaux et/ou les comportements, les professionnels dessinent des processus sociaux qui sont le véritable objet de l'accompagnement des habitants. « *Faciliter le passage d'un point A à un point B.* »

Le changement de « cadre de vie » : entre contrainte et désir

Pour les professionnels, le premier processus social qu'ils accompagnent est tout simplement le changement, c'est-à-dire la transition d'une situation à une autre : « *il va falloir habiter autrement* ». Il se matérialise généralement par des travaux, mais les professionnels insistent sur le fait que l'accompagnement consiste justement à dépasser cette dimension purement technique pour envisager « *les modifications du cadre de vie des habitants* ». L'accompagnement revient à faire émerger « *un projet commun qui peut avoir comme finalité une amélioration technique mais surtout une amélioration du quotidien* » des habitants. **L'accompagnement suppose ainsi un travail sur les coûts et les bénéfices du projet de changement pour les habitants**, mais aussi pour les autres acteurs. Ainsi, lors de la création de nouveaux quartiers les aménageurs accompagnent les résidents « *qui ont fait le choix de ne pas habiter en centre-ville et qui ont le sentiment de se faire rattraper par la ville. [...] Tout l'enjeu est de leur dire qu'ils peuvent y trouver un bénéfice et pas que des nuisances* ».

Le rôle d'accompagnement varie en fonction de l'acteur qui est à l'origine du projet de changement. Quand le changement est désiré par les habitants, comme c'est souvent le cas dans un magasin de bricolage, « *on est plus dans un mode plaisir, il n'y a aucune obligation* », l'accompagnement consiste à permettre au projet de se réaliser. Mais le changement est parfois imposé aux habitants par un autre acteur, comme c'est le cas en copropriété, « *parce que l'obligation réglementaire est très importante* ». L'objet de l'accompagnement est d'aider les habitants à remplir leurs obligations, ce qui n'exclut pas d'autres logiques. « *Il faut que je ramène à la réalité des choses, d'abord le réglementaire et ensuite on voit si on peut greffer des projets plus imaginatifs.* » **Le rôle d'accompagnement est alors de transformer la contrainte en opportunité en ouvrant le champ des possibles** en proposant aux habitants un projet d'amélioration global. « *Ils ne savent pas trop dans*

quelle direction ils peuvent aller, c'est leur expliquer les possibilités. »

La construction du collectif d'habitants et sa cohésion

Le second processus social d'accompagnement est la formation du collectif d'habitants. « *On n'accompagne pas seulement des individus, on accompagne aussi un groupe* », y compris en maison individuelle où le ménage est une famille. La copropriété est déjà un groupe au sens juridique mais cela n'est pas synonyme de projets communs car les copropriétaires ont des « *attentes différentes, voire opposées* » et souvent « *le conseil syndical est demandeur, mais une grande majorité subit la démarche* ». **L'accompagnement consiste alors à construire un projet qui fasse consensus entre les intérêts qui s'expriment.** En logement social, l'accompagnement du projet signifie aussi créer du lien social entre les habitants dans des quartiers où l'urbanisme ne remplit par ce rôle, « *on a des barres de trois cents logements et chaque individu est ramené à son logement* ». Enfin, dans la construction neuve « *c'est beaucoup plus difficile d'avoir ce lien-là* » pour les promoteurs privés. En revanche, dans l'habitat coopératif la question du collectif d'habitants est centrale et l'accompagnement revient à créer le groupe qui sera amené à vivre dans le bâtiment, car « *les gens ne se connaissent pas au départ* ».

Pour les professionnels, **le travail sur la cohésion du groupe d'habitants autour du projet de changement facilite la résolution de nombreux problèmes techniques.** « *C'est comme si on se disait qu'on va travailler sur le bâtiment, mais en fait on travaille surtout sur le groupe.* » À la conception, il s'agit de faire en sorte que le bâtiment ou sa rénovation soit le reflet du groupe et de ses besoins, « *comment constituer un groupe dont le bâtiment va être l'expression* ». Après la livraison, l'accompagnement consiste à fluidifier la communication au sein du groupe d'habitants, en y intégrant également les professionnels qui interviennent dans la gestion et la maintenance. « *C'est souvent du mal vivre ensemble, des circuits d'information défectueux... on accompagne la vie du groupe sur comment est-ce qu'on peut amener un groupe à gérer de manière vivable et agréable.* »

L'accompagnement du groupe d'habitants et de sa cohésion peut emprunter différentes voies possibles. Premièrement, le professionnel incarne le groupe pour compenser le *turn over* des habitants vis-à-vis d'un projet d'habitat participatif par exemple : « *la moitié du groupe a changé en cours de route* ». En étant présent « *du début à la fin* », il joue le rôle de mémoire du projet et « *on devient la glue, le lien* ». Deuxièmement, **le professionnel aide le groupe à définir ses frontières, c'est-à-dire à choisir ce qu'il y a de commun dans le projet** et ce qui relève de l'individualité des habitants. Par exemple, en habitat

coopératif les habitants ont à arbitrer sur le fait « *d'avoir une salle de bains plus petite pour faire une buanderie collective* ». Troisièmement, le professionnel peut aussi aider à créer du lien entre les habitants eux-mêmes en proposant des animations. Par exemple, un bailleur social propose à ses locataires une « *outilthèque* » afin de « *mettre en réseau les différents habitants autour du jardinage* ». Un magasin de bricolage organise des « *soirées avec une communauté* » où les clients experts échangent avec d'autres.

L'appropriation des techniques ou leur adaptation ?

Le troisième processus social à l'œuvre dans l'accompagnement des habitants est celui de l'appropriation du logement. « *Ce que l'on accompagne c'est justement la relation entre l'habitant et le bâtiment, c'est cela le sujet.* » En effet, **les habitants sont rarement à l'origine du choix des techniques présentes dans leur logement**, en particulier quand ils vivent en collectif. « *Moi une fois j'ai une locataire qui m'a dit je n'ai pas choisi de venir vivre en BBC.* » Les technologies mises en œuvre dans les logements sont de plus en plus complexes en particulier dans les constructions neuves. « *La tendance actuelle c'est que l'on fait des usines à gaz.* » Pour les professionnels, cette situation nécessite d'aider les habitants dans la prise en main de ces nouvelles techniques car ils constatent que « *ce n'est pas inné en fait* ». « *Notre rôle d'accompagnement doit être renforcé, on leur file un Boeing à piloter !* »

Pour une partie des professionnels, cet accompagnement passe par l'acculturation des habitants aux technologies qui les entourent. « *Ils ont besoin d'être formés comme on formerait quelqu'un à utiliser un ordinateur.* » D'une part, les habitants entretiennent un rapport distancié avec les techniques qu'ils ne maîtrisent pas. « *Ils y a des gens qui nous disent : je ne savais pas que j'avais le droit de toucher aux volets, alors qu'il y a une télécommande.* » D'autre part, ils ne sont pas toujours au fait des risques de certaines pratiques comme l'obstruction de la ventilation, « *il y a peu de personnes qui savent à quoi ça sert et comment ça fonctionne* ». **L'accompagnement facilite l'appropriation des techniques en aidant les habitants à prendre conscience de leur capacité d'action** sur le bâtiment « *et qu'ils se sentent légitimes* ». « *C'est faire en sorte que l'habitant soit acteur de son logement !* »

Mais cette position souvent exprimée par les ingénieurs fait débat chez les professionnels, en particuliers avec les architectes. Ces derniers considèrent que l'accompagnement en aval ne suffit pas et n'est pas forcément souhaitable pour les habitants. Ils critiquent l'accumulation des obligations techniques qui conduit à des effets pervers, « *on est un peu comme des apprentis sorciers* ». Pour eux, **l'accompagnement doit se faire au moment de la conception en adaptant le bâtiment et les techniques**

au mode de vie des occupants. « *Pour moi la réflexion sur l'accompagnement c'est plutôt me nourrir de comment on vit au milieu du logement.* » Par exemple, « *aujourd'hui il y a beaucoup plus d'apports internes dans les logements mais on n'en tient pas compte du tout pour concevoir* ». Cette position sur l'appropriation des techniques n'apparaît pas incompatible avec la première, mais elle met davantage l'accent sur leur simplification, « *c'est sûr que ce sera plus facile à accompagner lorsque c'est du fonctionnement basique* ».

L'EXPÉRIENCE DES PROFESSIONNELLS DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS

Cette deuxième partie est consacrée à l'analyse des pratiques d'accompagnement des habitants décrites par les professionnels lors des *focus groups*. Même s'ils se positionnent différemment par rapport à cette activité, la plupart ont déjà accumulé une expérience de l'accompagnement qu'il est intéressant de recueillir et de décrypter.

LES MULTIPLES FORMES DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS

Les travaux : principale occasion d'accompagnement

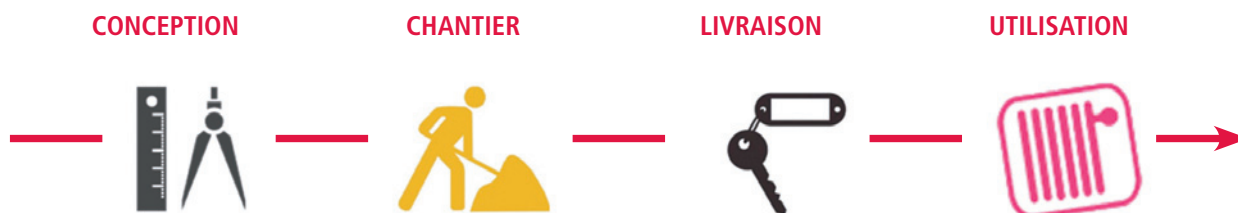
Pour les professionnels du bâtiment, les pratiques d'accompagnement des habitants s'insèrent dans un projet de transformation de l'habitat. « Il faut qu'il y ait un projet concernant le bâtiment, une envie de changement, une sorte d'évolution en fait. » Pour eux, **l'accompagnement des habitants s'inscrit exclusivement dans le cadre de travaux et pas dans la transformation des routines domestiques**, sauf à la suite de travaux. En plus des cas de construction d'un bâtiment, ils distinguent trois catégories de déclencheurs de projets de transformation dans l'habitat existant. Premièrement, une nouveauté technique, « on rajoute de nouveaux équipements ou de nouvelles technologies » ou un changement réglementaire, « ça génère de nouvelles obligations qui se transforment en demande d'accompagnement ». Deuxièmement, les événements concernant les habitants, comme « un divorce, un décès, une naissance, etc. », ou le renouvellement des générations dans une copropriété qui « génèrent de nouvelles questions et de nouveaux projets ». Troisièmement,

les campagnes de communication institutionnelles ou commerciales sur la rénovation, « l'information publicitaire amène à se poser des questions dans les premières étapes du changement ».

Généralement, l'expression accompagnement des habitants se réduit à désigner les actions au moment de la livraison d'un logement. De l'avis des professionnels, les occasions d'accompagnement sont encore plus tardives car elles interviennent le plus souvent « lors d'une crise ou d'un problème, malheureusement ! ». La demande émerge quand le maître d'ouvrage ou les habitants sont « face à une difficulté », comme « le système de chauffage qui pète » ou un fort « mécontentement » exprimé par les occupants. **Or, au stade de l'utilisation il est souvent trop tard pour accompagner car les marges de manœuvre sur le projet sont réduites, « on est trop en curatif et pas assez en préventif ».** Selon les professionnels, il est préférable que les pratiques d'accompagnement soient « continues et permanentes ». Cela signifie, d'une part que l'accompagnement devient « un élément du projet » et suit ses différentes étapes : de la conception à l'utilisation, en passant par le chantier et la livraison. Et d'autre part qu'il est aussi « structuré autour du temps de l'accompagné et pas uniquement celui de l'accompagnant » qui reste disponible pour les habitants.

L'accompagnement à toutes les étapes de vie du bâtiment

Les descriptions des professionnels les plus en pointe montrent que l'accompagnement des habitants se déploie à toutes les étapes de vie du bâtiment sous différentes formes.



La conception

À la conception, l'archétype de l'accompagnement des habitants est la situation où un architecte construit ou rénove une maison individuelle pour ses futurs propriétaires. Dès le départ, les échanges répétés permettent au professionnel de concevoir un habitat en fonction des demandes et ce qui facilite ensuite l'appropriation par les habitants. « *Il y a un dialogue entre l'architecte et les futurs habitants, le montage de projet se fait autour des besoins des habitants.* » En dehors de cette situation idéale, l'accompagnement des habitants se révèle difficile car **les concepteurs ont un accès très limité aux habitants notamment dans le logement collectif**. En logement social, c'est le maître d'ouvrage qui détient la relation avec les habitants, « *il y a un filtre mis en place par le bailleur* », et il contrôle l'accès à l'information. « *On a besoin de connaître l'origine sociale des occupants mais on le découvre après.* » Dans la construction neuve, le problème est renforcé car les habitants ne sont pas connus au moment de la conception de l'immeuble. « *J'ai des collègues dans le neuf, c'est une de leurs frustrations : ils n'ont aucune relation avec les futurs habitants.* »

Malgré ces contraintes, l'accompagnement des habitants dès la conception est vu comme essentiel afin « *d'éviter l'incompatibilité entre le bâtiment et l'usage qu'il accueillera* ». Quand les habitants sont accessibles, l'accompagnement consiste à leur faire exprimer leur mode de vie souhaité, leurs besoins et préoccupations, plus qu'à les solliciter directement sur les choix techniques. « *Ils ne nous ont jamais interrogés sur le choix des matériaux, par contre on a eu pas mal de demandes sur le jardin.* » Il prend généralement la forme d'ateliers successifs où les professionnels questionnent les habitants et leur soumettent des versions provisoires et imagées du projet afin de recueillir leurs réactions. Mais **l'accompagnement ne se limite pas à s'adapter aux attentes des habitants, la responsabilité du professionnel est aussi d'anticiper les besoins à long terme** dont les habitants n'ont pas toujours conscience. « *Il faut que le bâtiment puisse accepter l'évolution de la famille, les enfants... et éviter les choses un peu irrémédiables comme ne pas mettre d'arrivée d'eau dans les logements dès lors qu'il y a une buanderie collective.* »

Il existe bien entendu des variations importantes de ces pratiques d'accompagnement en fonction des situations. L'habitat partagé est notamment « *un bon laboratoire de ces trucs-là* », l'une des participantes architectes a mené « *un projet participatif avec un collectif d'habitants qui a porté un projet de construction d'un bâtiment d'une vingtaine de logements, une aventure de huit ans* »⁸. L'accompagnement tourne alors beaucoup autour des choix

⁸ Interview de Marine MORAIN par Denis BERNADET « Quand l'architecte et les futurs usagers conçoivent ensemble un immeuble : le

de mise en commun des espaces et des équipements, la limite à poser avec les parties individuelles, etc. Pour les rénovations de copropriétés, on retrouve aussi des dispositifs d'ateliers où les professionnels échangent sur le projet avec une partie des copropriétaires⁹. **L'accompagnement consiste alors davantage à mettre collectivement les habitants en position d'acteur vis-à-vis de la transformation de leur immeuble**, notamment via la communication des résultats de l'audit énergétique. « *On accompagne les gens pour leur montrer où en est leur patrimoine.* » Le vote des travaux dépend beaucoup de l'intégration des situations financières variées des copropriétaires afin d'aboutir à un consensus acceptable.

Souvent ce dialogue avec les habitants qui occuperont les logements est impossible car ils ne sont pas encore présents ou pas accessibles. C'est particulièrement vrai à l'étape de l'aménagement d'un quartier quand les professionnels réalisent le travail de programmation auquel certains y associent alors des habitants de la ville. « *Le programme est fondateur et il vient de l'écoute des gens.* » Ensuite **pour la conception d'immeubles neufs, l'accompagnement des habitants passe par l'intégration des retours d'expérience** réalisés sur d'autres bâtiments. Autrement dit, il s'agit de ne plus prescrire uniquement sur la base de calculs *a priori*, et de s'appuyer sur une évaluation *a posteriori* des opérations. Mais ces démarches restent rares, les concepteurs s'appuient donc sur le témoignage des exploitants, « *ils savent très bien ce qui va marcher, ne pas marcher* ». Ils prennent en compte les résultats d'études techniques comme « *les campagnes de mesures d'Olivier Sidler* », et parfois réalisent eux-mêmes des enquêtes sociologiques comme cette architecte qui a interviewé les habitants de logements BBC qu'elle avait conçus.

Le chantier

Au niveau du chantier, l'accompagnement des habitants se présente très différemment selon le type d'habitat concerné. Dans l'habitat collectif, les habitants subissent les nuisances d'une rénovation en site occupé. L'accompagnement consiste alors pour les professionnels à anticiper les difficultés humaines qui vont inévitablement se poser en négociant des conditions d'intervention acceptables avec les habitants et en trouvant des solutions personnalisées pour certains. « *Il y a tout simplement des habitants qui ont des problèmes psychiques.* » Dans l'habitat individuel, la situation est différente puisque **les habitants**

Village Vertical à Villeurbanne », site internet de Leroy Merlin Source, Juillet 2012.

⁹ BRISEPIERRE Gaëtan, « Expérimentation d'un dispositif d'accompagnement de la décision de rénovation : les ateliers de la commission Rénovation », *programme de recherche-actions PUCA – ANAH « Amélioration énergétique en copropriétés »*, Juin 2014.

sont souvent acteurs de la réalisation des travaux avec la tendance à l'auto-réhabilitation. « Ils ont de plus en plus envie de faire par eux-même parce qu'aussi il y a la fierté d'avoir fait soi-même. » L'accompagnement par les professionnels revient à repousser les limites du faire soi-même par une transmission des savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre, mais également une aide pour remplir les obligations réglementaires. « Avec la RT 2012, tu es obligé de tester. »

La livraison

Contrairement à une idée très répandue, la livraison d'un logement neuf ou rénové n'est pas un moment propice pour accompagner les habitants. La découverte de son habitat génère une situation de stress chez des habitants qui l'ont généralement attendu très longtemps, que ce soit dans le logement social ou la promotion privée. « À la livraison vous récupérez des gens qui sont remontés comme des pendules parce que tout l'amont ne s'est pas forcément bien passé. » Les premiers temps les préoccupations des habitants sont beaucoup plus orientées vers les défauts qu'ils constatent, et l'accompagnement par les professionnels revient en réalité à faire de la « résolution de problèmes ». Les habitants ne sont pas disponibles pour écouter les professionnels sur le fonctionnement du bâtiment car leur priorité est dans l'appropriation de l'espace. « Vous avez beau leur expliquer des trucs sur le chauffage, j'ai l'impression qu'ils ont tout oublié, ils sont trop occupés à vérifier la surface, le nombre de prises, etc. »

Les professionnels qui pratiquent l'accompagnement des habitants savent que l'appropriation est un travail de longue haleine car « au moment de la remise des clés, c'est vraiment la prise en main ». Les habitants arrivent avec leur expérience du fonctionnement de leurs précédents logements qu'ils vont réactualiser avec les caractéristiques du nouveau. « Mon radiateur il est froid donc il ne marche pas, mais c'est parce qu'avant j'avais un radiateur chaud et j'y collais mes fesses. » À ce stade, l'apprentissage passe nécessairement par une déconstruction de l'expérience qui s'appuie surtout sur un processus d'essai-erreur plus que sur la transmission de consignes. « Il a fallu qu'ils crèvent de chaud en rentrant pour qu'ils prennent le réflexe de baisser les volets le matin avant de partir. » Néanmoins, les habitants ont aussi besoin d'un socle de connaissances techniques pour interpréter leurs observations et trouver des tactiques d'ajustement. « S'ils n'ont pas le minimum d'éléments, ils ne pourront pas avoir ce retour d'expérience individuel qui fait qu'ils vont apprendre. »

L'utilisation

Pour les professionnels, c'est dans la durée de la phase d'utilisation que se joue l'accompagnement des habitants sur les usages des logements : « les six premiers mois sont décisifs pour que ça se passe bien » et « on se donne trois ans pour un ajustement mutuel ». Cela suppose alors que les professionnels soient disponibles pour répondre aux demandes des habitants car « on se rend compte que les gens ne lisent pas les notices ». **Les réclamations des habitants sont des occasions à saisir par les professionnels pour aider les habitants à approfondir leur maîtrise technique.** Il s'agit d'abord de transmettre une culture technique vulgarisée car « avec le BBC il y a une philosophie qui change ». Ensuite, de favoriser chez les habitants une réflexivité sur leurs consommations d'énergie, « leur faire prendre conscience que le logement consomme ailleurs que là où on imagine qu'il consomme ». In fine, de leur donner des points de repère sur les conséquences de leurs pratiques en termes économiques comme sanitaires afin qu'ils puissent s'autodéterminer.

Dans les immeubles, l'accompagnement des habitants ne s'arrête pas aux usages domestiques car un certain nombre d'équipements sont collectifs. Il s'agit alors de traiter les insatisfactions des habitants à l'égard du réglage de ces équipements en dépassant les situations de conflit. « Les gens ont froid, un mec vient avec un thermomètre : il fait 21°C tu n'as pas froid. » **Faire de l'accompagnement signifie piloter les équipements collectifs en tenant compte de la logique sensible des habitants,** en adaptant leur fonctionnement à la marge. Cela suppose que les professionnels soient à l'écoute des ressentis des habitants, et dans une certaine mesure que ces derniers s'impliquent dans la gestion des équipements au moins pour faire remonter les informations. Toutefois, les professionnels insistent aussi sur le fait que l'accompagnement consiste à décharger les habitants de la gestion des équipements complexes. « Il n'a pas à avoir bac +18 pour pouvoir habiter, donc les choses qui sont plus techniques les laisser aux gestionnaires techniques compétents. »

Deux aspects sous-estimés des pratiques d'accompagnement

Lors des groupes de discussion, deux dimensions de l'accompagnement sont apparues comme sous-estimées dans le discours des professionnels. Poussés dans leurs retranchements par des questions qui leur ont semblé incongrues au premier abord¹⁰, leurs réponses ont ensuite mis en lumière l'importance de ces aspects dans les pratiques d'accompagnement.

¹⁰ Par exemple : « Quelle est l'atmosphère de l'accompagnement ? », « Quels sont les objets utilisés dans l'accompagnement ? », etc.

La gestion des émotions : du conflit à la confiance

À côté de leur dimension fonctionnelle, les pratiques d'accompagnement comportent une grande part de gestion des émotions. Les professionnels décrivent même l'accompagnement comme **une activité particulièrement intense émotionnellement et qui mobilise toute la gamme des affects**. « *Je vais caricaturer mais ça va de l'amour à la haine à partir du moment où l'on est en groupe on retrouve toutes les facettes.* » Les deux termes qui reviennent le plus souvent pour caractériser l'ambiance des démarches d'accompagnement sont la « *confiance* » et le « *conflit* ». En positif, on retrouve « *convivial* », « *sérénité* », « *souplesse* », « *considération* », « *satisfaction* », etc. et en négatif, « *impatience* », « *agressivité* », « *tension* », « *mauvaise foi* », « *froid* », « *méfiance* ». L'enjeu de la gestion des émotions par les professionnels dans leurs interactions avec les habitants est de créer une atmosphère agréable en même temps qu'une « *ambiance de travail* » car les deux sont nécessaires.

Les professionnels insistent beaucoup sur **le poids du contexte de départ qui préexiste à l'accompagnement et en conditionne le climat**. « *L'ambiance elle vient de la relation des personnes entre elles, il y a déjà un existant sauf dans la construction neuve.* » Quand la demande d'accompagnement vient des habitants eux-mêmes, l'ambiance est souvent accueillante, comme pour un particulier qui sollicite un architecte pour construire sa maison, ou une copropriété qui souhaite un audit. L'enjeu de la gestion des émotions par les professionnels est alors de diminuer le niveau d'attente car « *ils nous attendent un peu comme le Messie* ». Quand l'accompagnement est un recours face à une difficulté, très souvent les professionnels se retrouvent « *dans un groupe qui est lui-même en conflit interne* », que ce soit une assemblée de copropriétaires ou des locataires sociaux qui résistent au projet du bailleur. L'enjeu pour les professionnels est d'éviter d'être instrumentalisés par l'un des acteurs et de parvenir à faire baisser la tension, sinon l'accompagnement sera « *faussé* ».

Les professionnels font part de **tactiques de gestion des émotions qui leur permettent de passer du conflit à la confiance** dans leur accompagnement des habitants. « *L'atmosphère va être très différente selon la méthode qui aura été mise en place au démarrage.* » Premièrement, prendre le temps de l'écoute préalable des difficultés vécues par les habitants, « *tu ne peux pas parler du sujet tant que les gens n'ont pas vidé leur sac* ». Deuxièmement, poser des règles dès le départ afin d'éviter les dérives ultérieures ou générer des attentes impossibles à satisfaire. Troisièmement, prendre le temps de faire connaissance avec les habitants car cette relation d'interconnaissance est un capital pour la suite. « *Quand le problème survient, on en a déjà la moitié qui est réglée rien que par la connaissance mutuelle.* » Quatrièmement,

passer par une étape de constitution du groupe afin de susciter un sentiment de solidarité des habitants vis-à-vis d'un objectif commun, sinon « *les personnes ramènent souvent à leur cas personnel le sujet qui est présenté* ».

L'infrastructure des pratiques d'accompagnement

L'autre dimension oubliée des pratiques d'accompagnement est l'infrastructure concrète qui les soutient. **Les professionnels décrivent surtout l'accompagnement sous l'angle relationnel et insistent sur les aspects immatériels**. « *Je crois que le meilleur objet pour accompagner c'est l'humain.* » Tout se passe comme si l'accompagnement reposait presque uniquement sur « *l'envie* » ou la bonne volonté : « *l'amabilité envers les gens* ». Pourtant, ils reconnaissent dans le même temps que l'accompagnement c'est « *beaucoup de temps* » pour des professionnels qui ont des « *compétences* », et donc *in fine* des « *moyens* », de « *l'argent* » et du « *financement* ». L'accompagnement c'est aussi la mobilisation des habitants à travers la constitution de réseaux qui passe de façon informelle par l'émergence d'un « *leader qui s'exprime et les gens vont s'agréger autour de lui* », de façon plus formelle par des « *associations* » en HLM et en copropriété, ou même des « *communautés virtuelles* » comme les « *clients experts* » chez Leroy Merlin, voire des relais professionnels « *les gardiens, etc.* ».

Si les pratiques d'accompagnement sont avant tout relationnelles, ces interactions n'en sont pas moins organisées par les professionnels dans le cadre de temps d'échanges individuels comme les « *visites* », « *entretiens* », etc. ou plus collectifs de « *réunions* », de « *présentations* », « *d'assemblées générales* ». Ces temps officiels permettent aussi l'existence du *off* de l'accompagnement, c'est-à-dire des moments plus conviviaux : « *la fête des voisins* » ou une « *soirée d'échanges* » qui sont tout aussi importants pour « *faire passer d'autres messages autour d'un verre* » que pour faire exister le groupe, « *c'est la glue communautaire* ». **Les professionnels structurent en amont les interactions avec les habitants qui reposent également sur des moyens de communication**. Le mail joue un rôle important mais ils n'oublient pas le courrier papier et le téléphone car « *certains habitants n'ont pas internet* ». Certains vont jusqu'à développer le « *multicanal* » afin de s'adapter aux habitudes des occupants : « *on a plusieurs façons de communiquer entre eux et nous* ».

Les pratiques d'accompagnement se matérialisent également dans toute une série de supports de communication à destination des habitants : « *petits résumés* », des « *flyers* », des « *affiches* », « *une notice* », un « *guide* », « *une plaquette* », des « *tracts* », etc. Ces supports visent à faire passer des messages auprès des habitants ce qui nécessite « *de respecter quelques règles* »

pour les professionnels qui les élaborent, et notamment de les personnaliser, « *ça ne peut pas être standard, ils doivent être adaptés aux gens et aux projets* ». D'autres supports visent à récolter de l'information auprès des habitants comme les « *questionnaires* ». Les professionnels utilisent de plus en plus les supports numériques comme les sites internet, « *quand les gens ont des questions moi je les renvoie vers des liens* ». Certains professionnels vont jusqu'à proposer des « *tablettes numériques encadrées dans le mur du logement qui sont un peu le manuel* ». Ils misent alors tout autant sur l'effet de mode que sur l'interactivité de ce support pour « *initier un attrait, un sens du jeu collectif* ».

Enfin, l'ancrage matériel des pratiques d'accompagnement des habitants se traduit dans des outils à destination des professionnels. D'une part, des outils métiers qui aident les professionnels à disposer de l'information nécessaire pour connaître les habitants et répondre à leurs interrogations. Cela va « *des fichiers de demandeurs* » à « *des simulateurs de financements* » en passant par des « *images 3D* ». **Les professionnels qui accompagnent sont demandeurs d'outils « le moins technique possible,**

le plus abordable » afin de les aider à vulgariser l'information destinée aux habitants. Par exemple, la caméra thermique qui permet de montrer aux habitants les ponts et les fuites thermiques en les rendant visibles sur une image. D'autre part, des outils projets qui facilitent la coordination entre tous les professionnels participant à la démarche d'accompagnement qui repose sur un « *planning, des réunions tout le temps, avec des dossiers à remettre à telle date, etc.* ». Finalement, l'accompagnement n'est pas une pratique immatérielle car son infrastructure matérielle et organisationnelle en est la condition de possibilité.

UNE AUTRE POSTURE ET DE NOUVELLES COMPÉTENCES

De la discussion sur les compétences mobilisées dans le cadre d'une action d'accompagnement, il ressort que cette pratique demande aux professionnels de changer de posture vis-à-vis des habitants et se base sur des savoir-être / faire inhabituels pour eux.

UN CHANGEMENT DE POSTURE	DES COMPÉTENCES HUMAINES
<p>Donner la priorité à la personne en instaurant un dialogue sur ses besoins</p> <p>S'investir personnellement dans la relation au-delà du rôle formel</p> <p>Amener l'habitant vers l'autonomie plutôt que faire à sa place</p> <p>Co-construire le projet en se basant sur les connaissances des habitants</p>	<p>Savoir communiquer en parlant un langage accessible (versus jargon, sigles, etc.)</p> <p>Respecter une éthique : ne pas survendre, rester à sa place, reconnaître ses erreurs, etc.</p> <p>Savoir animer le collectif pour mettre les habitants en position d'acteurs</p> <p>Collaborer avec les autres métiers : être touche-à-tout et avoir un bon réseau</p>

Un changement de posture vis-à-vis des habitants

D'après les professionnels, faire de l'accompagnement passe par un changement de position dans leur relation avec les habitants. Cela s'explique par **l'enjeu central d'une relation d'accompagnement qui est la construction de la confiance**. Traditionnellement, l'habitant attribue une légitimité *a priori* au professionnel sur la base de son statut professionnel et/ou de son expertise technique supposée. Dans la relation d'accompagnement, le professionnel doit gagner la confiance de l'habitant, ce qui suppose au moins quatre changements d'attitude à son égard :

Donner la priorité à la personne

Le professionnel engagé dans une action d'accompagnement part de la personne et de ses besoins plutôt que des enjeux globaux et des règles générales. « *On devrait prendre un angle plus proche des personnes, rendre cela sexy et non catastrophiste ou obligatoire.* » Il commence par un **temps d'écoute approfondie afin d'instaurer un dialogue autour de ses préoccupations pour l'amener seulement ensuite sur le sujet de l'accompagnement**. Pour un conseiller info-énergie cela se traduit par le fait de parler de « *confort* » qui concerne directement l'individu, « *plutôt que d'énergies renouvelables et d'économies d'énergie* ». Cette démarche peut conduire à traiter différemment les problèmes rencontrés en y appor-

tant des réponses émotionnelles et pas seulement fonctionnelles. Quand le SAV d'un promoteur est confronté à un courrier de réclamation vis-à-vis d'un logement, la réponse peut être de l'ordre de la reconnaissance en venant visiter le logement. « *Des fois on a affaire à des gens remontés, finalement on arrive à dédramatiser le débat en passant un peu de temps avec eux, en discutant, ce qu'on n'aurait pas réussi avec un courrier ou un appel.* »

Cette attention à la personne se traduit aussi beaucoup plus en amont dans la conception des bâtiments et la place respective accordée à la technique et à l'humain. Plutôt que de chercher systématiquement une solution technique, il s'agit de concevoir avec un postulat de confiance dans les capacités d'action des habitants. « *L'accompagnement sur ces questions d'usage est aussi de faire confiance aux gens.* » À l'inverse, certains sont à la recherche de modèle mathématique qui réduirait l'incertitude associée aux usages en termes de consommation. « *Il y a des gens très pointus qui font des modèles stochastiques très compliqués pour essayer de prévoir l'usage.* » Dans le même ordre d'idées, d'autres font le choix de tout automatiser dans le bâtiment afin d'éviter les prétendues erreurs humaines. Au contraire, **la posture d'accompagnement en phase de conception est de prévoir une marge de manœuvre aux habitants** dans la configuration du bâtiment, c'est-à-dire de ne pas tout verrouiller : « *on penche plutôt vers faire confiance, et donc le volet manuel plutôt que l'automatisme.* »

S'investir personnellement dans la relation

Deuxième changement important dans la posture des professionnels, accompagner les habitants demande de sortir de la relation strictement marchande ou contractuelle. « *Quelque part on n'est pas là à vendre de la poudre de perlimpinpin pour arriver simplement à remplir nos objectifs commerciaux.* » **L'accompagnement inclut une part d'échanges basés sur le don/contre-don qui participe à instaurer la confiance avec l'habitant.** « *J'applique un principe de bon sens : il faut donner sans attendre en retour, une fois cela compris par la personne en face on reçoit autant voire plus.* » En effet, les professionnels qui accompagnent ne se limitent plus à l'intérêt de l'entreprise et cherchent à intégrer celui de l'habitant, « *le côté mercantile rejoint le côté idéal, parce que ça permet de générer des économies pour le client.* ». Par ailleurs, ils témoignent du fait que la relation d'accompagnement leur permet d'investir davantage d'eux-mêmes qu'une relation commerciale classique, comme certaines valeurs personnelles, « *j'ai aussi un peu de sensibilité sur ce qui est écologie.* ». Enfin, l'accompagnement va de pair avec une éthique professionnelle du travail bien fait, « *on prend tous plaisir à être de bons professionnels, à aller jusqu'au bout.* »

Amener l'habitant vers l'autonomie

Contrairement à une relation de service classique, l'accompagnement ne consiste pas à faire à la place des habitants mais plutôt les aider à faire par eux-mêmes, « *l'objet de l'accompagnement c'est d'amener les habitants à une autonomie et pas à être assistés.* » **La pratique d'accompagnement est prise au cœur d'une tension entre assistantat et responsabilisation.** En effet, trop d'assistance de la part des professionnels incite les habitants à la passivité et les déresponsabilise : « *au lieu d'appeler EDF/GDF pour ouvrir les contrats les locataires appellent le bailleur.* » Un bailleur social qui a mis en place un réseau très dense de proximité pour ses locataires se demande : « *est-ce qu'on n'est pas allé trop loin dans l'accompagnement ?* ». En plus d'être contre-productif, la substitution par le professionnel peut se retourner contre lui en générant de l'insatisfaction. « *On remplit des formulaires et quand il revient on nous reproche de l'avoir mal rempli* » (syndic).

La posture d'accompagnement vise à susciter l'autonomie de l'habitant, « *c'est lui donner les clés pour qu'il puisse être en capacité de faire.* » **Afin d'éviter les dérives comme « materner » ou « infantiliser », les professionnels considèrent qu'il est essentiel de poser des limites à la relation.** D'abord, en expliquant le rôle d'un accompagnateur qui n'a rien d'évident : « *mon métier s'arrête à tel endroit parce qu'au-delà je rentre dans la vie privée des gens.* ». Ensuite, savoir dire non ou recadrer les demandes des habitants quand elles sont trop exigeantes ou disproportionnées. Enfin, préciser les bornes temporelles de l'intervention, « *le début et la fin, l'accompagnement va de A à Z.* ». Cette posture de contrôle de la relation n'est pas facile à tenir car les habitants « *ils sont très demandeurs* », et n'acceptent pas toujours les limites, « *on leur explique, enfin... on tente de leur expliquer !* »

Co-construire le projet

Habituellement les professionnels se sentent dans une position de sachant vis-à-vis des habitants profanes. Certains d'entre eux s'accrochent à cette posture dans le cadre d'une relation d'accompagnement : « *accompagner c'est aussi expliquer ce que nous on sait en tant que professionnel.* ». Mais les professionnels qui accompagnent envisagent majoritairement **une transmission des connaissances avec les habitants qui se fait dans les deux sens.** Ils prônent de « *perdre la notion de celui qui sait* » ou de « *monsieur Je-sais-tout* ». D'une part, en reconnaissant des compétences aux habitants issues de leur propre expérience professionnelle ou amateur. « *Je regarde toujours quel a été le métier de la personne, elle va avoir confiance en vous si vous lui donnez des réponses qu'elle est capable de traiter.* » D'autre part, en apprenant des habitants sur leurs besoins et leurs projets. « *C'est forcément d'eux que cela vient* » explique une architecte

d'un habitat groupé qui a questionné les habitants sur la façon dont ils voulaient vivre ensemble. Dans ce cas, le professionnel adopte davantage une posture maïeutique que pédagogique, « *on les a plus amenés à se questionner qu'à donner des réponses* ». Finalement, l'habitat n'étant pas un produit standardisé, les savoirs spécifiques à chaque projet sont co-construits au fur et à mesure par les échanges entre professionnels et habitants qui apprennent mutuellement. « *Il y aura des choses qu'on aura défrichées, des choses qu'on va apprendre ensemble, et ça peut nourrir le projet.* »

Les compétences « humaines » de l'accompagnement

Un type de compétence qui n'est pas valorisée dans le bâtiment

En plus d'une posture, les professionnels mentionnent des compétences spécifiques à la pratique d'accompagnement. À côté des savoir-faire techniques, juridiques, administratifs, etc., ils insistent sur le fait qu'on ne peut pas résumer l'accompagnement à une dimension rationnelle et pointent avant tout des compétences humaines. Il s'agit parfois de sensibilité et d'intuition : « *une capacité à faire le tri entre le bon grain et l'ivraie, entre la bonne idée et la fausse bonne idée* ». Certains aspects renvoient plus à des qualités personnelles liées à l'éducation et aux valeurs du professionnel, ce qui pose la question de leur acquisition. Par exemple, la capacité d'adaptation car « *ce n'est pas simple de s'adapter à des clients différents* ». Mais ces aptitudes relationnelles sont bien assimilées par les professionnels à des compétences, « *ça ne s'improvise pas, ce sont des savoir-faire, ça ne se décrit pas* », qui trouvent généralement leur origine dans leur expérience.

Dans le secteur du bâtiment, les compétences humaines ne sont pas valorisées, ce qui freine leur développement chez les professionnels. D'une part, la formation initiale est centrée sur les savoirs abstraits et les applications techniques, elle fait complètement l'impasse sur la gestion des relations humaines. **Les professionnels avouent avoir une « très faible culture de l'humain »** et une pratique qui souffre parfois d'une « *déconnexion avec la vie* ». D'autre part, le bâtiment est caractérisé par l'omniprésence des procédures et des lois qui régissent l'action des professionnels et étouffent leurs compétences humaines. « *Dans mon métier, il faut surtout connaître la loi et l'appliquer.* » Pour ne donner qu'un exemple, en HLM la concertation avec les habitants est strictement codifiée ce qui laisse peu de place à l'initiative.

Des compétences de communication (interpersonnelle)

Une première catégorie de compétences mobilisées dans les actions d'accompagnement relève de la communication interpersonnelle. Il s'agit principalement de **la capacité à vulgariser en parlant un langage accessible à tous**, « *savoir parler simplement et clairement des choses un peu complexes* ». Cela passe par « *nettoyer son vocabulaire* » en évitant d'employer le jargon professionnel qui crée de la distance et de l'incompréhension chez les habitants. « *Moi j'étais là pour le remplacement de mes fenêtres et on me parle de menuiseries !* » Dans le même ordre d'idée, les professionnels évitent de multiplier les acronymes, « *dans la concertation, on parle aux gens de PIG qui fait appel au PLU et au SDRIF, en moins de deux minutes vous avez perdu votre assistance* ».

Les professionnels sont loin d'être tous à l'aise avec l'idée de vulgariser car le langage technique est un signe de reconnaissance entre eux et l'enjeu est aussi de « *montrer à l'habitant qu'on connaît notre métier* ». L'image de compétence technique du professionnel peut même être perçue comme un préalable à la relation d'accompagnement : « *si j'ai un vendeur qui me lit l'étiquette je n'ai pas confiance en lui, par contre si je sens que la personne est compétente là je vais me laisser accompagner* ». En pratique, **les compétences de communication permettent aux professionnels de ne pas avoir besoin d'affirmer leurs compétences** mais de la démontrer aux habitants en « *tenant un discours qui soit cohérent* » tout en répondant de manière pertinente à leurs demandes, et ainsi de renforcer leur crédibilité.

Respecter une éthique

La relation d'accompagnement se base sur la capacité du professionnel à respecter une certaine éthique vis-à-vis des habitants. En particulier, le fait de « *se montrer honnête* » en considérant les intérêts des habitants, ce qui pose **la question de la possibilité d'un accompagnement dans un cadre commercial**. « *On sait que tout est un peu faussé par le gain et le bénéfice.* » Il paraît exclu quand les conseils sont orientés par des primes sur certains produits : « *on sait qu'un vendeur chez Darty, il est commissionné différemment d'un produit à l'autre* ». En revanche, l'accompagnement est possible à partir du moment où le professionnel choisit de privilégier la construction de la relation à long terme avec l'habitant sur la vente immédiate d'un produit ou d'une prestation. « *Si le client nous ramène un produit défectueux de chez Casto, on le remplace par un produit Leroy Merlin.* »

D'autres principes éthiques sont évoqués comme « *l'humilité* » vis-à-vis des habitants. Même avec leurs savoirs techniques les professionnels ne sont pas omniscients, en particulier sur la situation privée de l'habitant qui entre

en ligne de compte dans l'accompagnement. « *Il faut savoir rester humble, on n'est pas à leur place, on ne sait pas ce qu'ils vivent.* » De plus, **la capacité à se remettre en question semble être une qualité appréciée des habitants.** C'est aussi une condition de progression du professionnel en matière d'accompagnement car il a besoin du retour de l'habitant sur la relation pour identifier ses points d'amélioration, « *évaluer quels ont été les effets du projet pour pouvoir corriger* ».

Savoir animer le collectif des habitants

L'accompagnement mobilise également des compétences sociales car les habitants sont un groupe qu'il faut savoir animer. D'une part, il s'agit de **mettre les habitants en position d'acteurs du changement.** « *Dans l'idée il ne faut pas qu'ils soient tout le temps passifs, mais qu'ils deviennent justement actifs de cette évolution, qu'ils s'autonomisent en fait.* » Cela suppose que les professionnels se mettent en retrait au bon moment afin de favoriser les prises de parole des habitants, ou de leur proposer des actes symboliques d'engagement (questionnaire, vote, etc.). Les professionnels encouragent également la mutualisation des savoirs entre les habitants qui débouche sur une forme d'auto-accompagnement. Par exemple, dans le cadre du concours « *Famille à énergie positive* » les groupes de famille échangent leurs astuces pour économiser l'énergie, « *du coup les gens ont l'impression de faire beaucoup de choses* ».

D'autre part, une compétence sociale importante est de **savoir faire émerger des leaders afin de s'appuyer sur eux pour entraîner le reste du groupe.** « *Il y a des habitants qui vont être bons en communication, il faut faire en sorte de les mettre au service du projet, qu'ils en soient le moteur.* » Par exemple, dans les copropriétés qui font réaliser des audits énergétiques, les conseillers info-énergie essaient d'identifier le copropriétaire moteur pour assurer le passage à la phase travaux. L'accompagnement s'inscrivant généralement sur la durée, l'enjeu est de doser l'investissement du professionnel en s'appuyant au maximum sur les initiatives des habitants. C'est un travail d'animation de communauté qui permet de faire vivre le lien avec les habitants et le pérenniser, mais aussi de créer « *un système très collaboratif qui permet que tout ne vienne pas de nous et que les habitants aussi se lancent* ».

Collaborer avec les autres métiers

Enfin l'accompagnement nécessite aussi des compétences de collaboration avec les autres métiers car l'accompagnateur ne peut répondre seul à toutes les demandes. Ainsi, il est préférable d'être « *touche-à-tout* » que spécialiste : « *il n'est pas à la pointe, mais peut se débrouiller un peu partout* ». **Cette compétence globale est comparée à celle du « médecin généraliste » ou du « chef**

d'orchestre » qui sait mettre en musique les différentes interventions, « *il faut que les deux travaillent ensemble, s'assemblent et se respectent* », et en connaît suffisamment dans chaque spécialité pour pouvoir favoriser le dialogue entre elles et vis-à-vis des besoins exprimés par les habitants, « *on ne sait pas jouer du violon ni du piano mais on sait un peu comment ça fonctionne* ».

Le corollaire est de **disposer et d'entretenir un réseau professionnel étendu** afin de pouvoir le solliciter au bon moment ou d'orienter les habitants. « *Il doit pouvoir mobiliser en interne et donc travailler en transversalité.* » Par exemple, avoir des contacts personnels au sein des différents rayons et services d'un magasin de bricolage ou encore avoir un écosystème de partenaires externes comme pour un syndic de copropriété. Cela ne s'improvise pas et se construit car il faut apprendre à communiquer avec d'autres spécialités que la sienne, « *chez nous il faut savoir collaborer* ». Dans cette perspective, le professionnel reconnaît les limites de ses propres compétences afin de passer la main à un autre, « *je vous passe l'expert* », ce qui n'est pas évident non plus.

LES POINTS CLÉS

D'UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

D'après les professionnels, la pratique d'accompagnement se caractérise davantage par une démarche que par une méthodologie à suivre scrupuleusement ou par un ensemble d'outils à appliquer systématiquement. Autrement dit, il s'agit d'**un ensemble de principes qui guide le professionnel dans son action d'accompagnement des habitants** et qui favorise l'atteinte de son objectif. Lors des groupes de discussion, nous avons cherché à faire expliciter ces principes par les professionnels à travers l'exercice d'animation « *planter ou sublimer* ». Il consiste à imaginer successivement les trois caractéristiques de « *l'accompagnement raté* » puis celles de « *l'accompagnement idéal* ». Chacun répond individuellement par écrit sur un *post-it* puis vient le coller sur le tableau et expliquer au groupe ses choix. Nous avons ainsi pu définir collectivement une grille de critères de réussite et d'erreur à éviter qui balisent la démarche de l'accompagnement des habitants selon l'expérience des professionnels. Nous les avons regroupés en quatre points.

1

Une démarche centrée sur les habitants où le professionnel fait preuve d'empathie, afin d'intégrer les besoins actuels et futurs dans le projet dans l'optique de rendre les habitants autonomes demain.

2

Une démarche qui s'adapte à la situation de l'habitant pour lui simplifier la vie. Le professionnel fixe un cadre au départ mais s'efforce ensuite de suivre le rythme des habitants.

3

Une démarche qui mobilise tous les acteurs afin d'entrer dans une dynamique de reconnaissance mutuelle. L'engagement des habitants est en fait étroitement dépendant de celui des professionnels.

4

Une démarche qui recherche le consensus sur le projet pour aller vers un sentiment de satisfaction partagée. Le professionnel doit donc laisser le choix aux habitants et conserver une neutralité.

Une démarche centrée sur les habitants

L'accompagnement est d'abord une démarche centrée sur les habitants où le **professionnel prend comme point de départ l'écoute de ses préoccupations**. « *Un client quand il a un projet, c'est sa vie, il a déjà une envie c'est qu'on l'écoute, qu'on comprenne son projet.* » Pour le professionnel, cette écoute préalable est une garantie de ne pas « être à côté de la plaque » dans la réponse qu'il formule à l'habitant. C'est ce qui distingue l'accompagnement d'une démarche commerciale, où « *je n'écoute pas parce que de toute façon je sais ce que je vais dire à la fin* ». « *Manquer d'écoute et d'empathie* » est le facteur d'échec le plus souvent cité par les professionnels. Cela peut arriver quand ils « *privilégient les statistiques au dialogue* » car la démarche d'accompagnement ne peut pas se réduire à « *un questionnaire froid ou une méthode de recensement où je réponds à des questions et après on dit tant de % sont comme ça* ». Au risque de donner le sentiment de « *ne pas considérer l'habitant comme un interlocuteur* », le professionnel doit donc chercher à mettre en place un « *cadre de dialogue* » car l'écoute en soi constitue une marque de reconnaissance de l'habitant.

L'accompagnement est une démarche centrée sur les besoins des habitants. L'écoute est alors un outil pour « *bien comprendre le besoin* » et l'accompagnement doit pouvoir prendre en compte aussi « *leurs vrais besoins sous-jacents* ». **L'enjeu pour les professionnels est de traduire techniquement ces besoins pour pouvoir les intégrer dans le projet.** « *La possibilité que le programme évolue en fonction de cette écoute, que nous concepteurs on soit en capacité de réécrire le projet.* » Mais l'écoute ne suffit pas toujours car le professionnel doit pouvoir anticiper sur la suite de l'accompagnement « *pour pouvoir lui apporter la réponse avant qu'il se pose la question* ». De plus, l'habitant n'a pas toujours conscience de ses besoins futurs que le professionnel a la responsabilité de prendre en compte, même si c'est loin d'être facile : « *le doux rêve d'adapter, de faire des logements évolutifs : je vieillis, comment je peux faire évoluer mon logement* ».

L'accompagnement est centré sur les habitants car **il a pour finalité de les rendre autonomes, et pas de prolonger l'intervention des professionnels.** « *L'accompagnement parfait c'est de ne plus avoir besoin d'en faire.* » Pour y parvenir plusieurs voies sont évoquées : l'adaptation des techniques à la diversité des modes de vie, « *les écarts de chacun sont compensés par la globalité du bâtiment* » ; l'acculturation des habitants aux nouvelles technologies, « *il n'y a pas besoin d'un accompagnement pour utiliser un téléphone, il n'y a plus de notice, c'est devenu inné* ». Mais les professionnels insistent surtout sur le fait que la démarche d'accompagnement elle-même doit « *intégrer*

dès le départ son passage de relais pour finir par se diluer auprès des acteurs concernés ». Après le départ des professionnels, l'accompagnement repose alors sur le collectif d'habitants. « *L'accompagné deviendrait alors lui-même acteur pour pouvoir régénérer [...] donc on a cette notion de communauté.* »

Une démarche qui s'adapte à la situation

L'accompagnement est une démarche dans laquelle le professionnel doit trouver un équilibre entre fixer un cadre et ajuster la méthodologie. « *Même si on a une méthode établie, il faut pouvoir l'adapter à la situation et à l'évolution du projet.* » D'un côté, il est important de poser des jalons dès le départ : un objectif car « *on ne fait pas de l'accompagnement pour faire de l'accompagnement* », des « *règles du jeu* » pour ne pas être constamment sollicité, et une fin « *définir à quel moment on se retire* ». De l'autre, il semble nécessaire de se montrer souple dans la façon d'accompagner car « *ce ne sont pas des solutions miracles à appliquer* ». Or, ce n'est pas l'usage des professionnels qui peuvent avoir l'habitude de « *dérouler une méthodologie* », comme pour les audits énergétiques. L'accompagnateur passe, lui, par une phase préalable de préparation en commençant par « *s'interroger sur à qui on a à faire ? le contexte ? où est le site, etc.* », pour adapter la méthodologie et éviter l'effet tunnel où « *l'on voit qu'on n'a pas du tout cerné les attentes* ».

L'accompagnement demande de prendre son temps et d'adapter les moyens en fonction des besoins. Pour les professionnels le facteur temps est le plus crucial dans la réussite de l'accompagnement, « *si on est pressé il ne faut pas faire de l'accompagnement parce que ce sera du pipeau* ». Aussi bien au niveau du temps passé à accompagner que de la durée de l'accompagnement qui dans l'idéal devrait être « *continu jusqu'au résultat* ». Pour des professionnels, la question du temps soulève évidemment celle des moyens « *technique, financier, humain pour répondre à la demande* ». Ils subissent déjà une pression temporelle dans l'exercice de leur métier, et aspirent à « *avoir plus de temps à consacrer à l'accompagnement* ». C'est une condition pour faire un « *accompagnement personnalisé, pas forcément à l'échelle de la personne mais au sens du projet* ». La difficulté majeure est celle de l'incertitude sur les moyens nécessaires au début du projet « *on ne connaît pas les besoins quand on commence, et au final c'est toujours différent de ce que l'on a prévu* ».

Un accompagnement réussi est celui qui « *simplifie la vie des habitants* », ce qui demande aux professionnels une grande capacité d'adaptation. En particulier sur la question du planning qui est la plus cruciale et où les professionnels sont habitués à imposer leur rythme. L'accompagnement s'efforce au contraire de suivre le rythme des habitants en ralentissant, « *si on précipite, si on court-*

circuite, on n'y arrivera pas », comme en accélérant pour ne pas « *être en retard dans ses réponses* ». De manière plus générale, il s'agit pour les professionnels de s'organiser pour prendre en charge la complexité du projet au bénéfice de l'habitant. « *La réussite d'un projet pour un client c'est que pour lui ça doit être fluide, simple, pas une usine à gaz.* » Autrement dit, l'accompagnement évite de faire peser sur le client les contraintes de coordination entre les intervenants en simplifiant le parcours client : « *c'est compliqué de faire ses achats en une seule fois chez nous, aller acheter sa peinture à un endroit, passer aux matériaux qui sont dans un endroit déporté, etc.* »

Une démarche qui mobilise tous les acteurs

Aux yeux des professionnels, la mobilisation des habitants apparaît comme le point sensible des démarches d'accompagnement. « *Participation et implication maximum des habitants pour adhérer au projet !* » souhaite l'un d'entre eux. Mais, la participation des habitants est aussi le reflet de l'engagement des professionnels eux-mêmes dans la démarche. Ainsi, le fréquent *turn over* dans les équipes en cours de projet aurait des effets délétères car « *on ne peut pas changer de pilote tous les quatre matins, il faut que du début à la fin il y ait une continuité dans le pilotage* ». Les habitants ont besoin d'une stabilité des membres de l'équipe ainsi que d'une bonne communication entre eux. Les habitants « *ont besoin de savoir que la personne qu'ils ont au téléphone, elle est au courant de ce qui s'est passé avant* ». Dans l'idéal, l'accompagnement est incarné par une seule et même personne tout au long du projet : « *le référent* », le « *chef d'orchestre* », ce qui facilite l'instauration d'une relation de confiance, « *la communauté ne connaît que lui* »...

La démarche d'accompagnement requiert donc un engagement personnel surtout si elle repose sur un accompagnateur attiré. Cela suppose d'abord une motivation de sa part, « *il faut être câblé pour avoir envie de la faire* » ; ensuite certaines dispositions « *de la sincérité, une honnêteté, si on n'y croit pas ça ne peut pas marcher* », et enfin une disponibilité importante y compris en dehors des horaires de travail, « *si j'avais dû refuser toutes les réunions qui n'étaient pas prévues, ces projets pilotes ne seraient jamais sortis* ». Mais la vocation d'un seul ne suffit pas, ce sont tous les acteurs du projet qui s'investissent dans l'accompagnement. Dans l'idéal, chaque professionnel est impliqué sur l'enjeu de la relation aux habitants, « *par exemple l'auditeur énergétique présente un audit réglementaire, mais il doit aussi accompagner un petit peu* ». Aucun d'entre eux ne reste à l'écart sous prétexte qu'un accompagnateur attiré est présent car il faut de la cohérence aux habitants. « *Le bailleur est un intermédiaire indispensable, mais ça arrive qu'il se désimplique voyant que c'est géré par un prestataire spécialisé, et ce n'est pas bon.* »

Les habitants font partie des acteurs à mobiliser, ce qui est plus facile quand ces derniers ont un intérêt à s'engager, par exemple pour acquérir des compétences comme « dans des chantiers d'insertion et des formations ». D'après les professionnels, **leur mobilisation s'obtient d'abord par l'implication d'un plus petit groupe dans la démarche**, comme dans les copropriétés où il faut « trouver la bonne répartition des tâches avec le conseil syndical ». Ses effets sont ambivalents, car ces habitants deviennent les interlocuteurs privilégiés des professionnels alors qu'ils ne sont pas représentatifs de l'ensemble. « Celui qui est actif dans un processus participatif, il est assez rare, il n'est pas moyen. » Soit inciter ce groupe à rentrer dans une démarche de mobilisation plus large, « ce n'est pas compliqué il faut aller taper aux portes et prendre le temps de relancer ». Soit nommer un médiateur parmi les habitants mais cela présente des risques, « il devient sachant et ça peut nous mettre dans des situations de porte-à-faux ». Soit faire intervenir un tiers habitant, c'est-à-dire un accompagnateur professionnel, « qui puisse être dissocié de la personne référente technique » mais cela a un coût.

Si elle parvient à mobiliser tous les acteurs, **la démarche d'accompagnement apporte une reconnaissance mutuelle aux professionnels comme aux habitants**. Au départ, les professionnels souffrent des exigences « irréalistes » des habitants et d'une attitude parfois autoritaire, « qui voudraient les choses en claquant des doigts ». Progressivement, la collaboration de tous et la mise au travail des habitants favorisent une relation de confiance avec les professionnels, « que l'accompagné soit convaincu que c'est du gagnant-gagnant ». Finalement, l'accompagnement apporte une reconnaissance à l'habitant de la part des professionnels, « qu'ils aient une identité propre au sein du magasin », et inversement. Il « crédibilise » l'image du professionnel auprès des habitants, ce qui est essentiel commercialement. « L'habitant écoute beaucoup son entourage pour réaliser des projets comme cela. »

Une démarche qui recherche le consensus

La démarche d'accompagnement ne consiste pas à persuader les habitants. Pour les professionnels, il ne s'agit surtout pas d'imposer son point de vue aux habitants en adoptant une posture de sachant, « arriver en monsieur Je-sais-tout ». Dans le même ordre d'idée, il ne s'agit pas non plus de chercher à justifier un projet en expliquant aux habitants les bonnes raisons qu'ils auraient à l'accepter. Ces attitudes sont perçues comme un facteur d'échec systématique car alors « la démarche est un peu biaisée et les gens s'en rendront compte à un moment ou à un autre ». Pour les professionnels cette démarche a deux conséquences. D'une part, il accepte de remettre en cause ses savoirs et ses « solutions toutes faites comme :

il faut absolument des double-flux pour un bâtiment performant ». D'autre part, il prend le risque de sortir de sa zone de confort, « la solution la plus simple ou en tout cas celle qu'il maîtrise le mieux ».

Une démarche d'accompagnement part donc d'une définition ouverte du projet qui laisse une marge de manœuvre aux habitants. « Ce n'est pas de l'accompagnement quand le programme est déjà écrit, que le projet est ficelé. » Par exemple, il serait toujours préférable de proposer plusieurs options afin de laisser l'habitant en position de décisionnaire, « imposer une solution ça vous braque, à un problème il y a toujours plusieurs solutions ». **L'accompagnement est d'emblée orienté vers la recherche d'une solution négociée ce qui requiert une certaine neutralité du professionnel.** « On ne doit pas chercher à avoir raison, on est dans de l'humain, il n'y a pas de vérité vraie, on essaie de comprendre et de trouver un consensus. » Le professionnel se démarque donc clairement d'une démarche commerciale, « on n'est pas dans la manipulation où les vendeurs sont commissionnés », et recherche un équilibre dans la relation « gagnant-gagnant, ce qui serait bien pour lui serait bien pour moi aussi ».

Mais derrière ces discussions sur les choix techniques, **il y a toujours des problèmes humains que la démarche d'accompagnement doit aussi prendre en compte.** « L'accompagnement c'est à la fois résoudre des problèmes et aider les gens. » Contrairement à d'autres secteurs, les professionnels du bâtiment reconnaissent que « s'adapter aux attentes » n'est pas forcément leur leitmotiv à la base. Or, la démarche d'accompagnement c'est justement « gérer toutes les demandes » même si elles sortent du strict cadre d'intervention du professionnel ou qu'elles questionnent les contraintes techniques et réglementaires. « Faire de l'accompagnement c'est justement sortir de ces normes pour aller vers l'humain. » Par exemple, en faisant du cas par cas sur le réglage du chauffage plutôt que d'appliquer une règle : « une personne qui se chauffe à 21°C, on pourra faire ce que l'on veut, la personne on ne pourra pas lui faire admettre qu'à 19°C elle aura chaud ».

En effet, **la finalité de l'accompagnement est d'aboutir à un sentiment de satisfaction partagée** par les habitants et les professionnels. D'abord, parce qu'il aura permis de faire aboutir le projet sans blocage, « de le mener à bien parfaitement », en trouvant « un accord sur les points critiques pour arriver à un consensus commun ». Ensuite, en offrant un « espace de libre expression » des besoins et des désirs des habitants, l'accompagnement aide à développer une vision commune qui tient compte des particularités individuelles. « On sait tous où l'on va et on est d'accord pour y aller. » Enfin et surtout, au-delà de son caractère instrumental, l'accompagnement permet « d'enrichir les personnes et le projet bien au-delà de la performance énergétique », sa concrétisation passe même

au second plan par rapport au groupe qui « a envie de construire une histoire ensemble ».

L'ORGANISATION DES ACTEURS ET LA MUTATION DES MÉTIERS

Les deux modèles d'organisation des acteurs de l'accompagnement

La pratique d'accompagnement des habitants interroge l'organisation des acteurs du bâtiment et de l'habitat. L'un des participants aux *focus groups* résume ainsi la problématique de l'organisation professionnelle de l'accompa-

gnement : « est-ce qu'il ne faudrait pas créer ce métier-là, cet interlocuteur unique, ou bien est-ce que c'est à chaque professionnel déjà existant de prendre un petit peu de cet accompagnement et de l'inclure dans son métier ? » Dans leur discours les professionnels évoquent deux grands modèles : d'une part un modèle distribué dans lequel la fonction est répartie entre les intervenants déjà présents, d'autre part un modèle délégué dans lequel la fonction est assurée par un acteur tiers spécialisé. Ces deux modèles s'avèrent plus ou moins réalistes et favorables aux pratiques d'accompagnement.

MODÈLE DISTRIBUÉ LE PLUS COURANT	MODÈLE DÉLÉGUÉ EN DÉVELOPPEMENT
<p>PRINCIPE : chaque professionnel s'investit dans l'accompagnement</p> <p>(+) Peu coûteux car en temps masqué</p> <p>(-) Dialogue limité par la spécialisation</p> <p>(-) Faible capacité de communication avec les habitants</p> <p>CONDITION : adapté à de petits projets</p>	<p>PRINCIPE : un acteur dédié et spécialisé se charge de l'accompagnement</p> <p>(+) Allège la charge de travail des autres</p> <p>(+) Tiers facilitateur / coordinateur</p> <p>(-) Problème de financement</p> <p>(-) Désresponsabilise les autres professionnels</p> <p>CONDITION : émergence de nouveaux métiers</p>
=> La combinaison des deux modèles apparaît comme un horizon à poursuivre	

Le modèle « distribué » restreint les possibilités d'accompagnement

Le modèle distribué est celui dans lequel chaque professionnel déjà en place assure une partie de l'accompagnement des habitants en plus de son métier traditionnel. « Je pense que tous les acteurs du projet font partie intégrante de l'accompagnement. » C'est sans aucun doute le modèle le plus courant aujourd'hui dans le bâtiment et l'habitat car il est peu coûteux à mettre en place. En effet, les professionnels effectuent les tâches d'accompagnement dans le cadre de leurs prestations classiques, le plus souvent en temps masqué. **Ce modèle distribué repose sur une double condition de réussite rarement réunie pour porter la fonction d'accompagnement.** D'une part que tous les professionnels modifient leur posture vis-à-vis des habitants : « il faut que chacun à son niveau, dans le cadre de son métier, ait une approche accompagnement ». D'autre part, l'existence d'un dialogue entre les spécialités sur les besoins des habitants et les réponses possibles qui s'avèrent très difficiles à mettre en place. « Il y a un cloisonnement entre chaque mission, si on imposait à cha-

cun de dialoguer avec son voisin, est-ce qu'on serait obligé d'avoir un animateur ? »

Les participants évoquent deux démarches qui ont porté cette ambition de dialogue entre les professionnels autour des usages pour aller au-delà du seul objectif de performance réglementaire. La plus ancienne est la démarche haute qualité environnementale (HQE) qui avait été conçue au départ comme un outil d'échange entre les acteurs du projet. « Au début c'était génial, on a dit qu'il fallait parler du social, des choses comme ça. » Mais **l'institutionnalisation de la HQE, intégrant de plus en plus les cahiers des charges et se transformant en label, aurait eu pour effet pervers de dénaturer la démarche.** « Même l'association HQE s'est refermée sur une ambition performancière et on a oublié le relationnel. » Aujourd'hui, la HQE serait devenue une contrainte de plus, un processus rigide n'offrant plus la souplesse nécessaire au dialogue entre les intervenants. « On a commencé à dire qu'il fallait atteindre les quatorze cibles, et ça y est on est reparti dans ce challenge. »

L'autre démarche est plus récente dans l'habitat, ce sont les contrats de performance énergétique (CPE) qui consistent à s'engager sur les consommations d'énergie et pas juste sur les performances théoriques. En théorie, cet engagement incite les professionnels à tenir compte des pratiques des habitants qui impactent le résultat, « pour des raisons contractuelles et pas forcément vertueuses ». En pratique, **les CPE instaurent plus de dialogue entre les professionnels de l'amont et de l'aval, mais pas jusqu'à l'accompagnement des habitants eux-mêmes.** Les professionnels se contentent des retours d'expérience des exploitants, et ont tendance à jouer avec la cible de consommation plutôt que de revenir sur place. « Tant qu'on reste en dessous il n'est pas trop question que l'on revienne sur place. » À la conception, en définissant la cible sur la base d'une température supérieure à la réglementation, « les CPE à 19°C ça n'existe plus ». À l'exploitation, en minimisant la consigne de chauffage collectif et « si les gens veulent 21°C, ils se rajoutent un truc chez eux ».

Finalement, le modèle distribué se révèle assez restrictif car les conditions sont rarement réunies pour que les professionnels présents organisent entre eux la fonction d'accompagnement. Il reste valable **dans l'habitat individuel, mais dans l'habitat collectif la validité du modèle distribué est limitée à des projets de petite taille et ciblée sur une étape.** « Ça dépend du type d'accompagnement que l'on veut mener par rapport à un projet. Est-ce que c'est uniquement sur une phase étude ? » La charge de travail nécessaire pour accompagner les habitants d'un immeuble semble difficilement supportable car il faudra mettre en place des actions de communication spécifiques. Il sera aussi très difficile de conserver une mobilisation des professionnels sur toute la durée de vie d'un projet de plusieurs années entre les études et l'utilisation. Dans ces situations, l'intervention d'un acteur dédié à l'accompagnement se révèle comme une solution aux yeux des professionnels.

Le modèle « délégué » suppose l'émergence de nouveaux métiers

Le modèle délégué de l'accompagnement est celui dans lequel la fonction d'accompagnateur est assurée par un professionnel dédié. Il a pour mission de faire le lien avec les habitants sur les multiples enjeux du projet ainsi qu'entre toutes ses parties prenantes. **L'intervention d'un accompagnateur présente un double avantage pour les autres professionnels.** D'une part, il permet de soulager la charge de travail et ainsi de mieux gérer la communication avec un plus grand nombre d'habitants. « C'est vachement bien pour nous parce qu'on a tellement de travail. » Par exemple, l'intervention d'un conseiller info-énergie sur la réalisation d'un audit énergétique en copropriété permet au syndic de se concentrer sur la gestion courante. D'autre part, il introduit un tiers dans la relation entre les

habitants et les professionnels car l'accompagnateur n'est pas partie prenante des choix techniques. « Est-ce que le fait d'avoir un acteur qui s'occupe de faire ça n'amène pas un côté indépendance ? » Cette position permet une médiation qui s'avère particulièrement utile quand les habitants ne sont pas les maîtres d'ouvrage, « le fait de faire intervenir une personne extérieure ça c'est mieux passé ».

Ce modèle délégué de l'accompagnement implique l'émergence de nouveaux métiers pour assurer cette fonction d'accompagnateur. Certains professionnels l'envisagent de manière unifiée sur le modèle du diagnostiqueur immobilier. « Il y a eu la sortie de tous les diagnostics obligatoires lors des ventes, on a créé le métier de diagnostiqueur. » Mais en pratique, **ils évoquent une diversité de métiers d'accompagnateur dont certains sont nouveaux et d'autres non.** Par exemple, les offices HLM font parfois appel à une maîtrise d'œuvre sociale dans le cadre d'opération de rénovation urbaine. En effet, les ambitions de ces opérations vont bien au-delà de la technique, « en même temps que la réhabilitation on essaie de changer le mode de vie des personnes ». L'accompagnateur intervient auprès des locataires dont la vie quotidienne va être bouleversée, « on va casser deux tours et faire cinq collectifs » pour tenter de faire émerger « ce qu'on peut leur apporter en amélioration de la vie », et faire le lien avec toutes les parties : professionnels, institutions, voisinages, etc.

Le modèle délégué apparaît comme plus favorable aux pratiques d'accompagnement des habitants selon les professionnels. L'incarnation de la fonction d'accompagnement par un acteur permet d'insuffler une dynamique et de mobiliser des compétences spécifiques. Toutefois, les professionnels soulèvent le problème du financement de l'intervention d'un acteur supplémentaire sur lequel nous reviendrons dans la troisième partie. En fait, **les deux modèles distribué et délégué se révèlent complémentaires pour accompagner les habitants.** Les participants soulignent qu'une trop grande délégation risque de déresponsabiliser les professionnels dans leur relation avec les habitants, ce qui aurait alors des effets pervers sur la mission de l'accompagnateur. « Je pense que le fait de dire qu'on donne une mission supplémentaire risque de déresponsabiliser les acteurs, et de ne pas imposer le dialogue. »

L'accompagnement comme facteur d'évolution des métiers ?

Le positionnement des métiers vis-à-vis de l'accompagnement

Étant donné la diversité des professionnels présents dans les groupes de discussion, nous avons relevé une hétérogénéité des places occupées par la fonction d'accompagnement dans leur métier. Pour certains, l'accom-

accompagnement des habitants est déjà le centre de gravité de leur activité, en particulier ceux qui gèrent les logements collectifs. L'accompagnement serait l'une des missions majeures de gestion locative des HLM, et une obligation contractuelle des syndics, « *mon métier m'amène nécessairement à conseiller mes clients copropriétaires* ». Il est aussi central pour les conseillers info-énergie qui « *accompagnent des personnes pour leur permettre de mettre en place des démarches* » ; comme pour l'assistance téléphonique d'un magasin de bricolage qui considère que « *l'accompagnement c'est évidemment le cœur de métier tout le temps* ». Les architectes se voient dans cette catégorie quand ils travaillent « *en maison individuelle lorsque l'on suit le client un peu de A à Z* ».

Pour d'autres, l'accompagnement des habitants correspond à une fonction nouvelle qui s'ajoute à leur métier et le transforme. C'est le cas des bureaux d'études et des architectes qui travaillent dans l'habitat collectif, soit en rénovation de copropriété où leur mission « *consiste à accompagner les copropriétaires dans des projets de rénovation énergétique* », soit en construction neuve où l'équipe est souvent appelée à rédiger un guide et à faire une réunion avec les locataires. « *On n'est plus uniquement dans de la technologie, c'est faire prendre conscience aux gens de ce qu'ils peuvent faire, ne pas faire.* » Pour les maîtres d'ouvrage HLM aussi l'accompagnement s'inscrit de plus en plus en amont afin de « *co-construire un projet adapté au besoin d'un site et des personnes* ». Dans les magasins de bricolage, les vendeurs cherchent désormais à dépasser la vente pour « *accompagner les clients qui souhaitent faire des projets de construction ou d'agrandissement* ».

L'accompagnement est parfois vu comme une fonction extérieure au métier de certains professionnels qui marquent néanmoins leur intérêt. C'est le cas des promoteurs immobiliers dont la relation avec l'habitant est avant tout commerciale, « *mon travail c'est la promotion à l'accession à la propriété* », bien que certains mettent en place des services après-vente. Les aménageurs se sentent aussi étrangers à l'accompagnement des habitants car ils interviennent « *très très en amont par rapport à la construction des quartiers* », mais en même temps ils interagissent déjà avec le voisinage dans le cadre des procédures de concertation. Enfin, les exploitants ont un périmètre d'intervention limité à la technique qui n'inclut pas la relation avec les habitants. Toutefois, l'accompagnement des habitants est un sujet d'innovation dont certains s'emparent en proposant des plateformes en ligne, « *c'est le chaînon manquant de la performance énergétique* ».

Cette approche par métier est intéressante pour souligner que tous les acteurs du secteur n'en sont pas au même point sur le sujet, mais il faut se garder de toute généralisation hâtive. Des professionnels exerçant le

même métier s'approprient de façon très différente l'accompagnement des habitants. Par exemple, certains bureaux d'études présentent l'accompagnement comme un tournant de leur activité qui se recentre sur l'humain plus que sur la technique. « *Je participe à une multitude de réunions avec des copropriétaires.* » Alors que pour d'autres l'accompagnement se réduit à « *l'élaboration de guides* ». Autre exemple pour la maîtrise d'ouvrage HLM, la fonction d'accompagnement se traduit par des mutations plus ou moins profondes de métier : « *mon rôle consiste à mettre en œuvre des équipes d'acteurs autour du projet de logements dont l'usager-locataire est au cœur du dispositif* ». Tandis que pour un autre, il s'agit juste « *d'établir un lien avec les locataires sur un projet, d'expliquer le projet arrêté et les contraintes* ».

Des exemples de nouveaux métiers d'accompagnateur

Au-delà de l'impact sur les métiers traditionnels, la pratique d'accompagnement des habitants va de pair avec l'émergence de nouveaux métiers d'accompagnateur, ce qui représente une condition du modèle délégué de l'accompagnement. Il s'agit soit de fonctions totalement inédites, soit de réinterprétations complètes de métier existant qui conduisent à un changement de nom. Les participants évoquent des exemples issus de leur propre organisation mais souvent marginaux, ils élaborent aussi par la conversation une fonction purement prospective.

L'une des participantes qui travaille à la gestion locative d'un bailleur social se présente comme « *développeur de quartier* » et c'est son titre officiel. Elle décrit son métier comme étant « *au cœur de l'accompagnement des habitants* » car il consiste à « *impliquer les habitants dans la vie de leur résidence et de leur quartier* », et au-delà à « *construire des espace de citoyenneté et de cohésion sociale* ». Elle est notamment intervenue pour accompagner l'appropriation d'une nouvelle résidence basse consommation en instaurant un échange quasi-quotidien avec les locataires sur leur vécu dans le bâtiment, en organisant des ateliers et des animations récurrentes et en impliquant différents partenaires locaux dans le projet de la résidence. Nous sommes très loin du rôle traditionnel de la gestion locative comme chambre de traitement des réclamations... « *J'accompagne les habitants dans leur demande de logement et quand ça va mal dans le recouvrement des loyers.* »

Un autre exemple de nouveau métier est donné par les salariés de Leroy Merlin présents dans les *focus groups*. Il émerge sur la base du constat que l'accompagnement par un vendeur reste limité car forcément situé en magasin et associé à un rayon de « *produits en libre-service* ». Certains magasins ont donc mis en place des « *responsables de projets clients* » qui proposent un accompagne-

ment particulier aux clients qui ont des « **projets complexes** ». Concrètement, ce professionnel accorde un temps d'échange centré sur le « *projet* » plus que sur les produits afin d'avoir une approche globale de leurs travaux. Par ailleurs, la volonté de ces magasins d'accompagner les habitants se traduit par « *l'émergence de métiers sur la gestion de communauté* ». L'accompagnement consiste alors à animer un groupe de clients fidèles en leur proposant des événements : « *on fait des tables rondes en magasin* ». Il s'agit à la fois de développer les échanges transversaux entre les habitants mais aussi de renforcer le lien avec le magasin. « *Il y a une demande des clients de mieux nous connaître.* »

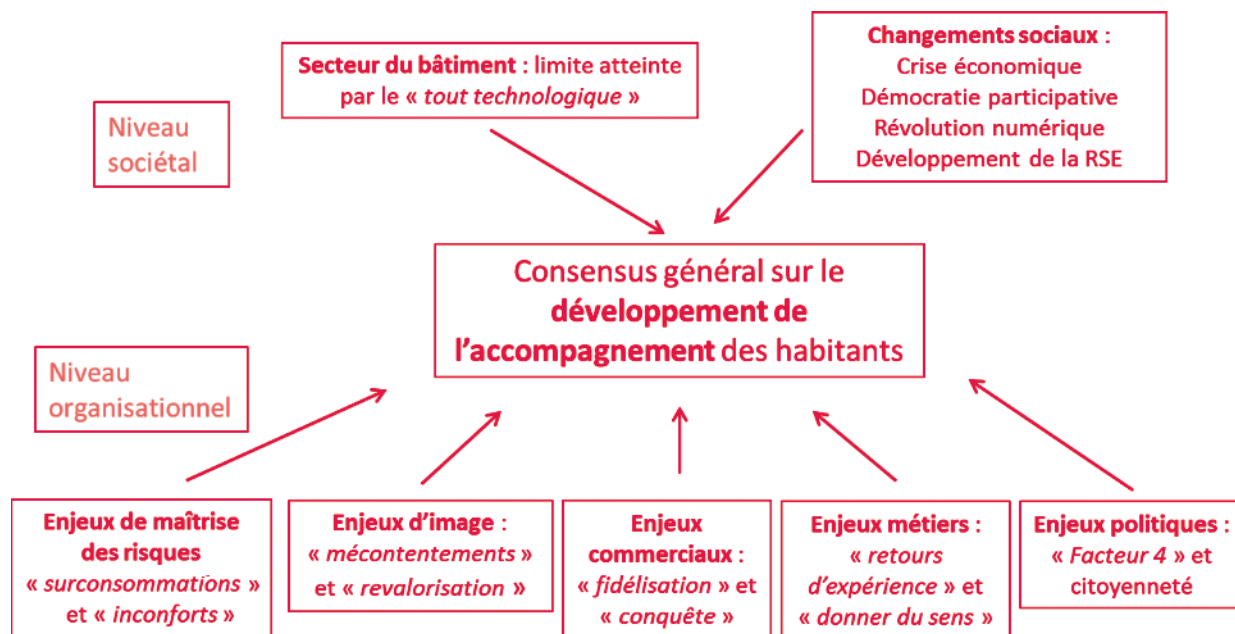
Le dernier exemple est le produit des échanges entre les professionnels qui évoquent la possibilité de créer un métier de « **gardien d'immeuble 2.0 dans les bâtiments très performants** ». Il correspondrait à une extension et à une revalorisation des fonctions traditionnelles d'un concierge, étant donné que ce type de bâtiment a besoin « *d'un accompagnement quasi quotidien* ». Il s'agirait d'un métier combinant des compétences techniques assez poussées avec les compétences humaines de l'accompagnement. « *Quelqu'un qui comprenne ce que l'on fait mais qui ait en même temps un très fort potentiel social et explicatif.* » En étant présente sur place cette personne pourrait entretenir des relations d'interconnaissance avec les habitants et être leur interlocuteur privilégié. « *On aurait une personne qui fait un peu le lien et qui a un discours, du coup on ne s'adresse pas à son syndic ou à son bailleur.* » L'intérêt de ce « *super gardien* » est aussi dans la possibilité qu'il incarne le collectif lui assurant une cohésion tout en permettant aux habitants de prendre leurs distances. « *Il y a quelqu'un qui fait le lien depuis la genèse du projet jusqu'à la vie au quotidien, et en même temps j'ai la possibilité de m'en affranchir.* »

LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS

La dernière partie de cette étude est consacrée aux perspectives de développement de l'accompagnement des habitants du point de vue des professionnels. Quelles sont

pour eux les potentialités et les conditions de développement de cette activité dans le secteur du bâtiment et de l'habitat ?

UN CONSENSUS SUR SON DÉVELOPPEMENT MAIS DES ENJEUX VARIÉS



Les facteurs de développement de l'accompagnement des habitants

Lors des *focus groups*, les professionnels ont exprimé de manière unanime leur croyance dans le bel avenir de la fonction d'accompagnement. Il y a un consensus sur le fait que l'accompagnement des habitants devient une « nécessité », et même une « condition de réussite » des projets. Pour certains, il est déjà devenu indispensable à leur travail : « plus aucun projet d'aménagement ne peut se faire sans accompagnement aujourd'hui ». Pour d'autres, « c'est un sujet encore très récent et avec peu de retours d'expérience » mais qui est perçu comme le défi majeur à relever. « Pour les métiers de l'efficacité énergétique du bâtiment, le sujet de l'accompagnement est le plus gros enjeu des années à venir. » Dans le bâtiment, ce nouvel impératif serait avant tout justifié par la mul-

tiplication récente des technologies créant un fossé avec l'utilisateur. « On complexifie le bâti, mais ce sont des avancées technologiques sans lien direct avec les attentes des usages. »

La déconnexion entre les usages et les techniques se serait accrue ces dernières années en raison de la course à la performance énergétique, renforcée par la « séparation entre les phases conception et vie du bâtiment » qui caractérise le secteur. Cette course est symbolisée par l'entrée en vigueur de la réglementation thermique 2012 qui rend les bâtiments encore plus sensibles aux usages. « On conçoit des bâtiments de plus en plus performants et le moindre écueil sur le fonctionnement tel qu'on l'a imaginé est une catastrophe. » Dans ce cadre l'accompagnement apparaît comme la nouvelle frontière de la perfor-

mance énergétique, c'est-à-dire un moyen de repousser les limites atteintes par la technique. « *Les techniques dans le bâtiment n'évolueront plus de manière importante.* » Étant donné qu'une part de la consommation d'énergie reste irréductiblement liée aux usages, « *à la manière de se servir de son logement* », l'accompagnement serait une façon de reconnecter les usages aux techniques. « *La technique n'est pas un problème mais elle est dénuée de sens si elle n'est pas liée à l'usage.* »

Par ailleurs, le consensus exprimé par les professionnels s'explique aussi par des facteurs extérieurs au secteur du bâtiment. **L'accompagnement des habitants s'inscrit en cohérence avec des mutations sociétales qui créent ce besoin**, « *ça va dans le sens de la société en général* ». Premièrement, le renforcement de la crise économique qui fragilise de plus en plus la population et nécessite davantage d'attention des professionnels, « *nous avons des problématiques qui apparaissent dans de nouveaux quartiers qui n'étaient pas touchés auparavant* ». Deuxièmement, le progrès de la démocratie participative qui touche maintenant différents secteurs économiques. « *Je suis persuadé que pour que les gens donnent un avis avisé il faut qu'ils soient accompagnés.* » Troisièmement, le développement de moyens de communication qui sont un support de la demande d'accompagnement. « *Les réseaux sociaux ou simplement le mail augmentent le nombre d'échanges entre les personnes.* » Quatrièmement, les ambitions sociales croissantes des entreprises qui cherchent à se positionner différemment vis-à-vis de leurs parties prenantes, « *ça émerge dans beaucoup d'entreprises* » en écho au recul de l'État Providence « *c'est le rapatriement de la cohésion* ».

L'accompagnement au cœur d'enjeux organisationnels multiples

Derrière le consensus général sur le développement de l'accompagnement et ses raisons, on s'aperçoit que cette activité impacte le cœur des enjeux organisationnels dans le bâtiment. Autrement dit, l'accompagnement des habitants n'est absolument pas réductible à un « *supplément d'âme* », son développement sert les objectifs plus globaux des professionnels et des organisations dont ils font partie. Cette centralité explique sans doute **la croyance partagée dans le développement de l'accompagnement qui renvoie aussi à la diversité d'intérêts en jeu**, et donc à des interprétations très variées de l'accompagnement selon les métiers : la maîtrise des risques et l'amélioration des pratiques professionnelles pour les architectes et les bureaux d'études ; la gestion de l'image pour les bailleurs sociaux, les promoteurs et les syndicats ; les aspects commerciaux pour les magasins de bricolage et les exploitants ; les enjeux politiques pour les aménageurs et les conseillers info-énergie.

Accompagner pour maîtriser les risques des opérations

Dans le cadre de travaux incluant une amélioration de la performance énergétique, les professionnels présentent l'accompagnement des habitants comme un « *gage de réussite* ». Face aux insuffisances des démarches purement techniques, **l'accompagnement apporte une garantie supplémentaire dans l'atteinte de ces objectifs techniques**. « *Un bâtiment bien conçu ou rénové ne sera performant que si les usagers savent l'utiliser.* » Dans ce cas, il consiste à « *former les habitants aux gestes verts* » ou à « *faciliter l'appropriation des logements* ». Pour la maîtrise d'œuvre, et en particulier les bureaux d'études qui réalisent les calculs énergétiques, il s'agit que ces prédictions se réalisent effectivement, « *pour que l'occupant réalise de vraies économies d'énergie avec un bon retour sur investissement* ». Pour les bailleurs sociaux qui engagent d'importants plans de rénovation, l'un des enjeux de cet accompagnement est de « *pérenniser les investissements* ». Il faut éviter que les surconsommations entraînent des « *problèmes de recouvrement des charges* », puisque ces opérations visent justement à maîtriser les charges de locataires afin de faciliter le paiement des loyers, principales sources de revenu des HLM.

Que ce soit en rénovation ou en construction, ces mêmes opérations sont soumises à un autre risque celui de l'inconfort ressenti par les habitants, alors qu'elles sont censées améliorer leurs conditions d'habitat. Quand les professionnels intègrent cet élément comme un critère de réussite de l'opération, les bureaux d'études sont amenés à revenir sur le terrain en cas de difficulté : « *l'amélioration du confort est aussi un gage de qualité de notre travail* ». Dans le logement social, les bailleurs mettent en place **un accompagnement des habitants pour prendre en compte leurs autres besoins que l'économie d'énergie** dans la transformation des logements. « *L'accompagnement c'est la réussite d'un projet, c'est pour répondre au plus juste aux attentes.* » Cette préoccupation peut aller beaucoup plus loin puisque les bailleurs les plus avant-gardistes se saisissent de l'opération pour améliorer la relation avec et entre les locataires, en mettant en place une démarche d'animation locale et d'implication dans la gestion. « *L'enjeu c'est de faire de nos résidences des lieux de vivre-ensemble.* »

Accompagner pour gérer son image et sa réputation

Un autre enjeu des démarches d'accompagnement touche à l'image des professionnels qui le formulent alors en matière de satisfaction des habitants. L'accompagnement est ainsi conçu comme une démarche qui permet de partir des attentes des habitants pour y répondre. Il s'agit de **neutraliser d'éventuels mécontentements des habitants qui pourraient venir ternir la réputation de**

l'**entreprise**, ne serait-ce que par le bouche-à-oreille. Pour un promoteur, au moment de la livraison il s'agit « *d'être le plus efficace possible pour parvenir à lever les réserves* » et ainsi « *garantir l'image de marque de l'entreprise* ». De même, pour ce constructeur travaillant pour les HLM, « *la satisfaction du locataire sur la 1ère année est décisive dans la qualité de la relation avec le bailleur* ». Un gestionnaire HLM confirme que l'organisme « *cherche par cet accompagnement une qualité de services* » pour ses locataires.

Dans le même ordre d'idée, l'accompagnement est vu par les acteurs comme **un vecteur de transformation de leur image dans ses aspects négatifs ou réducteurs**. Les bailleurs sociaux entendent ainsi renforcer l'attractivité de leur parc à travers des actions d'accompagnement qui devraient « *transformer l'image des HLM* ». Pour un syndic dont la profession est souvent décriée, « *chaque projet réussi est une vitrine de nos compétences* ». Cette traduction de l'enjeu de l'accompagnement est aussi celle des magasins de bricolage quand il s'agit de dépasser le statut de simple vendeur pour « *être des professionnels reconnus* ». Cela suppose de passer de la vente au conseil, « *on cherche à être apporteur de solutions plus que prescripteur de produits* », et d'inscrire la relation dans une logique de long terme en cherchant à gagner la confiance du client plutôt que d'optimiser la vente à court terme. La finalité est non seulement de faire revenir le client, mais aussi d'améliorer l'image de l'entreprise afin de garantir un bouche-à-oreille positif auprès des autres clients. « *Les clients dont nous avons gagné la confiance sont nos meilleurs prescripteurs.* »

Accompagner pour vendre autrement

Pour certains professionnels, l'accompagnement renvoie directement à des enjeux commerciaux : « *ces actions sont importantes commercialement* ». Derrière l'accompagnement, il peut aussi y avoir un objectif commercial sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, « *augmenter le portefeuille ainsi que le panier moyen* ». Mais plus souvent, **l'enjeu commercial de l'accompagnement est formulé en termes de fidélisation d'une clientèle existante**. « *On crée du lien avec nos clients, et donc forcément on génère de la fidélité derrière.* » Pour un syndic cela signifie aller au-delà de son contrat en espérant en retour son renouvellement, « *mettre en œuvre cet accompagnement c'est instaurer une confiance et un partenariat solide entre les copropriétaires et le syndic* ». On passe ainsi du strict échange marchand à une logique de don/contre-don qui ambitionne de se « *démarquer* » de la concurrence. Quand un magasin de bricolage propose une plateforme téléphonique gratuite d'assistance technique pour la pose, la logique est analogue : « *le but est de fidéliser le client par des services que l'on ne trouve pas à la concurrence* ».

À plus long terme, **la mise en place d'une fonction d'accompagnement touche aussi à la conquête de nouveaux clients et de nouveaux marchés**. En faisant de l'accompagnement des habitants, un exploitant souhaite proposer des contrats avec des objectifs énergétiques plus élevés. « *On parle de rendement technique mais on pourrait aussi parler de rendement humain, je pourrais gagner des marchés en étant sur des cibles de consommation beaucoup plus basses.* » Pour un magasin de bricolage, le développement de l'accompagnement des habitants correspond, entre autre, à une stratégie visant à capter « *le marché de la rénovation énergétique qui est en grande partie capté par le réseau traditionnel des grossistes et des artisans* ». L'accompagnement par le magasin permet de donner des ressources aux habitants pour faire eux-mêmes ce qu'ils auraient pu confier directement aux professionnels, et ainsi réorienter le flux des ventes de matériel. « *Nous devons créer de la confiance pour qu'ils acceptent de nous confier leur projet.* »

Accompagner pour améliorer sa pratique professionnelle

Quand les professionnels parlent d'accompagnement, ils y voient aussi une utilité pour leur métier comme vecteur de progression. C'est particulièrement vrai pour la maîtrise d'œuvre qui prescrit des solutions techniques sans avoir toujours les moyens de vérifier leur pertinence sur le terrain. Une architecte : « *pour nous l'accompagnement c'est le seul moyen d'éprouver les solutions mises en œuvre* ». Autrement dit, **l'accompagnement permet un accès direct à de précieux retours d'expérience pour ne pas reproduire d'éventuelles erreurs de prescription**. « *Notre bureau d'études a besoin de ces retours des habitants sur le bon fonctionnement, la prise en main, pour capitaliser l'expérience retenue.* » En plus des mesures techniques, l'écoute des habitants devient centrale pour dépasser une vision abstraite des techniques, « *ils sont de très bon capteurs, ils sont experts de la vie de leur bâtiment* ». Pour un magasin de bricolage, l'accompagnement par les services clients notamment, est aussi un moyen « *de faire tester nos produits et d'avoir un regard au plus proche de la réalité* ».

Autre aspect de **l'accompagnement**, « *il donne un vrai sens à notre métier* » exprime un syndic. La pratique de l'accompagnement rapproche les professionnels des destinataires finaux de leur travail alors qu'ils sont souvent tenus éloignés des habitants. D'abord, cela permet de dépasser un mode d'exercice du métier qui se limite à l'application de principes établis pour entrer dans une posture plus réflexive, « *nous interrogeons ainsi les cadres : référentiels, labels, normes, etc. qui s'imposent* ». Ensuite, l'accompagnement permet ainsi aux professionnels d'exprimer des valeurs lors de leurs pratiques professionnelles. « *À titre personnel, le fait de pouvoir accompagner c'est*

participer à un effort global pour des gens qui sont parfois en difficulté financière » explique un exploitant. Enfin, il correspond à une posture professionnelle qui donne la priorité aux « liens humains » sur la technique et la performance. Elle ne serait pas la plus courante dans le secteur du bâtiment mais apporterait une plus grande satisfaction. « Quand on s'y met tout le monde est plus heureux. »

Accompagner pour participer aux mutations politiques

Pour terminer, la pratique de l'accompagnement soulève chez les professionnels des enjeux politiques au sens des choix de société comme de la vie de la Cité. D'une part à un niveau global, comme celui de la lutte contre le réchauffement climatique. Un bureau d'études souligne que **les actions d'accompagnement s'inscrivent bien souvent dans des projets incluant des dimensions écologiques**, « l'enjeu premier est d'atteindre le facteur 4 »¹¹. Mais aussi sur un plan économique, par exemple en copropriété : « accompagner l'habitant c'est l'aider à sauvegarder son patrimoine et en conséquence le patrimoine français de l'habitat » comme le précise un syndic. D'autre part à un niveau local, l'accompagnement c'est « permettre et continuer la mise en place de la transition énergétique sur le territoire ». C'est même la fonction centrale d'un des participants que d'accompagner dans le sens de la réalisation des objectifs de politique territoriale : « cela fait partie de la genèse de l'agence parisienne du climat qui a été créée suite au plan climat de la ville de Paris ».

Dans sa dimension politique, **l'accompagnement des habitants consiste à les aider à faire le lien entre leurs choix individuels et leurs effets collectifs**. « C'est faire prendre conscience aux habitants des enjeux qui dépassent leurs préoccupations quotidiennes. » Pour un syndic, c'est présenter les décisions de rénovation comme un choix qui « contribue au bien-être mais aussi à l'économie nationale ». Pour un aménageur, « l'essentiel aujourd'hui est de rendre le développement urbain souhaité et d'éviter le phénomène de rejet » qui concerne les voisins de quartier en construction. Cette intégration des enjeux politiques consiste aussi à s'interroger plus largement au-delà du cadre de l'habitat, car comme le souligne un architecte, « dans le bilan carbone il y a le logement, mais la part des déplacements est extrêmement importante ». L'accompagnement renvoie ainsi les organisations à leur responsabilité sociétale comme partie prenante du développement durable. Ainsi pour un magasin de bricolage, l'enjeu est de

« s'intégrer dans les collectivités locales, de développer un comportement citoyen ».

DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS NÉCESSAIRES À SON DÉVELOPPEMENT

Malgré le consensus des professionnels sur le développement à venir de l'accompagnement, et l'importance du sujet pour chacun, ils mentionnent également des contraintes qui freinent cette activité et des conditions pour développer cette pratique dans le secteur.

FREINS
<ul style="list-style-type: none"> Pas de demande explicite, manque de moyens associés Absence de cadrage juridique, et poids des obligations techniques Défiance des habitants vis-à-vis de la gestion, problème de qualité Intimité des pratiques domestiques
LEVIERS
<ul style="list-style-type: none"> Mener des démarches de connaissance habitant ciblées par opération et plus globales Adopter des modes de coopération plus transversaux pour aller au-delà du respect de la réglementation Définir et former à des méthodologies d'accompagnement spécifiques au bâtiment

Les contraintes des pratiques d'accompagnement des habitants

Les professionnels expriment de nombreux freins aux pratiques d'accompagnement des habitants, nous avons choisi de retenir les plus récurrents et les plus contraignants.

Un manque de moyens associés à l'accompagnement

Le problème qui revient le plus souvent est le manque de moyens pour accompagner alors que c'est une activité très chronophage pour les professionnels. « Le temps c'est de l'argent sauf à être dans une action bénévole. » D'une part, elle demande de ne pas (trop) compter son temps dans les relations avec les habitants, d'autre part elle doit

¹¹ L'expression « facteur 4 » désigne l'engagement pris par plusieurs pays européens de diviser par 4 leurs émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2050 par rapport au niveau de 1990.

s'inscrire dans le long terme, « *c'est souvent dans la durée qu'on peut obtenir un résultat* ». Mais le temps passé par les professionnels à accompagner n'est pas rémunéré en tant que tel. « *On se rend compte qu'il y a un besoin, maintenant il faudrait qu'il y ait une demande.* » **Les objectifs des projets restent exclusivement formulés en termes techniques et ne valorisent pas le temps de l'accompagnement.** Soit il ne fait pas l'objet d'une demande explicite, « *une réelle mission d'accompagnement, à l'heure actuelle c'est quelque chose qui n'existe pas* ». Soit il est considéré comme intégré dans les autres missions, « *on a tous une mission à proprement dit et donc la partie accompagnement est une brique de ce que l'on fait* ».

Par ailleurs, **les moyens à consacrer à l'accompagnement ne sont pas réductibles à une mission à l'entrée des habitants dans les logements.** Cela commence par un temps de prise de connaissance des spécificités du projet, « *pouvoir absorber tous ces éléments-là et éviter les idées reçues* ». Puis, un temps d'accompagnement également pour l'écoute des habitants au moment de la conception du projet. Ainsi que le temps qui autorise une transversalité dans les projets et un ajustement mutuel entre les intervenants exerçant des métiers différents. « *On nous cloisonne énormément à notre métier [...] il faut aussi intégrer les contraintes des autres.* » Et enfin, le temps des retours d'expérience afin d'éviter de reproduire d'éventuelles erreurs. « *On ne nous laisse pas énormément de possibilité pour aller voir l'usager cinq ans plus tard.* » L'ensemble de cette charge de travail pose la question du modèle économique de l'accompagnement que nous traitons dans le chapitre suivant.

Le statut juridique ambigu de l'accompagnement

Les professionnels désignent le déficit de cadre juridique de l'accompagnement des habitants comme un frein à cette pratique. D'un côté, ils dénoncent **une absence de définition juridique synonyme de risque pour les professionnels** qui font de l'accompagnement. « *La profession d'architecte engage notre responsabilité, l'accompagnement est hors mission ce qui amène à des actions en justice, hors assurance professionnelle.* » Cette activité fait rarement l'objet d'un contrat, ce qui renforce le flou sur les limites à poser en matière d'action, « *si tu remplis le formulaire après tu es responsable, si c'est mal rempli...* » comme de prescription, « *le mur est tombé et le vendeur m'avait dit que...* ». L'habitant apparaît comme le point aveugle d'une réglementation pourtant omniprésente, « *réglementairement on nous a fait travailler ensemble, il manque juste le dernier maillon de la chaîne qui est l'occupant* ». Tout ceci favorise un certain attentisme chez la majorité des professionnels car « *peut-être qu'un jour on nous l'imposera* ».

De l'autre côté, **la réglementation technique est tellement pléthorique dans le bâtiment que l'accompagnement passe après ce qui est obligatoire.** « *Il faut desserrer un peu l'étau réglementaire parce que c'est sûr qu'on pourrait faire de meilleures choses pour l'habitant.* » Un syndic explique que sa difficulté vis-à-vis de l'accompagnement est qu'il « *travaille dans un environnement très réglementé avec des obligations qui se multiplient* ». Un aménageur fait valoir que le « *calendrier des enquêtes publiques n'est pas nécessairement adapté* » pour mener des actions d'accompagnement auprès des riverains. Toutes les ressources des professionnels semblent orientées vers le respect des exigences réglementaires et ils ne prennent pas en compte d'autres critères. L'ampleur de la réglementation ne laisse pas la place pour les actions « *qui demandent du temps, des compétences complémentaires, la possibilité d'enrichir le programme* ».

Une relation de défiance sur les priorités des habitants

Une troisième contrainte aux pratiques d'accompagnement s'ancre dans la relation des professionnels avec les habitants. En effet, **la méfiance que les habitants expriment à l'égard de certains métiers n'est pas propice à proposer des actions d'accompagnement** qui se basent sur leur consentement. Dès qu'un syndic propose une démarche volontaire aux copropriétaires, le sentiment qui domine est « *j'ai peur de me faire avoir* ». Par conséquent, les copropriétaires ont tendance à attendre, eux aussi, l'échéance réglementaire pour agir. « *On a travaillé sur un projet et on se retrouve avec une majorité qui dit on va attendre 2018.* » Dans le logement social, les personnels sont confrontés « *à des problèmes d'agressivité, d'incivilité* » avec certains locataires, et plus généralement à un manque de reconnaissance de leurs actions d'accompagnement. « *La question n'est pas tellement de savoir comment accompagner le client, mais plutôt comment créer les conditions pour que le client accepte d'être accompagné, ce qui suppose de la confiance* » explique un manager d'un magasin de bricolage.

Le déficit de confiance des habitants trouve son origine dans des écueils relationnels, comme les délais de réponse aux demandes, mais aussi dans des problèmes matériels comme la qualité insuffisante des logements. Un gestionnaire HLM parle du « *manque de patrimoine qualitatif* », et un promoteur mentionne « *l'écart entre l'argumentaire de vente et la réalité du terrain* » à propos des logements qu'il livre. **Toute démarche d'accompagnement est superflue pour les habitants dès lors que leurs besoins fonctionnels ne sont pas satisfaits.** « *Faire un accompagnement sur les économies d'énergie n'est pas possible tant que certains points jugés prioritaires par l'usager ne sont pas réglés : porte d'accès qui ferme mal, fissures qui apparaissent, etc.* » Du côté des professionnels, engager

une action d'accompagnement peut révéler des malfaçons ou des défauts au niveau technique, « *ce que l'on risque de découvrir si on va leur demander c'est justement qu'on se rend compte que non ce n'est pas bien fait* ». Finalement, brandir la notion d'accompagnement est interprété comme de la démagogie si les engagements initiaux ne sont pas tenus.

L'intimité de l'habitat, une contrainte pour accompagner ?

Nous avons fait l'hypothèse que le caractère intime de l'habitat pouvait constituer une contrainte à l'accompagnement, « *il y a un aspect un peu passionnel parce qu'on touche à leur logement* ». **L'habitat en tant qu'espace ne paraît pas une frontière trop difficile à franchir aux yeux des professionnels.** Même si certains ont « *du mal à entrer dans les logements* », cette intrusion ponctuelle est la plupart du temps acceptée et souvent demandée par les habitants eux-mêmes. « *On rentre pour l'entretien une fois par an donc ça ne les choque pas.* » La majorité des professionnels qui pénètrent dans l'espace intime adoptent une « *déontologie de l'accompagnateur* », « *il y a beaucoup de respect* ». L'utilisation de l'intimité comme frontière par les habitants est plus fréquente quand la demande d'entrée vient à l'origine de voisins, par exemple pour vérifier l'origine d'une fuite, « *ce qui rejoint le caractère individualiste, les gens sont chez eux, ils s'en foutent* ».

La véritable limite posée aux professionnels par l'intimité de l'habitat ne semble pas être celle de l'espace mais plutôt celle des pratiques, qu'elles soient décoratives ou quotidiennes. « *L'aménagement intérieur* » constitue un frein dès lors que l'intervention du professionnel est perçue comme un risque de tout bouleverser (ex. : isolation par l'intérieur). Mais elle devient possible à condition qu'elle parte d'une compréhension des limites des habitants, « *on rentre dans l'intimité quand ils nous expliquent le handicap du conjoint* ». **La contrainte d'intimité est la plus forte quand l'accompagnement suppose que les habitants dévoilent leurs pratiques domestiques,** comme dans les actions de sensibilisation aux écogestes. « *C'est quand même des trucs très intimes, comme ne pas toujours tirer la chasse pour économiser une chasse d'eau.* » Ce niveau d'exposition est difficile à atteindre avec un professionnel mais elle devient possible dans le cadre d'une relation entre habitants, « *il faut qu'ils aient hyper confiance pour pouvoir dévoiler leur intimité* ».

Les conditions du développement des pratiques d'accompagnement

À côté des freins, les professionnels ont pointé trois conditions organisationnelles nécessaires au déploiement

des pratiques d'accompagnement dans le secteur du bâtiment et de l'habitat.

Mener des démarches de connaissance des habitants

Pour tous les professionnels, une bonne connaissance des habitants constitue un préalable à toutes démarches d'accompagnement. « *Avant d'accompagner l'habitant, j'ai besoin de le connaître* » comme le dit un architecte. Mais, **les professionnels ont le sentiment que cette connaissance leur fait défaut ou n'est pas suffisamment approfondie,** ce qui s'explique de deux manières. Soit il existe un intermédiaire entre les habitants et le professionnel, ce dernier n'est pas en contact direct avec eux. La situation idéale de l'architecte qui construit une maison pour son client et « *apprend à le connaître au gré des échanges autour du projet* », n'est pas la règle. Soit le contact avec l'habitant est établi dans le cadre d'une relation commerciale, ce qui n'exclut par une recherche de personnalisation comme l'exprime un vendeur d'un magasin de bricolage. « *Nous, c'est connaître nos clients, c'est-à-dire mettre un visage sur leur nom, connaître leurs besoins et leurs attentes.* » Mais cette connaissance de la personne n'est pas suffisante pour accompagner car les professionnels ont besoin d'appréhender le mode de vie et les pratiques.

Le contexte du logement social est illustratif du problème de l'intermédiaire dans la connaissance des habitants dont les professionnels ont besoin pour accompagner. En amont, l'architecte souhaite en savoir plus sur la population pour laquelle il conçoit, « *j'ai besoin de connaître les origines et besoins des futurs habitants* ». **Les bailleurs sociaux répondent sur la base d'une connaissance assez limitée des populations pour lesquelles ils construisent.** « *Comment le bailleur connaît-il ses différents résidents et comment peut-il l'exprimer dans son programme ?* » Ils auraient tendance à réfléchir à partir de leur propre expérience d'habitant, « *je suis moi-même occupant* », ou d'une représentation stéréotypée de l'habitant. « *Quand on est gestionnaire de logement, c'est qu'on connaît les personnes qu'on loge.* » Ils ne favorisent pas les démarches de connaissance *ad'hoc* que pourraient mener les professionnels au moment de la conception. « *Le problème c'est qu'on est assez peu en contact avec les habitants au moment des études.* »

En aval, **les concepteurs de bâtiment expriment le besoin d'une connaissance fine des usages nécessaire pour accompagner dès la conception,** en particulier quand il y a des objectifs de performance énergétique. « *Le voisin qui fait du bruit le soir quand il rentre ce n'est pas le sujet, sauf que si, c'est le sujet, parce qu'on prévoit une ventilation naturelle en ouvrant les fenêtres ; du coup les gens n'ouvrent pas les fenêtres.* » Mais les bail-

leurs montrent une réticence aux démarches d'observation que les concepteurs souhaitent mener après coup. « On a demandé d'aller interroger les habitants des logements qu'on avait conçus, un bailleur a refusé, et pour les deux autres il a fallu envoyer une étudiante. » Cette résistance s'explique par le fait que la production d'une connaissance sur les usages, même si elle peut être utile à la conception, se heurte au jeu des acteurs de la gestion. « Il y a une énorme crainte d'aller voir chez les gens et que les gens disent que c'est pas bien. »

L'approche innovante d'un bailleur social francilien présent dans les *focus groups* vise à justement contourner ces écueils. Dans le cadre du plan de rénovation énergétique de son parc, il a souhaité mettre en place **une démarche expérimentale de connaissance des habitants dès la conception**, espérant ainsi limiter les risques de surconsommation et les difficultés d'appropriation. Des sociologues ont été intégrés aux équipes de maîtrise d'œuvre, pour « produire une connaissance à la base sur les usages et les comportements des habitants ». En amont du projet, « on souhaite que les résultats de la production de connaissance par un expert soient partagés avec tous les acteurs du projet et servent à la conception ». Cette démarche que l'on peut qualifier de **conception assistée par l'usage** est considérée comme « absolument remarquable et rare » par d'autres professionnels participant aux *focus groups*.

L'autre problème lié à la connaissance des habitants est celui des limites imposées par la relation commerciale. À ce sujet, Leroy Merlin a mis en place le rituel des visites habitants par lequel passent les salariés dans le cadre de leur processus d'intégration. « Tous les gens de l'entreprise, que ce soit en magasin, en centrale d'achat ou ailleurs, ont fait ces visites. » Concrètement, ils se rendent au domicile d'un particulier qui a un projet de travaux en cours ou achevé afin de « comprendre ses besoins, et commencer à tisser une relation avec eux avant même des fois qu'ils soient clients ». L'objectif est de sortir de la relation en magasin afin qu'ils « nous expliquent pourquoi ils sont contents ou pas, pourquoi ils vont plutôt acheter ailleurs que chez nous ». La finalité recherchée est moins une connaissance ciblée dans le cadre d'un projet précis, qu'une **acculturation globale des professionnels à la compréhension des situations des clients** pour pouvoir mieux les accompagner ensuite.

Adopter des modes d'organisation du travail plus transversaux

Les professionnels ont l'impression de **travailler de façon très segmentée, ce qui ne favorise pas la prise en compte de l'habitant qui est la finalité commune** de leur travail. Dans le cadre des projets, les professionnels du bâtiment font le constat d'une double fragmentation. D'une part entre les spécialités intervenant dans la produc-

tion du bâti et de la ville, « on a segmenté les compétences et on a interdit à ces compétences de pouvoir travailler ensemble ». D'autre part, « il y a une séparation entre la filière de la construction et celle de l'usage. Même nous techniciens on ne parle pas avec les exploitants qui s'occupent pourtant de gérer les chaufferies que l'on conçoit ». Cette difficulté à coopérer de manière transversale autour de l'habitant est aussi celle des grandes organisations comme les chaînes de magasins de bricolage. « Il arrive que nos services communiquent mal, un client qui a un gros projet repéré à l'assistance téléphonique ne le sera pas forcément en magasin. »

Ce mode de travail segmenté pose la question de la coordination des professionnels qui doivent malgré tout agir ensemble. Dans le bâtiment, ils sont nombreux à faire le constat que la réglementation est devenue le mode de coordination quasi exclusif entre les acteurs d'un projet. « On met chacun dans une case et on va lui codifier sa case. » **L'objectif principal des professionnels devient le respect de la réglementation plutôt que d'atteindre les finalités du projet.** « On ne cherche pas l'efficacité, on cherche simplement à respecter un cahier des charges, on cherche à ce que le bâtiment soit réglementaire. » Ce mode de coordination ne favorise pas le dialogue entre les professionnels et il exclut complètement les habitants puisque la réglementation n'intègre absolument pas les problématiques liées aux usages. « Il n'y a pas de lien entre ceux qui font la réglementation et ceux qui l'appliquent. » En définitive, « on oublie l'usager et on se focalise sur le respect de cette réglementation ».

Face à cette situation, où « l'on travaille les uns à côté des autres », **les professionnels appellent de leurs vœux des formes de coopération plus transversales qui sont une condition pour accompagner les habitants.** Au départ, cela suppose une coordination de tous les intervenants très en amont au moment où tout reste encore ouvert. « Il faut s'associer avec l'architecte dès le premier coup de crayon, et même avant le premier coup de crayon » explique un bureau d'études. La formulation des projets doit laisser la porte ouverte à des modifications venant des retours terrains et/ou des échanges avec les habitants. « Laisser un peu de liberté, c'est justement ne pas imposer les choses. » La coopération précoce est nécessaire pour que les professionnels intègrent une connaissance de l'habitant dont ils détiennent chacun une partie. Il s'agit ainsi de sortir de la logique de responsabilisation *a posteriori* des habitants vis-à-vis des problèmes du bâtiment par une meilleure coopération des professionnels en amont sur ce sujet. « On doit avoir une vision beaucoup plus globale. »

La démarche HQE a permis à certains professionnels d'expérimenter ce type d'organisation du travail dans les années 2000, même s'il semble que ce ne soit plus le cas

aujourd'hui. « Cet outil nous permettait d'éviter le cloisonnement, et d'essayer de faire converger en prenant en compte l'usage et les usagers. » **En revanche, un participant aménageur évoque des démarches d'urbanisme inversées qui vont dans ce sens :** « dans le cadre d'une ZAC, on avait monté des ateliers l'année dernière avec les quatre promoteurs, l'archi de la ZAC, les paysagistes, les élus, etc. On a mis tout le monde autour d'une table, on a fait un premier atelier alors que ni le PLU ni les fiches de lots n'étaient encore rédigées, ça permettait d'avoir suffisamment de marges de manœuvre ». L'intérêt de cette approche est de dépasser les procédures séquentielles de commande et de réponse pour aller vers des ajustements réciproques. Ainsi, la démarche « a permis de faire évoluer la position des élus sur certains points ».

Définir et former aux méthodologies d'accompagnement

La troisième condition de développement des pratiques d'accompagnement concerne ces méthodologies. En effet, une partie des professionnels jugent que **les méthodologies d'accompagnement des habitants spécifiques au secteur du bâtiment son mal définies.** « Il faut établir une méthode » ; « il y a une réflexion à mener sur le périmètre, c'est difficile à cadrer ». Ces professionnels considèrent qu'aucune méthodologie ne fait référence en la matière, et qu'il faudrait innover en raison de « la non adaptation des outils employés comme les plaquettes ou les réunions publiques ». Le problème qu'ils soulignent à propos de ces outils est qu'ils ne permettent de mobiliser qu'une catégorie d'habitants « engagés politiquement » dans la démarche d'accompagnement et pas d'intéresser la majorité. « Malheureusement on touche peu de personnes, on a beau répéter les réunions publiques, l'écrit ça ne passe pas forcément non plus. »

Ces mêmes professionnels expriment clairement **un besoin de formation dans les méthodes d'accompagnement mais aussi de manière plus générale.** « On a besoin d'être de plus en plus accompagnés pour mieux accompagner nos clients. » En effet, l'accompagnement est une posture professionnelle exigeante qui nécessite de solides compétences métiers, des connaissances croisées dans les autres domaines tout en restant à jour des évolutions. En outre, la formation initiale des professionnels est très focalisée sur la technique. « Il y a une très faible culture de l'humain dans le milieu : pas de pratique de l'écoute, de la gouvernance partagée, etc. » Comme les formations professionnelles aux « méthodes d'accompagnement » font défaut aujourd'hui, les participants envisagent deux pistes d'apprentissage. La formation aux techniques d'animation de groupe que certains découvrent lors de la participation aux focus groups, et la diffusion des initiatives prises en matière d'accompagnement. « Il y a une mise en lumière à

faire sur les actions qui ont marché pour pouvoir insuffler une dynamique. »

D'autres professionnels se montrent beaucoup plus sceptiques à l'égard d'un cadrage méthodologique et des actions de formation. Il s'agit des participants les plus en pointe sur le sujet de l'accompagnement qui ont acquis leurs compétences à travers « une démarche personnelle » et « des expériences ». Pour eux, **l'accompagnement des habitants ne peut pas se résumer dans une méthodologie unique et des outils standard à appliquer.** D'abord l'objet de l'accompagnement reste instable, « souvent on n'accompagne pas ce qu'on pensait accompagner au début ». Ensuite, « un modèle d'accompagnement n'est jamais transposable d'une opération à l'autre ». Enfin, un accompagnement efficace est nécessairement personnalisé, « il faut vraiment adapter à la personne que l'on a en face ». Même s'ils reconnaissent que des progrès sont possibles, l'accompagnement doit rester une démarche dans laquelle le professionnel adopte une posture spécifique vis-à-vis des habitants et invente des solutions adaptées.

Ces professionnels pointent du doigt l'existence d'une demande de normalisation des actions d'accompagnement « de la part des institutions comme l'Ademe ou EDF, d'avoir une définition, on cherche à donner un cadre ». Ils craignent **les conséquences négatives de la normalisation de l'accompagnement, et en particulier une logique de créneau** aboutissant à une déqualification de la fonction. « Si on commence à faire des normes pour dire ce qu'est l'accompagnement, des gens vont s'engouffrer dans une brèche commerciale et vont vendre des choses sans rien donner ». Par exemple, ils refusent que l'accompagnement puisse devenir une mission à part entière comme cela se fait déjà dans le cadre de la rénovation urbaine où les opérations incluent une maîtrise d'œuvre sociale. « Ce n'est pas possible de définir ce qu'est une mission d'accompagnement. » Pour ces avant-gardistes, la démocratisation des pratiques d'accompagnement dans le bâtiment devrait à tout prix se faire en « préservant l'éthique » qui est la leur.

Toutefois, il nous semble nécessaire de nous interroger sur cette position pour le moins radicale, même si elle est légitime venant des pionniers de l'accompagnement. Dans l'optique d'une diffusion large des pratiques d'accompagnement, on ne peut pas passer à côté d'une forme de cadrage institutionnel, voire de marchandisation, qui permet d'aller au-delà des professionnels engagés sur le sujet. **Les enjeux d'un travail de définition des activités d'accompagnement des habitants sont doubles.** D'une part, sortir du stade expérimental qui caractérise actuellement ces actions. « On a un besoin de structurer cette démarche, de développer des formations, qu'on ne soit plus seulement dans l'expérimentation. » D'autre part, dégager des ressources financières pour mettre en œuvre

ces actions, ce qui suppose dans une logique gestionnaire de pouvoir anticiper et objectiver la valeur de l'accompagnement. « *On a besoin de faire valoir la nécessité de cette démarche comme gage de réussite des projets* » comme l'exprime un office HLM.

À LA RECHERCHE D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR L'ACCOMPAGNEMENT

Le développement de l'accompagnement des habitants suppose que cette activité trouve un modèle économique, c'est-à-dire que ses coûts soient compensés par une création de valeur.

COÛTS
Charge de travail supplémentaire pas ou mal rémunérée
Pas de subventions publiques
Investissements volontaires (autodidacte, formation, partenariats, etc.)
Coûts d'adaptation de l'organisation
BÉNÉFICES
Maximiser les chances de réussite du projet
Minimiser les coûts de travaux
Optimiser le coût global (exploitation)
Vecteur de croissance pour les autres activités
Motivation des équipes

L'accompagnement : une charge de travail supplémentaire à financer

Une charge de travail rarement rémunérée

Pour les professionnels du bâtiment, la structure des coûts de l'accompagnement des habitants est essentiellement une charge de travail supplémentaire. « *Ce qui nous coûte le plus c'est le temps passé dans l'accompagnement des projets.* » De l'avis général, **le temps passé à accompagner n'est que très partiellement rémunéré, voire pas du tout**, car l'accompagnement ne fait pas l'objet d'une demande explicite au début du projet. Soit l'accompagnement est réalisé en temps masqué, car « *dans notre métier ce temps n'est pas rémunéré comme faisant partie de nos missions* » comme l'explique un bureau d'études

pour le marché des HLM. Soit la rémunération est sous-évaluée par rapport au temps réellement passé comme pour les syndics de copropriété. « *On en facture une partie à travers des honoraires spécifiques, mais ça ne couvre pas l'ensemble des dépenses.* » En copropriété, le conseil syndical a tendance à négliger le besoin de communication auprès des autres copropriétaires. « *On intervient sur des copropriétés jusqu'à deux cent cinquante logements, et les trois ou cinq membres du conseil syndical croient qu'ils savent répondre au nom de tous les autres.* »

Les cas dans lesquels une mission d'accompagnement fait l'objet d'une rémunération proportionnée existent mais ils sortent du cadre habituel des projets. Il s'agit de projets expérimentaux comme ceux qui sont financés par les régions et l'Union Européenne, « *on va regarder ce qui se passe pour capitaliser les expériences* ». Ou encore, le test d'une offre commerciale par une major du bâtiment qui construit des logements HLM avec une tablette d'affichage des consommations associée à un accompagnement. « *Quand je vends un produit, il y a l'accompagnement qui est dans le prix du produit.* » Les opérations de rénovation urbaine de type ANRU prévoient également des financements spécifiques pour un accompagnement à visée sociale. De manière très exceptionnelle, les bailleurs sociaux financent des missions d'accompagnement en cas de crise dans un bâtiment, « *ce sont des immeubles qui ont failli exploser et qui ont besoin d'accompagnement spécifique* », mais ils les intègrent beaucoup plus rarement en amont du projet à moins de bénéficier d'une « *aide extérieure* ».

Le rôle des collectivités vis-à-vis des professionnels

Ces difficultés à financer les actions d'accompagnement soulèvent la question du rôle des pouvoirs publics locaux. Les collectivités locales et l'Ademe financent depuis une quinzaine d'années des espaces info-énergie et/ou des agences locales de l'énergie qui effectuent un travail d'information des particuliers sur les sujets liés à l'efficacité énergétique. **Le financement public intégral de ces structures leur a permis d'expérimenter des activités d'accompagnement** sans préoccupation de rentabilité. « *L'agence parisienne du climat est précurseur sur des thématiques qui ne sont pas encore viables économiquement* ». Elles ont ainsi joué le rôle de défricheur sur des marchés comme les énergies renouvelables, la rénovation des copropriétés qui ne sont pas toutes aussi matures aujourd'hui, à l'image de la sensibilisation aux éco-gestes. « *Les gens ne sont pas prêts à payer deux cents euros pour avoir accès à des économies.* » Mais sur certains marchés le modèle gratuit de ces structures publiques ne permet plus de traiter l'ensemble des besoins d'accompagnement des habitants.

Ainsi, certaines collectivités proposent des formes d'accompagnement aux copropriétés engagées dans une démarche de rénovation mais elles restent très légères. « *Des gens de l'Ademe sont là pour recentrer s'il y a des dérives.* » En ce qui concerne l'appropriation des bâtiments neufs ou rénovés, les capacités d'action des collectivités sont encore plus limitées. Étant donné l'ampleur des besoins, **certains professionnels s'interrogent sur la possibilité de mutualiser la fonction d'accompagnement entre plusieurs immeubles** d'un même quartier sous l'égide d'une collectivité locale. Pour eux, l'accompagnement reste un sujet de politique territoriale à double-titre, celui des inégalités sociales puisque « *seuls les ménages qui ont des moyens importants sont capables de s'offrir ce type de services-là* », et celui du lien social qui prédomine dans la ville par rapport à la technique. Ainsi, certaines collectivités développent aujourd'hui des sociétés d'économie mixte proposant des services marchands avec un accompagnement plus poussé, y compris sur le plan financier.

Mais pour la plupart des participants, ce sont les professionnels qui pourraient prendre le relais des collectivités en matière d'accompagnement car les capacités d'action de ces dernières resteront limitées. Au-delà des contraintes de moyens, les pouvoirs publics locaux conservent une neutralité vis-à-vis du marché, ce qui représente une limite dans les conseils apportés aux habitants. Pour prendre le relais, **les professionnels n'appellent pas de leurs vœux un financement public intégral des actions d'accompagnement** même si une aide n'est pas à exclure. En effet, la prise en charge totale de l'accompagnement a des effets pervers de désengagement des habitants. « *Ça peut être un piège si on subventionne tout.* » Un bureau d'études donne l'exemple d'une opération d'audit énergétique pour des copropriétés entièrement financée par la municipalité qui n'a donné lieu à aucun vote de travaux. « *Pour une opération similaire après, la ville de Paris nous a dit qu'elle faisait exprès de ne financer qu'une partie de l'audit pour qu'il y ait un vote en AG et être sûre qu'ils vont considérer le sujet.* »

Les investissements humains et organisationnels des professionnels

Le développement de l'accompagnement des habitants repose actuellement sur l'engagement de certains professionnels. Une partie d'entre eux mettent à distance sa dimension économique en faisant référence à « *l'engagement individuel* », à « *l'état d'esprit* », voire à l'économie collaborative. Mais pour la plupart des professionnels, **le développement de l'accompagnement s'inscrit dans une logique d'investissement volontaire.** « *Il y a un coût bien sûr donc c'est un investissement, même si parfois c'est de l'entraide aussi.* » Elle se traduit par de l'auto-formation quand les architectes acceptent de passer du temps

dans l'optique d'acquérir des compétences, « *c'est comme de la R&D* ». Par de la formation du personnel notamment chez les syndics « *qui assument une partie du coût parce qu'ils doivent se former* ». Ou encore par des partenariats chez les bailleurs sociaux qu'ils développent avec de nouveaux acteurs car « *on a des ressources internes mais elles ne suffisent pas* ».

Ces professionnels autofinancent leur activité d'accompagnement aujourd'hui sans espérer de retour immédiat, mais en misant sur des bénéfices futurs. Ce choix d'investissement peut surprendre car **il va à l'encontre de la tendance majoritaire dans le bâtiment qui est de réduire au maximum les interventions humaines** perçues comme trop coûteuses. L'une des illustrations de cette tendance est le recul progressif des gardiens d'immeuble ces dernières années, remplacés par des prestataires de nettoyage dans les copropriétés. À la construction, les promoteurs privés prévoient de moins en moins de loges car la taille moyenne des opérations en nombre de logements n'est pas suffisante « *pour absorber le gardien dans les charges* ». La présence d'un gardien est même présentée comme un facteur de risque pour la stabilité économique d'un immeuble, sans voir les bénéfices sociaux. « *C'est un système de poupée gigogne, il faut avoir conscience que les charges de copropriété font partie des premières choses que l'on ne paye pas en cas de difficulté.* »

Dans les HLM, alors que la taille critique des opérations reste suffisante pour financer la présence d'un gardien, d'autres voies semblent privilégiées. « *C'est souvent par le biais des bailleurs sociaux qu'on a un gardien car ça suppose d'avoir déjà bien soixante-dix à quatre-vingts logements.* » **Pour faire de l'accompagnement sous contrainte de coût, ces professionnels mettent en place des plateformes téléphoniques.** Cette solution ne répond que partiellement aux besoins d'accompagnement des habitants comme le concède un bailleur social : « *cinq mille personnes ont été enquêtées et il ressort que ça n'a pas amélioré les choses* » sur la satisfaction. La plateforme ne permet pas une continuité relationnelle, « *je ne peux pas aller le voir le lendemain* », et la gestion à distance n'apporte pas suffisamment de considération. « *Parfois, rien que le fait de venir sur place écouter, la personne a l'impression que l'on a pris en compte sa doléance.* » Toutefois, la plateforme mise en place par un magasin de bricolage donne de meilleurs résultats car elle fonctionne en complémentarité des contacts physiques en magasin, et mise sur la qualité relationnelle en rappelant le client si nécessaire et en ne limitant pas le temps par appel.

En réalité, **le développement de l'accompagnement des habitants au sein des grandes entreprises impliquerait des coûts très élevés** pour adapter toute l'organisation à cette nouvelle fonction, comme l'expérimente actuellement Leroy Merlin. D'abord, accompagner

l'habitant demande la mise en place de nouvelles procédures plus transversales. « *Ça n'existe pas, aujourd'hui personne ne sait gérer ça, on a bien identifié qu'il fallait intégrer les rayons et les services, c'est un investissement d'organisation pour nous.* » Ensuite, faire de l'accompagnement signifie aussi inventer de nouveaux métiers comme le conseiller à domicile. « *On teste actuellement des conseillers qui vont rentrer dans votre habitat parce qu'il faut comprendre la globalité du projet pour accompagner.* » Enfin, créer de nouveaux services comme la mise en relation avec d'autres professionnels ou le prêt de matériel. « *Ça a un coût mais ça permet de répondre encore plus aux attentes des demandeurs.* »

Les multiples bénéfices des actions d'accompagnement

Des bénéfices difficiles à mesurer a priori mais une valeur globale

Si l'accompagnement est un investissement pour les professionnels, alors se pose pour eux la question du retour sur investissement qui s'avère délicat à calculer. « *C'est une démarche qui a un coût et pour laquelle on ne peut pas donner de temps de retour sur investissement.* » En effet, l'accompagnement est une pratique humaine dont on ne peut pas calculer le rendement en laboratoire comme on le fait pour les produits d'efficacité énergétique. « *Il faut répondre avec des chiffres mais je ne suis pas certaine qu'on soit capable d'évaluer quantitativement.* » **Non seulement il semble impossible d'isoler le bénéfice marginal de l'accompagnement mais en plus son résultat reste toujours incertain.** De ce fait, les professionnels ne peuvent pas s'engager à l'avance sur le résultat d'une action d'accompagnement en tant que tel. Tout ceci fait que l'accompagnement ne s'intègre pas facilement dans la logique comptable des organisations et des grands projets.

En matière de financement, les actions d'accompagnement sont clairement défavorisées par rapport aux dispositifs techniques qui permettent aux professionnels d'afficher un gain toute chose égale par ailleurs. « *On est capable de dire, tu changes ta chaudière tu vas faire tant de % d'économies d'énergie.* » Pourtant, **les professionnels se montrent aussi très méfiants à l'égard des temps de retour sur investissement des travaux** d'efficacité énergétique car il y a aussi de nombreux facteurs d'incertitude. « *L'économie d'énergie, elle peut être compensée par l'augmentation du prix.* » Ils privilégient plus volontiers la qualité d'usage apportée par un projet d'amélioration de l'habitat, « *je mets surtout en avant la notion de confort, même si vous allez payer un peu plus* ». Paradoxalement, on retrouve aussi une logique qualitative et globale d'évaluation des bénéfices des actions techniques car le confort est subjectif dans son aspect thermique et intègre d'autres

dimensions. « *La notion de confort ne se mesure pas, ce qui est un problème dans une société où l'on mesure tout, on ne peut pas le chiffrer.* »

Le fait de ne pas pouvoir quantifier et prévoir le gain économique associé à une action d'accompagnement ne signifie pas qu'elle ne crée pas de valeur. **Pour prendre la mesure de la valeur créée par l'accompagnement, il faut adopter une vision globale et multi-acteurs.** D'une part, il faut appréhender la valeur pour le projet dans son ensemble et dépasser ainsi la cassure entre l'amont et l'aval de la chaîne de l'habitat. Il ne s'agit donc pas seulement d'examiner les bénéfices liés à la phase travaux, mais aussi ceux que l'accompagnement va générer dans la gestion des logements et la maintenance. D'autre part, il faut appréhender les bénéfices collectifs et pas uniquement individuels. Il ne s'agit plus seulement d'envisager le gain pour un acteur (les habitants, le maître d'ouvrage, etc.) mais pour l'ensemble des parties prenantes, donc y compris les professionnels eux-mêmes. En définitive, on passe d'une évaluation purement technique (en chiffres) à une appréhension humaine des apports de l'accompagnement (en ressenti). « *Quand on s'y met, tout le monde en est plus heureux.* »

Les bénéfices économiques de l'accompagnement pour les projets

Un premier type de gain apporté par les actions d'accompagnement concerne directement l'équilibre économique des projets accompagnés. D'abord, **l'accompagnement permet de fiabiliser le projet et ainsi de maximiser ses chances de réussite.** En effet, la complexité et la durée des projets liés à l'habitat vont de pair avec des tensions entre les intervenants que l'accompagnement peut aider à apaiser. « *Ça permet d'amener une sérénité et une fluidité, ne pas accompagner c'est une cause potentielle de blocage.* » L'investissement dans l'accompagnement implique des coûts modestes si on les compare au coût total du projet, et surtout aux coûts engendrés par l'échec du projet. « *La démarche d'accompagnement, très sincèrement, le financement, n'est pas exorbitant.* » Toutefois, l'accompagnement a du mal à trouver sa place dans une logique de moins disant car il peut être considéré comme superflu, il s'inscrit davantage dans une logique de mieux disant. « *Il y a d'autres facteurs de prise de décision que le prix, justement c'est sortir du débat du prix.* »

Ensuite, **l'accompagnement trouve une valeur économique à condition de réfléchir en coûts évités** dans le cadre d'un projet de travaux. Autrement dit, mettre en place un accompagnement au début d'un projet permet de réduire les surcoûts par la suite. Par exemple, en copropriété l'intervention d'un bureau d'études est un facteur de maîtrise des coûts d'une rénovation. Il permet d'obtenir le prix le plus juste pour les travaux grâce à « *une bonne*

consultation d'au moins quatre entreprises », ou encore de diminuer le coût de la maintenance « par la renégociation du contrat ». L'intervention d'un accompagnateur tout au long d'un projet améliore la coordination entre les acteurs en réduisant les déperditions d'information et en limitant les coûts de transaction, « dans nos métiers, souvent les choses sont faites deux fois sans que l'on s'en rende compte ». En maison individuelle, l'accompagnement est synonyme de gain de temps pour le particulier quand « l'organisation prend en charge la complexité du projet à sa place et assure une fluidité ».

Enfin, la valeur économique de l'accompagnement se mesure en coût global pour le maître d'ouvrage. « Ce n'est pas simplement je construis un immeuble, c'est que derrière il y a des gens qui vivent dedans. » Dans le logement social en particulier, l'accompagnement d'un projet permet de créer du lien autour de ce projet et de lui donner du sens, ce qui s'en ressent une fois le bâtiment achevé. « C'est une gestion facilitée par rapport aux utilisateurs de ces logements. » Ainsi, l'accompagnement d'un projet, parce qu'il améliore la « qualité de vie » des locataires, se voit sur tous les indicateurs de performance classique d'un bailleur social : impayés de loyer, vacances des logements, dégradation des parties communes, plaintes à la gestion locative, etc. Dans la copropriété, l'accompagnement d'un projet collectif ambitieux, comme un habitat groupé, permet une certaine autonomisation des habitants vis-à-vis de la gestion et de la maintenance, source potentielle d'économie. « On est sûr des gens qui vont acquérir un savoir et qui vont partir sur de l'autogestion, pas de syndic. »

L'un des participants évoque un cas limite concernant la valeur économique de l'accompagnement puisqu'il en vient à remplacer le projet initial et permet ainsi d'éviter les investissements associés. Il donne l'exemple d'une collectivité locale confrontée à la nécessité d'investir dans le renforcement de son réseau de distribution d'électricité. « Un maire s'était rendu compte que son réseau était clairement sous-estimé par rapport aux perspectives de développement de sa ville. » Le maire choisit de mettre en place un programme d'accompagnement aux travaux d'économie d'énergie afin de faire baisser la consommation de la ville pour libérer de la puissance pour les nouveaux arrivants. « Ils ont payé pour mener des audits et des améliorations à l'échelle de la ville qui ont baissé les consommations. » En faisant le choix de l'accompagnement des habitants, le maire a ainsi évité l'augmentation des impôts nécessaires pour financer les nouvelles infrastructures, et a permis à ses administrés « à l'échelle individuelle, de payer moins de charges ».

Les bénéfices de l'accompagnement pour les professionnels

À côté des bénéfices apportés par l'accompagnement dans le cadre d'un projet spécifique, la pratique de l'accompagnement rejaillit positivement sur les professionnels, ce qui dessine d'autres pistes de valeur. Toutefois, **les professionnels ne considèrent pas l'accompagnement comme une activité rentable dans l'absolu, mais comme un cadre de croissance pour les autres activités.** La seule piste de création de valeur directe qui est évoquée de façon prospective est celle des données sur les occupants récoltées dans le cadre de démarches d'accompagnement incluant un suivi des consommations. « On récupère pas mal de données d'usage qui sont très riches. On sent qu'il y a une valeur sous-jacente mais est-elle monétisable ? » Même dans ce cas qui pose d'autres questions juridiques, l'accompagnement n'est pas perçu comme une source de revenu potentiel mais comme un moyen de renforcer les modèles d'affaires en développement, « ça va nous intéresser de collecter ces données-là pour savoir comment anticiper sur de futures garanties de consommations ».

Pour les professionnels, l'accompagnement apparaît **comme un vecteur de différenciation par rapport à leurs concurrents.** Certains vont même jusqu'à comparer l'investissement dans l'accompagnement à une dépense publicitaire. « Nous on prend en charge le coût accompagnement comme le coût d'un spot à la TV. » Au-delà de l'effet de positionnement sur un sujet en vogue, pratiquer l'accompagnement apporterait un effet de réputation en favorisant un bouche-à-oreille positif. « Si l'accompagnement a été bien effectué, si tout le monde est content, ça a des répercussions positives pour l'entreprise. » Tous les professionnels ne sont pas concernés par cet effet d'image car les choix des habitants sont souvent contraints : « un client n'achète pas un appartement tous les quatre matins » comme l'explique un promoteur. Mais le bénéfice d'image peut rejaillir sur d'autres acteurs en situation de concurrence comme pour les élus qui pilotent les HLM. « Le maire n'aura plus à se préoccuper : est-ce que je vais me faire élire si le chauffage n'est pas bon ? »

Faire de l'accompagnement aurait également un **effet positif sur la vente des services et des produits** proposés par les professionnels. Ce constat est évident pour les professionnels dont l'accompagnement est le cœur de métier comme les syndicats de copropriété. « Ça peut rapporter un renouvellement de contrat, on est un des rares métiers où tous les ans on remet notre contrat sur la table. » L'accompagnement est même une condition de la vente pour les professionnels qui sont rémunérés sur les travaux effectués, comme la maîtrise d'œuvre. « Quand on intervient sur une copropriété, c'est important pour nous d'aller au bout, de construire finalement. » Certains professionnels comme les exploitants voient l'accompa-

gnement comme un produit d'appel qui va aider la vente des services de base, « *c'est commercialement intéressant, forcément mes concurrents auront un temps de retard* ». Il donne l'exemple « *d'un collègue qui a mis ça en place et il a gagné un gros marché, donc là effectivement il y a eu un retour sur investissement* ».

Enfin, **les démarches d'accompagnement apportent une valeur managériale au niveau des équipes.** « *Je vois dans l'accompagnement des habitants un levier de motivation des collaborateurs.* » L'accompagnement s'inscrit dans une logique de qualité qui contrebalance la pression sur les coûts qui s'exerce sur le personnel, « *il y a un enjeu de plaisir du travail bien fait* ». Par ailleurs, l'accompagnement redonne du sens au travail pour des métiers très techniques et très spécialisés. « *Quand vous dites à quelqu'un de travailler sur un caillou, il ne travaille pas de la même façon si vous lui dites que ce caillou permet de faire une cathédrale.* » Les actions d'accompagnement donnent des occasions d'échanges avec les habitants, ce qui permet de reconnecter les professionnels avec la finalité sociale de leur travail. « *On a construit une chaufferie bois pour un quartier, la personne qui avait en charge le projet je l'ai vue s'épanouir en allant rencontrer les gens, et voir que son projet n'était pas une simple chaufferie.* »

La satisfaction habitant : un tournant stratégique dans le bâtiment ?

Parmi les professionnels participant aux *focus groups*, **ceux appartenant à l'enseigne de magasin de bricolage Leroy Merlin présentent l'accompagnement des habitants comme la priorité stratégique de leur entreprise.** Alors que son cœur de métier est la vente de produits de bricolage, les magasins développent de plus en plus de services aux clients, « *ce sont des services importants en nombre de personnes, on pourrait se dire qu'il vaut mieux mettre des gens dans le commerce, mais on s'agrandit* ». Ce choix renvoie *in fine* à une logique commerciale dans la mesure où l'enseigne vend principalement aux particuliers qui ont besoin d'être aidés dans le choix et la mise en œuvre des produits. « *Commercialement les services clients nous apportent rien, mais sans eux on ne ferait pas de commerce.* » Toutefois, les autres participants reconnaissent que cette priorité stratégique comporte une prise de risque car elle implique des investissements importants qui pourraient être mis en danger par les stratégies *low cost* de la concurrence. « *La Fnac était reconnue pour ses missions de conseil, ils ont créé de la valeur mais pour finir ils coulent à cause du prix.* »

Cette priorité stratégique de l'accompagnement des habitants se traduit par une attention portée à la satisfaction client qui est un indicateur de performance en parallèle des quantités vendues. Ce qui peut sembler comme une évidence pour un distributeur de produits pour l'habi-

tat ne l'est absolument pas pour **les autres acteurs du bâtiment, pour qui la mesure de la satisfaction habitant se révèle comme une nouveauté.** Les bailleurs sociaux ont pris de l'avance puisque la mise en place des conventions d'utilité sociale oblige depuis 2009 à mesurer la « *qualité de services rendus aux locataires* ». Les promoteurs privés semblent investir très peu cette démarche même si leurs assureurs les y contraignent de plus en plus, « *l'outil n'est pas exploité, on a eu trois mécontents en sept ans* ». Dans les groupes de gestion, il existe bien des indicateurs mais ils ne sont pas utilisés pour évaluer l'activité des professionnels. « *Au siège, ils ont des outils de mesure mais pour l'agence notre mesure à nous c'est qu'on ne perde pas d'immeubles.* »

En définitive, on peut se demander si **le levier majeur de développement de l'accompagnement des habitants dans le bâtiment ne serait pas l'intégration de la satisfaction comme un indicateur de performance** par les professionnels ? En effet, la satisfaction des habitants peut se voir comme le résultat mesurable d'une démarche d'accompagnement réussie. Au sein des acteurs du bâtiment et de l'habitat, il est compréhensible que ceux qui soient les plus proches des habitants de par leur fonction, à savoir les distributeurs et les bailleurs sociaux, aient été les premiers à prendre ce tournant. Il nous semble que tous les professionnels en lien avec l'habitat sont désormais concernés par une meilleure prise en compte des besoins des habitants dans leur travail. Ainsi, les démarches pionnières d'accompagnement des habitants menées par certains pourraient trouver dans les années à venir un écho chez beaucoup d'autres professionnels, dont le sens social serait d'améliorer le bien-être des habitants vis-à-vis de leur habitat y compris en situation de changements techniques.

CONCLUSION

Au terme de cette étude des représentations et des pratiques d'accompagnement des habitants chez les professionnels du bâtiment et de l'habitat, nous proposons quatre remarques conclusives.

Deux philosophies de l'accompagnement : individuel et collectif

D'abord, une limite de l'étude est d'avoir restreint les analyses par métiers en raison du choix méthodologique de groupes de discussion mixant les professionnels. Nous avons constitué les groupes en faisant l'hypothèse d'un clivage entre les acteurs de l'amont et de l'aval, ou encore les professionnels familiarisés ou non avec l'accompagnement. Au terme de l'analyse, **il apparaît que les professionnels se distinguent principalement en fonction du segment de l'habitat sur lequel ils interviennent, collectif ou individuel**, dans leur relation aux habitants et leur rapport à l'accompagnement. Dans le contexte du logement individuel, qui concerne la maison mais aussi les travaux dans les appartements, le statut d'acteur de l'habitant n'est pas contesté par les professionnels. En effet, c'est généralement l'habitant qui est lui-même à l'origine du projet de changement, alors que dans le logement social et la copropriété le projet est décidé par d'autres. On est en quelque sorte face à deux conceptions opposées de l'accompagnement, l'une est orientée vers la liberté individuelle puisqu'il vise la réalisation de soi à travers un projet qui part de l'habitant lui-même. L'autre est orientée vers la recherche de l'intérêt général d'un groupe d'habitants qui est en redéfinition constante et dont le lien social repose sur un système social dans lequel les professionnels sont parties prenantes.

L'accompagnement pose le problème de la coopération

Ensuite, l'étude aboutit à un constat fort et assez inattendu puisque son point de départ est la relation des professionnels aux habitants. **Le sujet de l'accompagnement des habitants soulève surtout le problème de la coopération entre les professionnels eux-mêmes**. Tout se passe comme si chacun était en interaction avec un morceau d'habitant, mais qu'ils n'étaient pas organisés entre eux pour assurer la continuité de l'accompagnement. Avant même la question du dialogue avec les habitants, le monde du bâtiment se heurte à celle du dialogue entre les métiers. C'est le point sur lequel les participants aux *focus*

groups ont majoritairement choisi d'insister au moment de faire le bilan des matinées d'échanges. « *C'est bien d'avoir vu des gens d'horizons complètement différents parce que nous on est habitués à nos fournisseurs et puis nous-même.* » Ils ont été frappés par le parallélisme des problèmes qu'ils rencontrent pour accompagner l'habitant malgré la diversité des métiers et des secteurs représentés. « *Quels que soient les métiers que l'on puisse faire on a tous les mêmes préoccupations.* » Ce constat plaide pour la mise en place d'une transversalité sur le sujet de l'accompagnement et appelle l'intervention d'un acteur qui puisse assurer une forme de coordination des professionnels dans cette démarche.

Un travail de définition pour un accompagnement adapté

Puis, les groupes de discussion ont mis à jour entre les professionnels « *une sorte de consensus sur l'utilité* » et « *l'existence d'un vrai besoin sur le sujet* » de l'accompagnement des habitants. Par contre, la notion d'accompagnement introduit des ambiguïtés, recouvre des réalités très disparates, et n'est pas toujours distinguée des relations ordinaires. **La principale piste de travail qui se dégage est la réalisation d'un travail de définition et de cadrage des activités d'accompagnement des habitants spécifiques au secteur du bâtiment**. Certains participants l'ont directement appelé de leurs vœux, car cela constitue un préalable pour envisager des actions de formation et la valorisation d'initiatives exemplaires en la matière. Cette réflexion aurait tout intérêt à associer les professionnels du bâtiment, et en particulier les plus avantgardistes sur le sujet, qui se sont parfois montrés plus réticents à toutes tentatives de normalisation. En même temps, ils espèrent que leurs « *initiatives individuelles, chacun un peu tout seul dans son entreprise* » arrivent à percoler et à former un mouvement plus global au niveau du secteur. Le cadrage des actions d'accompagnement permettrait notamment aux financeurs potentiels de formuler une demande plus explicite et d'anticiper les coûts associés pour les intégrer au chiffrage des projets.

L'accompagnement : une évolution du secteur vers les services ?

Enfin, l'étude confirme que le sujet de l'accompagnement des habitants traverse désormais tous les métiers et tous les secteurs de l'habitat. Les professionnels se sentent tous concernés même s'ils en sont à des degrés divers d'intégration de cette activité dans leurs pratiques. Chez ceux qui sont le plus avancés, l'accompagnement se révèle moins comme une fonction supplémentaire que comme un nouveau paradigme d'exercice du métier. **L'importance prise par l'accompagnement des habitants est-elle l'indice d'une évolution plus globale du secteur du bâtiment vers un modèle de prestations de services ?** « *C'est un peu une révolution culturelle à opérer, nous abordons seulement la notion de service qui fait défaut un peu partout dans le bâtiment.* » La préoccupation croissante des acteurs pour la mesure de la « *satisfaction client* » semble également aller dans ce sens. C'est une évolution que connaissent actuellement beaucoup d'autres secteurs industriels et qui est porteuse d'une dynamique d'innovation. Ces évolutions sont décrites par « *l'économie de la fonctionnalité* »¹², un modèle dans lequel le professionnel intègre produits et services pour offrir une « *solution dont l'utilisateur est co-producteur voire co-concepteur* » et qui a pour finalité de créer de la valeur d'usage dans le cadre d'une relation de service.

¹² GAGLIO Gérald, LAURIOL Jacques, DU TERTRE Christian (dir.), *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers le développement durable ?*, éditions OCTARES, 2011.

ANNEXES

LISTE DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION

ANIMATEUR

Gaëtan Brisepierre (GBS)

CO-ANIMATEURS

Albane Gaspard (ADEME)

Denis Bernadet (Leroy Merlin Source)

PARTICIPANTS PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE DU NOM DE FAMILLE

Quentin Antoine (Elithis)

Claude Baussant (OPAC du Rhône)

Monia Benmamar (Nexity)

Marie Bonnomeau (Leroy Merlin)

Christophe Bourdy (Leroy Merlin)

Samira Chackal (EFIDIS)

Lionel Rechain Dareau (Century 21)

Frédéric Denisart (AMA Architectes)

Solène Dupart (Cardonnel Ingénierie)

Christophe Glasson (Cofely Bourgogne)

Ludovic Harrison (Leroy Merlin)

Jean-Michel Hurthemel (Leroy Merlin)

Véronique Javelle (Alluin & Mauduit)

Pascal Lenormand (Incub)

Nicolas Leray (ARC Promotion)

Noëlie Lopes (Bouygues Construction)

Florent Loussouarn (Pouget consultants)

Marine Morin (Arbor et Sens)

Thierry Padovani (Windsor Promotion)

Alexandre Perais (Agence Parisienne du Climat)

Laurence Sénéchal (Aximo)

Henri Specht (EPA Marne La Vallée)

David Toledano (OPAC du Rhône)

GUIDE D'ANIMATION DES *FOCUS GROUPS*

ACCUEIL et petit-déjeuner

(08h30 – 30 min)

DÉMARRAGE

(09h00 – 10 min)

REMERCIEMENTS

CONTEXTE DU CHANTIER

PRÉSENTATION DES ANIMATEURS

CHOIX DES PARTICIPANTS

- Vous êtes là car vous êtes tous des professionnels du bâtiment même si vous exercez des métiers différents.
- Deux points communs vous rassemblent :
 1. vous intervenez tous plutôt **en aval / en amont** dans la chaîne de l'habitat, de la construction, etc.
 2. (*le cas échéant*) vous avez tous une **préoccupation pour la question de l'accompagnement**, soit par les initiatives que vous avez mises en place, soit par les réflexions que vous conduisez.
- Vous êtes tous là à **titre professionnel**, mais nous souhaiterions que vous vous exprimiez **en votre nom propre**. Ce qui nous intéresse c'est votre expérience en tant que professionnel, plus qu'une parole officielle de votre entreprise.
- Par défaut nous vous proposons de faire figurer **votre nom dans la liste des participants** qui figurera en annexe du rapport. Si vous souhaitez que votre participation soit anonyme **merci de nous l'indiquer** avant de partir ou par mail.
- Enfin, je vous précise que **la réunion est enregistrée**, les enregistrements seront utilisés pour faire une transcription mais ne seront pas publiés, bien évidemment.

OBJECTIFS DU *FOCUS GROUP*

- **Recueillir vos représentations** sur les habitants et l'accompagnement : à la fois vos connaissances, votre expérience, vos interrogations ; mais aussi votre ressenti, vos incertitudes, vos rêves, etc. sur le sujet.
- Je précise que l'objectif n'est pas d'aboutir à la fin de la matinée à un compte rendu ou à une synthèse sur la question, **ni même à un consensus**. L'idée du *focus group* est de récolter vos avis sans *a priori* et sans grille d'analyse pré-construite.

■ La **comparaison des quatre focus groups** permettra de faire un panorama de la diversité des représentations chez les professionnels du bâtiment et de l'habitat. Ainsi d'identifier les points communs, mais aussi les divergences en fonction des positions et des cultures professionnelles.

■ Il n'y aura pas de synthèse réalisée par *focus group*, en revanche **nous vous enverrons le rapport** qui sera rédigé à partir des différents *focus groups*. Les résultats de ce travail seront présentés lors des Assises de l'habitat organisées par Leroy Merlin en février 2015.

PROGRAMME

■ La matinée va être rythmée par **plusieurs séquences** qui nous permettrons d'aborder les différentes facettes de la question, en se basant sur des exercices d'animation variés.

■ Je ne vous en dis pas plus pour ne pas gâcher la surprise, notre engagement étant **de vous libérer à l'heure prévue, c'est-à-dire 13 h.**

■ Je vais commencer par vous demander de **remplir un questionnaire** écrit et individuel, mais l'essentiel de la matinée sera construit autour de discussions.

CONTRAT DE COMMUNICATION

■ Je vous donne **quelques principes à respecter** pour le bon déroulement des échanges, sachant que nous les repréciserons au fil de l'eau si besoin.

- **Ne pas être trop long** dans vos prises de parole.
- Exprimez les choses **de façon spontanée** sans vous censurer.
- **Chercher à rebondir** sur le propos des autres.
- N'ayez pas peur de vous répéter, **de confirmer... de marquer votre différence.**
- L'imaginaire est le bienvenue, **lâchez-vous...**
- Faire attention à **ne pas parler tous en même temps** (problème d'enregistrement).

QUESTIONNAIRE : Point de vue métier

(09h10 – 20 min)

EXERCICE

- Nous allons commencer par un questionnaire ouvert de quatre questions.
- L'objectif est de recueillir vos idées de façon individuelle avant d'échanger en groupe.
- C'est aussi une manière de vous échauffer les neurones sur la thématique.

CONSIGNES

- Vous avez une vingtaine de minutes pour le remplir (5 min / question).
- Prenez le temps de réfléchir avant de répondre.
- N'oubliez pas d'indiquer votre métier et votre organisme.

QUESTIONNAIRE

- Quel est votre métier, poste, fonction ? Dans quel organisme l'exercez-vous ?
 1. En quoi consiste la fonction d'accompagnement des habitants dans vos pratiques actuelles ? Quels sont les objectifs de ces actions d'accompagnement ?
 2. Quels sont vos enjeux autour de l'accompagnement des habitants ? En quoi ces actions sont-elles importantes pour votre organisme aujourd'hui ?
 3. Quels sont les problèmes que vous rencontrez dans l'accompagnement des habitants ?
 4. Question ouverte : qu'avez-vous envie de dire d'autre sur l'accompagnement des habitants ?

PRÉSENTATION croisée des participants

(09h30 – 20 min)

EXERCICE

- Présentation croisée pour mieux faire connaissance.
- L'idée est aussi de briser la glace.

CONSIGNES

- Se mettre deux par deux (avec votre voisin de droite).
- Prenez 3 min pour vous interviewer mutuellement (6 min en tout).
 1. Présentez-vous : nom, âge, métier, organisation.
 2. Restituer un point majeur du questionnaire (ex. : la question ouverte).
- Présenter son équipier à l'ensemble du groupe (1 min 30 x 6).

CONCASSAGE du thème de l'accompagnement

(09 h 50 – 40 min)

EXERCICE

- Le concassage est un exercice qui permet de « réduire en miettes » un thème, autrement dit de mettre à plat les idées.
- Il s'agit de lancer la dynamique de discussion collective.
- Nous allons épuiser le sujet en l'abordant par différents angles.
- Je vous demanderai de répondre par des mots ou des expressions.

CONSIGNES

- Si je vous dis « ACCOMPAGNEMENT » (en général), qu'est-ce que ça vous évoque ?
 - R : Les mots qui s'en approchent, **synonymes** ou presque.
 - R : **Les idées reçues** sur l'accompagnement.
 - R : Qu'est-ce qui est **positif** ?
 - R : Qu'est-ce qui est **négatif** ?
- Si je vous dis « HABITANTS », quels sont les mots que vous associez spontanément ?
 - R : Donnez des **adjectifs** pour décrire les habitants ? Ils sont comment ?
 - R : Et votre **relation** avec les habitants, qu'est-ce qui la caractérise ?
 - R : Qu'est-ce qui est **facile** ?
 - R : Qu'est-ce qui est **difficile** ?
- Si je vous dis « ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS », qu'est-ce que ça vous évoque ?
 - R : Quels sont les **éléments** de l'accompagnement des habitants ? C'est fait de quoi ?
 - R : **À quoi ça sert** ? À quoi ça ne sert pas ? (pour chaque élément)
 - R : Comment le **qualifier positivement / négativement** ? (adjectifs)
- Toujours sur « L'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS », nous allons vérifier que nous n'avons rien oublié...
 - R : Quels sont les **occasions** / moments / circonstances ?
 - R : Quels sont les **endroits** / lieux ?
 - R : Quels sont les **objets** / technologies / documents ?
 - R : Quels sont les **acteurs** / personnes / métiers ?
 - R : Quels sont les **fonctions** / usages ?
 - R : Quelles sont les **ambiances** de l'accompagnement des habitants ?

PORTRAIT CHINOIS de l'habitant et de l'accompagnement

(10h30 – 20 min)

EXERCICE

- Nous allons faire un portrait chinois pour s'amuser un peu avant la pause.
- L'idée est aussi de recueillir votre imaginaire en passant par des métaphores.

CONSIGNES

- Je vais vous demander de prendre 2 min pour choisir une métaphore de l'habitant.
- Puis je demanderai à chacun ce qu'il a choisi et pourquoi.
- Si l'habitant était un « **ANIMAL** » ça serait quoi pour vous ?
 - R : Il est comment cet animal pour vous ? Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur lui ?
 - R : Qu'est-ce que cela peut signifier par rapport à l'accompagnement ?
- Si l'accompagnement était un « **FILM** » ce serait lequel ?
 - R : Qu'est-ce qu'il raconte ce film pour vous ?
 - R : Qu'est-ce qu'il met en scène comme relation ?

PAUSE

(10h50 – 20 min)

DISCUSSION : les ingrédients de l'accompagnement

(11h10 – 50 min)

EXERCICE

- Nous allons faire un exercice appelé « discussion organisée » où je vais vous soumettre une série de thèmes de débat, le but étant de provoquer des échanges entre vous.
- Je vais vous demander de vous exprimer à partir de vos expériences concrètes de l'accompagnement qui sont très diverses, l'idéal serait d'illustrer vos prises de parole par un exemple.
- N'hésitez pas à rebondir sur les propos des autres, et à exprimer vos points de convergence et de divergence. L'objectif n'est pas d'arriver à un consensus mais plus de faire état de la diversité des situations et des points de vue.
- Nous avons quatre grands thèmes auxquels nous consacrerons 15 min chacun. Donc vous pouvez prendre un peu plus de temps pour développer vos propositions.

CONSIGNES

■ L'OBJET DE L'ACCOMPAGNEMENT / PÉRIMÈTRE (QUOI)

- Que cherchez-vous à accompagner ? Les usages de l'habitat, les décisions de travaux, les modes de vie, le changement, etc. Peut-on accompagner les usages sans accompagner la décision de travaux ? Et inversement ?
- Accompagner pourquoi ? Les économies d'énergie, la performance énergétique, la santé dans l'habitat, le confort de vie, éviter la précarisation, vivre ensemble et lien social, etc.
- S'agit-il d'accompagner chaque habitant individuellement ou en groupe collectivement ? Doit-il viser la sensibilisation ou l'autonomie des individus ou du groupe ?

■ LES ACTEURS ET LES COMPÉTENCES DE L'ACCOMPAGNEMENT (QUI)

- Quels sont les acteurs impliqués aujourd'hui dans vos actions d'accompagnement ?
- Quelles sont les différentes compétences mobilisées dans une action d'accompagnement ?
- Qui est le mieux à même d'accompagner les habitants ? Un acteur spécialisé ? Les acteurs en place ? Les pouvoirs publics ? Les habitants entre eux ?
- Accompagner les habitants suffit-il ? Dans quelles mesures faut-il aussi accompagner d'autres professionnels également ?

■ JUSQU'OUÙ PEUT-ON ACCOMPAGNER ? / LES LIMITES

- Quels sont les attitudes des habitants vis-à-vis des actions d'accompagnement ? Peut-on se passer de leur consentement ?
- Le caractère privé et intime de son habitat est-il un frein aux actions d'accompagnement ? Ex. : la question de l'accès aux logements.
- Le temps disponible, le niveau de connaissance, etc. – selon les profils – sont-ils des contraintes pour les actions d'accompagnement ? Peut-on accompagner tout le monde de la même manière ?
- Quels sont les impacts, effets, les conséquences des actions d'accompagnement ? Centraux et périphériques ? Inattendus ? Positifs et négatifs ?

■ LE FINANCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT / LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

- Quels sont les modes actuels de financement des actions d'accompagnement ? Selon les secteurs ?
- Qui paye les actions d'accompagnement ? Les pouvoirs publics ? Les habitants ? Les professionnels ? Lesquels ?
- Peut-on mesurer quantitativement certains résultats d'une action d'accompagnement ? Si oui, avec quels indicateurs ?
- L'accompagnement est-il une dépense à perte, un coût indispensable, un investissement ? Est-ce une activité qui génère en soi une valeur économique ou qui doit s'intégrer dans un processus plus large ? Lequel ?

SUBLIMER OU PLANTER : L'accompagnement idéal / catastrophe

(12h00 – 30 min)

EXERCICE

- Nous allons maintenant faire un exercice autour des critères de réussite et d'échec de l'accompagnement des habitants.
- Je vais vous demander de vous mettre en deux groupes de trois.
- Chaque groupe commence par nommer un rapporteur qui note chaque idée du groupe sur un *post it*.
- Chaque groupe travaille dans son coin pendant 10 min sur une question.
- Puis le rapporteur viendra expliquer pendant 5 min les idées de son groupe, et les membres de l'autre groupe pourront compléter.

VARIANTE

- En individuel, si manque de temps ou de participants pour faire deux groupes.

CONSIGNES

- Groupe n°1 : dites tout ce qu'il faudrait faire pour qu'une action d'accompagnement soit un **échec complet** ?
- Groupe n°2 : dans un **monde idéal** et sans aucune contrainte, comment se déroulerait une action d'accompagnement ?

EXPRESSION LIBRE : Besoins et basculements

(12h30 – 15 min)

- Avant de vous laisser repartir, j'aimerais que chacun s'exprime sur deux questions en guise de conclusion :
 3. De quoi auriez-vous **besoin pour mieux accompagner** les habitants ? En tant que professionnel qu'est-ce qui vous aiderait à accompagner les habitants ?
 4. Par rapport à vos idées de départ (questionnaire) **qu'est-ce qui a changé** dans votre façon de voir le sujet de l'accompagnement des habitants au cours de cette réunion ?

CONCLUSION

(12h45 – 5 min)

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

Préambule	4
Synthèse de l'étude	6
« L'accompagnement des habitants : une révolution pour toute la chaîne des professionnels du bâtiment qui les conduit vers un modèle de services ».....	6
Des imaginaires qui ne prédisposent pas les professionnels à accompagner les habitants.....	6
« L'accompagnement des habitants » : une expression confuse mais une finalité claire.....	8
L'accompagnement des habitants est une pratique transverse à l'itinéraire d'un bâtiment.....	8
L'accompagnement : une démarche qui exige une posture et des compétences spécifiques.....	9
Une activité qui interroge l'organisation des acteurs du bâtiment et fait évoluer les métiers.....	10
Développer les pratiques d'accompagnement, oui, mais comment ?.....	10
L'accompagnement : un modèle économique qui oriente le bâtiment vers les services.....	11
Introduction et méthodologie	12
Pourquoi travailler sur « l'accompagnement des habitants » ?.....	12
Objectifs et finalités de l'étude.....	13
1) Caractériser les représentations des habitants et de l'accompagnement chez les professionnels.....	13
2) Saisir l'expérience acquise par les professionnels à travers leurs pratiques d'accompagnement des habitants.....	13
3) Comprendre la vision des professionnels sur les perspectives de développement de l'accompagnement des habitants dans le secteur du bâtiment.....	13
Méthodologie de l'étude : quatre <i>focus groups</i> avec vingt-trois professionnels.....	14
La constitution de l'échantillon des participants.....	14
Le déroulement des <i>focus groups</i>	15
L'analyse des données recueillies.....	16
Les représentations sociales de « l'accompagnement des habitants »	17
« L'habitant » vu par les professionnels.....	17
Qui est « l'habitant » ? La perception des professionnels.....	17
Les imaginaires de l'habitant à travers les métaphores animales.....	18
L'habitant ou la figure paradoxale du chat.....	18
Un habitat entre émancipation et repli, autonomie et dépendance.....	20
Une identité multiple : personnelle et collective.....	20
Des émotions à gérer : agressivité latente et affectivité débordante.....	20
Une indépendance à « dresser » ou à « apprivoiser » ?.....	21
« L'accompagnement » des habitants selon les professionnels.....	21
Une notion difficile à transposer dans le bâtiment.....	21
Les imaginaires de l'accompagnement à travers les films.....	22
Des personnages qui signifient un clivage avec les habitants.....	22
Des histoires qui soulignent l'instabilité de cette activité.....	24
Des relations avec les habitants ressenties comme déséquilibrées.....	25
Une part d'ombre de l'accompagnement peu explicitement assumée.....	25

Les définitions de « l'accompagnement des habitants » dans le bâtiment.....	26
Les fonctions sociales de l'accompagnement des habitants.....	26
Informative.....	26
Pédagogique.....	26
Présentielle.....	27
Empathique.....	27
Expertise.....	27
Coordination.....	27
Organisationnelle.....	27
Politique.....	27
Des processus sociaux objets de l'accompagnement.....	28
Le changement de « cadre de vie » : entre contrainte et désir.....	28
La construction du collectif d'habitants et sa cohésion.....	28
L'appropriation des techniques ou leur adaptation ?.....	29
L'expérience des professionnels dans l'accompagnement des habitants.....	30
Les multiples formes des pratiques d'accompagnement des habitants.....	30
Les travaux : principale occasion d'accompagnement.....	30
L'accompagnement à toutes les étapes de vie du bâtiment.....	30
La conception.....	31
Le chantier.....	31
La livraison.....	32
L'utilisation.....	32
Deux aspects sous-estimés des pratiques d'accompagnement.....	32
La gestion des émotions : du conflit à la confiance.....	33
L'infrastructure des pratiques d'accompagnement.....	33
Une autre posture et de nouvelles compétences.....	34
Un changement de posture vis-à-vis des habitants.....	34
Donner la priorité à la personne.....	34
S'investir personnellement dans la relation.....	35
Amener l'habitant vers l'autonomie.....	35
Co-construire le projet.....	35
Les compétences « humaines » de l'accompagnement.....	36
Un type de compétence qui n'est pas valorisée dans le bâtiment.....	36
Des compétences de communication (interpersonnelle).....	36
Respecter une éthique.....	36
Savoir animer le collectif des habitants.....	37
Collaborer avec les autres métiers.....	37
Les points clés d'une démarche d'accompagnement.....	37
Une démarche centrée sur les habitants.....	38
Une démarche qui s'adapte à la situation.....	39
Une démarche qui mobilise tous les acteurs.....	39
Une démarche qui recherche le consensus.....	40
L'organisation des acteurs et la mutation des métiers.....	41

Les deux modèles d'organisation des acteurs de l'accompagnement.....	41
Le modèle « distribué » restreint les possibilités d'accompagnement	41
Le modèle « délégué » suppose l'émergence de nouveaux métiers	42
L'accompagnement comme facteur d'évolution des métiers ?	42
Le positionnement des métiers vis-à-vis de l'accompagnement	42
Des exemples de nouveaux métiers d'accompagnateur	43
Les perspectives de développement de l'accompagnement des habitants.....	45
Un consensus sur son développement mais des enjeux variés	45
Les facteurs de développement de l'accompagnement des habitants.....	45
L'accompagnement au cœur d'enjeux organisationnels multiples	46
Accompagner pour maîtriser les risques des opérations	46
Accompagner pour gérer son image et sa réputation.....	46
Accompagner pour vendre autrement.....	47
Accompagner pour améliorer sa pratique professionnelle	47
Accompagner pour participer aux mutations politiques.....	48
Des changements organisationnels nécessaires à son développement.....	48
Les contraintes des pratiques d'accompagnement des habitants.....	48
Un manque de moyens associés à l'accompagnement.....	48
Le statut juridique ambigu de l'accompagnement	49
Une relation de défiance sur les priorités des habitants.....	49
L'intimité de l'habitat, une contrainte pour accompagner ?	50
Les conditions du développement des pratiques d'accompagnement.....	50
Mener des démarches de connaissance des habitants	50
Adopter des modes d'organisation du travail plus transversaux	51
Définir et former aux méthodologies d'accompagnement.....	52
À la recherche d'un modèle économique pour l'accompagnement	53
L'accompagnement : une charge de travail supplémentaire à financer	53
Une charge de travail rarement rémunérée.....	53
Le rôle des collectivités vis-à-vis des professionnels	53
Les investissements humains et organisationnels des professionnels	54
Les multiples bénéfices des actions d'accompagnement.....	55
Des bénéfices difficiles à mesurer <i>a priori</i> mais une valeur globale	55
Les bénéfices économiques de l'accompagnement pour les projets	55
Les bénéfices de l'accompagnement pour les professionnels.....	56
La satisfaction habitant : un tournant stratégique dans le bâtiment ?	57
Conclusion.....	58
Deux philosophies de l'accompagnement : individuel et collectif.....	58
L'accompagnement pose le problème de la coopération.....	58
Un travail de définition pour un accompagnement adapté.....	58
L'accompagnement : une évolution du secteur vers les services ?	59
Annexes.....	60
Liste des participants aux groupes de discussion	60
Guide d'animation des <i>focus groups</i>	61

Créé par LEROY MERLIN en 2005, LEROY MERLIN SOURCE réunit des chercheurs, des enseignants et des professionnels qui partagent leurs savoirs et leurs connaissances avec les collaborateurs de l'entreprise. Au sein de trois pôles, Habitat et autonomie, Habitat, environnement et santé, Usages et façons d'habiter, ils élaborent des savoirs originaux à partir de leurs pratiques, réflexions et échanges.

Ils travaillent de manière transversale au sein de chantiers dont les thèmes sont définis annuellement par la communauté des membres des groupes de travail, en écho aux axes stratégiques de l'entreprise.

Les résultats de ces chantiers sont transmis aux collaborateurs de Leroy Merlin et aux acteurs de la chaîne de l'habitat au travers de journées d'étude (huit depuis 2007 qui couvrent les trois thématiques de réflexion et de travail), d'interventions en interne et, depuis 2011, de prises de parole dans le cadre des Assises de l'habitat organisées par l'entreprise.

Ces collaborations actives donnent également lieu à des publications à découvrir sur le site de Leroy Merlin Source.

www.leroymerlinsource.fr