

Retour sur la journée « L'occupant au cœur de la consommation des bâtiments : pour une gestion et une occupation écoresponsables » du 3 avril 2018 au Cerema Normandie-Centre  
Echanges et conclusions des ateliers.

*La journée CoTITA « L'occupant au cœur de la consommation des bâtiments » organisée par le Cerema Normandie-Centre et co-animee par Cécile de Blic et Pascal Lanselle de Vie To B (<https://vie-to-b.fr/>) a rassemblé le 3 avril 2018 près de 70 participants, qui se sont prêts au jeu d'ateliers participatifs axés sur les problématiques rencontrées par les gestionnaires ainsi que sur l'échange de bonnes idées, voire de bonnes pratiques.*

Ce document récapitule les échanges et conclusions des ateliers.

#### Grands témoins

- Marine Ninet, Cerema Territoires et Villes, lauréat du CUBE 2020 en 2017, catégorie Bâtiment Etat
- Yann Baduel, Région Centre-Val de Loire, pour témoigner de la démarche d'économie d'énergie dans les lycées via un CPE
- Laurent Fussien et Alexandre Baudoin, Ville de Malaunay (76), pour témoigner de la démarche environnementale entreprise à l'échelle du parc immobilier de la Ville
- Cédric Borel et Fabiola Lessa-Vianna, IFPEB, pour un retour sur les 3 premières éditions du CUBE 2020
- Noélie Carretero, Cerema Normandie-Centre, pour un retour sur le Club Normand CUBE 2020



Chaque atelier a permis une réflexion en groupe d'environ 10 personnes dont au moins un grand témoin sur les thèmes ci-après.

---

#### MATIN

---

##### Séance en ateliers – 5 groupes :

« Mettre en place une démarche impliquant les occupants : principales problématiques »

Après une heure de réflexion et d'échanges entre les participants et avec les grands témoins, forts de leur expérience, les groupes ont présenté les résultats de leurs échanges en termes de problèmes identifiés et de solutions à apporter.



### ➤ *Eléments de réflexion du Groupe 1 : Comment motiver les usagers ?*

Les freins principaux à la motivation des occupants sont un manque d'intérêt pour la finalité de la démarche ("je ne me sens pas concerné"), en l'absence de contre-partie (pas d'intérêt financier ou social à s'impliquer sur le sujet).

Pour contrer ces freins, il apparaît judicieux de :

- > développer une approche ludique (jeux/compétition) pour motiver les occupants, créer une émulation
- > donner du sens à la démarche en la replaçant dans un contexte plus large (nécessité d'atténuation du changement climatique, objectif global de préservation des ressources...)
- > partager les gains par une rétribution quantitative (financière) ou qualitative (amélioration du cadre de vie au travail...)
- > impliquer la hiérarchie pour qu'elle soutienne l'action collective et l'organisation logistique, et permettre aux occupants de s'investir, sur leur temps de travail, dans la démarche
- > avoir des personnes relais pour diffuser la démarche à tous les niveaux et répondre aux questions qui se posent, tant techniques que sociales

### ➤ *Eléments de réflexion du Groupe 2 : Comment motiver/ convaincre / susciter l'intérêt la direction ou les élus ?*

-> Pour convaincre les élus ou une direction à se lancer dans une telle démarche, le tout dans un contexte budgétaire et politique contraint, l'estimation des économies d'énergie et des économies financières est un argument de poids. Il est également possible d'expliquer que les coûts sociaux et environnementaux de l'inaction finiront tôt ou tard par peser sur la structure, d'où l'intérêt d'avoir une démarche proactive. Il est donc judicieux de communiquer sur l'approche en coût global et de mettre en lumière les retombées multiples d'une action sur la baisse de la consommation d'énergie (défendre le cercle vertueux, opter pour un discours positif). Ce type de discours est plus largement mobilisateur que le discours fataliste ou culpabilisant.

-> Un manque d'outils et de retours d'expérience, de connaissances stables sur le sujet, et un sentiment d'impuissance peuvent être des freins à la mise en place d'une telle démarche : il convient alors d'identifier en amont les partenaires (gestionnaires de réseaux, de bâtiments, conseillers énergie, ADEME, Cerema, ...) qui peuvent accompagner et conseiller dans la démarche.

➤ *Eléments de réflexion du Groupe 3 : Comment suivre efficacement les données de consommations ?*

Le principal problème identifié qui met en péril un suivi efficace des données est relatif à la répartition spatiale et temporelle de la consommation d'énergie par rapport aux usages. Pour éviter de tomber dans le piège d'une réduction drastique de consommation d'énergie incohérente avec les activités des occupants et la nature du bâtiment, il convient donc de bien identifier les moments et les secteurs où des économies peuvent être réalisées sans mettre en péril l'activité, de fixer des objectifs pertinents et atteignables. Pour ce faire, des outils sectorisés de suivi de la consommation et un véritable dialogue avec les occupants sont à mettre en œuvre.

➤ *Eléments de réflexion du Groupe 4 : Comment faire si le bâtiment ou les installations sont vétustes et peu performants énergétiquement ?*

Un bâtiment vétuste est souvent inconfortable pour l'occupant : trop chaud en été, trop froid en hiver, trop humide ou insuffisamment ventilé, etc. Ceci rend difficile à la fois l'optimisation des consommations et l'adhésion des occupants à une démarche de changement de comportement, démotivés par une problématique d'inconfort. Il convient alors de communiquer sur les énormes marges de progrès qui sont réalisables à partir de ce type de bâtiment (« on part de loin, mais on est sûr de faire mieux ») et de se faire le porte-parole auprès des occupants de l'impact positif immédiat des économies réalisées suite à leur changement de pratiques : informer continuellement les occupants de la réduction des consommations d'énergie et les en remercier et réinvestir les économies réalisées pour améliorer le cadre de vie et le confort.

➤ *Eléments de réflexion du Groupe 5 : Comment inscrire la démarche d'économie d'énergie dans la durée ?*

Une fois que la démarche d'économie d'énergie grâce au changement de pratiques des occupants est enclenchée, il convient de la pérenniser. Cela peut être difficile notamment si elle avait pour première finalité la participation à un concours avec une durée finie, de type CUBE 2020. En effet, l'essoufflement et la démotivation des occupants, les résultats révélés, sont un risque. En outre, le turn-over des occupants et des membres de la direction peut freiner voire mettre un terme aux changements des pratiques. Pour éviter ceci, il est judicieux de :

- > garantir les moyens humains qui relaient la démarche en identifiant clairement et officiellement une cellule de suivi, une cellule de communication, et une équipe-projet
- > bien communiquer sur l'engagement de la hiérarchie et son soutien, les objectifs, actions et résultats, et ce, régulièrement et en renouvelant les modes de communication pour éviter la lassitude
- > prendre en compte le turn-over parmi les occupants, mais aussi au sein de l'équipe-projet, en mettant en place un « briefing des nouveaux occupants » et en les sensibilisant aux actions mises en œuvre avec des visites de sites et des rencontres avec d'autres équipes-projet.

---

[Intervention de Christèle Assegond sur l'accompagnement au changement](#)

L'intervention de Christèle Assegond, sociologue à l'Université de Tours, sur l'accompagnement au changement a permis d'apporter un éclairage théorique et méthodologique sur le comportement

des occupants au travail et leur ressenti vis-à-vis des démarches d'économie d'énergie les impliquant.

Il a ainsi été rappelé que l'énergie n'est qu'un moyen : les occupants viennent d'abord travailler dans ces bâtiments et les objectifs d'économie d'énergie ne doivent pas entraver l'environnement qui leur permet d'accomplir leurs tâches, au risque de voir se développer des comportements contre-productifs. Le respect du confort est donc un pré-requis à toute démarche.

Les solutions pour conduire un changement de pratiques chez les usagers ne sont pas universelles. Chaque contexte est différent et on observe que la mise en place d'une démarche interroge l'organisation de l'activité dans le bâtiment. Impliquer l'occupant oblige à questionner le fonctionnement : réflexion sur le sens de la démarche, les valeurs véhiculées et l'implication de tous, la moindre incohérence étant immédiatement repérée par les usagers, mettant en péril la réussite de la démarche. Pour éviter le soupçon parmi les occupants et garantir l'adhésion, il convient de communiquer avec une méthode réfléchie et partagée en amont (forme et fond : choix de la transparence totale ? Partielle ? Uniquement les résultats positifs ?) et de façon continue tout au long du projet.

Christèle Assegond a également attiré l'attention des gestionnaires sur le fait qu'il faut provoquer l'adhésion des occupants et ne pas les contraindre même si l'objectif est honnête et louable : l'expérience montre en effet que tout dispositif visant à empêcher une pratique peut et sera contourné.



Finalement, l'enjeu principal d'une démarche d'économie d'énergie impliquant les occupants est celui de la routinisation des pratiques cohérentes avec les usages : une fois intégrées dans une logique quotidienne, ces pratiques seront pérennes, sans sentiment de contrainte, et permettront une consommation raisonnée de l'énergie sans entraver les activités des occupants.

## APRES-MIDI

### Jeu de rôle :

Expérimenter en binôme la différence entre accompagner et conduire le changement.

### Séance en ateliers – 4 thèmes :

« Mettre en place une démarche impliquant les occupants : comment s'y prendre ? »



Les participants et grands témoins ont pu réfléchir à 2 thèmes différents au cours de l'après-midi grâce à des ateliers tournants, l'animateur résumant le travail du groupe précédent.

➤ *Eléments de solution, Thème 1 : Comment s'organiser pour lancer la démarche ?*

Les participants ont mis en évidence le fait qu'il n'existe pas de démarche type. Ils se sont accordés sur des étapes méthodologiques indispensables, à mettre en œuvre en fonction des situations :

- constituer un « cercle des convaincus » ou des « personnes relais » volontaires et motivées pour porter la démarche auprès des collègues (profil dynamique, à l'écoute, en lien avec d'autres, charismatique). Le Cerema Territoires et Villes a constitué ainsi une « Green Team ». Il est intéressant de mobiliser des personnes de différents services afin de diversifier les points de vue, les compétences et les relais ;
- obtenir une validation de la hiérarchie pour cette équipe ;
- construire un argumentaire pour convaincre de l'utilité de la démarche et le tester auprès des occupants (voir dans quelles mesures ils adhèrent) ;
- établir des objectifs, un plan d'actions et un calendrier (les « règles du jeu ») en dialogue avec la hiérarchie et les occupants ;
- associer les occupants à la démarche ;
- organiser un événement de lancement pour marquer le début de la démarche, encourager et motiver les occupants (prévoir un budget pour des accueils café). Le soutien de la direction pour ce lancement, parce qu'il montre l'intérêt de la hiérarchie, est un plus. La mise à disposition d'un local, espace dédié, est aussi une marque de soutien.
- associer les services informatiques, la communication et les moyens généraux (gestionnaire et équipe RH)

Ils ont également pointé du doigt la nécessité de :

- s'accorder sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs clairs, partagés et réalistes (aussi pour le délai). Le dispositif doit être suffisamment simple pour qu'il perdure ;
- avoir un chef de projet légitime dans l'équipe, même s'il n'est pas à l'initiative de la démarche, et soutenu par la hiérarchie avec des moyens suffisants (temps passé, moyens humains et financiers). Ce chef de projet doit avoir des compétences relationnelles et organisationnelles et doit être intégré dans la structure.
- associer l'ensemble des occupants
- communiquer avec une stratégie qui ne conduit pas à la saturation des informations. Des supports divers (plaquettes, intranet, questionnaires...) peuvent être utilisés mais les outils de réflexion collective (forum, café CUBE, hackathon...) sont également pertinents. L'équipe devra être attentive à la quantité d'information diffusée.
- planifier le temps dédié (prévision, rétroplanning...)
- mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation de la démarche

Les retours d'expérience des autres sites pourront être mobilisés pour convaincre et pour avoir un appui sur la démarche tout comme les partenaires suivants :

- organismes extérieurs : ADEME, CEREMA, IFPEB
- prestataires extérieurs avec des références dans la démarche : candidats CUBE des éditions précédentes, fournisseurs d'énergie, associations...
- prestataires extérieurs pour le volet communication

➤ *Eléments de solution, Thème 2 : Comment impliquer les occupants dans la durée ?*

Les participants ont identifié cinq grands leviers :

- penser la temporalité en amont : garder à l'esprit que l'objectif à atteindre n'est pas forcément la finalité. Pour illustrer ce point, les participants prennent l'exemple du CUBE 2020 : le concours se déroule sur un an et aboutit, pour les candidats les plus performants, à la remise d'un prix, mais les efforts des occupants ne doivent pas s'arrêter à la fin du concours, d'où l'enjeu de la routinisation des pratiques ;
- co-construire le projet avec les occupants et pas seulement informer. Attention à ne pas imposer des nouvelles règles contraignantes sans concertation ;
- mettre en place une démarche d'amélioration continue ;
- valoriser les efforts. Il est important de « dire merci » en communiquant sur les résultats et les améliorations. Valoriser également le travail de l'équipe-projet ;
- réinvestir les économies réalisées, au moins en partie, pour les occupants, notamment en améliorant leur confort ;
- Pour l'après-concours, trouver « un nouveau combat », par exemple axé sur la réduction des déchets ou de la consommation d'eau, ce qui renforce la cohérence globale de la démarche d'économie d'énergie déjà entreprise.

La question de la mesure pour mettre en évidence le chemin parcouru par les occupants dans le changement de leurs pratiques est ensuite abordée : ceci est en effet difficilement quantifiable, et, selon Cédric Borel, le meilleur gage de réussite est la cohésion d'équipe. Elle doit donc faire partie intégrante de la démarche et être favorisée par les dispositifs mis en place.

Il faut donc mettre en place des outils qui impliquent directement l'occupant et l'incitent à un comportement exemplaire, avec une méthode de surveillance discrète, qui ne s'apparente pas à du contrôle. Une ambiance conviviale, la transversalité des actions dans la structure et l'engagement de tous favorisent l'implication. Les échanges ont abordé la contractualisation interne informelle (possibilité de passer un contrat de bonnes pratiques avec les occupants) et la contractualisation externe sous forme de contrat de performance énergétique.

Des retours d'expérience d'autres sites permettent de montrer que les objectifs sont atteignables. Dans tous les cas, il paraît nécessaire de mettre en place des outils de suivi (outil de débriefing, tableaux de bord...) pour suivre et communiquer sur l'avancement pour viser une amélioration continue.

Les gestionnaires techniques, Conseillers en Energie Partagé et « personnes relais » au sein de la structure (et du parc de bâtiments pour des organisations multisites) sont des partenaires qui peuvent être associés.

➤ *Eléments de solution, Thème 3 : Comment s'adresser aux occupants ?*

Il convient de s'organiser en amont tout en faisant preuve d'écoute et de souplesse. Ainsi, il est nécessaire de s'appuyer sur un diagnostic déterminant les acteurs déjà mobilisés, ceux potentiellement mobilisables et les moyens disponibles ou à mobiliser pour y parvenir (ressources humaines, financières et matérielles).

Les grands axes d'action :

- établir des objectifs cohérents avec les activités des occupants et déterminer les thématiques à aborder en priorité ;

- mettre en place une stratégie de communication diversifiée et ciblée permettant de transmettre les messages et actions prioritaires ;
- Ne pas faire de surinformation qui nuirait aux messages principaux !
- mettre en œuvre concrètement les actions identifiées en favorisant les échanges entre les occupants et le dialogue avec l'équipe-projet. Différents supports de communication peuvent être mobilisés : ateliers de co-construction, sensibilisation, concertation, expositions, animations café, jeux, défi court, plaquettes d'information, affiches, mails, flash info, réunions, articles sur internet, sur l'intranet, questionnements via les boîtes à idées, via les forums ou autres espaces de partage... ;
- organiser des « feed-back » : points d'étape réguliers, communication sur les résultats obtenus, évaluation et bilan, mise en place de récompenses individuelles ou collectives pour mettre en valeur les pratiques vertueuses, etc.

Les actions (supports, fréquences, ton) doivent être adaptées aux différents acteurs et aux bâtiments (nécessite de connaître l'organisation et le fonctionnement habituels).

La communication devra susciter l'envie (ton ludique et convivial) sans être culpabilisante (pas de morale, valoriser plutôt les points positifs) car les occupants ont généralement envie de bien faire.

Suivant les structures, les acteurs ressources sont divers :

- des services supports internes : communication, CHSCT, RH, représentants du personnel... mais aussi tous les occupants
- des acteurs publics externes : CEP, CEREMA, services de l'État, conseil municipal des enfants... qui peuvent apporter un appui pour la communication et pour relayer la démarche
- des acteurs du privé : bureaux d'études, AMO...

➤ *Eléments de solution, Thème 4 : Comment faire le lien entre le bâtiment et les occupants ? (Lien occupant-exploitation/maintenance)*

Le lien bâtiment-occupant n'est pas simple tant au niveau des gestionnaires (qui sont aussi parfois des occupants) que des occupants quotidiens. D'une part, le fonctionnement technique du bâtiment est souvent méconnu des occupants (gestionnaires ou non) ce qui peut entraîner des pratiques peu vertueuses et des comportements contre-productifs ; d'autre part, les occupants ont une connaissance du bâtiment différente qui correspond aux activités qu'ils y déploient (en termes d'organisation et de fonctionnement concret).

Les grands axes d'action pour développer le lien occupant-bâtiment :

- faire un état des lieux collaboratif qui prend en compte les usages, pratiques et besoins des occupants (différents aspects du confort) et les caractéristiques techniques du bâtiment ;
- mettre en place la démarche avec les occupants (exploitation des boîtes à idées) ;
- permettre l'appropriation en expliquant le fonctionnement et en favorisant le retour d'information aux occupants (communication sur les résultats concrets des actions entreprises). Cela ne signifie pas que l'occupant prend le rôle du gestionnaire mais cela lui facilite la compréhension de la technicité de son environnement de travail. La communication devra être adaptée aux interlocuteurs en termes de technicité (notice d'utilisation, poster explicatif plutôt que notice technique...).
- remercier financièrement, matériellement ou symboliquement les occupants qui se sont investis dans la démarche.
- rendre l'ensemble de ces démarches accessibles à chaque occupant en multipliant les canaux de communication et de mobilisation.

Pour l'état des lieux, différents documents sont des ressources à exploiter :

- le diagnostic du bâtiment (analyse des volets réglementaires : énergie, accessibilité, sécurité, santé... )
- les factures
- le cahier des doléances ou autre support avec les retours usagers. Une méthode plus dynamique pour avoir ces retours est l'organisation de visites commentées des locaux pour échanger sur les besoins et l'inconfort.

Ces documents peuvent également être mobilisés pour la communication avec les occupants pour montrer l'enjeu des bonnes pratiques (le « gaspillage actuel »), sensibiliser aux objectifs et informer sur la bonne utilisation du bâtiment : les factures permettent de voir les évolutions et des compteurs pourront par exemple compléter.

Lors des échanges, divers partenaires ont été cités. On retrouve :

- les services supports internes : gestionnaires techniques, service communication, CHSCT, RH, représentants du personnel... mais aussi tous les occupants et les « personnes relais » dont l'équipe constituée avec son pilote
- les acteurs publics externes : ADEME, CEREMA, IFPEB, CEP, autres services de l'État, conseil municipal des enfants...
- des acteurs du privé : bureaux d'études, AMO, exploitant de chauffage sous contrat, fournisseurs d'énergie, partenaires pour des animations, prestataires extérieurs pour le volet communication, sponsors...

Au bilan, l'occupant doit être sensibilisé, mobilisé, écouté et responsabilisé. Mieux que des mesures coercitives ou stigmatisantes, la liberté d'action de l'occupant sur une partie des paramètres qui régissent son environnement le met dans une situation vertueuse et positive, à condition qu'il en comprenne l'enjeu (universel et personnel pour son confort) et qu'il sente que toute la structure s'engage (dynamique « donnant-donnant » où chaque partie s'implique ; cela questionne en général les véritables enjeux et l'organisation de la structure). Il supportera alors davantage l'éventuel inconfort provoqué par une réduction des consommations énergétiques (par exemple, il peut choisir quand baisser le chauffage et enfiler un pull en fonction de son état de santé).

Comme l'a résumé Alexandre Baudoin de la Ville de Malaunay, l'humain doit rester au cœur de la gestion des bâtiments parce que « la meilleure intelligence, c'est l'intelligence humaine et elle ne coûte rien ! ».

