

APR ADEME « Bâtiments responsables à l'horizon 2020 »

Projet SOCIOCUBE : analyse des dynamiques organisationnelles et comportementales d'économies d'énergie dans le tertiaire : enseignements du concours CUBE 2020 et perspectives de déploiement

Etude qualitative sur la 1^{ère} édition du concours d'économies d'énergie CUBE 2020



DR : I. Moussaoui

Auteurs :

Gaëtan Briseperre, sociologue indépendant

Isabelle Garabuau-Moussaoui, EDF R&D

Novembre 2016

Synthèse¹

CUBE 2020 : une voie alternative pour massifier les économies d'énergie dans le secteur tertiaire ?

Dans le cadre de la transition énergétique, le secteur des bâtiments tertiaires représente un gisement potentiel d'économies d'énergie. Ce secteur contribue à hauteur de 30% des consommations d'énergie finale du bâtiment² et environ 15% des consommations finales totales de la France. L'évolution des consommations d'énergie sont liées aux évolutions de l'activité tertiaire en France et, dans une moindre mesure, à l'évolution de certains usages, comme la bureautique et la climatisation³. **Le secteur tertiaire est un secteur éclaté entre différentes activités** dont les deux premières, bureaux et commerces, représentent la moitié du parc. Actuellement les démarches d'économies d'énergie sont encore rares, elles concernent surtout des acteurs du bâtiment qui construisent des bâtiments vitrines à haute performance et/ou des grandes entreprises qui déménagent leur siège dans des *green building* avec une gestion automatisée de l'énergie. **La dynamique de rénovation reste très ténue**. L'intérêt économique à agir sur l'efficacité énergétique est généralement minimale car, dans le bilan comptable d'une organisation, le coût de l'énergie ne représente qu'une partie des charges immobilières, elles-mêmes faibles en comparaison de la masse salariale. Seul le secteur locatif est engagé dans une course à l'immobilier vert, et plutôt dans les zones où les bureaux se louent difficilement.

En 2010, à la suite du Grenelle de l'Environnement, l'Etat a envisagé la mise en place d'une obligation de travaux de rénovation énergétique. Elle a été suspendue pendant plusieurs années en raison du double enjeu des déficits publics et de la compétitivité des entreprises. D'autres obligations réglementaires ont par contre été mises en place : l'obligation d'audit énergétique pour les entreprises de plus de 250 salariés dans le cadre de la loi DDADUE et la signature d'une annexe environnementale pour les baux locatifs de plus de 2 000 m², dans le cadre de la Loi Grenelle 2. **A côté de la contrainte réglementaire, émergent des démarches volontaires comme la « Charte Tertiaire »** portée par le Plan Bâtiment Durable et signée depuis 2013 par près d'une centaine d'organisations. Elle témoigne d'un engagement des entreprises à réaliser des actions volontaires d'amélioration de l'efficacité énergétique (mobilisation des occupants, optimisation de l'exploitation, travaux lourds, etc.), pour accroître la performance énergétique de leur parc d'ici à 2020. Dans le domaine des actions de mobilisation des collaborateurs, la 1^{ère} édition du concours d'économies d'énergie CUBE 2020, en 2014, a rassemblé 74 bâtiments tertiaires « *en compétition en se mobilisant sur les bons usages* » et sans gros travaux.

L'émergence du concours CUBE renvoie à des initiatives analogues à l'étranger (Energy Trophy, Battle of The Buildings) et fait écho en France au succès de Famille à Energie Positive dans le résidentiel. Ces dispositifs ont en commun de se baser sur **l'empowerment comme levier d'économies d'énergie, en alternative à l'approche technicienne**. Les acteurs des organisations sont alors considérés comme le moteur du changement et le concours vise à augmenter leur capacité d'action sur l'énergie. Le projet de recherche-action SOCIOCUBE, soutenu par l'ADEME, s'interroge sur la portée de ces dispositifs comme outils de transition organisationnelle aussi bien que comme instrument de politique publique. Dans ce cadre, nous avons réalisé une **étude sociologique qualitative** pour comprendre les mécanismes socio-organisationnels de changement à l'œuvre lors d'un concours d'économies d'énergie dans le tertiaire. Elle se base sur une enquête de terrain auprès d'un échantillon significatif de 18 bâtiments candidats appartenant à 13 organisations différentes. Le terrain comprend 6 entretiens avec les « organisateurs » ; 23 entretiens avec les candidats : des « correspondants » bâtiment et les « pilotes » pour les parcs ; 5 immersions dans des bâtiments candidats pour observer et échanger avec d'autres acteurs, notamment les « occupants ».

¹ La synthèse ci-dessous résume le contenu de l'étude qualitative, la conclusion en fin de document met l'accent sur trois résultats emblématiques.

² Catégorie comprenant, dans les statistiques publiques, les bâtiments résidentiels et les bâtiments tertiaires.

³ RABAI Y., 2012, Dix ans de consommation d'énergie dans le secteur tertiaire. *Chiffres et Statistiques*, n°369, CGDD, novembre.

Le lancement du concours : intérêts collectifs et innovation sociale

Le concours CUBE naît dans un contexte politique d'indécision sur l'obligation de travaux qui fait peser un risque sur les acteurs de l'immobilier tertiaire, bailleurs comme propriétaires de grands parcs. En même temps, la transition énergétique représente une opportunité pour ces acteurs dont certains sont réunis au sein de l'association interprofessionnelle qui organise le concours. L'Institut Français pour la Performance Energétique des Bâtiments (IFPEB) est une association qui développe des projets agréant les intérêts de ses membres tout en étant compatibles avec les objectifs de la puissance publique. Le lancement d'un concours d'économies d'énergie vient alors **appuyer l'idée que l'efficacité énergétique ne passe pas uniquement par des travaux**, mais qu'il existe un autre gisement important et accessible à moindre coût en travaillant sur les usages et l'exploitation des bâtiments.

Le lancement du concours suppose au préalable un travail de définition des outils (règlement, kit participant, site web...) qui repose sur l'engagement des partenaires et s'appuie sur des ressources existantes. L'association adopte une démarche artisanale car l'enjeu est à la fois de garder la maîtrise du concours et de respecter un calendrier de lancement serré. Un temps important est consacré à mettre au point l'outil de suivi énergétique qui doit servir au calcul des scores des candidats : il établit une consommation de référence sur trois ans et la compare à celle de l'année en cours sur la base d'un climat « standardisé ». Cet **outil de calcul est présenté comme une création ad hoc mais son enjeu dépasse celui du concours** pour les partenaires qui voudraient en faire une méthode de référence pour le suivi des objectifs. La dernière étape est le recrutement des candidats dont les inscriptions financent l'organisation du concours. Pour cette première édition, la majorité des bâtiments est apportée par les membres de l'IFPEB qui engagent une partie de leur parc et démarchent de façon ciblée le réseau de leurs homologues, tandis que la communication à grande échelle fournit quelques candidats supplémentaires.

Le choix de participer s'imbrique dans plusieurs strates de décision

L'inscription à CUBE résulte de la rencontre entre ce processus de recrutement et une Direction qui a intérêt à agir dans le domaine énergétique (vis-à-vis de l'interne et/ou dans ses missions vers l'externe). Dans cette première édition, ce sont **les Directions immobilières, les services généraux ou des Directions opérationnelles dans le domaine de l'énergie-bâtiment** (pour les grands groupes) ou les dirigeants eux-mêmes (pour les petites entreprises) qui ont initié le concours. Plus spécifiquement, la démarche est portée par une ou des personnalités clefs, motrices dans la décision, ce qui va permettre le dépassement de certains freins, l'engagement d'alliés internes par la traduction du concours en éléments de langage liés à la stratégie de l'organisation et enfin le choix d'un correspondant qui mettra en place les actions du concours.

Les entités candidates relient le concours à leurs logiques d'action préexistantes, qui sont autant de motifs et d'arguments venant donner un sens à leur participation à CUBE et qui vont ensuite orienter le type d'actions réalisées pendant le concours. Logique de valorisation patrimoniale, respect des obligations réglementaires, logique d'image et logique financière vont s'agencer autour de problématiques clefs, telles que le bail vert, la certification, l'optimisation des espaces, etc. **L'inscription au concours CUBE vient proposer une dimension d'animation et des actions concrètes à des objectifs généraux** et parfois difficiles à atteindre. De plus, les protagonistes de la décision de mettre CUBE en place dans leur organisation espèrent « jouer » sur des tableaux non strictement énergétiques : permettre un meilleur relationnel entre bailleurs et locataires ou entre Directions immobilières et entités occupantes, améliorer le bien-être au travail des salariés et la « cohésion sociale » dans l'entreprise, participer aux efforts budgétaires tout en gagnant une image de marque, etc.

En outre, CUBE se place comme **un outil d'accompagnement ou d'inflexion des trajectoires des organisations participantes**. Quand les organisations ont déjà réalisé des actions en matière de développement durable, CUBE est une « brique énergie » qui s'ajoute ; sinon, c'est un premier pas sur ce chemin, en constitution. En matière de gestion énergétique, CUBE peut se positionner comme un premier élément, modeste ; comme une brique de « sensibilisation » dans une trajectoire plus technique ; comme une manière d'agir tout en évitant ou en repoussant des travaux. En termes de gestion budgétaire, CUBE peut arriver à un moment où des efforts importants sont demandés à l'organisation, le concours permet alors de montrer des résultats sans lourds investissements. Enfin, de manière plus surprenante, CUBE entre également dans une trajectoire d'offres commerciales en lien avec l'énergie : test d'une future offre sur les « comportements », stimulation d'une demande de services d'animation, développement d'un marché des « démarches légères » de gestion énergétique.

CUBE s'insère donc dans une combinatoire de trajectoires et de logiques, faisant écho aux stratégies et problématiques spécifiques de chaque organisation. Son caractère souple et ses modalités simples favorisent cette insertion et une appropriation par des organisations très diverses. Mais si le concours est « léger » en termes budgétaires et en termes de dispositifs à mettre en place, il est **assez long et parfois difficile à décider en interne des organisations**. Il faut un ensemble de personnes, d'arguments et de collectifs « intéressés » pour que CUBE puisse réellement démarrer. Cette difficulté a pu être augmentée par le fait que ce soit la première édition : concours mal connu, classement jugé risqué, pas de témoignage ou de retour d'expérience disponible, etc. Mais ce frein de la nouveauté n'est pas à négliger pour les futures éditions, car pour de nombreux candidats, le concours sera une première participation.

Un concours souple qui autorise différentes formes d'appropriation par les organisations

Une fois la participation décidée, chaque organisation déploie les éléments du dispositif CUBE en interne en les adaptant à son contexte. **Le concours fonctionne comme un révélateur des rôles vis-à-vis de l'énergie** puisqu'il faut désigner un correspondant par bâtiment candidat. Les métiers mobilisés sont plus particulièrement les gestionnaires immobiliers des Directions immobilières (qui ont un portefeuille de bâtiments, dont celui inscrit dans CUBE), les services généraux du bâtiment, les fonctions liées au développement durable, voire un *energy manager* interne pour les organisations plus spécialisées dans le domaine de l'énergie. L'engagement du correspondant dans le concours est favorisé par le volontariat et la cohérence avec des tâches connexes. Un encadrement des correspondants est prévu dans les organisations multi-candidats pour centraliser l'information sur le concours. Dans les grands parcs, un pilote interne entretient la mobilisation des correspondants. Chez un bailleur, des *energy managers* sont missionnés pour aider les locataires candidats.

Le concours passe par un suivi des consommations qui permet de calculer les scores. Il se base sur la remontée mensuelle des index de consommation par les correspondants qui se heurte à plusieurs contraintes, surtout quand la pratique est nouvelle. Le calcul du score donne lieu à un travail important des organisateurs pour envoyer un « tableau de bord » personnalisé à chaque candidat. L'interprétation des évolutions du score est limitée car les organisateurs n'ont généralement pas d'information sur les actions des candidats dont les plus experts n'hésitent pas à contester les résultats. Même si sa portée reste limitée, **le suivi des consommations du concours remplit de multiples fonctions** chez les correspondants : objectivation, évolution, renforcement, communication... Ils demeurent toutefois très inégaux à la fois sur le plan de la connaissance de leur consommation et de la capacité à en tirer parti pour agir.

Le concours en lui-même fournit un cadre d'action qui encourage les correspondants, à travers les dynamiques d'interactions qu'il génère avec les organisateurs qui relancent les correspondants (newsletters...), lors des réunions candidats où il y a de l'entraide, et en interne des parcs où une émulation de comparaison, voire de compétition, se développe. **Le concours est interprété de deux manières distinctes, selon les candidats**. Les uns le perçoivent comme une « compétition contre les autres », le classement est alors un puissant stimulant et l'obtention d'une récompense est vécue comme un enjeu fort pour l'organisation. Les autres le présentent comme un « défi contre soi-même », il s'agit alors davantage d'un exercice de réflexivité pour interroger ses routines et atteindre un seuil d'économies d'énergie.

A travers une présentation initiale de CUBE comme « concours d'écogestes », les organisateurs prescrivent une stratégie d'économies d'énergie aux correspondants. En pratique, ces derniers donnent la priorité aux actions d'optimisation technique, voire réalisent des travaux lourds pourtant interdits. Le message est pourtant bien assimilé (certains éprouvent même une certaine honte à avouer l'orientation « optimisation » des actions entreprises), mais leur choix apparaît rationnel compte tenu de la zone d'incertitude que représente pour eux la mobilisation des occupants. De plus, les règles du concours autorisent différentes interprétations sur la place des actions techniques. Au final, les organisations mettent en œuvre **différentes stratégies en fonction de leur situation de départ mais toujours hybrides entre optimisation et communication**. Soit le concours permet de démarrer des actions d'optimisation, soit de les compléter par de la communication, soit enfin de conforter les stratégies hybrides en valorisant les résultats obtenus.

L'optimisation énergétique : un levier majeur d'efficacité qui demande un travail relationnel

A l'occasion du concours, les correspondants mettent en œuvre deux catégories de pratiques complémentaires dans les bâtiments candidats. La première relève de l'optimisation énergétique de sites dont l'exploitation reste bien souvent négligée. **La participation au concours favorise la reprise en main de l'exploitation par le correspondant** en activant des leviers relationnels qui mettent le prestataire dans une dynamique d'amélioration de la performance. Le concours justifie un temps supplémentaire passé à sa supervision ou l'appui externe d'un *energy manager* qui propose une approche spécifique. Dans les sites en location, l'autonomie du correspondant sur l'exploitation est restreinte : quand son poste se situe du côté du locataire, il ne contrôle pas les investissements, et quand son poste se situe du côté du propriétaire, sa marge de manœuvre se limite souvent aux parties communes. Quand les bâtiments sont occupés par plusieurs locataires, les coûts de transaction s'en trouvent augmentés d'autant.

Le concours est aussi le vecteur de l'émergence ou du renforcement d'une collaboration entre les acteurs présents sur le site autour de l'optimisation énergétique. **Le correspondant effectue un travail d'intéressement au concours auprès de différents services** : restaurant d'entreprise, gestionnaire informatique, personnels auxiliaires (ménage, sécurité, accueil...). Sans pouvoir hiérarchique, il négocie avec eux les conditions acceptables d'un changement vers des pratiques économes (ex : une tournée d'extinction). On observe également une évolution de la relation avec les occupants sur la gestion technique du site, le concours installant un interlocuteur visible, ce qui multiplie les occasions d'interactions directes. Cette communication plus fluide aide à résoudre des problèmes techniques à l'origine des plaintes et rend plus acceptable certaines mesures (ex. : les campagnes de retrait des convecteurs).

Ces changements relationnels supportent la mise en place d'**actions d'optimisation sur le poste chauffage-ventilation-climatisation, essentiellement via le réglage des installations**. La limitation de la consigne générale de chauffage et de climatisation dans des locaux peut entraîner des résistances quand elle n'est pas clairement assumée. L'adaptation de la température ou du débit de ventilation en fonction de l'occupation se révèle très efficace, par exemple en mettant en place des réduits ou en coupant le chauffage dans les locaux inoccupés. Affiner le réglage du chauffage en ajustant la température au plus près des besoins des usagers est une opération complexe mais qui réduit durablement les plaintes. Son complément est de décentraliser la régulation en donnant la main aux usagers sur le réglage avec des thermostats, mais cela suscite des craintes chez les gestionnaires. Enfin, certains correspondants poussent l'optimisation thermique jusqu'à l'intégrer dans des réaménagements spatiaux des bureaux déjà prévus.

L'éclairage est aussi un poste sujet à des actions d'optimisation pendant le concours. D'abord, à travers la réduction des gaspillages en intervenant sur l'éclairage nocturne et sur l'éclairage diurne inutile, mais les tentatives des correspondants se heurtent à des difficultés de pilotage et à des contraintes réglementaires. Ensuite, en installant des détecteurs de présence dont les effets sont parfois inverses à ceux recherchés quand ils sont mal réglés : la lumière reste parfois allumée plus longtemps, ce qui envoie un signal paradoxal aux occupants... Cela nécessite une attention accrue aux conditions de leur installation en tenant compte des usages. Enfin, des opérations de « relamping » (remplacement généralisé des ampoules par des modèles plus efficaces) sont parfois menées, tandis que d'autres candidats, ayant une approche plus localisée, rénovent l'éclairage par zone, ce qui permet de jouer sur plusieurs leviers à la fois et d'associer les occupants aux choix.

Des actions de communication multiples et indispensables à la cohérence de la démarche

La deuxième catégorie de pratiques mises en œuvre à l'occasion du concours sont des actions de communication envers les occupants. Mais la position des correspondants ne leur donne pas un accès immédiat aux occupants, ils cherchent alors à obtenir l'appui direct des managers du site plutôt que de passer par les canaux traditionnels : ressources humaines, Direction de la communication interne... Dans les grands sites, cet appui n'est pas suffisant, **certain correspondants mettent alors en place un réseau d'occupants relais** du concours dans chaque service. Ils se basent sur des réseaux internes préexistants ou recrutent des salariés sensibilisés aux enjeux énergétiques. Pour les correspondants, les sites sont plus ou

moins faciles à mobiliser en fonction de leurs caractéristiques organisationnelles (ex : impact d'un climat social dégradé), de leur population (ex : les jeunes seraient plus réceptifs) et des formes d'occupation (ex : les sites recevant du public posent problème).

Les actions de communication des candidats passent d'abord par la diffusion de supports. Un kit de communication « prêt à l'emploi » est proposé par les organisateurs, les correspondants le complètent et font surtout preuve de créativité en élaborant leurs propres outils. Les affiches prévues sont déployées de manière ciblée dans les lieux de passage fréquents et les correspondants démultiplient les supports : kakemonos, écrans, fiches, mascottes... Des publications spécifiques sont réalisées pour entretenir le feuillet du concours : la messagerie électronique pour diffuser massivement des newsletters ou les gazettes papier quand elles existent. La boîte à idées ou le mur de post-it sont les supports d'une communication ascendante dont le succès est variable, mais qui permet au correspondant de « prendre la température ». Globalement, la diffusion de supports se révèle insuffisante, les médiations humaines sont indispensables pour créer une dynamique autour du concours.

Un premier niveau d'animation consiste à parler du concours lors des réunions du personnel, une intervention qui a beaucoup plus d'impact quand ce sont les correspondants eux-mêmes qui l'incarnent. Une partie d'entre eux va plus loin en organisant un événement de lancement dont l'enjeu est de rassembler largement en proposant un contenu attractif (détente, nourriture...), ce qui permet de créer du lien autour du concours. **La logique événementielle est parfois employée pour multiplier les occasions d'échanges** sous différentes formes : la conférence sur les enjeux attire un public restreint, tandis que le stand ludique rencontre plus de succès et acculture des occupants à la gestion énergétique du bâtiment. Plus rares sont les animations qui passent par un réseau d'occupants relais, le travail du correspondant consistant alors à les solliciter pour co-construire la communication et porter le concours dans leurs interactions quotidiennes avec leurs collègues.

Ces actions de communication dans le cadre du concours produisent un discours spécifique dont on peut analyser le contenu et les registres. **La participation au concours constitue un thème utile pour faire émerger le sujet des économies d'énergie** dans le discours interne ; les correspondants sont peu à l'aise avec la prescription des écogestes et préfèrent en appeler à l'initiative des occupants ; les scores sont retravaillés et leur diffusion s'accompagne toujours d'encouragements ; enfin le vécu du concours par les occupants se présente comme un thème émergent. Les organisateurs ont choisi de placer la communication du concours sous le signe de l'humour, un choix iconoclaste mais largement repris par les correspondants. Toutefois, l'usage excessif de ce registre décrédibilise la démarche et il paraît plus efficace quand il est équilibré par un discours sur l'intérêt personnel et collectif à agir et les modalités pratiques de l'action.

Un impact modeste sur les occupants, mais un effet important sur la gestion énergétique

Selon les occupants des bâtiments candidats, CUBE a pu être considéré comme un événement ou une information parmi d'autres. Leur priorité va classiquement aux conditions de travail, au vivre ensemble, au confort, à la gestion des dysfonctionnements. Les collaborateurs interrogés dans l'enquête quantitative disent s'être peu impliqués dans le concours, à cause principalement du manque de communication interne à propos du dispositif et du manque de soutien de la hiérarchie. Les correspondants y ajoutent la charge de travail et la pression pour atteindre les objectifs.

Seuls certains salariés se sont mobilisés autour du concours, soit sollicités par le correspondant, soit par intérêt personnel. **Le concours a été mieux approprié quand les conseils étaient concrets, le mode ludique**, et quand l'organisation a été considérée légitime à porter ce type d'initiatives compte tenu d'actions antérieures. Dans certains bâtiments, le fait de prêter attention à la question énergétique a même pu devenir une nouvelle « norme sociale », soutenant une légitimité plus grande à en parler et à promouvoir le concours. Et quelques salariés ont également parlé d'un transfert de pratiques vers le domicile, CUBE ayant agi comme « piqûre de rappel ». Globalement, les occupants qui se sont investis dans le concours sont des personnes ayant des habitudes environnementales préexistantes, un sentiment de contrôle personnel élevé (sentir avoir les capacités pour agir), souhaitant contribuer au collectif et recherchant une cohérence entre pratiques personnelles et/ou professionnelles et valeurs.

Si les scores finaux ont été valorisés en externe des organisations (effet d'image), ils n'ont pas toujours pu être exploités en interne. Un retour d'information ou une rétribution des occupants n'a pas toujours été

possible, à cause des budgets ou d'un temps limité après l'année du concours. Et il a été rarement effectué de retour d'expérience sur ce qui s'est concrètement passé dans les bâtiments inscrits au concours. De plus, les scores n'étaient pas toujours faciles à analyser pour les correspondants, qui ont supposé que les résultats provenaient principalement de l'optimisation technique (plus facilement quantifiable et appréhendable). **La contribution des « comportements » aux scores reste donc mystérieuse**, même si les correspondants font le bilan que la communication aux occupants est positive, et qu'elle doit accompagner les actions d'optimisation.

Les effets du concours se sont surtout fait sentir sur la relation à l'exploitant et à l'exploitation du bâtiment, et sur les relations entre bailleurs et locataires ou entre Directions immobilières et entités occupantes. Mise en réseau, discussions informelles sur les problèmes, meilleure connaissance mutuelle des métiers et des problématiques des autres acteurs, amélioration de l'image de l'occupant (passant de « râleur » à « impliqué ») : CUBE a permis non seulement à l'organisation de passer un cap sur la gestion énergétique, mais également aux acteurs impliqués de changer leur regard sur les autres acteurs concernés. Et le concours a également favorisé **un autre regard sur le suivi des consommations énergétiques**, en les traçant, les rendant lisibles et intelligibles, et donc pilotables.

Enfin, CUBE a été un moyen de mettre le marché de l'efficacité énergétique en éveil, non seulement pour les organisations partenaires de l'IFPEB, mais aussi pour les autres entreprises inscrites au concours, soit parce qu'elles y voient le moyen de tester des offres de service énergétique, soit parce qu'elles sont, après CUBE, en recherche d'accompagnement sur des « démarches légères ». **Les entreprises rencontrées, après le concours, ont par exemple formalisé des procédures, développé des formations, réfléchi à des services**, voire engagé des achats d'équipements, de renouvellement de systèmes énergétiques, ou des travaux plus lourds. CUBE a également été le révélateur et le catalyseur d'une **nouvelle fonction dans l'organisation, un « référent énergie »**, qui n'est pas toujours pérenne après le concours. Se pose alors la question de l'internalisation ou de l'externalisation de cette compétence, à plus long terme.

Sommaire

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Introduction et méthodologie de l'étude..... | 10 |
| A. Le secteur tertiaire dans la transition énergétique | 10 |
| B. De la nécessité d'une sociologie comparative dans le tertiaire | 13 |
| C. La première édition du concours CUBE 2020..... | 15 |
| D. Problématique et objectifs de la recherche | 17 |
| E. Méthodologie de l'étude et échantillon d'enquête..... | 18 |
| | |
| 1. La genèse d'un concours d'économies d'énergie dans le tertiaire..... | 23 |
| A. A la recherche d'instruments d'économies d'énergie dans le tertiaire..... | 23 |
| B. L'IFPEB et ses partenaires : organisateurs du concours CUBE 2020 | Erreur ! Signet non défini. |
| C. Les conditions de lancement du concours CUBE 2020..... | 25 |
| | |
| 2. Participer à CUBE : processus de décision, acteurs clefs et trajectoires | 29 |
| A. Les entreprises et les directions qui ont connu et porté CUBE | 29 |
| 1) Les cercles de recrutement | 29 |
| 2) Les directions qui ont « accroché » au concours | 30 |
| B. Trajectoires et logiques d'action des économies d'énergie | 32 |
| 1) Les logiques d'intéressement aux économies d'énergie et de participation à CUBE | 33 |
| 2) Les trajectoires orientant des stratégies d'entreprise embarquant des problématiques énergétiques ... | 39 |
| C. Une mise en place demandant alliés, arguments et évitements | 42 |
| 1) Stratégies et arguments | 43 |
| 2) Le choix des bâtiments candidats au sein d'un parc | 45 |
| | |
| 3. L'appropriation du concours par les organisations participantes | 47 |
| A. Les correspondants bâtiments et leur encadrement | 47 |
| 1) Le profil métier des correspondants bâtiments | 47 |
| 2) Les dispositions des correspondants à s'engager dans le concours | 51 |
| 3) Le pilotage interne et l'appui externe aux correspondants..... | 54 |
| B. Le suivi des consommations d'énergie..... | 58 |
| 1) La remontée des données de consommation sous contrainte | 59 |
| 2) Le calcul des scores d'économies d'énergie à légitimer | 61 |
| 3) Les usages du suivi des consommations | 63 |
| C. Le cadre d'interaction du concours..... | 65 |
| 1) Les dynamiques d'interactions sociales | 65 |
| 2) Le cadre symbolique d'un concours | 68 |
| 3) Les deux types-idéaux de rapport au concours..... | 70 |
| D. La stratégie d'économies d'énergie | 72 |
| 1) La prescription des écogestes par les organisateurs et les pilotes | 72 |
| 2) Le « détournement » du concours par les correspondants | 73 |
| 3) Les multiples interprétations des règles du concours..... | 75 |
| 4) Typologie des stratégies d'économies d'énergie | 77 |

Avertissement sur les résultats concernant les « pratiques » dans le cadre du concours 79

4. Les pratiques d’optimisation technique des bâtiments 80

- A. Les interactions qui sous-tendent l’optimisation énergétique 80
 - 1) Une relation de coopération à construire avec l’exploitant 80
 - 2) Une relation locative qui nécessite des détours 83
 - 3) La collaboration avec les services du site 84
 - 4) Les relations renouvelées avec les occupants autour de l’optimisation 87
- B. Les actions d’optimisation en fonction des postes de consommation 89
 - 1) L’optimisation du poste chauffage ventilation climatisation (CVC) 90
 - 2) L’optimisation du poste éclairage 96

5. Les pratiques de communication envers les occupants 100

- A. La mobilisation des occupants du site sur les économies d’énergie 100
 - 1) Se frayer un chemin vers les occupants 100
 - 2) Un réseau d’occupants relais dans tous les services 102
 - 3) Les conditions sociales de mobilisation des occupants d’un site 103
- B. Le travail de communication : des supports aux médiations 105
 - 1) La diffusion de supports de communication 105
 - 2) Les actions d’animation du concours 110
- C. Le discours tenu aux occupants dans le cadre du concours 113
 - 1) Les sujets abordés dans la communication sur CUBE 114
 - 2) Les registres de discours sur les économies d’énergie 117

6. Les effets de la participation à CUBE 120

- A. L’interprétation des résultats au concours par les candidats 120
 - 1) Des « bons » et des « mauvais » scores 120
 - 2) La part de l’optimisation et de la communication dans les résultats 122
 - 3) Matérialisation des résultats et rétributions des occupants 124
 - 4) Les résultats CUBE, une valorisation des acquis ou de la nouveauté ? 126
- B. Les effets du concours sur les occupants des sites candidats 126
 - 1) Les perceptions des occupants sur le concours 126
 - 2) Les contextes de changement des pratiques concerné par CUBE 130
- C. L’impact du concours sur les organisations participantes 135
 - 1) Ce que CUBE a fait évoluer dans les organisations 136
 - 2) Les suites données ou évoquées au concours 139
 - 3) Vers une institutionnalisation des référents énergie ? 144
 - 4) Quelles perspectives au concours ? Propositions des organisateurs et des candidats 145
- D. Du concours aux activités commercialisables 146

Conclusion 149

Introduction et méthodologie de l'étude

Le présent rapport de recherche s'inscrit dans le cadre du projet SOCIOCUBE porté par l'IFPEB (Institut Français de la Performance Energétique du Bâtiment) et EDF R&D, avec le soutien de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie). SOCIOCUBE est un projet de recherche-action qui a pour finalité d'**identifier de nouveaux leviers de maîtrise de l'énergie pour le secteur tertiaire en se basant sur l'étude d'un concours d'économies d'énergie**. La première édition de ce concours en 2014 est l'objet d'un diagnostic approfondi afin de capitaliser l'expérience accumulée par les différents acteurs. L'étude qualitative dont nous allons exposer les résultats se combine avec une étude quantitative par questionnaire qui est présentée dans un rapport à part. Les connaissances produites seront ensuite utilisées comme socle de réflexion pour alimenter des ateliers d'experts visant à produire, d'une part des outils d'implication des organisations dans une démarche d'économies d'énergie, d'autre part des pistes pour une stratégie nationale d'économies d'énergie dans le secteur tertiaire.

A. Le secteur tertiaire dans la transition énergétique

a) Enjeux et politiques de l'efficacité énergétique dans le tertiaire

Dans le cadre de la politique de transition énergétique, le bâtiment constitue un secteur prioritaire de l'action des pouvoirs publics, car le gisement d'économies d'énergie qu'il représente est jugé majeur et accessible. Au sein de ce secteur, la question du logement occupe le devant de la scène depuis plusieurs années. Pourtant **le parc de bâtiments tertiaires représente aussi un enjeu essentiel, avec près d'un tiers de la consommation d'énergie du patrimoine bâti**⁴ français. De plus, la consommation d'énergie du tertiaire est orienté à la hausse en valeur absolue (+ 15 % entre 2001 et 2010) contrairement à celle du résidentiel qui s'est stabilisée. L'amélioration des performances énergétiques du parc de logements sous l'effet des réglementations thermiques a compensé sa croissance, ce qui n'est pas le cas pour le tertiaire compte tenu du phénomène de tertiarisation de l'économie. A cela il faut ajouter l'impact sur les consommations électriques de l'informatisation des activités productives.

Au vu de ces enjeux, les pouvoirs publics ont envisagé la mise en place d'une obligation de travaux de rénovation dont le principe est inscrit dans la loi Grenelle 2 (2010) mais dont le décret d'application reste en suspens⁵. Le Plan Bâtiment Durable, chargé d'animer la politique de transition énergétique, coordonne des démarches volontaristes des acteurs du tertiaire en matière d'économies d'énergie. Ainsi une « Charte Tertiaire » a été signée depuis 2013 par plusieurs dizaines d'organisations s'engageant à réaliser des travaux d'efficacité énergétique sur leur parc. En parallèle, **deux obligations ont été intégrées dans la réglementation concernant les bâtiments et les parcs tertiaires de grande taille**. La signature d'une « annexe environnementale » à tous les baux locatifs de locaux professionnels de plus de 2000 m² devant comporter des engagements mutuels et un suivi annuel ; La réalisation d'un audit énergétique pour les parcs importants avant 2016 en traduction d'une directive européenne.

⁴ RABAI Y., 2012, Dix ans de consommation d'énergie dans le secteur tertiaire. *Chiffres et Statistiques*, n°369, CGDD, novembre.

⁵ Le Monde, « Le décret sur l'obligation de travaux énergétiques dans le tertiaire sortira avant la fin de l'année », 4 septembre 2014.

Aujourd'hui l'approche réglementaire ne concerne qu'une partie minoritaire du parc existant des bâtiments tertiaires. Elle touche en premier lieu les bailleurs qui possèdent 30 % des surfaces de bureaux en France⁶ et en second lieu les grands propriétaires de parc immobilier, privés comme publics. Certains de **ces grands acteurs traduisent leurs engagements environnementaux et énergétiques à travers des démarches volontaires**. On peut citer la labellisation des bâtiments neufs ou rénovés (HQE, BREEAM, LEED...) ainsi que des actions de certification concernant l'exploitation. De plus, il existe depuis quelques années des normes de qualité pour le management environnemental et ou énergétique des bâtiments (ISO 14 001 et 50 001). Toutefois, leur mise en œuvre est considérée comme une action formelle engendrant peu de conséquences concrètes pour l'organisation. Au total et malgré ces différentes initiatives, l'essentiel du parc tertiaire reste à l'écart d'une démarche d'économies d'énergie.

b) La portée limitée des leviers « techniques »

L'occupation d'un bâtiment neuf performant reste un privilège réservé aux sièges sociaux des Grand groupes ou aux PME ayant un intérêt stratégique à disposer d'un « bâtiment vitrine ». En outre, **la dynamique de rénovation lourde dans le tertiaire reste très ténue, et on ne peut pas compter sur une accélération rapide** dans les années à venir. En effet, ces opérations sont tributaires des impératifs de la gestion patrimoniale (provisions...) et du renouvellement des beaux locatifs. De plus, les perturbations qu'elles représentent pour l'activité des organisations (nuisances, déménagement...) ne sont pas compensées par l'intérêt économique faible des gains énergétiques. Par ailleurs, le parc tertiaire est encore plus segmenté que celui des logements avec des logiques de décision extrêmement éclatées. La moitié de la consommation des surfaces chauffées est le fait de bureaux et de commerces représentant chacun un peu moins d'un quart du parc⁷. Les deux activités qui viennent ensuite sont les bâtiments d'enseignement et de santé pour 30 % de la consommation, suivis par l'hôtellerie-restauration, les bâtiments sportifs et de transports.

A côté des interventions techniques globales sur le bâtiment, une autre approche de l'efficacité énergétique dite « active » est montée en puissance ces dernières années. Elle a été notamment mise en valeur par le programme de R&D « HOMES » qui a expérimenté l'installation d'automatisme de régulation des bâtiments tertiaires de différentes catégories (bureaux, hôtels, enseignement...). Les résultats communiqués⁸ semblent indiquer un potentiel de réduction de « 22 à 56 % » grâce à un meilleur pilotage ajusté à l'occupation. En outre, une étude statistique⁹ menée sur 236 immeubles tertiaires de bureau mesure un potentiel de réduction de l'ordre de 25 % par l'optimisation des systèmes CVC, mais aussi de l'éclairage et du poste bureautique. Cette **deuxième voie de l'efficacité énergétique dans le tertiaire semble donc prometteuse compte tenu des investissements plus réduits** qu'elle nécessite en comparaison des rénovations et des constructions. Toutefois, ses conditions sociales d'efficacité restent à éclaircir car les retours d'expérience insistent sur la relativité des économies engendrées et les possibles effets pervers au niveau des occupants.

⁶ Rapport du plan Bâtiment Durable sur l'obligation de travaux ou rapport « Gauchot », novembre 2011.

⁷ CEREN, *Secteur tertiaire : suivi du parc et des consommations d'énergie*, juillet 2013.

⁸ FFIE, « De 22 à 56 % d'économies d'énergie : résultats des expérimentations menées sur les bâtiments pilotes du programme HOMES avec la FFIE », Communiqué de presse, 28 novembre 2011.

⁹ MANEXI, *Potentiel d'économie d'énergie dans le fonctionnement des Immeubles de bureaux, synthèse de résultats d'audits énergétiques avec instrumentation*, octobre 2014.

c) *L'émergence d'une « troisième voie » de l'efficacité énergétique ?*

Une troisième voie se dessine comme alternative à l'approche technique des économies d'énergie. Il ne s'agit alors plus de mettre en œuvre de nouvelles technologies mais des démarches qui relèvent davantage de l'innovation sociale. **Ces dispositifs ont en commun de se baser sur le levier de l'empowerment, c'est-à-dire d'augmenter le pouvoir d'action des individus.** Ils proposent un cadre d'action favorisant le changement, en valorisant l'autonomie des participants, en leur proposant des ressources, et en jouant sur la stimulation collective. Les dispositifs en question prennent souvent la forme de « concours » à l'image du Défi Familles à Energie Positive qui existe en France dans le secteur résidentiel depuis 2010 et qui rencontre un succès croissant à travers tout le territoire. Il s'agit d'un concours de sobriété énergétique entre des équipes de familles voisines qui doivent réduire leur consommation sur une année sans recourir à des travaux. Les résultats obtenus s'approchent des 10 % de moyenne et peuvent monter jusqu'à 20 % d'économies d'énergie sur un an.

Dans le tertiaire, les concours d'économies d'énergie se multiplient également depuis quelques années. **A partir du milieu des années 2000, on note plusieurs initiatives pionnières en Europe, notamment le concours « Energy Trophy »** développé dans le cadre du même programme d'expérimentation que Famille à Energie Positive, « Energy Intelligent Europe ». Depuis les années 2010, plusieurs concours étrangers font référence par le nombre de bâtiments impliqués : « Battle of the Buildings » aux USA et « Challenge 10 % » en Angleterre. Mais les modalités d'inscription ne font pas systématiquement appel au volontariat, et les actions relèvent également de travaux d'efficacité énergétique. Plusieurs initiatives s'inscrivent également dans la logique concours mais à plus petite échelle. Par exemple le « Challenge Ecoffices » mis en place par le CSTB dans ses propres bureaux¹⁰. Ou dans le sillage de Famille à Energie Positive, des collectivités territoriales ont organisé des concours entre leurs bâtiments à une échelle locale¹¹.

Par rapport à ces homologues, le concours CUBE 2020 se différencie par son ampleur nationale ainsi que le choix de focaliser l'action sur « l'usage » plus que sur la « technique ». La tenue de la première édition de **CUBE 2020 peut apparaître comme l'indicateur de l'émergence de nouveaux instruments d'économies d'énergie pour le secteur tertiaire, voire au-delà.** Ces dispositifs de mobilisation des acteurs connaissent d'ailleurs des déclinaisons marchandes portées par les opérateurs énergétiques, et en particulier les exploitants. Il s'agit d'offres commerciales intégrant l'animation de bâtiments tertiaires ou de logements, souvent basées sur une plate-forme numérique (DEFFI chez Cofely, ou équivalent chez Dalkia). Si l'on souhaite accélérer la transition énergétique, il apparaît essentiel de mieux connaître le fonctionnement et la portée de ces dispositifs dont CUBE est un révélateur. En plus de leur potentiel pour le secteur tertiaire, il ne faut pas négliger les effets d'entraînement possible avec le secteur résidentiel car ce sont les mêmes individus qui sont concernés.

¹⁰ TORRES Pascal, Rapport final du projet ECOFFICES, Janvier 2013.

¹¹ « Mairies à énergie positive », <http://www.energieclimat-paysdesmauges.fr/module-Contenus-viewpub-tid-2-pid-71.html/> « Communes à énergie positives », <http://www.savoie.fr/6597-communes-a-energie-positive.htm>

B. De la nécessité d'une sociologie comparative dans le tertiaire

a) Une approche monographique des bâtiments pionniers

Si les sociologues francophones explorent la question de la transition énergétique dans le résidentiel¹² depuis le début des années 2000, les travaux portant spécifiquement sur le tertiaire sont beaucoup plus récents. Depuis 2010, les sociologues ont proposé des **monographies sur des bâtiments tertiaires pionniers de la performance énergétique et leur appropriation** par les usagers¹³. Cette approche a mis en évidence que ces bâtiments prototypes, aux performances supérieures à la réglementation, sont à l'initiative d'organisations au profil bien spécifique. Il s'agit d'entreprises du secteur du bâtiment et de l'énergie, souvent des PME « militantes » ou de grands groupes recherchant une image de marque, au travers d'un « effet vitrine » en concevant un bâtiment avant-gardiste puis en l'occupant de manière à le faire visiter. Ces cas de bâtiments neufs ou fortement rénovés intégralement constituent une première forme de la diffusion des économies d'énergie dans le tertiaire. Toutefois, ces interventions techniques restent encore exceptionnelles car elles supposent des investissements massifs qui ne sont pas à la portée de toutes les organisations.

Malgré cela, nous pouvons retenir plusieurs enseignements issus de ces approches monographiques de bâtiments tertiaires pionniers. D'abord, ces bâtiments n'atteignent pas immédiatement les objectifs énergétiques, car il y a une période d'apprentissage de la part des occupants afin d'appréhender son fonctionnement, mais aussi des professionnels pour l'ajuster aux besoins des usagers. Ensuite, **l'adhésion des salariés à l'objectif de performance ne va pas de soi surtout quand ils sont confrontés à des dysfonctionnements techniques** et/ou des problèmes d'inconfort. L'implication des équipes est facilitée par l'engagement des managers sur le sujet, et la mise en place de modes de gouvernance participatifs de la gestion du bâtiment. Enfin, les choix techniques liés à la performance énergétique ont un impact direct sur l'exécution de tâches professionnelles et les relations de travail. Par exemple, le fait de ne pas chauffer les parties communes limite les conversations informelles et oblige à fermer les portes des bureaux ce qui nuit à la spontanéité.

b) L'analyse de la gestion centralisée et automatisée de l'énergie

Les entreprises investissant dans ces bâtiments performants peuvent être distinguées selon le degré d'automatismes déployés. Les entreprises de type PME militantes ont en commun de reposer sur une figure de l'utilisateur acteur de la performance énergétique, que l'on met (plus ou moins) à contribution à travers ses pratiques. A l'inverse, les sièges sociaux de grands groupes reposeraient davantage sur une figure de l'utilisateur passif qui serait tenu à distance de l'enjeu

¹² BRISEPIERRE Gaëtan, *Analyse sociologique de la consommation d'énergie dans les bâtiments résidentiels et tertiaires, Bilan et perspectives*, Synthèse pour l'ADEME, Décembre 2013. / SUBREMON Hélène, *Anthropologie des usages de l'énergie dans l'habitat. Un état des lieux*, PUCA., coll. « Recherche », 2011.

¹³ FOUQUET Jean-Philippe et ASSEGOND Christèle, *Vivre la haute performance énergétique au quotidien, Adaptation des salariés aux nouvelles technologies de maîtrise des consommations énergétiques*, Rapport d'étude pour l'ADEME, juin 2010.

BRISEPIERRE Gaëtan, « Pratiques de consommation d'énergie dans les bâtiments performants : consommations théoriques et consommations réelles, La Cité de l'Environnement : premier bâtiment tertiaire à énergie positive », *Les chantiers Leroy Merlin Source*, n°1, 2013.

SUBREMON Hélène (coll.), « Coriolis à l'usage : un bâtiment performant en question », *Actes des 2^{ème} journées internationales de sociologie de l'énergie*, Université François Rabelais, Tours, 2015.

GARABUAU-MOUSSAOUI Isabelle, « Les occupants de bâtiment performants en sont-ils les usagers », in CIHUELO Jérôme, JOBERT Arthur, GRANDCLEMENT Catherine, *Energie et transformations sociales, Enquête sur les interfaces énergétiques*, Lavoisier, 2015.

énergétique. Une approche statistique¹⁴ a mis en évidence que **les « green buildings » constituent une autre forme de diffusion des économies d'énergie dans le secteur tertiaire**. L'investissement dans l'efficacité énergétique se traduit alors par une gestion centralisée et automatisée de l'énergie : détecteur de présence, programmation horaire, régulation par capteur... l'utilisateur étant en quelque sorte « débarrassé » de la gestion de l'énergie. Toutefois, il s'agit là encore d'un phénomène relativement restreint qui se limite aux sièges sociaux des grandes entreprises en recherche d'un effet d'affichage en plus d'une maîtrise de leurs charges immobilières. L'étude de ces situations permet aussi de pointer quelques enseignements autour des automatismes et de la certification.

En effet, dans ces bâtiments de grande taille le choix des automatismes correspond souvent à un objectif de certification qui permet de réduire l'incertitude sur la survaleur de l'immeuble¹⁵. Dans ces cas, l'installation des automatismes renvoie parfois plus à une logique d'accumulation technique qu'à une recherche de cohérence avec les usages. En phase de conception, l'intégration des automatismes est plutôt une manière pour les concepteurs de maîtriser les incertitudes liées à l'impact des usages sur la consommation. Mais les enquêtes montrent qu'en phase exploitation, **la question des usages ressurgit car les automatismes présentent un certain nombre d'effets inattendus**. Ils sont programmés selon un schéma de comportement standard, qui ne peut correspondre à la diversité des pratiques, des profils, et des rythmes. Par exemple, le capteur qui régule la température se situe dans une autre pièce suite à un réaménagement, l'horloge de programmation est trop complexe à gérer et les salariés se retrouvent dans le noir à 20h.

c) Vers des approches comparatives partant de l'organisation

Les travaux des sociologues sur le tertiaire portent donc principalement sur des bâtiments neufs très performants, ce qui représente une minorité de situations. Certains travaux ont néanmoins posé **la question de l'efficacité énergétique de manière plus générale en s'intéressant à la décision d'économies d'énergie**¹⁶, notamment dans un contexte de gestion. Les résultats montrent que la propension d'une entreprise à investir dans une démarche d'économies d'énergie est conditionnée par l'intensité énergétique de son activité. Or, dans le tertiaire, et contrairement à l'industrie, les coûts énergétiques sont structurellement plus faibles. En outre, la décision d'économies d'énergie entre en tension avec les enjeux prioritaires de l'organisation. Par exemple la sécurité quand il s'agit d'assurer la continuité énergétique dans un hôpital ou un supermarché ce qui demande d'alimenter des batteries et des groupes de secours. D'autres préoccupations apparaissent comme des freins majeurs comme les représentations de qualité de service aux clients qui conduisent à surchauffer et/ou à suréclairer.

Ces freins expliquent en partie que les deux tiers des organisations ne se sentent pas concernées par les économies d'énergie, et n'ont réalisé aucune action en ce sens¹⁷. Mais, pas plus que pour les ménages, les logiques d'économies d'énergie des organisations ne sont

¹⁴ DUJIN Anne, MOUSSAOUI Isabelle, MORDRET Xavier, MARESCA Bruno, *Les usages de l'énergie dans les entreprises du secteur tertiaire. Des systèmes techniques aux pratiques*, Cahier de recherche du CREDOC, n°287, 2011.

¹⁵ CARASSUS Jean., *Les immeubles de bureaux verts tiennent-ils leurs promesses ?*, Rapport de recherche CSTB, Certivéa, 2011.

¹⁶ BOISARD Anne-Sophie, DESJEUX Dominique, *La maîtrise de l'énergie dans les entreprises, une démarche sous-contrainte*, Observatoire EDF Energie d'entreprise, 2010.

¹⁷ DUJIN Anne (op. cit.)

réductibles à leur dimension économique¹⁸. Les travaux des sociologues sur le tertiaire s'orientent désormais vers l'étude de l'imbrication des changements énergétiques et des situations organisationnelles. Il ne s'agit plus seulement d'étudier l'appropriation d'une nouvelle technologie (ex : un bâtiment performant, un automatisme) par un collectif de travail, mais de **comprendre comment l'organisation se saisit de la question énergétique à partir de ses enjeux propres**. Par exemple certains sociologues « partant de l'organisation, regardent comment les collectifs de travail s'approprient la question de l'énergie, et comment elle devient un nouveau territoire de régulation sociale »¹⁹.

Cette recherche, réalisée dans le contexte d'une expérimentation smart-grid, met en présence des organisations de natures différentes impliquées sur la gestion de l'énergie, ce qui permet d'aller au-delà de l'approche monographique. Dans une perspective de diffusion massive des économies d'énergie dans le tertiaire, l'approche comparative nous paraît être la bonne afin de réfléchir aux moyens de dépasser le stade des pionniers. Les « réseaux intelligents » sont considérés par beaucoup comme le principal levier de cette massification, mais il est important de considérer les autres chemins. La première édition de CUBE 2020 nous donne l'occasion d'**explorer un mode d'engagement dans les économies d'énergie dont le point de départ est l'organisation elle-même**. Il apparaît particulièrement propice à une approche comparative du fait du nombre important de bâtiments candidats et de leur diversité du fait d'un coût d'entrée bien moindre que les approches basées sur des interventions techniques très lourdes.

C. La première édition du concours CUBE 2020

La première édition du « Concours Usages Bâtiment Efficace 2020 » ou CUBE 2020 s'est déroulée du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014. Le concours est organisé par l'Institut Français de la Performance Energétique (IFPEB) avec la participation de trois partenaires Schneider Electric, EDF, et Bureau Veritas, ainsi qu'un partenaire media, Les Echos. Le principe est le suivant : *« Pendant un an, des utilisateurs de bâtiments tertiaires, sont en compétition sur les économies d'énergies en se mobilisant sur les bons usages, un bon pilotage et les comportements »*²⁰. Autrement dit, les bâtiments qui réalisent de gros travaux pendant l'année du concours ou les trois années précédentes ne sont pas concernés. Un système de déclaration des consommations et un outil de suivi énergétique sont mis en place par les organisateurs afin de calculer un score d'économies d'énergie pour chaque bâtiment candidat. A la fin de l'année, un classement est établi entre les participants auxquels les organisateurs attribuent des médailles en fonction du pourcentage d'économies d'énergie réalisé sur l'année et, pour les meilleurs, une place sur un podium en fonction de la catégorie du bâtiment.

Pour sa première année, le concours a réuni **74 bâtiments candidats, totalisant 36 000 collaborateurs et 600 000 m² de bureaux**. Les bâtiments sont répartis sur tout le territoire métropolitain : les deux tiers en Province, un tiers en Ile de France (dont 17 à Paris et en première couronne). Le parc de bâtiments candidats est assez diversifié d'un point de vue technique : au niveau de la taille ils accueillent de 35 à 3000 personnes, et au niveau de la performance, ils vont de 85 à 345 kWh/m²/an (en énergie finale). Les bâtiments proviennent

¹⁸ GARABUAU-MOUSSAOUI, *Ménages / entreprises : l'énergie est un sport de combat*, Observatoire EDF énergie d'entreprise, Mai 2009.

¹⁹ BUI Florence, FOUQUET Jean Philippe, « La thématique de l'énergie au sein d'entreprise tertiaire : d'abord une affaire d'organisation », *Actes des 2^{ème} journées internationales de sociologie de l'énergie*, Université François Rabelais, Tours, 2015.

²⁰ IFPEB, Diaporama de présentation de CUBE 2020, Matinée ALE GPSO : « L'utilisateur : acteur clé de la performance énergétique », Boulogne Billancourt, 13 novembre 2014. **NB** : A l'occasion de la deuxième édition, la présentation du concours a évolué en mettant en avant le réglage des installations techniques.

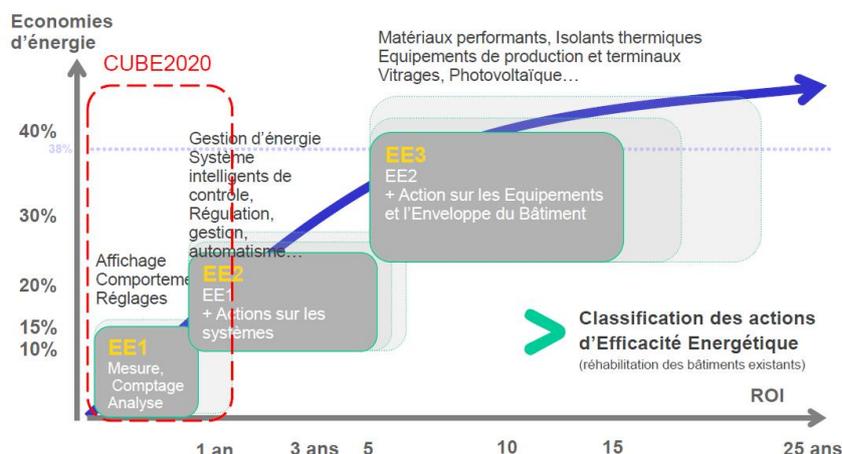
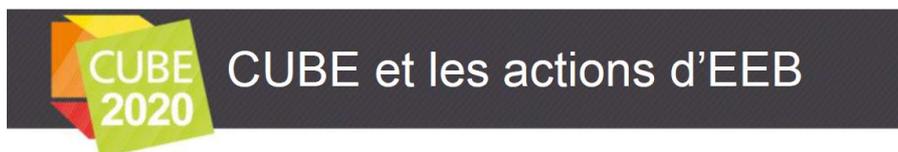
d'une diversité d'organisations, privées ou publiques, des PME aux grands groupes, des collectivités locales à l'administration centrale. La contribution de certaines organisations au concours en termes de nombre de candidats inscrits est toutefois très significative : les partenaires (Schneider Electric, EDF, Bureau Veritas) cumulent à eux-seuls 35 bâtiments inscrits, deux autres organisations Poste Immo et le Ministère de l'Education Nationale inscrivent également plusieurs bâtiments de leur parc, respectivement 11 et 5.

Les résultats obtenus par les candidats sur cette première édition sont loin d'être négligeables. **La moyenne d'économies d'énergie est de 9,54 % pour un total de près de 10 millions de kWh économisés** soit une économie de 1,2 millions d'euros environ. Le score d'économies d'énergie est, d'une part, pondéré en fonction de l'impact du climat, et d'autre part établi par rapport à la moyenne des trois années précédentes. Soulignons que deux bâtiments ont dépassé les 20 % d'économies d'énergie sur l'année, même si le score médian se situe plutôt entre 5 et 10 %. Une extraction des résultats pour 50 candidats calculés fin décembre 2014 permet de se faire une idée plus précise de la distribution des scores :

| Score en % | + de 20 | Entre 15 et 20 | Entre 10 et 15 | Entre 5 et 10 | Entre 0 et 5 | Score négatif | Total |
|---------------------|---------|----------------|----------------|---------------|--------------|---------------|-------|
| Nombre de candidats | 2 | 5 | 11 | 15 | 12 | 5 | 50/74 |

L'interprétation des premiers retours d'expérience conduit les organisateurs à distinguer **deux stratégies utilisées par les candidats pour parvenir à des économies d'énergie** dans le cadre du concours. D'une part, une stratégie « technique » à travers une amélioration de la régulation, qui serait notamment visible chez des candidats déjà engagés dans une trajectoire de réduction des consommations d'énergie depuis quelques années. D'autre part, une stratégie « usage » basée principalement sur la mobilisation des occupants, qui serait le fait de candidat qui ont commencé à faire des économies d'énergie à l'occasion de leur participation à CUBE. Dans le cadre de cette étude, ces propositions ont un statut d'hypothèses qui demandent à être confrontées aux données recueillies au cours de l'enquête de terrain.

Une seconde hypothèse formulée par les organisateurs à l'égard du concours mérite d'être vérifiée à travers l'étude sociologique. **CUBE permettrait d'activer le « gisement comportemental » d'économies d'énergie**, et dans une moindre mesure celui de l'amélioration des systèmes de pilotage. Selon la catégorisation usuelle des trois leviers d'efficacité énergétique (les comportements des occupants, la régulation des systèmes et les travaux sur le bâtiment) le concours interviendrait en priorité sur les actions dont le temps de retour sur investissement serait le plus faible. Le concours ouvrirait à des actions centrées sur les usages et la régulation, moins ambitieuses techniquement mais aussi plus accessibles économiquement, et ne fermant pas la porte à la réalisation de travaux ultérieurs.



D. Problématique et objectifs de la recherche

La première édition du concours d'énergie CUBE 2020 est un révélateur des dynamiques organisationnelles d'économies d'énergie dans le secteur tertiaire. Le caractère novateur du dispositif laisse à penser qu'il constitue un réservoir d'expériences accumulées par les acteurs qui méritent d'être recueillies et analysées. La mobilisation d'une diversité d'organisations et de bâtiments recèle un intérêt particulier pour identifier des processus sociaux d'économies d'énergie ayant un haut degré de généralité. Les économies d'énergie obtenues par une partie importante des candidats indiquent que le concours a fonctionné comme un laboratoire de changement, avec des réussites et des échecs. Ainsi la problématique choisie pour la recherche se résume dans la question suivante : **Quels sont les mécanismes socio-organisationnels de changement lors d'un concours d'économies d'énergie dans le tertiaire ?** Notre étude vise donc à explorer les ressorts organisationnels et comportementaux de l'évolution des consommations d'énergie à l'œuvre dans les organisations participantes.

La méthodologie qualitative de cette étude repose sur une approche compréhensive du phénomène. Le principe est de **saisir l'objet concours au travers du point de vue des différents acteurs impliqués et selon différentes échelles d'observation**²¹. Notre perspective interactionniste vise à reconstituer les différents systèmes d'action²² emboîtés qui composent le concours et dans le cadre desquels se déploient les pratiques des acteurs. D'abord, le niveau de la décision d'organiser le concours ou d'en être partenaire, ainsi que celle de participer en tant qu'organisation candidate. Ensuite, le niveau de l'appropriation du concours par les organisations candidates, et ses effets à court et à moyen termes. Enfin, le niveau de la réception du concours par les occupants des bâtiments candidats et de leur management. Nous insistons sur le fait que l'approche sociologique ne vise en aucun cas à évaluer le niveau de changement de comportement des différents candidats, elle ne prétend pas non plus recenser de manière exhaustive les pratiques des occupants et des correspondants.

²¹ DESJEUX Dominique, Les Sciences Sociales, Que Sais-je, Editions des PUF, 2004.

²² CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, coll. Point Seuil Editions Le Seuil, 1990, (1977)

Les objectifs de l'étude ont été regroupés en quatre axes principaux :

- **Les logiques d'engagement des organisations dans le concours.** Quels sont les circuits et les modes de décision de la participation au concours ? Quels sont les enjeux soulevés par la décision de participer à un tel concours ? Quelles sont les motivations d'une entreprise à entrer dans le concours ? Comment s'inscrit le concours dans la trajectoire plus globale de l'entreprise et/ou du bâtiment ?
- **Les modes d'appropriation du concours par les entreprises.** Quels sont les acteurs de l'organisation qui se sont emparés du concours ? Quelle est l'influence de la culture organisationnelle sur la mise en œuvre du concours ? Quelles sont les vertus et les limites de la « gamification » comme levier de mobilisation des collaborateurs ? Comment la stratégie d'économies d'énergie des candidats s'est-elle construite ?
- **La réception du concours par les collaborateurs et le management.** Quelles sont les pratiques d'économies d'énergie mises en œuvre à l'occasion du concours ? Comment s'est effectué le travail de mobilisation des salariés au sein de chaque site ? Quels types de programmes d'actions ont été mis en place concernant la maintenance ? Dans quelle mesure les occupants des bâtiments se sont-ils sentis impliqués dans concours ?
- **Les impacts organisationnels de la participation au concours.** Quels sont les bénéfices et les difficultés de la participation au concours pour les entreprises ? Peut-on observer l'entrée en scène de nouveaux acteurs lors du concours et quel est leur rôle ? Dans quelle mesure le concours infléchit-il la trajectoire de l'entreprise en matière d'économies d'énergie ? Quelles suites sont données par les entreprises à cette participation ?

E. Méthodologie de l'étude et échantillon d'enquête

a) Une enquête de terrain en trois phases

La méthodologie de la recherche repose sur **une enquête de terrain comportant trois phases de recueil des données** afin d'investiguer les différentes catégories d'acteurs du concours : les organisateurs, les candidats et les occupants des bâtiments participants. L'enquête a été réalisée entre mai et juillet 2015 par les deux sociologues auteurs de l'étude.

- La première phase a permis de saisir la genèse du concours, les choix et la mise en place du dispositif. **6 entretiens approfondis ont été réalisés avec les organisateurs** (IFPEB et partenaires membres du comité de pilotage et/ou du comité technique).
- La seconde phase d'enquête se focalise sur **les candidats à travers 23 entretiens approfondis de 1 à 2 heures, le plus souvent en face à face**, et parfois au téléphone. 18 entretiens ont été réalisés avec les « correspondants » qui nous ont été désignés comme les interlocuteurs du concours pour un bâtiment candidat. 5 entretiens ont été réalisés avec des acteurs apportant leur aide aux bâtiments candidats : 4 « pilotes » de parc dans les organisations ayant inscrit plusieurs bâtiments de leur parc, et un « energy manager » missionné par un bailleur pour ses locataires.
- La troisième phase de l'enquête prend la forme d'**immersions in situ au sein de 5 bâtiments combinant mini-entretiens et observations**. Une quinzaine d'entretiens complémentaires ont été réalisés avec des occupants, simples usagers du bâtiment ou ayant un rôle par rapport au concours : technicien de maintenance, hôtesse d'accueil, responsable administratif... L'observation des bâtiments a consisté le plus souvent en une visite du site accompagnée par les commentaires du correspondant, et des prises de photos. Nous avons également observé l'animation d'un stand CUBE dans le cadre de la semaine du développement durable organisée au siège d'une des organisations candidates.

En complément, nous avons également mené **3 entretiens de contextualisation permettant de prendre du recul par rapport au concours**. L'un avec un représentant de l'Etat en tant que propriétaire immobilier qui prescrit l'inscription à CUBE auprès des acteurs de l'administration centrale. Les deux autres dans un Groupe énergétique, au niveau stratégique pour comprendre comment il se positionne par rapport au concours, et à un niveau opérationnel auprès d'une entité porteuse d'une offre marchande analogue au concours CUBE.

b) Un échantillon de candidats significatif et diversifié

Au final, l'enquête repose sur **un échantillon significatif de 18 bâtiments candidats dans 13 organisations différentes**, sur une population totale de 74 bâtiments ayant participé à la première édition du concours. Nous avons choisi d'anonymiser les données recueillies lors de l'enquête, les candidats sont donc désignés par une catégorie plus générale : administration, industriel, bailleur, entreprise de services, PME du bâtiment...

- L'échantillon d'enquête permet de **couvrir un large spectre de situations de participation** à CUBE, notamment du point de vue de l'engagement de l'organisation dans le concours. Nous avons enquêté au sein de deux parcs sur différents bâtiments participants, sur le siège d'un des principaux participants en termes de nombre de bâtiment candidats, sur des candidats locataires de deux bailleurs impliqués, ou encore sur des organisations inscrites de façon indépendante avec un seul ou plusieurs bâtiments.
- La **diversité de l'échantillon est assurée par des critères** tels que le type d'organisation (privée, publique, parapublique, associative), la taille des sites (un seul bâtiment ou un site composé de plusieurs bâtiments), la performance énergétique (des sièges HQE aux bâtiments des années 80 en passant par un site incluant des bâtiments historiques), les fonctions du bâtiment (bureaux uniquement, centre de formation, présence d'une salle de restauration, d'une cantine, accueil du public ou non...), et enfin géographique (6 candidats en province et 12 en Ile-de-France).
- Nous avons également veillé à **diversifier les candidats du point de vue du score obtenu pendant le concours**. Nous avons interviewé les correspondants des bâtiments les plus performants afin d'identifier les facteurs de réussite, mais aussi les candidats en milieu et en fin de classement pour comprendre leurs difficultés. Nous nous sommes également basés sur la connaissance des organisateurs afin d'aller enquêter sur des cas jugés « intéressants » du point de vue des actions mises en œuvre et pas uniquement du résultat chiffré.

c) Le recrutement des enquêtés et l'accès au terrain

Le recrutement des enquêtés a été réalisé avec l'aide des organisateurs du concours sur la base du fichier des candidats. L'assistante de l'IFPEB qui avait déjà une bonne connaissance des candidats s'est chargée de faire la demande d'entretien et de déterminer une date. La démarche de recherche a essuyé un certain nombre de refus qui sont significatifs du rapport des organisations au concours. Cela implique **un biais dans l'échantillon qui comporte préférentiellement des correspondants s'étant investis dans le concours**, même si les résultats du bâtiment ne sont pas forcément à la hauteur.

Une partie des correspondants n'ont jamais donné de réponse malgré les relances, ce qui semble indiquer que le concours est une démarche provisoire. **Plusieurs correspondants ont décliné la proposition en arguant un manque de temps**. L'un des candidats très impliqué durant le concours était en charge de gérer le déménagement du site l'année suivante.

Exemples de bâtiments candidats



Cela montre que la participation au concours s'inscrit dans les rythmes de l'organisation et de la vie de son parc immobilier.

Certains correspondants n'ont pas obtenu l'accord de leur hiérarchie pour participer à l'enquête. Dans un cas notre demande d'entretien a été bloquée par la Direction de la Communication, ce qui laisse entendre que **le concours renvoie à un enjeu d'image pour l'organisation**. Pour un autre, l'entretien a été bloqué par la Direction Générale car nous avons insisté pour rencontrer le correspondant qui avait changé de poste depuis ; la participation au concours s'inscrit dans des enjeux de carrière et des rapports de pouvoir.

Une autre réticence à l'enquête sociologique vient sans doute du fait que **des candidats ont eu le sentiment de transgresser les règles du concours alors qu'il s'agissait d'opérations normales d'amélioration continue que le concours n'exclut pas**. Nous reviendrons sur ce point mais une citation permet déjà de l'illustrer : *« Il y a eu des travaux d'isolation qui ont complètement faussé les résultats dans CUBE. (...) Je ne souhaite pas que vous alliez là-bas. (...) Ils ont fait des travaux mais ils n'en n'ont pas informé les organisateurs de CUBE, je ne voudrais pas que votre enquête mette les équipes en porte-à-faux »*.

Nous avons également ressenti **une difficulté particulière à accéder aux occupants des bâtiments candidats**. Les pilotes du concours au niveau des parcs ont formulé le souhait de nous accompagner à l'occasion des immersions ou des entretiens. Nous avions au départ prévu de nous promener librement au sein des bâtiments candidats afin de multiplier les conversations avec les occupants, ce qui a été refusé par les correspondants. Le concours s'est-il vraiment joué au niveau des occupants ? Le récit de leur expérience du concours pourrait-il s'avérer discordant avec celui des correspondants ou des pilotes ?

Enfin, nous avons envisagé de réaliser des entretiens avec des « abandonnistes » pour éclairer les freins à l'inscription et à la participation au concours. En réalité, les prospects n'ayant pas donné suite à leur projet d'inscription au concours, et les candidats n'ayant pas pu aller jusqu'au bout du concours n'ont pas d'avantage souhaité investir de temps pour en expliquer les raisons. De plus, **nous n'avons pas souhaité interférer avec les actions de recrutement des organisateurs** en préparation de la deuxième édition du concours.

Ce rapport présente les résultats de la recherche en six chapitres :

- Le **premier** revient sur la genèse du concours en le replaçant dans le contexte d'émergence des instruments d'économies d'énergie dans le tertiaire et en revenant sur ces conditions de lancement du point de vue des organisateurs.
- Le **deuxième chapitre** analyse la décision des organisations candidates de participer au concours comme le produit du croisement entre des trajectoires organisationnelles, des logiques d'intéressement et l'engagement de « personnalités » porteuses.
- Le **troisième chapitre** s'intéresse à la manière dont les candidats ont traduit en interne le dispositif proposé par les organisateurs, en s'appropriant les rôles prescrits, le suivi des consommations, le cadre du concours, et la stratégie d'économies d'énergie.
- Le **quatrième chapitre** met en relief les pratiques d'optimisation énergétique mise en place dans les bâtiments candidats à l'occasion du concours. Il recense différentes catégories d'action mais insiste aussi sur les interactions requises.

- Le **cinquième chapitre** porte sur les pratiques de communication développées dans les bâtiments participant au concours. Il les étudie les actions de mobilisation des occupants par les correspondants, mais aussi des registres de discours.
- Le **sixième chapitre** traite des effets de la participation au concours à quatre niveaux : l'interprétation des scores obtenus, les changements de pratique des occupants, les traces laissées dans les organisations, et les opportunités pour les organisateurs.

Enfin, le rapport se termine par une conclusion qui insiste sur les résultats dont la portée est la plus importante.

1. La genèse d'un concours d'économies d'énergie dans le tertiaire

Le concours CUBE 2020 est révélateur d'une nouvelle forme d'instrument d'incitation aux économies d'énergie dans le bâtiment. Il ne relève ni de la contrainte réglementaire, ni de l'incitation économique, mais plutôt de l'*empowerment* car il propose un cadre de changement volontaire au sens où il part des acteurs eux-mêmes. Qu'est-ce qui rend possible l'émergence de ce nouveau type d'instrument ? Dans cette partie nous allons retracer l'origine de **CUBE qui naît de la rencontre entre un contexte politico-économique, un porteur de projet, et une prise d'initiative collective**. Nous verrons tout d'abord que CUBE est le produit des soubresauts de l'histoire récente de la construction des instruments de politique publique d'efficacité énergétique dans le tertiaire. Ensuite, nous explorerons le travail d'invention et d'intéressement des organisateurs et des partenaires qui a rendu possible le lancement du concours.

A. A la recherche d'instruments d'économies d'énergie dans le tertiaire

a) *Un contexte économique peu incitatif*

Dans le secteur tertiaire, les économies d'énergie n'apparaissent pas comme une priorité pour les organisations. Sur un plan strictement économique, **les coûts de l'énergie dans une organisation de services ne sont pas suffisants pour déclencher des investissements** d'efficacité énergétique. C'est ce qu'un enquêteur appelle le rapport 1/10/100 : « *Dans le bilan d'une entreprise tertiaire, quand l'énergie c'est 1, le loyer c'est 10, et le coût salarial c'est 100* ». De surcroît, les bailleurs n'ont pas d'intérêt économique direct à investir, à l'image du secteur du logement. « *L'énergie a un faible impact pour nous, ce n'est pas nous qui la payons* ». Aujourd'hui, la dynamique des travaux d'efficacité énergétique dans le tertiaire reste timide en particulier dans la rénovation. Cette situation structurelle est renforcée depuis quelques années par la crise économique qui freine les investissements de long terme, comme le sont les travaux d'efficacité énergétique. « *L'horizon de rentabilité des entreprises s'est considérablement raccourci, les entreprises ne savent pas où elles en seront dans 3 ans* ».

Le « signal prix » de l'énergie est donc actuellement insuffisant pour enclencher une dynamique d'amélioration de l'efficacité énergétique du parc tertiaire. Toutefois, **le déséquilibre actuel du marché locatif tertiaire favorise l'émergence d'une demande « d'immobilier vert »**. « *C'est la course au vert* ». Depuis quelques années, l'offre de bureaux est largement supérieure à une demande qui se rétracte, en particulier en Ile de France. Cette situation met les locataires en position de force pour exiger des locaux performants sur fonctionnel, de l'image, mais aussi énergétique et environnemental. « *Quand les bailleurs ne sont pas exemplaires, la négociation est féroce, ça se reporte sur les prix* ». La négociation d'un bail devient alors une opportunité d'investissement dans l'efficacité énergétique surtout si sa temporalité est longue, « *ça crée une marge de négociation dans laquelle peut rentrer l'efficacité énergétique* ». De plus, les marchés financiers tiennent déjà compte des critères environnementaux que ce soit pour les placements immobiliers ou pour les entreprises qui ont déjà l'obligation de faire un « *bilan carbone* » de leurs locaux.

b) *Une obligation de travaux finalement abandonnée*

En réalité, dans le domaine de l'immobilier tertiaire l'instrument premier d'incitation au changement est la réglementation. Une Direction de l'Immobilier déclare : « *La partie veille réglementaire est très importante dans mon métier, la réglementation c'est une contrainte mais c'est aussi un aiguillon puissant pour progresser* ». **L'origine de CUBE est intimement liée à l'histoire du « décret tertiaire » car ce sont les mêmes acteurs qui ont été impliqués** dans son élaboration et le lancement du concours. « *J'ai participé aux*

négociations sur le décret qui prévoyait une obligation de travaux dans le tertiaire, ça a été assez compliqué comme histoire ». Suite au Grenelle de l'Environnement, l'une des priorités du Plan Bâtiment Durable est la mise en place d'une réglementation sur l'efficacité énergétique dans ce secteur qui apparaît comme le plus réceptif. « *Le tertiaire, ça ne vote pas* ». Un groupe de travail est mis en place sous l'égide d'une personnalité, Maurice Gauchot²³, auxquels participent des représentants du tertiaire, dont les organisateurs de CUBE.

De manière assez surprenante, le groupe de travail Gauchot arrive à un accord sur la mise en place d'une obligation de travaux. « *C'est un rapport qui a permis d'arriver à un consensus sur les mesures à prendre en matière d'obligation de travaux* ». **Alors que les acteurs privés sont d'accord sur une obligation de travaux, le gouvernement abandonne le décret** sous la pression d'acteurs publics. « *Il y a un blocage des collectivités qui empêche la mise en mouvement* ». La raison officielle de ce renoncement concerne le marché de l'immobilier dans son ensemble : « *L'Etat a peur de l'obligation de travaux, que ça casse la dynamique économique, que ça ajoute une contrainte en plus sur les entreprises* ». Les enquêtés convergent pour dire que l'Etat propriétaire s'est opposé à cette nouvelle obligation au vu de la situation des finances publiques. « *Le décret a été abandonné à cause des collectivités et de l'administration. Il concernait aussi les bâtiments publics mais l'Etat n'avaient pas les moyens de tout rénover, donc il y a eu un jeu compliqué entre les Ministères* ».

L'abandon du décret tertiaire crée la surprise dans les milieux de l'immobilier locatif qui se préparaient depuis plusieurs mois à l'arrivée de cette nouvelle obligation. « *On était en attente d'un décret qui allait nous obliger à faire moins 25 % de consommation d'énergie dans un timing et par rapport à un point de départ que l'on ne connaissait pas* ». Ce revirement inattendu crée une perturbation chez les acteurs d'un marché qui fonctionne sur le très long terme. « *L'Asset Management avait déjà commencé à provisionner, notre problème c'est la prévisibilité* ». **Les acteurs de l'immobilier professionnel** qui suivent de près l'évolution des prises de position politique sur ce « *décret fantôme* ». « *Il sortira peut-être plus tard sous une autre forme* ». A terme, une telle obligation apparaît inévitable dans la mesure où la réglementation est le seul instrument qui puisse toucher la majorité des acteurs du tertiaire, « *le ventre mou qui ne joue que la carte réglementaire* ».

c) Vers une démarche autonome des acteurs : la Charte Tertiaire

Face à ce revirement politique, certains participants au groupe de travail Gauchot proposent une démarche volontaire afin de capitaliser sur la dynamique en cours. « *On a eu au sein du Plan Bâtiment collégalement l'idée d'une charte tertiaire* ». Ce choix collectif des acteurs du tertiaire de se donner des objectifs de rénovation renvoie au risque de décote de leur patrimoine, qui aboutirait à une situation de marché à deux vitesses. « *Avec les normes de haute performance énergétique dans le neuf, il commence à y avoir un gros décalage avec les immeubles existants* ». Une autre raison de ne pas attendre pour démarrer le chantier de l'efficacité énergétique dans le tertiaire est que ses acteurs ne peuvent pas espérer de financement public pour les travaux. « *On n'a pas besoin de réglementation de l'Etat, puisque de toute façon dans le tertiaire il n'y a pas de subvention* ». Cette charte apparaît ainsi comme une tactique de gestion de l'incertitude de l'arrivée d'une réglementation.

De plus, le caractère non contraignant de la charte est une condition pour obtenir l'engagement des grands acteurs financiers (assurances, SCPI...) qui sont habituellement opposés à toute nouvelle contrainte environnementale. « *Le développement durable n'est pas*

²³ Maurice Gauchot est alors Président de CBRE France, un des principaux prestataires de l'immobilier d'entreprise.

dans leur mandat, ils veulent en faire le moins possible, mais ils ont accepté avec la valeur verte en tête ».

Finalement, la charte tertiaire, proposée par le Plan Bâtiment Durable, fait l'objet d'une première série de signatures par une trentaine d'organisations en octobre 2013. Même si elle continue d'attirer encore aujourd'hui de nouvelles organisations (100 signataires au 18 décembre 2015), les initiateurs de la charte tertiaire tirent un bilan mitigé de ses effets concrets en matière de travaux. *« Elle marche plus ou moins bien ».* Le rythme des travaux réalisés par les organisations signataires n'est pas à la hauteur des espérances. *« On n'avance pas du tout à la même vitesse, un bailleur doit attendre la libération des baux, donc ça ralentit le rythme ».* En effet, la signature d'une organisation ne signifie pas forcément qu'elle va engager de nouvelles actions, *« on avait déjà signé un engagement équivalent au niveau international, la charte tertiaire n'imposait rien de plus ».* Du côté des organisations la charte tertiaire apparaît plutôt comme un moyen de valoriser les actions déjà entreprises, et du côté des pouvoirs publics, elle fait office de caution de leur action dans le secteur tertiaire.

d) Des dispositifs réglementaires alternatifs à l'obligation de travaux

L'abandon du décret ne signifie pas pour autant que le législateur est resté inactif en matière réglementaire dans le tertiaire depuis le Grenelle de l'Environnement. Deux dispositions visent à encourager les organisations à engager des actions en matière d'énergie et d'environnement. Le « bail vert » mis en place début 2012 est une annexe environnementale obligatoire pour tous les baux de bureaux et de commerce de plus de 2000 m². Il s'agit pour le propriétaire et ses locataires de se réunir au moins une fois par an pour faire état des flux en matière d'énergie, d'eau et de déchets ; et pour chacun proposer des actions visant la réduction de ces flux. **L'appropriation du bail vert par les organisations rencontrées est très variable, même s'il est appliqué sur le plan formel.** A l'origine plutôt destiné à l'immobilier locatif, il s'avère difficile à faire fonctionner dans le cadre des relations entre propriétaires et locataires souvent tendues, alors qu'il est plus facile à déployer dans des baux internes comme ceux qu'une Direction de l'Immobilier propose aux Directions Métiers.

Depuis peu, les occupants de grands parcs tertiaires, généralement propriétaire, sont concernés par une obligation d'audit énergétique dans le cadre de la loi DADDUE 2, issue de la transposition d'une Directive Européenne. *« Il faut auditer l'équivalent de 65 % de notre consommation énergétique d'ici à fin 2015 ».* L'approche de l'échéance met surtout en lumière **les stratégies des organisations pour aménager cette obligation d'audit énergétique.** Une foncière envisage même parmi les pistes possibles de *« payer l'amende ».* Un industriel minimise l'impact de la mesure grâce à son organisation en holding : *« comme ils se basent sur les SIREN, c'est une minorité des actifs du Groupe qui est concernée ».* Globalement, les acteurs du tertiaire jugent sévèrement cette mesure, sachant qu'elle se superpose avec l'obligation de bilan carbone. *« C'est le cas typique de contrainte administrative inutile qui ne va rien enclencher du tout comme dynamique ».* En définitive, ces mesures réglementaires ont peu de chance d'enclencher à elles-seule une mise en mouvement du secteur tertiaire vers les économies d'énergie.

B. Les conditions de lancement du concours CUBE 2020

a) La rampe de lancement : fenêtre de tir et booster

La décision de lancer le concours CUBE 2020 se joue dans un moment historique particulier, celui du report sine die du décret tertiaire. *« Fin 2012, quand on se rend compte que le décret ne va pas passer on se réunit et on se demande ce que l'on peut faire ».* Les membres de l'IFPEB, ne souhaitant pas rester sur cet échec, décident de changer d'approche en proposant

des démarches volontaires. « *On s'est dit : il faut passer des intentions aux actes* ». Alors que **la Charte Tertiaire est censée prendre le relais sur le volet travaux, l'idée du concours s'appuie sur un autre aspect du décret** souligné dans le texte : « *Le décret dit : « faites 25% rapidement », même si c'est mal écrit* ». En outre, l'idée du concours est déjà présente puisqu'elle est évoquée régulièrement par le directeur depuis son arrivée. *Ça faisait un moment qu'il en parlait, il voulait reproduire Energy Trophy, l'idée a mûri pendant deux ans* ». Ce dernier avait été invité en 2009 à la remise des prix d'un concours européen²⁴ sur l'énergie et avait saisi l'occasion pour récupérer des ressources sur son organisation.

Les circonstances favorables et l'existence d'un précédent fournissent les arguments requis pour solliciter des partenaires sur le lancement d'un concours. « *Ça permet de se dire que le terrain n'est pas miné, qu'il y a des résultats* ». En réalité, c'est l'enthousiasme d'une partie des membres de l'IFPEB qui va permettre à l'organisation du concours de décoller. « *Les membres étaient déjà conquis* ».

En effet, le principe du concours rencontre l'intérêt de plusieurs membres en tant qu'il met l'accent sur « *la qualité de l'exploitation et le calibrage de l'usage* » comme un vecteur d'efficacité énergétique. Les trois membres qui s'associent comme **partenaires de l'organisation du concours CUBE sont ceux qui ont un intérêt direct** à développer des prestations autour de la régulation. Sur un plan commercial, l'industriel « *démontre l'intérêt des solutions de pilotage qu'il vend* », l'énergéticien « *montre qu'il est capable d'accompagner ses clients entreprises dans la diminution de leur consommation* », et le prestataire de services « *fait la preuve d'une compétence technique sur le rétro-commissioning* ». De manière plus générale, il s'agit de mettre en avant une exemplarité sur leur propre parc, « *ne pas être les cordonniers mal chaussés* ». Mais également de sortir de l'ornière le décret d'obligation de travaux « *Nous on est persuadé qu'il ne faut pas parler tout de suite de travaux mais optimisation énergétique, le concours le démontre* ».

b) Une gestation du concours sur les chapeaux de roue

Sous l'égide du directeur de l'IFPEB, un comité de pilotage est constitué comprenant le Président de l'association et un représentant de chaque partenaire. « *On est le groupe référentiel du concours CUBE 2020* ». Ce **comité est constitué de personnalités qui s'engagent pleinement dans le lancement du concours, ainsi que leurs organisations**. « *Je me suis énormément impliqué car ça m'a passionné* ». C'est un des membres du comité de pilotage qui identifie le nom. « *Il a trouvé un acronyme, et 2020 parce que ça fait écho avec le projet de décret qui a fait couler beaucoup d'encre* ». Tous les partenaires investissent leur temps pour définir les outils du concours, deux d'entre eux financent une étude de faisabilité à l'IFPEB. « *Il fallait instruire le règlement, construire la documentation, ils ont participé à hauteur de 50 % chacun* ». Mais surtout ces mêmes partenaires garantissent la participation d'un groupe de bâtiments de départ issus de leur parc, afin d'assurer une base minimum de lancement au concours.

Le comité de pilotage fait le choix d'adopter un calendrier de lancement serré quitte à adapter le dispositif au cours de la première année du concours. « *Préparation fin 2012, communication juin 2013, lancement janvier 2014* ». Sous la pression du temps, l'équipe de l'IFPEB met au point la plupart des outils du premier concours suivant une démarche artisanale, même si le comité de pilotage participe. Le « *kit candidat* » est constitué à partir de supports de communication déjà existant provenant soit des partenaires soit plus souvent de recherche Internet. « *Nous nous sommes inspirés du kit Battle of The Building, dont on a recopié la structure* ». L'élaboration d'une partie des outils est confiée à des prestataires

²⁴ ENRGY TROPHY +, <https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/en/projects/energy-trophy>

comme le site Internet ou « *des stickers prêt à l'emploi* ». Mais les organisateurs tiennent à garder la main sur l'esprit du concours, « *les spécialistes de la communication institutionnelle, ce ne sont pas des rigolos* ». En effet, l'IFPEB choisit délibérément d'adopter un ton « *décalé* » dans le cadre de la communication du concours.

c) *Un outil de suivi énergétique « innovant » devenu un enjeu*

En parallèle de la communication, un travail est réalisé pour mettre au point l'outil de suivi des consommations qui doit permettre de départager les candidats. Un comité technique est constitué associant plusieurs experts dont certains sont aussi au comité de pilotage. L'élaboration de cet outil demande un important travail, « *nous avons eu une dizaine de réunions pour mettre au point ce qu'on a appelé la « moulinette* ». Ce chantier est alors l'occasion de croiser les expertises développées chez les différents partenaires afin d'en réaliser une synthèse. « *On a pu se rencontrer car on ne se connaissait pas, savoir ce que chacun avait en magasin* ». **La méthode de calcul utilisée dans CUBE est présentée par les organisateurs comme une invention mais elle relève plutôt de l'innovation**, au sens où elle s'inspire d'autres outils. En revanche, il est certain que la mise à disposition de ce type d'outils joue un rôle important dans le décollage des démarches d'économies d'énergie, comme nous l'avons déjà montré dans le domaine de la copropriété²⁵.

L'objectif est de proposer un outil « *simple et rigoureux* » qui correspond à l'état d'esprit « *pragmatique et ludique* » du concours. Deux des partenaires présentent les logiciels de calcul qu'ils utilisent en interne, mais leur usage dans le cadre du concours est jugé trop coûteux sur le plan de la saisie des données. **Le comité privilégie la création d'un outil ad hoc en s'inspirant d'une initiative existante** chez l'un des partenaires, « *il avait déjà fait un petit Excel, ça nous a décomplexés.* » « *On s'est inspiré d'un outil d'ouvert et réutilisable* ». La mise au point de l'outil CUBE nécessite toutefois un travail d'adaptation qui est rendu possible par les compétences pointues en informatique d'un des membres du comité.

Sans dévoiler les « *algorithmes* », on peut toutefois donner **les grands principes de calcul de la méthode**. Premièrement, elle consiste à établir une consommation annuelle de référence pour le bâtiment sur la base de l'historique des trois dernières années et de la réponse du bâtiment aux aléas du climat. Il s'agit en quelque sorte de la « *signature énergétique* » du bâtiment, qui distingue les consommations sensibles au climat (chauffage) des autres (informatiques). Il s'agit d'une application de l'IPMVP²⁶. Grâce à ce calcul, les organisateurs sont en mesure de comparer la consommation de l'année en cours, avec la consommation annuelle de référence afin d'évaluer la performance pendant le concours, en effectuant la correction climatique au fur et à mesure des mois du concours. La méthode permet également de neutraliser l'effet de la fréquentation (nombre de visiteurs, nombre de poste de travail...) afin de tenir compte du niveau d'activité : « *la question de l'affluence pour les bâtiments d'enseignement on l'a anticipé dès le départ* ».

Les partenaires se montrent particulièrement satisfaits de cet outil de suivi mis au point pour le concours. « *Je suis très contente de la méthode de calcul* ». L'existence de cet outil légitime le concours sur le plan technique, mais apporte aussi une véritable valeur ajoutée, « *il est beaucoup plus fiable que ce qui existait jusque-là* ». **Les partenaires affichent clairement**

²⁵ Dans notre thèse nous racontons la création du Bilan Énergétique Simplifié (BES) en 2009 qui est une méthode analogue à celle utilisée dans CUBE. Thèse de Gaëtan BRISEPIERRE, page 688 : <http://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2012/04/Th%C3%A8se-Ga%C3%ABtan-Brisepierre-2011.pdf> / BES sur le site de l'Association des Responsables de Copropriété : <http://arc-copro.fr/sites/default/files/files/eco-bilan-simplifie.pdf>

²⁶ Protocole International de Mesure et Vérification de la Performance, EVO.

leur ambition d'étendre son usage au-delà du concours, « *on pourrait le partager librement* », voire qu'il soit admis comme protocole autorisé de suivi des engagements de diminution des consommations, « *pour servir de référence par rapport aux objectifs fixés par l'Etat* ». Etant aussi des propriétaires de grand parc, les partenaires voient l'institutionnalisation de l'outil comme un moyen de proposer une alternative à une obligation d'audit énergétique qui leur est très coûteuse, « *c'est totalement impraticable à grande échelle* ».

d) Le recrutement des candidats sous contrainte

La dernière étape préliminaire au lancement de CUBE est le recrutement des candidats. Si un premier groupe de bâtiments est assuré par les partenaires, l'incertitude demeure longtemps sur le nombre de candidats qui seront finalement inscrits pour cette première édition. « *On ne savait pas si on serait 74 ou 740* ». Au-delà d'un minimum nécessaire à l'émulation, le nombre de candidats est un enjeu stratégique car il détermine la rentabilité du concours pour ses organisateurs, « *on a un modèle économique de préinscription* ». En plus d'un calendrier serré, les ressources disponibles pour trouver des candidats supplémentaires sont limitées. « *Au niveau démarchage pour la première édition ça a été minimaliste* ». **Les organisateurs misent donc sur une stratégie de recrutement à grande échelle** visant à recruter des parcs entiers. « *J'ai fait beaucoup d'entretien B to B, j'ai abordé les grands portfolios, les fédérations professionnelles* ». Un partenariat national avec le quotidien Les Echos est mis en place avec des publications, « *ils prêtent leur nom en retour de leur visibilité* ».

Le recrutement à travers les grands réseaux comme celui des Chambres de Commerce d'Industrie s'avère laborieux pour des raisons organisationnelles. « *Ils sont en réorganisation* ». Dans un premier temps, le retour des sociétés de services d'efficacité énergétique est meilleur, mais la participation de leurs clients à CUBE est identifiée comme un risque commercial. « *Ils ont voulu généraliser CUBE sur les bâtiments publics mais il y a une clause de « non bouleversement » des conditions économiques du contrat* ».

En parallèle, **les organisateurs et les partenaires effectuent un recrutement ciblé via leur propre réseau** qui semble avoir donné de meilleurs résultats. « *Ce sont beaucoup les réseaux de la charte tertiaire, les membres du COPIL qui se retrouvent dans les mêmes associations* ».

2. Participer à CUBE : processus de décision, acteurs clés et trajectoires

Par quelle entité le concours CUBE entre-t-il dans l'entreprise ? Cette question est importante pour comprendre les processus de recrutement de futures éditions, d'une part, mais aussi pour comprendre les formes qu'a prises le concours en interne de chaque entreprise. CUBE s'ancre dans un processus général de l'entreprise vis-à-vis de l'énergie (une trajectoire) et des logiques stratégiques plus globales, mais est également « coloré » par les entités qui le portent en interne et bien souvent, c'est l'engagement d'une personnalité qui « emporte le morceau » de l'inscription (pilote et/ou correspondant).

La décision de participer à CUBE se fait donc au croisement entre :

- La rencontre, pendant le processus de recrutement, du concours lancé par l'IFPEB et d'une direction qui a intérêt à agir dans le domaine énergétique (vis-à-vis de l'interne et/ou dans ses missions vers l'externe) (partie A) ;
- Une trajectoire de l'entreprise dans une stratégie embarquant une problématique énergétique (partie B) ;
- Une personnalité clé, motrice dans la décision, ce qui va permettre le dépassement de certains freins, l'engagement d'alliés internes (et l'évitement de sources potentielles de refus), la traduction du concours en éléments de langage liés à la stratégie de l'entreprise pour intéresser les parties prenantes (partie C) et enfin le choix d'un correspondant qui mettra en place les actions du concours (partie 3).

A. Les entreprises et les directions qui ont connu et porté CUBE

Plus qu'une entreprise, c'est (dans les grandes entreprises) une direction et, à l'intérieur de celle-ci (dans toutes les entreprises), une personne bien précise et motivée, qui prend la décision de mettre en place le concours CUBE.

Les entretiens réalisés montrent que la décision de s'inscrire au concours est une rencontre entre un processus de recrutement (partie 1) et une direction qui a intérêt à porter CUBE dans son organisation et à l'inscrire dans ses missions (partie 2).

1) Les cercles de recrutement

Le point de rencontre entre le recrutement IFPEB et les entreprises rencontrées peut se résumer en quatre cercles de réseaux, allant de liens forts à des liens faibles, vis-à-vis du comité de pilotage du concours CUBE.

- Premier cercle : des **membres de l'IFPEB**, qui sont devenus les membres du comité de pilotage du concours, ont réalisé une prescription interne à leur entreprise ;
- Deuxième cercle : les **membres de l'IFPEB parlent de CUBE**, « *servent de passerelle* » dans leurs réseaux et incitent des membres de leurs associations, syndicats professionnels et autres groupes de travail, ou leurs locataires (dans le cadre de bailleurs), à participer au concours. Plusieurs interlocuteurs nous ont par exemple parlé de l'Association des directeurs Immobiliers (ADI) ;
- Troisième cercle : l'IFPEB a fait une **présentation auprès d'acteurs non impliqués dans le comité de pilotage** dans des arènes multiples (syndicats professionnels, réseaux professionnels, salons, think tank) et certains membres de ces réseaux décident de s'inscrire au concours ;
- Quatrième cercle : l'IFPEB a communiqué **dans les médias, sur des réseaux numériques**, ou des instances ayant entendu une présentation de l'IFPEB (troisième

cercle) diffusent l'information du concours dans des « newsletters », sur des sites Internet (un seul cas dans notre échantillon où l'entreprise ne semble avoir eu aucun lien, direct ou indirect, avec l'IFPEB, avant l'inscription).

2) Les directions qui ont « accroché » au concours

Dans notre échantillon, ce sont surtout les cercles « relationnels » (premier et deuxième cercles) qui ont abouti à des inscriptions²⁷. La manière dont l'IFPEB a ciblé ses entrées de recrutement a donc fortement influencé le type de structures et le type de directions qui ont porté, dans un premier temps, CUBE dans leur entreprise.

On trouve donc, dans notre échantillon, **des services porteurs du concours assez divers, dont la nature semble liée à la taille de l'entreprise**, et donc à sa capacité à développer un organigramme spécialisé. Mais dans tous les cas, nous verrons que les acteurs porteurs sont motivés, pour des raisons professionnelles et souvent en partie également personnelles, à la dynamique des économies d'énergie.

a) La Direction Immobilière

Les directions immobilières sont présentes et actives concernant CUBE dans des grands groupes multi-sites. Dans notre échantillon, correspondent à ce profil : deux entreprises parapubliques, une administration centrale, une agence publique régionale et une collectivité locale. Elles ont en commun de gérer un parc important et disparate de bâtiments (à l'échelle nationale, régionale ou de la collectivité locale). Les directions Immobilières des trois entités nationales travaillent pour des clients internes (directions opérationnelles, administrations, filiales) qui ont parfois eux-mêmes un service qui gère la fonction immobilière. Toutes ces entités ont un parc de bâtiment assez disparate, que ce soit en termes d'âge (du bâtiment très ancien, parfois classé, au bâtiment neuf), d'état général (ayant déjà fait l'objet de rénovations ou pas), de fonction (tertiaire de bureaux, entrepôts, petits process, garage, restauration méridienne, etc.) ou de types d'occupants (nomades, sédentaires).

Les entreprises sont en partie propriétaires, en partie locataires. Une des entreprises parapubliques est également bailleur, louer une partie de ses locaux inoccupés à des tiers, ce qui fait partie de ses nouvelles missions (redéployer le réseau physique de proximité en « boutiques » et services divers). Les deux entités publiques sont soumises à la politique immobilière de l'Etat, mise en œuvre par le service « France Domaine », et sont donc de plus en plus locataires de leurs locaux.

Ces directions réalisent à la fois du property management (conseils et services pratiques permettant d'administrer et de valoriser un patrimoine immobilier sur la durée, par ex.gérance, syndic, gestion technique, gestion des travaux...), de l'asset management (gestion stratégique d'un portefeuille immobilier et des investissements réalisés) et du facility management (réalisation d'un ensemble de services supports liés à l'immobilier) : « *On gère l'entretien, la maintenance des bâtiments, on s'occupe de la rénovation du parc et de la construction de nouveaux bâtiments. Et éventuellement de leur cession* ».

Dans tous les cas observés, notre interlocuteur, porteur initial du concours, a une mission de développement durable/environnement dans cette direction Immobilière qui comprend la problématique énergétique. Les missions de développement durable sont assez larges : programmation et suivi de la conception architecturale labellisée, certifiée ; plan de

²⁷ Nous ne pouvons pas dire si c'est un effet de réalité (les premier et deuxième cercles seraient effectivement plus puissants dans le processus de recrutement de la première édition du concours) ou un effet de recrutement (les organisations qui ont accepté de nous rencontrer seraient plus proches de l'IFPEB que celles qui ont refusé).

rénovation comprenant des actions énergétiques ; bilan d'émissions de GES ; diagnostics et audits des bâtiments ; système de management environnemental ; suivi des consommations d'énergie, etc.

Dans ces activités, l'énergie est considérée de manière assez traditionnelle comme un coût, mais aussi, de plus en plus, comme une valorisation du patrimoine et comme une ressource à protéger, donc partie intégrante des missions de développement durable. La gestion de l'énergie est, en particulier dans les organisations liées au secteur énergétique, **une manière de se montrer exemplaire vis-à-vis de ses clients ou de ses publics** : montrer que l'on s'applique à soi-même ce que l'on préconise pour eux (soit dans une offre commerciale, soit dans une visée pédagogique). L'énergie est donc, nous y reviendrons, au croisement de quatre dimensions : environnementale, financière (maîtrise des coûts), commerciale et d'exemplarité.

Ces organisations ont souvent mis en place des outils de comptage de l'énergie et parfois des outils centralisés de gestion des informations des bâtiments.

Les directions immobilières trouvent un enjeu à participer à CUBE et plus globalement à développer la performance énergétique comme moyen de valoriser leurs activités vis-à-vis de leurs clients, les autres directions des groupes auxquels elles appartiennent, qu'elles nomment « les occupants ». Elles disent ainsi participer à l'image plus globale de leur entreprise comme « *acteur et animateur de la performance énergétique* ».

b) Une direction opérationnelle de type « Bâtiment performant »

Plusieurs entreprises à cœur de métier « énergie » ou « bâtiment » ont développé des directions hybrides, agissant à la fois pour des clients extérieurs et à la fois sur leurs propres bâtiments, qui servent alors de démonstrateurs de produits et services. Ces directions ont une fonction opérationnelle de construction ou de vente de produits et services, dans les domaines des « services à l'occupant », du conseil clients (assistance à maîtrise d'ouvrage, conseil en investissement immobilier, etc.) : « *Je travaille dans la filiale qui fait de l'assistance à maîtrise d'ouvrage AMO pour tout type de clients : collectivités locales, bailleurs sociaux et aussi beaucoup de privé. Je suis au sein du département Performance Énergétique des ouvrages existants.* »

Dans ces entreprises, ce ne sont pas les fonctions support qui ont porté le concours, mais des directions proposant un service lié à l'énergie et/ou au bâtiment. **Le concours est certes interne, mais peut également faire partie d'une stratégie de proposition de nouveaux services énergétiques** (voir plus bas). On trouve dans ces entreprises des « energy managers » qui vont prendre en charge le concours. Ces entreprises peuvent avoir un ensemble d'outils de pilotage de l'énergie très performants, liés aux produits et services qu'ils vendent. Cela leur permet par exemple de réaliser des tableaux de bord et d'envoyer des informations à un ensemble d'acteurs internes. Cela peut s'accompagner de demandes d'économies d'énergie chiffrées de la part de leur Direction.

c) Les services généraux

Dans des entreprises de taille moyenne, sans parc à gérer, locataires de leur bâtiment, il n'existe pas de direction immobilière. De plus, elles ne travaillent pas dans le secteur de l'énergie ou du bâtiment et n'ont donc pas de directions opérationnelles sur ce thème. Ce sont alors les services généraux, aussi appelés multi-services, facility management, Environnement de travail, qui ont œuvré au déploiement de CUBE.

Ces entreprises sont des filiales de groupes ou des entreprises indépendantes, gérant de manière autonome leur bâtiment. Dans les cas observés, c'est leur bailleur qui les a incités à s'inscrire au concours (deux d'entre elles ayant le même bailleur). La gestion du concours est

réalisée soit par les Services Généraux, soit par le responsable RSE qui est également en charge de l'environnement de travail.

d) Les dirigeants

Dans les petites entreprises que nous avons enquêtées, qui travaillent dans le secteur du bâtiment et/ou de l'énergie, ce sont les dirigeants eux-mêmes qui ont apporté le concours. Ce sont des entreprises sans service de fonction support en tant que tel : « *Il n'y a pas beaucoup de niveaux hiérarchiques dans notre entreprise. Il y a la direction, des ingénieurs qui ont des missions de chargés d'affaire, en autonomie. Et des chefs de pôle, qui sont des chefs fonctionnels, des coordinateurs.* ». Ce sont les dirigeants, insérés dans des réseaux liés à la performance énergétique, qui portent en première instance le concours dans leur entreprise. Dans un cas, le dirigeant a été prescripteur du concours non seulement dans son entreprise, mais également pour un autre bâtiment, celui du centre de formation de son syndicat professionnel, dans lequel il est investi et qui lui a permis de connaître le concours.

e) Au-delà des directions, des hommes et des femmes qui « y croient »

Un point commun à de nombreuses entreprises enquêtées est le fait que la personne ayant proposé le concours en interne de son entreprise est considérée comme « une personnalité », voire une « figure » dans le milieu de la performance énergétique ou sur le sujet du développement durable. Ce sont des personnes ayant une activité de représentation extérieure de leur entreprise et/ou investies dans des syndicats, associations, réseaux professionnels (c'est d'ailleurs par ce biais qu'ils entendent parler de CUBE) : « *Moi, je suis responsable des relations avec les territoires. Je suis chargé de développer des actions d'innovation dans les territoires, les collectivités locales, les villes, régions, départements. J'ai aussi une fonction de représentation vers l'extérieur. C'est pour ça que j'ai une grande présence dans les associations.* »

De plus, ils sont connus dans leurs réseaux et en interne de leur entreprise comme engagés dans l'efficacité énergétique et/ou l'environnement, professionnellement et parfois personnellement : « *Le secrétaire adjoint du syndicat, il m'a dit : je sais que c'est votre truc. Est-ce que ça vous intéresse ? Je passe pour un doux emmerdeur de l'environnement.* »

Ils sont souvent partie prenante de la valorisation de leur métier, de leur entreprise, de leur filière professionnelle. Ce n'est pas tant leur position hiérarchique qui est importante, mais leur ténacité à vouloir impulser des dynamiques internes dans leur entreprise, qui sert alors d'exemple, de démonstration de la possibilité de mettre en œuvre des actions concrètes dans leur secteur : « *[Notre interlocuteur a reçu plusieurs prix liés à des actions de développement durable] Ca m'a permis de dire : le développement durable, c'est possible pour les entreprises, les PME, le bâtiment [au sens de secteur du BTP]. Parce que le bâtiment, c'est un milieu très en retard pour plein de choses. Ce n'est pas un secteur économique motivé par les innovations sociales.* »

Mais pour que leur démarche aboutisse, il faut qu'elle puisse être « traduite » par leur organisation en fonction des stratégies et des trajectoires de développement des actions environnementales ou énergétiques.

B. Trajectoires et logiques d'action des économies d'énergie

Les organisations rencontrées ont toutes traduit le concours CUBE en fonction de stratégies, de logiques, de trajectoires, c'est-à-dire selon l'orientation de leurs activités actuelles ou futures. Un fait notable est que l'énergie devient un enjeu dans les organisations rencontrées, celles-ci intégrant l'énergie comme problème ou comme solution à des problèmes rencontrés.

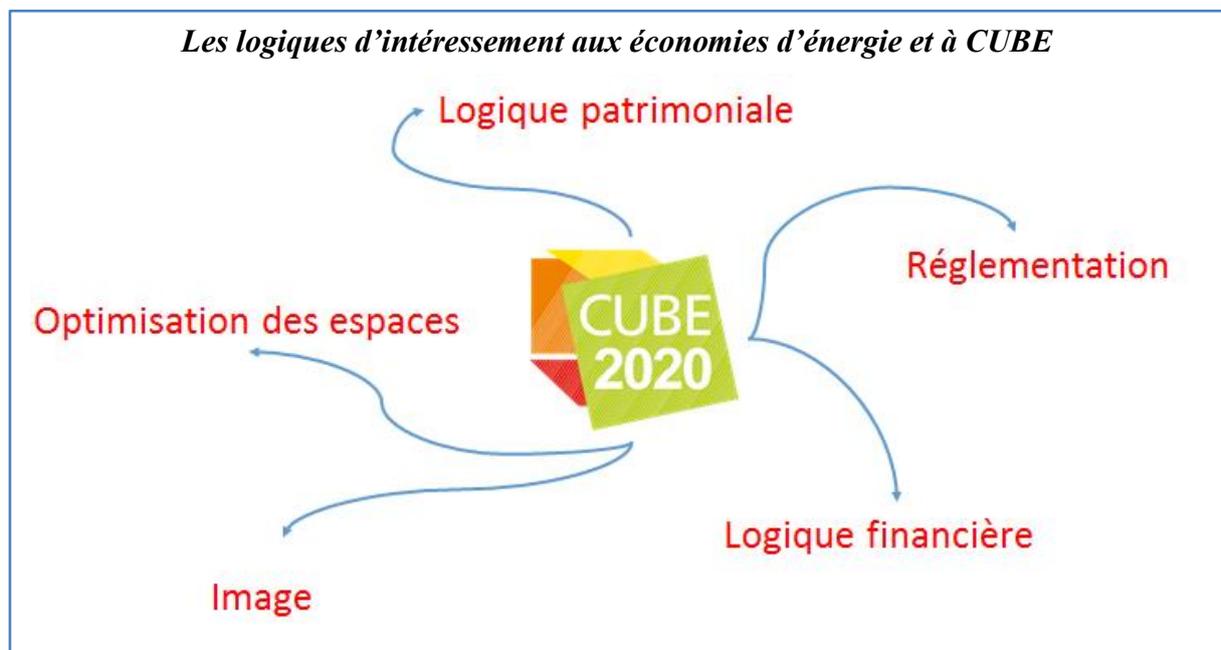
Bien que ces organisations en soient à des stades différenciés d’engagement dans les économies d’énergie, partout, l’énergie commence à irriguer les problématiques importantes. De plus, chaque action liée à l’énergie mise en place est liée à plusieurs logiques d’entreprise / d’institutions, et c’est sans doute pour cela que la problématique avance dans ces organisations, car elle renvoie à plusieurs services, plusieurs interprétations, ce qui permet à chaque action d’intéresser des acteurs pluriels.

Nous allons décrire ces stratégies d’entreprises et leur positionnement vis-à-vis de l’énergie de deux manières complémentaires :

- Par les logiques d’intéressement aux économies d’énergie : en quoi les économies d’énergie sont-elles stratégiques pour l’entreprise ? Au nom de quoi réalisent-elles des actions d’économie ou d’efficacité énergétique ? Les logiques permettent de comprendre *pourquoi* faire des économies d’énergie et s’inscrire au concours CUBE ;
- Par les trajectoires des entreprises concernant l’environnement et l’énergie : le concours CUBE est une étape, voire un aboutissement, d’une dynamique des entreprises. Les trajectoires permettent de comprendre *quand* le concours CUBE arrive dans les stratégies des entreprises.

1) Les logiques d’intéressement aux économies d’énergie et de participation à CUBE

Les économies d’énergie renvoient à plusieurs logiques d’action, y compris au sein d’une même entreprise.



a) La logique patrimoniale

Les économies d’énergie sont censées participer à la **valeur verte** du bâtiment et à sa valeur tout court. Pour les bailleurs et les propriétaires, c’est un moyen de limiter la perte de valeur d’un bien (l’obsolescence est ralentie), pour les bailleurs un moyen de maintenir des loyers plus élevés au moment des renouvellements de bail que dans un bâtiment énergivore. Les certifications HQE exploitation peuvent permettre de baliser des actions à mettre en place : « On voulait voir l’impact d’une démarche environnementale sur un site, savoir si ça pouvait limiter sa perte de valeur. »

Les économies d'énergie réalisées dans le cadre de CUBE sont, pour les locataires, un moyen de négocier des loyers modérés en échange d'actions d'optimisation et de modération des comportements. Dans la relation bailleur/locataire, c'est un moyen de nourrir l'annexe environnementale (bail vert), qui a certaines difficultés à être implémentée ; et de proposer des actions « gagnant-gagnant » dans un contexte relationnel tendu entre propriétaires et locataires. Pour les directions de l'immobilier, les économies d'énergie sont prises dans l'arbitrage dépenses/confort : « *[On doit] répondre à ces besoins [en immobilier tertiaire] avec la meilleure qualité possible, c'est-à-dire qu'il n'y ait pas trop de dysfonctionnements, tout en maîtrisant les coûts car on est une fonction support, et en particulier les coûts énergétiques.* ». CUBE permet de **revaloriser leur activité** en développant à la fois des marges de manœuvre d'économies d'énergie, mais aussi des objectifs partagés entre direction immobilière, direction générale et salariés.

b) La logique réglementaire et de certification volontaire

En fonction de leur taille, les organisations sont soumises à un certain nombre de réglementations impliquant un engagement énergétique (parfois dans un ensemble plus vaste d'engagements environnementaux) tels que l'annexe environnementale, le rapport RSE ou le Plan Administration Exemplaire pour les institutions publiques. Mais bien souvent, ces entreprises vont également **au-delà de la réglementation**, non seulement parce que cela permet de valoriser leurs actions dans d'autres logiques (comme la logique client/marché, voir ci-dessous), mais également parce que cela leur permet de retrouver des marges de manœuvre dans les actions à mener. Elles choisissent davantage et anticipent donc les réglementations, pour tenter d'en éviter de plus contraignantes. Elles développent alors des actions autour des certifications ISO, du SME, de stratégies climat, des Agenda 21 pour les collectivités locales.

Notons que l'annexe environnementale est citée par nos interlocuteurs comme un outil contraignant (réglementaire) qu'il est difficile de mobiliser pour des actions concrètes : « *On signe pour être conforme à la loi, mais après, on le range dans un dossier et c'est fini. (...) Les locataires ont le sentiment qu'ils vont se faire piéger et que le bailleur va en profiter pour augmenter leur loyer.* » Cependant, il peut également être le support d'actions concrètes, lorsqu'il est mobilisé dans une trajectoire de dépassement de la législation, en particulier en lien avec la charte tertiaire. **CUBE est alors un outil qui permet de proposer des actions non réglementaires, mais concrètes**, considérées rapides et simples à mettre en œuvre et entrant dans des objectifs concrets de baisse des consommations d'énergie.

Ces logiques réglementaires ou volontaires peuvent s'accompagner d'audits qui sont autant d'occasions de pointer les faiblesses des politiques environnementales mises en place. C'est le cas des bilans carbone, de l'audit énergétique, et des démarches de certification ISO 26 000 et 50 001. Dans ce dernier cas, une entreprise dit avoir mis en place des actions qui devaient pouvoir être « *prouvées* », c'est-à-dire mesurées. CUBE permet de montrer en interne comme en externe de l'entreprise des résultats mesurés et chiffrés et entre donc dans cette logique de « preuve » et de « tangibilité » des résultats (avec un « point zéro »).

c) La logique financière

Les entreprises et administrations cherchent à réaliser des réductions de dépenses ou tout au moins une maîtrise de leurs dépenses. **L'énergie est considérée comme un poste mineur** : « *Il faut voir le rapport de force : 15 euros du m² pour l'énergie, dans ce bâtiment, 450 euros du m² pour le loyer, et 4 000 euros du m² le chiffre d'affaires. Il n'y a pas de petites économies. Mais pour convaincre d'investir, si on n'est pas poussé par le business, c'est difficile.* » Dans cette logique, les travaux liés à l'économie d'énergie sont rarement envisageables, que ce soit dans les grandes entreprises ou dans les petites. Les choix

financiers se portent davantage sur les réglages et l'optimisation des systèmes : « *Les travaux, c'est un levier de performance énergétique qui est cher et qui n'est pas forcément le plus efficace. D'abord, on ne peut faire que des actions ponctuelles sur quelques immeubles car ça mobilise des capitaux qui sont rares dans une entreprise, alors que l'optimisation de l'exploitation, on peut la faire sur tout le parc en même temps. Ensuite, les travaux c'est long, il faut commencer par faire des études, ensuite ça prend du temps... Enfin, on ne fait jamais des travaux pour l'efficacité énergétique, ce n'est jamais la seule ou la première raison. En fait on a un immeuble vétuste donc on décide de faire des travaux, là on intègre l'efficacité énergétique en coût marginal car ça ne coûte pas cher comme l'isolation d'une toiture.* »

Soumises à des restrictions budgétaires fortes, les marges de manœuvre concernant les rénovations lourdes ou les changements d'équipements sont faibles. Les seuls cas où une rénovation importante, voire une construction neuve, est possible, sont les cas de bâtiments vitrine de l'entreprise ou de l'institution publique. La pression d'économies financières est donc globalement forte et rend difficiles les initiatives environnementales ou énergétiques, en particulier concernant les travaux et les achats d'équipements. Même les renégociations de contrat de fourniture ne sont pas toujours susceptibles d'apporter des économies financières, dans un contexte de hausse des prix de l'énergie.

Cependant, **de plus en plus d'entreprises disent aujourd'hui qu' « il n'y a pas de petites économies »**. Dans ce cadre, les économies d'énergie liées aux comportements sont réputées « gratuites » et peuvent donc participer d'un effort financier sur les postes de frais de fonctionnement des entreprises. Certaines entreprises avec des parcs importants revendiquent la tentative de réaliser ne serait-ce que 5% d'économies d'énergie, car la valeur absolue des économies face à ces dépenses est « intéressante » à atteindre. Dans ce contexte, l'engagement d'un parc dans CUBE permet de participer à une « rationalisation » des dépenses, sans investissement lourd.

Pour les plus petites entreprises, en revanche, le rapport financier entre l'inscription au concours CUBE et les économies d'énergie espérées peut être regardé de près avant la décision et au moment des résultats : « *Quand on en a parlé avec le [responsable], il a dit : 'si on fait 10 % d'économies d'énergie, est-ce que ça compense le cout d'inscription au concours ? Oui, puisque ça devenait rentable à 4% et on en a fait 20 %.* » Notons que dans plusieurs petites entreprises, les économies d'énergie potentielles sont reliées à la possibilité de faire baisser la pression sur le nombre de contrats ou à la possibilité d'embaucher une personne supplémentaire, donc une manière de renforcer l'activité productive dans un contexte de crise.

La logique financière est ambivalente concernant l'engagement dans les économies d'énergie. D'un côté, la contrainte budgétaire peut être source de « tactiques » alternatives pour aller au-delà des achats et donc permettre la créativité dans les solutions d'économies d'énergie : « *Tout ce que l'on pouvait faire légalement c'est-à-dire sans crédit, on l'a fait ! On n'a aucun budget donc on a travaillé sur nos marchés publics. Avant on achetait 50 000 ampoules et point barre, maintenant on veut savoir d'où elles viennent, comment elles sont fabriquées, comment on va pouvoir les recycler...* » La logique économique peut également amener à des actions étiquetées « environnementales » : « *Je vous avoue qu'on limite les trajets d'avion plus par économie que par écologie.* » D'un autre côté, la logique comptable est plutôt perçue négativement par nos interlocuteurs, qui y voient une culture de la mesure, du contrôle, de la règle, qui n'interroge pas les comportements ni les mauvais réglages : « *Jusqu'en 2013 on peut dire que l'on avait une gestion uniquement comptable de l'énergie. On payait les factures, et on comparait d'une année sur l'autre les dépenses d'énergie par bâtiment. Si les dépenses augmentaient, on s'interrogeait pour savoir pourquoi et on prenait éventuellement des mesures sanctions a posteriori. On baissait le chauffage de 1°C et on leur*

disait : *‘vous avez beaucoup trop consommé, il ne reste plus assez de budget pour payer le chauffage donc on n’a pas le choix’*. Le problème, c’est que cette approche ne réglait rien du tout ! » De plus, les politiques d’achat au moins-disant étoufferaient les initiatives commerciales des entreprises rencontrées travaillant dans le secteur de l’énergie et du développement durable, qui cherchent, par ce biais, à maintenir leurs prix face à des concurrents qui « écrasent les prix ».

CUBE est considéré par nos interlocuteurs comme peu cher en tant que tel. Les frais d’inscriptions ne sont pas anodins, nous l’avons vu, mais le concours ne demande pas d’investissements lourds. Chaque entreprise (et chaque correspondant) a pu ensuite négocier des budgets et du temps humain en plus ou moins grande quantité pour développer certains axes du concours (petit-déjeuner, optimisation, achats d’équipements, etc.). Mais il était possible de déployer le concours sans budget et, nous le verrons, que ce soit contraint ou souhaité, une partie des correspondants CUBE ont joué cette carte dans le cadre du concours.

De plus, le concours CUBE permet de « faire passer » des actions d’économies d’énergie dans une ambiance ludique, ce qui favorise le dépassement des critiques du type : « ils veulent faire des économies dans/sur notre dos ».

d) La logique d’image

Les entreprises avec leurs clients et les administrations avec leurs publics (et leurs citoyens votants) cherchent à montrer leurs actions, à les rendre visibles, à communiquer sur elles. Il existe un **enjeu d’image, d’exemplarité, voire d’innovation** à valoriser les efforts réalisés sur les consommations d’énergie et/ou d’expérimentation de solutions, testées en interne avant d’être validées pour l’externe. Combattre une image de gaspilleur, de pollueur, ou montrer que l’on s’applique à soi-même ce que l’on souhaite vendre à ses clients, sont autant de moteurs pour réaliser des économies d’énergie en interne. Cela passe donc par des actions que l’on peut montrer et sur lesquelles on peut communiquer (bâtiments vitrine, démonstrateurs, système technique expérimental installé dans les locaux, concours, etc.). CUBE, avec son ancrage national et les prix, classements et médailles, permet cette mise en visibilité et cette communication vers les clients externes. Il entre dans les éléments de communication des entreprises qui veulent se positionner en tant qu’acteurs du développement durable, mais aussi en tant qu’acteurs innovant dans la filière de l’efficacité énergétique : *« Il faut que l’immobilier contribue à l’image du Groupe, et ça c’est très important. La Direction Commerciale vend de l’efficacité énergétique donc nos immeubles se doivent d’être performants. On doit s’appliquer à nous-mêmes ce que l’on vend à nos clients sinon on n’est pas crédible. »*

L’interne et l’externe sont alors très liés. CUBE, selon nos interlocuteurs, permet de mettre en visibilité les salariés de ces entreprises comme des ambassadeurs du développement durable et des économies d’énergie, dans une logique d’exemplarité.

Enfin, les entreprises cotées en bourse peuvent ainsi mettre en avant des résultats « optimisés » à destination des actionnaires ou du marché financier : *« Et puis il y a surtout le Système de Management Environnemental qui est super important pour [notre entreprise]. C’est une organisation qui est mise en place pour s’assurer que l’on maîtrise nos impacts environnementaux dont l’énergie est une partie importante. Ça conditionne notre notation extra-financière dont les enjeux sont extrêmement importants pour le Groupe puisque ça joue sur nos taux d’emprunt, notre cours de bourse. »*

Notons que l’image vers l’externe peut renvoyer non seulement à l’entreprise elle-même, mais également au secteur d’activité. Par exemple, une petite entreprise du bâtiment cherche à montrer son exemplarité en matière d’énergie et de développement durable, mais aussi à faire

valoir la qualité globale des petites entreprises, contrairement aux majors du bâtiment qui, selon le dirigeant, tirent les prix vers le bas et n'ont aucun souci environnemental. Cette préoccupation rejoint la logique financière, car c'est un moyen de légitimer le « mieux-disant » plutôt que le « moins-disant » dans les réponses aux appels d'offre.

e) *La logique d' « optimisation » des espaces*

Les entreprises évoluent et leurs bâtiments également. **Déménager et aménager, c'est manager.** Il existe un lien fort entre l'organisation des espaces de travail et l'organisation fonctionnelle de l'entreprise. Les entreprises rencontrées sont souvent dans une période de tensions budgétaires (voir la logique financière) et cherchent à optimiser les espaces, pour réduire les surfaces par personne et donc le loyer ou le prix du foncier, ainsi que le coût énergétique. Plusieurs d'entre elles sont dans des situations de mobilité structurelle (réorganisations ministérielles à chaque gouvernement, fusions de services dans le cas de rachat d'entreprise, de réorganisations internes ou de la mutualisation des services territoriaux). Très soucieuses de la paix sociale, cherchant à éviter les licenciements, elles jouent donc à la fois sur l'optimisation des dépenses sur les postes autres que salariaux et sur la surface par personne : *« les gens ne sont pas dupes, ils savent qu'on doit rendre des mètres carrés. »*. Cela engendre des tensions sociales, qu'elles cherchent à résoudre par l'introduction de la notion de « qualité de vie au travail » (QVT), par des réflexions sur l'activité, le confort, les services à l'occupant (conciergerie, etc.), la conduite du changement, voire des expérimentations de concertation : *« L'optimisation de l'espace pose des problèmes humains car les déménagements, les gens n'aiment pas ça. Aujourd'hui on demande aux collaborateurs d'être très mobiles et il y a en plus des changements organisationnels constants, donc leur environnement est devenu très instable par rapport à il y a 20 ans. L'accompagnement au changement est devenu très central car quand on optimise les espaces, on rajoute du changement au changement, donc on est obligé d'accompagner. »*

En particulier, plusieurs des entreprises rencontrées ont réalisé ces dernières années, ou projettent de réaliser, un **projet de réaménagement de leurs locaux, voire de déménagement**. Si ces projets ont des origines et des objectifs variés (rapprocher des équipes, agrandir le lieu de travail ou au contraire le rétrécir, réagir à une fin de bail, etc.), la question de la réduction de la surface par personne est systématiquement abordée lors des entretiens. Nos interlocuteurs disent chercher à améliorer le confort tout en abaissant la surface par personne. Ils passent pour cela par un discours sur *« une politique d'aménager les espaces plus en fonction des métiers et des besoins plutôt que par personne »*. Cela induit non seulement des *open spaces* ou des bureaux partagés, mais également des espaces collectifs en plus grand nombre (salles de réunion, de convivialité, etc.), ainsi qu'une recherche de souplesse dans l'attribution des espaces (bureaux utilisables par des tiers, salles de réunion sans réservation, etc.). La question énergétique est inscrite de manière plus ou moins visible dans ce projet, par le biais du « confort ». L'entreprise peut vouloir modifier les automatismes pour redonner la main aux utilisateurs de gestionnaires de chauffage, modifier son système de chauffage ou son isolation, pour gagner en confort thermique, etc.

Mais **les actions comportementales peuvent être considérées risquées** ou, à tout le moins, peu prioritaires dans les activités des salariés : *« Il y a beaucoup de stress. Ici [en région parisienne], les gens ont du mal à être cools. On fait beaucoup de choses pour qu'ils le soient moins. Ce sont des gens pressés, limite en burn out. Les managers sont très pressurisés. Ce n'est pas dans leur objectif de mettre un trognon de pomme dans la bonne poubelle. »*

Notons que l'on retrouve cette logique concernant les femmes de ménage, dans le cas du recyclage des déchets. Les salariés peuvent s'inquiéter d'une perte d'activité pour elles si eux-mêmes doivent trier les déchets, et les employeurs doivent alors trouver comment leur donner

de nouvelles activités, pour ne pas baisser leur nombre d'heures de travail. Ou alors c'est l'employeur qui utilise l'argument pour valoriser le travail des femmes de ménage : *« On a par exemple mis en place des 'corbeilles bleues'. Ce sont des poubelles pour le papier qui obligent à mettre le papier à plat, pour éviter le foisonnement. On trouve encore des feuilles en boule et ça me met en boule, et des bouteilles plastiques... J'ai expliqué : les femmes de ménage, le soir, si elles s'occupent de ça, si elles doivent retrier, elles ne font pas autre chose. On n'a pas changé leur contrat, mais elles gagnent 8mn par jour sur le tri, on leur a dit : on vous le laisse ce temps, vous ferez autre chose. Ça fait moins de sacs poubelles, moins de perte de temps, pas de poubelles vides pour rien. Aujourd'hui, on ne trouve plus de bouteilles vides dans la poubelle papier, plus de boules de papier. Un peu de réflexion et d'action, et c'est bon. Ça passe bien. »*

Le concours CUBE est une action centrée sur les occupants des bâtiments de l'entreprise, et selon les cas est définie comme de la sensibilisation, de la communication, voire de la pédagogie. Mais surtout, nos interlocuteurs parlent d'« engagement » et d'« implication » des salariés dans une démarche, dans un objectif de créer un projet partagé entre Direction et salariés, entre bailleurs et locataires. Le non-dit très présent est que CUBE permet de sortir d'une logique de contestation sur les conditions de travail pour entrer dans une logique qui se reconstruit autour des termes de confort et de qualité de vie au travail.

f) Les actions en matière d'environnement et d'énergie sont prises dans des logiques hybrides

Nous n'avons pas ici mentionné de logique spécifiquement environnementale, car les actions environnementales, comme les actions énergétiques, sont diffractées dans ces logiques d'action. Ce n'est pas l'environnement qui pousse les entreprises à agir, mais bien des logiques financières, patrimoniales, clients, etc. qui les poussent à mettre en place des logiques environnementales et énergétiques.

Les actions réalisées par les entreprises concernant l'énergie sont souvent hybrides entre plusieurs logiques.

Par exemple, la mutualisation des espaces (open spaces, salles de réunion partagées, espaces de convivialité, etc.) est à cheval entre les logiques d'optimisation des surfaces, patrimoniale et financière, voire d'image (montrer l'innovation dans les façons de travailler) : *« On a renégocié le bail sur une partie du bâtiment, on va rendre une partie fin 2016. La présidence du groupe nous a demandé de réduire notre surface. Ils n'ont pas demandé de réduire les effectifs. »*

Les certifications HQE sont hybrides entre les logiques patrimoniale, réglementaire et d'image. Les achats de produits de peinture « environnementaux » dans une petite entreprise du bâtiment sont liés à la fois à la volonté d'améliorer la sécurité et la santé des salariés, ce qui fait baisser le taux d'accidents du travail, et donc monter la productivité (logique économique) ; ainsi qu'à la volonté de montrer ses efforts aux donneurs d'ordre (logique client/marché), de favoriser des entreprises locales, de fabrication française, dans une logique de développement de la filière (logique marché) et de fidéliser les salariés qualifiés (logique organisationnelle).

Notons également qu'il existe un « jeu » budgétaire entre le loyer/ le foncier (logique patrimoniale), les salaires (logique organisationnelle) et les dépenses courantes (logique financière). Les salaires sont dans un statu quo (ni hausse, mais une proposition d'amélioration du confort ; ni baisse, mais une demande de baisse de la surface), le foncier/le loyer est « optimisé » par la surface, les dépenses courantes sont dans un arbitrage économies/confort. Les trois types de dépenses sont souvent comparés en termes de niveaux

(un rapport « 1/10/100 » ou en tout cas montrant l'écart des trois postes) et en termes de marges de manœuvre d'actions : « Dans notre budget, la première dépense, ce sont les frais de personnels, environ 90 millions d'euros. La deuxième dépense ce sont les frais de fonctionnement, soit 20 millions dont 14 millions pour l'immobilier dont une grosse partie est consacrée au loyer et une petite à l'énergie et la maintenance. » Ainsi, une des entreprises qui ne s'est pas inscrite au concours mentionne le peu de marge de manœuvre pour des locataires, qui ne peuvent pas faire de gros travaux et sont soumis aux contrats liant les propriétaires et les exploitants.

La logique de certification est liée à la fois à la logique financière et à la logique d'image externe : « Il y a une motivation Groupe. On communique beaucoup dessus. Au niveau environnemental, on a beaucoup d'actions de certifications. Tous nos sites seront (et sont presque) HQE exploitation, on est ISO 14 001, BREAM in use. On essaie d'avoir toutes les certifications imaginables. »

Le concours CUBE s'inscrit également dans ces différentes logiques et **demande à intéresser plusieurs de ces logiques pour être porté en interne de l'entreprise** : « Il a fallu convaincre ma direction que c'est pertinent de s'inscrire dans le concours. Pour [des entreprises du secteur énergétique], c'est dans leur cœur de métier. Moi, c'est une nouvelle activité, l'énergie, un axe de développement. J'ai dû négocier, en interne. Ce que j'ai vendu, derrière, c'est trois choses : (1) un affichage de l'entreprise vers l'extérieur, (2) des objectifs d'économies d'énergie et d'exploitation de nos propres bâtiments. Le côté ludique, challenge, et le fait qu'on pourrait faire des économies d'énergie de l'ordre de 10%, donc qui impactera la facture avec zéro investissement, ce sont des arguments. Et (3) l'obligation ISO 50 001. Le concours s'inscrit parfaitement dans cette feuille de route. »

2) Les trajectoires orientant des stratégies d'entreprise embarquant des problématiques énergétiques

Les entreprises rencontrées peuvent être étudiées en fonction de trajectoires qui, croisées avec les logiques, permettent de comprendre pourquoi elles ont décidé de s'engager dans un concours d'économies d'énergie tel que CUBE. Les trajectoires sont présentées ici selon un axe du plus fort engagement au moins fort engagement dans les actions environnementales et/ou énergétiques. Cet engagement est lié à la force des logiques qui le sous-tendent ainsi qu'à l'antériorité des actions.

a) L'institutionnalisation du développement durable

Dans les grandes entreprises et les administrations multi-sites rencontrées, les problématiques de développement durable sont installées de longue date. Elles sont en particulier structurées par un rapport RSE (entreprises), le Plan Administration Exemple (lié au Grenelle de l'Environnement) (Ministère) ou un Agenda 21 (collectivité locale), mais irriguent un nombre important de décisions et de services : « En 2009, le Groupe s'est lancé dans une politique de développement durable et de Responsabilité Sociétale que nous devons intégrer. Nous avons signé une charte en interne qui nous oblige à intégrer les critères de développement durable dans notre stratégie et nos décisions immobilières. Cette politique nous oriente vers la maîtrise de l'énergie en faisant baisser la consommation des immeubles existants, et en construisant des immeubles basse-consommation. »

Il existe donc une planification annuelle ou pluriannuelle de budgets et d'actions à mener. De plus, les directions de l'immobilier ont un « chargé de mission » développement durable qui travaille sur les certifications et les planifications de travaux. Cette mission se fait en lien avec d'autres services (services informatiques pour les outils de travail, services généraux pour les déchets ou la mutualisation des équipements, etc.).

Dans ces cas de figure, les actions mises en place sont assez diverses et relèvent à la fois de baux verts, de travaux d'optimisation des réglages, d' « actions comportementales », de bilans carbone, dans différents domaines (eau, énergie, biodiversité, flotte de véhicules, etc.). Elles peuvent être reliées à des actions dans le domaine de la qualité de vie au travail, par exemple via des conciergeries, des plateformes de covoiturages, des systèmes de troc, etc. : « *La RSE, c'est lié au développement durable, à la direction des ressources humaines, à la supply chain. C'est partout. La logique RSE, elle est plus vaste : emploi, mixité, parité, diversité.* »

CUBE est alors perçu et conçu comme une « brique » dans un plan plus général. Il peut être considéré comme complémentaire aux actions déployées par exemple proposant une action de « *changement de comportements* » (dans un univers technique), une action « *interne* » (vers les salariés, dans une série d'actions plus « externalisées », comme des partenariats avec des associations de réinsertion, de la compensation carbone, etc.), une brique « *énergie* » (dans des actions plus tournées sur l'eau, les déchets, la biodiversité).

Mais CUBE peut également être conçu comme **s'ajoutant à des actions de même type** déjà réalisées, mais avec une **nouvelle modalité**, le concours ; ou une orientation plus pragmatique : « *Cube, on a tout de suite trouvé ça sympa ! Après, on s'est dit que c'était un moyen très concret de mettre en œuvre l'annexe verte. De répondre à la question : comment on l'applique ?* »

CUBE peut également permettre une **mise en visibilité interne et/ou externe** des actions : « *Pour nous, CUBE n'est pas une stratégie développement durable, mais une brique communication de toute notre stratégie.* »

b) *Une action « environnementale » qui oriente (rapport RSE, programme interne d'actions, certification volontaire)*

Plusieurs des entreprises rencontrées ont une politique plus circonscrite concernant l'environnement et/ou l'énergie, qui n'irrigue pas les différentes décisions de l'entreprise, mais sont orientées par un indicateur particulier : soit une certification ou un programme volontaire, soit une obligation (rapport RSE).

Certaines entreprises rencontrées cherchent à aller au-delà de la réglementation, en particulier pour l'anticiper, voire pour la structurer. Nous avons vu comment certaines d'entre elles ont développé la Charte Tertiaire dans ce sens. C'est le cas d'autres entreprises : par exemple, anticipation des interdictions de peintures polluantes dans le cas d'une petite entreprise du bâtiment ; mise en place d'un plan d'action environnemental qui était décrété mais non mis en œuvre, etc. Cela permet une reconnaissance externe (être connu et reconnu comme précurseur sur le marché) et/ou interne (être reconnu dans son entreprise comme moteur). L'engagement dans les actions est parfois moindre que dans le cas d'un plan d'action développement durable institutionnalisé, qui se développe de longue date et donc qui irrigue de plus en plus de domaines et de services de l'entreprise. Mais il n'est pas non plus réactif, il est plutôt proactif. La trajectoire est donc moins large que dans le cas d'une politique de développement durable globale, mais il a une orientation assez claire, dépendant du contenu de la / des certifications.

Dans ces entreprises, c'est le caractère connu, labellisé et démonstratif des certifications qui est moteur : « *Il y a une motivation groupe. On communique beaucoup dessus. Au niveau environnemental, on a beaucoup d'actions de certifications. Tous nos sites seront (et sont presque) HQE exploitation, on est ISO 14 001, BREAM in use. On essaie d'avoir toutes les certifications imaginables.* »

Dans cette trajectoire, **l'action CUBE prend un sens en tant que concours publicisé et que « label »** de pratique vertueuse.

Dans d'autres entreprises, la problématique énergétique est prise dans un programme environnemental encore plus circonscrit, qui pilote les différentes actions.

Ainsi, dans une entreprise, c'est le rapport RSE qui « tire » les actions, mais celui-ci a, parfois, du mal à faire vivre les initiatives. Il n'y a, aux dires de notre interlocuteur, « aucune politique énergétique », dans le sens où c'est le rapport RSE qui construit la politique d'ensemble, l'énergie n'étant qu'un pan de la stratégie adoptée.

Dans ce cadre, CUBE peut donner un nouveau souffle à des actions en perte de vitesse : « *Moi, je ne voulais pas faire le concours pour le gagner, mais pour relancer les actions sur la consommation d'énergie* » qui étaient déployées sous un label interne. **Il prend une place relativement importante comparativement aux autres actions menées.** Il peut même être l'action de l'année : « *Pour être [certifié], il faut des progrès tous les ans. Ça rentre dans mon bilan [de certification] 2014.* »

La thématique énergétique pouvait être totalement absente des actions mises en place par la stratégie environnementale mise en place avant le concours : « *Avant CUBE, il n'y avait pas de gestion de l'énergie.* » CUBE est alors la **première action centrée énergie** du programme environnemental.

c) *L'émergence d'une offre d'efficacité énergétique*

Plusieurs des entreprises rencontrées cherchent à développer une activité liée à l'efficacité énergétique et c'est ce qui va motiver leurs actions internes, dans la logique de l'exemplarité et de la démonstration de compétences, voire de l'expérimentation de solutions. Par exemple, une entreprise de certification souhaite s'orienter vers des audits énergétiques et du commissioning, et débute des activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour des solutions d'accompagnement et de garantie de performance énergétique.

Dans d'autres entreprises, l'activité est reformulée pour faire apparaître la caractéristique énergétique. Par exemple, une petite entreprise du bâtiment dit faire « *de la valorisation du patrimoine, en particulier le ravalement et l'isolation thermique par l'extérieur* ».

Dans cette trajectoire, CUBE est une manière de mettre en œuvre en interne de l'entreprise des actions qui pourront être valorisées en externe et d'appliquer concrètement un plan **centré sur l'énergie**.

d) « *L'entonnoir des dépenses* »

Certaines entreprises et administrations sont prises dans des demandes cumulées d'économies financières et doivent donc trouver chaque année de nouvelles sources d'économies : « *On est pris dans l'entonnoir de la maîtrise des dépenses publiques. Chaque année le budget de nos [administrations centrales] baisse et il [nous] demande de faire des économies sur [notre] budget.* » Chaque poste de dépense est alors « audité », et les recherches d'économies se déploient du poste considéré comme ayant le plus de marge de manœuvre à celui qui en a le moins. Les entreprises rencontrées ne souhaitent pas « *trop jouer sur le personnel* », peuvent jouer à la marge sur leur loyer (en cas de renouvellement de bail). L'énergie est alors un levier de démonstration d'un effort : « *Comme on est dans l'obligation de montrer que l'on fait des économies, il y a le levier de l'énergie.* »

Ces trajectoires sont donc « réactives », n'engagent pas nécessairement d'actions thématiques dans la durée, mais sont structurés par une logique budgétaire, par « à-coups » : « *Je vous avoue qu'on limite les trajets d'avion plus par économie que par écologie* » (entreprise de service) ; « *on n'est pas dans une logique d'économies d'énergie, mais d'économies tout court.* »

L'énergie est considérée comme un domaine de gisements d'économies d'énergie, mais concrètement, les personnes chargées de mettre en place ces plans d'économies se retrouvent souvent démunis pour mener une action concrète et mesurable en termes financiers. CUBE permet cette démarche : **partir d'un temps zéro, mesurer, évaluer, donner un résultat en termes de progression au bout d'un an.**

e) *Des trajectoires de concertation et d'évolution des modes de management*

Dans une des entreprises rencontrées, une expérimentation de concertation des salariés et de réorganisation du management, avec une suppression de niveaux hiérarchiques. Selon notre interlocuteur, cela a eu un impact sur la politique RSE de l'entreprise, qui s'est accélérée depuis la mise en place de cette réorganisation, car les salariés peuvent faire remonter leurs idées dans des canaux moins longs, avec moins d'étapes de validation. De plus, plusieurs services travaillent ensemble (RH, achats, services généraux), ce qui aurait favorisé des projets communs et concertés.

Dans deux entreprises enquêtées, un programme de « changement de comportements » en matière d'environnement et d'énergie a été initié depuis quelques années. Dans l'une d'elle, ce programme a été peu à peu abandonné, et CUBE est un moyen de le **relancer**. Dans l'autre, le programme fonctionne bien mais a besoin d'être nourri avec de nouveaux enjeux et de nouvelles modalités d'action. CUBE permet donc de **l'actualiser**, en faisant remonter « *les bonnes pratiques des collaborateurs* ».

Dans ce type de trajectoire, CUBE participe à une **animation structurée d'équipes, des actions collectives et des jalons communs**.

Mais CUBE peut également être un élément perturbateur ou différenciant par rapport à une orientation managériale antérieure. Par exemple, plusieurs entreprises mentionnent le fait que les salariés ne se comportent pas au travail comme chez eux et l'une souhaite initier « *des pratiques en bon père de famille, même au travail* » alors que traditionnellement, les pratiques « personnelles » des collaborateurs au travail n'étaient pas investies par le management. Dans une entreprise familiale, le « *grand-père* » fait des remarques liées à l'énergie depuis très longtemps, mais CUBE permet de dépasser l'image de « *radin* » qu'il peut donner aux salariés, en revalorisant d'autres arguments, plus environnementaux.

Nous voyons apparaître ici de multiples facettes du concours CUBE, dans la manière dont il a pu s'inscrire dans des trajectoires déjà tracées par les organisations rencontrées. Nous reviendrons dans la partie 3 sur les éléments du concours mobilisés par les différentes entreprises, mais d'ores et déjà, l'on peut conclure sur la souplesse et la richesse du dispositif, capable de s'adapter à de nombreuses logiques d'action et de trajectoires. Le concours CUBE 2020 a trouvé sa place en vertu d'un certain nombre de « qualités » qui rencontrent les problématiques actuelles des entreprises participantes. En particulier, les actions centrées sur les usagers (les salariés) et les actions de communication, sensibilisation, participation, sont présentées comme manquantes par nos différents interlocuteurs. Cela se décline par les modalités d'engagement des salariés (nouvelles ou en tout cas à encourager), les objectifs (internes et externes) et les attributs du concours (actions simples, ludiques, mesures, classement).

C. Une mise en place demandant alliés, arguments et évitements

Au-delà des trajectoires prises par les entreprises et des logiques d'action mises en avant dans les discours publics ou les entretiens pendant l'enquête, nous avons vu que des hommes et des femmes impliqués avaient pris le rôle de porter le concours en interne de leur organisation. En

particulier, ils vont cheminer dans un processus qui devra mener à la décision de s’inscrire au concours. Pour cela, ils vont déployer des arguments (liés aux trajectoires et aux logiques d’intéressement), ils vont rechercher des alliés et ils vont également éviter certaines entités ou certaines personnes susceptibles de refuser l’inscription.

De plus, un second processus décisionnel va se mettre en place : celui qui décidera des bâtiments à inscrire, pour les organisations qui présentent plusieurs bâtiments candidats.

Enfin, en parallèle ou de manière séquencée, les organisations vont « nommer » des correspondants, des « energy managers » (voir partie 3).

1) Stratégies et arguments

Au-delà des « feuilles de route » des organisations (trajectoires vers le développement durable, la performance énergétique), qu’il faut parfois redonner en argument, notre enquête montre que le concours **CUBE est une manière de faire bouger certaines lignes dans l’organisation**. Ainsi, une administration dit chercher à faire évoluer son image de « fonctionnaires » : « *Le directeur a accepté car il y a vu un but politique de communication. L’idée c’était d’envoyer le message [en interne] que nos équipes n’étaient pas seulement là pour pondre des textes, mais pouvaient aussi avoir des bonnes idées et les mettre en application.* »

Un bailleur cherche à renouveler les relations avec ses locataires par du conseil « positif », après la signature de baux verts (annexes environnementales), les directions immobilières souhaitent devenir des fonctions « à valeur » plutôt que des services considérés comme coûtant de l’argent à l’entreprise, et plusieurs organisations ont en commun d’avoir des plans d’actions environnementaux et énergétiques, mais de ne pas savoir comment, *concrètement*, mettre en œuvre des actions.

Les « pilotes » de CUBE, les personnes qui ont été les points d’entrée du concours, doivent faire adhérer au projet d’inscription des personnes décisionnaires : le dirigeant de l’entreprise locataire (éventuellement par l’intermédiaire des services généraux) dans le cadre de bailleurs, le directeur/la directrice de la direction immobilière dans le cas de grands groupes. Dans ce dernier cas, ces pilotes cherchent à intéresser plusieurs entités, pour que convergent les objectifs et les alliés. Les pilotes ont globalement réalisé, pour faire connaître et faire accepter le concours, « *un gros travail de réseau* ». Mais ce ne sont pas les Directions générales qui ont initié le projet d’inscription du concours CUBE.

Mais dans la première édition, il semble que les pilotes, soit pris de court sur les délais, soit ne souhaitant pas prendre trop de risques en affichant des ambitions fortes, ont cherché à avoir des appuis sans mobiliser tous les services qui auraient pu être impliqués, et ont donc **fait la première édition « sous le manteau »**. En particulier, les services des ressources humaines ont été peu mobilisés pour cette première édition.

Ce constat renvoie parfois à une stratégie de leur part, parfois à une demande du décideur, qui accepte l’inscription au concours, mais sans budget, parfois sans appui logistique ou de moyens humains attirés. En particulier, le fait que le concours demande « *peu de moyens* » revient comme argument présenté par les pilotes ou donné par les décideurs pour « *prendre le risque* », pour « *essayer pour voir ce que ça donne* ». Dans une partie des entreprises rencontrées, il semble que les décideurs aient plutôt été sur une position « laisser faire » que de réel appui symbolique et matériel.

Un contre-argument qui semble récurrent dans notre enquête est le risque perçu par les décideurs de « *se faire huer sur la place publique* » en cas de mauvais résultats. Les pilotes

ont désamorcé cette crainte en expliquant que seuls les bons résultats sont publicisés, parfois après discussions avec l'IFPEB.

De plus, dans plusieurs cas, le pilote ou le correspondant acceptent de prendre le temps de suivre le concours sans temps réellement formalisé, comptabilisé : « *[Mes supérieurs] disaient que c'était intéressant, mais a-t-on le temps et les moyens de s'en occuper ? J'ai dit qu'on dégagerait du temps. Il faut le faire comme il faut. Et il ne faut pas que ça nous prive de faire autre chose.* »

Dans tous les cas, que ce soit auprès de managers, d'élus (dans le cas d'une association et d'une collectivité locale), de conseils d'administration, les pilotes ont argué des trajectoires prises vers le développement durable et la performance énergétique, et les décideurs qui ont accepté d'inscrire leur entreprise au concours y voient en effet « *une cohérence* ». De plus, parfois, le caractère de compétition nationale, avec des organisations variées, permet d'avoir une entrée vers des pratiques différentes : « *[Mon responsable] était curieux de savoir ce qui se faisait dans le privé.* »

Cependant, cela ne suffit pas. D'une part, parce que l'action peut paraître moins légitime que des actions déjà instituées : « *On m'a rétorqué qu'on avait déjà fait une HQE exploitation pour le bâtiment et que c'était déjà bien.* » D'autre part, il faut également arguer d'une mobilisation financière raisonnable (dans le cas des locataires inscrits par leur bailleur, les frais sont pris en charge et ce frein est alors levé)²⁸, et de l'assurance que quelqu'un allait porter le dossier pendant l'année du concours. Cette position a d'ailleurs pu permettre au pilote ou au correspondant de s'assurer une fonction pérenne, mais aussi quelque peu risquée, dans l'organisation : « *L'autre problème c'est qu'il [supérieur hiérarchique] voulait me virer parce que notre service doit diminuer ses effectifs. Lui son credo, c'est de tout externaliser et de tout passer en partenariat privé/public, donc la qualité, il s'en fout. Moi mon propos est que pour faire de la performance, il faut la concilier avec la qualité. La qualité n'est pas rentable à court terme, mais elle permet de rentrer dans une économie de la non dépense à long terme. Donc je lui ai dit que je mettais en place la stratégie CUBE et un comité de pilotage, et qu'il verrait après. Il m'a dit « OK » mais vous n'avez aucun budget.* »

Le caractère de concours a pu également amener à discussion. Dans certains cas, il a freiné la décision, dans d'autres il l'a favorisée. Quand le concours est perçu comme une nouvelle démarche, une partie des décideurs ont trouvé le principe « *marrant* » et ont donc adhéré ; mais d'autres y ont vu un risque de décalage avec la culture d'entreprise. Quand le concours fait partie de la culture d'entreprise, il peut soit être considéré comme s'inscrivant dans une « *cohérence* », soit faire craindre que ce concours s'ajoute à une longue liste de « *concours et d'incentives* » auprès de collaborateurs « *déjà très sollicités* ».

Enfin, dans certains cas, **les directions des Ressources Humaines freinent la demande d'inscription, par crainte du « climat social »**, d'une dégradation possible des conditions de travail (chauffage, etc.) et donc de la productivité, et qui ne souhaite pas réaliser de « *message à tout le monde* ». Problème qui s'est révélé un frein important pour l'envoi du questionnaire quantitatif.

Le coût de l'inscription peut également être matière à discussion, nous l'avons vu. Dans les petites entreprises parce qu'elles ne sont pas sûres de récupérer cet argent en économies d'énergie ; dans les organisations à parc, cela peut être un frein à l'inscription de bâtiments multiples.

²⁸ L'inscription au concours CUBE coûte 850 euros HT par bâtiment.

2) Le choix des bâtiments candidats au sein d'un parc

Dans les entreprises à parc ou chez les bailleurs, se pose la question du ou des bâtiments qui participeront au concours. Cela en termes de caractéristiques des bâtiments, en termes de pilotage et en termes de nombre de bâtiments à inscrire. Le règlement du concours stipule un certain nombre de prérequis ou d'interdictions pour le choix du bâtiment. Mais nous verrons que ce règlement est sujet à interprétation de la part des responsables en charge de cette sélection. En effet, ces décisions renvoient également à des enjeux internes de l'entreprise.

Les questions que se posent les pilotes ou comités décisionnaires des bâtiments renvoient à des critères de natures assez diverses :

- **Inscrit-on le siège social ?** Celui-ci peut être considéré comme pertinent pour mobiliser les directions et les décideurs, mais également être risqué si les résultats au concours ne sont pas à la hauteur.
- **Inscrit-on un bâtiment vitrine, déjà mis en visibilité ou un bâtiment plus « commun » ?** Les organisations qui ont un objectif d'image avant tout choisiront des bâtiments « *phares* ». Mais ce sont aussi sur ces bâtiments, considérés comme davantage « observés », que des refus peuvent se produire. Certains de ces bâtiments ont déjà fait l'objet de mesures d'amélioration de la performance énergétique, et des gestionnaires peuvent penser que « *l'optimum est atteint* » et qu'il sera difficile de faire plus.
- **Inscrit-on les bâtiments les plus énergivores ?** Certains bâtiments sont choisis parce que le gisement d'économies d'énergie est considéré comme important et que le concours peut donc être visible dans ses résultats en interne et être gagné vis-à-vis de l'externe. Mais là aussi, certains bâtiments très énergivores (« *des passoires* ») peuvent refuser ou ne pas être choisis, car les actions comportementales sont considérées trop anecdotiques par rapport au problème d'enveloppe.
- **Privilégie-t-on une entrée « bâtiment »** (choix d'un bâtiment à gisement d'économies d'énergie compte tenu de ses systèmes, équipements, enveloppe), **une entrée « occupants »** (capacité de mobilisation et d'animation par un correspondant), **voire une entrée correspondant** (attrait du correspondant pour le concours, compétence professionnelle, etc.) ?

Des organisations et des pilotes qui ont l'enjeu de prouver que le concours est un mode d'action performant et reproductible choisiront plutôt des bâtiments où ils pensent être à même de déployer le concours dans de bonnes conditions (en termes de mobilisation des occupants, de gisements d'économies d'énergie, et de relais avec un correspondant motivé). Les freins internes se situent alors dans la concurrence des moyens mis en œuvre pour réaliser les économies d'énergie. Par exemple, dans un grand groupe où des « energy managers » étaient déjà en charge de réaliser des économies d'énergie, les décideurs ont craint de ne plus pouvoir « noter » les actions mises en place dans le cadre du plan d'action préexistant, alors que les energy managers recevaient un intéressement lié à ces performances.

De manière hybride, certains pilotes cherchent à toucher des bâtiments dans lesquels sont hébergés des services liés à la performance énergétique, pour prouver l'intérêt d'une démarche d'accompagnement : « *Au niveau du choix du site, j'ai fait un choix stratégique en prenant une Direction Départementale parce que le bâtiment est occupé par tout le management des Directions Métiers. Dans leur activité métier, ils portent aussi un volet RSE qui comporte notamment des chartes comportementales qui ont eu du mal à se mettre en place. Pour moi, toucher le management avec la démarche CUBE, c'était leur permettre de*

démontrer à leurs équipes sur le terrain que les chartes comportementales ça marche, à condition d'être dans l'accompagnement. »

Chaque entreprise a fait des choix contingents en fonction des risques perçus sur chacun des critères et sur chaque bâtiment présélectionné (qui agrège les fonctions hébergées, le collectif de salariés, l'intérêt du correspondant, les gisements d'économies d'énergie perçus). Les bâtiments sont donc choisis à la fois sur des critères « politiques », des critères sociaux et des critères techniques. Ces différents critères sont liés aux logiques d'intéressement aux économies d'énergie des entreprises (image et performance vis-à-vis de l'extérieur, projet interne, etc.). Et n'oublions pas que ces choix rencontrent un correspondant dans certains des bâtiments, qui va accepter de prendre en charge la mise en place du concours.

Pour les bailleurs, une pré-sélection des bâtiments est faite sur des critères techniques (monolocataires, taille de bâtiment, par exemple), des critères d'intérêt pour le suivi des consommations de certains bâtiments (par exemple, un bâtiment BBC où le concours « *était un moyen de connaître les performances réelles de l'immeuble et de voir si les consommations étaient bien celles prévues* »), voire des critères liés aux baux. Ainsi, dans deux entreprises locataires du même bailleur, il s'est avéré que le bail arrivait à son terme et que le concours était un moyen de montrer le potentiel d'économies d'énergie au locataire présent ou éventuellement à un locataire futur. De plus, l'un des bailleurs a choisi des entreprises qu'ils pensaient « *sensibilisées au développement durable* ». De cette première liste répondant à ces critères, les bailleurs font appel au volontariat, proposent de prendre en charge les frais d'inscription, et dans l'un des cas, font appel à un « *energy manager* » pour piloter le projet et appuyer les entreprises volontaires. Certains locataires répondent présents, et l'un d'eux dit avoir apprécié le fait que le bailleur ne soit pas intervenu, ensuite, dans la manière de mettre en œuvre le concours en interne.

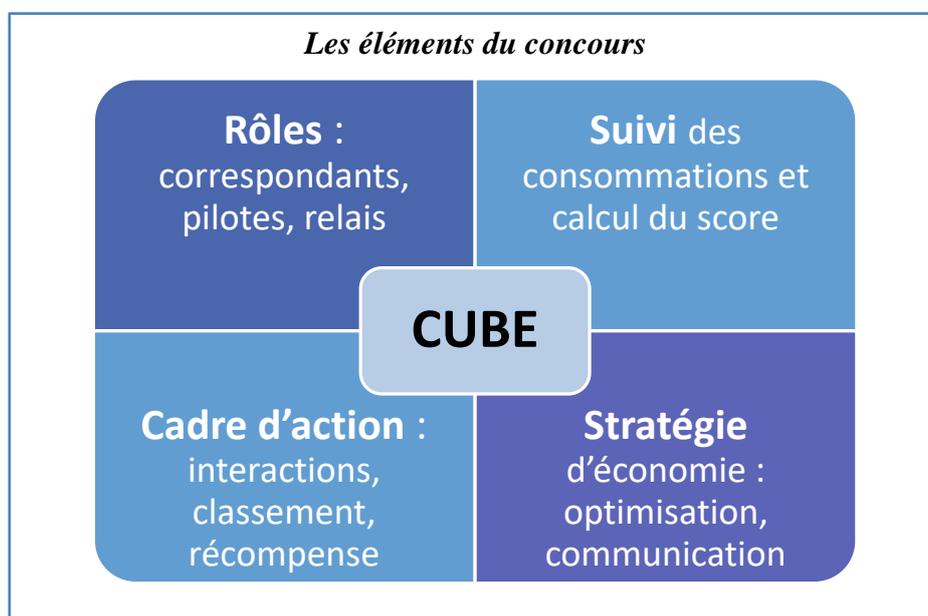
Pour les organisations à parc, on retrouve les mêmes types d'arguments : critères techniques, gisements d'économies d'énergie, bâtiments qui ne sont pas susceptibles d'être vendus ou qui ne font pas l'objet de travaux, etc. Dans certains cas, CUBE vient se rajouter à un autre suivi de ces bâtiments (baux verts, expérimentation, mesure des consommations, etc.), dans d'autres cas, au contraire, ce sont plutôt des bâtiments qui ont été peu sollicités jusqu'à présent. De plus, il faut que ces bâtiments hébergent ou soient suivis par des gestionnaires d'énergie « *motivés* », et/ou que les occupants soient également considérés comme « *motivés* » ou en tout cas que le climat social ne soit pas « *défavorable* ». Cela permet d'une part de récolter les données de consommation de manière fiable, et d'autre part de s'assurer de la participation des occupants au concours. Dans un cas, le pilote a choisi des sites hébergeant des « *personnes ou des Directions influentes* », dans l'espoir que celles-ci promeuvent le concours et l'action du pilote dans des autres Directions de l'organisation.

Lorsque le parc est important, les organisations peuvent faire le choix d'une diversité de situations dans leurs différents bâtiments. Cela permet de tester le concours dans différentes configurations (techniques, géographiques, de collectifs d'occupants, etc.), pour éventuellement tirer des conclusions sur les conditions optimales de mise en place de CUBE dans le parc. De plus, certaines organisations ont choisi de faire concourir plusieurs sites pour « *faire un concours dans le concours* » entre leurs bâtiments ou des zones d'un même bâtiment.

3. L'appropriation du concours par les organisations participantes

Une fois la décision prise par l'organisation de participer au concours CUBE, celui-ci doit être mis en place dans le bâtiment candidat, ou dans plusieurs si l'entreprise a choisi d'en présenter plusieurs au sein de son parc. Ce déploiement n'est pas une simple transposition des consignes données par les organisateurs. **Le dispositif initial du concours fait l'objet d'un processus d'appropriation** par lequel chaque organisation l'adapte à son contexte particulier, et en même temps fait apparaître la façon spécifique dont elle se saisit de la question énergétique. Le concours CUBE peut se décomposer en quatre éléments dont nous étudierons successivement la traduction par les candidats dans leur organisation :

- Des **rôles pour les acteurs** : un « correspondant » par bâtiment, appuyé éventuellement par un « pilote » dans certaines grandes organisations.
- Un **suiti des consommations** d'énergie à travers la fourniture de données mensuelles qui permettent le calcul d'un score.
- Un **cadre d'action** à travers les échanges avec les organisateurs et les autres candidats, ainsi que l'établissement d'un classement et l'attribution de récompense.
- Une **stratégie préconisée** qui oriente le choix des actions à mettre en œuvre pour réaliser des économies d'énergie.



A. Les correspondants bâtiments et leur encadrement

1) Le profil métier des correspondants bâtiments

Même si la décision de s'inscrire se joue au niveau de la Direction des organisations, ce sont les bâtiments qui sont les candidats en concurrence dans le concours. La participation à CUBE commence donc par la désignation d'un « correspondant » qui est le point d'entrée des organisateurs et du pilote pour communiquer avec le bâtiment candidat. Or dans la plupart des organisations participantes, la fonction de gestion de l'énergie ne figure pas clairement dans l'organigramme et elle est encore moins présente dans chaque bâtiment. **Le concours fonctionne ainsi comme un révélateur des profils possibles de « responsable énergie » dans les organisations.** Quels sont les métiers des correspondants CUBE, et comment la

participation au concours rencontre-t-elle leurs activités ? L'enquête fait apparaître quatre grands profils métiers de correspondants CUBE.

a) *Les gestionnaires immobiliers au sein des « foncières »*

Dans les grands Groupes parapublics, ce sont les Directions Immobilières qui s'engagent dans le concours au nom de leur organisation. Ces « foncières » font partie des Directions Support de l'organisation, elles sont structurées autour du métier de gestionnaire immobilier, parfois encore appelé « *inspecteur du parc* ». Ces gestionnaires sont répartis par Direction Régionale et gèrent chacun un « *portefeuille* » de bâtiments appartenant ou loué à l'organisation. « *Je m'occupe de l'exploitation de 240 bâtiments répartis sur 2 départements, dont 2 gros immeubles* ». Il s'agit d'une gestion déléguée pour le compte de l'organisation et de ses Directions Métiers, les gestionnaires sont rarement présents dans le bâtiment en question, contrairement aux « services généraux ». **Quand le bâtiment inscrit fait partie de leur portefeuille ce sont les gestionnaires qui prennent la casquette de correspondant CUBE.** Parfois il s'agit d'agents aux fonctions transverses, « *je suis le bras droit technique de la responsable* », ou managériales dans la Direction régionale concernée.

Dans ce métier de gestionnaire immobilier, l'énergie ne fait pas partie des priorités. « *En premier c'est satisfaire les besoins de l'entreprise en immobilier tertiaire, l'économie d'énergie ça vient après* ». En tant que représentant du propriétaire, le gestionnaire immobilier doit veiller à la conformité réglementaire des bâtiments, aussi bien sur le plan de la maintenance que des mises en conformité comme l'accessibilité ou la sécurité. Un deuxième enjeu fort pour le gestionnaire est de « *pérenniser les actifs immobiliers* » en programmant des plans de travaux à long terme afin d'éviter une dégradation de la valeur des biens sur le marché. Le gestionnaire peut aussi être amené à réaliser des tâches de gestion locative que ce soit vis-à-vis des Directions internes ou comme intermédiaire vis-à-vis de bailleurs externes. A côté de tout cela, le gestionnaire « *doit veiller à la satisfaction des Directions occupantes qui sont [leurs] clients* » et donc de traiter le flux des demandes liées à la vie d'un bâtiment (ex : fuite sur toiture). En effet, la priorité reste d'éviter tout incident qui pourrait interrompre l'activité productive ou « *influencer le climat social* ».

Pour les gestionnaires immobiliers, l'énergie est à la fois « *une mission parmi tant d'autres* » mais aussi un « *chantier spécial* » car le sujet a connu une montée en puissance ces dernières années. Plusieurs gestionnaires mentionnent des opérations pionnières ou ont participé à des démarches de certification de bâtiment. Pour eux, **la question énergétique s'insère dans celle du développement durable avec le déploiement récent du dispositif réglementaire des « annexes environnementales »** que les gestionnaires sont chargés d'animer. Les engagements volontaires sur l'énergie pris par les Groupes suite au Grenelle de l'Environnement se traduisent progressivement au niveau opérationnel : « *On a senti que le siège commençait à travailler sérieusement là-dessus, et qu'il faisait redescendre des choses à notre niveau* ». Les gestionnaires considèrent ainsi que leur « *mission est d'impulser les nouveaux sujets* » vis-à-vis des Directions Métiers concentrées sur l'opérationnel, et CUBE en est le moyen.

Les enjeux de ces nouvelles tâches autour de l'énergie pour les gestionnaires renvoient à la valorisation de leur entité au sein du Groupe. En effet, une Direction immobilière coexiste avec des services immobiliers internes des Directions Métiers et avec lesquels les gestionnaires sont en relation. Dans cette situation, **les démarches sur l'énergie deviennent un moyen pour les gestionnaires de légitimer leur position en apportant une valeur ajoutée** à leurs homologues des Directions Métiers. Au niveau économique, en aidant les Directions Métiers à réduire « *leurs charges immobilières qui pèsent sur le Groupe car c'est le deuxième poste après la masse salariale* ». En termes d'image, la diminution des

consommations d'énergie « *c'est aussi une démarche sociétale car ça permet de faire baisser les émissions de CO2* ». La Direction Immobilière contribue par là-même à l'amélioration des indicateurs d'évaluation non financière de l'entreprise qui conditionnent son cours de bourse.

b) Les « services généraux » 2.0

Un second métier concerné par le rôle de correspondant du concours est celui **des « services généraux », parfois aussi appelé « logistique » ou « moyens généraux »**. Le critère de différenciation avec les Directions Immobilières est qu'ils ne gèrent qu'un site et sont présents sur place. Même si les organisateurs de CUBE n'ont pas réussi à développer une collaboration sur le concours avec l'association qui les représente nationalement, les « responsables de site » sont nombreux parmi les correspondants, notamment chez les locataires et dans les administrations. « *Je suis aux services généraux, je m'occupe de la gestion du bâtiment* ». Les entités organisationnelles concernées sont extrêmement variées : allant d'une personne seule assistée par un technicien dans une PME du bâtiment, à un « *bureau de la logistique* » de 30 personnes sur un siège de l'administration, en passant par une équipe de 4 personnes dans une entreprise de services ou une « *Direction de site* » de 20 personnes chez un industriel.

Le périmètre du métier des services généraux est à géométrie variable car leurs activités sont très dépendantes de la taille du bâtiment, « *les services généraux ils font un peu tout en fait* ». **Leur mission principale consiste en quelque sorte à gérer l'intendance du bâtiment afin que l'activité puisse s'y dérouler sans entrave** : « *faire en sorte que ces publics soient déchargés de tous les problèmes logistiques* ». Généralement, ils ont la responsabilité de l'accueil (hôtesse, contrôle d'accès, sécurité, signalétique...) ainsi que des fonctions de gestion quotidienne du site (sortie de poubelle, déménagement, achat de mobilier...). Sur le plan technique, ils prennent en charge l'entretien courant (changement d'ampoule, de robinet...), la maintenance des équipements en relation avec les prestataires, et dans certains cas les aspects patrimoniaux avec la programmation des travaux lourds. Ces tâches tiennent compte des aspects économiques, « *il faut que ça coûte le moins cher possible tout en respectant un standard de qualité* », matérialisés par la présence d'une activité de comptabilité pour les plus gros sites.

Les correspondants CUBE qui font partie des services généraux occupent des postes qui se limitent rarement à ces fonctions. Souvent intitulés « chargé de mission », il s'agit de **postes ouverts à une diversité de tâches liées au bâtiment qui les prédisposent à s'occuper du concours**. « *Je suis chargé de tous les projets qui ne rentrent pas dans la fiche de poste des autres ou dans l'organisation, par exemple CUBE* ». Ces personnes occupent souvent des postes mixtes où les fonctions « services généraux » se cumulent avec d'autres. Dans un centre de formation, un responsable de l'accueil des stagiaires met en place la logistique de transport et d'hébergement pour ces derniers. Dans une entreprise de service, la responsable de l'environnement de travail se charge aussi des achats, « *sauf pour la partie informatique* ». Dans une PME du bâtiment, le correspondant est le responsable qualité qui se charge d'obtenir les certifications mais aussi « *quand le portail casse c'est moi que l'on appelle* ».

L'un des points communs à ces professionnels est qu'ils sont **porteurs d'une vision enrichie des services généraux qui sont habituellement une fonction dévalorisée** dans les organisations. « *Les services généraux, c'était péjoratif* ». Dans la PME du bâtiment qui fait de la formation, le responsable qualité cherche à insuffler un esprit de service, « *la satisfaction client c'est quelque chose d'habituel dans la distribution mais pas dans le bâtiment* ». La responsable de l'environnement de travail adopte une approche participative dans laquelle ce sont les salariés qui choisissent l'ameublement et l'aménagement de leurs espaces de travail. Enfin, au siège d'un industriel, la « *Direction de site* » prétend contribuer au bien-être des salariés en mettant en place des animations et des services, tout en réduisant

les coûts à travers une démarche « *space management* » qui réduit le nombre de m² par salarié. Le bâtiment est ainsi utilisé comme « démonstrateur » des produits et services de l'entreprise auprès de ses clients grâce aux visites organisées par la Direction de site.

c) *Des « energy manager » internes*

Un troisième métier concerné par le rôle de correspondant CUBE est celui d'ingénieur énergétique. Dans une PME du bâtiment qui réalise des « *études thermiques* », le personnel est en majorité composé de ces profils. La personne choisie pour être correspondant est celle qui a précédemment mis en place la certification ISO 14 001 de management environnemental de l'organisation, mais dont l'activité principale en est éloignée. « *J'ai une mission d'assistance technique d'un logiciel* ». En revanche, chez d'autres candidats **le métier pratiqué par le correspondant est « energy manager » pour le compte de clients externes et/ou l'interne** « *Mes missions consistent à améliorer la performance énergétique des ouvrages existants* ». Ainsi l'un d'entre eux exerce une activité de « commissionnement saisonnier » qui se rapproche des objectifs du concours CUBE. « *A partir du moment où les occupants sont là, on analyse les consommations énergétiques du bâtiment pour affiner les réglages* ».

Ces **energy managers exercent au moins en partie leur mission sur le bâtiment dans lequel ils travaillent**, ils se trouvent ainsi préparés à être correspondants CUBE. Cette fonction peut être exercée à temps partiel, « *ça représente entre 10 et 20 % de mon temps selon les saisons* », voire à plein temps dans le cas du siège d'un industriel spécialisé dans l'efficacité énergétique. Cet engagement se justifie par le caractère exceptionnel du bâtiment considéré comme le « *navire amiral* » de l'entreprise. L'activité d'energy manager s'ajoute alors à celle de responsable de site en la supplantant car l'enjeu énergétique est premier. Elle consiste non seulement à piloter l'exploitation et à réaliser le suivi énergétique mais aussi à gérer les nombreuses démarches de certification. « *Le site est multi-certification : ISO 14 001, ISO 50 0001, BREEAM in use, et HQE Exploitation bientôt* ». Elle va au-delà puisqu'il s'agit également de participer à la démarche commerciale en organisant les visites du bâtiment : « *ça permet de parler au client d'exploitant à exploitant* ».

Dans cette même entreprise qui a inscrit plusieurs bâtiments de son parc, l'ensemble des correspondants des bâtiments sont désignés comme des energy managers, même si ce n'est pas leur seule activité. « *Il y a des energy managers dans chaque site, ils ont une ligne d'objectif de performance sur les économies d'énergie* ». Depuis plusieurs années l'entreprise spécialisée sur l'efficacité énergétique a mis en place un programme d'action pour diminuer la consommation d'énergie de ses sites. « *On s'applique à nous-mêmes ce qu'on veut vendre au client* ». Pour le déployer elle a **organisé un réseau interne d'energy managers qui met en œuvre les solutions vendues par l'entreprise au sein de ses propres bâtiments**. « *Ils font une campagne d'audit, puis ils ont pour mission de mettre en place des outils automatisés* ». Les membres de ce réseau sont alors tout désignés pour jouer le rôle de correspondant du concours, même si ce dernier va au-delà de leur mission de base, « *on ne vend pas de la sensibilisation* ».

d) *Les métiers liés au développement durable*

Enfin, un quatrième ensemble de métiers caractérisent les correspondants CUBE, ceux liés au développement durable. Ils sont toutefois les moins nombreux dans l'échantillon d'enquête et leurs liens avec cette thématique sont assez hétéroclites. **Certains correspondants ont un poste clairement affiché « développement durable »**, comme la stagiaire d'une PME du bâtiment qui fait une Master de Management de l'Environnement en alternance, et qui réalise par ailleurs les « *bilans carbone* ». Un autre métier est le responsable RSE (Responsabilité

Sociétale des Entreprises) d'une entreprise de service spécialisé dans le recrutement, « *je fais en sorte qu'il n'y ait pas de discrimination à l'embauche de la part de nos clients* ». Ce poste correspond au versant plus social du développement durable mais a été élargi à l'aspect environnemental dans le cadre de la réalisation d'une démarche de certification. « *Depuis 2010 on participe à une évaluation de l'AFNOR sur la base de l'ISO 26 000, tous les champs du développement durable sont concernés* ».

D'autres correspondants ont un poste fortement coloré par le développement durable sans qu'il constitue la fonction affichée. C'est le cas d'**un correspondant hétéroclite, directeur des achats dans une administration centrale** : « *Mon rôle consiste à définir et à mettre en œuvre la politique d'achat* ». Les enjeux de sa fonction sont fortement orientés vers le développement durable, « *l'écoresponsabilité et la socio-responsabilité* », dont les principes semblent en synergie avec l'aspect économique, « *les deux vont ensemble, acheter au plus juste en fonction des besoins pour ne pas gaspiller* ». Cette préoccupation explique le caractère « *d'exemplarité* » de la politique suivie pour les autres services achat de l'administration au niveau local notamment. S'il est concerné à ce titre par le concours, il l'est doublement dans la mesure où ses services sont engagés dans la négociation des contrats d'énergie dans l'optique de la libéralisation des marchés de fournitures.

Une dernière partie des correspondants exerce **un rôle de référent développement durable dans le cadre d'un autre métier, notamment de gestion immobilière**. Dans une administration qui dispose d'une Direction immobilière, le correspondant est « *chargé de mission développement durable* » à plein temps. « *Il est à 50 % sur CUBE et à 50 % il avait aussi le bail vert du siège à gérer* ». Dans une entreprise parapublique, les correspondants CUBE ont été puisés parmi les chargés de mission « *REPS : relais environnement prévention sécurité, au niveau des régions* ». Malgré la présence de ces métiers, il est intéressant de noter l'absence de salarié travaillant dans un service développement durable parmi les correspondants. Ainsi lors d'une de nos immersions, un salarié de ce service explique : « *CUBE n'a pas été lancé par le service Développement Durable, et moi je n'ai pas vraiment participé à CUBE 2020, car mon open space n'a pas participé* ».

2) Les dispositions des correspondants à s'engager dans le concours

Au-delà des profils métiers, **l'engagement du correspondant dans l'animation du concours apparaît comme un des principaux facteurs de réussite** de la démarche. « *Ce que je retiens c'est qu'il y a un référent à mettre en place, il faut toujours une personne pour qu'un dossier avance* ». Quelles sont les dispositions des correspondants à s'investir dans le concours ? Quelles sont les conditions qui favorisent ou au contraire freinent leur engagement ? Trois paramètres sont importants à considérer. Tout d'abord, leur mode de désignation, dans quelle mesure le correspondant a-t-il choisi de s'investir dans le concours ? Puis, de quelle façon les tâches liées au concours s'intègrent dans son activité professionnelle : comme des contraintes ou comme ou des ressources ? Enfin, de quelle marge de manœuvre dispose-t-il pour mettre en œuvre le concours et quelles sont ses tactiques pour les accroître ?

a) Un mode de désignation autoritaire ou affinitaire ?

Si le choix de participer au concours est une démarche volontaire pour une organisation, en revanche elle procède rarement d'un choix pour le correspondant du bâtiment candidat. En effet, dans la majorité des cas **le décideur ne se confond pas avec le correspondant pour qui la mise en place du concours est une demande de sa hiérarchie**. Dans quelques cas minoritaires d'entreprises locataires, le correspondant est le porteur de la décision de participer au concours auprès de la hiérarchie. Dans des petites organisations où la décision de

participer a été prise par le patron, le choix du correspondant se fait parfois dans une logique de volontariat mais pas systématiquement. La plupart du temps, une fois que la décision de participer a été prise, la hiérarchie va désigner des correspondants, ce qui s'avère être une opération d'autant plus complexe que la taille de l'organisation et le nombre de bâtiments inscrits est important. *« Il y a eu pas mal de réorganisation dans le Groupe donc on n'arrivait pas à trouver le bon interlocuteur ».*

Dans les organisations qui ont engagé plusieurs bâtiments de leur parc, le choix des bâtiments apparaît comme un préalable à celui des correspondants. **Le choix des correspondants passe par une approche fonctionnelle en s'appuyant sur des réseaux formels** déjà constitués. Par exemple celui des gestionnaires immobiliers dans les Directions immobilières ou celui des energy managers chez un industriel. Le risque est alors de glisser vers une logique autoritaire dans la désignation des correspondants qui peut être mal acceptée par ces derniers. *« Un jour on a reçu un mail comme quoi on avait inscrit notre bâtiment à ce concours, et on m'a demandé d'évaluer la charge de travail, je n'étais pas content du tout ».* Cette injonction est d'autant moins bien admise quand elle présente un caractère d'urgence, *« c'était vraiment dans la précipitation ».* De plus, les critères de choix sont rarement explicités ce qui génère une incertitude chez le correspondant voire engendre de la suspicion. *« On ne savait pas pourquoi seulement nous 2, pourquoi ces 3 bâtiments-là ».*

En parallèle de cette logique autoritaire, on voit poindre **une logique affinitaire rendue possible par le travail relationnel des pilotes et favorisant l'engagement des correspondants**. Dans cette perspective, le choix des correspondants s'appuie sur le réseau d'interconnaissance du pilote : *« je connaissais à peu près les organigrammes sur les sites donc j'ai téléphoné à des personnes ressources que je connaissais, il fallait bien des alliés dans l'affaire ».* L'accord du correspondant est obtenu après un travail de négociation de la part du pilote, *« il y a une chef de projet très mobilisée et très convaincante ».* Il passe par des contacts personnalisés souvent téléphoniques qui permettent de trouver les bons arguments pour convaincre. *« Au départ je n'étais pas favorable du tout, le lendemain j'ai rappelé pour qu'il me réexplique et j'ai dit OK ».* Il s'agit également de laisser la main au management local pour trouver un salarié intéressé : *« Il avait besoin d'une personne relais, moi j'étais volontaire et ma chef était d'accord car je m'occupe de ça depuis des années ».*

b) L'intégration dans l'ensemble de l'activité professionnelle

Pour les correspondants la mise en place du concours CUBE rentre dans leurs attributions avec lesquelles elle peut se trouver en concurrence ou en synergie. Contrairement à l'idée de certains pilotes selon laquelle il y aurait des oppositions de principe, les correspondants expriment plutôt **des réticences car le concours vient s'ajouter à une charge de travail déjà très importante**. *« C'est compliqué car on a une gestion quotidienne qui est très lourde compte tenu du nombre d'immeubles que l'on a à gérer ».* L'animation d'un concours comme CUBE apparaît nécessairement secondaire par rapport aux tâches qui contribuent à l'enjeu premier du métier. *« Les aspects développement durable c'est beaucoup moins clair que les demandes quotidiennes que l'on a à gérer ».* En plus de ce flux de travail quotidien, l'animation du concours peut entrer en concurrence avec d'autres projets transverses impulsés par la hiérarchie et qui demandent du temps. Par exemple une réorganisation ou *« un autre projet du siège autour de la maîtrise des charges ».*

Une autre situation dans laquelle le concours CUBE peut être vécu comme une contrainte par le correspondant est quand il a déjà été porteur d'une démarche d'optimisation des consommations. *« Je me suis demandé : quelle valeur ajoutée le concours aurait sur ce qu'on avait déjà fait ».* Ces correspondants ont le sentiment de ne pas avoir de marge de manœuvre pour faire baisser davantage la consommation. *« Il pensait que le bâtiment avait atteint*

l'optimum, qu'on ne pouvait pas aller plus loin ». C'est particulièrement vrai quand le candidat cumule un bâtiment performant avec une démarche de certification. « *On est ISO 14 001 dans un bâtiment HQE, c'est très difficile d'envisager des gains, ne serait-ce que quelques pourcents* ». Loin de mettre en valeur leur démarche, le concours est alors perçu comme un risque de dévalorisation des actions entreprises ces dernières années et donc du travail du correspondant. « *On va être ridicule, c'est ce que j'ai pensé d'abord* ».

A l'inverse, pour d'autres correspondants **la participation au concours apparaît comme une ressource pour renforcer les démarches en cours sur le site**. « *C'était cohérent car on travaillait depuis plus de 4 ans sur l'énergie, tout ce que l'on a pu faire de technique on l'a fait, et on a plus de crédit pour faire plus* ». Ainsi le concours vient se placer dans la continuité des actions entreprises précédemment pour diminuer les consommations d'énergie. « *C'est vraiment moi qui ai porté cette démarche HQE pendant 3 ans, c'est une bonne entrée en matière pour CUBE* ». Le concours devient alors une occasion pour débloquer des moyens supplémentaires en termes de temps comme de budget. « *On a obtenu 30 000 euros pour investir* ». Quand la Direction développe plusieurs projets en parallèle, le correspondant peut jouer sur la synergie entre ces projets afin de reconstruire une cohérence d'ensemble au niveau local. « *Le bail vert et la charte tertiaire c'est deux démarches différentes chez nous, mais je fusionne les deux pour avoir une vraie logique* ».

Enfin, le concours CUBE semble particulièrement bien approprié par les correspondants qui construisent une identité professionnelle autour du développement durable. Chez une partie des correspondants il est incontestable que le concours résonne avec des valeurs personnelles en la matière ; acquises par la socialisation familiale « *ma mère est d'origine paysanne donc on ne gâche rien* » et qui s'exprime dans la sphère privée, « *je suis très au point sur les maisons bioclimatiques* ». Dans le domaine professionnel **ces valeurs écologiques font l'objet d'un usage stratégique, dans le sens où elles sont réinvesties afin de se positionner sur des projets tels que CUBE**. « *J'ai une conscience personnelle sur les sujets d'environnement donc je recherche aussi ces actions* ». Ainsi certains correspondants sont déjà perçus comme « Monsieur ou Madame développement durable » par leurs collègues, ce qui les légitime sur le projet. « *Ici, dès que j'éteins une lumière, mes collègues rigolent en disant que je m'occupe de la planète* ».

c) Des marges de manœuvre à conquérir

Pour comprendre le positionnement des correspondants par rapport à la mise en œuvre du concours, il faut aussi tenir compte de la marge de manœuvre dont ils disposent. Elle apparaît restreinte par deux paramètres récurrents dans leur profil qui limitent leur champ d'action auprès des occupants. D'une part, **les compétences des correspondants sont essentiellement tournées vers la technique de par leur métier** et souvent aussi leur formation. Les enquêtés reconnaissent que les compétences de communication sont tout aussi nécessaires pour mener à bien le concours en interne, mais elles ne font pas toujours partie des critères de sélection des correspondants. « *Les relais ont souvent une appréhension de l'interaction, tout le monde n'est pas communicant* ». A l'inverse quand les correspondants disposent de ces compétences en communication interpersonnelle, elles sont saluées comme un facteur de réussite du concours. « *Le nouveau gestionnaire a une envergure commerciale, il a à la fois du bagout et de la simplicité, avec lui l'animation a été beaucoup plus vivante que la dernière fois* ».

D'autre part, **les correspondants ont rarement une position hiérarchique suffisamment élevée pour communiquer auprès des occupants**. On trouve parmi les correspondants une diversité de positions hiérarchiques allant de la stagiaire au directeur des achats en passant par le manager d'une équipe de 10 personnes. Même si la majorité des correspondants ont un statut cadre, ils occupent plus souvent des postes opérationnels que de management. Certains

correspondants se trouvent en position de management transversal mais sans pouvoir hiérarchique sur une équipe. *« Moi je suis seulement chef de projet »*. Cette position subalterne limite l'accès direct aux occupants qui, en dehors de contact informel reste une prérogative du management et des RH. En outre, elle ne facilite pas l'accès à la Direction afin d'obtenir des décisions dans le cadre de la mise en œuvre du concours. *« Ici c'est un grand groupe, donc avant de faire quelque chose il faut avoir l'accord de beaucoup de personnes, ça prend du temps, ça se décide dans les hautes sphères »*.

Face à cette situation, **les correspondants ne restent pas inactifs et mettent en place des stratégies d'alliances afin d'élargir leur marge de manœuvre**. Même si dans le cadre du concours un correspondant unique doit être désigné pour chaque bâtiment, cela ne signifie pas qu'il travaille seul à la mise en œuvre du concours. On a ainsi souvent affaire à des binômes ou des trinômes. Ces alliances se forment au sein des relations déjà existantes, *« pour mettre en place CUBE j'en ai principalement parlé avec ma collègue de bureau, on s'entend très bien ce qui a beaucoup facilité les choses »*; soit des relations horizontales à l'intérieur de l'équipe de travail du correspondant, *« avec mes collègues cela n'a posé aucun problème car ils sont tous très sensibilisés depuis 4 ans »*; soit des relations hiérarchiques quand un correspondant fait appel à une hôtesse d'accueil dans une administration ou qu'une stagiaire rend systématiquement compte au chef de la PME.

L'association d'autres salariés aux compétences et aux positions complémentaires à celle du correspondant apparaît nécessaire au déploiement de l'ensemble du concours. Ne serait-ce que l'obtention des données de consommation d'énergie suppose d'être en mesure d'obtenir leur collaboration. *« Je travaille avec ma collègue de la qualité qui est en charge du suivi des indicateurs »*. Sur le plan de l'accès aux occupants, l'intéressement de certaines personnes peut être décisif, *« c'est une personne clé dans l'organisation, elle est l'intermédiaire entre la directrice et les formateurs »*. Le renfort d'un correspondant technique par des compétences en communication s'avère être bienvenu. *« L'équipe d'animation et de services du site est sollicité en soutien pour CUBE, dès qu'il y a une animation à organiser c'est eux »*. Enfin, la proximité du correspondant avec un directeur apparaît comme un levier nécessaire à l'obtention des décisions, *« On donnait nos idées au chef de service qui les validait pour ensuite les amener à l'équipe de Direction »*.

3) Le pilotage interne et l'appui externe aux correspondants

En plus des correspondants qui représentent le bâtiment candidat, les organisations de grandes tailles participant au concours mettent en place un « encadrement ». Cet encadrement se retrouve surtout au sein des foncières et ne concerne pas véritablement les organisations qui ne présentent qu'un bâtiment, même si le décideur effectue parfois une surveillance : *« il a suivi d'assez loin, il regardait chaque mois les résultats de l'entreprise »*. **Le concours fait apparaître deux grands modèles de management d'une démarche collective d'économies d'énergie au sein d'une organisation**. D'un côté un pilotage interne de différents sites candidats par les Directions Immobilier, de l'autre l'appui externe d'un energy manager mis en place par l'un des bailleurs pour ses locataires candidats. Dans un cas comme dans l'autre, l'intervention d'un tiers entre les organisateurs et les correspondants des bâtiments candidats a pour fonction de reconstituer l'unité de l'organisation vis-à-vis du concours.

a) Le pilotage interne pour les propriétaires de parc

Les organisations qui présentent plusieurs bâtiments de leur parc au concours, mettent en place un pilote pour faire le lien entre les organisateurs du concours et les correspondants de chaque bâtiment. Ces pilotes travaillent au siège de l'entité qui a pris la décision de participer au concours, souvent la Direction Immobilière située à Paris, alors que les correspondants

sont dispersés en France. **Les pilotes ont un poste transversal de « chargé de mission » ou de « chef de projet » spécialisé dans l'énergie et/ou le développement durable**, par contraste avec les gestionnaires immobiliers qui sont plus généralistes. Il s'agit souvent de postes créés dans le sillage du Grenelle de l'Environnement pour gérer les nouvelles contraintes en la matière, *« mon poste a évolué vers l'énergie et le développement durable en 2008 à la demande de ma hiérarchie »*. Ils ont un profil très technique couplé avec des compétences de gestion de projet, à l'exception d'un pilote composé d'un binôme : *« ma collègue qui s'occupait de la campagne de sensibilisation était en contact avec les correspondants »*.

La fonction explicite du pilote est de s'assurer de la participation des correspondants bâtiments au concours pour le compte de l'organisation. L'enquête nous a permis d'interviewer plusieurs pilotes de parc, mais seulement deux organisations ont fait l'objet d'une investigation plus approfondie en allant rencontrer également des correspondants de bâtiments candidats. **A première vue, la fonction de pilotage n'a pas pu se déployer complètement dans toutes les organisations**. Au sein d'une administration, le pilote s'est heurté aux réticences des correspondants qui l'ont conduit à intervenir principalement par l'intermédiaire de l'exploitant sur les bâtiments candidats. Chez un industriel où il existe déjà un réseau très structuré d'energy managers, le concours n'a pas fait l'objet d'un suivi supplémentaire. En revanche, le bâtiment du siège a été pris comme modèle pour communiquer aux autres sites des bonnes pratiques. *« J'ai diffusé auprès de mes collègues ce que j'avais mis en place au siège, ça ne s'est fait que dans ce sens-là »*.

Dans les deux organisations sur lesquelles nous avons pu enquêter de façon approfondie nous avons constaté des pratiques de pilotage multiples. Le rôle premier du pilote est de vérifier la bonne transmission des données de consommation des correspondants aux organisateurs pour éviter l'élimination. Mais le rôle attendu du pilote par la Direction est que les bâtiments candidats réalisent des économies d'énergie, et obtiennent si possible une bonne place dans le classement. **La zone d'incertitude principale que les pilotes cherchent à maîtriser est donc la mobilisation des correspondants** dans le cadre du concours. *« Il y avait quelque chose qui m'inquiétait, c'était la non appréhension du concours par les gestionnaires immobiliers, il y en a qui n'ont rien fait »*. Or les pilotes ont des marges de manœuvre limitées sur les correspondants puisqu'ils n'ont pas de pouvoir hiérarchique direct et n'ont pas toujours un budget à leur proposer. *« Je n'avais aucun budget pour la communication donc je ne pouvais rien imposer aux sites »*.

L'action des pilotes à destination des correspondants consiste essentiellement à suivre et à encourager leurs actions. Elle passe par des prises de contact personnelles par téléphone pour faire le point sur le déroulement du concours, *« j'ai fait beaucoup de réunions par téléphone avec chacun des candidats »*, ou des relances par mail à propos des actions, *« le siège voulait savoir si on avait organisé le petit déjeuner CUBE comme le proposait l'IFPEB »*. Mais les pilotes ayant plusieurs correspondants à suivre (entre 3 et 11 selon les organisations) n'ont qu'un temps limité à consacrer à chacun. Leur action passe donc également par des démarches plus collectives comme une réunion téléphonique de suivi avec tous les candidats de l'organisation. L'un des pilotes choisit de réaliser des newsletters en plus de celle que proposent les organisateurs, afin de faire vivre le concours en interne *« J'ai mis en place des newsletters régulières où je mets tout le monde dans la boucle, j'ai essayé de faire quelque chose d'un peu vivant »*.

Ces actions de suivi et d'animation sont diversement accueillies par les correspondants qui ne reconnaissent pas tous la valeur ajoutée du pilote. Pour certains elles apparaissent comme insuffisantes, *« les gestionnaires ont besoin de l'appui du siège et il n'y avait pas assez de relais, 4 newsletters ce n'est pas suffisant »*, alors que d'autres perçoivent les mêmes actions

comme décisives pour leur mise en mouvement « *c'est seulement quand les newsletters du siège ont commencé à arriver que je me suis dit : « merde, on est dans un concours ! »*. **La posture du pilote est difficile à tenir car il doit trouver un équilibre entre contrôle et autonomie des correspondants.** Certains d'entre eux revendiquent clairement leur autonomie dans la façon de mener le concours, « *on me connaît comme quelqu'un d'indépendant, au siège ils avaient leur propre analyse du concours* ». Les discours positifs, « *c'était un mélange d'encouragement et d'information* », sont alors mieux perçus par les correspondants que les relances autoritaires, « *ça n'avance pas* ».

Une deuxième fonction plus implicite des pilotes est le contrôle de l'information au sujet du concours à l'intérieur et avec l'extérieur de l'organisation. D'une part, il s'agit de gérer la diffusion de l'information en interne de l'organisation afin d'obtenir l'appui de la Direction Générale ou d'éviter l'opposition d'autres Directions. « *Le siège du Groupe, on le mettait en copie pour dire voilà ce que l'on met en place, pour qu'il puisse adhérer* ». Les Directions Immobilières ont besoin de la coopération des « services généraux » des Directions Métiers pouvant nécessiter un appui hiérarchique. « *Il fallait que quelqu'un puisse dire « tout le monde va dans ce sens-là ! »* ». Dans une administration, la mise en place du concours peut demander beaucoup de diplomatie afin d'éviter une « *guerre de territoire* » entre les différentes entités impliquées. Ainsi, le pilote constitue un comité de pilotage « *pour associer tout de suite un maximum de monde* », et choisit une posture médiatrice : « *ne pas me présenter comme le centre de la démarche mais essayer de faire le lien entre les acteurs impliqués* ».

D'autre part, les pilotes contrôlent l'information qui circule entre les correspondants et les organisateurs du concours. Certains pilotes ont **une politique très restrictive en empêchant les contacts directs entre correspondants et organisateurs.** « *Il fallait respecter le protocole pour ne pas créer d'incident diplomatique* » explique un organisateur. Ce sont alors les pilotes qui se chargent de remonter eux-mêmes les données de consommation, et de communiquer les informations en provenance des organisateurs. Cette stratégie de filtrage renvoie en priorité à la maîtrise du risque d'image pour l'organisation : « *Quand j'ai vu la tournure que ça prenait et que chaque candidat voulait jouer seul, j'ai décidé de conserver la maîtrise de la communication vers l'extérieur* ». D'autres pilotes laissent entrouvert le canal d'information en permettant des contacts directs entre organisateur et correspondants, à condition d'être mis en copie. Toutefois, ils exercent aussi un contrôle en retravaillent l'information en provenance des organisateurs pour l'adapter au contexte de l'organisation, « *il a fait une reformulation dans une newsletter interne aux employés* ».

b) L'appui externe d'un energy manager pour les locataires

Une autre forme d'encadrement de la participation des bâtiments candidats est proposée par **l'un des bailleurs ayant inscrit ses locataires dans le concours qui fait intervenir des energy managers.** Pourtant ce bailleur dispose comme les autres foncières d'un pilote qui effectue un suivi régulier tout au long du concours auprès des correspondants. « *Je les appelais au téléphone, on les a pas mal encouragés par mail à l'occasion des classements, à la fin on a fait un bilan* ». Toutefois, ce bailleur dispose de moins de compétence technique en interne que les Directions Immobilières, et il a une incertitude sur celle de ses correspondants locataires. « *C'est une compétence que l'on n'a pas chez nous en interne du service immobilier* ». En outre, l'accès à l'information sur les actions mises en place est moindre dans le cadre d'une relation locative qu'en interne d'une organisation. Cela ne signifie pas pour autant qu'un correspondant d'une organisation locataire sera moins engagé dans le concours, bien au contraire : « *Il y a un correspondant qui était très motivé et qui a sans doute battu le record du nombre de mails envoyés* ».

Au-delà de la proposition, le bailleur a fait le choix de financer l'intervention des energy managers pendant la durée du concours, ce qu'il présente comme une dépense exceptionnelle. « Ça représente un coût de 2500 à 4000 euros par immeuble donc on ne pourrait pas le faire avec tous nos locataires ». Cet investissement se comprend au travers de trois principales raisons. Premièrement, apporter une aide supplémentaire aux locataires candidats afin d'améliorer leurs chances de gagner. « On avait envie que ce soit bien fait et on n'avait pas les compétences en interne pour faire le suivi sur place ». Deuxièmement, **expérimenter cette nouvelle fonction et mettre à l'épreuve différents intervenants, en vue de développer le recours à ces prestations.** « Il y a pas mal de gens qui disent que c'est la nouvelle donne dans la gestion des immeubles, pour nous c'était un moyen de tester ». Troisièmement, assurer une remontée d'information sur les actions mises en place par les locataires candidats, dans la perspective de les diffuser plus largement. « On les a mis tous les trois dans la même réunion car le but c'était d'échanger les bonnes pratiques et de pouvoir comparer ».

L'appel d'offres réalisé par le bailleur a permis de faire émerger **plusieurs profils « d'energy manager »**, un terme encore récent qui ne renvoie pas à un métier clairement défini. Parmi les trois intervenants, on trouve deux bureaux d'études indépendants, et une entité appartenant à une filiale du bailleur. Leurs activités de base sont en partie similaires : réalisation d'audits techniques et d'études réglementaires, assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'obtention de certification... La filiale interne accompagne en plus le bailleur sur « l'organisation des comités bail vert, on fait le suivi des consommations et les plans d'action ». On retrouve également ce type d'activité au sein d'organisations candidates, où elles sont exercées par des correspondants au profil ingénieur qui font du commissionnement, ou des gestionnaires immobiliers qui mettent en place des annexes environnementales. Il s'agit en réalité d'un métier encore en plein développement qui attire notamment des profils jeunes, « il y a un challenge à relever, il y a encore tous les outils à développer ».

Malgré la jeunesse du métier, on peut déjà distinguer une communauté de pratiques et une démarche type. **L'objectif de l'energy manager « c'est de faire des économies d'énergie à moindre coût »**. La démarche commence par une visite approfondie du site et de ses installations, ainsi qu'un recueil des données de consommation afin d'établir un diagnostic. « Elle y a passé toute la journée, elle a pris pas mal de temps ». Elle se poursuit par l'élaboration d'un plan d'action qui exclut les travaux lourds et se focalise sur les actions qui ne demandent pas ou peu d'investissement. Enfin, elle se conclut par un suivi des actions préconisées à travers des réunions ou des échanges à distance. « On a eu des échanges mails au cours de l'année, elle voulait savoir ce que l'on mettait en place ou pas ». Finalement, la démarche mise en place par ces energy managers dans le cadre de CUBE n'est pas tellement éloignée de celle que ces professionnels proposent dans d'autres cadres. « Mon responsable a repris le modèle de l'animation de l'annexe environnementale, c'est le même type d'offre ».

Toutefois, l'enquête met en lumière des disparités importantes dans l'approche des intervenants comme dans sa réception par les candidats. Parmi les « energy manager » certains ne se détachent pas du modèle traditionnel de conseil en efficacité énergétique c'est-à-dire celui des audits. Autrement dit, ils font un diagnostic très approfondi et proposent **des préconisations mais sans accompagner leur mise en œuvre, ce qui ne donne pas satisfaction aux candidats.** « Ils nous ont fait un catalogue de choses à faire, très bien, mais on leur a demandé plus concrètement comment les mettre en place ». A l'inverse, l'un des intervenants développe une approche d'accompagnement en mettant l'accent sur le suivi, qui est perçu comme plus « opérationnel ». Cette approche semble favorisée par le cadre du concours. « La différence c'est qu'on a fait plus de réunions car on a moins de temps vu que ça se passe en 1 an, on a été beaucoup plus présent auprès des locataires ». Elle est aussi

rendue possible par un certain surinvestissement de cet energy manager « interne » par rapport aux autres intervenants complètement indépendants du bailleur.

L'approche d'accompagnement de cet energy manager est orientée vers les besoins des correspondants. D'une part, il adopte une posture de vulgarisation sur le fonctionnement des équipements techniques à l'occasion des échanges avec les correspondants lors des visites et multiplie les réunions. « *CUBE m'a permis de prendre conscience du fait que les locataires n'ont pas la connaissance des installations, ils faisaient n'importe quoi avec la télécommande* ». A l'inverse, d'autres intervenants refusent d'apporter ce type d'aide, « *pour lui ça ne rentrait pas dans ses attributions de faire ce guide de réglage* ». D'autre part, l'energy manager répond aux demandes sur les écogestes, « *pour moi ça fait partie de mon rôle de les aider là-dessus* » y compris en leur proposant des ressources, « *elle nous a aidés en nous faisant circuler des documents* ». D'autres restent bloqués sur des postures de principe. « *Il nous a fait une réponse théorique : « 19°C ça suffit pour les occupants, pourquoi ils se plaignent »* ».

Une autre caractéristique distinctive de l'approche de cet energy manager est d'interagir directement avec les exploitants, là où d'autres « *se tenaient à distance* ». Quand ils sont les seuls occupants d'un bâtiment, les locataires gèrent eux-mêmes le contrat, « *on est en première ligne avec les entreprises de maintenance* », mais n'ont pas toujours les compétences pour contrôler le travail. **Un organisateur décrit le rôle de l'energy manager comme un « titilleur d'exploitants » quand il réalise un suivi** des actions d'optimisation et ne se contente pas de livrer ses préconisations. « *Chaque trimestre, et parfois plus, on faisait une réunion avec un tour des installations pour voir ce qui avait été mis en place ou non* ». Toutefois, l'efficacité de ce suivi suppose que l'energy manager dispose de marges de manœuvre sur l'exploitant car il n'est pas directement son client. Sa proximité avec le bailleur apparaît ici comme un levier : « *Ils ont vu avec lui directement, sachant qu'ils ont beaucoup de poids car le bailleur a un énorme parc* ».

Du point de vue des correspondants, **les bénéfices de l'intervention d'un energy manager sont jugés importants pour les profanes**, mais faibles pour ceux qui ont déjà mené de nombreuses actions car la pertinence des propositions reste limitée. « *Pour tout vous dire on n'a pas fait grand-chose de ce qu'elle proposait car soit on l'avait déjà fait, soit ça demandait des investissements* ». Pour les moins expérimentés, la prestation de l'energy manager apporte a minima des pistes d'actions multiples. « *Le rapport nous sert encore un an après, on est en train de mettre en place certaines préconisations* ». Avec une approche d'accompagnement, la relation avec l'energy manager permet une acculturation des correspondants au fonctionnement technique du bâtiment, et produit un effet d'émancipation. L'engagement d'un energy manager mobilise beaucoup de ressources, mais il contribue incontestablement à la dynamique d'action des correspondants. « *Je crois que je leur ai donné l'envie de poursuivre leurs efforts par mon implication à leur côté, je venais souvent* ».

B. Le suivi des consommations d'énergie

Après la désignation d'un correspondant, le second élément constitutif du concours est le suivi des consommations d'énergie du bâtiment candidat. **Ce suivi des consommations est essentiel car il est à la base du calcul du score d'économies d'énergie qui constitue le critère de classement des candidats.** Pour faciliter l'échange de données, les organisateurs ont mis en place un site web qui permet aux correspondants d'indiquer leurs index mensuels de consommation. Malgré l'existence de cette plateforme, nous allons voir que la remontée des données de consommation est une opération complexe qui repose sur un important travail humain. Une fois les données transmises celles-ci font l'objet d'un travail des organisateurs pour calculer le score, mais ses principes ne sont pas acceptés sans résistance par les

candidats. Enfin, les candidats s’emparent de ce score afin d’améliorer leur action dans le cadre du concours, même si le suivi proposé ne semble pas leur apporter toutes les données dont ils auraient besoin.

1) La remontée des données de consommation sous contrainte

La fourniture des données de consommation aux organisateurs constitue le critère minimal de participation au concours. Pour certains candidats, cette opération apparaît peu exigeante, « *c’est très facile ça prend 5 minutes 1 fois par mois* », et permet ainsi la participation du plus grand nombre, « *c’est un atout car c’est facile de participer* », notamment en comparaison de démarches de certification beaucoup plus formelles, « *c’est du déclaratif* ». A l’inverse, **d’autres candidats décrivent la remontée des données de consommation comme une opération très lourde**, « *ça a été un travail très important* », parfois même le plus chronophage du concours. L’impossibilité de récupérer les consommations est ainsi le motif d’abandon de plusieurs candidats. « *On dit toujours que l’on a 74 candidats mais en réalité on en a 71* ». Du côté des organisateurs, le travail de récupération de ces données apparaît comme la tâche la plus fastidieuse entre les nombreuses relances et la correction des erreurs. « *C’est surtout en amont, la récolte des données qui est le plus lourd* ».

La disparité entre les correspondants vis-à-vis de cette tâche met le doigt sur le fait que la connaissance des consommations d’énergie est très inégale entre les organisations. Dans certains cas, **plusieurs paramètres facilitent le travail de transmission des données demandées aux correspondants**. Premièrement, des pratiques préexistantes de suivi des consommations : « *nous on relève les compteurs chaque mois pour vérifier qu’EDF nous facture bien* », ou dans le cadre de démarches comme HQE exploitation. Deuxièmement, l’existence d’outils de suivi des consommations qui récupèrent automatiquement les données, comme il y en a dans les organisations qui vendent elles-mêmes ce type de prestation. « *Comme on a toute la structure derrière c’est assez simple* ». Troisièmement, quand le pilote choisit de prendre lui-même en charge cette tâche, ce qui a pour effet de concentrer la charge sur une seule personne. « *En ce qui concerne les données c’est moi qui ai géré toute la transmission à l’IFPEB* ».

Avant même de fournir les données mensuelles, **les candidats doivent transmettre un jeu de données initiales pour caractériser le bâtiment et l’historique de consommation**. « *C’est un peu lourd au début, avant même de commencer il y a déjà de la paperasse* ». La caractérisation du bâtiment suppose de retrouver des informations qui ont parfois disparu, « *j’ai dû remesurer toutes les surfaces pour différencier les ateliers, les bureaux, les parties communes* » ; ou sont dispersées entre plusieurs services. « *J’avais besoin des RH pour le nombre de personnes, de la Technique pour le bilan des travaux* ». A cela s’ajoute le travail d’archéologie sur les factures des trois dernières années, « *il a fallu chercher 36 factures, 3 fois dans un outil très lourd* ». Cette étape peut même constituer une occasion d’élimination quand elle révèle une impossibilité technique d’obtenir les données, « *on a un site qui est passé du fioul au gaz du coup on n’avait plus l’historique* », ou que la charge de travail est trop importante, « *on a eu son historique in extremis, la dernière semaine du concours* ».

La seconde tâche de remontée des données peut sembler moins difficile en apparence puisqu’il s’agit de renseigner mensuellement sur le site web les index de consommation inscrits sur les factures d’énergie du bâtiment. En réalité, **les candidats peuvent être confrontés à cinq types de contraintes qui rendent complexe ce reporting mensuel**, même s’ils trouvent globalement le moyen de les contourner.

1. **Les factures ne fournissent pas systématiquement des données de consommation chaque mois**. « *On avait nos consommations par lot de 6 mois* ». Pour les sites de taille

moyenne et petite, la relève des compteurs par le distributeur s’effectue à un rythme bimensuel et semestriel, et les factures intermédiaires sont donc basées sur des estimations qui sont ensuite régularisées, ce qui crée une complexité pour le correspondant. Certains expriment une préférence pour une relève sur la base du compteur (ou le font déjà) qui serait alors vérifiée en fin de concours par les organisateurs sur la base des factures. Mais pour d’autres la correspondance entre relevé de compteur et index de facture semble difficile à reconstituer.

2. **Les correspondants éprouvent des difficultés à accéder aux factures.** D’une part pour des raisons techniques car celle-ci peuvent se trouver dans des outils complexes et longs à manipuler : *« il fallait aller dans SAP, trouver les bons codes action, une extraction prend 10 minutes »*. D’autre part, pour des raisons organisationnelles, quand ces factures ne sont pas traitées en interne dans leur service. *« Ma compta m’envoie les factures plus tard »*. Il est alors nécessaire d’identifier le bon interlocuteur et d’obtenir l’envoi régulier des factures ce qui n’est pas aisé. *« Il a fallu que je m’insère dans le circuit, il a fallu créer un automatisme, le problème c’est qu’elle oubliait »*. Même une fois la routine instituée, le correspondant reste soumis au risque de changement d’interlocuteur.
3. **La transmission mensuelle des données représente une charge mentale.** *« Ça demande une gymnastique car tous les 1^{er} du mois il faut aller chercher les factures »*. Dans le discours des correspondants, cette charge mentale apparaît comme une *« flemme »*, un *« manque de temps »*, voire se traduit par une résistance, *« ça ne fait pas partie de ma fiche de poste »*. Les correspondants ont bien évidemment d’autres priorités dans leur travail et sont donc susceptibles d’oublier. *« J’essaye de le faire en début de mois mais le quotidien prend vite le dessus »*. L’opération est d’autant plus fastidieuse que les index à communiquer sont nombreux : *« il y a l’eau, le gaz, l’électricité tous les mois »*. Toutefois, le travail de relance des organisateurs, parfois relayé par les pilotes, permet de parer à cette contrainte, *« j’ai fait un peu du matraquage »*.
4. **L’opération de saisie des index n’est pas à l’abri d’erreurs.** Du côté des correspondants, de simples coquilles ou parfois des confusions de données car les factures demandent des compétences pour être déchiffrées. *« Certains avaient du mail à identifier la bonne donnée, pas du mégawatt à la place du kilowatt »*. Du côté des organisateurs, une erreur dans l’adresse mail du correspondant, ou un dysfonctionnement de la plateforme. *« Si les données étaient saisies par différentes personnes ça effaçait les autres, l’IFPEB n’arrivait pas à les trouver »*.
5. **La prise en compte des parties communes pour les candidats locataires** dans des bâtiments loués en multi-occupation. Si les correspondants détiennent bien les consommations des parties privatives, en revanche c’est le bailleur qui reçoit les factures des parties communes. *« Ca demandait d’ajouter nos données aux leurs en se basant sur les bonnes factures car ça ne doit pas être les estimations »*. Le reporting nécessite au préalable d’attribuer une partie de ces consommations communes, *« il a fallu mettre en place une clé de répartition, car ils occupent 20 % de la surface du bâtiment »*.

Au bilan, la collecte des données de consommation cumule les coûts de transaction qui rendent cette opération particulièrement délicate à gérer. La question que l’on peut légitimement se poser est : **faudrait-il automatiser la transmission des données de consommation ?** Certains partenaires-candidats le réclament, notamment ceux qui vendent ce type de service : *« une meilleure interactivité numérique entre le site du concours et notre intranet, ce serait bien »*. Mais les organisations qui ont mis en place ces systèmes de monitoring reconnaissent la complexité d’un tel chantier, qui finalement nécessite toujours des interventions humaines. *« On a rencontré certains bugs par rapport à l’outil de*

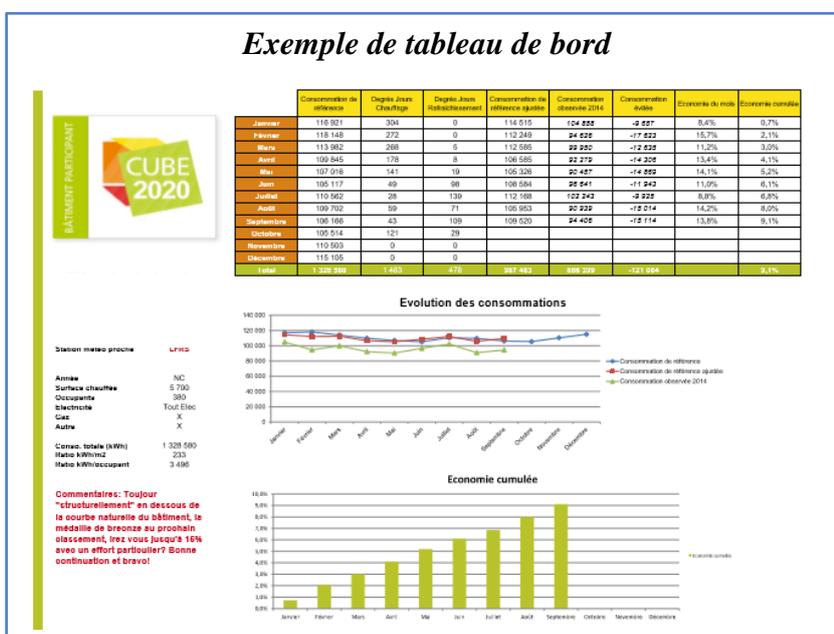
récupération de facture ». Finalement le choix de conserver une saisie manuelle des index permet de créer une occasion d’interaction avec les correspondants et d’entretenir a minima la dynamique de participation au concours. « Demander la saisie manuelle c’est 12 fois l’occasion d’impliquer dans le concours, si c’était automatique il n’y aurait pas de prise de conscience ».

2) Le calcul des scores d’économies d’énergie à légitimer

a) Une neutralité à deux vitesses

Une fois les données de consommations collectées, le suivi des consommations passe par le calcul d’un score d’économies d’énergie qui restitue l’évolution par rapport aux années précédentes. **Ces calculs sont réalisés directement par les organisateurs qui regroupent un « comité technique » composé d’experts détachés par les partenaires**, compte tenu de l’ampleur de la tâche. Cette organisation permet de répartir la charge de travail, mais la réalisation des calculs requiert malgré tout l’engagement personnel des organisateurs. « Ils y ont passé quelques week-ends ! ». En plus du nombre de candidats, c’est l’aspect artisanal de la démarche qui explique le caractère laborieux des opérations, et peut expliquer certains retards par rapport au programme initial. Le calcul s’effectue par l’intermédiaire de tableau Excel ce qui demande un travail de saisie, que ce soit « pour calculer les équations de référence pour chaque bâtiment », ou encore pour effectuer la correction climatique, « ils devaient se connecter à un site, récupérer les DJU de la station correspondant à chaque bâtiment ».

Le calcul du score d’économies d’énergie est une base pour réaliser un « tableau de bord » envoyé à chaque candidat. Ce dernier met en forme les données de manière à rendre visible l’évolution de la consommation par rapport à la prévision basée sur les années précédentes. « C’est une feuille Excel que l’on transforme en PDF, il y a un tableau et un graphique ». **En plus des données chiffrées, le tableau de bord contient un espace de commentaire qualitatif sur les résultats.** La formulation de ces commentaires nécessite un travail qui donne lieu à des réunions entre les organisateurs, « on faisait une réunion sur l’interprétation des dérives ». La posture choisie par les organisateurs est de rester neutre et de ne pas induire d’action spécifique auprès des candidats afin de ne pas biaiser le jeu. « On est tenté de recommander des choses mais CUBE ce n’est pas ça, il ne faut pas le faire ». Toutefois, les organisateurs s’emploient à dépasser le simple constat en proposant des hypothèses d’interprétation des dérives, ce qui n’est pas aisé sans connaissance du contexte.



En effet, dès le début du concours le choix a été fait de centraliser les contacts avec les candidats au travers de l'assistante de l'IFPEB qui gère une adresse mail générique. « *Les candidats n'avaient jamais affaire au comité technique* ». Ce choix s'explique officiellement par la volonté de maîtriser le risque de surcharge des membres du comité technique, « *on avait peur qu'ils soient inondés de questions par mail* ». Il s'agit également de préserver l'image de neutralité du concours car plusieurs des membres du comité technique appartiennent à des organisations dont des bâtiments participent à CUBE. « *C'est une boîte noire pour les candidats, ce qui permettait d'instaurer une certaine distance* ». Plus encore, **certains des partenaires calculent eux-mêmes le score des bâtiments de leur parc**, avec une même base méthodologique. La procédure de communication des scores consiste donc à passer par l'assistante pour transmettre les tableaux de bord aux candidats. De son côté, l'assistante en profite pour encourager les candidats, « *dans le corps du mail je reprenais le pourcentage d'économies d'énergie et surtout j'ajoutais des encouragements à chaque fois* ».

On peut s'interroger pour savoir si cette division du travail entre le calcul des scores et le relationnel avec les candidats est efficace ? En effet, pour interpréter les données de consommation, les membres du comité technique éprouvent le besoin de vérifier certaines informations auprès des candidats. « *Par exemple les dérives que l'on pouvait repérer, si la consommation n'était plus corrélée à la météo, on se demandait si le site n'avait pas eu une surchauffe* ». **L'envoi du tableau de bord par l'intermédiaire de l'assistante est alors une occasion de vérifier les hypothèses du comité.** Mais la communication par mail s'avère limitée pour élucider ce type de problème, « *parfois on recevait des réponses par mail incompréhensible* ». Ainsi, plusieurs contacts téléphoniques informels ont lieu entre les organisateurs et les candidats, des contacts qui ont pu être plus fréquents entre membres de la même organisation. « *C'est arrivé qu'il y ait un coup de fil, le contact du comité technique appelait directement le candidat, mais toujours en se présentant comme un agent CUBE !* ».

b) Les controverses autour du calcul des scores

La réception des tableaux de bord contenant les scores est acceptée telle quelle par une partie des candidats, ceux qui n'ont pas les compétences techniques pour les remettre en cause. Mais **une partie des candidats s'interrogent sur la justesse des scores et confrontent les organisateurs à trois types de contestation.** Ces contestations éclairent ainsi les facteurs de relativité d'un pourcentage d'économies d'énergie qui n'est jamais un absolu :

1. **Les données déclarées peuvent se révéler fausses** a posteriori, ainsi des candidats réclament une rectification d'index de consommation précédemment envoyés. C'est le cas notamment quand l'index transmis était une estimation et ne reflète donc pas la réalité de la consommation. « *Il y a eu une erreur de comptage qui a défavorisé notre score car les factures EDF étaient prévisionnelles* ». En outre, des évolutions sur la structure du bâtiment peuvent influencer le périmètre de consommation pris en compte dans les index, « *un candidat a demandé de recalculer son score car le bâtiment avait été coupé en deux* ».
2. **Il n'existe pas une méthode de calcul unique** d'évolution des consommations d'énergie, comme le concède un organisateur : « *dans ce domaine il n'y a que des méthodes « maison »*. Les candidats les plus expérimentés, qui font déjà leur propre calcul, cherchent à comprendre les différences avec le résultat des organisateurs. « *Je me suis pris un peu le bec avec l'IFPEB car on n'était pas d'accord sur le chiffre d'économies d'énergie* ». Ces écarts peuvent notamment venir de la façon de calculer la consommation de référence, « *sur 3 ans au lieu de 4 comme je faisais* », ou encore du périmètre de la correction climatique, « *comment on prend en compte les DJU (Degrés Jours Unifiés) ? sur quelle part de la consommation globale ?* ».

3. **La diversité des bâtiments tertiaires est difficile à redresser**, comme le montre le cas des centres de formation parmi les candidats. *« Ils n’ont pas fait un très bon score mais c’est parce qu’ils ont des pics d’occupation... c’est compliqué à gérer »*. Pour les bâtiments à la fréquentation variable les organisateurs ont proposé de pondérer les consommations en fonction du nombre de visiteurs. Mais l’un des correspondants fait valoir la relativité de ces statistiques vis-à-vis de la consommation d’énergie. *« Qu’est-ce qu’on appelle un usager ? on ne fait pas la différence entre un stagiaire qui vient pour la journée et ceux qui restent en hébergement toute la semaine avec resto, douche, etc... »*.

Compte tenu de ces contestations, plusieurs candidats ont demandé aux organisateurs la méthode de calcul des scores. *« Je me suis adressé à l’IFPEB car ça m’intéressait de savoir comment ils faisaient, je ne retombais pas sur les mêmes résultats qu’eux »*. **Les organisateurs font le choix de conserver la confidentialité du mode de calcul même si ses grands principes sont accessibles** dans le règlement et sur le site. Certains correspondants se montrent compréhensifs, *« ils ne pouvaient pas me donner leur algorithme car c’est leur raison d’être »*. Mais de nombreux candidats critiquent le manque de transparence des organisateurs sur ce qu’ils considèrent comme une règle du jeu. *« C’est un concours donc ça serait normal de dire la règle de calcul pour la consommation de référence, pour la prédiction des consommations... »*. Malgré ces controverses, les scores calculés par les organisateurs sont globalement acceptés par les candidats qui ne les remettent pas en cause dans leur communication, *« parce que c’est le socle commun à tous les candidats »*.

Pour autant les candidats ne sont pas passifs, on observe **une tension entre transparence sur la méthode du côté organisateur, et transparence des informations sur les sites côté correspondants**. En effet, les organisateurs n’ont pas les moyens de vérifier ce que reflète réellement l’évolution des consommations, autrement dit la nature des actions mises en place dans les bâtiments participants. Dans les parcs, les pilotes n’ont pas plus accès au détail des actions : *« je ne sais pas forcément ce qui se fait sur les sites car nous ce que l’on regarde c’est majoritairement le classement »*. Les organisateurs découvrent alors de manière fortuite que dans les bâtiments candidats les actions mises en place transgressent les règles du concours. *« Il y a des candidats qui oublient de nous dire des choses, et puis un jour on apprend que juste avant de commencer ils ont fait une grosse rénovation »*. Ainsi à la fin du concours, les organisateurs prévoient *« un audit sur les candidats du podium »* mais uniquement à partir des factures ce qui ne suffira pas à garantir l’objectivité des scores.

3) Les usages du suivi des consommations

Pendant le concours, les correspondants bâtiments reçoivent donc chaque trimestre un tableau de bord qui leur communique leur score d’économies d’énergie par rapport aux années précédentes. Pour les candidats les mieux outillés, ce tableau ne donne pas d’informations nouvelles, mais **la plupart des candidats considèrent que le suivi de consommation d’énergie du concours leur apporte une véritable valeur ajoutée**. *« Je n’avais pas les moyens de faire mon propre calcul, je n’aurais pas eu le temps de le faire »*. Ce bénéfice concerne aussi les correspondants ayant des pratiques embryonnaires de suivi des consommations, y compris dans le cadre de démarches de certification. Le concours vient les perfectionner, en ajoutant la correction climatique ou la comparaison à une situation de référence, *« Je faisais déjà le suivi énergétique avec ma collègue de la Qualité, mais là ce n’est pas pareil car eux ils faisaient de savants calculs pour avoir une consommation de référence »*.

Dans le discours des enquêtés, nous avons identifié **quatre grandes fonctions du suivi de consommation d’énergie sur la base de données de facturation mensuelle**, comme le proposent les tableaux de bord envoyés par les organisateurs :

- **L’objectivation de la situation énergétique du bâtiment** et de son évolution par rapport aux années précédentes. Certains candidats n’ont à leur disposition qu’un DPE pour caractériser leur situation, et celui-ci fournit seulement une photo, souvent basée sur des données théoriques. Le suivi du concours propose un film : *« ça m’a permis de voir où j’en étais, et de me positionner par rapport aux années précédentes »*. De plus, il repose sur des données de consommation réelle qui permettent de sortir de la subjectivité concernant la situation du bâtiment et son évolution. *« On passe d’une sensation de faire un effort à une mesure objective d’un résultat »*.
- **Le suivi de la progression du bâtiment pendant le concours**, en cumulant le score obtenu avec celui des trimestres précédents. L’envoi des tableaux permet au correspondant de connaître la tendance : amélioration ou dégradation des consommations. *« Le premier trimestre, on n’a rien noté de particulier car on était à la mise en place, le deuxième, c’était conclusif ; le troisième trimestre on a vu qu’on était sur la bonne voie »*. Toutefois, la limite reste celle de l’incertitude du lien entre les actions mises en œuvre et une évolution du score qui peut aussi être due à d’autres facteurs. *« Il est difficile de faire le lien entre une action réalisée au quotidien et un résultat quantifié »*.
- **Le renforcement de l’action du correspondant**, car le constat d’un bon résultat peut l’encourager à poursuivre son action. *« Au début on fonctionnait à l’aveugle, quand on a reçu les premiers chiffres on était très content car on avait beaucoup baissé »*. Mais le suivi des consommations peut également avoir des effets négatifs sur l’action des correspondants. Quand les résultats s’avèrent mauvais, ils découragent : *« on avait de bons résultats et ils ont chuté, nos efforts n’ont pas été reconnus, c’est démoralisant »*. Quand ils sont bons alors que le correspondant n’a rien engagé de particulier, ils renforcent son laxisme : *« On s’est rendu compte qu’on était meilleur qu’on ne le pensait »*.
- **La communication en interne de l’organisation**, notamment entre les acteurs du concours. Ces résultats intermédiaires sont une occasion pour le correspondant d’informer sa hiérarchie de l’avancement, *« j’échangeais sur les chiffres avec le DAF pour le tenir au courant de CUBE »*, ou inversement pour le pilote d’interpeller le correspondant, *« il revenait vers nous quand il ne comprenait pas la courbe »*. En revanche les tableaux de bord n’apparaissent pas comme des supports de communication auprès des occupants des bâtiments. *« Les bilans provisoires ne sont pas relayés »*. Leur forme est trop compliquée, et le délai d’obtention des scores disqualifie l’intérêt d’une communication aux occupants : *« ça n’a pas d’intérêt de parler des consommations d’il y a trois mois, les gens ont déjà oublié »*. Nous verrons que les correspondants s’emparent davantage du classement pour communiquer sur le concours auprès des occupants.

Malgré cette valeur d’usage soulignée par de nombreux candidats, **ce suivi des consommations se base sur des données mensuelles et globales ce qui limite sa portée** en termes d’analyse et d’action. D’une part, avec les données de consommation mensuelles *« c’est beaucoup plus compliqué de voir les dérives, et le temps de les analyser, il est déjà trop tard »*. D’autre part, les données de facturation ne permettent pas de distinguer les postes de consommation ou les zones du bâtiment. *« On a une facture unique pour tout le site, c’est très difficile à analyser, ce n’est pas fin »*. Le constat de ces limites dans le cadre du concours encourage ainsi plusieurs candidats à enclencher des démarches de suivi énergétique plus approfondies à la suite du concours ; dans le cadre d’une nouvelle participation *« à l’avenir on a mis en place la télé relève sur deux sites qui vont participer à CUBE 2015 »*, ou non : *« Il y a un site où l’on va mesurer les consommations de chaque poste pour comprendre un peu mieux les spécificités des différents services »*.

Pendant le concours, certains candidats ont mis en place **des démarches de mesures complémentaires en utilisant des compteurs supplémentaires**. Ainsi l'un des correspondants a mis sur pied une expérimentation dans un bureau à l'aide d'un wattmètre, afin de mesurer « *ce que l'on peut économiser concrètement sur un poste de travail, la marge de manœuvre d'un salarié, car ici la lumière est automatisée et on règle le chauffage* ». Ses conclusions l'amènent finalement à abandonner ce levier d'action, « *il y avait une différence de 1,39 kWh sur une semaine soit 10 cts par poste* ». D'autres correspondants disposent de sous-compteurs qui permettent de différencier les espaces fonctionnels ou de circonscrire certains équipements, mais le travail de relève et d'analyse de ces compteurs s'avère chronophage et pas toujours concluant. « *Le référent s'est mis à faire des relevés mensuels des sous-compteurs, ça représente beaucoup de travail, et en plus quand on fait l'addition on ne retombe jamais sur les chiffres de la facture* ».

Une partie des correspondants s'appuient sur **des outils de mesure beaucoup plus sophistiqués déjà installés dans les bâtiments candidats**, que ce soit de la GTB (Gestion Technique du Bâtiment) sur place ou du monitoring à distance. « *Grâce à une télé relève toutes les 10 minutes, cela nous permet d'analyser la courbe de charge et de détecter des anomalies* ». Ces systèmes permettent en théorie d'alerter rapidement en cas de surconsommation et d'identifier son origine, par exemple : un défaut de régulation ou la panne d'un équipement. « *J'avais remarqué qu'il n'y avait pas de delta entre la température d'air sortant et entrant, je suis allé voir, j'ai constaté que la pompe ne fonctionnait pas* ». Mais les correspondants soulignent le fait que ces systèmes automatiques manquent de fiabilité, et ne remplacent pas l'attention humaine, « *la GTB normalement alerte automatiquement mais ça ne marche pas à 100 %, donc je fais aussi la relève des compteurs* ». De plus, ces systèmes étant très coûteux à mettre en place ils ne sont actuellement pas généralisables à l'ensemble d'un parc.

C. Le cadre d'interaction du concours

CUBE se présente comme un « concours » avec son but, ses règles du jeu, ses candidats, son score, son classement, ses récompenses... Autrement dit, les organisateurs proposent aux participants un cadre d'action censé produire un effet d'entraînement supplémentaire par rapport à une situation « normale ». « *Je dis toujours que CUBE est un concours de plage avec des médailles en chocolat, mais quand vous faites la course vous vous défonchez autant que quand vous êtes en EPS à l'école et que vous êtes noté* ». **L'enquête met en lumière que ce sont les interactions suscitées par le concours qui créent une dynamique d'action chez les candidats**. Tout d'abord, les interactions avec les organisateurs ; ensuite les interactions concrètes avec les autres candidats ; enfin les interactions symboliques à travers le classement et la remise de prix. Finalement, nous verrons que les correspondants bâtiments entretiennent deux types de rapport au cadre d'interaction du concours, soit comme un défi contre eux-mêmes ; soit comme une compétition contre les autres.

1) Les dynamiques d'interactions sociales

a) Les interactions avec les organisateurs : « du répondant »

Pendant la durée du concours, les organisateurs communiquent avec les candidats de deux manières différentes. Premièrement, à travers une diffusion générale d'information sur le concours via le site web (articles, FAQ...) et des emails génériques : newsletters, relance pour la collecte des données, invitation aux réunions, classements... **La régularité de l'envoi d'information permet de faire vivre le concours et de réactualiser l'intérêt des candidats**, même s'il n'est pas aisé de trouver de nouveaux sujets. « *On avait prévu de faire une dizaine de newsletters, et finalement on en a fait 3* ». Dans les parcs, le travail des pilotes peut se

cumuler avec celui des organisateurs en augmentant le flux d'informations à destination des correspondants. Au contraire, la politique de filtrage de certains pilotes peut avoir pour effet de couper les correspondants de la dynamique générale du concours.

Deuxièmement, les candidats ont des échanges personnalisés par mail, et moins souvent par téléphone, avec l'assistante chargée d'animer le concours. **Les candidats sont plusieurs à souligner la qualité de la relation avec la personne qui incarne le concours**, « *c'est l'image du concours puisque je suis le seul point d'entrée* ». Cette finesse s'exprime à l'occasion des relances pour l'envoi de données de consommation : « *ils ont été adorables, même leurs mails de relance étaient gentils* », ou lors de la transmission des tableaux de bord, toujours accompagnés d'encouragement. Cette appréciation concerne également les questions posées par les candidats qui ne restent jamais longtemps sans réponse ce qui entretient la dynamique. « *Je ne laissais jamais un mail de candidat plus de 24 heures sans réponse, pendant l'année 2014 je pense que j'étais sur une moyenne de 70 mails par jour envoyés* ». Ces réponses font de plus systématiquement l'objet d'une personnalisation, « *j'ai une très bonne mémoire des noms et ça m'a beaucoup aidée dans l'organisation* ».

Le répondant des organisateurs favorise de manière générale l'implication des candidats : « *Il y a eu un vrai suivi, de la communication, des encouragements, tout ça a été bien mené* ». Toutefois, il nécessite un travail relationnel important, rendu possible par la « *taille humaine* » du concours, qui permet un traitement personnalisé pour certains candidats. Si la plupart semble avoir peu contacté les organisateurs, « *une fois ou deux nous avons échangé à l'occasion des retours de résultats* », en revanche certains correspondants les ont énormément sollicités, « *j'ai un candidat qui m'a envoyé au moins 50 mails* ». **Les candidats les plus demandeurs sont des correspondants isolés en interne ou en difficulté** dans leur organisation pour faire reconnaître l'intérêt du concours. Le soutien des organisateurs s'avère alors indispensable pour leur donner de la légitimité et leur transmettre l'énergie nécessaire pour continuer. « *Au niveau de ma Direction j'ai toujours été seule sur CUBE 2020, ma force c'était l'IFPEB et puis les 74 autres candidats derrière* ».

b) Les interactions entre les candidats : les réunions CUBE

Le second type d'interactions à considérer dans le cadre d'un concours sont celles entre les candidats, par l'intermédiaire des organisateurs et/ou du pilote de parc. Les organisateurs ont invité à trois reprises les participants à les rencontrer lors de réunions qui étaient aussi l'occasion d'échanger avec d'autres candidats. « *On organise des demi-journées où l'on invite les pilotes et les correspondants bâtiments pour leur expliquer le concours CUBE* ». **La fréquentation de ces journées semble avoir été en demi-teinte, avec toutefois un pôle de candidats fidèles**. En effet, la participation à ces réunions n'apparaît pas comme une priorité pour les correspondants pour qui le concours n'est qu'une tâche parmi d'autres, notamment dans les petites structures. « *Je n'y suis pas allé car ce n'était pas raisonnable au vu de mon travail ici, même si j'aurais bien aimé !* ». Dans les parcs immobiliers, la participation des correspondants n'est pas encouragée car les pilotes la voient comme une de leurs attributions. « *C'est passé par le siège, je n'ai pas eu l'info en direct par l'IFPEB* ».

Un autre frein à la participation souvent mentionné est la localisation exclusivement parisienne de ces réunions alors que les deux tiers des bâtiments candidats sont en Région. Pour compenser, deux conférences à distance ont été organisées mais la dynamique d'échanges ne semble pas avoir été au rendez-vous : « *La web conférence, je n'ai pas compris grand-chose. Ce n'était pas très utile* ». Sur le fond, nous avons constaté **un écart entre le programme proposé par les organisateurs et les attentes des correspondants tournés vers l'échange de bonnes pratiques**. « *Je n'y suis pas allé car ce n'était pas une réunion de travail avec les autres candidats mais la présentation de quelque chose...* ». Bien qu'un tour

de table et un déjeuner informel soient au programme, l'essentiel du temps de la réunion est consacré à de l'information descendante des organisateurs (commentaire des résultats, présentations de cas ...) et une mise en valeur du partenaire invitant. « *On a visité la tour EDF à la Défense, le Hive : le siège de Schneider qui a un parcours pédagogique, les bureaux de Bureau Véritas* ».

Pour autant ces visites font partie des motivations des correspondants à se rendre aux réunions candidats, « *ce qui m'a attiré, c'est la visite dans la tour EDF* », au même titre que la possibilité d'élargir son réseau professionnel, « *il y avait des gens comme Schneider, et c'est une forme de réseau* ». **Les effets de ces réunions sur les correspondants sont ambivalents car la confrontation aux autres candidats peut faire naître un sentiment d'iniquité.** « *Je me suis retrouvé avec des participants... je me suis dit que j'étais à des années-lumière* ». Soit la dissymétrie des moyens consacrés au concours entre les candidats indépendants et les Grands Groupes propriétaires de parc peut être perçue comme injuste. « *Je me suis aussi rendu compte du grand écart avec les Groupes qui font appel à des energy managers ce qui est impensable pour nous* ». Soit à travers le constat de certaines « irrégularités » dans la situation d'autres candidats : « *ils avaient cessé d'occuper la moitié du bâtiment par rapport à la période de référence...* » ou « *ils ont fait grève pendant deux mois, ça aide* ».

A l'inverse, d'autres correspondants font un bilan très positif des échanges qu'ils ont eus avec les autres candidats pendant ces réunions. D'une part, ils permettent une prise de conscience de la diversité et de la complexité des situations, « *on se rend compte que chacun a sa façon de faire même si on a tous le même objectif, il n'y a pas une seule bonne solution* ». D'autre part, **il s'instaure de façon informelle une certaine entraide entre des candidats à travers l'échange de bonnes pratiques** voire de supports de communication. « *Dans la salle de réunion il y avait 6 ou 7 affichettes, on leur a demandé si on pouvait les prendre en photo, ils nous ont proposé de nous les envoyer* ». Contrairement à ce que l'on pourrait penser les candidats ne sont pas dans un rapport de concurrence frontale mais plutôt dans une dynamique de « coopération » et en demande de solidarité. Ils expriment d'ailleurs des attentes non satisfaites à cet égard : « *On aurait pu échanger sur l'aspect communication, s'entraider pour trouver des BE compétents, et puis évidemment discuter des actions mises en place* ».

c) Les interactions internes aux parcs : une coopération

Par ailleurs, les correspondants dont les bâtiments appartiennent à la même organisation sont susceptibles d'interagir parallèlement à ces réunions, mais **les pilotes ne facilitent pas nécessairement ce type d'échange interne au parc.** Par exemple, le bailleur a préféré organiser un échange de bonnes pratiques sans inviter les locataires candidats, par l'intermédiaire des energy managers qu'il a missionnés. Chez un industriel qui a inscrit plusieurs bâtiments, il existe déjà un réseau des energy managers mais aucune rencontre particulière n'est prévue au sujet de CUBE. Dans une entreprise parapublique, les correspondants sont des gestionnaires immobiliers qui travaillent dans différentes régions. « *La faiblesse des échanges avec les autres Directions Régionales ce n'est pas propre à CUBE, c'est général sur d'autres sujets aussi* ». Dans une administration, le pilote a organisé deux conférences téléphoniques entre les correspondants, mais les échanges ont été limités par des tactiques de rétention d'information, sur fond de concurrence budgétaire entre services. « *Une fois que la concours a commencé, ça a été la guerre !* ».

Malgré cela, les échanges informels directs entre les correspondants du même parc sont nombreux. En effet, certains correspondants entretiennent préalablement des relations d'interconnaissance, partagent le même bureau ou se croisent dans des réunions. « *On a pas mal discuté du concours car on rencontre les mêmes problèmes* ». Dans ce cadre, on voit apparaître **une dynamique compétitive favorable à l'engagement des correspondants du**

même parc « *Je connaissais personnellement trois correspondants donc après les classements on s'appelait pour dire : « moi j'ai fait mieux que toi, nananère !* ». Celle-ci reste associée à une relation d'entraide du fait de l'interconnaissance et de l'appartenance à une même organisation. « *Il m'a pas mal soutenu quand on a eu notre surconsommation, on en a discuté et ça m'a donné des idées pour trouver l'origine* ». Certains correspondants vont même jusqu'à doubler les pilotes en se rendant aux réunions avec les candidats externes, ce qui est alors perçu comme une transgression. « *Il s'est étonné que l'on prenne contact directement avec l'IFPEB, tout ce qui n'est pas sous leurs yeux est suspect* ».

2) Le cadre symbolique d'un concours

a) Le classement

Dans le cadre d'un concours, une autre forme d'interaction entre les candidats est celle du classement en fonction de leur score, qui se matérialise à la fin par la remise d'une récompense. Il ne s'agit plus alors d'une interaction directe et concrète, mais d'une interaction de nature symbolique. Malgré la curiosité insistante de certains candidats, le classement fait l'objet d'une communication maîtrisée de la part des organisateurs. « *La communication du classement était d'ordre plus général que les scores, elle faisait l'objet d'un mail général à tous les candidats et d'un communiqué de presse* ». **L'enjeu de ce contrôle des informations concernant le classement est de maintenir la cohésion du concours**, c'est-à-dire de perdre le moins de candidats possibles en cours de route. Il passe notamment par une fréquence limitée à 5 classements afin d'y inclure un maximum de candidats, et ce malgré les diverses contraintes de la collecte de données. « *Certains ne pouvaient nous fournir les consommations qu'avec 2 ou 3 mois de décalage* ».

Une autre forme de contrôle consiste pour les organisateurs à ne communiquer le classement que pour les 13 premiers bâtiments candidats sur 74. Cette communication permet de gérer l'incertitude liée aux candidats qui ne communiquent pas leurs données, « *on insistait bien sur le fait que c'était un classement provisoire* ». Elle est surtout présentée comme un choix des organisateurs dès le début du concours afin de rassurer les futurs candidats « *ils y voyaient un risque de « name and shame », ils ne voulaient pas ça* ». Cette « **communication positive** » permet ainsi de **minimiser le risque d'image pour les organisations mais restreint l'information des candidats**. En parallèle, les organisateurs pratiquent une communication informelle auprès des correspondants tout en respectant le principe de discrétion. « *Individuellement on leur donnait leur classement, mais on a voulu instaurer une confidentialité car il y a quelques frères ennemis* ». En ce qui concerne les parcs, les résultats complets sont envoyés au pilote afin qu'il puisse reconstituer le classement interne des bâtiments candidats.

La réception de ces classements intermédiaires par les candidats apparaît nettement clivée, entre des organisations très demandeuses, « *il y a eu une fébrilité du classement* », et d'autres indifférentes à cette information. **L'intérêt pour le classement est très fort dans les organisations qui l'utilisent comme principal moyen de communication interne sur CUBE**. « *Les gens veulent vraiment savoir où ils en sont : les gestionnaires de parc, la hiérarchie, les occupants, tout le monde !* ». Le classement est parfois présenté par le pilote comme le seul moyen d'entretenir la dynamique de participation à tous les niveaux de l'organisation. D'abord celui des correspondants gestionnaires immobiliers, « *on avait besoin de les tenir sous pression* » ; ensuite celui des occupants, « *ça a créé une émulation, ça a attiré l'attention des équipes...* » ; et enfin celui de la Direction, « *en CODIR le sujet a été abordé, j'ai préparé le dossier, on a présenté CUBE, le classement* ».

Dans ce cas, la communication maîtrisée du classement général par les organisateurs fait l'objet d'un discours critique pour son rythme trop lent, même le classement interne reconstitué par le pilote n'apparaît pas suffisant. « *Nous on devait tenir en haleine un peu tout le monde sur du flou donc c'est compliqué* ». Nous sommes face à une focalisation sur le classement comme levier exclusif d'engagement dans le concours. « *Et si on n'avait pas ça, à part dire « faites des économies d'énergie » on n'avait pas grand-chose à dire* ». Mais **la communication régulière du classement suffit-elle pour lutter contre le risque d'essoufflement** des candidats pendant le concours ? « *Les trois premiers mois on suit beaucoup et ensuite un peu moins, et puis ça tombe à l'eau* ». Du point de vue des correspondants la communication du classement, même quand il est bon, présente également des effets pervers : « *il y a sans doute eu aussi l'effet inverse de satisfaction du résultat obtenu, et on a piloté de plus loin, ce qui explique en partie l'accident de parcours* ».

Une partie des correspondants bâtiments affiche au contraire une indifférence pour le classement. « *Le classement trimestriel je ne l'ai pas vraiment suivi* ». Ces correspondants n'accordent pas une véritable validité à ce classement dans la mesure où il leur semble regrouper des bâtiments et des organisations très disparates qu'ils ne connaissent pas « *Je ne sais pas si c'est vraiment comparable car ça dépend des bâtiments et des activités* ». En définitive, **le classement produit un effet d'entraînement principalement à l'intérieur des parcs** et/ou quand les candidats se trouvent dans des situations proches. Dans les autres cas, les candidats ne communiquent pas sur le classement pendant le concours et s'appuient plutôt sur le score. « *On l'a aussi mis dans la publication interne pour montrer notre démarche globale et encourager les utilisateurs à faire attention* ». Ils entretiennent un rapport moins compétitif au concours dans lequel l'objectif est de parvenir à un certain niveau d'économies d'énergie peu importe le classement, « *je m'étais fixé comme objectif la médaille de bronze* ».

b) Les récompenses

Les organisateurs ont prévu deux types de récompenses symboliques pour matérialiser la position des candidats dans le classement final, remises à l'occasion d'une cérémonie. D'une part, des médailles en fonction du score réalisé par le bâtiment candidat : bronze pour les scores supérieurs à 10 %, argent pour ceux de 15 % et plus, et or pour ceux qui dépassent 20 %. D'autre part, un second système de récompenses prévoit des CUBE d'or, d'argent et de bronze pour les trois premières places dans différentes catégories : bâtiments de bureaux certifiés, bâtiments de bureaux non certifiés avec 3 sous-catégories de taille (moins de 3000 m², entre 3 et 10 000 m², plus de 10 000 m²), bâtiments d'enseignement, bâtiments publics, meilleure progression du parc. Ce double système de récompense qui croise les scores et les podiums est ainsi suffisamment large pour valoriser la participation de toutes les organisations participantes. Comme le dit un des correspondants : « *c'est un concours où tout le monde est gagnant comme dans l'Ecole des Fan de Jacques Martin* ».

Les correspondants et les pilotes entretiennent des rapports différents à ces rétributions symboliques de leur participation. D'un côté, remporter une récompense apparaît comme cruciale, en particulier la première place sur un podium. **L'enjeu est alors d'obtenir une récompense pour l'organisation afin qu'elle puisse la valoriser dans le cadre de sa communication externe.** « *C'est professionnellement intéressant de communiquer dessus* ». Cette exigence pousse certains candidats-partenaires à user de leur influence sur les organisateurs pour souffler la création d'une catégorie, comme celle de « meilleure progression du parc ». « *On en a parlé au directeur, on était content, ça permet de valoriser tout le monde, c'est bien* ». D'autres moins influents, négocient avec les organisateurs un usage souple de leur récompense dans leur communication externe. « *J'ai demandé aux*

organisateur, est-ce qu'on pourrait dire que je suis « cube d'or » ? J'ai recréé un diplôme, vis-à-vis de nos clients ».

D'un autre côté, certains correspondants mettent plutôt en avant **leur participation à la cérémonie de remise des prix comme la véritable récompense**. « J'ai beaucoup aimé la cérémonie de remise des prix qui était quelque chose de très valorisant pour moi ». Cette invitation constitue une forme de reconnaissance personnelle de l'engagement du correspondant. Il se retrouve considéré par son bailleur, « la cérémonie, c'était important d'y aller pour notre propriétaire », et/ou mis au même niveau que de grandes organisations. « Je n'ai pas beaucoup d'autres occasions d'échanger avec des personnes de ces Groupes-là ». Le type de récompense devient alors secondaire, médaille, CUBE ou même simple « photo de la cérémonie » sont ensuite affichées dans le bureau du correspondant et/ou dans l'entrée du bâtiment. L'enjeu est avant tout de valoriser l'action du correspondant en interne auprès de ses collègues, ce qui amène certains à exagérer les performances. « Quand on a eu la médaille d'argent on a dit à tout le monde que l'on était deuxième sur 274 candidats ! ».



3) Les deux types-idéaux de rapport au concours

Finalement, l'analyse des formes d'appropriation du concours entendu comme un cadre d'action social et symbolique, nous permet d'établir deux grands types de rapport au concours chez les participants. **Il y a bien un « effet concours » au sens où la participation suscite un engagement supplémentaire chez les acteurs, mais il n'est pas univoque**. « Moi personnellement ça m'a boosté pour faire la communication auprès des salariés ». Il semble bien que le fait d'inscrire son action dans un concours produise un effet d'entraînement, mais il fonctionne de façon différenciée en fonction des candidats et de leur contexte. Alors que les organisateurs présentent le plus souvent le concours sous l'angle d'une « compétition contre les autres », une partie importante des candidats l'appréhende davantage comme un « défi contre soi-même ». « Le but ce n'est pas de faire mieux que les autres mais de montrer que l'on peut se changer soi-même ». Ces deux types de rapport au concours peuvent coexister entre les différents participants d'une même organisation ou même chez un correspondant.

Le rapport au concours comme un « défi contre soi-même » se caractérise par le fait que :

- Les correspondants se fixent un objectif de score, c'est-à-dire un pourcentage d'économies d'énergie qui correspond à une médaille. « *Pour moi c'était plus un challenge pour nous-mêmes, d'ailleurs je m'étais fixé comme objectif la médaille de bronze c'est-à-dire au moins 10 % d'économie, on a fait 12 %* »
- L'effet du concours sur l'action des correspondants s'explique par son incitation à la réflexivité. « *Le cadre du défi ça permet de combattre les routines, les habitudes qui sont sclérosées. Ça oblige à se reposer des questions que l'on ne se posait plus, à fédérer les agents différemment au sein des services, à associer des partenaires extérieurs...* »
- Le concours est rythmé par la remontée des données de consommation qui fonctionne comme une « *piqûre de rappel* » régulière pour le correspondant. « *Un concours ça permet de s'imposer une rigueur car le plus souvent le quotidien prend le dessus, là le fait de devoir déclarer sa consommation tous les mois, ça motive* ».
- Les interactions entre les candidats sont tournées vers la solidarité, le partage d'expérience et l'échange de supports.
- L'aspect collectif mis en avant dans le concours est celui d'un compagnonnage entre les différentes organisations candidates. « *Ce n'était pas de la compétition, ça permettait d'être en lien avec d'autres collectivités et organismes. L'idée de ne pas le faire dans notre coin, ça donne une légitimité à l'action, ça montre que ce n'était pas une lubie* ».
- Les candidats sont en attente de validation par les organisateurs et d'éléments venant alimenter leurs actions.

Le rapport au concours comme « compétition contre les autres » est caractérisé par le fait que :

- Les participants cherchent à obtenir la première place sur un podium afin de pouvoir afficher l'obtention d'un CUBE d'or. « *Cet intérêt du top management se voyait car les gens venaient nous demander le classement : la Direction, la Communication qui relayait un peu plus dans tous nos supports internes... On a senti qu'il y avait une pression supplémentaire* ».
- L'impact du concours sur l'action des correspondants se voit dans une stimulation par la concurrence, par exemple entre deux grandes entreprises parapubliques, ou encore deux administrations. « *Je regardais beaucoup leurs résultats car c'étaient les seuls à avoir des bâtiments publics administratifs. On se tirait la bourre, le directeur était assez curieux de leurs résultats* ».
- Les interactions entre les candidats sont orientées vers la compétition, notamment quand ils se connaissent. « *Avoir un classement, c'était le côté sympa du concours ! En plus je connaissais un autre candidat inscrit donc on échangeait régulièrement par téléphone, c'était sympa* ».
- Le concours est rythmé par les classements intermédiaires qui créent une pression temporelle en attendant le classement final. « *Il y avait une sorte de course entre nous, sachant que lui était très actif dès le début, on a toujours été dans le classement mais on a progressé au fur et à mesure pour finir sur le podium* ».
- L'aspect collectif du concours est valorisé car il permet de souder les équipes vis-à-vis d'autres entreprises concurrentes. « *Le concours, ça pourrait être une motivation pour gagner les 5% de comportement. Les energy managers ont parfois un sentiment de solitude : comment entraîner 1 000 personnes à moi seul ?* ».

- Les correspondants se considèrent comme autonomes dans la mise en œuvre du concours, vis-à-vis des organisateurs et des pilotes. « *On apprend soi-même à faire les choses, on apprend surtout de ses erreurs avant d'apprendre de l'expérience des autres. CUBE ça m'a obligé à ne pas attendre que les choses arrivent toutes cuites* ».

| <i>Idéaux-types</i> | <i>Défi</i> | <i>Compétition</i> |
|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>Objectif</i> | Score : % d'économie d'énergie | Classement : 1 ^{ère} place sur un podium |
| <i>Impact sur l'action</i> | Réflexivité pour interroger les routines | Stimulation par la concurrence |
| <i>Rythme du concours</i> | Remontée des données = pique de rappel | Classement intermédiaire = pression du temps |
| <i>Interactions candidats</i> | Solidarité, échange de supports | Provocations, vantardise |
| <i>Effets collectifs</i> | Compagnonnage entre candidats | Souder les équipes contre les concurrents |
| <i>Attentes organisateurs</i> | Validation et outils | Autonomie |

D. La stratégie d'économies d'énergie

Le dernier élément qui compose le dispositif du concours CUBE dont nous souhaitons examiner l'appropriation par les candidats est la stratégie d'économies d'énergie. Quelle est l'orientation des actions mises en œuvre par les correspondants bâtiments dans le cadre du concours afin de faire le meilleur score ? Cette **stratégie se construit à travers la rencontre entre les orientations proposées par les organisateurs du concours, et leur traduction par l'organisation participante** en fonction de sa situation. Nous allons voir que le type d'actions à mettre en place fait dès le départ l'objet d'une prescription forte par les organisateurs, redoublée par les pilotes dans les parcs. Mais les correspondants choisissent majoritairement une autre stratégie rendue possible par la souplesse des règles du concours qui permettent des interprétations. Finalement, on aboutit à trois types sociotechniques de stratégie d'économies d'énergie dans le cadre de la participation au concours CUBE.

1) La prescription des écogestes par les organisateurs et les pilotes

La finalité du concours CUBE, telle qu'elle est présentée dans le règlement du concours²⁹ est « *d'aider les grands utilisateurs de bâtiments tertiaires à diminuer efficacement les consommations d'énergie liées à l'usage* ». Au niveau d'un bâtiment, les organisateurs distinguent trois leviers d'action possible pour parvenir à cette réduction : « *la qualité de son bâti, la qualité de son exploitation, et le bon usage qui en est fait par les occupants* ». **Dans leur communication initiale, les organisateurs présentent CUBE comme un concours d'écogestes**, entretenant une ambiguïté sur la technique. Si les travaux lourds sont clairement

²⁹ Règlement du concours CUBE 2020, version finale du 1^{er} juillet 2013.

exclus, en revanche le statut des actions d'optimisation de l'exploitation reste flou. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'un des partenaires choisit de lancer une démarche de retour d'expérience technique. « *On ne voulait pas que des chiffres d'économies d'énergie soient associés aux comportements, on pensait qu'il y avait forcément une part de technique* ».

Cet effet de prescription s'appuie d'une part sur le règlement dont le premier paragraphe valorise la diminution des consommations via les changements de comportements : « *S'il est facile de travailler sur les deux premiers facteurs relevant essentiellement de la technique, il est plus compliqué de « travailler » sur le facteur humain, c'est-à-dire d'entraîner les occupants à un usage responsable* ». Plus encore, **la formulation de la règle qui figure sur la première page invite à une action par la mobilisation des collaborateurs**. « *Pendant une période d'un an, les utilisateurs des bâtiments candidats au concours devront par leur mobilisation sur des écogestes, réaliser des économies d'énergie* ». Mais la notion « d'écogestes » n'est pas clairement définie et dans la suite du règlement on s'aperçoit que certaines actions techniques sont acceptées. « *S'il s'agit en premier lieu de mobiliser les occupants, l'optimisation de l'exploitation est fortement recommandée : ajustement des températures, programmation de la GTB, optimisation des ressources informatiques, mise en place de commandes locales* ».

D'autre part, le « **kit candidat** » distribué en début de concours aux correspondants est **principalement orienté vers la communication sur les écogestes** auprès des occupants. Comme le souligne un correspondant : « *Dans la documentation de l'IFPEB c'était très axé sur l'utilisation, « on peut avoir un comportement responsable et citoyen », et pas vraiment sur les choix techniques d'exploitation* ». Le modèle d'affiche fourni contient une phrase qui met l'accent sur le champ des pratiques des salariés : « *Ensemble changeons nos usages (lumière, chauffage, écrans d'ordinateur...) pour gagner le CUBE d'OR* ». La majorité des outils fournis concerne la communication auprès des occupants, et on y trouve également le guide ADEME « Être éco-citoyens au bureau » qui liste les écogestes. Pourtant on trouve aussi un guide sur le retrocommissioning et une check-list qui comporte des points sur l'exploitation.

Au niveau des propriétaires de parc, les pilotes appréhendent de façon unanime CUBE comme un concours d'écogestes. « *C'est un concours ciblé usagers* ». Pour les Directions Immobilières, CUBE vient fournir le cadre d'action qui manquait pour inciter les sites à engager des actions de communication sur les économies d'énergie, notamment quand une démarche d'optimisation est déjà lancée. De surcroît, les actions de mobilisation des salariés sont perçues par le siège comme moins coûteuses que la technique, et même parfois plus efficaces grâce à leur effet d'essaimage au niveau du Groupe. « *Si l'on met cette somme dans la communication, on va toucher les sites dans le concours, mais également les 11 990 autres* ». **La prescription d'une stratégie d'action focalisée sur les écogestes est relayée par les pilotes, voire amplifiée** quand ils communiquent le principe du concours aux correspondants. « *Au départ, la personne du siège m'a parlé d'écogestes, de réunions, de motivation des personnes... pfff je me suis dit que ce n'était pas facile* ».

2) Le « détournement » du concours par les correspondants

a) Le revirement stratégique « honteux » vers l'optimisation

Quel que soit le type de candidat, indépendant ou piloté, les correspondants semblent avoir parfaitement assimilé la consigne d'agir en priorité par la mobilisation des collaborateurs. « *Le but du concours CUBE, c'est d'expliquer aux gens qu'ils peuvent économiser l'énergie par des écogestes* ». Ainsi, l'un des correspondants accueille le sociologue en entretien par cette phrase : « *J'espère que vous ne serez pas trop déçu car on a fait assez peu de choses sur*

la mobilisation ». **La consigne des écogestes est tellement bien assimilée qu'elle conduit à une forme d'autocensure des correspondants dans les discours**, et parfois dans les pratiques. L'un d'entre eux s'affole quand il voit son score monter alors qu'il n'a mené aucune action de communication : « *J'ai été très mal à l'aise quand j'ai vu que l'on était dans le peloton de tête, j'ai alerté les organisateurs sur le fait que les gens n'avaient pas modifié leur comportement* ». Un entretien avec un autre correspondant révèle que, selon lui, le concours ne porte que sur les consommations sur lesquelles les occupants ont directement la main : « *je sais que CUBE, ça ne concerne que l'électricité et pas le chauffage...* ».

Une partie des enquêtés adhèrent dans leur discours à la croyance d'un gisement comportemental d'économies d'énergie. « *On a dans ce pays entre 5 et 15% d'économies immédiates, en discutant avec les gens : « de la discussion jaillit la lumière* ». Mais, **la totalité des correspondants décrivent des actions techniques dans le cadre du concours**. Avec plus ou moins de rapidité et d'ampleur, ils orientent leur stratégie vers l'optimisation de l'exploitation durant le concours. « *Le siège ne parlait pas d'exploitation au début, c'est moi qui l'ai découvert en lisant les documents de l'IFPEB* ». Ce choix est alors vécu comme une transgression par rapport au concours, ils sont même plusieurs à exprimer une certaine « honte » à l'égard de ce revirement stratégique : « *quand on s'est mis à progresser j'étais un peu gêné car je me demandais si jouer sur l'exploitation était loyal* ». L'un des candidats ne s'est pas rendu à une réunion pour éviter d'avoir à dévoiler ce point. On peut aussi faire l'hypothèse que plusieurs refus de demande d'entretien sont attribuables à ce sentiment.

L'enquête révèle donc que l'appropriation du dispositif CUBE par les correspondants a conduit à sa réinterprétation en direction d'actions d'optimisation technique. « *On a détourné CUBE. Ils nous disaient « agissez sur le comportement » mais on n'en avait aucun moyen* ». Ce constat ne signifie pas que les correspondants n'ont mené aucune action de communication, ni que ces actions n'ont pas contribué à la diminution des consommations d'énergie. En revanche, **la stratégie des correspondants de s'investir majoritairement sur l'optimisation technique est un choix rationnel compte tenu de leur situation**. Autrement dit, quand on se met à leur place on découvre qu'ils ont de « bonnes raisons » d'agir ainsi malgré les prescriptions initiales des organisateurs et pilotes. De plus, ce choix s'avère payant en termes de résultats puisque les deux seuls candidats à avoir obtenu une médaille d'or (plus de 20 % d'économies d'énergie) sont, d'après les entretiens, ceux qui ont fait dès le départ et le plus clairement le choix de miser sur ce levier d'action.

b) Les « bonnes raisons » de donner la priorité à l'optimisation

La première raison qui explique le choix des correspondants est que **le gisement d'économies d'énergie leur paraît beaucoup plus important côté exploitation que côté usagers**. « *A cette époque j'étais déjà convaincu que l'essentiel des gains se ferait sur la gestion des équipements plus que sur les écogestes* ». Plusieurs d'entre eux sont responsables de sites qui n'ont jamais véritablement fait l'objet d'une démarche d'optimisation. « *Il a été livré en 2004, la gestion du chauffage du restaurant n'est pas optimale* ». Parfois, des systèmes de pilotage ont été installés mais sans être réglés. « *On avait installé un GTB en 2013 et il y avait encore du travail à faire pour l'optimiser* ». Même quand une optimisation a déjà été faite, il reste toujours des marges d'amélioration. « *On a un immeuble qui était super bien géré, et un week-end la Direction a dû revenir pour finir un dossier donc on a rallumé et ensuite tous les week-ends ça restait allumé pour rien* ». Côté comportemental, le gisement d'économies d'énergie est lui perçu comme très minime. « *Ce qui dépend des occupants, c'est finalement assez faible, éteindre l'ordinateur, l'eau...* ».

La seconde raison qui incite les correspondants à se tourner en priorité vers l'optimisation est que **leur position professionnelle leur donne des marges de manœuvre sur l'exploitation**,

et beaucoup moins sur les occupants. Dans l'analyse des profils nous avons vu que leurs compétences sont majoritairement techniques, du fait notamment de leur formation. « *J'ai fait une formation QSE donc je sais comment ça marche* ». Surtout, leur poste dans l'organisation leur donne généralement des prérogatives sur les techniciens de maintenance, mais pas de pouvoir hiérarchique direct sur les occupants. « *Ça aurait été beaucoup plus difficile de peser sur l'action quotidienne de 400 personnes que d'influer sur le travail de 2 personnes qui s'occupent des équipements* ». Les actions de communication envers les occupants demandent alors de nouer des alliances avec des acteurs plus haut placés mais surtout les écartent de leur zone de confort en termes de compétence. « *Dès le début, j'ai perdu pied sur l'aspect animation, et comme j'arrivais à faire baisser par l'exploitation, je n'ai pas insisté* ».

La troisième raison des correspondants est que **l'acceptabilité d'une communication sur les économies d'énergie par les occupants leur semble faible.** Plusieurs d'entre eux ont déjà des expériences de démarche de sensibilisation qui s'avèrent souvent difficiles. « *J'avais mis en place des affichettes mais elles étaient systématiquement taguées : « mêlez-vous de vos affaires* ». Ce sont aussi des effets de contextes liés à l'organisation qui détournent les correspondants de ce type d'action. Ainsi dans une organisation où le « *climat social est relativement tendu* », une communication ludique sur un concours apparaît en décalage avec l'atmosphère générale, d'autant plus sur l'énergie et le confort, quand une partie de la tension s'exprime au CHSCT. A l'inverse, dans certaines entreprises, les salariés sont déjà saturés d'objectifs chiffrés et de concours divers. « *Je ne peux pas utiliser CUBE pour mobiliser, on privilégie les mobilisations commerciales et les événements pour fêter des réussites* ».

La quatrième et dernière raison de privilégier l'optimisation évoquée par les correspondants, synthétise toutes les autres. **La mobilisation des occupants leurs apparaît comme un travail laborieux et incertain, alors que l'action sur la technique donnerait des résultats rapides.** En effet, les correspondants soulignent aussi avec raison que le changement de comportement est un processus qui prend du temps. « *Le problème c'est qu'en 12 mois vous ne pouvez pas changer les gens, ce n'est pas suffisant* ». De plus, dans une population, seule une partie se montre réceptive au changement, et l'autre partie sera toujours récalcitrante : « *il y a cette fameuse courbe de Gauss avec une majorité désintéressée* ». Finalement, le retour sur investissement du temps passé par le correspondant dans la mobilisation ne semble pas garanti. « *On a participé sans les occupants, mais demain si c'est sur eux que repose la progression, je ne sais pas s'il se passera quelque chose* ».

Dans le cadre du concours, l'objectif du correspondant est de faire rapidement des économies d'énergie, dans ces conditions un détour par la technique paraît donc logique, surtout s'il dispose de quelques marges de manœuvre budgétaire. « *Autant installer des équipements qui permettent des économies d'énergie à court terme, même si ce n'est pas rentable* ». **Dans les formes les plus extrêmes, cette stratégie renverse complètement la proposition initiale des organisateurs du concours.** « *Finalement, on a fait l'inverse de ce qui était préconisé : on a installé des équipements qui ont incité les gens à ne pas faire de gestes d'économies d'énergie* ». Toutefois, il convient de ne pas généraliser cette stratégie car nous verrons dans la partie suivante que les correspondants mettent en œuvre de nombreuses actions de communication et qu'elles contribuent à leur manière à la réalisation d'économies d'énergie.

3) Les multiples interprétations des règles du concours.

Cette variabilité entre sensibilisation et technique dans les stratégies des correspondants est favorisée par une certaine souplesse du cadre normatif du concours, ainsi que l'absence de contrôle des actions mises en œuvre dans les bâtiments candidats. Si les participants rencontrés ne se placent jamais intentionnellement dans une perspective de triche, en revanche, ils font **différentes interprétations des règles qui leur ouvrent plus ou moins le**

champ des actions possibles sur la technique. « Dans les actions que l'on a définies on s'est interdit certaines choses pour respecter la règle du jeu ». On distingue trois grandes lectures des règles du concours chez les correspondants.

Une lecture orthodoxe qui restreint le champ d'action du concours à la communication envers les occupants et à un meilleur réglage des installations. Elle est fondée sur le respect des prescriptions des organisateurs et des pilotes dans la présentation de départ de CUBE comme un « concours d'écogestes ». Les correspondants vont au-delà des comportements des occupants en agissant sur l'exploitation mais sans modification des systèmes techniques. « Sur l'exploitation j'ai fait deux ou trois choses faciles à mettre en place, et surtout qui ne demandent pas d'investissement ». Ainsi, des candidats ont reporté des travaux prévus afin de se conformer à cette vision des règles : « On a stoppé notre plan d'investissement en particulier le renouvellement de la GTC qui était prévu ». Cette interprétation est particulièrement répandue chez les candidats qui travaillent sous très forte contrainte budgétaire, notamment une administration où la participation au concours s'est faite sans budget spécifique. « Pour moi, c'est ça la règle de CUBE, il ne faut pas investir d'argent ».

Une lecture littérale des règles qui exclut les « travaux lourds » mais permet des actions d'amélioration des équipements et de leur pilotage. Elle se base sur une lecture à la lettre du règlement dans lequel « l'optimisation de l'exploitation est fortement recommandée ». L'un des correspondants a par exemple réalisé une campagne d'installation de robinets thermostatiques pendant l'année du concours. Un autre cas typique est celui du « relamping » : « Il a remplacé tous les néons fluo par les LBC, donc déjà le simple fait de faire cela il gagne 30 % sur le poste éclairage ». Les correspondants justifient le remplacement d'équipement par le fait qu'il était programmé avant le concours ou que l'équipement en question est tombé en panne. « Il y a un site qui est arrivé sur du relamping car c'était prévu dans son cycle de vie ». Parfois, c'est justement la possibilité de ne pas remplacer tout de suite un équipement tombé en panne qui devient le vecteur d'économies d'énergie. « Le chauffe-eau est tombé en panne et n'a pas été réparé, il l'a dit à CUBE ».

Une lecture libérale du règlement qui revient à s'en affranchir en effectuant des « travaux » d'efficacité énergétique. Elle est éventuellement légitimée par la priorité donnée au confort des occupants, « Dominique, à l'accueil, avait froid tout le temps », mais s'explique surtout par une distance avec les organisateurs du concours. Les actions en cause sont soit des travaux réalisés pendant l'année du concours, soit l'année précédente dont les gains se font sentir pleinement pendant la période de chauffe du concours. « C'est une PAC



Extrait d'une vidéo d'un candidat : remplacement d'un groupe froid lors du concours

air/air, on a fait le changement courant 2014 ». Dans le cas où les entretiens nous ont été refusés, nous avons appris indirectement ces travaux, comme pour un bâtiment administratif qui a changé toutes ses fenêtres pendant le concours. Ainsi l'une des organisations candidates a publié une vidéo de promotion de sa participation à CUBE en expliquant fièrement : « On a remplacé un groupe froid, il consomme 30 % de moins ».

Ces multiples écarts avec la règle ne sont que rarement signalés aux organisateurs, qui n'ont de leur côté

pas prévu de système de contrôle pendant le concours. Mais certains correspondants se rendent compte de ces jeux avec la règle, à l'occasion de leurs échanges avec les autres candidats. « *Je sais qu'il y a beaucoup de sites qui ont investi et donc qui n'ont pas respecté la règle du jeu* ». Ceci peut créer un sentiment d'iniquité du classement chez ceux qui ont le sentiment d'avoir joué le jeu : « *j'ai été un peu naïf ce n'était pas la philosophie initiale du concours telle que présentée au départ* ». Toutefois, **la souplesse des règles du concours a sans conteste participé au succès de la première édition**, car elle permet à chaque organisation de l'investir selon ses contraintes, tout en confortant les démarches en cours. Pour les organisateurs, il y a en réalité une tension à gérer entre contrôle et cohésion du concours, car le risque d'un contrôle accru serait de devoir exclure des candidats en plus de ceux qui ne peuvent fournir leurs données de consommation.

4) Typologie des stratégies d'économies d'énergie

a) Du séparatisme entre social et technique à l'approche hybride

Malgré leur prescription de départ, les organisateurs et les pilotes de CUBE ont pour la plupart révisé leur vision du concours au contact de son appropriation par les correspondants. « *Les lauréats ont pu s'exprimer à la remise des prix du concours : certains ont avoué qu'ils n'ont pas réussi à impliquer les occupants, qu'ils ont plutôt joué sur les réglages* ». Ainsi, **ils reconnaissent volontiers la part des actions d'optimisation dans les résultats** atteints par les bâtiments candidats. « *Le gestionnaire de parc a autant géré l'aspect communication que l'aspect technique* ». Ils admettent également le côté inévitable de ce glissement stratégique étant donnée la situation d'une majorité des bâtiments tertiaires. « *Normalement si un immeuble est déjà bien géré, CUBE, c'est uniquement un travail de mobilisation des occupants. Mais ce n'est jamais le cas, il y a toujours des tas de choses à améliorer sur l'exploitation* ». Loin de blâmer les correspondants, les organisateurs et les pilotes valorisent au contraire leur capacité d'adaptation : « *Ça montre qu'il y a plusieurs possibilités de gagner en économies d'énergie, l'initiative locale s'exprime dans le concours* ».

Dans un exercice de sociologie indigène³⁰, les organisateurs et les pilotes en tirent la conclusion qu'**il existerait deux profils de candidats, ceux mobilisant les collaborateurs s'opposant à ceux qui agissent sur la technique**. « *J'ai l'impression que ça correspond à deux stratégies différentes : l'administration a eu une stratégie technicienne, ce sont des fonctionnaires donc plus difficiles à mobiliser, la boîte de prestation de services a misé sur la motivation des collaborateurs* ». Cette lecture figure aussi à titre d'hypothèse dans notre proposition d'étude s'inspirant des propos de l'organisateur qui distingue ces deux stratégies, tout en reconnaissant que « *la réalité renvoie bien souvent à une combinaison des deux* ». En effet, le pilote du concours chez un industriel se pose cette question : « *comment séparer les deux ? Ce n'est pas évident* ». Pour le pilote d'une administration cette approche globale est même le principal enseignement du concours pour son organisation : « *Avec CUBE on est passé à une autre vision : avant c'était exclusivement éco-comportement, et maintenant c'est éco-comportement et optimisation des équipements en place* ».

Les typologies de stratégie d'économies d'énergie des candidats dans le cadre du concours confirment la pertinence de cette approche hybride. Dans l'action concrète des correspondants **la dimension sociale s'articule toujours à la dimension technique, tout en se combinant selon des configurations variées**. Les trois grandes stratégies d'économies d'énergie identifiées traduisent aussi l'impact immédiat de la participation au concours sur la trajectoire

³⁰ L'expression « sociologie indigène » désigne les analyses de type sociologique réalisée par les acteurs impliqués dans la situation qui fait l'objet de la recherche.

de l'organisation en manière de gestion énergétique. Exception faite de candidats qui n'ont volontairement pas déployé le concours, « *il n'y a pas eu de mise en place du concours au siège, on n'a fait que s'inscrire* », la participation à CUBE n'est jamais neutre pour le bâtiment concerné. S'il ne déclenche pas systématiquement de nouvelles actions, en revanche il incite les acteurs à adopter une approche globale, en complétant leur démarche initiale par la dimension manquante, ou en confortant ceux qui marchent déjà sur les deux pieds de la communication et de l'optimisation énergétique.

b) Les trois stratégies hybrides d'économies d'énergie dans le concours

Soit, le concours est l'occasion d'entamer une démarche d'optimisation énergétique du bâtiment qui n'avait pas été faite jusqu'ici ou très peu. Au début du concours, le correspondant joue le jeu de la communication mais ses tentatives ne sont pas couronnées de succès. « *Ma réaction à l'échec du petit-déjeuner, a été de demander un budget pour installer des détecteurs de mouvement partout dans les parties communes* ». C'est le cas d'un centre de formation dont le responsable qualité ne s'était jusqu'à présent pas encore penché sur la question énergétique, ou encore d'un site d'une entreprise parapublique où le correspondant avait surtout investi les autres cibles de sa démarche HQE Exploitation. Cette stratégie passe en priorité par un travail rapproché avec l'exploitant qui nécessite souvent un budget supplémentaire, comme dans cette administration : « *Une personne de chez nous a fait le tour des sites avec un technicien de la société de maintenance, ils ont fait une proposition financière, on a choisi ce qui nous semblait opportun* ».

Soit, le concours est l'occasion de commencer des actions de communication sur les économies d'énergie, dans des bâtiments où la démarche d'optimisation énergétique est très avancée. « *Comme les personnes sur les sites avaient déjà engagé pas mal d'actions sur la gestion des équipements, CUBE a vraiment été pris sous l'angle de la mobilisation des occupants* ». Par exemple, dans une administration qui a mené un plan de réduction des dépenses incluant l'énergie : « *CUBE m'a permis d'être proactif sur la communication là où d'habitude ce n'est pas la priorité pour les économies d'énergie* ». Ou encore dans une entreprise parapublique, le concours est venu compléter une campagne de sensibilisation encore embryonnaire. « *Ce qui était plus nouveau c'est ma collègue qui était en contact avec les relais locaux pour mettre en place la campagne de sensibilisation* ». Le risque est alors que ces opérations locales de communication ne prennent pas : « *j'ai eu très peu d'animations locales dans les bâtiments, il y a eu un seul bâtiment qui a organisé un événement* ».

Soit, le concours permet d'approfondir les actions en cours sans provoquer de changement majeur dans la stratégie des correspondants. Ce sont des organisations fortement investies et depuis longtemps sur les économies d'énergie, le concours correspond plus à une recherche de valorisation des efforts entrepris précédemment. En particulier des PME qui ont un bâtiment performant et/ou des salariés sensibilisés « *On est un bâtiment peu énergivore et on a déjà mis en place des actions pour bien consommer* ». Elles continuent la démarche d'optimisation tout en redoublant d'effort sur la communication. « *On a fait une sensibilisation encore plus importante sur les petits gestes* ». Ou alors un industriel, chez qui la plupart des « *sites n'ont rien fait, hors quelques affiches, les économies sont liées au programme d'optimisation en cours et pas à CUBE* », même si le concours aura permis au siège de pousser plus loin son approche sur la communication. « *On a mis en place des choses originales, on est descendu au niveau des open spaces* ». C'est dans cette stratégie que le concours a sans doute le moins d'impact, avec l'écueil suivant : « *on ne voit pas l'intérêt* ».

Avertissement sur les résultats concernant les « pratiques » dans le cadre du concours

Dans les deux prochaines parties nous allons nous intéresser aux actions réalisées au sein des bâtiments candidats afin de réaliser des économies d'énergie. Nous verrons dans un premier temps les actions d'optimisation des équipements techniques, puis dans un second temps les actions de communication visant les occupants. Avant cela nous souhaitons formuler trois remarques concernant cette partie :

- Dans cette partie, la notion de « pratiques » ne renvoie pas aux comportements des occupants vis-à-vis de l'énergie mais aux **actions réalisées par les correspondants du concours**, et leurs interlocuteurs directs. D'une part, ils représentent l'essentiel de notre échantillon d'enquêtés, et d'autre part, l'enquête montre que c'est principalement à ce niveau organisationnel que le concours se joue. Nous avons choisi de traiter la question des changements de comportement des occupants, comme un des effets de la participation au concours qui seront détaillés dans la dernière partie.
- Notre **méthodologie d'enquête ne nous permet pas d'isoler les actions causées par la participation au concours**, de celles qui se seraient quand même produites au vu du chemin déjà pris par l'organisation. La sociologie qualitative n'est pas expérimentale, elle ne raisonne pas « toute chose égale par ailleurs » ; nous nous appuyons sur une démarche comparative qui correspond à un raisonnement en situation. Les pratiques que nous décrivons dans cette partie sont celles que nous avons observées à l'occasion de la participation à CUBE.
- Malgré notre présentation en deux temps, **l'enquête révèle une imbrication profonde des actions d'optimisation et de communication**. Nous allons voir que les actions d'optimisation reposent avant tout sur des changements dans les relations avec les acteurs du bâtiment. En outre, une partie des décisions d'optimisation s'ancre dans une communication renouvelée avec les occupants. Bien que ce soit l'optimisation technique qui génère l'essentiel des économies d'énergie, les actions de communication avec les occupants en sont la condition de possibilité et de durabilité.

4. Les pratiques d'optimisation technique des bâtiments

Les pratiques des correspondants en matière d'amélioration de l'exploitation des bâtiments ne peuvent pas se réduire à la mise en place de « bonnes pratiques ». **L'optimisation du bâtiment consiste avant tout en un travail relationnel qui rend possible des actions d'amélioration technique.** « *Il est primordial de mettre tout le monde autour de la table, absolument toutes les personnes concernées, et de se revoir régulièrement pour faire le point* ». Nous étudierons donc dans un premier temps les interactions des correspondants avec l'exploitant en charge de la gestion technique ainsi qu'avec d'autres acteurs du bâtiment. L'optimisation passe également par des changements dans la relation des occupants et des services techniques du bâtiment. Dans un second temps, nous analyserons les actions d'optimisation mises en œuvre par les correspondants à l'occasion de CUBE, d'abord sur le poste chauffage – ventilation – climatisation (CVC), puis sur le poste éclairage.

A. Les interactions qui sous-tendent l'optimisation énergétique

1) Une relation de coopération à construire avec l'exploitant

a) Une relation de départ bloquée

Une grande partie des candidats considère que le principal gisement de réduction des consommations d'énergie se situe dans l'exploitation des équipements de chauffage et de climatisation, qui est le plus souvent assurée par un prestataire exploitant. La thermique représente le premier poste de consommation d'énergie, mais surtout **les correspondants déclarent être confrontés à des difficultés récurrentes avec le travail des exploitants.** « *On a tous des tas d'anecdotes où l'exploitant technique ne fait pas correctement son travail !* ». D'une part, ils dénoncent un déficit de qualité de l'exploitation qui serait lié à un manque de rigueur dans les interventions des techniciens sur les sites. D'autre part, ils soulignent une absence de communication de leur part qui aboutit à une méconnaissance de leur métier, « *ici 90 % des gens ne savent même pas qu'il y a un exploitant* ». A cela s'ajoute un déficit de transparence sur les actions réalisées donne le sentiment aux correspondants d'une résistance à leurs demandes. « *Ils nous ont menés en bateau* ».

La mise en place d'actions d'optimisation passe donc au préalable par une modification de cette relation pour aller vers plus de coopération avec les exploitants. Un premier écueil dans cette transformation est **l'ambiguïté du rôle des exploitants vis-à-vis de la performance énergétique.** Ils se présentent au niveau national comme des spécialistes de l'efficacité énergétique, mais sur le terrain, ces interventions ne sont pas valorisées économiquement. La mission des exploitants est avant tout d'assurer le « bon fonctionnement » des installations, et leurs contrats contiennent rarement des clauses sur les économies d'énergies. « *Ils n'ont pas d'objectifs rémunérés, les CPE, c'est une autre démarche* ». Les gestionnaires sont réticents à souscrire des contrats d'intéressement alors que les actions d'optimisation demandent du temps aux techniciens. De ce fait, la mise en œuvre effective d'une optimisation reste contingente aux dispositions individuelles du technicien. « *Je trouve que l'économie d'énergie c'est intéressant, ça fait partie de la technicité des installations qui me passionne* ».

Le deuxième écueil de la relation avec l'exploitant est lié à **l'écart entre la définition du métier et les attentes de conseil en économies d'énergie des gestionnaires.** « *Mon métier consiste à faire du dépannage donc je réponds à des demandes d'intervention* ». La posture des exploitants est réactive : leur priorité est de répondre au plus vite aux demandes des occupants (panne...) afin de ne pas créer d'insatisfaction. « *Pour les exploitants c'est plus dur pour eux de faire des propositions d'amélioration des performances car ils sont extrêmement sollicités* ». En parallèle, ils jonglent avec le planning des tâches de maintenance préventive

qui figurent dans leur contrat. « *Tout ce qui est programmable à l'avance, par exemple nettoyer la CTA* ». En outre, les techniciens exploitants se doivent d'être polyvalents et ne peuvent pas acquérir une trop grande spécialisation. « *Je couvre pas mal de champs dans mon travail : CVC, électricité, plomberie...* ». Dans les contraintes quotidiennes de leur travail, il leur est difficile de prendre le recul nécessaire pour adopter une posture de conseil.

Du côté des correspondants, **les marges de manœuvre dont ils disposent dans leur relation avec les exploitants s'avèrent assez hétérogènes mais toujours limitées**. L'une des ressources essentielles est la compétence dont disposent les correspondants pour contrôler le travail des exploitants. « *Le fait d'avoir une compétence technique en interne pour parler aux exploitants est indispensable pour pouvoir lui donner des directives* ». Mais cette compétence fait généralement défaut dans les petites organisations, et chez les mono-locataires qui pilotent directement leur contrat de maintenance. « *Du moment qu'ils ont du chaud et du froid ils n'embêtent pas l'exploitant* ». Dans les grandes organisations où les correspondants sont plus spécialisés, la ressource rare est le temps car les gestionnaires gèrent un portefeuille de bâtiments. Or la mise en œuvre d'actions d'optimisation par l'exploitant requiert un suivi très chronophage pour les correspondants. « *Il faut le suivre à la culotte pour que tout soit mis en place car ce n'est pas inné chez lui* ».

Un des points saillants qui est ressorti comme une limite du champ d'action des correspondants sur les exploitants concerne leur mode de pilotage. Tous les candidats font appel à des prestataires pour l'exploitation, mis à part un bâtiment d'une administration : « *On a une équipe en régie qui s'occupe des réglages donc on fait exactement ce que l'on veut* ». De plus, **les correspondants ont très rarement la responsabilité directe et exclusive de l'exploitant**, soit du fait de leur fonction, soit du fait de l'organisation. « *Ce sont les services généraux qui sont censés dire à l'exploitant d'aller faire ça en priorité, de changer telle ampoule...* ». Le pilotage du contrat d'exploitation peut être assuré par d'autres services, ou même partagé entre plusieurs interlocuteurs au sein de l'organisation. A l'extrême, on arrive alors à des situations ubuesques où 5 personnes pilotent un seul technicien qui se retrouve soumis à des injonctions contradictoires. « *On a des réunions d'exploitation où tout le monde est présent : le AMO HQE, le AMO Exploitation, les Services Généraux, le technicien exploitant et son responsable... et moi l'energy manager* ».

L'effet de ce pilotage indirect est de limiter la marge de manœuvre de chaque acteur sur l'exploitation en diluant les responsabilités. Dans les grands groupes, ce mode de pilotage a été encouragé par les offres de « facility management » des exploitants qui y voient un relais de croissance. « *L'idée, c'est que pour pouvoir se concentrer sur son métier, le client a besoin d'un interlocuteur unique* ». Ces dernières années, **plusieurs entreprises parapubliques ont mis en œuvre cette externalisation de l'exploitation mais semblent en train d'en revenir**. « *C'est un prestataire qui est notre interlocuteur unique pour les 900 sites et qui fait appel à des sous-traitants sur place* ». En effet, les Directions Immobilières se retrouvent alors bloquées, « *avec lui on n'arrive pas à mettre en place un plan d'amélioration !* ». Ainsi, durant sa participation au concours, l'une des organisations a réformé son mode de gouvernance de la gestion immobilière afin de limiter le nombre d'intermédiaires. « *On est revenu à un modèle où le property manager gère un réseau de prestataires* ».

b) Les leviers relationnels activés par CUBE

La participation du correspondant au concours CUBE ne constitue pas systématiquement une rupture dans la relation avec l'exploitant, mais elle est bien souvent une ressource pour aller vers une plus grande coopération. Nous avons déjà vu que pour une partie des candidats, le travail d'optimisation est antérieur à la participation au concours, dans ce cas la relation avec l'exploitant reste la même. « *On n'a pas mis en place de programme spécifique pour CUBE,*

on avait déjà planifié des actions qui ont été mises en place ». Parfois, le plan d'optimisation démarre en parallèle du concours même si les deux actions peuvent être perçues comme indépendantes. « *En 2014, on a eu un très mauvais départ alors que l'intéressement énergétique venait juste d'être mis en place, donc on a mené un plan d'action spécifique* ». En revanche, **chez certains candidats, CUBE est présenté comme un déclencheur des actions d'optimisation** en apportant au correspondant les ressources qui manquaient pour agir avec l'exploitant. « *Le travail que j'ai fait sur ce bâtiment, c'est lié au concours CUBE bien sûr car je n'aurais pas du tout eu les moyens de le faire sur tous les bâtiments* ».

L'enquête a permis de mettre en évidence trois leviers de mobilisation de l'exploitant utilisés par les correspondants pendant le concours. Premièrement, **les correspondants s'appuient sur les relations existantes pour mettre à contribution les exploitants** sur l'optimisation. « *Je lui ai demandé de vérifier si tout fonctionnait bien et de me faire des propositions d'amélioration* ». En effet, les correspondants bénéficient dans certains cas d'un capital de coopération accumulé depuis plusieurs années avec l'exploitant : « *J'ai une très bonne relation avec eux et ils connaissent très bien le site* ». Il s'agit notamment des correspondants qui ont mis en place dès leur arrivée une habitude de travail avec les exploitants sur la performance énergétique et sur la qualité en général. « *J'ai tout de suite demandé aux prestataires quand je suis arrivé comment on pouvait mieux travailler afin d'avoir des installations plus fiables et plus efficaces* ». Dans d'autres cas le correspondant mène déjà des démarches complémentaires avec l'exploitant qui donne lieu à une rémunération supplémentaire, par exemple HQE exploitation.

Quand la relation existante avec l'exploitant n'est pas bonne, la question qui pourrait se poser est celle du changement de prestataire. En effet, le démarrage d'un contrat est l'occasion de poser de nouvelles bases de travail. « *J'en ai profité pour les briefer dès le départ sur le fait que le site participe à CUBE, je leur ai dit que j'avais besoin de leur expertise pour y arriver* ». Mais **aucun candidat n'a changé d'exploitant dans le but d'obtenir de meilleurs résultats pendant le concours**. Bien que la révision du contrat puisse apporter une amélioration, il obéit à une autre temporalité que le concours. Lorsqu'un correspondant se trouve contraint de changer de prestataire, il se bat pour conserver les mêmes techniciens. « *Ça fait trois ans que le mainteneur travaille sur place, il connaît bien le site, sinon il m'aurait fallu 6 mois pour mettre à jour le nouveau technicien* ». La perte de compétence causée par le renouvellement de prestataire apparaît comme un risque élevé en comparaison des gains à espérer d'un nouvel exploitant confronté aux deux mêmes écueils structurels.

Le deuxième levier activé à l'occasion de CUBE est celui de **l'engagement du correspondant dans la supervision de l'exploitation**. Chez certains correspondants, cet aspect n'a jamais été investi car ils ont d'autres priorités métier, pour d'autres le concours vient légitimer un temps supplémentaire passé pour le bâtiment candidat. « *J'ai fait la prise de site : 2 jours de visite où le technicien m'a fait faire le tour des équipements, récupérer la documentation, lire l'audit énergétique...* ». Quand le site est piloté de manière indirecte, le correspondant court-circuite les voies de communication traditionnelles pour échanger directement avec l'exploitant. « *Officiellement c'est un intermédiaire, mais je préfère travailler avec tout le monde en direct. Je récupère les adresses email et voilà !* ». Le surinvestissement personnel du correspondant met alors sous tension le prestataire qui se montre plus réactif. « *De toute façon il sait que je suis quelqu'un de tenace quand j'ai une idée en tête, je ne vais pas le lâcher* ».

Le troisième levier dans la relation avec l'exploitant est l'intervention d'un energy managers dans le cadre de CUBE, soit missionné par le bailleur pour ses locataires, soit parce que le correspondant exerce lui-même ce métier. « *On est des spécialistes de l'efficacité énergétique autant qu'eux* ». L'energy manager propose une approche plus réflexive que celle de

l'exploitant. « *Ce ne sont pas des scientifiques qui gèrent les bâtiments, les energy manager, ce sont des ingénieurs* ». En même temps, **le résultat de l'intervention de l'energy manager dépend principalement de sa capacité à coopérer avec l'exploitant**. « *On a été déçu de la prestation d'un energy manager, il n'a pas travaillé avec les exploitants* ». Contrairement au rôle de « *titilleur d'exploitant* », imaginé par un des organisateurs de CUBE, c'est plutôt la capacité à s'inscrire en complémentarité de son travail qui favorise les actions d'optimisation. « *Pour moi la relation avec l'exploitant devrait être un partenariat, ça ne peut pas marcher si je dois lui taper sur les doigts* ».

D'abord, l'energy manager adopte une posture collaborative et d'écoute vis-à-vis de l'exploitant en place. « *Quand j'arrive, je leur dis tout de suite que je ne suis pas là pour les fliquer et je ne monte pas sur mes grands chevaux* ». Ensuite, il lui apporte une aide concrète grâce à des outils d'analyse des consommations d'énergie et/ou de suivi des actions. Enfin, **il intervient sur des domaines qui sont difficilement accessibles à l'exploitant** pour des raisons de compétences et de temps : « *J'ai établi un plan de paramétrage sur la température de consignes, les plages horaires... le mainteneur n'est pas intervenu directement* ». Par exemple un energy manager est remonté jusqu'au fabricant pour déverrouiller une régulation. « *Pour avoir des informations de la part du fabricant, j'ai dû me démener : écrire des emails, appeler...* ». Ce rapport de complémentarité soutient alors l'engagement de l'exploitant sur l'optimisation énergétique, loin du blocage initialement décrit, « *ils sont plutôt contents que quelqu'un s'intéresse à leur travail, et leur donne de nouvelles idées* ».

2) Une relation locative qui nécessite des détours

Dans ses actions d'optimisation technique du bâtiment, l'autonomie du correspondant peut se trouver entravée par la relation locative qui encadre l'occupation du bâtiment. Premièrement, en tant que locataire, une partie des actions d'économies d'énergie dépend des décisions du propriétaire. « *Au niveau de nos parties privatives on est dépendant du propriétaire pour tout ce qui concerne la maîtrise de l'énergie* ». Même si le concours CUBE exclut théoriquement les travaux de rénovation sur le bâtiment, nous verrons que **les actions d'optimisation nécessitent parfois des investissements qui dépendent du propriétaire**, par exemple des outils de pilotage ou des brise-soleils sur la façade. « *Ça touche au bâtiment donc il aurait fallu en parler au propriétaire et pas certain qu'il aurait voulu investir* ». Une partie des correspondants locataires trouve des moyens de contourner la contrainte d'investissement par le propriétaire en se tournant vers des dispositifs techniques alternatifs. « *Pendant l'année de CUBE, on a mis en place des films solaires sur les fenêtres pour limiter la climatisation* ».

Deuxièmement, certains candidats sont locataires dans des bâtiments occupés par plusieurs organisations : « *au siège, nous occupons 70 % du bâtiment mais 30 % est occupé par d'autres locataires* ». Cette situation limite fortement les marges de manœuvre du correspondant sur l'exploitation puisque le contrat est géré par le bailleur. « *Le propriétaire veut que ça passe par lui* ». De plus, **en multi-occupation les changements dans les consignes de régulation ont des conséquences sur les autres locataires**, car les systèmes ne permettent pas toujours de gérer les espaces séparément. Les initiatives prises par le locataire candidat suppose d'obtenir l'accord des autres locataires du site, ce qui peut bloquer leur mise en œuvre « *les autres locataires ont dit non !* » et la ralentit considérablement. « *Les choses se sont mises en place beaucoup plus vite sur le bâtiment où l'on est mono-occupant* ». Certains locataires tentent alors d'accélérer les négociations en intervenant eux-mêmes : « *J'ai négocié pendant 3 mois avec les autres locataires pour essayer de les convaincre* ».

Troisièmement, certains correspondants sont en position de propriétaires pour des bâtiments candidats au concours dont ils ont la gestion. C'est le cas des Directions Immobilières de Groupe qui organisent leurs relations internes avec les Directions Métiers sous la forme de

baux locatifs. « *Nous, ces surfaces, on les loue aux Branches* ». **Les marges de manœuvre du correspondant propriétaire se trouvent alors réduites à la gestion des parties et équipements communs.** « *Les surfaces privatives que l'on a louées, on est plus censé en avoir la gestion technique, c'est le directeur opérationnel* ». Pour mettre en place des actions d'optimisation, le correspondant doit négocier avec les responsables, ce qui s'avère souvent difficile : « *on ne peut pas demander grand-chose aux locataires* ». Une autre tactique consiste à programmer des opérations globales au niveau du bâtiment afin de les faire entrer dans une catégorie budgétaire qui relève du propriétaire. « *On a fait une opération d'installation de thermostatique généralisée, ça nous a permis de le faire passer comme une opération du propriétaire dans le budget GRGE³¹* ».

3) La collaboration avec les services du site

A côté du travail avec l'exploitant, les correspondants mobilisent également d'autres entités travaillant sur le site dans le but d'agir sur les postes de consommation électriques : l'éclairage, l'informatique et la bureautique. **Les correspondants n'ont pas de relation hiérarchique avec ces entités, l'optimisation des consommations demande alors un lourd travail d'intéressement,** à plusieurs niveaux. « *Ce qui me fait hésiter à contacter le gérant c'est que ça fait une personne de plus à convaincre, ensuite il faut qu'il sensibilise ses équipes, et ensuite il faut que personne ne râle* ». Quand il s'agit de prestataires, le correspondant n'est pas le donneur d'ordres, la coopération suppose des relations informelles ou des négociations avec le pilote du contrat. « *J'ai essayé de rentrer au maximum dans une logique gagnant – gagnant* ». Lorsqu'il s'agit d'un service interne la coopération n'est pas plus facile, et l'enjeu de l'énergie n'est pas suffisamment central dans l'organisation pour obtenir un arbitrage hiérarchique. « *J'ai besoin que mes équipes se responsabilisent* ».

a) Le restaurant d'entreprise

Quand le bâtiment est doté d'une cantine, celle-ci représente généralement un gisement d'économies d'énergie important quantitativement. CUBE est l'occasion d'investir ce champ d'action même si tous les correspondants ne le font pas. D'une part, ces consommations sont souvent comptées à part ce qui permet de ne pas les inclure dans le concours. « *Le restaurant est un espace qui a son propre compteur d'électricité à part du reste du bâtiment* ». D'autre part, **le travail d'intéressement semble particulièrement délicat, car le restaurant est autonome dans sa gestion,** « *on ne peut rien faire car il y a un gérant qui est indépendant* » et pas toujours prédisposé à ce type de démarche. « *J'ai tout de suite vu que le restaurant n'était pas concerné par le développement durable et était socialement sensible donc il fallait les prendre avec des pincettes* ». Mais pour d'autres la participation du restaurant au concours est une question de cohérence vis-à-vis ses différentes parties prenantes. « *Je leur ai fait valoir que comme le restaurant fait partie du bâtiment, il véhicule aussi notre l'image* ».

Les leviers d'économies d'énergie se situent à deux niveaux : les usages du personnel et le remplacement des équipements. Tous les correspondants qui ont travaillé sur la cantine soulignent **une même piste d'économies d'énergie : l'éclairage continu de la salle de restauration** alors qu'elle n'est occupée que durant l'heure du déjeuner. En outre, l'éclairage semble souvent trop abondant par rapport aux besoins réels : « *la lumière est allumée en permanence même en plein jour alors que l'on a de grandes baies vitrées* », ainsi, l'un des correspondants prévoit « *d'éteindre une lumière sur 2 dans la cantine* ». D'autres usages énergivores sont plus discrets car ils se dissimulent dans la cuisine : « *Les cuistots ont l'habitude d'allumer toutes les plaques de cuisson à 6h quand ils arrivent, alors qu'ils ne les*

³¹ Expression utilisée sur les marchés publics : « Grosse Réparation Gros Entretien ».

utilisent pas avant 11h. C'est une ancienne tradition issue des métiers de la chaudronnerie ». Cette optimisation demande au correspondant de rentrer en discussion avec les personnels mais le gain peut être important : « *en plus ça fait fonctionner l'extraction qui est reliée* ».

Une autre **piste d'économies d'énergie suivie par les correspondants dans les cantines concerne le renouvellement des équipements**. Lors de l'année du concours l'un des correspondants a été confronté à la panne d'un équipement, et a saisi l'occasion pour poser la question de son efficacité énergétique. « *Le ballon d'eau chaude gaz qui produit de l'eau en continu pour la vaisselle. Il s'est percé et je n'ai pas voulu le remplacer à l'identique* ». Cette préoccupation ne semble pas évidente pour le personnel de restauration, surtout quand elle suppose de s'interroger sur ses besoins. « *J'ai mis tout le monde autour de la table pour savoir quels étaient leurs besoins réels en ECS mais ils ne comprenaient même pas la question* ». Ces deux exemples d'action « d'optimisation » tendent à relativiser cette catégorie dans la mesure où la réduction des consommations d'énergie de la cantine passe par des actions de sensibilisation de son personnel, et des changements d'équipement.

Les réactions des services de restauration aux demandes des correspondants sont assez hétérogènes. Dans un cas le service interne s'est montré très peu coopérant, « *ça a été très compliqué car le personnel ne se sentait pas du tout concerné* ». Des changements ont pu être obtenus par le correspondant, en déployant énormément d'énergie pour faire le suivi des actions : « *ça a été très difficile de leur faire perdre cette habitude, je venais toutes les semaines* » ; voire en faisant du chantage « *en attendant ils n'avaient pas d'eau chaude j'avais un moyen de pression* ». A l'inverse, un prestataire de restauration s'est laissé facilement convaincre de l'intérêt de contribuer au concours et s'est montré autonome dans la mise en place d'actions. « *Ils ont regardé tout ça et ils ont réfléchi à comment le gérer* ». En effet, la démarche présente un intérêt commercial direct pour le gérant, « *on a une référence où l'on a fait au moins 10 % d'économies d'énergie* », et rencontre les préoccupations du siège. « *Sodexo a aussi une démarche environnementale au niveau national* ».

Un cas limite de l'échantillon indique que **le restaurant d'entreprise peut aussi être à l'origine d'une demande d'action d'optimisation**, et pas uniquement en réponse à celle du correspondant. Dans l'un des bâtiments participants, le gérant du restaurant a été confronté à une réduction de la fréquentation de la cantine à cause d'un dysfonctionnement du chauffage. « *Les gens avaient trop froid, ils n'allaient plus manger là-bas ou descendaient en manteau* ». Sous la pression du gérant, le correspondant fait alors intervenir l'exploitant pour un travail de recherche de panne puis de réparation. « *Il lui disait : « Je n'ai que 150 personnes au lieu de 200, je vais te facturer le manque à gagner car c'est de votre faute »* ». Cet exemple montre d'une part que l'optimisation énergétique relève d'un système d'acteurs dans lequel toutes les entités liées au site sont en interaction. D'autre part, l'optimisation n'est pas exclusivement tournée vers la recherche d'économies d'énergie mais également vers le maintien et/ou l'amélioration des conditions de confort dans le bâtiment.

b) Le service informatique

Pour plusieurs correspondants la collaboration avec le service informatique est bien antérieure à CUBE. Il s'agit en particulier des organisations dans lesquelles l'informatique est l'outil de travail principal. « *C'est dans une logique économique aussi parce que l'informatique, c'est l'essentiel de nos consommations d'électricité* ». **L'effort se porte alors en priorité sur les serveurs informatiques qui représentent un gouffre énergétique**, « *parce qu'ils chauffent et ensuite il faut climatiser les salles* ». Les actions sont multiples : au niveau des achats, « *on a fait un benchmark Energy Star* », comme de l'usage, « *on avait des serveurs qui ne servaient pas mais qui étaient branchés* ». L'un des points qui revient souvent est l'augmentation de la consigne de température de climatisation des salles serveurs de 18°C à

21°C voire 25°C. Cette modification est prescrite par des intervenants externes, « *on a aussi des échanges avec nos prestataires qui nous apprennent des choses* ». Elle permettrait une importante économie puisqu'un candidat déclare avoir ainsi « *gagné 25 % sur ce poste* ».

Pour d'autres correspondants, la participation à CUBE déclenche des tentatives de collaboration avec le service informatique. Si certains abordent la question des serveurs, **les correspondants se focalisent davantage sur la veille des écrans informatiques qui est une consommation plus visible**. « *On a 80 postes informatiques, ils sont allumés de 7h à 23h tous les jours même s'il n'y a pas de stagiaire dans la salle* ». Mais les correspondants se heurtent alors au refus des informaticiens de prendre en compte leur demande de mise en veille généralisée. « *Il m'a confirmé que cette modification était techniquement possible sa seule réserve est que les PC sont lents à démarrer, il craignait que les PC ne soient pas disponibles au moment où on en ait besoin* ». Chez un candidat, le problème de la disponibilité des PC a été dépassé en n'appliquant pas la veille programmée à tous les services. « *On est revenu dessus pour certains plateaux où les collaborateurs ont beaucoup d'applis ouvertes en même temps et très lourdes, pour les services support ça va* ».

En réalité, **les changements sur l'informatique posent plus généralement le problème de la coopération entre les services sur les économies d'énergie**. « *L'informatique dit que ce n'est pas à eux de gérer la consommation d'électricité mais à moi* ». Les correspondants interprètent parfois les arguments de l'informatique comme une « *résistance au changement* » à un niveau individuel. Pourtant ce qui est en jeu est aussi l'intérêt du service à supporter le coût du changement. « *Leur première réaction a été de dire que ce n'était pas fondamental, que ça ne leur rapporterait rien et que ça leur prendrait du temps* ». Le correspondant peut alors prendre à sa charge une partie du coût du changement, « *le chargé de mission développement durable qui a analysé lui-même les notices des copieurs d'étage* ». Il se met ainsi en situation de négocier des modalités acceptables de ce changement pour le service informatique : « *Ils se sont aperçus que ce n'était pas tout un travail, que ça prenait 10 minutes* ». Mais parfois ce travail d'intéressement n'aboutit pas.

Les correspondants disposent rarement de ressources hiérarchiques, mais quand c'est le cas ils les mobilisent pour forcer la coopération. « *J'ai menacé gentiment de faire un mail commun à notre patron disant : « La DSI ne fait rien alors qu'il s'agit de remplir les objectifs qui sont dans notre plan stratégique développement durable »* ». Le plus souvent, **ils cherchent à contourner le service informatique pour mettre en place des actions d'optimisation**. Ainsi, ils sont plusieurs à mettre en place des prises programmables afin d'arrêter l'alimentation des copieurs et des imprimantes la nuit, « *même s'ils ont une veille ça coupe complètement la nuit* ». Dans les PME, la situation est plus simple car la fonction informatique est assurée par le gérant qui est souvent le prescripteur de CUBE. Il peut alors directement agir sur la politique d'achat : « *On s'est dit qu'on pouvait remplacer nos imprimantes par une grosse imprimante* », et parfois il gère par lui-même la suppression des veilles nocturnes : « *ici, je fermais 17 appareils en partant le soir* ».

Installation de prises programmables sur les imprimantes



c) *Les personnels auxiliaires : ménage, sécurité et accueil*

Parmi les acteurs du site, les personnels auxiliaires sont des usagers à part entière dont le rôle vis-à-vis des économies d'énergie semble crucial. « *Comme ce sont eux qui passent en dernier le soir, ils peuvent très bien ruiner le travail de tout une équipe en laissant allumé ou au contraire le rattraper* ». **Les correspondants sont plusieurs à avoir mobilisé ces personnels dans le concours en mettant en place une tournée d'extinction.** Elle consiste pour les personnels auxiliaires à vérifier l'extinction des lumières, l'arrêt des thermostats et/ou des écrans, lors de leur passage dans les parties communes et les bureaux en fin de journée. Elle n'est pas conçue pour remplacer l'attention énergétique des salariés, mais plutôt pour suppléer à d'éventuels oublis. « *On a demandé aux collaborateurs de faire attention mais par sécurité on a demandé à l'équipe de nettoyage d'éteindre les écrans* ». Pour les correspondants, elle constitue aussi un moyen d'information sur la mise en pratique des consignes qu'ils donnent aux salariés. « *Maintenant quand je fais ma tournée de fermeture le vendredi, je vois qu'il y a moins de choses qui restent allumées* ».

La mobilisation de ces personnels par les correspondants ne va pas de soi. Ils ne sont pas touchés par la communication générale sur le concours à destination des occupants. « *Il y a des affichages partout dans le bâtiment, mais ça ne suffit pas il faut aussi leur expliquer* ». **Un mode d'engagement spécifique des personnels auxiliaires est requis à travers l'organisation d'une réunion d'information dédiée.** « *J'ai demandé au property de faire une réunion pour leur expliquer que l'on était dans un concours et que c'était important pour nous qu'ils fassent attention* ». Toutefois, cette tactique d'intéressement peut se révéler insuffisante notamment quand le personnel est prestataire et que ses interventions sont économiquement cadrées par un contrat. « *J'ai été assez déçu par l'attitude du prestataire de nettoyage* ». En effet, les marges de manœuvres du correspondant sont limitées quand il n'a pas la main sur le contrat. « *Le problème c'est que c'est le financier qui le suit, donc je ne peux pas les recadrer moi-même* ».

L'une des tactiques utilisées par les correspondants **pour installer de nouvelles pratiques dans la gestion du site est l'écriture de protocole d'intervention.** « *On lui a demandé oralement de vérifier puis après il a fallu l'écrire pour lui mais aussi pour moi* ». Cette formalisation est valable pour le personnel interne comme pour les prestataires avec lesquels elle peut alors donner lieu à une modification du contrat. « *Quand on passe à l'écrit, ça permet de mieux tirer les conséquences de ce qu'on demande exactement* ». L'un des avantages de ces procédures est qu'elles permettent de capitaliser l'expérience et la perte liée au roulement du personnel ou au turn-over des prestataires. Autour de ces procédures, il devient possible d'agréger les intérêts des différents acteurs du site afin de susciter davantage d'adhésion à la démarche d'économies d'énergie. « *Dans le cadre de ses rondes, l'agent de sécurité vérifie la température des congélateurs. Le gérant du restaurant n'a qu'une crainte, c'est d'arriver un lundi matin et que toute la marchandise soit perdue* ».

4) **Les relations renouvelées avec les occupants autour de l'optimisation**

a) *Une nouvelle communication sur la gestion du bâtiment*

Dans le cadre du travail d'optimisation énergétique des correspondants, se met en place une nouvelle forme de communication avec les occupants sur la gestion du bâtiment. **Généralement, les occupants sont très peu en contact avec les services techniques du site.** Ils n'identifient pas toujours les interlocuteurs responsables, et dans certains cas ils doivent même passer par des intermédiaires RH qui filtrent leurs demandes. « *On apprécie les demandes pour éviter trop de plaintes récurrentes* ». Quand ils existent les syndicats se préoccupent rarement de ces questions de gestion quotidienne de l'environnement de travail,

« ce qui les intéresse c'est la défense du personnel donc les salaires, les horaires... ». A l'occasion du concours, les correspondants mettent en place de nouveaux canaux de communication avec les occupants spécifiquement dédiés. Ils sont alors immédiatement détournés par les occupants pour faire part de leurs doléances sur le bâtiment. « On a fait une boîte mail CUBE 2020 qui ne soit pas la mienne, on avait des plaintes qui remontaient par cette adresse mail ».

Dans certains bâtiments, le concours fonctionne comme un révélateur du déficit de communication avec les services techniques ou immobiliers. Lorsque le concours est abordé dans des réunions de services, les salariés en profitent pour pointer du doigt des dysfonctionnements. « On a fait remonter des difficultés y compris matérielles, ce qui nous permet d'avertir les équipes logistiques ». **CUBE installe un interlocuteur clairement identifié par les occupants comme une courroie de transmission** concernant le bâtiment. « Il y a eu une publication dans un journal interne au sujet de CUBE avec ma photo et mon numéro de téléphone ». Le changement est particulièrement visible quand le correspondant ne fait pas partie des services généraux, comme l'hôtesse d'accueil d'un centre de formation « j'ai été identifiée par les personnels d'ici comme la personne à informer sur le sujet » ; ou l'energy manager interne dans une entreprise de services « quand les gens savent que tu as une mission sur le suivi énergétique, ils viennent spontanément te voir ».

Quand le correspondant fait partie des services techniques, le concours rapproche ce service des occupants et favorise la communication. « Il y a eu des échanges avec la logistique qui ne se faisait pas avant. Ça a permis de créer un nouveau maillage social ». **Dans les bâtiments qui subissent un inconfort thermique les occupants se saisissent du concours pour revendiquer une amélioration.** « Ils ont dit : « Nous on veut bien se mobiliser mais il faut que vous interveniez sur le chauffage ». Les correspondants se montrent particulièrement attentifs car ils veulent éviter que leur action pendant le concours soit perçue comme responsable de l'inconfort. « Je m'étais engagé auprès de l'équipe de Direction à faire des économies d'énergie dans le respect du confort ». Certains vont même jusqu'à envisager de piloter les actions d'optimisation énergétique en fonction d'enquêtes par questionnaire réalisées auprès des usagers. « On a prévu de faire un petit questionnaire sur le confort avant et 3 mois après les actions d'optimisation que l'on va mettre en place ».

Les interactions directes des correspondants avec les occupants sur la gestion du bâtiment sont de trois ordres. D'abord une acculturation des usagers sur le rôle des différents acteurs du site. « J'ai eu beaucoup de pédagogie à faire pour expliquer qui contacter, ce que faisaient les services généraux, le travail de l'exploitant... ». Ensuite, **répondre aux questions sur le fonctionnement technique du bâtiment et de ses équipements**, y compris et surtout ceux qui sont accessibles aux occupants. « Ils ne savent pas que quand ils ouvrent la fenêtre ça arrête la climatisation ». Enfin, intervenir pour régler des problèmes techniques identifiés par les usagers qui étaient parfois présents depuis longtemps. « Des agents avaient des puits de lumière dans leur bureau mais les stores étaient bloqués en position fermés ». Même si l'intervention ne permet pas de résoudre complètement le problème, elle comporte un effet sur la satisfaction des occupants. « Les gens ont vu que la Logistique est intervenue, c'est très bien ça montre que l'on cherche à faire des progrès ».

Dans une certaine mesure, **le concours participe à transformer le rapport des services techniques aux plaintes des occupants qui deviennent un levier d'optimisation** de la gestion du bâtiment. « Dans CUBE 2020, on a vraiment progressé par l'écoute des usagers et l'observation des usages du bâtiment ». Pour les gestionnaires, le confort des occupants n'apparaît plus comme une contrainte, mais comme la condition de réalisation des économies d'énergie. « On sait que l'on doit être attentif au confort des utilisateurs sinon les économies d'énergie ça ne marche pas ». Les usagers deviennent alors des partenaires de l'optimisation

en jouant le rôle de capteur. « *On fait beaucoup de tests avec les salariés pour savoir s'ils y trouvent leur intérêt* ». Mais aussi parce qu'ils détiennent un savoir d'usage du bâtiment utile à la recherche d'un optimum énergétique qui tienne compte du confort. « *Certaines personnes sont là depuis 20 ans donc ils connaissent aussi très bien les installations, ils ont pu me donner l'historique* ».

b) Les conditions d'une campagne de retrait des convecteurs

Un autre sujet d'interaction entre les correspondants et les occupants sur la gestion du bâtiment est la présence d'appareils électriques individuels dans les bureaux. « *Ici, les chauffages d'appoint, c'est courant* ». **La présence de ces équipements est souvent interdite par le règlement mais leur utilisation est tolérée car ils compensent une situation d'inconfort**, comme un climatiseur portable que nous avons pu observer après une canicule, ou une lampe halogène dans une pièce sombre. Plus encore, elle est parfois encouragée par les managers, « *elle a été achetée par le service* », voire par les services techniques eux-mêmes. « *Le référent préfère laisser les occupants mettre des convecteurs quitte à consommer un peu plus en électricité, plutôt que de redémarrer le chauffage qui est une opération lourde* ». Avec le concours CUBE, l'utilisation de ces appareils très énergivores par les salariés devient un problème car ils pèsent lourdement sur les résultats énergétiques, ce qui incite les correspondants à l'action. « *Tout est fait pour que ces appareils individuels disparaissent* ».

Les correspondants ne peuvent pas compter sur le volontariat des occupants car ces appareils électriques individuels répondent à un besoin. « *On a envoyé un message, on a demandé aux gens quand on pouvait passer dans leur bureau mais personne ne nous a répondu* ». Pendant le concours, **des campagnes de retrait sont organisées par les correspondants qui se rendent directement dans les bureaux**. Mais les économies d'énergie ne semblent pas un argument suffisant pour justifier cette privation car les correspondants jouent plutôt sur le registre de la sécurité. « *On l'a fait passer au niveau de la sécurité car la pilule passe mieux* ». Une autre condition concerne la posture d'écoute et de souplesse des correspondants vis-à-vis des occupants concernés : « *Il y a eu une tournée et les services ont essayé de trouver des solutions individuelles* ». En effet, le résultat d'une telle opération ne peut être durable que si elle s'accompagne d'une résolution des problèmes entraînant l'usage du convecteur. « *Ils ont amélioré les réglages, et c'est comme cela qu'ils y sont arrivés* ».

B. Les actions d'optimisation en fonction des postes de consommation

En fonction des candidats, CUBE joue le rôle de déclencheur de l'optimisation énergétique du bâtiment, pour d'autres ces actions sont déjà en cours avant l'inscription et elles se poursuivent pendant le concours. « *Tout ça, c'était planifié dans l'ISO 50 001. C'était déjà voté avant d'entrer dans CUBE* ». Dans tous les cas, il reste des leviers d'optimisation, même si pour certains bâtiments la démarche semble assez aboutie au moment où ils commencent le concours. **Les actions d'optimisation portent principalement sur les deux consommations d'ambiance du bâtiment** : le confort thermique et l'éclairage. Pour la partie thermique, il s'agit majoritairement d'actions sur le chauffage, même si la climatisation est également abordée notamment dans les bâtiments récents, et de façon encore plus marginale le renouvellement d'air. Par ailleurs, l'essentiel des actions évoquées relèvent du réglage des températures et beaucoup plus rarement de l'entretien du système. « *Pendant le concours, on a fait le débouillage de l'installation de la chaudière* ».

1) L'optimisation du poste chauffage ventilation climatisation (CVC)

a) Limiter la consigne de température : un tabou ?

La première catégorie d'action de réglage des températures consiste à agir sur la consigne générale du bâtiment. Elle est souvent proposée par l'exploitant car elle assure une baisse rapide des consommations, et ne demande a priori pas trop de travail. *« On a demandé au mainteneur de nous faire des propositions d'optimisation de la consommation. Il nous a proposé la diminution de la température de consigne »*. Cette **action sur la consigne a été mise en œuvre de manière généralisée parmi les bâtiments candidats ayant participé à CUBE**, à l'exception de ceux souffrant de problèmes récurrents de confort. En effet, dans certains bâtiments, même le fonctionnement à pleine puissance de l'installation de chauffage ne permet pas d'atteindre un niveau de confort acceptable, en raison du mode de chauffage *« les panneaux rayonnants dans le plafond c'est très désagréable »*, et/ou de la conception architecturale : *« C'est un bâtiment qui s'intègre parfaitement dans le paysage architectural mais qui n'a pas du tout été construit pour être fonctionnel »*.

Pour le reste, on observe **une norme sociale de chauffage élevée dans les bureaux, qui se traduit par de fréquentes situations de surchauffe**. *« De toute façon c'est comme ça dans tous les immeubles du Groupe, on privilégie le confort des occupants »*. Elle concerne aussi bien les bâtiments anciens qui souffrent de déséquilibres de température, *« on ne peut pas réguler différemment au Nord et au Sud, donc on surchauffe pour que tout le monde soit bien »*, que les bâtiments récents avec les nouveaux standards énergétiques *« dans le bâtiment basse-consommation, la consigne était à 26°C et les gens pouvaient mettre à 28°C »*. Ces températures élevées ne sont habituellement pas remises en cause car la surchauffe est cohérente avec les intérêts des acteurs en présence :

- Les gestionnaires immobiliers ne veulent pas prendre de risque avec le confort du personnel, la surchauffe renvoie à l'enjeu prioritaire de ne pas gêner voire interrompre la production. *« Si les gens sont en situation d'inconfort, les conséquences sont pour l'entreprise, qui les met dans cette situation »*.
- Les exploitants préfèrent éviter d'avoir à traiter les plaintes des occupants qui leur prennent beaucoup de temps et empêchent leurs autres activités. *« Le mainteneur ne veut pas que les gens râlent à cause du chauffage, comme ça il fait autre chose de son temps, donc il a tendance à augmenter sans jamais baisser »*.
- Les occupants gardent le plus souvent la possibilité de limiter l'inconfort lié à la surchauffe en ouvrant les fenêtres. *« Quand je passais dans les bureaux, je voyais certaines personnes laisser leurs fenêtres ouvertes en hiver »*.

Quand cette action n'a pas déjà été entreprise, le correspondant met en place une diminution de la température de consigne à l'occasion du concours. *« On est passé d'un mode confort à 22°C de consigne à un mode éco à 20°C »*. **Cette action de limitation des consignes concerne aussi bien le chauffage en hiver que la climatisation en été**. *« Pour la partie climatisation on a augmenté la température à partir de laquelle elle se met en route de 20°C à 24°C »*. Les valeurs choisies dépendent des consignes de départ car les correspondants veillent à le faire *« progressivement »*. Dans tous les cas, les nouvelles consignes ne sont jamais au niveau des valeurs de la réglementation thermique. *« On ne peut pas mettre 19°C car les gens sont assis toute la journée devant leur bureau »*. Malgré cela, dans plusieurs bâtiments, la limitation de la consigne a créé un sentiment d'inconfort chez les occupants sans pour autant qu'ils l'attribuent à la participation au concours. *« Ils ont fait un constat d'inconfort, une fois de temps de temps, mais pas assez pour en vouloir au concours »*.

En effet, le discours des correspondants laisse transparaître un tabou à l'égard de la diminution des températures dans l'entreprise. « *Je pense que notre victoire dans CUBE est en grande partie due à ça mais je ne peux pas le mettre en avant car ici le confort prime* ». Mais, **la dissimulation des actions de limitation des consignes a des effets pervers, elle est à l'origine de plusieurs incidents de parcours** pendant le concours. « *On est passé de 1er à 16ème, la chaudière à fond pendant 10 jours, c'est irrécupérable dans le classement* ». Dans un cas, le représentant des locataires du bâtiment a demandé l'augmentation de la consigne directement à l'exploitant, « *on a eu un redémarrage sauvage de chaudière* ». Dans un autre, les occupants ont fait pression sur le gestionnaire immobilier pour obtenir une augmentation des consignes, « *le lundi matin, on a eu une menace de pétition signée par 50 % du personnel* ». Dans les deux cas, les occupants ont obtenu gain de cause. « *On a fini par remonter les consignes à 24°C, on n'a pas eu de souci depuis* ».

Dans leur discours, les pilotes de parc attribuent la responsabilité de ces incidents aux « occupants ». « *C'est juste dommage que les occupants aient relâché le sujet* ». Mais en réalité la décision d'interrompre la limitation de la consigne est le produit du jeu des acteurs. Le gestionnaire pilote l'exploitation à distance, « *il n'est pas toujours sur le site, c'est en me rendant sur place pour une réunion que je m'en suis rendu compte* ». Les techniciens sont soumis au turn-over, « *le mainteneur habituel qui était sensibilisé à notre participation à CUBE était en congé* ». La catégorie d'occupants mise en cause de manière privilégiée dans l'augmentation des consignes est celle des managers. « *Les plaintes individuelles venaient souvent des responsables. C'est eux qui avaient les bureaux de 25 m² en bout d'aile* ». Au final, une action sur la consigne qui conduit à du conflit bride la mobilisation des occupants sur les autres consommations : « *après cet épisode-là on a eu un accueil mitigé du personnel sur tout ce que l'on voulait mettre en place au sujet de CUBE* ».

Pour une partie des bâtiments, la limitation de la consigne s'est déroulée sans difficulté malgré les craintes des correspondants. « *On n'a eu aucun retour négatif de la part des occupants, ce qui m'a étonné car d'habitude ça ne manque pas!* ». L'approche des correspondants a sans aucun doute favorisé l'acceptabilité de la mesure par les occupants. « *J'essaye de trouver un juste milieu avec l'existant et en parlant avec les interlocuteurs sur place* ». En particulier, **la communication avec les occupants au moment de la limitation des consignes apparaît comme indispensable**. « *On avait imaginé faire une réunion avec tout le personnel du site, mais on ne l'a pas fait, ça a été une erreur* ». La transparence sur ce choix permet ainsi de proposer des mesures d'adaptation pour les personnes les plus en difficulté. « *On a demandé de décaler les bureaux plus loin des façades. Et on a remonté les consignes pour les plus récalcitrants* ». Tandis que dans les Groupes, l'échange avec les syndicats permet d'éviter les conflits ultérieurs : « *les rassurer en leur disant qu'on s'engageait sur 21°C et que l'on mettrait en place des campagnes de mesure pour vérifier* ».

b) Adapter à l'occupation : réduit et mise à l'arrêt

La deuxième catégorie d'action d'optimisation du système thermique est d'adapter son fonctionnement à l'occupation du bâtiment. « *Un réglage d'intermittence, c'est-à-dire éviter de chauffer quand il n'y a personne* ». Il s'agit en premier lieu d'**agir sur la programmation horaire afin de mettre en place un réduit de chauffage ou de climatisation la nuit et le week-end**. « *On a aussi revu les plages horaires, on a mis une consigne à 16°C la nuit et le WE* ». Même s'il a été programmé au départ, la vérification de ce réglage à l'occasion de CUBE est loin d'être inutile car il est susceptible d'avoir été modifié, « *c'était bricolé en fonction des demandes successives qui avaient eu lieu sur chaque site* ». En complément, le réduit peut aussi être étendu au fonctionnement de la ventilation mécanique, ce qui présente l'avantage d'être imperceptible par les occupants. « *On a modifié le réglage de la CTA, on a*

ralenti le débit la nuit et ça a beaucoup baissé nos consommations, là-dessus personne ne n'est plaint car ça ne se voit pas ».

En second lieu, l'adaptation à l'occupation consiste à réduire au minimum le fonctionnement des installations quand le bâtiment ou certaines zones sont totalement inoccupées. *« J'ai fait un travail pour arrêter 80 % puis 100 % des équipements qui n'ont pas besoin de fonctionner quand il n'y a personne ».* **L'extinction du bâtiment pour les jours fériés ou pendant les vacances scolaires demandent généralement une intervention manuelle,** *« quand un jour férié tombe un mercredi, tout reste allumé si je ne fais rien ».* La mise en place d'une telle procédure suppose une communication entre les gestionnaires du bâtiment et ceux de l'activité des occupants, afin de vérifier avec les différents services l'effectivité de l'inoccupation. *« On a différentes filiales dans le bâtiment qui ont chacune leurs règles de RTT obligatoires ».* Elle implique également une tâche supplémentaire pour le correspondant qui doit s'assurer de l'extinction, *« on vérifie sur les plannings s'il y a besoin de l'amphi la semaine d'après. Si ce n'est pas le cas on la règle pour qu'elle ne se rallume pas le lundi ».*

Intervention la régulation des parties communes

- Coupure du chauffage sur la passerelle



- Bridage des thermostatiques dans les escaliers



- Retrait des radiateurs dans les couloirs



Ce pilotage du système thermique en fonction des plages d'occupation apparaît comme l'action la plus efficace en termes d'économies d'énergie, *« la climatisation fonctionnait en juillet – août sur 2000 m² alors qu'il n'y a personne dans les ateliers ».* Toutefois, elle n'est

pas toujours évidente à déployer car elle se heurte à différentes contraintes. D'une part, les systèmes techniques ne sont pas tous adaptés : certains ne sont pas équipés d'horloge ou ne permettent pas de piloter séparément les différentes zones du bâtiment, il faut alors investir dans des améliorations. « *J'ai mis une horloge sur un groupe froid qui tournait 24h sur 24h* ». D'autre part, le pilotage en fonction de l'occupation nécessite un degré de maîtrise élevé des outils de régulation, « *j'ai demandé à ce que l'on ressorte tous les éléments de paramétrage de l'éclairage et du CVC* ». Ainsi, les correspondants doivent être en mesure de vérifier l'effectivité des réglages d'intermittence, ce qui n'est pas toujours possible. « *L'exploitant me disait que c'était réglé pour ne pas fonctionner le week-end, mais dans mon suivi des consommations, je me suis rendu compte que ça fonctionnait le week-end* ».

Une autre action d'adaptation à l'occupation tout aussi efficace est l'extinction du chauffage et de la climatisation dans les locaux inoccupés. « *On a découvert un gisement d'économies d'énergie énorme le jour où l'on a compris que l'un des niveaux de parking était entièrement chauffé* ». Parfois une simple demande au technicien suffit, « *au moment de la remise en route du chauffage, j'ai fait vérifier que le chauffage des locaux vacants était coupé* ». Mais dans certains cas, **le correspondant doit négocier avec les utilisateurs du local pour pouvoir couper complètement le chauffage**. Ainsi sur l'un des sites, il est impossible d'arrêter le chauffage du parking sans arrêter en même temps celui d'un plateau technique. « *On est allé voir le directeur pour lui exposer le problème et on lui a demandé si on pouvait baisser à 14°C en mettant des radiateurs d'appoint* ». La tactique du correspondant consiste alors à expérimenter une solution en se montrant à l'écoute des éventuelles plaintes des occupants. « *Comme on avait un hiver doux, j'ai dit : « on coupe complètement et on attend la plainte »* ».

Le choix de couper le chauffage dans une zone du bâtiment occupée de manière ponctuelle pose le problème de sa disponibilité quand l'organisation souhaite utiliser cette zone. Un candidat donne un bon exemple de changement dans la gestion du chauffage des amphithéâtres pendant le concours. « *D'habitude quand l'amphi est réservé on allume le chauffage la veille pour que ce soit chaud quand les gens arrivent le matin* ». **A l'occasion d'une panne, le correspondant s'aperçoit de l'importance des apports de chaleur interne**, « *quand les gens sont arrivés ils ont eu un peu froid mais au bout d'une heure ils avaient tous enlevé leur veste* ». Il décide alors de changer la procédure pour limiter au minimum le fonctionnement du chauffage, « *on l'allume à 7h du matin, ensuite, quand les gens arrivent on le coupe car il y a la chaleur naturelle* ». Une modification qui ne donne pas lieu à une communication avec les occupants : « *C'est un peu de la triche avec mes collègues car je ne leur dis pas mais de toute façon c'est pareil car au final c'est le même résultat* ».

Enfin, un type d'espace apparaît plus problématique que les autres au niveau thermique : il s'agit du hall d'entrée du bâtiment. Le problème est criant quand l'entrée est un atrium entièrement vitré avec une grande hauteur sous plafond, « *on a un mal fou à chauffer* ». Pour une majorité d'occupants, il s'agit essentiellement d'un lieu de passage : « *d'un côté il y a la porte d'entrée, et de l'autre, il y a un jardin. Les gens vont fumer soit d'un côté, soit de l'autre. Les portes sont ouvertes en même temps* ». **Plusieurs correspondants choisissent alors de limiter le chauffage des parties communes, et en particulier le hall d'entrée**, que l'un d'eux qualifie de « *zone neutre à 13°C* ». Ce choix suppose bien évidemment de trouver une solution pour les occupants permanents de ce hall, à savoir les hôtes d'accueil. Dans certains bâtiments les correspondants suppriment le chauffage dans les couloirs, les escaliers et les passerelles : « *Dans les parties communes on a modifié les cliquets des robinets pour qu'ils puissent être à maximum 3, pour que les gens arrêtent de les mettre à fond* ».

c) Affiner le réglage des températures

Une troisième voie d'optimisation du système thermique consiste à affiner le réglage des températures. En effet, **la régulation thermique d'un immeuble est une opération extrêmement complexe**, « *ce n'est pas aussi simple que dans une maison* ». Cela s'explique d'abord par l'inertie propre à chaque bâtiment, mais aussi aux inégalités thermiques entre les espaces (étage, ailes, côtés...). « *Il y a des endroits plus difficiles à chauffer que d'autres* ». Ensuite, le chauffage cumule parfois plusieurs systèmes complémentaires à gérer différemment, et la distribution de la chaleur peut être assez rigide. « *Notre réseau de chauffage est assez contraignant car on a des colonnes qui alimentent les 9 étages à la fois* ». Enfin, le pilotage du système est plus ou moins facilité par le type d'organe de régulation (GTB...) et de mesure. « *Les sondes sont au niveau 0 et pilotent ensuite la température pour tous les étages* ». Cette complexité se retrouve aussi pour la climatisation en été : « *Avec la climatisation, ça va beaucoup dépendre de la position de votre bureau : si vous êtes directement exposé au soleil ou pas, si vous êtes près d'une bouche* ».

Au-delà de l'action sur la consigne générale, certains correspondants ont suscité des pratiques d'affinage de la régulation chez les exploitants. « *On n'a pas vraiment baissé la température, mais on a affiné* ». Les premiers concernés sont les bâtiments en situation d'inconfort et/ou les bâtiments récents qui s'avèrent beaucoup plus sensibles. **Ces pratiques d'affinage consistent à ajuster la distribution de chaleur au plus près des besoins des usagers** : en vérifiant la température réelle, « *quand je vois 21°C dans les bureaux j'essaie de maintenir et de ne pas aller au-dessus* » ; en pilotant selon la météo « *je règle la courbe de chauffe en début d'après-midi je coupe quand il y a eu du soleil* ». Parfois le bâtiment fait l'objet d'une opération d'équilibrage, « *ils ont fait tout un travail pour mieux répartir la chaleur entre les étages* ». La difficulté vient du fait de trouver un point d'équilibre entre les réactions thermiques du bâtiment et le ressenti des usagers, « *on cherche le point de fonctionnement optimal* ». Cela passe nécessairement par une démarche itérative qui suppose d'être à l'écoute des plaintes des occupants, « *le défi c'est comme ne pas surchauffer sans créer trop d'inconfort* ».

A l'appui de cette démarche la présence d'une GTB (Gestion Technique du Bâtiment) dans le bâtiment peut constituer une aide précieuse, « *j'ai une vue d'ensemble avec la GTB, je vois où il manque de la puissance* ». Toutefois, **l'installation d'une GTB ne génère pas mécaniquement des économies d'énergie**, comme l'illustre le cas d'un candidat qui a attendu 3 ans pour s'en servir au moment de CUBE. « *On a tout de suite pensé à la GTB qui n'est pas totalement optimisée* ». Son intégration au site peut demander des travaux complémentaires : « *Il a fallu créer une ligne et installer un box pour pouvoir piloter la GTB depuis l'extérieur, ça a pris beaucoup de temps* ». Après son installation, il y a une phase d'apprentissage assez longue pour les acteurs du site, ainsi qu'un travail de paramétrage qui nécessite une haute technicité. « *Il y a aussi d'autres sociétés qui ont passé du temps pour la régler* ». De plus, la GTB est un équipement fragile qui tombe facilement en panne, « *je ne me presse pas pour la faire réparer car on est encore au début de l'été* ».

Les pratiques d'affinage demandent un surcroît de travail à l'exploitant, qui n'est généralement pas valorisé dans son contrat de maintenance. « *Il y a eu un travail important du mainteneur sur la courbe de chauffe mais il a fallu se battre* ». Les correspondants qui parviennent à l'obtenir jouent de leur marge de manœuvre dans le suivi de l'exploitant, « *il était pisté en permanence* », voire sur la GTB elle-même. « *Quand j'allais le vendredi soir à 22h sur la GTB depuis mon domicile et que je voyais 22°C je coupais carrément* ». **La participation au concours CUBE est alors utilisée comme un registre de légitimation supplémentaire** des actions d'affinage vis-à-vis de l'exploitant. « *Je lui disais : « on est dans CUBE 2020 donc si c'est au-dessus des consignes je coupe* ». A la sortie, l'exploitant peut y trouver son compte : « *maintenant j'ai beaucoup moins de demandes des locataires sur le*

chauffage par rapport à quand je suis arrivé ici ». Il semble possible d'atteindre un point d'équilibre qu'il reste à maintenir. « *Ça fait un moment que les problèmes de chauffage sont réglés car on l'a fait au début, et quand il y en a un qui surgit, c'est simple à modifier* ».

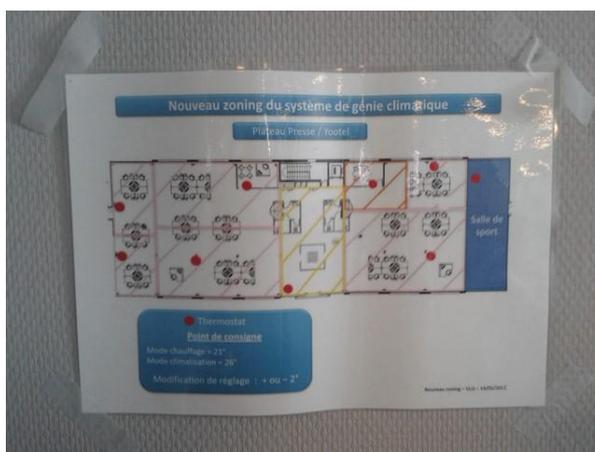
d) *Décentraliser la régulation : des craintes à surmonter*

Une quatrième catégorie d'optimisation du poste CVC revient à décentraliser la régulation thermique. En effet, il est pratiquement impossible de satisfaire tous les occupants avec une température de consigne unique. « *C'est complexe à affiner car les locataires ont des demandes contradictoires : certains ont trop chaud, d'autres ont froid* ». A l'occasion de CUBE, plusieurs **correspondants ont choisi d'individualiser le réglage de la température en modifiant l'installation**. Ainsi, deux correspondants font installer des robinets thermostatiques dans l'ensemble des bureaux, « *local par local, on a mis des robinets thermostatiques pour les radiateurs* ». Pour les systèmes par convection, un correspondant à descendu des thermostats qui étaient cachés dans les faux plafonds. « *Maintenant, il y a un thermostat pour un open space de huit personnes.* ». A l'inverse d'autres candidats ont choisi de réduire la marge de réglage dont disposent les occupants sur des thermostats déjà installés. « *Il pouvait faire varier la consigne de +3 à -3 donc on a mis +2 à -2* ».

De l'avis général, cette décentralisation produit des effets bénéfiques au moins en matière de diminution des plaintes des occupants. « *Ca a beaucoup amélioré les choses depuis qu'on en a mis dans tout le bâtiment* ». On peut s'étonner que ces transformations n'aient pas été réalisées plus tôt, mais **les professionnels se montrent réticents à donner plus de marge de manœuvre aux occupants**. Au niveau de la conception, les bâtiments et les systèmes de chauffage ne prévoient pas systématiquement de régulateur individuel. « *Ça a été installé comme ça, et on a vécu comme ça* ». Au niveau de l'exploitation, il y a une crainte que les habitants abîment les outils de régulation. « *Il y a en avait qui voulait les télécommandes mais on ne les donne pas car c'est extrêmement fragile* ». Au niveau de l'utilisation, on retrouve deux idées contradictoires, soit les occupants ne feraient pas usage de ces régulateurs, « *une fois qu'ils touchent à ça, ça reste ad vitam aeternam* », soit ils ne parviendraient pas à se mettre d'accord et en feraient un usage erratique et donc énergivore, « *chacun allait régler la climatisation toutes les heures en fait : personne n'est content* ».

La réalité semble loin des stéréotypes des professionnels, en pratique la décentralisation accroît l'autonomie des occupants sur la régulation. **L'installation des régulateurs individuels est une occasion de communiquer avec les occupants** sur leur fonctionnement, par exemple en donnant les principales consignes d'utilisation d'un thermostatique. « *Quand je suis allé pour l'installation, au départ ils m'ont dit : « on ne sait pas ce que ça veut dire 1, 2, 3, 4, 5 ? ». Je leur ai expliqué que 3 c'est confort, et que 2 c'était 19°C / 20°C* ». Chez un autre candidat cette pédagogie passe par un support, « *j'ai fait un plan du plateau pour chaque thermostat afin que les collaborateurs sachent ce qu'ils contrôlent parce que ça fonctionne par rangée* ». La présence de ces régulateurs dans des open spaces pose le problème de l'accord entre les salariés qui savent aussi faire preuve d'auto-organisation afin d'éviter des

Mode d'emploi du thermostat de l'open space



variations trop fréquentes et inefficaces. « *Il y a des plateaux qui se sont organisés avec un référent pour le pilotage de la clim' au lieu de la changer constamment* ».

e) Extension du domaine de l'optimisation énergétique

Une dernière catégorie d'action interroge les limites de la catégorie d'optimisation énergétique car elle se rapproche de celle de l'efficacité énergétique. Nous savons que des candidats ont réalisé des travaux d'isolation sur le bâti, mais sans aller jusque-là, certains ont renforcé les protections solaires. « *On a installé des films réfléchissants ou des stores extérieurs, ce qui a permis de limiter l'apport de la climatisation* ». Plusieurs cas montrent que des candidats sont intervenus sur les systèmes durant le concours en justifiant le fait que cela rentrait dans un programme de travaux préexistant. « *On a aussi fait l'acquisition d'un groupe froid avec un volet énergétique particulier. On l'a fait installer en 2014 comme c'était prévu* ». En effet, **les décisions de travaux d'efficacité énergétique sont soumises à des fenêtres de tir qu'il serait contre-productif de laisser passer** sous prétexte du concours. « *Sur les équipements sous-tension, c'est pire car on met le bâtiment hors tension seulement une fois par an, donc si on rate le coche il faut attendre encore 1 an* ».

Pour les correspondants, le concours apparaît comme une ressource pour systématiser le critère d'efficacité énergétique dans les choix d'équipement et les achats. Ainsi, CUBE devient un prétexte pour renforcer l'importance de ce critère dans les cahiers des charges, y compris sur des équipements secondaires au niveau de la consommation d'énergie. « *Avec les Services Généraux du site, je me suis aussi penché sur les distributeurs de boissons chaudes car ils fonctionnent 24h sur 24h* ». Durant l'année du concours, **chaque éventualité d'acquisition d'un nouvel équipement est examinée en fonction de sa consommation d'énergie** qui risque de peser sur les résultats du bâtiment. « *Pour la cantine, on a acheté un appareil pour sécher les déchets alimentaires et en faire du compost. On s'est posé la question avant par rapport au concours mais au global c'était cohérent avec la démarche développement durable* ». Si on peut observer des tactiques de report, certains font aussi le choix de maintenir l'achat vis-à-vis d'autres objectifs prioritaires de l'organisation.

Un autre domaine d'extension de l'optimisation énergétique mis en valeur lors du concours est l'aménagement des bureaux. **La logique thermique participe des choix de réaménagement des bureaux**, notamment dans le cas du cloisonnement de grands open-spaces difficiles à chauffer et qui ne permettent pas d'individualiser la régulation. « *On a créé des salles de réunion, on a réduit la taille des open-spaces. Maintenant, il y a un thermostat pour un open space de huit personnes* ». Même si ces travaux précèdent la participation au concours, ils contribuent aux économies d'énergie du bâtiment par rapport aux années précédentes. « *On s'y est intéressé avant CUBE, en 2012, 2013. Mais les résultats se sont vus sur 2014* ». En outre, le concours en contribuant à sensibiliser l'organisation aux économies d'énergie peut conduire à intégrer le critère thermique dans les projets de travaux en cours. « *J'ai aussi fait du conseil : quand un plateau de bureau a été entièrement refait on a changé les radiateurs de place donc on a vu ensemble pour optimiser par rapport à la configuration des bureaux* ».

2) L'optimisation du poste éclairage

a) Suppression de l'éclairage nocturne et du sur-éclairage

En parallèle des actions sur le poste CVC, les correspondants cherchent à optimiser les consommations d'énergie pour l'éclairage. **Une première voie d'optimisation consiste à travailler sur la suppression de l'éclairage nocturne qui n'est pas rare dans les bureaux.** « *On avait un problème avec les lumières du 2^{ème} étage qui restaient allumées la nuit* ».

Parfois le correspondant découvre que certains lieux sont éclairés de façon continue, « *on a travaillé sur les plages horaires d'éclairage du parking car elles étaient configurées en 24h/24h* ». L'extinction passe soit par le paramétrage de l'installation, ou l'installation d'une horloge dans les locaux qui n'en sont pas équipés. « *On a mis une horloge pour les locaux techniques* ». Soit par la mise en place d'une consigne d'extinction généralisée qui renvoie également à la gestion des rythmes de travail excessifs des occupants, « *c'est aussi un moyen de dire à tout le monde que c'est l'heure de partir* ». Elle est alors souvent couplée à des pratiques de ronde d'extinction : « *c'est le PC sécurité qui éteint le soir* ».

Toutefois, l'extinction systématique de l'éclairage la nuit est parfois freinée par plusieurs types de contraintes. D'abord, l'absence de système de programmation et le coût d'installation de ces dispositifs. « *On doit faire des arbitrages aussi, par exemple on nous proposait une horloge pour couper l'éclairage des bureaux mais c'est trop cher* ». Ensuite, l'inadaptation des systèmes de pilotage de l'éclairage aux pratiques des occupants. « *L'interrupteur à l'entrée des ateliers, on ne comprend pas trop* ». Puis, la complexité des systèmes de programmation horaires, « *il y a une horloge de programmation mais on n'y touche pas car c'est beaucoup trop compliqué* ». Enfin les contraintes réglementaires qui limitent l'accès à ces dispositifs. « *L'armoire électrique dans le couloir sert aussi à piloter les lumières du bâtiment. Mais tout le monde ne peut pas l'ouvrir car il faut une habilitation électricité* ». Si, **la présence d'un système de programmation n'apparaît pas en soi comme une garantie d'extinction** des lumières nocturnes, il peut être le support d'importantes économies d'énergie quand il s'accompagne des actions de réglage appropriées.

Une horloge difficilement accessible



Dans le même ordre d'idée, les correspondants cherchent à réduire le sur-éclairage qu'ils identifient dans certaines zones du bâtiment. « *On passe dans un couloir qui est éclairé par des dizaines de spots, ça faisait partie de mes cibles, ces lampes, ce sont des spots de 50W chacun* ». Cette réduction passe par une interrogation sur les besoins fonctionnels réels, et un ajustement des pratiques. « *Dans l'amphi, avant on allumait les 5 boutons en arrivant sans se poser de question, on avait pris cette habitude. En fait on s'est rendu compte qu'il y en avait que deux sur 5 qui servaient, maintenant par défaut on n'en met que deux* ». Mais **les intentions de réduction du niveau d'éclairage par les correspondants se trouvent parfois arrêtées par les contraintes organisationnelles**. Soit d'ordre réglementaire, « *je voulais enlever un néon sur deux, mais on m'a bloqué car on m'a dit que les APACT devaient mesurer les lux* ». Soit d'ordre plus symbolique, « *on reçoit des candidats et des clients ici, on ne peut pas les recevoir dans le noir, on ne peut pas éteindre* ».

b) Les effets relatifs des détecteurs de présence

Dans l'habitat, l'extinction des lumières est le geste d'économies d'énergie le mieux diffusé, mais cette routine ne semble pas aussi ancrée dans le champ professionnel. Au-delà des oublis, **laisser allumé peut correspondre à une stratégie de la part des occupants** : « *la lumière, c'est un signe pour dire « ouh ouh je suis là, je suis en réunion mais je bosse, je ne suis pas chez moi »* ». Ainsi, obtenir l'extinction systématique demande beaucoup d'énergie aux

correspondants : « j'ai dû me bagarrer pour que les lumières des zones vacantes restent éteintes ». En vue d'automatiser l'opération, plusieurs candidats ont installé des détecteurs de présence. Ils ont été encouragés en cela par les prescriptions des pilotes de parc alors que cette solution ne semble pas rentable d'un strict point de vue économique, « je suis contre les détecteurs de présence car à 400 € par détecteur le ROI est nul ». La logique d'installation renvoie davantage à l'idéologie de « l'occupant laxiste » de certains gestionnaires immobiliers. « C'est pour cette majorité qu'on a mis des détecteurs de présence ».

Les correspondants qui ont fait l'expérience des détecteurs de présence en font un bilan mitigé. Dans les parties communes où les interrupteurs ont été remplacés par des détecteurs, soit l'éclairage reste allumé en continu, « la lumière restait allumée en permanence car les gens passaient, les portes s'ouvraient... », soit il ne s'allume pas quand on passe. Les correspondants ont alors le sentiment que **les détecteurs désresponsabilisent les occupants et envoient un signal contraire à celui de la communication sur le concours**. « On a été interpellé par des locataires qui trouvaient cela bizarre que la lumière soit toujours allumée alors qu'avant elle s'éteignait ». Dans des bureaux où des détecteurs de présence ont été installés à l'occasion d'une rénovation, ses occupants observent aussi un fonctionnement erratique. La lumière reste allumée continuellement alors qu'il y a une grande baie vitrée, ou au contraire s'éteint quand ils en ont besoin, ce qui donne lieu à un jeu : « le premier qui bouge et allume la lumière a perdu, pas top pour la productivité ! ».

Toutefois, ces constats ne disqualifient pas les détecteurs de présence, à condition de réfléchir leur installation. **L'expérience des correspondants leur permet d'envisager des modalités d'installation qui tiennent compte des usages**. Elles semblent plus efficaces car elles neutralisent les effets pervers de l'automatisme et maximisent les économies d'énergie. Dans les parties communes, éviter d'installer des détecteurs là où la routine d'extinction est bien ancrée chez les occupants. « On avait remarqué que la gestion marchait très bien, les personnels avaient vraiment pris de bonnes habitudes donc il n'y avait aucune raison de les modifier ». Adapter les paramètres de fonctionnement à l'occupation du lieu, par exemple « en arrêtant le minuteur associé au détecteur de présence : quand il y a quelqu'un, c'est allumé et quand il n'y a plus personne ça s'éteint ». Dans les bureaux ou les salles de réunion, laisser la possibilité aux occupants d'éteindre en partant de la pièce, « si la personne n'utilise la pièce que 2 minutes, il va rester encore un gâchis de 8 minutes ».

c) « Relamping » ou adaptation locale de l'éclairage ?

De nombreux candidats déclarent avoir remplacé, durant l'année du concours, les ampoules du bâtiment par des modèles plus efficaces, basse-consommation ou LED. « On a fait du relamping, même si je n'aime pas ce terme. On est passé en basse-consommation, c'est énorme, l'économie. Il y avait 42 spots dans le hall d'accueil ». D'autres candidats au contraire se sont limités aux actions sur le pilotage considérant que le « relamping » sortait des règles du concours. « On n'a pas touché les luminaires eux-mêmes. Ce n'était pas autorisé dans le concours ». **Le changement des luminaires est une opération coûteuse** en raison du prix élevé des luminaires. « On a fait des calculs de temps de retour sur investissement et on est arrivé à 9 ans, c'est très long ». En outre, les économies financières d'une opération de relamping seraient moins liées aux économies d'énergie qu'à la diminution des opérations de maintenance. « Un tube néon c'est 20 000 heures alors qu'un LED, c'est 50 000 heures ».

L'intervention sur les luminaires est également une occasion pour adapter le fonctionnement de l'éclairage aux besoins et aux usages des occupants. « On a aussi mis en place un fonctionnement des luminaires par zone pour ne pas tout allumer d'un coup ». **Dans cette optique d'adaptation locale, le coût global de l'intervention se trouve réduit et les**

économies d'énergie augmentées. *« J'ai choisi de ne pas la remettre à l'identique, j'ai fait mettre une horloge, j'ai enlevé un luminaire sur trois, finalement ça a coûté moins cher ». Dans certaines entreprises, les salariés sont directement associés à ces choix d'équipements. « On a fait des tests avec les salariés sur l'éclairage pour voir si on pouvait réduire l'éclairage néon et mettre des lampes de bureau à la place ». L'approche du correspondant s'éloigne alors du « relamping » puisqu'il décentralise les choix d'adaptation des luminaires en laissant une marge de manœuvre aux occupants, « chaque plateau a choisi ce qu'il préférait par rapport à leur confort, donc on n'a pas le même système partout ».*

5. Les pratiques de communication envers les occupants

En parallèle de leurs actions d'optimisation technique, les correspondants font état de pratiques de communication vis-à-vis des occupants du bâtiment qui feront l'objet de cette partie. Même si elles sont plus ou moins développées en fonction des correspondants, **le panorama des actions de communication que nous avons pu observer se révèle d'une grande richesse**, à la fois sur le concours en lui-même et sur les économies d'énergie en général. Nous étudierons d'abord comment les correspondants mobilisent les acteurs du site en vue de porter des actions de communication, y compris les occupants eux-mêmes. Puis, nous exposerons le travail d'élaboration de la communication réalisé par les correspondants à la fois l'utilisation de supports et la mise en place d'animation. Enfin, nous analyserons le discours développé dans le cadre du concours sur les économies d'énergie, d'une part les sujets évoqués et d'autre part les registres utilisés.

A. La mobilisation des occupants du site sur les économies d'énergie

1) Se frayer un chemin vers les occupants

a) Surmonter le blocus des Services Généraux

Avant même de pouvoir mettre en place des actions de communication, les correspondants doivent pouvoir s'assurer un accès aux occupants du site. Or les correspondants qui exercent le métier de gestionnaires de parc ne sont pas présents sur place et doivent s'en remettre à leurs interlocuteurs sur les sites : services généraux ou responsables techniques. *« On doit de toute façon informer les Services Généraux de nos actions car ce sont nos locataires »*. Ces correspondants entretiennent des relations régulières avec leurs interlocuteurs sur site et les informent du concours, *« tous les mois, on a des réunions avec les locataires »*. Mais dans plusieurs cas, **les responsables de site bloquent l'accès des correspondants aux occupants au sujet du concours**, *« on n'a pu faire que la présentation au correspondant technique mais on n'a pas pu aller plus loin »*. Ils se positionnent comme intermédiaires avec les occupants dans la communication sur le concours et finalement ils mettent rarement en œuvre des actions concrètes.

Quand les Services Généraux ne sont pas décisionnaires du concours, ils n'ont a priori pas de raison de coopérer. *« On n'a pas non plus demandé l'avis de nos collègues du site avant de le faire »*. Trois éléments peuvent expliquer **la réticence des services généraux à relayer le concours au niveau des sites**. Premièrement, le rapport de pouvoir en interne qui existe avec le Siège en général ou la Direction Immobilière en particulier. *« Avec CUBE c'est le siège qui impose quelque chose donc ça ne donne pas forcément envie de faire le nécessaire »*. Deuxièmement, la charge de travail élevée sur certains sites due à la diversité des tâches, *« ils ont beaucoup de problèmes à gérer avec le bâtiment »* et/ ou à une situation particulière : *« ils préparent un déménagement de 400 personnes, ce n'est pas rien »*. Troisièmement, une faible culture de la communication avec les usagers du site, *« ils ont peur d'être submergés d'appels du coup ils se blindent »*. L'animation du concours est alors perçue comme un risque : *« On nous impose des actions qui vont créer de l'insatisfaction chez les occupants »*.

Face à ce blocus, certains correspondants contournent les Services Généraux tandis que d'autres arrivent à les convaincre de l'intérêt de coopérer à la mise en place du concours. Cette coopération est facilitée quand il y a un lien organisationnel entre le correspondant et les interlocuteurs du site. *« Comme ils font partie de la maison mère, on travaille ensemble dans le sens de l'intérêt général »*. **Les services généraux se montrent intéressés par la promesse de réduction des charges énergétiques du site portée par le concours**. *« Les Services Généraux ont été motivés par les possibilités d'économies d'énergie sur le site qui se*

traduisent dans le résultat d'exploitation ». Le concours leur permet de valoriser cette contribution auprès de la Direction, sur un plan comptable « *ça leur permettait de montrer qu'ils faisaient économiser* », et parfois sur un plan stratégique. « *Ils se sentent obligés d'être porteurs de la démarche vu que leur directeur est responsable de la transition énergétique dans le Groupe* ».

b) Obtenir directement l'appui du management

Pour toucher les occupants, les correspondants ne peuvent pas agir seuls surtout quand le site compte une population de plusieurs centaines de personnes. Toutefois, **les correspondants font assez peu appel aux acteurs officiels de la relation avec les salariés dans les organisations**. D'une part, le concours a pu être perçu par les Ressources Humaines comme une forme de concurrence : « *Les RH ont dit : « le lien social, c'est nous* », ce qui a conduit les correspondants à s'en tenir à distance. « *On n'a pas vraiment travaillé avec les RH sur CUBE, eux, ils s'occupent surtout du plan de déplacement que l'on a signé avec la Métropole* ». D'autre part, les services de Communication interne n'ont pas été mobilisés comme des acteurs à part entière. Ils ont seulement été mis à contribution pour élaborer des supports, ou publier des articles dans les médias internes. « *Avec le service Communication, on a fait des affichettes avec les messages à faire passer* ». Notons également dans les grands Groupes l'absence d'association des Directions du développement durable au concours.

En réalité, **les correspondants s'adressent directement au management des entités occupantes afin d'obtenir leur aval sur la communication concernant le concours**. « *On ne peut pas rentrer comme cela mettre des kakemonos et des affiches partout, parler aux salariés des bonnes pratiques... ce sont quand même eux qui occupent l'établissement* ». Les demandes des correspondants n'engendrent pas que des réactions enthousiastes chez les directeurs : « *qu'est-ce qu'on y gagne ?* » ; « *elle vient encore nous emmerder avec un truc écolo* ». Face à cela, l'un des points forts de CUBE est de proposer une démarche de sensibilisation originale qui laisse espérer un dépassement des impasses des « chartes comportementales » sur le développement durable. « *Là, ce qui a convaincu le management, c'est la possibilité de suivre les consommations grâce à l'IFPEB et d'afficher les résultats* ». Malgré cela, un appui hiérarchique supplémentaire est parfois nécessaire : « *Ca a bloqué mais comme on avait l'accord de la Direction Générale, c'est passé* ».

Une **difficulté particulière se pose sur les sites qui regroupent plusieurs entités organisationnelles car le correspondant doit alors convaincre chacune des Directions**. « *Mon collègue a encore plus de mal que moi à fédérer les occupants car il y a différentes entités sur le site* ». Etant donné l'absence de chaîne hiérarchique unique, le correspondant est en position de médiateur entre les différentes Directions : « *notre rôle, c'est d'expliquer, de convaincre...* ». De ce fait, les actions de communication sont plus laborieuses à déployer car il doit d'abord parvenir à un consensus. « *A chaque fois que l'on voulait lancer quelque chose, on n'a jamais réussi, les directeurs se renvoyaient systématiquement la balle* ». Pour surmonter cette inertie, des correspondants choisissent de focaliser les actions sur les Directions les plus réactives, « *j'ai tout de suite compris que ces Directions allaient être mes soutiens* » pour ensuite faire jouer la concurrence. « *J'essaye de les stimuler en leur disant : « tel service fait déjà ça, et vous vous en êtes où ?* ».

L'accord de la Direction pour communiquer sur CUBE apporte deux éléments indispensables au correspondant pour mettre en place des actions. D'une part, du temps de parole lors des réunions d'équipe pour expliquer le principe du concours : « *Ils m'ont invité pour parler à leurs équipes dans un espace de communication qu'ils ont une fois par mois où ils abordent les sujets RH etc...* ». D'autre part, **les Directions désignent un ou plusieurs interlocuteurs internes aux équipes pour relayer la communication**. En fonction des organisations ces

interlocuteurs ont des profils variés : responsable RSE dans les Groupes, formatrice dans un centre de formation, assistante du directeur dans une PME : « *Elle a une place centrale dans l'entreprise, c'est par elle que passe toutes les informations* ». L'enjeu pour le correspondant est que le choix de ces interlocuteurs permette de couvrir un maximum de personnel, « *chacun occupait une aile du bâtiment* ». Mais s'il y a un ou deux interlocuteurs, le correspondant est soumis au risque de turn-over notamment dans les Groupes : « *j'avais trouvé un super relais et au bout de 3 semaines il a changé de casquette* ».

2) Un réseau d'occupants relais dans tous les services

Pour une partie des candidats, la désignation d'un ou deux interlocuteurs par la Direction n'apparaît pas suffisante. « *J'ai besoin qu'il y ait une personne qui représente CUBE sur les parties privatives de chaque service* ». En effet, dans les sites de grande taille les correspondants ne peuvent pas uniquement fonctionner sur un mode interpersonnel. « *Depuis 6 ans que je suis là, j'ai vu l'entreprise passer de 220 à 400 personnes, au début je connaissais tout le monde mais maintenant je ne peux plus* ». Dans ces cas, **les correspondants mettent sur pied un réseau d'occupants relais pour diffuser les actions de communication sur CUBE**. « *On a nommé des référents par zone, il y a 30 à 40 référents CUBE dans le bâtiment* ». Toutefois, la mise en place de ce réseau est loin d'avoir été systématique car elle représente une tâche chronophage, « *j'avais pensé qu'on pourrait avoir un responsable par étage mais on a manqué de temps* », et certains correspondants, focalisés sur l'optimisation, en ont eu l'idée seulement à la fin du concours.

La constitution de ce réseau n'est pas une tâche aisée pour les correspondants car le profil des relais ne va pas de soi. « *Une des difficultés, c'est qu'il faut trouver des leaders dans les services* ». **Les types de réseaux mobilisés sont assez diversifiés mais ils s'appuient souvent sur des réseaux préexistants au concours**. Soit des réseaux fonctionnels, « *les Assistantes de Direction sont un public crucial pour démultiplier l'information* », soit des réseaux transversaux comme ceux des équipiers de sécurité ou des référents RSE ou développement durable. « *Ils ont une motivation d'équipe, et ils ont une disponibilité physique car ils sont sédentaires* ». Sur d'autres sites, un réseau dédié au concours a été mis en place, parfois de façon très informelle en fonction des relations que le correspondant tisse autour du concours : « *5 personnes aux profils très divers en termes de métiers qui ont toutes en commun d'avoir déjà une philosophie économies d'énergie* ». D'autres fois de façon beaucoup plus formalisée quand un correspondant recrute des « CUBE leaders » volontaires.

En réalité **les réseaux d'occupants relais sont souvent mixtes car leur mode de recrutement n'est pas hiérarchique mais affinitaire**. « *J'ai préféré faire ça en direct avec les collaborateurs et faire appel au volontariat* ». Dans le cas de réseau fonctionnel, ils acceptent que seule une partie des relais s'investissent : « *on n'a pas convaincu toutes les assistantes, ce n'était pas grave* ». Mais les correspondants préfèrent éviter la voie hiérarchique pour constituer le réseau car elle est peu efficace. « *Les directeurs disent « je ne vois pas qui pourrait faire ça », ça ne rentre dans aucune fiche de poste* ». En effet, la désignation autoritaire d'un relais peut avoir des effets pervers : « *Il faut absolument trouver des personnes motivées car si c'est le chef qui impose, ensuite le référent va complètement casser la dynamique* ». Ils s'adressent directement aux occupants par mail ou en échangeant lors de réunions, ce qui leur permet d'identifier des personnes intéressées, en général celles qui posent des questions. « *J'ai pris mon bâton de pèlerin pour aller dans les open space* ».

Lors des immersions nous avons eu des échanges avec des occupants relais qui nous ont permis d'analyser leur logique d'engagement. Ils ont en commun d'être des personnes sensibilisées aux enjeux environnementaux y compris sur un plan personnel. « *Chez moi déjà je voulais faire le Défi Famille à Energie Positive mais mon mari et mes enfants sont*

réfractaires ». Par ailleurs, il s'agit d'occupants déjà investis dans la vie collective du bâtiment à différents niveaux. « *Je suis assez volontaire sur le développement durable, je vais déjà aux réunions « colocataires » quand ma directrice ne peut pas y aller* ». Ils sont donc identifiés sur ces sujets au sein de leur service et **leur participation à CUBE est un moyen de renforcer cette identité professionnelle en construction**. « *Pour moi, c'est dans la continuité de ce que je fais déjà et je cherche toujours des opportunités pour en parler* ». Au-delà de ces caractéristiques communes, on retrouve différents niveaux hiérarchiques qui correspondent à des logiques d'engagement différentes :

- Pour des fonctions d'exécution, la participation au concours est un **moyen de diversifier des tâches** monotones et de susciter de la transversalité avec les autres services. « *Je suis plutôt en demande de choses intéressantes à faire, ça permet de sortir un peu de son service* ».
- Pour des fonctions de cadre, le rôle de relais CUBE est un **moyen d'obtenir une reconnaissance sociale** de ses collègues et de sa hiérarchie autrement que par sa stricte fonction professionnelle. « *Mon travail consiste à faire la documentation technique pour les clients* ».
- Pour des fonctions managériales, l'investissement dans le concours permet de **donner une cohérence à son action** au niveau des collaborateurs comme des clients. « *Ça fait vraiment partie de l'image que l'entreprise veut donner parce que s'il y a un décalage entre ce que l'on dit et ce que l'on fait, au bout d'un moment ça ne passe plus* ».

3) Les conditions sociales de mobilisation des occupants d'un site

A moins d'être en position de relais, les occupants ne peuvent pas être considérés comme « un acteur » des actions de communication car ils en sont les destinataires. Pourtant le discours des correspondants véhicule des représentations sur les occupants en tant que cible plus ou moins facile à atteindre. « *Il y a une grande difficulté à mobiliser les gens* ». En effet, **les caractéristiques du groupe des occupants d'un site conditionnent en partie la réussite de la communication** : soit parce que ces stéréotypes conduisent à une autocensure du correspondant, soit parce qu'ils révèlent une inadéquation des actions avec le profil des occupants. Nous allons analyser ici du point de vue des correspondants l'influence de différents facteurs qui facilitent ou freinent la mobilisation des occupants sur un concours d'économies d'énergie : les caractéristiques qui dépendent de l'organisation, les déterminations plus individuelles dans la population, et les différentes formes d'occupation du bâtiment.

a) Les facteurs organisationnels

En fonction des organisations candidates, **le personnel s'avère plus ou moins sensibilisé aux enjeux énergétiques et environnementaux**. Certaines exercent une activité directement en lien avec l'efficacité énergétique, « *ici la plupart des gens sont quand même déjà sensibilisés parce que c'est ce que l'on vend* », ou ont une culture d'entreprise qui les prédisposent à s'intéresser aux sujets liés à l'écologie, « *même si tout le monde n'a pas fait Mai 68, il y a quand même un esprit Peace & Love qui règne* ». A l'inverse, dans certaines organisations les occupants considèrent les économies d'énergie comme ne faisant pas partie de leur travail. « *Certains disent : « merci mais nous on travaille* ». Au sein des Groupes, on note des divergences assez fortes en fonction des Branches Métiers et de leur niveau d'engagement stratégique sur le sujet. En outre, quelles que soit les organisations, on trouve des personnes qui ont acquis une culture de la frugalité, « *sensibles au gaspillage de manière générale, je dirais que ce sont plutôt des mères de famille qui ont un budget à gérer* ».

Autre facteur, **le climat social qui règne dans l'organisation paraît déterminant dans l'accueil réservé par les salariés au concours.** « *Au niveau de la communication interne sur le concours, les choses sont assez délicates car on est dans un contexte socialement tendu* ». Au-delà du contexte généralisé de crise économique qui touche toutes les organisations, le secteur public est soumis à la réduction des dépenses ou dans le privé on assiste à un renforcement des exigences à l'égard des salariés en termes de performance. « *On leur demande d'être performants au travail, de faire des choses en plus du reporting... donc il ne faut pas qu'ils aient l'impression que ça vient s'ajouter à leur charge de travail* ». Une partie des organisations sont en plus touchées par des conflits sociaux autour de plan de réduction du personnel, ce qui explique « *une distance par rapport à ce type d'animation* ». A l'inverse, un candidat est passé dernièrement par un processus de « libération de l'entreprise » qui accroît l'autonomie des salariés et les prédispose à s'investir dans le concours.

b) Les déterminants individuels

Quel que soit le type d'organisation, le constat unanime des correspondants qui ont mis en place des actions de communication est que l'intégralité des occupants ne se mobilise pas durant le concours. « *C'est un site très grand donc tous les occupants ne se sont pas investis* ». Les correspondants sont souvent face à une diversité d'occupants dans leur rapport au travail, à « *une population de 380 personnes très disparates statutairement* », ce qui peut expliquer un engagement toujours en demi-teinte. « *Un certain pourcentage s'est senti impliqué, mais une grande proportion ne s'est pas impliquée* ». **Selon les correspondants, cette mobilisation variable des occupants correspond à une situation normale** qu'ils interprètent de deux manières. Soit sur le registre des mentalités : « *Il y a des gens qui ne feront jamais rien, ils sont là pour toucher leur salaire et point barre, d'autres cherchent à améliorer la situation* ». Soit sur le registre des lois statistiques : « *C'est classique, des réfractaires, un bruit de fond, et un ventre mou, et enfin des gens qui sont moteurs* ».

L'analyse sociologique du discours des correspondants permet toutefois d'identifier **certaines variables qui pourraient expliquer la distribution de la population d'un site** en matière d'engagement dans le concours. Attention, il ne s'agit ici que d'hypothèses qui mériteraient d'être confirmées par une analyse sur un échantillon statistique d'occupants.

- **Un effet de l'âge** : les occupants les plus jeunes seraient les plus intéressés par le concours et se montreraient particulièrement sensibles à la dimension ludique. « *Il y a les chefs de projets juniors, moins de 35 ans, ils sont plus motivés, les plus anciens sont moins impliqués* ». Toutefois, il n'est pas possible de distinguer s'il s'agit d'un effet de génération (année de naissance) ou d'un effet de cycle de vie (étape de vie).
- **Un effet de l'ancienneté** : dans les organisations où les salariés ont une forte ancienneté, il est possible de développer une culture commune de la participation ou des économies d'énergie sur le long terme. « *On a été formé depuis longtemps par le grand-père, il ne laisse rien passer* ». A l'inverse de celles où le turn-over est important : « *Ça ne me dit rien du tout, CUBE, mais moi je ne suis là que depuis 1 mois* ».
- **Un effet de la position hiérarchique** : les correspondants sont plusieurs à dénoncer le manque d'implication personnelle du management dans la démarche. « *C'est un paradoxe : la hiérarchie ne s'est pas impliquée* ». A la fois les managers de terrain qui se désintéressent du concours, « *ils vous rétorquent qu'ils ont vraiment autre chose à faire* », et le top management qui ne s'évertue pas à montrer l'exemple : « *certains patrons ont des halogènes 2x500 watts allumés toute la journée dans leur bureau* ».

c) *L'impact des formes d'occupation*

Un dernier ensemble de facteurs déterminant l'implication des occupants dans le concours a trait aux types de fréquentation du bâtiment. D'après certains correspondants, **le concours semble avoir été principalement investi par les salariés sédentaires**. « *Les personnels administratifs, de bureau ont été plus réceptifs. Ça leur parle plus, c'est plus leur quotidien* ». Pour les personnels nomades qui effectuent l'essentiel de leur journée de travail à l'extérieur de leur bureau, la participation au concours est moins évidente quand ils sont minoritaires. Par exemple pour des techniciens, le bâtiment ne peut être qu'une simple base : « *Les conducteurs de travaux, ils ne sont là qu'une heure ou une heure et demie par jour* ». Les cadres qui travaillent en mode projet sont parfois des nomades à l'intérieur même du bâtiment. « *Il y a des « toujours jamais là ». Ils posent leur sac le matin et ils sont en réunion toute la journée* ». En outre, dans les Groupes industriels, certains cadres sont itinérants en France et à l'international. « *J'étais au siège seulement une semaine par mois, sinon je l'aurais fait* ».

Une autre forme d'occupation à considérer concerne les bâtiments accueillant du public. Dans notre échantillon il s'agit de centres de formation ou de sites abritant un amphithéâtre. « *On a environ 160 manifestations par an et on accueille 36 000 personnes en plus des personnels* ». Ce type d'installation amène **une population de passage qui doit faire l'objet d'actions de communication spécifiques**, distinctes des personnels permanents. A cela s'ajoutent des catégories de personnel qui ont une occupation ponctuelle du bâtiment, et dont les fenêtres de sensibilisation sont très réduites. « *C'est compliqué avec le public des formateurs, ils sont seulement là quand ils sont en cours, c'est très difficile de leur faire passer un message* ». Par ailleurs la fréquentation du bâtiment par ces deux types d'utilisateur s'avère soumise à des cycles, les pics de fréquentation rendant les personnels permanents moins disponibles pour s'investir dans le concours. « *A ce moment, l'activité est très stressante et intense car l'affluence varie du jour au lendemain, donc le sujet des économies d'énergie paraît encore plus secondaire* ».

B. Le travail de communication : des supports aux médiations

La mobilisation des acteurs du site à différents niveaux permet au correspondant de réaliser un travail de communication en mettant en place des actions dirigées vers les occupants du site. **L'enjeu de la communication n'est pas uniquement cognitif, les actions menées dans le cadre du concours ont aussi un objectif affectif et conatif**, il s'agit de faire aimer le concours et de provoquer des changements de comportement. Les organisateurs de CUBE emploient souvent l'expression « déploiement du kit » pour désigner ce travail de communication effectué par les correspondants. Nous allons démontrer que l'action entreprise va bien au-delà : la communication est plutôt une co-production des correspondants, des organisateurs mais aussi de l'ensemble des acteurs du bâtiment. La tendance que l'on observe est que l'élaboration et la diffusion de supports remplissent en partie l'objectif cognitif, mais pour atteindre l'objectif conatif, les correspondants passent par des médiations humaines en « animant le concours ».

1) La diffusion de supports de communication

a) *Des usages du « kit de communication » à la création de supports*

Afin d'aider les correspondants, les organisateurs du concours ont prévu un « kit candidat » en libre téléchargement sur la plate-forme web. La plupart des outils proposés sont orientés vers la communication, on y trouve notamment des affiches, des autocollants, des diaporamas et des guides. **La logique du kit consiste à proposer une communication prête à l'emploi pour les correspondants**. « *Le responsable du site a trouvé dans le concours une com' toute faite* ». En réalité, le kit ne semble pas utilisable en l'état, l'un des pilotes ne le juge pas assez

opérationnel. *« C'est trop de littérature, et pas suffisamment de vrais outils »*. Les pilotes de parc qui disposent de moyens financiers effectuent un travail pour compléter le kit des organisateurs. *« J'ai géré tout ce qui est kit de communication avec un graphiste, on a fait plein de choses pour animer le concours »*. D'une part ils personnalisent les supports, *« on a recharté en mettant notre logo »*, et d'autre part, ils ajoutent des outils de sensibilisation. *« On a fait un dépliant CUBE, où l'on parle des écogestes »*.

De leur côté, **les correspondants expriment un avis plutôt positif sur ce kit, mais ils décrivent une utilisation des outils très limitée.** *« J'avais téléchargé tous les documents de l'IFPEB qui sont très bien mais je ne me voyais pas les utiliser moi-même »*. Une partie des correspondants ne vont pas plus loin que sa consultation, soit parce qu'ils focalisent leurs actions sur l'optimisation technique, soit au contraire car les supports de sensibilisation sont redondants avec ce qui est en place dans le bâtiment. *« C'était bien fait mais c'est des choses que l'on fait déjà »*. Les correspondants opèrent une sélection dans les éléments du kit, *« on a pris que les affiches »*, et/ou ne les utilisent que dans un cadre temporel très restreint, *« uniquement au moment du petit-déjeuner, pas plus »*. Dans tous les cas, le kit ne se déploie pas tout seul, la diffusion des supports sur le site requiert le travail du correspondant ce qui limite la portée, *« les stickers n'ont même pas été utilisés car il fallait trouver quelqu'un pour les poser »*.



La question du déploiement du kit de communication fait l'objet d'un jeu social. **Certains correspondants vont bien au-delà en réalisant un travail de réappropriation et de développement de supports** parfois très important. *« Ça m'a demandé beaucoup de temps, je l'ai fait au bureau mais surtout chez moi le soir »*. Cette appropriation de la communication sur le concours est doublement en tension avec les enjeux des pilotes et des organisateurs. Les pilotes réagissent parfois mal à la créativité des correspondants en matière de support. *« On a reçu une critique du siège car il estimait qu'on dénaturait CUBE en faisant ça ! »*. L'enjeu pour eux est de maintenir une certaine uniformité du discours afin d'obtenir un déploiement homogène qui préserve l'unité organisationnelle. Du côté des organisateurs, la tension se situe davantage sur le fait de faire exister la marque CUBE dans les bâtiments qui participent. *« On a choisi de ne pas utiliser les stickers IFPEB car ils étaient trop personnalisés CUBE et ne nous représentaient pas assez »*.

b) Des pratiques d'affichage multiples et personnalisées

Les organisateurs fournissent aux correspondants des modèles d'affiches et des stickers à poser à l'entrée du bâtiment. Le constat que nous avons pu faire lors de nos immersions est que ces supports visuels sont présents mais sont loin d'avoir envahi les bâtiments candidats. Si les stickers étaient fournis, les affiches devaient être imprimées par les candidats ce qui nécessite d'avoir consacré des moyens au concours, par le siège ou sur place. *« Dans les gros sites, les services généraux ont des grosses imprimantes donc ils peuvent faire pas mal de choses par eux-mêmes »*. **Les correspondants font un usage parcimonieux des affiches et des stickers en cherchant à les positionner dans des endroits stratégiques.** *« On en a positionné 6 dans les endroits où on est sûr que les gens passent : les trois entrées, la cantine, la cafétéria... »*. De plus, le déploiement du concours ne doit pas rentrer en contradiction avec

Affiche dans le hall d'entrée



les autres démarches d'économie menées sur le site. « On n'a pas voulu faire trop d'affichage car on est dans une démarche d'économie de papier donc il faut être cohérent ».

Toutefois, les correspondants ne se cantonnent pas aux seuls supports prévus, ils développent de multiples pratiques d'affichage situées. Par exemple les écrans disposés dans le bâtiment sont utilisés pour afficher des messages sur la participation à CUBE, les résultats du bâtiment ou encore des vidéos humoristiques sur les écogestes. « On avait aussi le grand écran au-dessus du bureau d'accueil qui diffuse le planning de la semaine avec les horaires ». L'utilisation du kakemono mobile permet de donner une dimension événementielle. « Le kakemono dans le hall, on voulait le déplacer un peu partout dans les étages ». Certains correspondants n'hésitent pas à **positionner des affichages dans les endroits où les occupants sont**

captifs et/ou disponibles, comme l'intérieur des ascenseurs, la machine à café, ou la photocopieuse. « A chaque fois que je recevais une courbe de l'IFPEB je passais dans le bâtiment et j'en mettais dans les parties communes, dans l'ascenseur, j'allais dans les open-spaces pour en coller partout ».

Affichage en situation

- Au-dessus du copieur



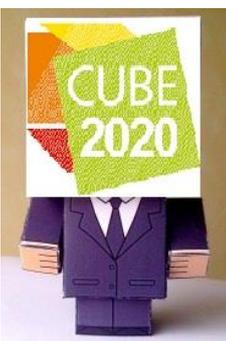
- Sur la machine à café



Afin d'enrichir la communication sur le concours, les correspondants complètent le kit fourni en recherchant d'autres supports existants. « On a fait un travail de veille sur Internet, il y a pas mal de choses notamment sur le site de l'ADEME ». Chez certains candidats, **la participation au concours déclenche un travail de création de supports sur les économies d'énergie**. Les correspondants n'ayant pas le profil de professionnels de la communication ils font appel à d'autres intervenants pour les aider. Malgré cela, le résultat de ce travail n'est pas à la hauteur des attentes initiales notamment en termes d'impact sur les occupants. « Ça n'a pas bien marché du tout ! ». Quelques exemples :

- Un candidat a souhaité mener une campagne d'**affichage sur les écogestes** complémentaire à celle du concours. « *C'étaient des rappels d'éléments simples : le bon usage des équipements, l'électricité, le chauffage...* ». Ils ont missionné leur service Communication interne qui a travaillé « *de bonne volonté, en plus de leurs activités* ». Mais le temps de production des supports a créé un décalage avec celui du concours, et le ton choisi ne semble pas opportun : « *on les trouvait un peu enfantines, trop simplistes* ».

La création de mascottes



- Une administration a saisi l'occasion du concours pour créer des **fiches écogestes** à destination de l'ensemble des bâtiments de son parc. L'energy manager a apporté son aide notamment en transmettant des documents qui ont servi de modèle : « *mes collègues qui font de la certification remettent également un guide dans le cadre de la certification HQE* ». Mais finalement, la forme des supports n'apparaît pas tout à fait adaptée : « *ils m'ont présenté des fiches beaucoup trop chargées avec plein d'informations* ».
- Un centre de formation a poursuivi, dans le cadre de CUBE, le travail de communication qu'il avait commencé dans le cadre d'un plan de réduction des dépenses. Il a ainsi sollicité la créativité d'une hôtesse d'accueil et « *fait travailler un designer* » pour **proposer une mascotte**. « *Une mascotte ça permet de créer le contact, ça permet d'identifier facilement les actions liées au développement durable* ». Peu de ces supports ont été mis en place devant la réprobation de la Direction ne voulant « *pas rentrer dans un système gadget* ».

c) Des pratiques de publication multicanal et régulière

A côté de l'affichage, la communication passe aussi par des pratiques de publication de trois types. Premièrement, **les correspondants font usage du mail pour envoyer des informations directement aux occupants** : « *j'ai fait un message Internet très générique pour annoncer que l'on participait à CUBE* ». Les Services Généraux ont souvent la capacité technique de diffuser à l'ensemble des occupants d'un bâtiment : « *J'ai la possibilité d'envoyer un message aux 800 occupants du site donc c'est très pratique* ». Pour les Directions Immobilières, l'usage du mail constitue un moyen de contournement des blocages des acteurs sur place dans la diffusion des informations. « *Au départ on s'est adressé aux référents puis ensuite on a créé cette boîte mail générique car on voyait que l'information ne redescendait pas* ». Si certains correspondants ont utilisé le mail de façon très ponctuelle, plusieurs correspondants ont utilisé ce mode de communication de façon récurrente pendant le concours : « *On avait aussi une communication mensuelle par mail* ».

Newsletter ponctuelle



Démarrage des installations de chauffage

L'automne s'installe et les températures commencent à baisser...

Si vous disposez d'un robinet thermostatique sur votre radiateur, il convient de le régler sur la position « 3 ».

Cette position correspond à une température de 19 à 20°C environ.



Si le radiateur de votre bureau n'est pas équipé de robinet thermostatique, il convient de régler le robinet sur une position médiane.

Évitez dans tous les cas de déposer des objets sur les radiateurs.

Ensemble, économisons l'énergie.

Deuxièmement, plusieurs correspondants ont communiqué en élaborant une newsletter dédiée au concours. *« J'en ai fait 4 en tout et je mettais à chaque fois en avant un éco-comportement, les courbes de consommation quand je les avais et puis surtout je les encourageais »*. Leur diffusion est rythmée mensuellement ou à l'occasion d'événements comme l'annonce du classement ou le changement de saison. Toutefois, **les correspondants veillent à la coexistence de la newsletter avec les nombreux autres vecteurs d'information** présents dans l'organisation. La newsletter locale doit même parfois trouver sa place à côté d'une autre newsletter dédiée à CUBE, *« le siège faisait aussi des newsletters CUBE mais c'était beaucoup plus général »*. Afin de maximiser les chances d'être lus, certains correspondants parviennent à diffuser des informations sur CUBE dans les newsletters métiers ou RH. *« Ils ont accepté de mettre un encart CUBE dans leur newsletter interne de filière »*, ou publient à travers le tout dernier *« réseau social d'entreprise »*.

Troisièmement, certains sites disposent d'un **journal papier interne dans lesquels des articles sont publiés à l'occasion du concours**. Ces gazettes bénéficient généralement d'une bonne audience car elles apportent des informations concrètes aux occupants d'un site. *« C'est un support qui est lu car il fait le bilan de la semaine et présente l'activité sur le site de la semaine à venir »*. Quand l'édition du journal est faite sur place, le correspondant dispose de toute latitude pour communiquer sur CUBE, *« l'Echo des plateaux est géré par un groupe de salariés »*. La régularité de la communication papier permet ainsi de *« faire vivre le concours »* dans l'esprit des occupants et *« provoquer un dialogue »*. *« CUBE a fait 3 fois la Une, et a rempli ou moins 6 ou 7 fois les rubriques Actu »*. Dans les Groupes, les journaux internes visent un public plus large que les occupants d'un site. L'enjeu des publications sur CUBE est alors davantage tourné vers la reconnaissance de l'entité qui porte le concours plutôt que vers la mobilisation des occupants du site.

d) La boîte à idées : une fausse bonne idée ?

Dans l'une des organisations candidates, le kit de communication a été complété par le pilote avec une boîte à idées. Le principe est de faire participer les occupants : *« Ils indiquent leurs idées, l'inspecteur relève les fiches, et s'en sert pour mettre en place les actions »*. Il s'agit bien d'un support physique, *« c'est une boîte CUBE avec des petits bons à remplir »*, mais qui se base sur un principe de communication ascendante contrairement aux autres supports que nous venons d'évoquer. Chez un autre candidat, le principe de la boîte à idées est repris mais sous une forme plus ouverte, celle du mur de post-it dans la cantine. **Le bilan tiré de ces boîtes à idées est assez divergent en fonction des acteurs**. Il est négatif pour le pilote : *« ça a très mal marché car il y a eu très peu d'idées, même si le concept est plutôt sympa »*. Il est plus positif pour les correspondants, *« ça a super bien marché, en quelques jours j'avais une cinquantaine d'idées »*, pour qui l'affluence des idées des occupants représente en soi une marque d'intérêt pour le concours, voire une mesure du niveau de participation.

Le constat des correspondants est que **les occupants ont détourné l'usage prévu pour la boîte à idées en proposant des idées en décalage** par rapport aux principes du concours, *« il y avait des idées farfelues »*. Soit des propositions de travaux : *« je me suis rendu compte que 90 % des idées étaient sur des investissements »*. Soit des actions sur l'eau : *« pas mal d'idées autour de l'eau : chasse d'eau à double commande, bouton poussoir... »*. Soit des demandes individuelles : *« quelqu'un qui a dit « je veux un vélo électrique »*. L'analyse des idées fournit au correspondant une représentation de la perception du concours par les occupants ce qui lui permet d'ajuster sa communication. *« Les gens n'avaient pas compris le message de CUBE qui est sur l'humain, du coup j'ai affiché un message dans le resto »*. Tandis que les idées pertinentes sont mises en place à l'occasion du concours : *« on a mis en application pas mal des idées de la boîte, ce sont les Services Généraux du site qui s'en sont chargés »*.

2) Les actions d’animation du concours

Si tous les candidats n’ont pas communiqué auprès des occupants dans le cadre de CUBE, le groupe de ceux qui sont allés au-delà de la diffusion de supports de communication est encore plus restreint. Pourtant il apparaît clairement que la communication « froide » est insuffisante pour enclencher des changements de comportement chez les occupants. « *Je me rends compte que des affiches et l’intranet, ce n’est pas suffisant* ». Quant à elles, **les actions d’animation du concours se basent sur des interactions humaines qui permettent d’engager une dynamique** de changement. Toutefois elles sont difficiles à mettre en place pour les correspondants dont l’animation ne fait pas partie des compétences métier, et parce qu’elles sont très chronophages. « *Même un petit-déjeuner ça prend énormément de temps à organiser, c’est fou !* ». En outre, les actions d’animation supposent une prise de risque pour le correspondant car elles mettent en jeu ses relations au sein de l’organisation, et l’exposent à l’éventuel rejet des occupants vis-à-vis du concours.

a) CUBE embarqué dans les réunions de service

La première modalité d’animation basique du concours est de s’appuyer sur des temps collectifs existants pour informer sur le concours. Dans les petites organisations, les réunions hebdomadaires ou mensuelles constituent le canal d’information privilégié et le plus accessible pour le correspondant, « *c’est facile de regrouper tout le monde dans une petite entreprise* ». Le sujet est abordé une première fois lors du lancement, puis remis sur la table à différentes occasions. « *J’ai donné les résultats tous les mois, ça donnait des petits challenges* ». Dans les grandes organisations, **les correspondants cherchent les canaux les plus efficaces pour toucher un maximum d’occupants**. Dans certaines organisations il existe des réunions dédiées à la vie du site, destinées à des fonctions spécifiques (assistance, gestionnaire RH...) qui font ensuite descendre l’information auprès des occupants. Sinon, les correspondants mobilisent directement les managers qui organisent régulièrement des réunions avec leurs équipes, « *on leur a demandé d’évoquer le sujet* ».

Toutefois, le fait de laisser au manager le rôle d’intermédiaire exclusif dans l’information sur CUBE présente le risque de créer un rapport distancié entre les occupants et le concours. « *On a demandé aux managers de communiquer sur la base des supports qu’on leur a envoyés* ». Certains **correspondants interviennent eux-mêmes pour expliquer CUBE dans les réunions de service** : « *J’ai fait 4 réunions dans les structures pour parler de CUBE 2020 pendant 15 minutes* ». L’incarnation du discours par le correspondant semble avoir beaucoup plus d’impact sur les occupants. Tout d’abord, cela permet de transmettre le sens de la participation au concours, « *j’ai remis ça dans le contexte des engagements du Groupe* ». Ensuite, le discours du correspondant est clairement orienté vers la mobilisation : « *Les meilleurs acteurs de CUBE c’est vous ! si ça reste un truc au niveau des chefs, ça ne pourra pas marcher* ». Enfin, la présence du correspondant lui permet de recueillir les premières réactions des occupants, « *les personnels m’ont donné plein d’idées* ».

b) L’organisation d’un événement de lancement

Une seconde modalité d’animation du concours consiste à rentrer dans une logique événementielle particulièrement adaptée aux grandes organisations. **L’organisation d’un événement de lancement est une préconisation des organisateurs et des pilotes** dans les parcs qui a été mise en œuvre sur quelques sites. « *On a organisé un petit-déjeuner qui était un peu le top départ de la démarche* ». Mais ces événements de lancement sont loin d’avoir eu lieu partout car leur organisation demande de l’anticipation, « *les inscriptions ont été beaucoup trop tardives* », un savoir-faire spécifique, « *je ne suis pas en capacité d’animer un petit-déjeuner comme l’ont fait d’autres candidats* », et quelques moyens, « *et puis qui va*

payer les croissants, les jus de fruits etc... ? ». Sur les sites où ils ont été mis en place ils ont rencontré un succès variable, visible par la fréquentation, *« je pense qu'on a eu un contact avec 1/3 de l'immeuble »*; la présence du management représentant une garantie d'attractivité : *« il y a eu du monde car tous les directeurs étaient présents »*.

L'événement de lancement prend la forme d'un petit-déjeuner ou d'une pause après le déjeuner, dans le hall ou la cantine du site. Les correspondants insistent sur l'importance de la présence de nourriture et/ou de goodies afin d'attiser la curiosité des occupants et de créer une ambiance de convivialité propice à l'échange. *« J'avais prévu du café et des gâteaux pour donner aux gens une bonne raison de s'arrêter »*. La réussite de l'événement repose aussi sur **un mélange entre des éléments rationnels et des temps plus tournés vers l'émotionnel**. Le correspondant explique la démarche du concours en s'appuyant souvent sur un diaporama, et donne des premières pistes d'économies d'énergie pour les salariés. *« On a parlé des moyens de diminuer la consommation d'énergie mais sans diminuer le confort des utilisateurs »*. Mais un moment est aussi réservé au rire : *« on a fait des vidéos plutôt humoristiques sur chacun des écogestes »* et/ou au jeu : *« j'avais aussi prévu un quizz pour que chacun se situe par rapport aux économies d'énergie »*.

En réalité, l'impact de l'événement n'est pas tant lié à son contenu qu'à sa capacité à rassembler les occupants autour du concours, *« c'est un moyen de partager de façon transversale entre les services »*. A l'occasion de cet événement, **les correspondants s'efforcent de créer des liens avec les occupants** sur lesquels se basera ensuite le déploiement des actions de communication.

- D'une part ils cherchent à **engager le dialogue** : *« on a également interpellé les collaborateurs pour leur demander si le développement durable, ça leur parle »*, et répondent aux questions qui émergent sur la gestion du site. Dans un cas l'événement s'est même prolongé dans un amphithéâtre à la demande du management : *« Il y a eu 1 heure d'échanges où les occupants donnaient leurs idées, et nous on partageait nos retours d'expériences sur d'autres immeubles »*.
- D'autre part, l'événement de lancement est l'occasion pour les correspondants d'identifier des **occupants intéressés** par la démarche pour reprendre contact après. *« On peut arriver à repérer quelques personnes, ce n'est pas comme dans un siège à Paris »*. Soit en constituant une liste de diffusion pour la newsletter, *« j'ai proposé à ceux qui étaient là de me laisser leur mail »*. Soit en recrutant des relais *« on voulait que les gens s'inscrivent pour être CUBE Leader pour leur open space »*.

c) D'autres événements pendant le concours

Plusieurs correspondants ont tenté l'expérience de l'animation à travers l'organisation d'un événement de lancement mais se sont arrêtés là. *« Sur la sensibilisation, on n'est pas allé plus loin que le petit déjeuner »*. Ils vivent l'affluence relative comme un échec en comparaison de l'énergie qu'ils ont déployée pour l'organiser, et privilégient un repli sur une stratégie d'optimisation pure. *« Je n'étais pas content du résultat, pourtant je suis arrivé à 7h45 avec mon totem, ma table avec des prospectus, une vidéo qui tournait... »*. Au contraire **d'autres candidats poussent plus loin les actions d'animation en multipliant les occasions d'échanges** durant le concours. Dans les petites organisations il peut s'agir d'une simple *« réunion apéritive pour annoncer les résultats »*, et dans les plus grandes des déclinaisons locales : *« des sessions de sensibilisation dans certains open-spaces, avec café et croissants »*. Plusieurs correspondants choisissent l'entrée dans la saison de chauffe pour organiser une piquêre de rappel : *« on voulait éviter que les gens continuent à venir en chemisette au travail »*.

Deux candidats nous fournissent des idéaux-types d'événements organisés pendant le concours sur lesquels il est intéressant de s'attarder. Le premier a lieu sur le site d'une administration dont le correspondant reçoit de l'aide pour organiser une conférence. « *Il y avait une stagiaire de Science Po qui s'est énormément impliquée, elle a fait une présentation sur les enjeux de l'énergie dans le monde* ». L'ambition du pilote et du correspondant est de fournir aux occupants intéressés par le concours, « *le petit plus qui donne du sens à travers la présentation du contexte global* ». **Le choix du format conférence correspond à la culture de cette organisation qui valorise la transmission des connaissances savantes**, mais l'événement ne rencontre pas le succès escompté. « *On a eu 10 personnes sur 800, ce n'est pas beaucoup* ». Malgré cela, le petit nombre de participants offre une opportunité inattendue dans une conférence : « *on a eu un échange très riche pendant 30 minutes avec beaucoup de questions, ça a permis de créer un lien* ».

L'autre exemple concerne un industriel qui a monté un stand CUBE dans le hall d'entrée de son siège. Le correspondant est appuyé par une équipe dédiée à plein temps à l'animation du site et au bien-être des salariés. La « semaine du développement durable » bat son plein et d'autres stands sont présents comme celui des vélos électriques qui rechargent les portables ou celui de la COP21. **Le stand CUBE placé juste à la sortie de la cantine parvient à retenir de nombreux salariés grâce à une installation mixte** avec un quizz et des supports affichant les consommations. Loin de se cantonner au ludique, les interactions des animateurs avec les occupants permettent une acculturation à la gestion de l'énergie dans ce bâtiment à travers : les questions du quizz sur les écogestes, les échanges sur les consommations mesurées par open space, le rôle des différents interlocuteurs et notamment de l'energy manager, les actions menées jusqu'ici et les projets de rénovation à venir. Le correspondant commente : « *on a eu plus de monde que pour les conférences organisées sur le climat* ».



d) L'animation par les occupants relais

La dernière modalité d'animation du concours est celle portée par le réseau des occupants relais. Dans les grandes organisations, son intérêt est de démultiplier les actions d'animation sans surcharger le correspondant, même si ce dernier doit réaliser un travail d'animation du réseau des relais. Son principe de base est d'organiser des réunions régulières entre les relais : « *On faisait un point autant que besoin, mais ça a correspondu à un rythme mensuel à peu près* ». Certains correspondants en font davantage : « *j'ai emmené tout le monde au Solar Décathlon* » ou « *on leur envoyait une revue de presse sur le sujet des économies d'énergie* ». **Mais le besoin exprimé est surtout celui d'échanger de façon transversale entre relais**

afin « de préparer des discussions informelles avec leurs collègues sur les écogestes, sur le challenge CUBE... ». Pour le correspondant, l'animation du réseau relève d'un subtil équilibre entre « entretenir les relations avec les relais pour ne pas les perdre » et rester dans une démarche volontaire : « je n'impose rien, j'essaye de faire en sorte que ça vienne d'eux ».

Le rôle d'occupant relais ne se limite donc pas à celui d'exécutant, il se construit au fur et à mesure des interactions à travers lesquelles les relais participent à l'élaboration des actions de communication. D'abord, être présent aux réunions organisées par le correspondant afin d'être informé sur le concours et de pouvoir l'expliquer à ses collègues. Mais aussi, faire part des réactions au concours dans les services, « le rôle c'est d'informer mais aussi de faire remonter certaines choses, de tendre l'oreille... ». Ensuite, les occupants relais sont sollicités pour déployer certaines actions de communication, « les affiches et les stickers, c'est eux qui les ont mis dans les endroits qui allaient bien ». En représentant les usagers ils jouent aussi un rôle de garde-fou pour le correspondant : « l'idée était de prendre l'ascenseur le moins possible, j'ai dit que ce n'était pas judicieux ». Enfin, il s'agit de faire remonter au correspondant les problèmes techniques rencontrés, et faire état auprès du réseau des idées qui émergent dans les services dans une perspective de diffusion plus large.

Les relais développent **une approche spécifique à l'égard de leurs collègues qui sont loin d'être tous réceptifs**. « Quand je suis venu avec l'affiche, j'ai eu 70 % de réfractaires ». D'abord ils ne se fixent pas d'autre objectif que de provoquer des échanges avec leurs collègues dans un cadre collectif. « Je vais mettre en place une discussion et on verra comment ça se passe ». En effet, les marges de manœuvre concrètes sur la consommation d'énergie sont parfois très réduites, « ici on éteint déjà beaucoup de choses ». Ensuite, les relais font certaines propositions mais sans jamais rien imposer, « quand j'en parle à mes collègues c'est sur le mode de la suggestion ». Ils savent que le changement des habitudes prend du temps : « au début tout le monde a râlé, mais maintenant tout le monde est habitué ». Enfin, ils s'autorisent à relancer régulièrement leurs collègues sur le sujet, généralement en utilisant le ton de l'humour : « Moi je suis quelqu'un qui n'a pas peur du ridicule, de temps en temps je fais une remarque amusante dans l'open space ».

L'un des correspondants a choisi d'organiser un concours interne en reproduisant le modèle de CUBE à l'intérieur du bâtiment. « J'ai organisé un concours entre open spaces qu'on a appelé « Yes We Cube », presque la moitié ont participé ». Le bâtiment est équipé d'un système de mesures avancées qui permet de comparer les consommations de chaque open space. Le choix est fait de limiter le calcul du score aux consommations de veille qui correspondent le mieux à la marge de manœuvre des occupants. « On a décidé de ne regarder que ce qui relève des consommations du week-end et de la nuit ». **Dans le cadre de ce concours interne, chaque occupant relais devient un correspondant à part entière**. Un protocole d'animation est proposé à travers une affiche à coller dans l'open space comportant une liste d'écogestes et un espace blanc à remplir collectivement, « ils ont coché ce qu'ils s'engagent à mettre en place ». A la fin du concours, une cérémonie de remise des prix a été organisée en présence du directeur Général, afin de mettre en valeur l'open space et donc le relais gagnant.

C. Le discours tenu aux occupants dans le cadre du concours

Les actions de communication mises en place par les candidats à l'occasion de CUBE sont porteuses d'un discours spécifique sur les économies d'énergie à destination des occupants. **L'originalité du dispositif de concours soulève l'intérêt d'une analyse du discours qui émerge dans ce cadre**, et de sa réception par les occupants. Nous verrons en effet que les choix discursifs des organisateurs et des pilotes sont retravaillés successivement par les correspondants et les occupants. L'analyse se fera sous deux angles. D'une part, celui du

contenu, c'est-à-dire les principaux sujets abordés par les correspondants à travers leurs actions de communication : le concours en lui-même, la prescription d'écogestes, les résultats obtenus, et l'expérience vécue par les occupants. D'autre part, celui de la forme, à savoir le registre de discours employé pour parler d'économies d'énergie aux occupants. L'analyse de la tonalité des discours révèle trois grands registres utilisés dans le cadre du concours : ludique, utilitariste, et pratique.

1) Les sujets abordés dans la communication sur CUBE

a) Faire connaître le concours malgré la concurrence

Le premier sujet abordé dans le cadre de la communication sur CUBE est le concours en lui-même : son principe et la participation de l'organisation. Pour une partie des candidats, **le concours constitue un levier pour faire émerger un discours sur les économies d'énergie au sein de l'espace de travail** qui n'existait pas en tant que tel. Autrement dit, CUBE fournit une occasion pour parler des économies d'énergie sans aborder le sujet de manière trop frontale. Toutefois les correspondants s'efforcent de faire un lien avec les actions précédentes que ce soient des démarches environnementales qui ont mobilisé les salariés (tri...), ou des actions d'optimisation moins visibles. « *On a valorisé tout le travail fait depuis des années en l'expliquant dans les newsletters* ». Une partie des candidats fait un choix inverse : « *On n'a jamais dit aux collaborateurs que l'on participait à un concours d'économies d'énergie* ». Il s'agit soit d'organisations dans lesquelles le discours sur les économies d'énergie est bien installé et qui n'ont pas besoin du concours pour l'aborder, soit de correspondants qui n'ont pas investi le versant communication.

Les correspondants qui choisissent de communiquer sur le concours sont confrontés au défi de faire connaître le concours auprès des occupants. **CUBE se retrouve en concurrence en matière de notoriété avec d'autres démarches internes**. D'une part au niveau du nom « CUBE 2020 », car dans certaines organisations le terme de CUBE est déjà bien présent, c'est même l'homonyme d'une des organisations candidates ! « *On a développé une méthode, « Bâticube », le bâtiment dans lequel nous vivons s'appelle le Cube, on a un concept : la méthode CUBE* ». L'usage du suffixe « 2020 » est également courant : « *le problème c'est qu'ici on a déjà plein de démarches « vingt vingt », plan innovation 2020... donc il a fallu se différencier* ». D'autre part, le principe du « challenge » n'est pas différenciant en soi car il est de plus en plus utilisé dans les organisations dans divers domaines, y compris parfois très proches. « *Je confonds avec une autre démarche B2020 : c'est un challenge entre les services d'une entreprise sur le développement durable : papier, énergie...* ».

b) Prescrire des gestes économes ou les susciter ?

Le deuxième sujet récurrent dans les actions de communication sur CUBE est celui des « écogestes ». Cette thématique est très présente dans les supports, l'une des organisations a par exemple édité un petit livret pour rappeler les principaux gestes économes. Pourtant **les correspondants émettent des réserves sur la pertinence d'un discours de prescription d'écogestes** aux occupants. « *C'est à double tranchant, cette communication* ». Certains se sont totalement abstenus d'aborder le sujet remettant en cause le principe sur son efficacité : « *je ne suis pas certain que leur dire comment il faut se comporter soit le meilleur moyen d'obtenir des résultats* ». D'autres ont un regard critique sur la nature du message envoyé aux occupants : « *Pour votre santé prenez l'escalier* », *c'était vécu par les occupants comme une contrainte supplémentaire* ». Enfin, des correspondants s'interrogent sur le ton employé dans leur communication pour parler des écogestes : « *Leur dire de fermer les lumières c'est les prendre pour des gamins de 5 ans et ça fait 40 ans que l'on entend ça !* ».

Parmi les écogestes, ceux qui concernent le chauffage semblent particulièrement difficiles à aborder pour les correspondants. D’abord il existe des problèmes récurrents d’inconfort dans un certain nombre de bâtiments candidats. « *Le chauffage ici est clairement le point le plus compliqué car les gens ne sont pas contents et ils apportent un convecteur* ». Ensuite, la température de consigne est vécue comme un sujet glissant, soit parce que les occupants n’ont pas la main dessus, soit parce que la recommandation des 19°C est un tabou. Enfin et surtout **les correspondants ne se sentent pas légitimes pour aborder le sujet de la tenue vestimentaire**. « *Beaucoup s’habillent de la même façon du 1er janvier au 31 décembre, mais je ne me sens pas qualifié pour communiquer là-dessus* ». Toutefois, certains parlent du sujet sous l’angle de « pratiques thermiques » et incitent à rentrer dans une dynamique de gestion active du confort³². « *Avant de toucher à la température, on aimerait que les occupants aient le réflexe de faire d’autres gestes : boire une boisson chaude, ouvrir les stores...* ».

En réalité, les marges de manœuvre comportementales des occupants sur l’énergie se réduisent souvent à quelques gestes. « *On est obligé d’adresser d’autres sujets que l’énergie car l’occupant n’a pas toujours la main sur le chauffage, donc on élargit au développement durable* ». **La tactique des correspondants consiste à étendre la liste des écogestes à d’autres domaines** afin d’éviter d’être trop répétitifs. Les consommations d’eau ont ainsi été abordées par plusieurs candidats à l’occasion du concours, « *sur l’eau, on a sensibilisé aussi même si on savait que ce n’était pas mesuré* ». Certains correspondants ont prescrit des pratiques d’apprentissage et pas uniquement des gestes économes : « *j’ai fait du e-learning sur les comportements au bureau, j’ai lu la brochure de l’ADEME...* ». Pour d’autres la prescription s’inscrit depuis longtemps dans une démarche globale : « *on fait de la sensibilisation qui n’est pas qu’énergétique : l’eau, le papier, les imprimantes et les photocopieuses, la gestion des déchets, la sécurité, l’informatique, la machine à café...* »

Une dernière **tactique de communication sur les écogestes consiste à faire appel à l’initiative voire à la créativité des salariés**. « *La logique pour les écogestes, c’est vraiment que ça vienne d’eux pour que ce soit le plus mobilisateur possible* ». D’abord en leur demandant de s’engager par exemple en cochant la liste des gestes qu’ils souhaitent mettre en place. « *On se dit qu’ils auront plus tendance à le faire après s’être engagés* ». Ensuite, en ouvrant aux occupants des espaces de communication pour proposer des écogestes : boîte à idées, mur de post-it... « *il y a un blanc pour ceux qui veulent rajouter quelque chose* ». Enfin, en sollicitant l’avis des occupants, en particulier des relais, sur les écogestes proposés ce qui peut conduire le correspondant à revoir totalement son approche. « *Ils ont dit : « c’est normal que les gens ne prennent pas les escaliers car les cages d’escalier elles sont horribles ». On a réfléchi ensemble aux moyens d’inciter les gens à les prendre : mettre un mur végétalisé, installer des cafétérias sur les paliers, mettre un fond musical, s’en servir pour exposer des artistes* ».

c) Diffuser les résultats pour encourager

Le troisième thème de la communication sur CUBE est celui des résultats du candidat, c’est-à-dire le score d’économies d’énergie du site et son classement dans le concours. Les correspondants qui choisissent de ne pas communiquer sur le concours ne présentent pas non plus ces chiffres auprès des occupants. « *Je n’ai pas donné d’info sur les consommations* ». D’autres candidats ne diffusent pas les résultats obtenus dans CUBE car ces indicateurs entrent en concurrence avec ceux qui sont déjà communiqués aux occupants dans le cadre de

³² BRISEPIERRE Gaëtan, « Les français choisissent-ils réellement leur température de chauffage ? La norme des 19°C en question », in BESLAY Christophe, ZELEM Marie-Christine, *Sociologie de l’énergie, Gouvernance et pratiques sociales*, Editions du CNRS, 2015.

démarches précédentes (HQE, ISO...). « *On ne met pas que l'information sur l'énergie, on a le nombre de gobelets jetés, la consommation de papier...* ». Mais **pour la plupart des candidats, les résultats chiffrés sont une occasion de communication** auprès des occupants. Même si cette communication se fait à différentes échelles : « *Le score et le classement j'en ai surtout parlé avec ma collègue de bureau, avec mes collègues au repas, car c'est un sujet marrant* ».

En effet, la forme des résultats fournie par les organisateurs ne semble pas adaptée à une communication directe auprès des occupants, bien que certains s'en contentent. « *Les gens ne regardaient pas vraiment mais au moins ils voyaient qu'il y avait une courbe, qu'il se passait quelque chose* ». **Une partie des correspondants retravaillent les données afin qu'elles fassent sens pour les occupants.** Ils refont le bilan pour déterminer des objectifs propres à l'histoire du bâtiment : « *Je me suis aperçu que la consommation augmentait constamment alors que le nombre de personnes dans le bâtiment était en diminution j'ai proposé un objectif d'infléchir cette tendance* ». Ils construisent des indicateurs adaptés au site : « *on a des bâtiments très dissemblables donc on a fait un ratio de consommation en kWh/agent en fonction des bâtiments* ». Ils effectuent un travail de présentation pour rendre les données compréhensibles aux occupants : « *une consommation globale, ça ne leur dit rien, mais si on la compare à celle d'une famille de 4 personnes pendant 1 an, c'est plus parlant* ».

Les résultats du bâtiment, retravaillés ou non, sont très souvent relayés à travers les différents supports (affichage, mails, newsletter) et les médiations humaines. « *Ils ont été présentés à l'occasion des petits déjeuners avec les assistantes que l'on a reproduits à 3 reprises* ». La communication des résultats est considérée par les correspondants comme un levier d'encouragement des occupants. « *C'était une vraie motivation pour elles de voir que leurs efforts servaient à quelque chose* ». Non seulement ils objectivent les effets des changements, mais surtout **la communication des résultats est l'occasion d'un discours de reconnaissance de la contribution des occupants au concours.** « *Les directeurs relayaient l'information auprès de leurs collaborateurs et en profitaient pour les remercier et surtout les encourager à continuer* ». Quand les résultats sont bons les correspondants félicitent et encouragent, quand ils sont moins bons ils rassurent les occupants : « *J'ai joué le rôle de maman toujours très positive, au début j'ai dit que c'était normal car les effets des écogestes ne se faisaient pas encore sentir* ».

d) Connaître l'expérience des occupants

La communication des résultats soulève parfois des interrogations chez les occupants auxquelles les correspondants n'ont pas la réponse. « *On a eu des questions comme : « Vous nous dites que l'on a baissé la consommation de X %, mais comment ? ». Mais pour nous c'est impossible de savoir ce qui a généré cette baisse exactement, si ce sont les comportements, si c'est la baisse du chauffage* ». En effet, **les correspondants expriment un déficit d'information sur les actions entreprises par les occupants** dans le cadre du concours. « *Je n'ai pas eu beaucoup de remontées* ». Ils disposent d'indicateurs partiels comme la participation aux réunions et obtiennent quelques retours sporadiques sur les pratiques par observation et/ou par leur réseau. Mais ils n'ont généralement pas mené d'investigation sur les pratiques avant le concours, « *ça fait sept ans que je travaille ici, je sais où on pêche* ». Ils n'ont pas non plus mis en place de recueil d'informations pendant et après le concours, notamment à défaut de méthodologie. « *Je n'allais pas faire le tour des toilettes 3 fois par jour pour compter combien restaient allumées* ».

Pourtant les correspondants ont le besoin de connaître de façon plus systématique les réactions des occupants, comme en témoigne certaines tentatives : « *j'ai créé un questionnaire pour les managers mais je n'ai eu qu'un seul retour* ». En effet, **la**

connaissance des pratiques des occupants est autant un outil de pilotage du concours qu'un levier de communication. Par exemple, un correspondant a fait un comptage la nuit dans les bureaux : « *On a relevé 12 % des écrans allumés et 19 % des PC. On s'est appuyé sur ces chiffres pour faire une campagne d'information par mail, en expliquant combien ça consomme* ». Autre exemple, le candidat qui a organisé un concours interne a également développé une pratique d'audit dans les open spaces participants : « *On y allait aux horaires stratégiques, le vendredi soir à 19h* ». Le classement interne n'étant alors plus seulement basé sur les économies d'énergie : « *On a créé une note globale, où la consommation compte pour 30% et l'application des bonnes pratiques pour 70%* ».

2) Les registres de discours sur les économies d'énergie

a) Le registre ludique

Ludique signifie « qui relève du jeu » mais aussi « qui permet de s'amuser »³³. Si la tonalité humoristique de la communication découle du cadre du concours, elle se révèle surtout être un choix de départ des organisateurs. « *Il était vraiment urgent de décoincer les gens sur les économies d'énergie, de sortir du discours d'obligation réglementaire* ». Cette coloration du discours est transmise aux candidats par l'intermédiaire du kit participant qui oriente vers des vidéos humoristiques, « *il faut voir les vidéos Planète Bureau !* », ainsi que par les newsletters de l'IFPEB, « *on s'était lâché, on avait détourné un album de « Martine »*. **Le choix d'utiliser l'humour dans la communication sur les économies d'énergie apparaît comme une transgression**, il provoque même un débat entre les organisateurs. « *Il faut veiller à le placer au bon endroit. Je ne pense pas que ce soit le ton adéquat pour convaincre des décideurs* ». Pourtant, le ton léger de la communication remplit une fonction affective qui suscite de l'adhésion au concours : « *en fait, les candidats ont bien aimé* ».

Au niveau des pilotes, cette approche ludique des économies d'énergie est la plupart du temps validée. « *On met un aspect intuitif dans une démarche de management de l'énergie* ». Les correspondants adhèrent aussi puisqu'ils reprennent à leur compte les supports humoristiques dans leur communication. « *Je me suis dit qu'il fallait détendre l'atmosphère, je suis tombé sur les vidéos de Planète Bureau* ». Certains prolongent même l'intention des organisateurs en élaborant eux-mêmes des supports sur ce registre : « *J'ai conçu Mr CUBE ça m'a pris deux minutes en copiant collant des images sur Internet* ». **Le registre de l'humour pointe même à travers les interactions entre les occupants des sites au sujet du concours**, ce qui est un signe d'appropriation. CUBE devient un slogan pour rappeler la nécessité d'une attention énergétique « *Quand elle arrivait dans les WC et qu'elle trouvait la lumière allumée, elle se mettait à gueuler bien fort « Et CUBE 2020 alors !* ». CUBE est un sujet de dérision quand une rumeur circule au sujet de l'obligation pour les directeurs d'utiliser des toilettes sèches !

Toutefois, le registre ludique présente un certain nombre de limites dans le discours sur les économies d'énergie. D'une part, les correspondants ont parfois du mal à le faire passer au niveau de leur hiérarchie. « *Quand j'ai présenté cette idée en réunion de direction ça a créé l'hilarité générale ! Mais j'ai tenu bon !* ». D'autre part, il relève d'un subtil équilibre et risque de tomber dans des excès : « *dans la manière de s'adresser aux collaborateurs, c'est genre « salut les copains* ». Si la tonalité du discours dérape il peut aussi braquer les occupants et décrédibiliser la démarche. « ***Je pense qu'on a trop présenté CUBE comme un jeu alors que c'est un enjeu*** ». Finalement, le registre ludique participe incontestablement à la dynamique d'interaction suscitée par le concours entre les occupants sur les sites, mais elle ne suffit pas à soutenir des changements de pratiques. La communication sur les économies

³³ Trésor Informatisé de la Langue Française, article « ludique », consulté le 5.11.2015.

d'énergie semble encore plus percutante quand elle mêle le registre émotionnel de l'humour et des registres plus rationnels comme celui de l'utilité sociale et des savoirs techniques.

b) Le registre utilitariste

Le registre utilitariste correspond au discours qui répond à la question : « à quoi cela sert de faire des économies d'énergie ? ». Dans le tertiaire, la réponse ne peut pas être la même que dans le résidentiel car les occupants « *ne payent pas directement la facture* ». Dans les grandes organisations, **le sujet des gains économiques issus du concours est soigneusement évité par les correspondants car il s'avère contre-productif**. « *J'essaye de passer au second plan ces aspects financiers dans mon discours* ». Cela est aussi vrai dans les groupes privés dont les salariés s'interrogent sur le partage des gains, « *si c'est pour que ça rapporte plus aux actionnaires, et que ça ne profite pas aux salariés* » ; que dans le public où les agents sont soumis à des réductions budgétaires drastiques, « *on nous demande de faire des économies encore une fois* ». En revanche, dans les petites structures, les salariés sont plus réceptifs à un discours sur le gain économique pour l'entreprise car ils font plus directement le lien avec leurs intérêts individuels. « *Ils ont tous bien compris que si l'entreprise fonctionne bien, il y a moins de risque de chômage, il y aura des primes à distribuer* ».

Plusieurs correspondants utilisent la même tactique pour contourner l'obstacle : « *il n'y a ni bâton ni carotte pour motiver* ». Ils choisissent de **communiquer sur les bénéfices domestiques des apprentissages réalisés dans le cadre du concours au travail**. « *Je suis tout de suite partie sur l'idée que ce qu'ils faisaient au travail, ils pourraient le reproduire à la maison et donc faire des économies* ». Cet axe de communication est intéressant car il permet de ramener le coût du changement à un bénéfice individuel. « *Ce n'est plus seulement l'institution qui vous demande de faire des choses mais elle vous donne des nouvelles idées qui ont de la valeur pour vous* ». Toutefois, les correspondants n'abandonnent pas totalement le registre de l'intérêt collectif, car une partie de la population reste sensible à un discours sur les valeurs, même si « *certaines sont plus égocentrées* ». Ils s'appuient alors sur la conscience écologique, « *la satisfaction personnelle de faire un geste pour la planète* », ainsi que l'éthique professionnelle, « *la réduction de la dette, nous sommes tous responsables* ».

c) Le registre pratique

Le dernier registre de discours identifié est celui relatif à l'acculturation à l'énergie et aux objets techniques qui l'accompagnent. Sur la base d'un travail de recherche, **les correspondants construisent un discours qui vise à transmettre des savoirs pratiques aux occupants**, c'est-à-dire immédiatement traduisible dans l'action. « *On n'a pas dit « mettez 19°C » mais : « mettre le thermostat en position 3, ne pas couvrir les radiateurs, ne pas mettre de meuble devant* ». Ils donnent aussi des repères sur les consommations, « *avec un encadré « Le saviez-vous ? » : si j'éteins mon PC le soir ça permet X % d'économies d'énergie par an* ». Ils déconstruisent certaines croyances très répandues : « *il y a beaucoup de faux amis des économies d'énergie, les « économiseurs d'écran » en fait ne sont pas économes du tout* ». Ils sensibilisent à l'existence de solutions d'économies d'énergie encore peu connues, « *quand j'ai parlé des mousseurs, j'ai eu énormément de gens qui m'ont demandé à quoi ça servait* ».

La plupart des correspondants orientent les occupants vers des sites d'information généraliste, « *je faisais des renvois vers des sites institutionnels parce qu'on n'a pas du tout les moyens de faire aussi bien* ». Rares sont ceux qui effectuent un véritable **travail d'adaptation du discours pratique à la situation des occupants et à la configuration technique** du site. Il demande au préalable une étape d'identification des difficultés des occupants afin de proposer des conseils pertinents. « *Par exemple sur la gestion des stores, les salariés les fermaient*

mais le problème, c'est que ça continue de chauffer, on a rappelé qu'il fallait aérer le matin en arrivant ». Il suppose à la fois une connaissance technique des équipements qui n'est pas toujours disponible : « on a eu du mal à trouver les notices techniques des appareils », et des compétences en communication pour pouvoir élaborer des notices simplifiées des appareils à destination des occupants. « Par exemple pour les télécommandes des stores, des lumières... on n'avait pas de notice simple à proposer aux occupants, on a voulu les faire ».

6. Les effets de la participation à CUBE

La participation à CUBE a des effets à plusieurs niveaux. Il est attendu des impacts en matière de consommations d'énergie, matérialisés par les scores, et en particulier en matière de « changement de comportement ». Mais CUBE provoque également des évolutions organisationnelles. De plus, les suites de CUBE sont multiples, entre crainte d'effet rebond et institutionnalisation des energy managers ; entre actions complémentaires et maintien du suivi énergétique. Enfin, nous verrons que le concours CUBE s'inscrit dans le déploiement d'un marché des « démarches légères » en matière d'économies d'énergie, dont les organisations candidates sont potentiellement à la fois des prospects et des parties prenantes.

A. L'interprétation des résultats au concours par les candidats

Les organisations candidates rencontrées ont des difficultés à interpréter leurs scores, à les relier à leurs actions, et plus encore aux types d'actions engagées. Au-delà de ce constat, elles valorisent leurs scores à la fois dans une scène externe (logique d'image) et dans une scène interne, auprès des occupants. Cependant, cette dernière valorisation peut être freinée par un empêchement à réaliser un événement festif auprès des occupants.

1) Des « bons » et des « mauvais » scores

Il existe un décalage entre les résultats d'économies d'énergie présentés par l'IFPEB (avec scores, classements, chiffres, graphiques, etc.) et tels que vécus par les candidats. En particulier, ceux-ci ne savent parfois pas dire à quoi sont dues les économies, ils les relativisent et ils ont du mal à rebondir pour comprendre comment améliorer leurs consommations, après le concours.

Cette méconnaissance des raisons des scores est valable non seulement pour les bâtiments qui ont eu de mauvais scores (« *Un des sites a augmenté sa consommation. [Vous savez pourquoi ?] Non, on ne sait pas trop dire.* »), mais également pour les sites qui ont eu de bons résultats (« *Un des meilleurs candidats chez nous, c'est X. Ils ont fait 16 ou 17% d'économies. On ne sait pas vraiment ce qu'ils ont fait. (...) Ils sont un peu extérieurs au groupe. Ils sont venus à la remise des prix. Je ne les connais pas. On n'a aucune occasion de les rencontrer* »). Même dans le cas d'actions pensées comme ponctuelles et considérées facilement évaluables, nos interlocuteurs ont pu être surpris par les résultats : « *C'est un immeuble BBC très performant dans lequel on n'avait pas fait le changement des fenêtres qui compte beaucoup, mais dans les calculs thermiques ça passait. On voulait voir ce que ça donnait et on a été très étonné car ils sont arrivés à 100 kWh/m²/an en consommation réelle, ce qui vraiment très bas. On s'est demandé s'ils n'utilisaient pas des machines à écrire ?* »

En effet, nos interlocuteurs nous disent souvent qu'ils « *n'[ont] pas fait de synthèse* ». Cela peut être dû à des changements de poste des interlocuteurs clefs et/ou au fait que les priorités autres que CUBE reprennent le dessus dès la fin du concours. Seuls des bâtiments et des entreprises qui ont déjà une antériorité d'actions d'économies d'énergie et d'instrumentation/évaluation forte ont les capacités techniques et sociales pour réaliser des interprétations fines des scores : « *Il y a eu une baisse des consommations d'environ 5% sur les paramètres contrôlés, au global. Les open spaces qui ont participé au concours interne ont fait 5% de mieux que les autres.* »

Les candidats avec des scores positifs, mais inférieurs à 5%, les voient soit comme des chiffres « *non significatifs* », soit comme le résultat d'efforts importants dans des bâtiments déjà très performants : « *On savait qu'on ne pourrait pas rivaliser avec des bâtiments qui partaient de rien, avec des passoires thermiques, qui avaient des choses à améliorer. Nous, on consomme trois fois rien.* » D'autres interprètent ces résultats comme le reflet d' « *un*

démarrage très difficile » qui a donc « *plombé* » des résultats « *excellents sur les quatre, cinq derniers mois* ».

De manière globale, les candidats décrivent un « **effet retard** » pour un certain nombre de bâtiments, d'autant plus pour la première édition et la première présentation d'un bâtiment au concours : « *Une année, c'est beaucoup trop court pour tout faire (effet retard). En 2014, on ne savait pas comment fonctionnaient les équipements, on s'est posé des questions sur le réglage, sur l'entretien... et en 2015 on sait ce que l'on a à faire et on l'applique.* » ; « *On a eu vraiment une inflexion des consommations en milieu d'année. Jusqu'en mars, on était comme les autres années. Après, on a vu l'impact réel.* » Mais certains parlent également d'un « **effet avance** » pour des bâtiments qui étaient déjà dans une dynamique de **transformation** (optimisation et/ou mobilisation des salariés, par des actions antérieures à CUBE) : « *Par exemple Y, quand ils sont rentrés dans le concours, ils avaient déjà mis en place des choses dont ils ont récolté les fruits au niveau des scores. Il vaut mieux entrer dans le concours quand on a déjà commencé à mettre en place des choses. Quand on commence en avril, on n'arrive pas à tout mettre en place assez vite.* »

Dans ce contexte, des analyses plus fines sont encore plus difficiles à mettre en place. Nous y reviendrons sur la part d'optimisation / sensibilisation, mais cela est valable pour d'autres critères, comme les différences selon les moments de l'année : « *[Résultats sur les consommations ?] On a eu une baisse, on a été plutôt bon sur les mois de chauffe, un peu moins bon sur les mois d'été. Je ne sais pas bien expliquer.* »

Un décalage a également lieu entre la perception des efforts et actions entreprises, d'une part, et les résultats, d'autre part. Dans certains cas, les candidats ont trouvé « *frustrant* » d'avoir « *mis plein de choses en place et au final le score n'est pas très bon* » et dans d'autres cas, ont eu l'impression de ne pas avoir « *animé le concours, donc les occupants n'ont pas vraiment participé et c'est moi le coupable* », alors même que les scores ont été bons.

De plus, les scores sont dans une **fourchette qui peut sembler modeste** de prime abord et donc ne pas paraître exceptionnels aux correspondants ou aux pilotes, comparativement à l'investissement humain, voire financier, du concours. La place dans le classement est alors l'occasion de peser l'importance de son résultat par rapport aux autres candidats, et éventuellement de réviser son jugement : « *L'intérêt extraordinaire [du concours], c'est qu'on a un levier entre 5 et 20% d'économies sans déboursier un sou. Avec de la gestion fine des réglages et de l'information aux salariés, demain, on peut fermer deux centrales nucléaires ! En fait, c'est un résultat fantastique. Je n'avais pas de vision, avant la remise des prix. Quand j'ai vu que chez tout le monde, les résultats étaient entre 5 et 20%, j'ai compris qu'on était bien placé* ».

Devant cette difficulté à interpréter les scores globaux des bâtiments inscrits, certains des pilotes ou correspondants **valorisent l'inscription au concours autrement que par les scores**.

Ainsi, la participation au concours peut faire entrevoir de nouveaux leviers d'économies d'énergie, auxquels les correspondants ne « croyaient » pas. « *Au niveau du bilan, pour moi, il n'y a pas de négatif dans CUBE car de toute façon je parlais à reculons donc je pouvais seulement être gagnant* ». Le concours instaure une dynamique de dépassement des objectifs prévus, « *La participation à CUBE m'a fait prendre conscience des économies d'énergie possibles et des moyens d'optimiser les consommations. On pensait faire bien, mais on s'est rendu compte qu'on pouvait faire beaucoup mieux* ».

Deux PME rencontrées ont traduit les scores en économies d'énergie monétaires, et valorisent donc la baisse de pression sur les contrats pour l'une, l'équivalent en chiffre d'affaires pour

l'autre : « 3 000 euros [d'économies d'énergie], ce n'est pas rien. Les gars, gagner 3 000 euros sur un chantier, ils savent ce que ça représente. ». D'autres ont des valorisations plus immatérielles. Ce peut être la dynamique nouvelle d'engagement des correspondants sur le sujet de l'énergie, favorisée par la mobilisation d'un energy manager, « Je crois que je leur ai aussi donné l'envie de poursuivre leurs efforts. Pas par les chiffres parce que la baisse des consommations n'était pas au rendez-vous, mais plus par mon implication à leurs côtés. Ils voyaient que j'étais vraiment mobilisé comme je venais souvent, et c'était stimulant pour eux car ils avaient toujours des questions. »

Plusieurs pilotes et correspondants mentionnent la « cohésion sociale » comme indicateur de succès de CUBE. « Ce qui est intéressant [dans CUBE], c'est beaucoup plus la cohésion sociale que ça crée au niveau des salariés et l'adhésion à l'entreprise [plutôt que les économies de charges]. Parce que les salariés ils peuvent très bien dire : 'je m'en fous que l'entreprise fasse des économies d'énergie, ça ne se voit pas sur ma fiche de paye'. S'ils jouent le jeu de CUBE, c'est beaucoup plus pour sauver la planète et parce que c'est une activité amusante. » Nos interlocuteurs développent alors un discours sur la « fierté » des occupants à participer au concours et à le gagner, ainsi que sur l'amélioration de « la qualité de vie au travail », à la fois matérielle, grâce au confort et à « un environnement sain », et immatérielle, par « l'adéquation avec les enjeux environnementaux ». En particulier, dans des organisations où il peut y avoir des « conflits assez durs », CUBE serait « un prétexte pour travailler sur la cohésion sociale. » Cependant, plusieurs interlocuteurs expliquent les difficultés à mettre en place le concours par des contextes locaux des bâtiments, en particulier des « ambiances » difficiles ou des projets de déménagement, qui focaliseraient l'attention des salariés vers d'autres problématiques : « Il y a eu des actions de mobilisation par les personnes qui gèrent le site [dans le cadre du concours CUBE] mais elles ont été englouties par les problèmes RH : baisse drastique des effectifs, arrêt de certaines activités, cessation d'activité du site. »

Enfin, certains donnent également des **interprétations nuanciant leurs bons résultats**, en lien avec le contexte de leur organisation ou les spécificités météorologiques de l'année 2014. Un de nos interlocuteurs pense par exemple que malgré les corrections, le climat de l'année 2014 a participé aux bons résultats : « Je pense que notre bon score s'explique parce qu'on a réussi à toucher les gens avec notre communication sur les gestes. Je pense que les données climatiques ont un peu joué en notre faveur aussi ». On peut se demander si cette réflexion est le signe d'une compétence technique aiguë sur les limites de l'algorithme ou une impossibilité à penser que la mobilisation seule peut expliquer les bons résultats ? Un autre de nos interlocuteurs voit dans une évolution d'utilisation des surfaces un facteur fort de changement de consommation énergétique : « Le fait que nous n'occupions plus le plateau 7J/7 et 24h/24, ça baisse les consommations. »

2) La part de l'optimisation et de la communication dans les résultats

Si les scores globaux sont difficiles à interpréter, la part entre optimisation technique et communication l'est encore plus : « On est très satisfait de ce score puisqu'on s'était fixé un objectif informel de 10 %. Ce score s'explique par la multitude de petites actions simples et efficaces, sans investissement important, juste du pilotage et du suivi. On ne peut pas mesurer la part des utilisateurs dans ce score. »

En effet, une partie de nos interlocuteurs ont une tendance à séparer les deux stratégies pour interpréter les scores, et à **privilégier l'hypothèse de l'optimisation comme source principale de performance** : « Je suis certain que le gisement d'économies d'énergie majeur, c'est l'optimisation de l'exploitation, beaucoup plus que l'usage par la mobilisation du personnel. » Cela renvoie à plusieurs explications : culture technique et profession de nos

interlocuteurs (« *[les performances] sont surtout intervenues à travers les réglages car c'est quelque chose sur lequel on a la main* »), habitude de voir des données chiffrées accolées aux équipements et gestes d'optimisation (contrairement aux actions d'information et sensibilisation), plus grande facilité à percevoir un avant/après installation d'un équipement, comparativement à une action de sensibilisation, dont on ne connaît pas les effets et les temporalités d'efficacité : « *Ça a été très difficile de mettre en place quelque chose pour que les gens nous suivent, en fait je me rends compte seulement maintenant [6 mois après la fin du concours] qu'il y a des choses qui sont passées. C'est maintenant que je le vois. Quand je fais ma tournée de fermeture le vendredi, je vois qu'il y a moins de choses qui restent allumées.* » Nos interlocuteurs mentionnent aussi un « effet retard » dans les changements de comportements des usagers par rapport aux temps des actions de communication : « *Je vois bien que le personnel a une attention accrue depuis le second semestre 2014 sur : 'je sors d'une salle et j'éteins la lumière, le vidéo projecteur'.* »

Lorsque des actions d'optimisation et de communication ont été mises en place, nos interlocuteurs n'ont **pas les moyens de faire la part des choses** : « *Je pense que notre bon score s'explique principalement par la sensibilité des collaborateurs et de la Direction aux questions d'énergie et d'environnement. Ils sont assez rigoureux, je le vois bien au quotidien. (...) On a aussi posé le film solaire au moment de CUBE, donc ça a contribué mais je suis incapable de quantifier par rapport aux gestes.* » Ils ne peuvent parfois faire que le constat d'un lien entre mobilisation et économies, sans réussir à démontrer la causalité : « *[Quels résultats en termes de consommation d'énergie ?] On a eu de bons résultats sur les deux sites où le responsable de site était motivé. On ne sait pas trop la part de l'optimisation et du comportement. Sur les deux sites motivés, il n'y avait rien de plus lourd en optimisation que sur les deux autres, mais c'est difficile à dire. On remarque juste que le site avec la plus grosse économie est celui où la personne était la plus motivée. Et le site avec le plus mauvais résultat celui où on avait la personne la moins motivée. Et au milieu, c'était aussi proportionnel à la motivation.* »

Cependant, au-delà des scores et de l'incapacité à les mesurer de manière fine, **la « mobilisation », la « sensibilisation », les « petits gestes », le « changement de comportement » sont recherchés et valorisés** par une partie de nos interlocuteurs : « *Les open spaces qui ont participé au concours interne ont fait 5% de mieux que les autres. Les quantités consommées sont faibles. On cherche surtout à changer les comportements, de manière plus globale. On pense que si les gens changent sur un aspect, ils changeront plus facilement sur d'autres.* »

Dans ce contexte où les correspondants privilégient l'optimisation comme source concrète d'économies mais espèrent une influence des comportements, il s'avère que **les scores ont parfois surpris nos interlocuteurs**, en allant à l'encontre de leurs hypothèses de départ privilégiant l'optimisation comme levier principal d'économie, quand des actions de communication ont permis de faire baisser les consommations de manière visible : « *Moi j'ai été surpris de nos bons résultats ! Comme je suis de formation juridique, je pense que j'ai toujours tendance à envisager la catastrophe. J'ai été agréablement surpris car je ne pensais pas que l'on baisserait autant (...). On est intervenu pour mobiliser les gens, il y a eu un bon relais au niveau des chefs de service, et les agents ne l'ont pas pris comme une contrainte ou une privation, mais plus la participation à un effort collectif.* »

Ces constats, surprenants, permettent une **évolution des postures des correspondants, les confortant ou les poussant à prendre plus au sérieux les démarches de communication**, que ce soit par les résultats de leur organisation/bâtiment ou de par les résultats des autres candidats : « *[Le bilan que vous feriez de cette première édition] Et puis surtout de me rendre compte que la mobilisation des collaborateurs sur le sujet est possible et faisable, car je n'en*

étais pas sûr avant. Ce qui s'est passé avec le candidat A est une preuve ! » Ces bilans ne remettent pas en question les stratégies plus globales mais laissent à penser que les démarches « comportementales » pourraient être intégrées dans un ensemble plus habituel mêlant rénovation et optimisation de la maintenance et des équipements : « [Quel bilan ?] Le concours, c'était plutôt bien. Les économies cumulées sont conséquentes. C'est intéressant de se rendre compte que ce ne sont que des petites actions et de la com'. C'est à faire en parallèle de nos actions. On ne va pas arrêter la rénovation. C'était la première fois qu'on travaillait sur les usages, les comportements et l'optimisation par site. Le résultat est intéressant. »

Nos interlocuteurs font en effet entrer en ligne de compte **le lien spécifique de chaque bâtiment et de chaque stratégie d'entreprise entre état du parc** (lié aux grosses rénovations, travaux, constructions neuves), **état de l'exploitation/maintenance** (existe-t-il une gestion fine antérieure à CUBE) **et état de la mobilisation des salariés** (ambiance, conditions de travail, climat social, événements particuliers comme des déménagements ou des restructurations). CUBE intervient alors comme poussant certaines actions (communication et/ou optimisation) qui auront plus ou moins de poids, en fonction du triptyque enveloppe /exploitation/ comportements : *« Nos scores [faibles] s'expliquent par le fait qu'on a un parc qui est moins performant car on a beaucoup de vieux bâtiments. Du coup, les actions sur l'exploitation ne donnent pas forcément de gros résultats. Mais surtout notre parc est déjà bien géré puisqu'on mène une action sur l'exploitation depuis 2010. A l'inverse, certains candidats ont découvert le suivi énergétique à l'occasion de CUBE et il leur a suffi de mettre des détecteurs de présence pour faire un très gros score. »*

Notons enfin qu'une des difficultés mentionnées n'est pas la **sensibilisation** des occupants, mais celle **de l'exploitant**, qui n'a pas toujours été impliqué dans le concours ou n'a pas « joué le jeu » : *« Par contre le point noir, c'est la maintenance, parce que c'est à cause de l'exploitation que l'on a perdu, donc c'est une frustration. On en tire comme leçon qu'il faut tenir la maintenance. »* ; *« Au niveau des scores, on a trois bâtiments qui sont entre 12 et 9 % ce qui est très bien, et un qui fait moins. C'est un immeuble sur lequel on a eu des problèmes pour sensibiliser l'exploitant, donc forcément comme il n'a pas joué sur les réglages, il a fait un moins bon score »*. Cela souligne une fois de plus l'interdépendance de ces deux champs d'action que sont l'optimisation et la communication pour parvenir à des économies d'énergie durables ; ainsi que l'importance de la communication entre parties prenantes (exploitants, personnel techniques interne) et avec les occupants.

3) Matérialisation des résultats et rétributions des occupants

La notion de **rétribution** des résultats a pu être pensée pendant l'année du concours. D'un côté, certains occupants de bâtiments inscrits ont pu se préoccuper d'une récompense, en lien avec la notion de concours et de prix : *« Les gens venaient me voir aussi pour savoir ce qu'il y avait à gagner, comme on avait parlé d'un prix. »* D'un autre côté, les pilotes ont pu envisager d'indexer les résultats de CUBE à des rémunérations financières (prime, intéressement, etc.), ce qui existe déjà dans certaines organisations indépendamment du concours. Dans une des grandes entreprises, les économies d'énergie sont déjà un critère d'intéressement des salariés, et dans une autre, les energy managers sont déjà soumis à des objectifs chiffrés de progression annuelle d'économies d'énergie. Dans une troisième grande entreprise, la question s'est posée à l'occasion de CUBE : *« Nos managers ne sont pas encore objectivés sur les résultats de consommation [d'énergie], mais on leur met la pression quand même. On ne pouvait pas vraiment les objectiver [dans le cadre de CUBE], car on ne savait pas vraiment vers quoi on allait, on ne pouvait pas leur dire 'faites 10 %'. »*

Mais parmi les organisations rencontrées, **la réflexion sur la rétribution arrive plutôt en fin de concours, une fois les scores établis**, ce qui restreint les possibilités. Les performances réalisées ont été plus ou moins valorisées auprès des participants au concours. Nos interlocuteurs parlent d'un « retour » vers les occupants, de « retourner » dans les bâtiments, voire de trouver une rémunération matérielle ou symbolique qui puisse intéresser les occupants.

- Un premier degré de « retour » est l'information du classement par un support média : « [Valorisation des résultats du concours ?] On a un journal interne et un intranet avec une newsletter. Le concours et les résultats ont fait l'objet de communication. »
- Un deuxième degré de rétribution est un événement symbolique collectif, sous forme de discours/podium ou sous forme de « pot » : « Dans ces démarches il faut un retour concret, et pas seulement demander aux gens de faire des efforts. Même si on ne peut pas les rétribuer matériellement, rien ne nous empêche de faire une collation. »
- Un troisième degré de rétribution renvoie à la demande d'un budget spécifique, calculé comme quote-part des économies réalisées, qui sera attribué aux occupants des bâtiments ayant performé et identifié comme tel auprès d'eux, comme récompense : « On a demandé aussi que chaque chef d'établissement fasse un retour concret aux équipes. On s'est mis d'accord sur un budget et ils feront un achat qui bénéficie directement au personnel, comme un baby-foot par exemple. On a fait un calcul en disant 'si vous économisez 10 000 euros, vous utilisez 5 % pour faire un achat qui plaît à l'employé, et surtout qui soit affiché comme tel aux employés ».

Cependant, tous les candidats n'ont pas mis en place de rétribution des équipes, et l'on peut distinguer plusieurs raisons. Une première raison tient au fait que **la valorisation a été axée sur l'extérieur** : « [Communication des résultats vers l'extérieur ?] On n'a rien fait sur le concours CUBE, ou alors je n'en ai pas eu connaissance. M. X [Le chef d'entreprise] est souvent absent, il est beaucoup à l'extérieur, pour voir des partenaires, des clients, des salons. Donc peut-être qu'il en a parlé, mais il n'a pas fait de retour vers nous. » ; « Il y a surtout eu de la communication externe sur nos résultats, notre participation à CUBE, mais ça ce n'est pas moi qui ai géré ».

Une autre raison évoquée est **l'incapacité à « rémunérer » les efforts**, à cause de lignes budgétaires distinctes ou de restrictions budgétaires : « Avec les Services Généraux, on a réfléchi si on pouvait réutiliser l'argent économisé pour améliorer le confort des occupants. Il y a déjà pas mal de choses qui ont été faites en ce sens sur le site : table de ping-pong, salle zen, meuble de jardin... on aurait pu faire un local vélo car les gens l'accrochent dehors actuellement. On a demandé mais le problème, c'est que, dans ces grosses boîtes, c'est très difficile de récupérer l'argent économisé, pourtant on pouvait tout à fait chiffrer les économies à 100 € près à partir des factures. » ; « J'avais imaginé au début que l'on pourrait restituer tout ou partie des économies d'énergie aux [bâtiments]. Je leur avais dit : 'Si vous faites des économies sur l'électricité, on vous le rebascule sur le mobilier'. Mais en fait on n'a pas pu le faire car on est en permanence en restriction budgétaire, donc on doit faire des économies. » Les budgets économisés sont remis dans le pot commun des efforts financiers demandés aux entités dans les grandes entreprises ou dans le chiffre d'affaires global des petites entreprises (« [Rétributions formelles prévues ?] Non. C'est un équilibre économique complexe. Ça participe aux économies globales de cette année. »).

Enfin, **certains de nos interlocuteurs critiquent le fait que les rétributions symboliques du concours ne parviennent pas aux premiers intéressés, mais plutôt au management**, alors même que, nous l'avons montré dans une partie précédente, celui-ci a été globalement

assez frileux et peu en appui au démarrage de la démarche : « *Un point que je déplore, c'est que ceux qui en retirent les bénéfices c'est la hiérarchie ! Ceux qui sont félicités, ce sont les chefs, je n'ai même pas eu le budget pour organiser un retour au niveau des sites. J'aurais voulu organiser un café ou quelque chose pour marquer le coup, mais ça n'a pas été possible.* »

4) Les résultats CUBE, une valorisation des acquis ou de la nouveauté ?

Les organisations jugent de leurs résultats en partie en fonction de ce qui a déjà été mis en œuvre en matière d'énergie. Nous avons vu dans la partie 2 que selon les trajectoires des organisations, le contenu et l'ampleur des actions d'économies d'énergie étaient très variables, de la première action concrète à des « briques » dans un chemin déjà largement tracé. Au moment de commenter leurs résultats, nos interlocuteurs reviennent donc sur le rôle de CUBE dans les scores d'économies d'énergie.

Pour ceux qui étaient déjà impliqués dans une « démarche », CUBE est un **élément parmi d'autres** dans les économies d'énergie globales : « *Au niveau du site, on ne peut pas uniquement voir CUBE, car ça fait plusieurs années que l'on y travaille, ce qui nous a permis de baisser la consommation de 40 000 kWh.* ». CUBE peut alors être considéré comme la brique communication d'un ensemble plus vaste de dispositifs : « *CUBE nous a aussi amené à nous poser la question : qu'est-ce que l'on pouvait faire de mieux en termes de communication sur le site. C'est en travaillant sur CUBE que j'ai eu l'idée de développer un système de QR code qui nous permet d'économiser du papier. Au lieu de donner un plan A4 aux visiteurs on leur donne un plus petit avec un QR code.* » Pour ces organisations et ces correspondants, les scores ont une fonction de **rassurance** par rapport aux actions mises en place : « *Finally CUBE, ça fait partie de mon travail, parce que la gestion des fluides et la politique environnementale, c'est complètement dans mes attributions. Avoir un CUBE d'argent comme récompense, je me suis vraiment senti réconforté dans mes actions.* » CUBE permet également de « *mettre en valeur le travail déjà réalisé et en cours* ».

Que les organisations aient une démarche antérieure ou non, les scores et le classement CUBE sont une manière de **mettre en visibilité leurs actions**, en interne de son organisation (« *Ça permet de légitimer son action en interne* ») ; et de « *communiquer en externe* », et les organisations candidates ont usé de nombreux moyens pour le faire (presse spécialisée, foires, newsletters professionnelles, etc.). Par exemple, lors de la visite dans une des entreprises, l'assistante était en train de mettre sous plis la nouvelle plaquette de l'entreprise qui avait été réimprimée pour ajouter l'annonce de la médaille CUBE. Plus globalement, les organisations ont cherché à se valoriser par rapport à leurs clients et parties prenantes, mais également dans leur filière et auprès de leurs concurrents : « *Le fait d'avoir participé à CUBE, ça nous permet d'en parler avec d'autres bailleurs, ça nous valorise dans la profession.* », voire plus globalement de se positionner par rapport à d'autres entreprises, même très différentes : « *Il y a aussi le fait de se sentir acteurs en dehors des limites strictes de l'Administration, puisque dans CUBE, on a aussi des grandes entreprises [privées]* »

B. Les effets du concours sur les occupants des sites candidats

1) Les perceptions des occupants sur le concours

Si les interlocuteurs pilotes ou correspondants axent leur discours sur la « *cohésion sociale* » et la « *mobilisation* » des occupants comme axe d'action et comme résultat surprenant du concours, qu'en est-il des salariés qui y ont participé ? Comment ont-ils vécu le concours au quotidien ? Nous ne pouvons complètement répondre à la question, car il a été plus difficile que prévu de rencontrer les occupants des bâtiments inscrits au concours (voir partie

méthodologie). Cependant, les observations et mini-entretiens permettent de donner quelques pistes sur le ressenti du concours par les salariés et sur la manière dont ils s'en sont saisi.

a) *Une demande de changement de comportement ?*

Il existe un décalage assez fort entre le principe du concours (axé sur la communication) et le **ressenti des salariés de certains des bâtiments inscrits, qui ont en fait été peu sollicités** dans le cadre du concours. Nous avons vu que toutes les organisations n'ont pas eu la même stratégie concernant la communication auprès des salariés et concernant les actions de mobilisation. Certains ont fait le choix de ne pas donner d'information aux salariés : « *La participation [à CUBE] a surtout eu un impact à mon niveau [correspondant] et celui du responsable qualité parce qu'on suivait les courbes, mais pour les collaborateurs, l'année CUBE a été une année lambda.* » D'autres ont fait le choix de cumuler CUBE avec des actions déjà mises en place et ont donc plutôt utilisé CUBE comme une « *piqûre de rappel* » : « *Je pense que pour les gens sur les sites, la participation au concours, ça a été assez transparent, ça ne s'est pas vu. Mais ça nous a permis de réexpliquer des choses comme l'utilisation du chauffage par exemple.* »

Mais même dans les organisations où de l'information était censée avoir été donnée aux salariés, et où une animation est censée avoir eu lieu, ceux-ci ne l'ont pas toujours appropriée : « *Il n'y a pas de communication spécifique sur le sujet de l'énergie dans mon service. Au moment du lancement de CUBE, il y a des plaquettes qui étaient passées dans mon service. Je l'ai lue, j'ai compris que ça concernait les économies d'énergie, même si j'ai aussi pensé à l'eau... Mais bon la plaquette ne suffit pas pour expliquer ce que l'on doit faire.* » **Les occupants ont pu percevoir que les actions liées au concours étaient essentiellement du côté de l'optimisation technique** : « *On n'a pas du tout été consultés sur la participation à CUBE au niveau du service. Du coup, on a pensé que c'était une demande au niveau de la technique, mais pas une demande de changer les habitudes des gens. Par exemple, mettre des détecteurs parce que les gens ne pensent pas à éteindre.* » Les animations ou les supports de communication peuvent laisser un souvenir assez flou : « *La hiérarchie a juste dit qu'il y avait une plaquette sans présenter CUBE, sans nous dire quoi faire. Il y a peut-être eu une galette des rois aussi, mais je crois que ce n'était pas la même chose, ça ne concernait pas CUBE. Sinon il n'y a pas eu d'autres communications.* » Les occupants ont pu ne pas se sentir personnellement interpellés par les informations données : « *On a reçu quelques mails aussi que je lisais mais je ne me souviens plus du contenu. Il y en a eu un au lancement, je crois que c'était sur le but du concours. D'ailleurs je n'ai pas bien saisi le but général du concours, je me suis dit que c'était bien pour ceux qui participent car ils pouvaient améliorer leurs pratiques, mais à mon niveau je ne vois pas.* » Il existe en effet un décalage entre la réception d'une information et la mise en place d'actions d'implication des occupants. « *Visiblement le but de la communication n'était pas d'impliquer les gens mais simplement de présenter le concours. Les agents savent que ça existe mais les choses se passent plus au niveau des services généraux, donc c'est eux qui font des choses et pas nous.* »

Les salariés font la distinction entre une information générale et générique et des propositions d'actions concrètes. Les « grandes réunions » peuvent avoir une fonction de lancement du concours, voire réaliser un déclic sur les enjeux énergétiques : « *[Nouvelles choses dans ce qui s'est dit à la réunion ?] Oui, j'ai été énormément surpris. Cette personne qui nous a briefés, je n'en revenais pas que l'énergie, c'était un tel coût. Sur l'ensemble, en réfléchissant, le peu que j'ai compris, en faisant attention, c'est deux centrales nucléaires qu'on pourrait arrêter, si tout le monde faisait attention.* » Le mode « conférence » peut donc intéresser intellectuellement les salariés présents, mais ne pas permettre de passage à l'acte : « *Un autre problème c'est que je ne savais pas sur quoi agir finalement, je me le suis*

demandé pendant le concours. La conférence était assez impressionnante, on était dix dans un grand amphi. La personne a présenté les différentes sources d'énergie, comment l'énergie était dépensée dans le monde, le pic pétrolier... Elle n'a pas parlé de comment on fait des économies d'énergie. C'était bien fait mais je n'ai pas bien vu le lien avec CUBE. ». Les occupants sont **plus sensibles à des actions concrètes, réalisables dans le cadre de leurs activités professionnelles** : « [La réunion, ça vous a appris des choses ?] Oui, on nous a expliqué ce qu'il faut faire, ne pas faire. On a fait plus attention. » ; « Il y a eu un peu de communication sur CUBE mais ils n'ont pas essayé d'impliquer les agents. Par exemple il n'y a eu aucun rappel des gestes simples comme éteindre la lumière dans son bureau quand on part déjeuner par exemple, ou ne pas utiliser de ventilateur quand il fait 20°C. » De plus, le suivi et une animation réguliers sont nécessaires pour appuyer les efforts de changement des salariés : « Il fallait faire un effort. Il y avait un suivi tous les mois ou tous les trimestres. Ça nous disait ce qu'il reste à faire. »

Dans une entreprise où nous avons pu réaliser une série de mini-entretiens et où les salariés se sont mobilisés individuellement dans le cadre du concours, l'on s'aperçoit que la culture de sobriété énergétique était déjà portée par les dirigeants de longue date. **Le concours CUBE vient appuyer une logique d'économies d'énergie antérieure et la requalifier à partir d'un registre environnemental** : « [Concours CUBE ?] [Le directeur] nous en a parlé pendant une réunion, il y a un an, je pense. Sur le principe, ça allait dans le bon sens, l'idée, c'était d'économiser sans investir. [Le directeur] a déjà fait un gros boulot. Et le grand-père [ancien dirigeant de l'entreprise] passe derrière nous pour éteindre les lumières. Ils nous font la guerre. Au fur et à mesure, ça rentre dans la tête. ». Le concours a ainsi permis, aux dires des salariés, de « relancer » des actions, de « stimuler », de « faire prendre conscience », de « faire plus attention », de « veiller » à éteindre les lumières, la cafetière, les imprimantes.

b) *Les registres de compréhension des résultats : quelles unités sont « parlantes » pour les occupants ?*

En écho avec la manière dont les organisations et les correspondants se sont saisi des scores, les occupants sont intéressés par les résultats du concours mais, pour ce que nous avons pu en voir, pas tant en termes de classement par rapport aux autres organisations (qui est plutôt un enjeu pour les directions des entreprises), que dans des logiques de représentations financières ou environnementales des économies réalisées.

Ainsi, les salariés rencontrés pensent en termes de **gaspillage** (« On a fait 10 ou 15% d'économies. Ces consommations-là, c'est que de la perte »), d'**économies financières pour l'organisation** qui ont des retombées sur les salariés et sur l'environnement (« Quand on est salariés, on participe à l'entreprise. Moins il y a de consommation d'énergie, si tout le monde fait un effort, on fait les comptes à la fin de l'année, plus l'entreprise a économisé, mieux c'est pour l'environnement »), d'**utilisation « morale »** des deniers publics dans une administration (« Je me dis que si on a fait 8 % d'économies d'énergie, c'est pas mal, au niveau de tout le bâtiment, ça doit bien faire quelques dizaines de milliers d'euros. Au niveau individuel, c'est complètement dilué mais s'il nous disait combien ça représente en euros économisés qui derrière permettent de baisser les impôts des citoyens... »), d'**enjeux environnementaux** (« Un autre argument qu'ils auraient pu utiliser, c'est que ça permet d'éviter X fûts de déchets nucléaires qui vont polluer la Terre pendant des milliers d'années. »). Cela pose la question des manières de parler des économies d'énergie aux salariés. Ainsi, les logiques financières ne sont pas absentes des préoccupations, contrairement à certaines idées reçues du management. D'autres argumentaires sont porteurs de sens, et en tout cas, les salariés sont en recherche d'unités qui dépassent « les économies d'énergie présentées comme un but en soi ».

c) *Qui s'est saisi du concours CUBE ? Le profil de l'adhésion au concours*

L'échantillon des salariés rencontrés est loin d'être « neutre » dans notre enquête, car nous avons eu accès aux salariés par le biais des responsables d'entreprise, des correspondants et/ou des pilotes, qui nous ont orientés vers des bâtiments et vers des occupants dont ils pensaient qu'ils auraient quelque chose (de positif) à nous dire sur le concours CUBE. Il se dégage de l'analyse de ces entretiens que les salariés rencontrés sont des salariés plutôt engagés dans des actions d'économies d'énergie ou d'autres types de mobilisation collective de l'entreprise, mais nous ne pouvons dire s'il s'agit d'un effet d'observation (une orientation de l'enquête par nos interlocuteurs vers ce profil de salariés et une propension plus forte des salariés mobilisés à accepter l'entretien) ou un effet de réalité (ce serait les salariés engagés dans des actions antérieures qui se mobiliseraient davantage sur CUBE).

Dans les faits, les deux effets se combinent. En effet, **les correspondants ont fait appel à des salariés qu'ils percevaient comme moteurs d'une dynamique collective** (des équipiers d'intervention, par exemple), comme clefs dans l'organisation et la diffusion d'information (les assistantes) ou comme personnellement ou professionnellement déjà engagés dans les économies d'énergie ou l'environnement. Mais des salariés ont aussi, de leur propre chef, investi le concours dans leurs propres logiques personnelles et/ou professionnelles. Autrement dit, le concours et les actions de communication associées ne mobilisent pas de façon uniforme « les salariés », il implique en priorité des occupants dont les dispositions favorisent leur adhésion au concours.

Comme nous l'avons vu dans la partie 5, sur la communication, se constitue alors **un réseau d'occupants relais, parfois appelé « mini-réseau CUBE »**, avec des salariés qui sont préoccupés et concernés par les problématiques énergétiques et/ou environnementales et qui trouvent un intérêt professionnel à développer cet engagement au travail. Nous avons vu plus particulièrement la manière dont les correspondants s'appuyaient sur ces réseaux pour faire vivre le concours. Les salariés rencontrés convergent dans leur présentation de leur engagement, personnel et professionnel. « *A la maison, ici, les deux* » (« *j'ai vraiment la fibre à titre personnel : je prends les transports en commun le plus possible, j'ai une voiture électrique que je prends le moins possible, je me déplace en vélo...* »), qui se sentent concernés et choqués par les « *gaspillages* » sur le lieu de travail (« *Les bureaux, les ordinateurs qui restent allumés, les photocopieurs. [Si on les éteint], ça fait économiser de l'argent. Derrière l'environnement, il y a de l'argent. On gagne sur les deux tableaux* » ; « *De mon point de vue dans les bâtiments administratifs que j'ai fréquentés, il y a beaucoup de gâchis d'énergie. Les lumières des couloirs sont en permanence allumées, il y a des salles de réunions aveugles dans les grandes tours. Il fait toujours trop chaud l'hiver au niveau du chauffage* ») ou plus globalement dans différents lieux publics (« *Des fois, on se demande, dans les entreprises ou sur la Tour Eiffel, est-ce que cet éclairage a lieu d'être ?* »).

Ces salariés ont déjà mis en œuvre des actions concrètes (« *Dans mon précédent service, je me suis déjà engagé sur le développement durable* ») et ont cherché à impliquer leurs collègues dans ces actions (« *Avant CUBE, ça m'est arrivé de mettre des affiches dans les toilettes pour que les gens pensent à éteindre la lumière. Quand je rentrais dans les toilettes, je voyais tout le temps la lumière allumée, donc j'ai eu l'idée de faire une petite pancarte. Ça m'énerve parce que je fais attention moi-même ici et chez moi* »). Ces personnes recherchent de l'information sur ces sujets et se tiennent au courant des actions réalisées par l'entreprise (« *Moi je m'intéresse au développement durable, par exemple je lis la lettre développement durable toutes les semaines, c'est une newsletter* »), sont prêts à prendre du temps pour ce type d'actions (« *Ils ont organisé une conférence sur l'énergie en général, mais on était que trois à y assister (rires)* »), voire même pour rencontrer des sociologues dans le cadre de

l'enquête que nous avons menée (« *Par exemple, maintenant, avec vous, je suis en train de penser à mes chantiers, en parlant avec vous. Mais bon, c'est utile !* »).

Ce profil de salariés accorde une légitimité à l'employeur pour mener des actions d'économies d'énergie et plus globalement environnementales (« *Quand j'ai vu ça [affiche CUBE], je me suis dit que c'était une bonne initiative que [mon employeur] cherche à faire des économies d'énergie. Je trouve que c'est important à cause de la pollution, du réchauffement climatique* ») et s'engage personnellement dans les actions préconisées, voire se fait le porte-parole de la communication engagée et cherche à comprendre de manière assez poussée l'information donnée : « *Je ne comprenais pas quelque chose sur les consommations que [le Responsable Logistique] avait envoyé, donc je lui ai demandé des précisions.* »

On retrouve dans le concours CUBE l'action emblématique de ce type de profil déjà observée dans d'autres enquêtes : **faire le tour des bureaux, le soir**³⁴. Soit par initiative personnelle, soit par demande du correspondant ou du chef d'entreprise, une personne ou un groupe de personnes prend en charge l'extinction manuelle des équipements, avant de partir : « *Je suis chargé d'éteindre toutes les photocopieuses, les ordinateurs, les imprimantes, et de retirer tous les chargeurs des prises, tous les soirs. Si je faillis à ma mission, [le directeur] me tape sur les doigts le matin au café !* »

Les niveaux déclarés d'engagement peuvent varier d'un salarié à l'autre, certains nuancent leur participation : « *Mon rôle au niveau de CUBE : j'étais un agent intéressé mais sans plus, de toute façon on ne m'a pas demandé de faire plus. J'ai mis une affiche mais je n'ai pas propagé la bonne parole, il n'y a pas eu tellement de demande en ce sens de la part de la logistique.* » Mais cela montre tout de même que **tous les salariés ne sont pas touchés par le concours**, que certains s'investissent davantage dans les actions à mener, et forment un **groupe de « croisés »**³⁵ **qui se font le relais des pilotes du concours** dans leur service. Ce groupe peut soit être déjà constitué avant le concours CUBE, sur la base d'actions antérieures (c'était le cas dans une grande entreprise qui avait déjà constitué un groupe de personnes relais sur le développement durable) ou se constituer dans le concours CUBE. Il n'agit pas obligatoirement de manière collective, il peut s'agir d'une agrégation de personnes engagées individuellement dans le concours.

Les correspondants dans les grandes entreprises ou les dirigeants dans les petites entreprises ont une connaissance informelle des capacités d'action et de mobilisation de ces salariés et peuvent les solliciter pour être le relais des actions. Mais le concours ne propose pour le moment aucune distinction entre les actions vers ce type de profil et celles vers des salariés moins concernés, moins mobilisés *a priori*.

2) Les contextes de changement des pratiques concerné par CUBE

Nous avons vu que les organisations avaient des logiques et des trajectoires en matière d'énergie et d'environnement, avant le lancement de CUBE. Le concours s'inscrit dans un ensemble d'actions globales, mais aussi d'actions concrètes demandées aux salariés. Ceux-ci peuvent d'ailleurs relier CUBE, voire le confondre, avec d'autres actions demandées sur le lieu de travail.

³⁴ Garabuau-Moussaoui I, 2015, « Les occupants de bâtiments performants en énergie en sont-ils les usagers ? », in Cihuelo J., Jobert A., Grandclément C., (dir), *Energie et transformations sociales. Enquêtes sur les interfaces énergétiques*, Paris, Editions EDF R&D / Lavoisier, pp. 33-50

³⁵ Brugidou Mathieu, Garabuau-Moussaoui Isabelle, 2013, 'From energy policies to energy-related practices in France: The figure of the "consumer citizen" as a normative compromise', in Fudge, S., Peters, M., Hoffman, S. M. and Wehrmeyer, W. (eds), *The global challenge of encouraging sustainable living: opportunities, barriers, policy and practice*. London, Edward Elgar Publishing Ltd, pp. 143-163

a) *Des prescriptions environnementales préexistantes et en tension*

Dans les organisations rencontrées, des actions environnementales et énergétiques ont été mises en place avant le concours CUBE. Elles peuvent être liées au « **cœur de métier** » de l'organisation (enjeu d'image, d'exemplarité et plus grande capacité à prendre des décisions sur ces thèmes) ou à une **problématique de l'organisation en tant que consommatrice de ressources spécifiques**. Elles ont pu être préconisées par un audit ou un bilan carbone ou être considérées « évidentes » en termes de poids de consommation dans l'organisation : « *Le bilan carbone nous a montré que comme nous ne sommes pas une industrie, le premier poste d'émission de CO2 ce sont les déplacements de nos salariés, donc on a travaillé en priorité là-dessus.* »

Ainsi, les questions énergétiques sont traitées en priorité sur d'autres actions dans les **entreprises du secteur de l'énergie**, mais dans l'une d'elle, ce n'est que depuis que les économies d'énergie sont un critère d'intéressement des salariés que la question reprend de l'ampleur.

La question du **papier** est très importante, voire délicate dans les **entreprises de service et les administrations** (« *le papier, ici, c'était une vraie culture !* ») et elles sont donc prioritairement investies (incitations au « zéro papier » ou à « l'impression raisonnée », incitations aux photocopies en recto-verso, imprimantes mutualisées, badgage pour la récupération des feuilles imprimées, tri du papier, valorisation des déchets, documentation disponible en ligne, etc.). Certaines actions dans ce domaine sont qualifiées de « *très rentables* ». Ainsi, une organisation qui a développé une démarche de réduction du papier, passant de 4.5 millions de feuilles de papier par an à 900 000, qui a remplacé les imprimantes personnelles par des imprimantes mutualisées (abaissant ainsi la charge d'entretien), ce qui fait dire à notre interlocuteur qu'il a ainsi « *gagné l'équivalent d'un mi-temps en personnel de reprographie, mais ça, vous ne le dites pas...* » Par contre, la contrepartie est que ce changement de comportements est difficile à mettre en place dans un domaine « cœur de métier » : « *Ca m'a valu des heures difficiles avec mes collègues car, ici, le papier, c'était une vraie culture !* »

La question des **déplacements** et des réunions se pose avec acuité dans plusieurs types d'organisations, en particulier celles **centrées sur la formation et/ou les relations en face-à-face et/ou des personnes mobiles** (formateurs, recruteurs, sondeurs, commerciaux, etc.). Les actions de « formation à distance », de visioconférences se développent. Les actions liées à la mobilité également : covoiturage, véhicule électrique, éco-conduite, sont testés. Le domaine de la mobilité est cité comme un « *sujet difficile* » dans plusieurs des organisations rencontrées, encore assez lié d'une part à la nécessité de se déplacer pour venir travailler, et d'autre part au statut social et professionnel pour les voitures de service et de fonction.

D'autres actions ont ensuite pu se déployer, par **diffusion autour de l'action de base**. Ainsi, lorsque le tri du papier est mis en place, d'autres tris peuvent être proposés (canettes, bouteilles plastique, dosettes de café, etc.). Lorsqu'un acteur extérieur vient pour valoriser les déchets, un autre peut être choisi pour s'occuper du jardin, sous forme d'atelier protégé géré par une association de réinsertion. Quand des actions d'un certain type sont mises en œuvre, d'autres, moins centrales, peuvent se mettre en place, car la confiance avec les collaborateurs est installée. Cependant, ce n'est pas parce que des actions ont été mises en place qu'elles ont « fonctionné ». Dans une entreprise ayant mis en place un tri sélectif du papier, « *les gens ne se lèvent pas pour mettre leurs déchets dans la bonne poubelle* ». Dans une entreprise ayant cherché à acheter des véhicules moins polluants, les salariés ont freiné, car, selon notre interlocuteur, « *ici, quand on monte en grade, on a une plus grosse voiture* ».

Les actions mises en œuvre dans différents domaines peuvent se retrouver **en tension**. Par exemple, le passage en « client léger » dans une entreprise (écrans sur les bureaux, serveur central) a permis, selon notre interlocuteur, une plus grande sécurité des données, un plus grand confort d'utilisation, l'installation de logiciels plus performants et plus récents, mais les nouveaux équipements consomment plus que les anciens et sont plus longs à allumer (ce qui pousse les salariés à ne pas les éteindre). Mais si les consommations d'énergie des équipements informatiques ont augmenté, ils ont permis une meilleure performance des visioconférences et donc une diminution des déplacements.

Notons que plusieurs interlocuteurs ont mentionné que **le répertoire d'action en entreprise n'est pas identique aux actions réalisées chez soi**, par les salariés. En particulier, la logique organisationnelle pèse lourdement sur les demandes faites aux salariés, et les actions en matière d'environnement et d'énergie ne doivent pas dégrader le climat social ou venir en contradiction avec la performance professionnelle : *« Les gens ne sont pas au bureau comme chez eux. Ils font moins le tri au bureau. On ne leur demande pas forcément, non plus. On leur demande plus sur le plan professionnel. Donc on leur pardonne le reste. C'est difficile de râler après un collègue qui s'échine toute la journée parce qu'il ne s'est pas levé pour jeter son sandwich. Je passe mon temps à éteindre la lumière »*.

Cependant, **les salariés peuvent également être moteurs** ou être en support actif de certaines actions. Une entreprise s'installant dans une commune sans tri des déchets voit ses salariés organiser eux-mêmes le tri sélectif ; une administration cherchant à réduire le papier est appuyée par ses agents qui trouvent l'action importante ; une petite entreprise innovante favorise le dialogue avec sa population salariée, définie comme *« assez jeune qui est très impliquée sur l'environnement. »* ; une entreprise ayant organisé une collecte de dosettes de café a observé un *« taux de recyclage de 140% car les gens se sont mis à les ramener de chez eux »*.

Pour tenter de résoudre ces tensions, les organisations ont tendance à orienter les actions vers les salariés **sous le thème chapeau du « confort »** : *« [Sensibilité environnementale ?] Ce n'est pas la priorité, pour les gens. Si on l'amène sous l'angle du bien-être au travail et du confort, là, c'est une attente forte »* ; *« Récemment on a mis en place des films solaires sur les fenêtres car on a que des baies vitrées ici, ce qui est bien pour la luminosité mais l'été ça chauffe ! Ca a permis d'améliorer le confort des salariés mais aussi de réduire les consommations de la climatisation »*.

b) Le contexte de réalisation de l'activité professionnelle

C'est dans ce contexte d'un répertoire d'actions préexistant, lié au cœur de métier des organisations, à la capacité des salariés à transférer les pratiques d'un domaine à l'autre, et dont l'ampleur est assez variable, que va arriver le concours CUBE. Mais plus encore, le concours arrive dans un contexte organisationnel et de conditions de travail, qui va lui permettre de s'ancrer plus ou moins dans la vie quotidienne des occupants du bâtiment. En effet, les salariés rencontrés contextualisent le concours CUBE, et plus globalement les actions par leur entreprise en termes énergétiques et environnementaux demandées, vis-à-vis des contraintes et enjeux auxquels ils sont soumis dans leur quotidien.

Tout d'abord, l'un d'eux rappelle que **c'est l'activité professionnelle avant tout qui pilote les actions réalisées sur le lieu de travail** : *« Nous, on pense surtout à comment rendre le service le mieux possible, après on ne se rend pas forcément compte si on est particulièrement dépensier dans nos consommations, mais je ne crois pas. »* ; *« Il y a une autre source de perturbation, ce sont les outils informatiques que l'on nous impose et qui ne fonctionnent pas aussi bien qu'on le voudrait. Par exemple, ils viennent de remplacer un site intranet qui*

marchait très bien par un autre qui ne fonctionne pas. Tout ceci nous donne de plus en plus de travail, ça prend un temps fou. »

De plus, la **gestion de l'espace collectif et du « vivre ensemble » vient structurer les pratiques énergétiques**. Dans les bureaux paysagers, la gestion du confort se fait collectivement : « *Dans l'open space dans lequel je travaille, on fait déjà attention à éteindre en partant. Même en journée, mes collègues demandent : 'Est-ce que je peux éteindre ?', parce qu'il y en a qui préfèrent que ce soit bien éclairé, dont moi. On éteint les imprimantes et les copieurs le soir, on vérifie que les fenêtres soient fermées... c'est le dernier qui part qui vérifie. La directrice était très à cheval là-dessus. Quand je suis arrivé, elle m'a donné des consignes dans le cadre de mon intégration. On est 15 dans un même open space donc il faut savoir vivre ensemble* ». Dans les bureaux partagés à deux ou trois salariés, la question du compromis et de la négociation, voire du conflit, se pose également : « *Avant, dans mon ancien bureau, j'avais le contrôle de la température mais j'étais toujours en conflit avec ma collègue de bureau sur le sujet. Moi je voulais mettre 20°C et elle 25°C, c'est un conflit qui ne s'est jamais résolu, on changeait alternativement la température.* »

Dans ce cadre, **les préoccupations des salariés sont d'abord de trouver des conditions et un espace de travail convenables pour réaliser leurs activités** : « *Ici, on travaille en open space et il y a au moins 60 % des gens qui préfèrent s'isoler pour travailler. Du coup, c'est la course aux bulles [petites salles pour réunions informelles] et aux salles de réunions. Les gens réservent dès que possible, le midi ils laissent leur portable. (...) C'est ça la première préoccupation des gens. Du coup CUBE et le reste ça passe après. On peut faire ça quand on est serein mais ici, dans ce bâtiment, ce n'est pas le cas.* »

Or, **le bâtiment lui-même peut être considéré comme inadapté aux conditions de travail**, par exemple thermiques, et être très contraignant par rapport aux économies d'énergie réalisables : « *A notre étage, on a plus froid au Nord qu'au Sud, les sensations ne sont pas du tout les mêmes. Nous on est au Nord et moi j'ai toujours un ou deux pulls en hiver, voire trois. Il y a des gens qui utilisent des convecteurs, et les gens réclament d'autres convecteurs, car il y en a un seul pour tout le service, on se le passe de bureaux en bureaux. Le lundi matin quand on arrive, souvent il fait froid, et quand le chauffage tombe en panne c'est dur à tenir, donc on a besoin des convecteurs.* » De plus, des **problèmes d'exploitation** du bâtiment peuvent venir entraver les efforts d'économies d'énergie réalisées par les salariés : « *Au début de la saison de chauffe, on a eu un problème avec le chauffage, car il faisait 30°C dans les bureaux. C'était la première fois, c'était quand même un comble que ça se passe au moment de CUBE. En fait il y a un technicien qui est passé dans tous les bureaux pour régler le chauffage car le thermostat est en hauteur, je ne peux pas l'atteindre même en montant sur la table. Il a mal réglé le thermostat et tout mon couloir était touché par la surchauffe et le bâtiment d'à côté aussi.* » Les équipements énergétiques peuvent être considérés comme mal conçus ou mal gérés, en termes d'économies d'énergie : « *Les lumières des couloirs sont tout le temps allumées car c'est un interrupteur allumé / éteint. Comme il y a toujours quelqu'un qui passe, on n'éteint jamais.* » Les espaces peuvent également être mal conçus et en particulier, dans plusieurs organisations, le hall d'accueil est considéré par ceux qui le fréquentent ou qui y travaillent comme une « **passoire énergétique** » : « *Moi, je suis frileuse, et je suis gelée à l'accueil, en hiver. Je comprends qu'on ne peut pas chauffer tout cet espace, mais c'est dur... Je mets des pulls et des chaussettes. Le hall est grand. L'air passe par la porte vitrée. Ils le savent, j'ai mon radiateur allumé [Il se trouve derrière son 'guichet']. Ils ne sont pas contents. Je ferme la porte du couloir [qui donne sur le hall] pour éviter les courants d'air, c'est tout ce que je peux faire.* »

De plus, les salariés cherchent à s'approprier leur lieu de travail et y pratiquent des activités non strictement réservées au travail, en particulier des pratiques alimentaires. Un certain

nombre d'équipements plus ou moins autorisés y sont associés, comme des bouilloires, des cafetières, des fours à micro-ondes et des réfrigérateurs.

Ces différents exemples montrent que, concrètement, les salariés qui souhaitent développer des actions d'économies d'énergie sont contraints par les systèmes et les équipements, et n'ont pas toujours les marges de manœuvre pour réaliser les actions recommandées, ou ont d'autres préoccupations prioritaires. **Les actions concrètes se font alors là où il existe des marges de manœuvre, et non pas en fonction de leur potentiel énergétique.**

c) *Des discussions entre collègues à l'instauration d'une nouvelle norme comportementale « t'es pas cube »*

Malgré ces freins, dans une partie des organisations rencontrées, des actions se sont mises en place, autour des éclairages, de l'extinction des équipements, des consignes de chauffage, des veilles d'ordinateur, des « petits gestes » du quotidien. De plus, il a pu se développer une **nouvelle norme autour du concours CUBE**, ou à tout le moins un phénomène d'étiquetage des pratiques, symbolisée par des expressions telles que « *cette action, elle est CUBE* », « *t'es pas CUBE* » ou encore « *c'est pas CUBE* ».

Cette norme est en construction : elle se discute dans certaines organisations, et se déploie dans des allers-retours entre ce qui est **acceptable** ou non en termes de pratiques, de discours, d'injonctions managériales. Ainsi, dans un bâtiment, CUBE devient un moment de discussions et de plaisanteries sur les demandes comportementales : « *Sur le site, tout le monde en parlait, car à un moment, on a évoqué les toilettes sèches et c'est resté comme un gimmick. Je crois que c'est parti du fait que la pilote a dit qu'après l'électricité, on pourrait aussi faire un effort sur l'eau, et quelqu'un a dit : 'on ne va quand même pas mettre des toilettes sèches'. Après les gens rigolaient avec ça en imaginant les chefs sortir dans la cour pour aller déféquer sur les toilettes sèches. Cette blague a permis de mobiliser les gens !* »

Les scores intermédiaires ou définitifs sont également un moment de discussion collective dans une autre entreprise et l'année du concours permet de libérer une certaine parole de valorisation des comportements économes, voire de **renverser la norme sociale au profit de ceux qui font des actions d'économies d'énergie** : « *On en a parlé entre nous [des résultats de CUBE]. Les résultats, ça paie. Il ne faut pas relâcher. En rigolant, on s'est fait des remarques. Ça peut arriver, un jour, il y a un problème, on laisse allumé. Notre travail dépend des autres. Vous êtes au téléphone, vous oubliez. Le collègue, il nous reprend. Il dit 'tu as oublié'. C'est ça qui est bien, tout le monde est conscient. Si quelqu'un oublie, il nous le rappelle* »

Les salariés concernés ou mobilisés dans le cadre du concours ont alors un rôle de rappel auprès de leurs collègues. Un correspondant raconte : « *Ma collègue de bureau a une personnalité assez marrante et quand elle arrivait dans les WC et qu'elle trouvait la lumière allumée, elle se mettait à gueuler bien fort 'Et CUBE 2020, alors ?' Pour que tout le monde l'entende. J'en ai tiré une conclusion, c'est que l'aspect concours, ça marche, car ça dynamise les gens. En rigolant, on essayait de trouver qui était le coupable de la lumière allumée pour le charrier un peu* ». On voit ici que la frontière entre pression et plaisanterie est ténue, mais que le concours participe à créer une ambiance plus amicale, voire ludique, qui permet aux salariés mobilisés de faire valoir leur engagement auprès des collègues moins investis.

d) *Un transfert des pratiques vers le domicile ?*

Une partie des personnes rencontrées ont dit avoir fait évoluer leurs pratiques au domicile à l'occasion du concours. Si certaines avaient déjà des pratiques économes chez elles, d'autres

ont tiré profit des conseils concrets donnés pendant les réunions et animations pour légitimer des actions, voire développer de nouvelles pratiques chez eux, et pour chercher à engager les autres membres de leur famille dans le processus.

Par exemple, la question des veilles peut être transférée : *« J'ai mis aussi une multiprise chez moi. C'est avec cet interrupteur que j'éteins. La télé, [l'animatrice de la réunion CUBE] nous a expliqué qu'il faut d'abord mettre en veille avec la télécommande, puis la déconnecter. Le soir et la journée, la télé, chez moi, elle est éteinte. Les enfants comprennent bien. Les petits plus facilement que les grands. »* De même, la prise de conscience du poids de l'impact économique du chauffage fait écho avec la gestion du budget familial : *« Avec ma femme, on regarde le chauffage. Ça a fait tilt. »* Le concours CUBE a pu faire figure de **piqûre de rappel, par exemple chez des parents d'adolescents** ou de jeunes adultes qui avaient pu avoir tendance à baisser les bras devant la difficulté à les engager dans les économies d'énergie : *« Même à la maison, j'ai évoqué le sujet. Mes enfants font de plus en plus attention. Ils ont 29 et 22 ans. Tout était en veille. Maintenant, ils éteignent tout. A la maison, on a réduit la consommation d'eau. A force de faire attention. On a eu des économies sur l'électricité, aussi. La télé, l'ordinateur, la lumière le soir, qui restent allumés pour rien. Ils éteignent. »* ; *« A titre personnel j'ai fait CUBE à la maison, c'était nouveau même si moi j'ai déjà isolé la maison. J'ai trois adolescents à la maison qui sont très consommateurs d'énergie, qui ne sont pas impactés financièrement, et qui se foutent de la planète... un peu comme les salariés d'entreprise finalement (rires). J'ai mesuré la température dans leur chambre et j'ai dit 18°C la nuit ça suffit. Tout cela c'est nouveau, je n'ai pas mesuré mes consommations mais je sais que je paye des factures beaucoup moins élevées qu'avant. »*

CUBE a pu être un moment de réflexivité et de mise en parole, donnant des arguments pour changer les pratiques : *« J'en ai parlé à mes enfants, de leur côté, ils ont compris. J'en ai parlé à de la famille, à quelques proches. Ils étaient déjà un peu sensibilisés. Par exemple, les appareils en veille, c'est une consommation qui n'a pas lieu d'être. Depuis que les enfants coupent tout, on sent la différence. Ça ne fait pas de mal d'en parler. »*

Mais d'autres n'arrivent pas à s'investir sur les deux lieux de la même manière, car leurs pratiques et leurs priorités diffèrent : *« [Chez vous ?] Ne pas laisser mon ordinateur en veille ou le chargeur sur la prise, j'ai du mal, je ne sais pas pourquoi. Je suis plus exigeant au bureau avec moi-même. Quand je rentre chez moi, je ne pense pas à tout ça »*. Contrairement à une idée reçue, le lieu de travail peut être plus favorable aux pratiques économes que le domicile, car développant une logique de contrôle des pratiques, alors que, à la maison, se développerait une logique de détente, voire une revendication discrétionnaire.

Enfin, l'un de nos interlocuteurs, correspondant CUBE, évoque un transfert vers une arène plus politique, la municipalité où il habite : *« J'ai vendu CUBE au Maire de ma commune qui est une ville de 6 000 habitants en banlieue parisienne. On se connaît tous et un jour je l'ai croisé alors qu'il mettait en place les guirlandes de Noël. Je lui ai parlé de ce que l'on faisait et il s'est dit intéressé pour les bâtiments de la commune. Pour le moment, il avait fait faire une thermographie aérienne qui avait montré des défauts d'isolation sur certains bâtiments communaux et HLM. Il est revenu vers moi à ce sujet récemment. »*

Si la question n'est pas centrale dans le concours CUBE, une partie des salariés ont pu acquérir une certaine réflexivité, des arguments légitimes et un répertoire d'actions concrètes à mettre en place à leur domicile, même si le transfert ne peut se faire de manière mécanique.

C. L'impact du concours sur les organisations participantes

Au-delà des actions directes mises en place dans le cadre du concours ou pendant l'année du concours, CUBE a fait évoluer à la fois des relations (entre directions, entre personnes) et des

compétences (en particulier autour du suivi des consommations, de l’animation et plus globalement en termes d’apprentissages liés au concours). De plus, les organisations participantes se posent la question des suites à donner au concours, soit en rejouant, soit en pérennisant un certain nombre d’actions de l’année. Enfin, se pose la question de l’évolution du rôle et de la place de l’énergie dans les organisations, à l’occasion et après le concours CUBE.

1) Ce que CUBE a fait évoluer dans les organisations

a) Une évolution des relations dans la chaîne des économies d’énergie

La coordination nécessaire à la mise en œuvre des actions décidées dans le cadre du concours CUBE modifie les relations entre les acteurs parties prenantes de ces actions, qui étaient auparavant soit peu en relation, soit en conflit.

Le premier cas de figure concerne la **relation bailleur/locataire**. Celle-ci semble **assez conflictuelle, de l’avis des bailleurs comme de celui des locataires**. La négociation des loyers en fin de bail, les discussions sur les demandes de travaux et la mise en place du « bail vert » sont autant de moments d’échanges mais aussi de divergence de points de vue. Les propriétaires disent que leur priorité est le fonctionnement adéquat des locaux et de leurs systèmes. Les locataires cherchent le confort et de bonnes conditions de travail. Les questions d’économies d’énergie, voire même d’environnement, sont présentes, mais considérées comme non prioritaires, « *Dans les mandats de gestion des bâtiments, il y a l’objectif d’améliorer la qualité environnementale des bâtiments, mais ce n’est pas une priorité pour les gestionnaires* » ; voire contraignantes à mettre en place (« *[Les gestionnaires de parc] n’ont ni le temps, ni l’envie car ils ont beaucoup de site à gérer, et c’est une charge de travail en plus.* »). De plus, les occupants seraient peu enclins à entendre les propositions sur ce thème : « *En général quand il entend économies d’énergie, il pense à la diminution du confort et donc à des soucis en plus* ».

Tous s’accordent à dire que les « *sujets sont lourds* », que les relations sont « *conflictuelles* », autour des loyers et des travaux, avec des positions assez peu réconciliables (faire baisser/maintenir contre augmenter le loyer, faire porter à l’autre la responsabilité et le coût des travaux) : « *à la base c’est une relation de négociation commerciale assez dure.* ». Parfois, certains locataires se saisissent des outils liés à l’environnement de la relation bailleur/locataire pour des négociations de travaux ou de loyer : « *Avec notre propriétaire j’ai saisi l’occasion de l’annexe environnementale. Quand ils m’ont envoyé le texte qui était un modèle type, je l’ai repris et j’ai tout re-rédigé pour négocier des engagements mutuels et notamment des investissements de sa part.* » Mais cela semble assez exceptionnel.

Dans ce cadre, **CUBE est considéré comme « un sujet de discussion léger avec nos locataires alors que nos relations ne sont pas simples »**, qui permet « *de diminuer les conflits avec les locataires* », ce qui est vécu « *très positivement* » par les gestionnaires de parc (asset management). Cela « *enclenche une dynamique de bonne volonté* » qui permet de développer « *un objectif commun* » et non plus de se positionner « *l’un contre l’autre* ». « *Les intérêts du bailleur et du locataire sont plutôt opposés et CUBE permet de les aligner* » autour de la question des économies d’énergie. Les locataires y trouvent leur compte, au moins en termes financiers (surtout dans le cas où le bailleur paie l’inscription à CUBE et déploie un service d’energy manager, ce qui permet au locataire de ne pas décompter ce montant des économies d’énergie réalisées), voire sur d’autres logiques (voir partie 2) ; et les bailleurs comptent sur « *la satisfaction des occupants* » pour éviter le « *turn over* » et espèrent ainsi que les locataires chercheront moins à négocier leur loyer. Ils pensent également acquérir une meilleure image auprès de leurs occupants, en les valorisant : « *ça permet de valoriser les*

locataires, par rapport à la grosse machine clinquante [que nous sommes]. ‘Cette fois c’est moi qui monte sur le podium, je ne suis pas seulement celui qui paye les loyers’. »

Cependant, l’enquête montre que **CUBE « ne règle pas les problèmes de fond », mais les déplace**. Tout d’abord, parce que CUBE peut être l’occasion, par des audits préalables, de pointer du doigt certains « défauts de gestion » des bâtiments, dont chaque interlocuteur peut chercher à faire porter la responsabilité sur l’autre. Ensuite, parce que si CUBE peut éviter de recourir à des travaux dans un premier temps, argument des bailleurs (« *on va pouvoir expliquer à nos locataires ce que certains d’entre eux ont pu faire comme économies d’énergie sans recourir à des travaux.* ») ; il peut également amener les locataires à demander dans un second temps ces mêmes travaux, avec l’argument qu’ils ont « *fait tout ce qu’ils pouvaient en matière de comportement* » ; et « *que l’on essaie de moins consommer, et je peux même objectiver cette baisse par un chiffre. Ça me donne des arguments objectifs après pour dire : ‘le problème c’est l’enveloppe’.* ». Enfin, CUBE peut être utilisé dans l’argumentaire des loyers de part et d’autre, le bailleur espérant que la satisfaction et le service plaideront en faveur du maintien ou de l’augmentation des loyers, les locataires plaidant que les efforts réalisés ont évité que « *l’attractivité du site soit dégradée* ».

L’arène développée par CUBE engendre donc à la fois plus de discussions, voire de tensions, mais globalement un état d’esprit de coopération et de « *discussion sur comment agir en commun* ». Dans ce cadre, des **solutions négociées** peuvent se déployer : « *Par exemple, à X, on a demandé [au propriétaire] de mettre des détecteurs de présence près des ascenseurs pour ne pas que le hall reste constamment allumé. Il a bien voulu car on avait déjà fait le maximum au niveau des usages, après on reste toujours limité par des questions financières. A Y, on a demandé à ce qu’il vienne avec une caméra thermique pour identifier les fuites d’air, mais c’était trop cher !* » Ainsi, des compromis en termes de paiement peuvent également avoir lieu (« *j’ai un immeuble à la Défense où j’avais proposé du relamping et ils vont le faire en payant moitié / moitié* »).

Le concours permet donc à chacun de se positionner, d’analyser ses marges de manœuvre et ses limites : « *L’intervention de l’energy manager [du bailleur], ça ne m’a pas apporté grand-chose en plus, mais ça m’a conforté dans les actions que l’on avait mené, ça m’a montré que l’on était en phase. Même s’il reste des choses à faire, je sais déjà que l’on ne fera pas tout car ça demande des investissements et l’on n’est pas propriétaire.* »

Enfin, CUBE permet, dans certaines organisations, une **évolution de la relation à l’exploitant pour le locataire**, dans une supervision ou dans un dialogue plus « technique » : « *L’avantage de CUBE, c’est que nos locataires ont compris beaucoup de choses sur ce qu’ils pouvaient demander à l’exploitant. Pas seulement du dépannage, j’appelle l’exploitant quand il y a un problème. Mais venir régulièrement vérifier les réglages, et échanger avec lui pour voir s’ils sont adaptés et s’il n’y a pas des gâchis. Mais ça c’est vraiment une autre culture !* »

On retrouve un **mécanisme comparable entre les Directions de l’Immobilier et les Directions occupantes, dans le cadre de parcs**. Nos interlocuteurs mentionnent des relations parfois complexes entre les deux entités, même si les termes sont moins durs que dans la relation bailleur/locataire. Dans ce cadre, CUBE permet de mettre de l’huile dans les rouages et d’avoir un **objectif commun** : « *La relation Direction et gestionnaire immobilier, c’est une relation cordiale sur la gestion technique. Avec CUBE, la relation est plus soutenue, plus fluide, on parle plus d’énergie, un peu plus décomplexé sur les enjeux énergétiques. On est tous ensemble sur la même barque et on rame dans la même direction.* » Cela permet également une relation basée sur les enjeux de chacun : « *L’établissement se dit ‘combien je paye d’énergie, [la Direction Immobilière] m’aide pour optimiser ma facture’, et là c’est peut-être une relation plus décomplexée.* »

De plus, cette relation amplifiée permettrait à chacun de **mieux connaître le métier de l'autre**, et donc ses priorités, ses contraintes, ses problématiques : « *Coté Métiers, le pilotage de [la direction immobilière] en local a permis une sensibilisation de la personne garante des surfaces privatives, c'est-à-dire le directeur de l'entité. Il gère à la fois la production de l'activité, l'aspect social-RH, consommation... ce n'est pas que l'immobilier.* » Mais en même temps, CUBE permet de donner de la visibilité aux actions de la Direction Immobilière dans le bâtiment : « *Pour le directeur d'établissement, les aspects énergétiques, c'est tout à fait secondaire par rapport à l'activité du site, donc CUBE permet de mettre la focale dessus. Après l'immobilier ne prendra jamais le pas sur l'activité même du site, ça ne serait pas cohérent, mais on a introduit cette nouvelle notion et on l'amène devant.* »

Là encore, les objectifs communs ne signifient pas que des lignes de clivage n'apparaissent pas dans les responsabilités, mais que cette ligne est plus acceptée : « *Au niveau des relations avec nos clients sur site le concours a eu pour effet de nous rapprocher incontestablement. Dans le cadre du concours chacun intervient à son niveau, les locataires sur les aspects comportementaux et nous sur le pilotage. Cette action commune a suscité plus de confiance entre nous, et aussi une meilleure connaissance mutuelle de nos métiers parce que l'on a eu plus d'occasion de discuter.* »

Si la relation s'améliore avec la Direction occupante, CUBE peut également avoir des impacts sur la relation entre LES occupants (les salariés, en particulier), d'une part, et les différents services techniques d'autre part (correspondant bâtiment, services généraux, chargés de mission de la direction immobilière, exploitant). Se développe ainsi une **nouvelle figure de l'occupant, concerné par son bâtiment, et pas seulement une figure du salarié**, « **râlant** » pour ses conditions de travail.

En particulier, un **canal de communication** s'est créé, qui permet la remontée de propositions : « *Après le concours, il y a eu des occupants qui ont fait des propositions d'amélioration du site alors que ce n'est pas habituel. Cela a pu favoriser un intérêt pour le site là où les gens ne connaissaient que leur bureau et celui d'à côté.* » ; « *On a reçu des appels pour nous dire que l'éclairage ne fonctionnait plus comme avant avec les détecteurs de présence en panne. On n'aurait jamais reçu ce type d'appel avant, car même si on était identifié, les gens n'étaient pas aussi vigilants sur l'énergie. Là ils ont compris qu'il y avait des interlocuteurs et qu'ils pouvaient faire remonter ces informations.* »

Ces canaux de communication dépassent les procédures hiérarchiques habituelles : « *Au niveau des sites le premier bénéfice de CUBE est dans l'interprofessionnel. La notion 'd'occupant' permet de sortir de l'organigramme structurel, les gens ne sont plus seulement là au titre de leur fonction mais en tant qu'usager* », et les procédures du dialogue social habituel : « *Après CUBE, [les salariés] se sont mis à faire des propositions, alors que d'habitude ce sont des revendications qui passent par d'autres canaux (syndicaux).* » Ils s'ajoutent aux canaux de communication officiels et **personnalisent la relation** : « *Le concours a permis de me faire identifier auprès des Assistantes de Direction qui connaissent mieux mon rôle de responsable de la maintenance et du développement durable. Dans les échanges, ça me donne plus de crédibilité car elles connaissent mieux la personne, mais aussi ce que je fais. Après, moi, je respecte l'organisation donc je passe toujours par les Services Généraux du site, mais c'est plus facile quand je dois les rencontrer ponctuellement sur des problèmes techniques.* »

Dans ce cadre, on peut faire l'hypothèse que la plainte est vécue différemment, passant d'un évitement à une prise en compte par les services techniques et les energy managers.

b) *Le suivi des consommations : un apprentissage technique et organisationnel*

Un impact d'un autre genre tient dans la relation à la donnée de consommation. L'outil de suivi des consommations a permis des apprentissages pour les candidats. Tout d'abord, les correspondants ont eu à récupérer les factures ou les données de consommation du/des bâtiment(s) pour les transmettre mensuellement à l'IFPEB. Nous avons vu dans la partie 3 que, si, dans certaines entreprises, cette démarche a paru facile ou évidente, parce que l'interlocuteur de l'IFPEB avait déjà un accès à ces données (par un système d'information ou par la réception ou la copie des factures), dans d'autres entreprises, cela a pu être une démarche à part entière à mettre en place.

CUBE a ainsi permis un accès aux « *consommations réelles* » ; et donc à une « *connaissance de notre parc, la consommation des immeubles en situation* », voire à la capacité de traiter cette information « *pour avoir une vision globale* ». Cela peut même amener à demander, dans le cadre de CUBE, à « *disposer d'un comparatif même anonyme pour pouvoir situer les immeubles entre eux* ».

De plus, l'analyse de ces données a permis une prise de distance par rapport aux « chiffres ». C'est le cas de la correction climatique, le DJU (degré jour unifié) : « *La participation à CUBE m'a donné des repères techniques que je n'avais pas avant, comme les DJU, et que je peux réutiliser maintenant dans la démarche bail vert et charte tertiaire.* » ; « *Ce calcul pour éliminer le DJU, c'était la plus-value du concours* ». C'est aussi le cas du montant des économies réalisables, atteignables : « *J'ai pris un peu de recul sur la consommation globale du bâtiment. On a une fourchette d'action d'environ 30%.* » Et cette distance se matérialise également par une appréhension des unités de calcul à utiliser : « *On s'est fixé un objectif de faire baisser notre facture de 10 % en 1 an. Je l'ai écrit comme cela mais je me rends compte que ce n'est pas possible ! En réalité, maintenant, on suit l'évolution du nombre de kWh, car il a les variations du coût de l'énergie. Cette année j'ai changé les objectifs et j'ai mis en kWh.* » **Certains correspondants dont le cœur de l'activité n'était pas l'énergie ou le développement durable disent avoir ainsi gagné en compétences** : « *Le retour de l'IFPEB sur les consommations, ça m'a été très utile, ça m'a permis à moi de bien rentrer dans la démarche de développement durable.* »

Ces acquis permettent aux correspondants et aux pilotes d'**alimenter d'autres programmes d'actions, complémentaires ou succédant à CUBE** : « *Les résultats du suivi des consommations dans CUBE nous ont aussi servi pour alimenter notre appel d'offre en cours pour un système de suivi de notre parc. On demande à un prestataire de nous assister dans la récupération des données de consommation de notre panel RSE qui représente 70 % de nos locataires. D'habitude on n'a pas leur consommation mais maintenant on voudrait l'analyser.* » Dans l'autre sens, le choix des bâtiments à faire entrer dans une deuxième édition de CUBE peut reposer sur une analyse plus poussée des données de consommation des bâtiments : « *Les energy manager nous ont remis des rapports très complets sur le fonctionnement des bâtiments, les moyens de les optimiser... Ils ont aussi fait tout un travail au niveau des locataires en prenant des rendez-vous, en leur préconisant des actions... On a déjà fait un retour à la Direction mais on a aussi l'idée de le réutiliser pour les candidats de CUBE v2.* »

2) Les suites données ou évoquées au concours

a) *Rejouer ? Oui, mais dans d'autres conditions*

Au moment où les entretiens ont été réalisés, les candidats n'avaient pas encore tous décidé s'ils allaient se réinscrire pour une deuxième édition du concours CUBE.

Une partie des interlocuteurs rencontrés ont mentionné leur volonté de s'inscrire à la seconde édition, lorsque nous les avons rencontrés. Par contre, d'autres ne pensent pas renouveler l'expérience, soit parce qu'ils ont l'impression qu'un seuil d'économies d'énergie est atteint, soit parce que la première édition a été très « chronophage » et qu'une telle démarche ne peut pas se renouveler chaque année.

Ceux qui ont fait des bons scores peuvent avoir une appréhension divergente d'une participation à une seconde édition. Certains pensent qu'un « *seuil est atteint* » et qu'il existe donc un risque de non performance dans la deuxième édition, ou qu'il vaut mieux « *passer à une phase travaux* », alors que d'autres pensent qu'« *on n'a pas la pression, car on a déjà fait un bon score l'année dernière* ».

Certains candidats souhaitent continuer en seconde édition car ils s'interrogent sur la durabilité des économies d'énergie et pensent que « *12 mois, ce n'est pas suffisant pour provoquer une prise de conscience* », arguant que « *ce serait dommage de lâcher l'affaire maintenant* » ; « *Le bâtiment X va se réinscrire car ils veulent suivre les consommations sur deux ans pour voir si ça se maintient.* »

Pour ceux et celles qui se réinscrivent ou l'envisagent de le faire, la seconde édition devrait être différente de la première. En particulier, elle doit prendre plus d'ampleur, dans le nombre de bâtiments et de parties prenantes. Par contre, dans certains cas, il est prévu un engagement moins intense d'une seule personne, le correspondant, en créant des dispositifs d'accompagnement ou une délégation d'activité.

Une partie des organisations candidates envisagent d'amplifier leur participation à CUBE dans le cadre de la seconde édition, à la fois par le nombre de bâtiments candidats et par l'engagement plus important de parties prenantes dans l'organisation de leur participation.

Une entreprise gérant un parc qui prévoit de renouveler son inscription cherche à engager davantage de bâtiments, et à formaliser davantage le processus d'engagement dans CUBE : « *Pour la seconde édition, on passe de 11 à 40 sites, ce qui est non négligeable. On présente une liste plus compétitive car encore plus partagée avec les occupants, là ça a été vraiment partagé avec eux. Ensuite on a mis [des bâtiments] sur toutes nos Directions Régionales, on a essayé de toucher un maximum de gestionnaire immobilier. On a aussi essayé de mutualiser avec les sites 'bail vert'.* » Un correspondant régional de cette organisation a dans ce cadre réalisé un état des lieux plus analytique des bâtiments en « *demandant l'intégralité des consommations d'énergie de la région au siège* » et en faisant travailler un étudiant sur ces données « *pour cibler les 20% les plus énergivores* ». Dans une autre région, le correspondant « *a installé un système de télérelève* » et souhaite « *davantage développer les actions de communication* ».

On retrouve cette logique chez un bailleur qui « *est en train de diffuser auprès de 200 locataires la fiche de retour d'expérience de la première édition* » et qui « *élargit aux multi-locataires car ils représentent 80% de nos immeubles* ». Dans l'espoir d'avoir un taux de retour fort et d'inscription d'une trentaine de candidats, ce bailleur a pris un « *stagiaire qui va travailler sur la gestion des inscriptions et le suivi des candidats* ». Par contre, l'energy manager changerait de rôle : il serait en appui téléphonique et ne se déplacerait pas personnellement sur les sites, réaliserait des supports plus formalisés (« *liste des bonnes pratiques, des points à vérifier* »), pour que la responsabilité soit reportée sur les « *gestionnaires techniques de nos locataires qui s'occupent du multi technique dans le bâtiment* ». D'ailleurs, un locataire inscrit sur la première édition *via* son propriétaire demande à celui-ci de faire pression sur les autres locataires de l'immeuble et de prendre la main en tant que « *property manager* », « *sinon les autres locataires bloquent* ».

Une partie des correspondants ne pourront pas ou ne souhaitent pas être autant investis dans la démarche que pour la première édition et cherchent des relais, comme cet interlocuteur d'un centre de formation qui souhaite que « *les étudiants* » prennent la suite. Dans une entreprise avec un parc important, **le correspondant CUBE du bâtiment inscrit en première édition va « aider » ses collègues « en leur donnant les supports constitués pour l'année précédente »**. La démarche étant généralisée, il n'est plus question de volontariat et d'envie de la part du correspondant, ni même de ses appétences ou compétences, ce qui peut poser problème sur la diffusion : « *Je sais que mes collègues comptent sur moi pour le démarrage car ils n'ont pas forcément la même envie que j'ai sur le sujet. En plus, il y a des personnalités plus ou moins communicantes, pour faire CUBE, il faut quand même pouvoir parler en public devant 30 ou 40 personnes.* » Dans une autre entreprise, le relais s'est fait de manière très informelle, c'est le voisin de bureau du correspondant CUBE qui prend la suite pour la deuxième édition.

Dans une entreprise « *qui inscrit 10 sites* » pour la deuxième édition, les évolutions tiennent au portage interne. Le pilote souhaite passer « *de l'action de démonstration au fait que la direction et les managers 'y croient'* ». En particulier, le pilote a « *informé et mobilisé le service [qui s'occupe des problématiques hygiène, environnement, qualité, sécurité]* » car « *ce sont eux qui font les actions de sensibilisation, la certification 14 001 et qui font la mise en place du 50 001.* » Cette mobilisation plus collégiale aura un impact concret pour les bâtiments, car le concours CUBE sera piloté par « *un binôme, avec une personne de ce service pour la sensibilisation, et une personne technique* ». De même, dans une autre entreprise, le pilote, qui avoue que la première édition « *s'est un peu faite sous le manteau* », souhaite pour la seconde édition **une organisation « plus collégiale », comprenant « le business, les RH, et avoir une implication managériale »**. Nous retrouvons ici les limites évoquées lors de l'inscription en première édition, qui participent de certaines limites dans l'appropriation, le portage et la valorisation du concours.

Certains correspondants espèrent que **la deuxième édition permettra de développer davantage le volet communication** : « *J'y crois car on peut encore largement s'améliorer et puis ça a marché une fois en travaillant juste sur l'exploitation et sans que l'on fasse grand-chose, donc pourquoi pas.* » Cela fait écho à l'analyse de la montée en compétence ou en tout cas de la montée en espérance des correspondants concernant le volet « comportemental » du concours. Dans une entreprise, l'animation de la seconde édition est pensée plus en amont et est censée être beaucoup plus dense que pour la première édition : « *une réunion avant le démarrage en juin où je leur présenté un REX de la première année* », « *une seconde réunion en août après le démarrage pour avoir le ressenti des locataires, sur ce qu'ils peuvent mettre en place* » ; « *des réunions environ toutes les 6 semaines pour partager les bonnes pratiques* ». Il est également question d'une évolution du type de communication des consommations auprès des occupants des bâtiments concernés. Un correspondant évoque par exemple la possibilité d'installer « *un panneau digital dans le restaurant au-dessus du menu, (...) en comptant les économies d'énergie.* »

b) Les réticences à l'inscription en deuxième édition

L'un des concurrents de la première édition se trouve dans un dilemme. « *CUBE [lui] a permis de faire le point* » et en particulier de solliciter « *un désembouage du réseau de chauffage* » et « *installer une régulation pour séparer le réglage du chauffage en fonction de l'exposition [au soleil]* ». Mais **ces travaux devraient l'empêcher de s'inscrire en deuxième édition**, alors qu'il souhaite poursuivre. Il nous dit donc qu'il va « *informer l'IFPEB de ces travaux* » mais se demande « *comment vont-ils faire pour isoler les économies d'énergie liées à ces travaux, je ne sais pas si c'est possible* ».

Certains hésitent encore, freinés par **l’appréhension du « parcours du combattant »** qu’il leur a fallu suivre pour la première édition : *« je ne l’ai pas encore défendu au niveau de la hiérarchie »* ; ou parce que la démarche est lourde à gérer sur l’année : *« Notre élu aimerait qu’on se réinscrive, mais je freine un peu, parce que ça prend du temps. Je ne sais pas ce qu’on va réinventer. Si ce n’est de le faire sur d’autres sites. Mais je n’ai pas trop le temps de m’y mettre »* ou encore parce que le concours est considéré comme un moment particulier, non renouvelable : *« Le faire deux fois, ça perd de son charme. »*

Certains interlocuteurs pensent qu’ils n’ont pas les moyens de mettre en œuvre les leçons tirées de la première édition, en particulier en lien avec le **temps nécessaire à une gestion fine des bâtiments et une animation régulière des équipes** : *« [Le bilan de CUBE ?] On a bien fait de le faire. Ça nous a permis de tirer des conclusions. On se dit que la campagne de communication, ce n’est pas mal sur un panel plus large. Et que ce serait mieux d’être plus présents sur les sites : tous les mois ou les trois mois. Il faudrait qu’on aille les voir et qu’on recueille leur avis. Il faut sensibiliser les sites et les équipes tous les trois mois. Rappeler toute l’année qu’on est dans le cadre d’un concours, avoir un accompagnement plus poussé. Faire des infos par points. Mais on ne l’envisage pas. C’est une question de temps et de moyens humains : on pourrait le faire si on le confie à une personne. Qui puisse aller voir, faire le tour du site. »* En particulier, les ressources mobilisées pendant un an, pendant la première édition, ne peuvent pas toujours être à nouveau « bloquées » pendant une deuxième année, les autres actions du correspondant devant également être instruites.

De plus, **certains correspondants ont acquis de nouvelles fonctions**, soit en lien avec leur implication dans CUBE (poste plus formel lié à l’énergie ou au développement durable), soit de manière parallèle à CUBE : *« [Suites du concours ?] Je ne sais pas si je vais refaire le concours cette année, pour des questions de ressource. Je suis pris sur de nouvelles actions (en lien avec le propriétaire). Ça va être dur de suivre le concours en termes de ressource. »* Parfois, les porteurs hiérarchiques du concours sont partis sur un nouveau poste et le portage interne est alors remis en question.

c) *Au-delà de la réinscription, des formes de prolongement du concours*

Pour les bâtiments qui ne se réinscrivent pas, il existe tout de même des formes d’apprentissage et de mobilisation qui se diffusent suite au concours CUBE.

Dans une administration, le correspondant souhaite *« continuer à faire des mails aux occupants et à solliciter le relais des RH sur le sujet des économies d’énergie. Je vais continuer à chercher des gens que cela intéresse et à entretenir le mini-réseau que ce soit ici ou dans d’autres bâtiments. »* Son engagement, hors concours, se heurte non seulement à une absence de budget et des objectifs globalement atteints, mais aussi au turn over des personnels : *« Depuis [la fin de CUBE], il y a deux personnes sur quatre de mon petit réseau qui sont parties, et sur celles qui ont assisté à la conférence, il en reste six sur dix. »*

Dans plusieurs autres organisations, nos interlocuteurs, pilotes ou correspondants, évoquent la mise en place d’un document écrit, *« cahier de bonnes pratiques », « livret », « guide »,* qui serait à la base de la relation entre bailleur et locataires (par exemple, un bailleur veut le joindre *« dans une annexe aux baux de l’ensemble des locataires »*) ou entre direction immobilière et bâtiments. **Ce document formaliserait un ensemble de conseils** issus du bilan du concours CUBE. De plus, certains interlocuteurs mentionnent également des **« modules de formation »**. Soit les correspondants sont sollicités pour participer à des modules existants, de par leur expérience de CUBE, sous forme de *« retour d’expérience »,* soit le bilan de CUBE conduit à créer des modules de formation pour les gestionnaires de parc

ou de manière élargie pour tout type de salariés passant par des sessions de formation. Ces démarches entrent dans des problématiques de « bilan », qui permettent de « *dégager quelques actions qui ont fonctionné* », mais nous l'avons vu, cette réflexivité sur la première édition n'est pas généralisée. De plus, la problématique est également d'automatiser ou de **déléguer à des supports écrits ce qui était du ressort d'un correspondant** auparavant, car la mobilisation de celui-ci n'est pas possible de manière aussi poussée sur le long terme et dans l'optique d'une généralisation de la démarche à un ensemble de bâtiments.

Un autre type de diffusion du concours évoqué est le « **kit de communication** ». Dans une entreprise, l'animation du « *petit-déjeuner* » va être formalisée et un film va être produit. Dans plusieurs organisations, les supports de communication de CUBE ont été appropriés et personnalisés, et nos interlocuteurs évoquent donc la possibilité de les diffuser beaucoup plus largement dans les différents bâtiments gérés : « *Une fois qu'elle est faite [la communication], pourquoi ne pas la mettre en œuvre sur l'ensemble des sites ?* ». Là encore, la solution cherche à maintenir une animation tout en « économisant » la ressource humaine nécessaire.

Au-delà des outils, une question récurrente se pose aux correspondants : « *les gens ont pris de nouvelles habitudes. Il faudrait voir si des habitudes se conservent sur plusieurs années* » ; « *il faut éviter l'effet rebond* » et « *éviter les dérives* ». Pour « *maintenir cette vigilance* », les réflexes des interlocuteurs techniques reviennent : c'est le **suivi énergétique** des consommations qui peut permettre une meilleure visibilité des consommations et surtout de leurs évolutions, « *de voir les hausses et les baisses et d'essayer de les interpréter* ». Nous avons vu que le suivi des consommations était un réel apprentissage du concours. Plusieurs correspondants souhaitent poursuivre ce suivi, maintenant que le canal de transmission est connu ou simplifié : « *Je me suis fait un fichier Excel où je rentre les consommations, c'est facile puisque l'assistante comptable me met maintenant systématiquement en copie de la facture* ». Ainsi, un bailleur propose de financer le suivi énergétique proposé par l'IFPEB aux locataires de la première édition ; une organisation va faire appel à un « *prestataire* » pour « *mettre en place un suivi plus précis par usage* ». Une autre dit « *demander des explications à la maintenance* » quand les consommations évoluent. Ce suivi n'est donc pas uniquement centré sur des données de consommation, mais renvoie plus globalement au **suivi plus fin et plus régulier du bâtiment**. Ainsi, un correspondant dit : « *Quand je passe dans les bâtiments, je fais attention, maintenant. Je vais voir la chaufferie et je me rends compte que c'est encore allumé, alors qu'on est en juin. Je descends en sous-sol et tout est allumé, alors qu'il n'y a personne. Avant, je le disais comme ça, sur place. Maintenant, je fais un retour au responsable.* » Ce suivi peut également être lié aux **achats** des équipements : « *Au lieu de remplacer les équipements à l'identique, on voudrait que [les équipes qui déploient les travaux sur site] prennent davantage en compte l'efficacité énergétique dans les appels d'offre.* »

Enfin, notons que plusieurs candidats pensent maintenant passer à **d'autres types d'actions**, soit sur le bâtiment, soit auprès des correspondants. Ainsi, une Direction Immobilière souhaite équiper ses chargés de mission de « *caméra thermique, luxmètre, télémètre, anémomètre, thermo-hygromètre, mais aussi des enregistreurs autonomes qu'on peut laisser dans un bureau pendant trois semaines puis on voit la courbe* », considérant que les chargés de mission « *ont besoin d'équipement pour mieux piloter le parc d'un point de vue énergétique* » et que cet équipement « *est plutôt bien pour gérer la relation avec les occupants* ». Plusieurs interlocuteurs parlent également d'un « *besoin de rénover* » le bâtiment qui a concouru, ou de réguler le chauffage en fonction du bilan des remontées de CUBE : « *Après CUBE, on a défini quatre périodes de chauffage (grand froid, intermédiaire, été, classique). On va le mettre en place et tous les trois mois, on vérifie* ».

Ainsi, on voit en filigrane que **le concours CUBE s'est diffusé en particulier comme démarche de gestion énergétique**, que ce soit dans la démarche de communication (faire des réunions plus régulièrement), dans la démarche de suivi des consommations (observer et interpréter les évolutions des consommations) ou dans les régulations (vérifier la satisfaction et la performance énergétique de réglages fins). De plus, il existe une tendance à vouloir **formaliser la démarche**, en créant des procédures, en déléguant le suivi à des équipements, des tableurs, des prestataires.

Cela entre en résonance avec un autre type d'utilisation de la démarche CUBE, dans un **processus de procédure**. En effet, les Directions Immobilières, les bailleurs ou les Directions d'entreprises occupantes sont entrées dans des démarches qualité, des certifications, ou sont soumises à des engagements (annexes environnementales) qui ont parfois du mal à être appliqués ou à « vivre ». Plusieurs de nos interlocuteurs souhaitent donc intégrer une « *démarche CUBE* » dans ces obligations et démarches volontaires, pensant qu'« *expliquer que l'on a obtenu des récompenses, c'est toujours mieux que de dire 'c'est obligatoire'* », qu'un concours, « *ça te met la pression* », et qu'une telle démarche, sur un an, « *crée une dynamique et focalise l'attention* », toutes choses qui manquent à la fois aux baux verts, dont l'animation est difficile, les relations conflictuelles et le contenu pauvre ; aux certifications HQE et ISO, qui « *font entrer dans une démarche de progrès* », mais focalisent peu sur l'énergie ; voire aux audits énergétiques, qui deviennent obligatoires, mais ne disent rien du processus d'amélioration qui doit les suivre. Pour synthétiser, plusieurs interlocuteurs pensent que « *CUBE, c'est bien pour introduire la normalisation* ».

3) Vers une institutionnalisation des référents énergie ?

Nous avons vu que le concours CUBE a été porté par des correspondants et des pilotes « engagés » dans une démarche, participant d'une revalorisation de leur métier et de leur Direction. CUBE entre également plus individuellement dans un déroulement de carrière, et nos interlocuteurs nous ont décrit les heurs et malheurs de cette stratégie.

Les correspondants ont appuyé CUBE, mais le concours les a également appuyés dans leur souhait de reconnaissance interne. En particulier, les résultats du classement, les scores, le podium (« *on y est allé pour ramener la photo aux collègues* »), les prix et médailles, de par leur « *aspect médiatique non négligeable* », sont autant d'éléments valorisables et valorisés, qui créent de la « *fierté* » dans les équipes (Directions Immobilières et occupants des bâtiments). Mais au-delà, CUBE a permis « *une valorisation de notre filière métier* », de « *revaloriser le travail des services généraux* », de « *montrer aux autres services que [les services généraux] font gagner de l'argent* », de « *donner des arguments pour convaincre les financiers qu'il faut changer la chaudière* », de montrer au siège les capacités d'« *autonomie* » et les compétences d'une entité occupante en région, habituellement « *éloignée* », « *isolée* ». CUBE permet donc **une reconnaissance collective d'une entité occupante ou des services techniques et/ou immobiliers**, en matière d'initiative et de développement durable.

Cette dynamique est utilisée par **les correspondants pour rechercher une reconnaissance plus individuelle**. La renommée et la réussite de CUBE rejaillissent sur les correspondants, non seulement parce que CUBE leur a permis de gérer « *un projet intéressant pour [eux]* », de « *mieux faire connaître [leur travail] aux prestataires* » et en interne ; mais aussi parce que leur engagement dans cette année leur permet « *d'obtenir une reconnaissance de la part de du siège de tout le travail que j'ai réalisé ces dernières années* ». Dans le cadre de CUBE, le correspondant acquiert un capital de légitimité vis-à-vis de sa hiérarchie : « *ma directrice sait que je suis très engagé sur ces sujets. Le projet CUBE a conforté mes responsables dans le fait que j'étais la personne référente sur le développement durable, que j'en avais envie et*

aussi que j'avais les compétences pour animer ces démarches ». Non seulement cela leur permet d'être « repéré comme [Monsieur]/Madame énergie », mais également de revendiquer de nouvelles attributions, plus formalisées : « *Demain, je serai un référent développement durable* » ; « *Mon souhait, ça serait que je puisse animer un réseau d'acteurs qui puissent aider à faire passer le message sur le plan culturel de la MDE* » ; « *Moi, je pense qu'il faudrait aller vers l'energy manager pour pérenniser la démarche* ».

Dans une partie des organisations rencontrées, ce souhait rencontre la trajectoire de l'entreprise, qui « *a décidé que le développement durable était une priorité* » et qui cherche à créer un ou des postes centrés sur la gestion énergétique : « *Je vous dis cela en off, mais il semblerait que le siège serait à la recherche d'une ou deux personnes motrices pour les former davantage sur l'énergie. Finalement ça se rapprocherait d'un vrai job d'Energy Manager interne et cela m'intéresserait beaucoup.* » Ou qui souhaite « *renforcer* » un poste technique par des attributions plus centrées sur l'énergie et l'environnement. Cependant, ces demandes ne sont pas toujours couronnées de succès : « *J'ai demandé à mon responsable d'être energy manager à plein temps sur l'ensemble des sites mais il a dit 'non'.* » En effet, notre interlocuteur fait l'hypothèse que son entreprise souhaite récupérer la démarche CUBE dans sa démarche plus globale de développement durable et en particulier vouloir centraliser les postes, alors même que le correspondant était un interlocuteur régional : « *Je crois que le siège veut centraliser tout ce qui touche à la gestion énergétique, j'ai l'impression que ça rentre dans un projet commercial d'aider les métiers. Ils veulent que ça reste au siège et pas que ça descende en région pour le moment.* » Cela n'empêche pas ce correspondant de continuer sa démarche de montée en compétences pour prétendre à un poste plus en phase avec ses attentes : « *L'année prochaine je vais prendre en priorité les modules de formation au CNAM qui concerne l'énergie et l'environnement.* » Un autre interlocuteur nous dit avoir été « *dépossédé du dossier CUBE* » par sa hiérarchie. Un autre a « *appris que [son] directeur avait communiqué dessus sans [lui] en parler* » et que celui-ci construisait une politique financière et non pas liée au développement durable, sur la base des résultats d'économies d'énergie de CUBE.

Ainsi, le concours **CUBE peut être « récupéré » par divers acteurs** de l'organisation, ce qui **montre à la fois son succès et son évolution vers un autre statut, plus institutionnalisé**, plus formalisé. Après une année de liberté et d'autonomie donnée aux pilotes et aux correspondants (dans une relative indifférence hiérarchique, nous l'avons vu), qui leur ont permis de déployer leurs actions CUBE, que l'on peut comparer à une phase de « liminalité » d'un **rite de passage**, un nouveau statut de la problématique énergétique et du développement durable se construit, par les correspondants eux-mêmes (demande de formalisation de leur poste) ou malgré eux. Il y a alors réintégration des actions et de leurs résultats dans les logiques organisationnelles des entreprises. Soit celles-ci souhaitent développer des postes plus formels de référents énergétiques ou développement durable, et les correspondants peuvent y prétendre (mais sans toujours de prérogative sur la candidature), soit d'autres logiques prennent le pas et la diffusion de CUBE s'opère sur d'autres arguments (voir la partie 2 sur les logiques et trajectoires des organisations) et avec d'autres acteurs (achats, RH, directions commerciales, etc.).

4) Quelles perspectives au concours ? Propositions des organisateurs et des candidats

Organisateurs et candidats de la première édition se posent la question des leviers d'action pour le déploiement de la seconde édition de CUBE et concernant une diffusion plus large de CUBE dans d'autres organisations.

Un premier constat est globalement que sur le contenu et la forme du concours, « *il est urgent de ne rien faire, en modifications* ». En effet, les candidats rencontrés ont **assez peu de critiques à formuler** sur le concours, et c'est également l'impression des organisateurs, qui ont eu peu de remontées négatives. Plus encore, un certain nombre de candidats expriment une véritable satisfaction à l'égard de la relation avec les organisateurs, de la forme du concours et de sa gestion.

Les **principaux points d'évolution** mentionnés pendant les entretiens **renvoient aux deux conceptions du concours, entre coopération et compétition**. Du côté de la compétition, une entreprise avec une culture de challenges et de concours aurait souhaité concourir avec des « *entreprises concurrentes, un challenge par secteur d'activités, par exemple* ». Du côté de la coopération, plusieurs interlocuteurs trouvent qu'il n'y a pas eu assez de « *réunions d'échange* », pour « *évoquer nos ressentis, nos difficultés, ce que l'on met en place* ». Eux aussi évoquent des segmentations par secteurs d'activités, mais plutôt parce que ces secteurs « *n'ont pas les mêmes problématiques* ». Ce type de profils évoque par exemple des réseaux locaux, régionaux, qui pourraient se réunir. Plusieurs interlocuteurs mentionnent également un « *benchmark anonyme* », de type base de données larges, pour pouvoir se comparer « *avec des bâtiments qui nous ressemblent* ».

Concernant les unités de calcul, les organisateurs réfléchissent à mettre en place un équivalent CO₂ et regrettent de ne pouvoir mettre en place un calcul des « *coûts évités* ». Côté candidats, l'un d'eux évoque un calcul plus global, pour un effet d'entraînement des entreprises non encore candidates : « *CUBE, ils pourraient communiquer sur : si 10% des entreprises avaient participé à Cube, qu'est-ce qu'on aurait gagné en économies d'énergie au global ?* »

Mais les candidats comme les organisateurs s'inquiètent surtout du recrutement, chacun s'accordant à reconnaître que **les candidats de la première édition ont un profil assez spécifique, engagé**, qui ont réussi à réaliser un lobbying interne dans leur organisation, et à faire valoir une ressource humaine sur ce « dossier » pendant un an. L'un de nos interlocuteurs résume cette double condition de l'inscription et de l'engagement mutuel (organisation/correspondant), qui rejoint notre analyse de cette première édition : « *Si ce n'est pas une préoccupation de l'entreprise et si personne ne pilote, on ne peut rien faire* ». Mais alors, comment « *entraîner* » les entreprises ? En tablant sur la « *valorisation* » que permet CUBE ? En se focalisant sur « *les administrations [qui] sont des exemples de l'inefficacité énergétique* » ? Sur les petites entreprises, qui ne peuvent se permettre de rentrer dans des démarches HQE ou ISO, « *inabordables* » ? Dans tous les cas, il existerait **un fossé entre les organisations qui auraient le plus besoin du concours CUBE et celles qui seraient prêtes à s'y inscrire**. Organisateurs et candidats s'accordent également à penser que ce sont des « relais » qui peuvent permettre un recrutement, comme des instances régionales (CCI), des pôles de compétence, des structures *ad hoc* (par exemple, des associations d'entreprises de zones d'activités développant déjà des actions concertées, par exemple en matière de déchets).

D. Du concours aux activités commercialisables

Nous avons vu que les entreprises partenaires de CUBE œuvraient pour une mise en marche du marché de l'efficacité énergétique, par la charte tertiaire, et d'animation autour des économies d'énergie, avec CUBE. L'enquête montre effectivement des stratégies individuelles et collectives de ces organisations, mais montre également que les candidats de CUBE qui ne font pas partie de ce premier cercle espèrent également une valorisation commerciale de leur participation à CUBE, et cela pas uniquement par des retombées d'image, mais aussi par des tests en interne de solutions qui pourraient ensuite être proposées aux clients.

Tout d’abord, concernant les **entreprises partenaires de CUBE**, non seulement le concours est un moyen d’animer le marché de l’efficacité énergétique et d’engager des entreprises dans un processus réflexif sur la consommation d’énergie, mais elles en espèrent également des retombées plus individuelles, liées à leur cœur de métier. Cela semble évident pour les entreprises du secteur énergétique (fourniture d’énergie, vente d’équipements et de services énergétiques), mais cela vaut également pour les autres métiers, comme les certificateurs (rétrocommissioning), les bailleurs (gestion efficace du patrimoine immobilier), voire les organisations parapubliques (utilisation des services de proximité dans une optique de conseils énergétiques). Chacun propose en effet des offres qui peuvent se combiner à CUBE, et plus particulièrement lui succéder. Certaines de ces organisations envisagent de plus des offres communes. On voit alors **un marché plus large que les écogestes** se dessiner, que l’on peut désigner par l’expression de « démarches légères » d’efficacité énergétique, avec le pilotage d’équipements, les audits énergétiques, l’analyse de consommations, l’accompagnement à l’optimisation des charges énergétiques, l’appui à la certification...

Concernant les **entreprises candidates non partenaires**, l’enquête montre qu’au-delà de la gestion interne des consommations d’énergie, plusieurs d’entre elles souhaitent tester le concours dans une optique de développement de produit ou de services. Les entreprises du secteur de l’énergie y voient une brique possible accompagnant une offre existante, comme des « *missions de suivi énergétique* », de la rénovation thermique. Par exemple, les centres de formation rencontrés, publics ou privés, souhaitent développer une offre de formation sur la MDE, les écogestes, la sensibilisation à l’environnement et « *les enjeux climatiques* ». Nos interlocuteurs donnent l’argument que ces centres ont « *un enjeu d’éducation comme mission première* » et des « *projets pédagogiques* ». Cela peut s’accompagner d’une proposition de formations « généralistes » pour tout type de public qui vient se former.

De manière plus indirecte, certaines entreprises voient d’un bon œil le développement du concours dans les entreprises. Un interlocuteur mentionne par exemple le fait que les économies réalisées à l’occasion du concours conduiraient à un effet rebond permettant de dégager des budgets pour d’autres dépenses. Ainsi, ce dirigeant d’une entreprise du bâtiment se dit « *bien content que l’argent qu’on met [dans les consommations d’énergie], on le mette dans autre chose [grâce à CUBE]. On pourrait mettre cet argent dans des travaux d’embellissement [qui est sa spécialité].* »

Les mêmes entreprises, ainsi que celles qui sont plus éloignées de ces problématiques, sont en **demande d’accompagnement suite à CUBE**, nous l’avons vu concernant le suivi énergétique. Certaines ressentent le besoin d’être accompagnées sur la conduite du changement, d’autres sur l’analyse par usage des consommations. Certaines disent avoir « *constamment des sollicitations commerciales* » sur l’énergie, avec des solutions de comptage, de pilotage, d’affichage des consommations. Le prix et l’incertitude des résultats ou des méthodologies peuvent les rebuter : « *On a été démarché par une société qui nous propose d’inciter les gens à faire des économies d’énergie pour 40 000 euros. Leur prestation consiste à poser des détecteurs partout dans les services et ensuite d’installer un robot à l’entrée avec un visage qui sourit ou qui fait la gueule en fonction de la consommation, on peut le déplacer dans les différents services.* » Dans ce contexte, certains candidats se tournent vers l’IFPEB pour demander quelles sont les solutions complémentaires proposées. L’IFPEB propose un suivi des consommations l’année suivant le concours, mais l’institut « *préfère fléchir vers les AMO et compagnie. Qu’ils s’adressent au marché* » et c’est ainsi que se construit actuellement un « catalogue » de prestations des partenaires de l’IFPEB.

Autour de CUBE, et en parallèle à celui-ci, semble donc se créer actuellement un **marché des démarches légères**, avec des offres très variées et provenant d’acteurs très divers. Beaucoup se posent la question de « *qui va payer* » et « *quel est le business model* » de ce marché. Nous

avons vu que les organisations candidates entament ou poursuivent une démarche énergétique avec CUBE, et qu'elles intègrent les problématiques énergétiques et environnementales de manière plus forte après le concours. Mais l'équilibre financier semble très précaire, et c'est l'appui d'autres logiques internes aux organisations qui permet de dépasser la question de la seule rentabilité financière. De plus, les entreprises prestataires offreuses de services semblent tabler sur les automatismes et le pilotage « léger » et « éloigné », pour éviter des coûts de main-d'œuvre importants. Mais le concours CUBE montre que c'est l'implication humaine qui permet l'atteinte d'objectifs via l'optimisation et la communication. Nous pouvons faire l'hypothèse que ces offres de démarches légères ne pourront se développer que dans la rencontre avec des « référents énergétiques », des « energy managers » dans les organisations, postes en constitution actuellement, mais encore peu nombreux, peu décideurs et munis de peu de budget de fonctionnement.

Conclusion

Au terme de cette étude approfondie de la première édition du concours CUBE 2020, nous souhaitons conclure en insistant sur **trois enseignements dont la portée nous paraît importante et qui méritent d'être discutés**. D'abord, les caractéristiques de cette forme sociale du concours en tant que mode d'engagement d'une organisation dans une démarche d'économies d'énergie. Ensuite, les modalités d'exploitation du « gisement comportemental » d'économies d'énergie qui ont été employées pendant le concours par les candidats. Enfin, la place du concours dans la courbe de diffusion des économies d'énergie dans le secteur tertiaire et ses perceptives de généralisation.

En quoi consiste réellement « l'effet concours » dans le domaine des économies d'énergie ?

Dans le discours sur l'intérêt des concours d'économies d'énergie, deux caractéristiques supposées reviennent de manière récurrente. D'une part, la légèreté du dispositif qui permettrait de rassembler largement, à la fois par son côté ludique, la « *gamification* », et par son coût d'entrée faible, notamment en comparaison des travaux d'efficacité énergétique. D'autre part, la stimulation par la compétition qui fonctionnerait comme un dopant, à la fois dans la mise en concurrence avec d'autres candidats, le principe du « *concours de plage* », et par la possibilité de suivre ses scores d'économies d'énergie donnant lieu à un classement. Sans infirmer totalement ces hypothèses, l'étude sociologique donne une vision plus nuancée et diffractée de « l'effet concours ».

Tout d'abord, le choix de participer à un concours d'économies d'énergie comme CUBE n'a rien d'anodin pour une organisation. Il intervient à un moment particulier d'une trajectoire d'évolution concernant le développement durable, la place de l'énergie dans l'activité, ou encore la réduction des charges. Si CUBE séduit, c'est aussi que la participation au concours résonne au cœur des différents enjeux propres à chaque organisation : l'image de marque, la conformité avec la réglementation, la gestion financière et du patrimoine... Mais **le premier intérêt de la forme concours est son adaptabilité au contexte des diverses organisations** participantes. Ainsi, le dispositif du concours CUBE est suffisamment souple pour se prêter à un processus d'appropriation par chacune d'entre elles. Celui-ci est particulièrement visible dans l'interprétation que les candidats font des règles, qui conduit même à certaines transgressions par rapport à l'esprit du jeu. Se pose alors la question des limites à donner afin de garantir un niveau d'équité suffisant pour maintenir l'attractivité du concours.

Ensuite, le déploiement du concours au sein des diverses organisations candidates fonctionne un peu comme une pièce de théâtre dans laquelle des acteurs jouent un rôle le temps d'une soirée, devant un public marquant sa présence et ses réactions. **Le concours est l'occasion de mettre en place d'un système social de gestion de l'énergie** au sein des organisations. L'inscription suppose la désignation d'un « correspondant » dans des bâtiments qui n'ont pas toujours de référent énergie. Beaucoup plus que l'application de bonnes pratiques, l'action de ce dernier consiste à démultiplier les interactions en tissant un réseau transversal autour du concours, générant un décloisonnement de la problématique énergétique. Ainsi, une grande partie des acteurs de l'organisation se retrouvent mis sur le devant de la scène : le management des Directions métiers, les exploitants, les services informatiques, le personnel auxiliaire et de restauration... Certains correspondants vont jusqu'à impliquer les occupants comme des acteurs à part entière en leur donnant le rôle « d'occupant relais ».

Enfin, dans les ressorts de l'effet concours, la logique de concurrence n'apparaît pas prédominante. Elle joue parfois un rôle de stimulation, mais limité aux candidats d'un même parc ou d'un même type organisationnel, et la notion de classement a une importance toute relative. L'effet d'entraînement du concours se joue au moins autant dans sa capacité à poser **un cadre qui mobilise l'énergie humaine comme principale ressource des économies d'énergie**. En cela, il s'agit bien d'*empowerment* car la démarche renforce l'autonomie des acteurs et ouvre de nouvelles marges de manœuvre à différents niveaux de l'organisation. La participation au concours instaure une tension créatrice à travers la durée limitée à un an et la possibilité de suivre les effets de ses actions. A l'occasion des réunions proposées par les organisateurs, on voit poindre une solidarité collective entre les candidats à travers le partage d'expérience voire de supports. On peut se demander si cette logique de coopération n'est pas un levier plus prometteur que la concurrence pour démultiplier les actions des organisations.

Dans quelle mesure les économies d'énergie obtenues reposent-elles sur des changements de comportement des occupants ?

A la manière des autres concours d'économies d'énergie, Famille à Energie Positive notamment, CUBE était présenté dans sa première version par ses organisateurs comme un « concours d'écogestes », tout du moins au départ. Le concours serait un dispositif visant à tirer parti de l'existence d'un « gisement comportemental » au travers de l'adoption par les occupants des sites de pratiques relevant de la « sobriété énergétique ». Les organisations ayant inscrit plusieurs bâtiments de leur parc se sont d'ailleurs approprié le concours, comme la « brique sensibilisation » complémentaire d'une politique globale misant principalement sur la technique, et particulièrement sur l'efficacité énergétique.

L'enquête de terrain menée auprès des candidats du concours montre en effet que le dispositif répond à un besoin car les acteurs de la gestion de l'énergie dans les organisations se sentent bien souvent démunis pour mobiliser les occupants du site sur le sujet, notamment car leurs compétences sont avant tout tournées vers la technique. Si le projet du concours rencontre une adhésion de principe, il est en revanche allégrement détourné par **les candidats qui mettent en œuvre des stratégies qui vont bien au-delà de la « sensibilisation aux écogestes »**. D'une part, ils investissent en priorité le champ de l'optimisation énergétique des bâtiments qui leur paraît à la fois plus prometteur et plus accessible au vu de la durée du concours. D'autre part, leurs actions envers les occupants ne se réduisent pas à de la sensibilisation mais s'apparentent davantage à de la communication. Il s'agit d'opérations globales qui visent à changer le rapport des occupants à la gestion de l'énergie en jouant sur le multicanal et divers registres de communication.

Dans ce rapport, nous avons présenté les pratiques d'optimisation séparément des pratiques de communication car il s'agit bien de deux champs d'action différents. Pourtant, le point crucial de l'analyse des pratiques des correspondants est qu'elles se combinent toujours dans des stratégies hybrides mêlant optimisation et communication. En fonction des candidats, on observe bien sûr des dominantes, certains misant sur l'optimisation après des tentatives de communication infructueuses, d'autres expérimentant surtout la communication car l'optimisation du bâtiment est déjà bien engagée. L'un des enseignements majeurs de l'étude est de **démontrer que l'optimisation et la communication sont les deux faces d'une même médaille**, celle des usages économes de l'énergie dans les bâtiments tertiaires. L'analyse approfondie de l'expérience des candidats semblent indiquer que ce sont surtout les actions d'optimisation qui engendrent des économies d'énergie importantes, rapides et palpables, mais les actions de communication sont indispensables pour les rendre acceptables et durables donc éviter les effets rebonds.

Ce constat **questionne la distinction désormais largement admise entre « efficacité énergétique » et « sobriété énergétique »**³⁶. Celle-ci présuppose que l'on pourrait agir séparément sur la technique d'un côté (travaux, équipement performants...) et sur le social de l'autre (comportements, modes d'organisation...). L'observation et l'analyse des actions menées dans le cadre de CUBE tendent à démontrer au contraire une interdépendance de ces deux champs d'action. L'optimisation passe par une sensibilisation des acteurs techniques (correspondants, exploitants, informatiques...) à la question des usages et par l'instauration d'une nouvelle relation avec les usagers. La communication inclut une acculturation des occupants à la gestion technique d'un site et au fonctionnement de ses systèmes, voire une implication plus grande dans la régulation ou en tant que « relais ». Ces catégories d'analyse se retrouvent également dans d'autres situations de transition énergétique, comme la rénovation des copropriétés³⁷. Elles pourraient être réinterprétées comme catégories d'actions à condition de tenir compte de leur interdépendance qui est une condition de leur efficacité.

Quelle place prend un concours comme CUBE dans le processus de diffusion des économies d'énergie dans le tertiaire ?

Actuellement, l'objectif politique est d'accélérer la transition énergétique dans ce secteur encore très en retrait en généralisant les démarches d'économies d'énergie. Plusieurs modèles coexistent, dont la portée est toujours limitée : les bâtiments neufs très performants, les rénovations globales ou partielles, l'installation de systèmes de régulation, les démarches de certifications de l'exploitation... Le modèle du concours que représente CUBE apparaît comme un instrument inédit qui mobilise de nouveaux acteurs, mais il n'est sans doute pas généralisable en l'état à l'ensemble du parc tertiaire. En revanche, sa diffusion pourrait bien participer à enclencher des dynamiques impactant au-delà des organisations participantes par effet d'entraînement.

Quand on analyse le profil des organisations candidates à la première édition de CUBE, il apparaît assez ouvert, car il va au-delà des militants, mais en même temps il reste ciblé. Il s'agit en majorité de structures qui ont un intérêt stratégique à expérimenter la métamorphose énergétique de leur organisation, et cela vaut pour les principaux partenaires de CUBE qui cherchent à valider leurs orientations commerciales déjà prises, comme pour d'autres candidats qui développent des activités en lien avec la transition énergétique dans le bâtiment. Autrement dit, dans la courbe de diffusion de l'innovation³⁸, **CUBE cible la catégorie des *early-adopters*, mais pas encore celle de la majorité précoce**, et encore moins de la majorité tardive. Le concours n'est-il pas une forme sociale qui requiert en même temps qu'elle suscite un certain niveau d'engagement ? Au sein des organisations, l'engagement préalable des acteurs du concours sur les questions énergétiques et environnementales est souvent un facteur de réussite, que ce soit au niveau du décideur, des correspondants ou des relais.

La participation à CUBE correspond à l'invariant anthropologique du « rite de passage »³⁹. Ce processus social accompagne un changement de statut en trois phases : la séparation avec un statut antérieur, la liminalité qui est le stade de l'indétermination, puis une réincorporation dans la normalité du groupe avec un nouveau statut. L'enquête montre que le

³⁶ JEDLICZKA Mars, MARGNAC Yves, SALOMON Thierry, *Manifeste Négawatt, Réussir la transition énergétique*, Collection Domaine du possible, Edition Acte Sud, Paris, 2012.

³⁷ BRISEPIERRE Gaëtan, « Comment se décide une rénovation thermique en copropriété ? Un nouveau mode d'organisation de l'habitat comme condition de l'innovation énergétique », *Revue FLUX*, 2014.

³⁸ ROGERS Evrett, *Diffusions of innovation*, 1962.

³⁹ VAN GENNEP Arnold, *Les rites de passage : étude systématique*, 1909.

concours CUBE est un moment provisoire pour l'organisation, comme en témoignent les hésitations des candidats à se réinscrire l'année suivante. Il autorise alors un certain nombre d'initiatives limitées à l'année du concours, dont certaines relèvent de la transgression de l'ordre hiérarchique et cloisonné. L'année se clôt rituellement par l'annonce des scores qui permet d'accéder au statut d'organisation efficiente. Alors, la fin du concours débouche sur un processus de réincorporation, visible à travers la question de l'institutionnalisation d'un poste de référent énergie, la formalisation des enseignements dans des supports, la traduction en offre commerciale... Comme tout rituel, le concours CUBE possède son efficacité symbolique : le passage de l'insouciance à l'autonomie dans la gestion de ses consommations d'énergie, qui repose en grande partie sur la croyance des acteurs en son efficacité.

Nous pouvons tirer deux conséquences de cette interprétation du concours concernant ses perspectives. D'une part, le concours laisse ouverte la question des suites pour les candidats : **suffit-il de mettre les organisations sur la voie de l'efficacité énergétique ou d'autres dispositifs doivent-ils prendre le relais pour pérenniser et amplifier les économies ?** D'autre part, la généralisation du concours à l'ensemble du parc tertiaire n'apparaît pas comme sa voie de diffusion la plus probable. En revanche, nous avons mis le doigt sur deux signaux faibles, la demande de proximité spatiale des candidats et les nouvelles catégories d'organisation qui font leur apparition dans la seconde édition (ex : université). Ainsi, le concours semble avoir un potentiel pour essaimer sa démarche en migrant de secteur en secteur et/ou à travers des déclinaisons territoriales. Le concours ne serait pas promis à une croissance massive à travers les grands réseaux préexistants mais plutôt à un développement par niche successive.

La contribution du concours à la diffusion des économies d'énergie serait alors de former des « organisations leaders » dans leur secteur ou sur leur territoire. La participation à CUBE permettrait à un nombre restreint d'organisations de marquer un engagement plus important sur le sujet, leur exemple pourrait par la suite générer un effet d'imitation chez un plus grand nombre d'organisations du même secteur économique ou géographique. Il s'agit d'un mécanisme social déjà identifié par la psychologie sociale, le changement part d'une « minorité active »⁴⁰ pour se diffuser ensuite à la majorité sous d'autres formes. Concernant la transition énergétique, il est déjà à l'œuvre dans d'autres champs comme celui la rénovation thermique des copropriétés qui repose sur l'action de copropriétaires bénévoles « leader énergétique »⁴¹. Ces individus et ces organisations construisent à travers leurs pratiques une nouvelle norme sociale de l'efficacité énergétique qui pourra ainsi être adopté demain par le plus grand nombre.

⁴⁰ MOSCOVICI Serge, *Psychologie des minorités actives*, Editions des PUF, 1976

⁴¹ BRISEPIERRE Gaëtan, [Comment se décide une rénovation thermique en copropriété ? Un nouveau mode d'organisation de l'habitat comme condition de l'innovation énergétique](#), Revue Flux, 2014.