Verdir les emplois ou reverdir les enjeux d'organisation ?

Les personnels d'organismes HLM face à la transition énergétique

Greener jobs or re-greened organisation ? The energy transition challenge to France's public housing employees

Grünere Aufgaben am Arbeitsplatz oder eine neue, grüne organisatorische Herausforderung ? Das Mitarbeiter von Sozialwohnungsträgern und die Energiewende

Enverdecer los empleos o "reverdecer" las metas de organización ? El personal de los organismos de viviendas de renta moderada (HLM) frente a la transición energética

Pascal Ughetto

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4789>

DOI : 10.4000/formationemploi.4789

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 12 octobre 2016

Pagination : 75-91

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Pascal Ughetto, « Verdir les emplois ou reverdir les enjeux d'organisation ? », *Formation emploi* [En ligne], 135 | Juillet-Septembre 2016, mis en ligne le 12 octobre 2018, consulté le 30 octobre 2020.

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4789> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4789>

Verdir les emplois ou reverdir les enjeux d'organisation ?

Les personnels d'organismes HLM face à la transition énergétique

PASCAL UGHETTO

Professeur de sociologie, université Paris-Est, Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS)

Résumé

■ Verdir les emplois ou reverdir les enjeux d'organisation ? Les personnels d'organismes HLM face à la transition énergétique

Les organismes d'habitations à loyer modéré (HLM) font l'expérience de leurs premiers bâtiments basse consommation. Quelles sont les conséquences pour les métiers et les compétences de leurs personnels ? Au premier abord, l'effet ne paraît pas flagrant, au-delà de la nécessaire sensibilisation des locataires aux usages attendus, en particulier pour les équipes de proximité (dont les gardiens d'immeuble). Pour les techniciens de maintenance, le défi consiste à rechercher les réglages sur des équipements révélant des mauvaises coordinations entre fabricants, installateurs et entreprises de maintenance. Quant aux responsables de programme, ils ont bénéficié d'une phase d'innovation stimulante. Mais pour tous ces métiers, émergent surtout des enjeux d'accumulation de l'expérience et d'alimentation de l'apprentissage collectif, et donc moins des besoins de formation que d'organisation et de management.

Mots clés : industrie du BTP, écologie, évolution des qualifications, processus d'apprentissage, agent de maintenance, gardien d'immeuble, métier de l'immobilier, organisation du travail

Abstract

■ Greener jobs or re-greened organisation? The energy transition challenge to France's public housing employees

The bodies that supply France's low-cost rental housing (HLM) are experimenting with their first low-energy buildings. What are the consequences for their employees' jobs and skills? At first sight, the impact does not appear to be dramatic, apart from the need to educate tenants about appropriate practices, in particular for local teams (including building caretakers). For the maintenance technicians, the challenge is to make adjustments to equipment characterised by poor coordination between manu-

facturers, installers and maintenance companies. As for the programme leaders, they have enjoyed a period of stimulating innovation. For all these professions, however, the priorities that have emerged relate to accumulating experience and contributing to collective learning, which means that the real need is not so much for training as for organisation and management.

Keywords: construction industry, ecology, trend in qualifications, learning process, maintenance person, caretaker, occupation in real estate, work organization

Journal of Economic Literature: **Q 01, J 24, M 54**

Traduction : *Auteur.*

Les objectifs de performance énergétique sont une actualité pour les organismes HLM. Bien qu'encore très minoritaires dans leur parc de logements, depuis quatre ou cinq ans, les bâtiments basse consommation (BBC) soulèvent de nouvelles questions, avec leur « enveloppe » destinée à renforcer l'isolation thermique et leurs nouvelles installations.

Des besoins en compétences surgissent-ils alors pour les personnels : les agents dits « de proximité » (principalement, les gardiens d'immeubles), mais aussi les techniciens de maintenance, les équipes de maîtrise d'ouvrage, et plus spécialement, parmi eux, les responsables de programmes ? Par quels moyens couvrir ces besoins ? Comment ces métiers découvrent-ils ces évolutions et que changent ces dernières – intensément ou modérément, centralement ou à la marge – à ces métiers ?

Tandis que les acteurs des organismes HLM recherchent plutôt des formations techniques, et alors que le débat sur la transition énergétique laisse volontiers augurer des conversions professionnelles profondes, voire des ruptures, l'article souhaite déplacer la formulation des enjeux. Il s'agit moins de ruptures que d'organiser un apprentissage collectif dont les racines sont plus anciennes.

L'article mobilise une recherche effectuée auprès de deux organismes du logement social (**encadré 1**). Rendant d'abord compte de la façon dont le BBC s'est manifesté dans les cas étudiés, il fait état d'un premier constat d'absence apparente de réels bouleversements des emplois. Mais si l'on approfondit l'analyse, on constate que les personnels sont bien face à des enjeux (de réactivité, de coordination, etc.) qu'ils devront gérer, en matière d'organisation et de management. En définitive, une transition de ce type ne relève pas simplement de « besoins en formation » ; elle implique des choix stratégiques et d'organisation, en l'occurrence pour les organismes HLM, qui sont éventuellement engagés dans des transformations de longue haleine (Maury, 2001).

Encadré 1 Méthodologie

Nous avons étudié deux organismes de 40 000 à 50 000 logements, situés en Ile-de-France, à travers trois de leurs sites ayant lancé des programmes de construction neuve dans lesquels figurent des bâtiments basse consommation.

Dans le premier de ces organismes, il s'agit d'une résidence de 55 logements, dotés en particulier d'une isolation par l'extérieur et d'une ventilation double flux. Le site utilise la géothermie pour le chauffage.

Dans le second organisme, un premier site comprend deux tranches de construction par un opérateur privé, dont l'une en bâtiments basse consommation (BBC), pour un total de 250 logements. Une partie est constituée de pavillons achetés par des particuliers et une autre représente un bâtiment collectif et des pavillons d'habitations à loyer modéré (HLM) de l'organisme. Le second site se compose d'un ensemble de 12 pavillons en bois et de 18 logements en collectif.

La recherche s'est principalement intéressée aux équipes de maintenance, de proximité et de maîtrise d'ouvrage. Mais des entretiens (d'une à deux heures) ont été effectués avec l'ensemble des fonctions présentes dans les agences dont dépendaient ces sites (par exemple, chef d'agence et/ou d'antenne, chargés de clientèle, etc. ; au total, 16 personnes), ainsi qu'avec des personnels du siège (par exemple, chargés de formation, responsables développement durable, etc. ; n = 21) et des directeurs en charge du patrimoine, de la maintenance, des ressources humaines, etc. (n = 6).

Les personnels étaient interrogés sur les manifestations du BBC dans leur activité, la façon dont cela changeait ou non les situations professionnelles, les manières de surmonter d'éventuelles difficultés. Les membres des directions étaient questionnés sur les politiques vis-à-vis des nouvelles formes d'habitat, leur perception des évolutions pour les personnels et les actions d'accompagnement des entreprises.

Cette recherche a été effectuée avec Emmanuelle Bonetti (Habitat Territoires Conseil), que je remercie ici. Une partie des entretiens a été réalisée par les étudiants du master « Conduite du changement, compétences et organisation » de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, également remerciés.

1 | L'entrée des organismes HLM dans le BBC : familiariser les habitants avec un nouvel environnement technologique

Afin d'afficher des préoccupations de développement durable, les organismes HLM se sont lancés, depuis le début des années 2010, dans des programmes de construction de bâtiments basse consommation. En effet, la réglementation thermique 2012 oblige leurs constructions à ne pas dépasser une consommation d'énergie annuelle de 50 kWh par mètre carré, en leur laissant le choix des moyens. Ces réalités techniques, que l'on commencera par exposer, sont généralement considérées, verra-t-on ensuite, comme nécessitant une éducation des habitants à leur utilisation.

1.1 Les phénomènes techniques concernés : plus qu'une transition, une longue histoire

C'est dans l'habitat collectif (parc HLM, immeubles d'entreprises,...) que le BBC connaît son essor le plus marqué : près de 380 000 logements sont concernés au milieu de l'année 2015 (contre 10 000 à la mi-2011)¹.

Techniquement parlant, cela recouvre un vaste ensemble d'évolutions du bâti et des équipements visant à réduire les déperditions d'énergie et les consommations de fluides (eau, gaz, électricité).

Il peut s'agir de l'installation de panneaux photovoltaïques et de divers systèmes (de ballons d'eau chaude ou de chauffage) réutilisant l'eau ou l'air chauds. En matière de chauffage, il s'agit particulièrement de la ventilation dite double flux, dispositif qui assure une régulation des entrées et sorties d'air pour maintenir une température définie et un taux stable d'humidité.

De façon complémentaire, une autre caractéristique marquante est le système d'isolation incorporé dans les cloisons, à l'intérieur ou à l'extérieur du logement, sorte d'enveloppe étanche, à la manière d'une bouteille thermos. On trouve également un large éventail de matériaux et de systèmes techniques prétendant contribuer aux performances énergétiques : étanchéité végétalisée, revêtement extérieur constitué par un bardage en bois, etc. Ces dernières années, les organismes ont expérimenté une grande diversité, voire une hétérogénéité, des principes techniques.

Ces organismes ne sont pas ici face à une rupture soudaine, ni, d'un autre côté, à un mouvement appelé à disparaître après une période de transition. Le BBC ne se réduit pas à un pur et simple prolongement d'évolutions passées ; plus exactement, les organismes et leurs services de préparation et suivi de ces programmes sont continuellement appelés, depuis plusieurs décennies, à se mettre en conformité avec des normes de construction visant le développement durable, par exemple les normes de haute qualité environnementale (HQE). Ainsi, la réglementation thermique a connu plusieurs étapes depuis 1974, et plus récemment sous l'effet du Grenelle de l'environnement. Le BBC lui-même est un label fixé par arrêté ministériel en 2007. Quant à l'avenir, le BBC ne représente pas davantage la fin (même provisoire) de l'histoire. La réglementation thermique 2020 prévoit déjà la progression vers des bâtiments à énergie positive.

1.2 L'initiation des habitants : l'action prioritaire des organismes

Cette phase de mise en service des premiers bâtiments basse consommation est généralement perçue comme nécessitant, de la part des habitants, de consentir à adapter leurs manières de vivre et leurs usages, afin de réduire les consommations énergétiques. Rapports

1. Source : Observatoire des bâtiments basse consommation.

d'experts, circulaires, instructions traitent systématiquement des enjeux d'éducation des habitants et appellent à les « *informer* », à les « *sensibiliser* », à diffuser chez eux de « *bonnes pratiques* ».

Derrière les euphémismes de vocabulaire, il y a bien un enjeu de discipline d'usage. Si l'on est habitué à voir des habitants obturer l'orifice de la ventilation malgré toutes les mises en garde régulièrement formulées, en matière de bâtiment basse consommation et de ventilation double flux, l'obligation de se plier à la consigne devient plus urgente. Là où un bâtiment classique a toujours des voies d'air, le BBC les colmate toutes et si la ventilation l'est à son tour, l'air intérieur ne se renouvelle plus, mettant ainsi en danger la santé des occupants et compromettant le taux d'humidité du logement.

Dans les deux organismes étudiés, la livraison des nouveaux programmes a été assortie d'efforts d'information et de sensibilisation des habitants. Au-delà du BBC, des actions portent par exemple sur la sensibilisation des locataires à leurs consommations d'eau ou d'électricité. Ces organismes ont beaucoup investi en dispositifs, comme les appartements témoins (où les nouveaux entrants peuvent être informés sur les équipements et leurs règles d'utilisation : aérer quinze minutes par jour, ne pas percer de trous de plus de trois centimètres lorsque l'on a affaire à une étanchéité par la cloison intérieure,...), ou encore la création d'ambassadeurs du développement durable, qui viennent, par exemple, expliquer le fonctionnement des thermostats.

2 | Un défi technologique modéré pour les personnels

Pour qui aimerait voir une transition de cette sorte afficher de fortes répercussions sur le travail, l'observation de ces organismes est décevante. Relayer les messages précédents auprès des habitants est l'une des manifestations les plus fréquentes de l'introduction de l'habitat à performance énergétique dans l'espace professionnel des personnels d'organismes ; cela suggérerait que ces formes d'habitat n'impliquent, jusqu'à maintenant, qu'une transformation limitée des métiers. On peut l'illustrer pour les trois catégories étudiées.

2.1 Pas de rupture apparente pour la majorité des personnels

Pour les gardiens, si changement il y a, il s'agit surtout d'être le porteur des explications destinées à aider le locataire à utiliser le nouveau logement et à augmenter les chances qu'il adopte les pratiques souhaitées :

« Après, pour nous, ça change pas grand-chose dans notre travail au quotidien avec le locataire, ça change pas grand-chose ; c'est juste bien expliquer la particularité du bâtiment, voilà. »
(gardien, organisme 1)

« Donc, c'était vraiment apprendre à tout le monde les règles : ne pas percer plus de trois centimètres, ne pas percer les murs, ne pas percer le plafond, nettoyer les bouches d'aération comme sur une ancienne résidence mais encore plus sur du BBC, une fois par semaine, c'est là que ça change, c'est qu'il faut faire une présentation aux personnes entrantes, qui ne connaissent pas du tout le BBC. » (gardien organisme 2)

Ici, on est moins en rupture qu'en renforcement du rôle du gardien comme personnel dit « de proximité ». Il fait office de premier interlocuteur du bailleur auprès des résidents. Il doit être l'agent d'un dialogue entre ceux-ci et rappeler aux habitants les comportements attendus d'eux, toutes choses constamment développées ces dernières années par les politiques de qualité de service (Sudant et Stébé, 2002 ; Marchal, 2006 ; Ughetto, 2011).

Ces personnels y ont été préparés par des séances de formation ou d'information. Même courtes, ces séances sont généralement jugées suffisantes, compte tenu des connaissances à maîtriser.

Les chargés de clientèle – interlocuteurs des locataires sur les affaires relatives à leur bail et les paiements de loyers et de charges – ont également bénéficié de ces séances, leur fonction ne nécessitant pas nécessairement davantage. Il leur importe, surtout, de savoir adapter la rédaction des contrats en y incluant des clauses spécifiques :

« On leur dit que l'entretien, si ce n'est pas entretenu, bah, ça peut causer des moisissures, voire des problèmes de santé. (...) [Mais, en définitive,] à part d'informer les gens quand on fait signer des contrats, [il y a peu de différences]. Maintenant, on n'en a pas eu énormément non plus (...). Je pense que ça sera plus à long terme. » (chargée de clientèle, organisme 2)

Nombre de personnels renvoient ainsi à l'avenir et à l'augmentation des bâtiments de nouvelle génération, d'éventuels effets plus manifestes sur leur métier. De fait, une partie du travail effectué par les organismes auprès des habitants a largement été pris en charge par des personnels spécialisés : les chargés de développement urbain – en quelque sorte les spécialistes en interne des dispositifs hérités de la politique de la Ville – ont particulièrement été mobilisés pour construire des dispositifs de participation des habitants.

En construction neuve ou sur la réhabilitation, les référents ou responsables développement durable ont joué un rôle clé. Présents dans les deux organismes étudiés, ces personnes, possédant ici toutes deux une formation technique, se sont vus confier, et ont construit, un rôle largement situé dans les interfaces (entre directions ou services, par exemple de la construction et de la relation clientèle), dans la gestion de projet et dans les actions d'information et de sensibilisation. De fait, ils ont pris en charge la plus grande part des actions de mise à niveau des personnels, bien plus que les services de formation, qui ont été relativement inexistantes.

Les représentants de ces fonctions, aux contours et au contenu peu institutionnalisés (Jeannot, 2005), ont largement pris part à la mise en œuvre de l'adaptation des organismes aux nouveaux types d'habitat. Les modes d'exercice de ces fonctions traduisent

une véritable traversée des frontières entre des filières et des pratiques professionnelles classiquement distinctes dans les organismes HLM : celles du technique (aussi bien du côté de la maîtrise d'ouvrage que de la maintenance des bâtiments et des équipements) et celles de la relation aux usagers, y compris les dispositifs de concertation et de participation. Ces mondes sociaux, même s'ils ont amorcé des dialogues et des rapprochements autour des politiques de qualité de service ces dernières années, recouvrent toujours des cultures professionnelles très différentes (Maury, 2001).

2.2 Les techniciens de maintenance : parer aux nombreuses pannes

À un premier niveau également, les techniciens de maintenance ne se déclarent pas confrontés à un seuil difficile à franchir. On était en droit de se demander si les équipes de maintenance n'allaient pas avoir à faire l'apprentissage des nouvelles technologies et des équipements de nouvelle génération et par conséquent devoir subir plus qu'une simple transition. Non seulement la familiarité avec les anciens équipements pouvait être remise en cause et l'appropriation des nouveaux équipements se révéler éventuellement longue et coûteuse, mais on pouvait se demander s'ils n'allaient pas avoir affaire à des équipements incorporant de l'électronique et ne pouvant pas être dépannés par une simple intervention sur l'aspect le plus mécanique. Dès lors, l'intervention d'un expert, muni d'un ordinateur doté de logiciels d'analyse, aurait pu donner l'impression d'une dépossession et compliquer la reconstitution des pratiques de métier.

Mais cela ne s'est *a priori* pas produit ; précisons qu'il s'agit d'organismes qui n'ont pas poussé l'exploration de l'innovation des techniques de l'habitat à performance énergétique vers l'habitat intelligent, ni cédé aux appels d'offres de divers systèmes de collecte de données, de mesures et de pilotage (compteurs intelligents, tablettes tactiles et objets connectés appliqués à la performance énergétique) (Cihuelo, Jobert et Grandclément, coord., 2015).

Dans ce contexte, la familiarisation des techniciens avec les nouvelles installations est rapide. Selon les propos de l'un d'entre eux :

« Maintenant, c'est rentré dans les mœurs. C'est comme une VMC classique, hein. Un double flux, tout le monde sait qu'on insuffle ; on aspire de l'autre côté dans les pièces humides. Et il y a un échangeur. Il n'y a rien de compliqué, en fait ! » (technicien, organisme 1)

La personne qui s'exprime ici a une formation d'ingénieur lui permettant sans doute d'affiner son diagnostic des changements en cours et de constater que la difficulté naît à un autre niveau :

« Maintenant, ce qui est compliqué, c'est sur le calcul ! (...) Parce qu'après le problème, installer les équipements, soit ! Mais paramétrer, c'est une autre chose ! C'est comme à T. à l'époque, on avait mis des panneaux solaires (...). Ils voulaient retirer les chauffe-bain. Et donc ils ont installé des panneaux solaires pour venir en complément de la chaufferie, pour

réchauffer l'eau, parce que l'eau, elle ne pouvait pas sortir à plus de 60 de la chaufferie. Il faudrait au moins 80 pour fournir tout le monde (inaudible). Mais le problème dessus, quand ils ont fait le projet, au bureau d'études, et, à la fin, on a eu des gros problèmes, puisqu'on n'arrivait pas à avoir une eau chaude suffisante pour les logements. Donc, ce n'était pas un problème sur les panneaux solaires, c'est un problème sur l'étude ! Sur l'étude énergétique, en fait ! »

Les services de maintenance des organismes ne sont pas mis en difficulté par de fortes avancées techniques mais plutôt confrontés à des installations qui, dans les phases antérieures – études techniques, choix des matériels, mise en service – sont sources de difficultés récurrentes de fonctionnement et de rendement. Ces services multiplient les actions correctrices sans pouvoir remédier définitivement aux problèmes posés par les équipements. Des calculs théoriques sont effectués pour optimiser la performance énergétique, mais nombre de paramètres – dans les choix de matériels, la configuration locale des espaces, l'agencement des composants, etc. – devraient être pris en compte pour que le fonctionnement réel s'approche du fonctionnement prédit. Non seulement les performances théoriques ne seront pas forcément au rendez-vous, mais les matériels posent d'intenses problèmes de fonctionnement régulier et uniforme et donnent aux habitants l'impression de ne pas atteindre des normes de confort élémentaires : eau insuffisamment chaude, écarts de température dans les logements entre un étage où l'on atteint, par exemple, 25°C, et un autre qui ne dépasse pas 17°.

Tout l'effort des organismes pour faire entrer dans l'esprit et les pratiques des locataires qu'une température « normale » est de 19° ou 20°, et certainement pas 22° ou 23°, est ainsi durablement compromis, tandis que les personnels de maintenance s'affairent auprès des nouveaux systèmes pour les réguler au mieux, parfois en arrêtant les équipements modernes pour revenir aux seuls équipements classiques.

2.3 Pas de défi technique insurmontable pour les responsables de programme

Parmi les responsables de programme, on ne trouve pas trace non plus d'un seuil technique difficile à franchir. Dans les organismes, ils font partie de la maîtrise d'ouvrage et sont en charge du pilotage des opérations de construction ou de réhabilitation.

Leur intervention est plus ou moins large et avancée selon les types d'opérations : faible dans le cas des ventes en état futur d'achèvement, où les organismes se contentent d'acquiescer des logements dans des programmes de construction de promoteurs ; plus forte lorsque les organismes sont maîtres d'ouvrage et que les responsables de programme ont d'importantes responsabilités dans les choix techniques et financiers à faire valider par les comités internes décisionnaires.

Pour eux, le BBC n'est pas un défi technique insurmontable et prend même la forme d'un domaine régulier de découverte, amplement à leur portée, porteur de nombreuses

satisfactions professionnelles. La diversité de la palette technique, de matériaux, de choix architecturaux, a quasiment fait de chaque opération une occasion d'innovation. Epoque peut-être révolue. En effet, les organismes s'aperçoivent aujourd'hui qu'il s'agit de sources de complication qui accentuent les problèmes ; dès lors, ils, limitent l'éventail des choix techniques et privilégient des gestes architecturaux et techniques moins audacieux mais garantissant un fonctionnement plus simple.

Ces responsables ont surtout été amenés, à l'occasion des opérations BBC, à poursuivre l'évolution en cours depuis plusieurs années : l'obligation, dans la conception des programmes, de se préoccuper des problèmes qu'auront à gérer les équipes en charge des relations avec les locataires dans les directions de la Proximité. Selon les termes d'un directeur du Patrimoine, autrefois lui-même responsable de programme :

« Avant, c'était un métier où on avait une certaine forme de latitude dans sa manière d'aborder le boulot au quotidien. Aujourd'hui, cette latitude, je ne dirais pas qu'elle n'existe plus (...), mais, néanmoins, on a beaucoup de procédures. Notamment, nous, on a le contrat d'interface, qui nous lie avec la Proximité, à chaque étape de réflexion de programmation de travaux, de réunions, tout est dans un contrat d'interface entre la Proximité et la maîtrise de l'ouvrage. Et donc, ça les borde ! Donc il y a (...) des passages obligés ! (...) On ne peut pas laisser faire les gens comme ils veulent, quoi, il faut que tout le monde soit partie prenante, que ce soit du responsable de site, du gardien jusqu'à la direction. »

Ainsi, depuis plusieurs années, les responsables de programme sont amenés à coopérer avec les directions de la Proximité, qui auront à loger des habitants dans les logements, à assurer une qualité du cadre de vie et à faire fonctionner les équipements.

L'habitat à performance énergétique les invite, de manière encore plus pressante, à assurer ces coordinations en amont, au moment de la conception, pour anticiper sur les usages. De la même manière, cet habitat est associé à un ensemble de normes et à des contraintes réglementaires à intégrer dans l'équation à nombreux paramètres que représente la conception des programmes de construction. Là encore, il peut y avoir matière à un jeu, plus ou moins attrayant pour l'individu selon son profil : certains ont reçu une formation d'architectes, d'autres d'urbanistes, d'autres encore sont plus juristes et la variété des obstacles, architecturaux, financiers, réglementaires à surmonter, ne les stimule pas de la même manière.

Le BBC induit une variété de produits qui relèvent d'incitations réglementaires, fiscales, d'aides publiques (nationales, régionales, départementales) aussi diverses que soumises à de nombreuses révisions, mais qui jouent un rôle clé dans le bouclage du financement des opérations. Ainsi, nombre de choix techniques ont été faits parce qu'une subvention publique sur des panneaux photovoltaïques ou des pompes à chaleur contribuait au financement, exprimant ainsi davantage une rationalité immédiate qu'un raisonnement étayé anticipant sur les difficultés éventuelles d'utilisation des matériels et les coûts réels de maintenance dans la durée. Les retours d'expérience, suite aux déboires des person-

nels de maintenance, pourraient s'ajouter aux paramètres de l'équation à résoudre et accroître l'importance des coordinations anticipées avec ces équipes en particulier.

3 | Des personnels amenés à évoluer professionnellement

Ainsi, les technologies ne représentent pas un seuil difficile à franchir et n'exposent pas les diverses catégories de personnel à une transition redoutée ; pour autant, cela ne signifie pas l'absence totale d'enjeu d'évolution professionnelle. Comme on l'a pressenti, dans chaque métier, l'enjeu concerne des évolutions qui s'étaient déjà manifestées sur d'autres sujets – notamment la relation avec les habitants et les attentes de réactivité –, enjeux auxquels les organismes HLM ont été confrontés de longue date.

3.1. Entre habitants imaginés et habitants réels, les usages et le rôle des personnels de proximité

Les métiers ne se transforment pas sous l'effet d'un facteur (technologique) unique, mais d'un faisceau de pressions, qui concernent, à des degrés divers, les différents métiers. Ainsi, les chargés de clientèle ne sont guère confrontés aux effets du BBC au sein de leurs activités mais le développement durable et, en particulier, la maîtrise des consommations énergétiques s'y expriment bien. Comme le confie la responsable adjointe d'une antenne, au sein d'une agence du premier organisme :

« Ça a changé le métier de la chargée de gestion locataire, en particulier dans le sens où on met beaucoup plus en place, aujourd'hui, des accompagnements sociaux, que ce soit dans les bâtiments BBC ou dans les anciens bâtiments. »

Les organismes déploient des actions, indépendamment des types d'habitat, notamment en raison de l'accroissement du prix de l'énergie et des difficultés croissantes de locataires à faire face à cette dépense. Ces actions entrent dans la longue série des pratiques qui voient, depuis plusieurs années, les chargés de clientèle moins gérer les habitants comme des comptes que travailler sur le mode de l'accompagnement et par projets, en coopération avec des travailleurs sociaux de l'organisme et des chargés de développement urbain. La paupérisation de la population logée joue ici davantage que le facteur technologique.

Les normes des nouveaux logements qui exigent une température de 20°C, conjuguées aux dysfonctionnements évoqués plus haut, conduisent les chargés de clientèle à expliquer et justifier non seulement la norme attendue, mais aussi un réel qui peut se révéler assez différent ; dès lors, ils doivent se montrer convaincants quant à la nécessité, pour les locataires, de s'acclimater aux nouvelles températures.

Pour certains, le dilemme s'estompe vite car ils se réfugient derrière la réglementation (« *on leur dit que non, de toute façon, on leur doit 19* ») et affirment, en dépit des protestations, que la température de l'appartement est normale et qu'ils doivent s'y acclimater. Mais qu'en est-il de ceux qui n'envisagent pas de s'en tenir là ? En qualité de chargé de clientèle, en tant que gardien, que fait-on des histoires d'habitants mécontents de la température de l'appartement ? Derrière la BBC, apparaît le problème classique de la confrontation des personnels de proximité aux habitants (plaintes, rappel aux règles de comportement,...).

Le BBC ne fait que conférer une ampleur nouvelle à ces situations. Les chargés de clientèle proclament, depuis plusieurs années, qu'ils sont au service des habitants et leur promettent d'atteindre des standards de qualité. Pour autant, ils doivent aussi régler les problèmes des habitants qui ne se conforment pas aux comportements attendus, par exemple ceux qui dégradent ou laissent traîner leurs déchets et, réciproquement, gérer les plaintes de ces habitants (Ughetto, 2011).

Les personnels dits « de proximité » sont les premiers exposés. Des travaux de recherche indiquent que, face à l'habitat visant à la performance énergétique, les décalages s'observent, non réduits par la répétition des messages d'information et les actions de sensibilisation (Subrémon *et al.*, 2015). C'est le cas, par exemple, de l'analyse développée par Grandclément *et al.* (2015). Pour ces auteurs, la performance énergétique n'existe pas dans les seules caractéristiques techniques du bâtiment, mais dans la négociation des normes de confort et dans l'élaboration sociotechnique de la température des pièces et de l'utilisation légitime des équipements. Ainsi, il ne s'agit pas d'une mise en fonctionnement des bâtiments et équipements simplement suivie d'une période de réglage, mais d'une négociation particulièrement vive dans les premiers temps et appelée à se poursuivre ; en effet, la population change, les attentes évoluent et les utilisateurs sont pluriels. L'intervention de toute personne faisant office d'intermédiaire entre le système technique et les utilisateurs est ainsi cruciale dans l'élaboration des formes de rapprochement entre les caractéristiques techniques et les attentes et comportements des habitants (des habitants très divers) et dans les renégociations régulières.

Dans la présente étude, les responsables développement durable, déjà mentionnés, sont des exemples de ces médiateurs, tout comme les gardiens d'immeuble, à ceci près que les deux organismes étudiés ne paraissent pas avoir statué sur une intermédiation se prolongeant au-delà de l'arrivée des premiers habitants. Nombre de dispositifs sont prévus pour les premiers entrants dans les logements (laissant entendre que, par la suite, des habitudes se diffuseront dans la population), tandis que les périodes ultérieures sont supposées être du rôle du gardien. Mais si celui-ci est formé aux principes du BBC, il ne l'est pas vis-à-vis de ce qui peut s'anticiper, c'est-à-dire la survenue régulière de désaccords entre l'organisme et les habitants sur les comportements acceptables et souhaités. Que fait un gardien qui constaterait qu'un locataire perce un trou dans la cloison extérieure portant l'étanchéité ? Conçoit-on qu'il pourrait, pour s'éviter un conflit avec un locataire qui vient d'arriver, faire semblant de ne rien voir ? Que se passe-t-il – en imaginant cette fois une isolation

par l'intérieur – avec une charmante vieille dame qui vient d'emménager, dont il surprendrait le fils, rendant service à sa mère en lui installant une cuisine et en perçant des trous de plus de trois centimètres dans la cloison ? L'histoire – relatée par un interviewé – suppose que la vieille dame a certes entendu les consignes mais ne les a plus à l'esprit à cet instant, tandis que, de son côté, son fils, qui n'en a pas entendu parler, peut sincèrement penser que quatre centimètres n'ont jamais créé de dommages irréversibles. Cette situation peut générer un vrai dilemme professionnel pour un gardien ; il est en effet délicat de s'immiscer dans l'intimité d'un logement pour y dicter les usages ; en outre, il a plutôt affaire ici à des personnes qu'il qualifierait volontiers de « bons locataires », à qui il n'aime pas avoir à faire des reproches. Et, du reste, que pourrait-il bien faire ? Le mal est fait : il ne suffirait pas de reboucher, il faudrait refaire la cloison. Faut-il sanctionner ? Quelqu'un dans l'organisme sait-il quelle réparation et quelle facturation pourraient être engagées ?

Ainsi, l'affirmation, par les personnels de proximité, que le BBC ne change rien à leur métier est à considérer avec prudence, puisqu'il peut au contraire renforcer des problèmes assez connus mais qui prennent ici potentiellement une réelle ampleur.

D'autres enjeux d'accomplissement des tâches et de développement des compétences surgissent au-delà des simples connaissances technologiques à assimiler. Pour un gardien d'immeuble, le BBC implique peut-être moins la maîtrise des caractéristiques techniques des bâtiments que l'exposition à de banales situations de malentendus inextricables avec les locataires qui peuvent prendre de fortes proportions.

Promouvoir des pratiques de tri sélectif et se disputer avec des locataires qui refusent de s'y plier avec mauvaise foi était déjà difficile ; l'échec se traduisait alors par un tri mal fait, retombant sur les structures de tri des déchets et leurs agents, en bout de chaîne (Tapie-Grime, 1998). Un échec dans les tentatives pour faire adopter les comportements attendus en matière d'utilisation des logements et des installations à visée d'efficacité énergétique est susceptible de diminuer considérablement, voire d'annuler la performance recherchée.

Aujourd'hui, les gardiens ou leur hiérarchie immédiate semblent préférer considérer les situations sous l'angle du rappel des messages : « *On n'a pas tous la même manière de cuisiner, selon les cultures, donc, là aussi, c'est de l'apprentissage, d'où une sensibilisation des locataires sur l'outil BBC qui est importante* », affirme ce chef de secteur (organisme 2) qui envisage, à mots couverts, la tension entre des normes contraignantes d'aération du logement (tous les jours mais quelques minutes seulement) et des modes de vie et des habitudes culinaires qui conduiraient les familles à ouvrir largement les fenêtres des heures entières. Les personnels risquent, en tout cas, de se trouver isolés pour décider comment arbitrer face à de telles situations. Ainsi, si l'on devait envisager de la formation, ce serait peut-être sur une matière en apparence très éloignée du BBC, par exemple la gestion des tensions avec les habitants, renvoyant ainsi à un sujet d'organisation : dans quelles conditions collectives permet-on aux gardiens de traiter des arbitrages à rendre ?

3.2. Capacité d'anticipation et réactivité deviennent des enjeux cruciaux

Il n'est pas pour autant secondaire, pour les personnels de proximité ou d'autres catégories d'agents, de développer une bonne compréhension de la technologie en jeu, pour concevoir les répercussions, dans l'organisation, de la façon dont ils arbitrent.

Un technicien :

« Hier, par exemple, j'étais avec la chef d'antenne, là, et on a été voir un immeuble qu'on comprenait pas. C'est un immeuble, qui a été livré il y a un an. Vous entrez dans le logement, c'est... en fait, ce sont des gens très propres en plus. Pas de sur-occupation ! (...) Toutes les chambres, vous avez de la moisissure ! Partout ! Condensation, ça moisit de partout ! (...) Je regarde, la VMC, elle marche. (...) Je regarde les portes, les entrées d'air, c'est pas mal ! Je dis : "C'est bizarre !" Bon, je dis à [la chef d'] antenne : "Bon, vous faites revenir la personne qui a le contrat VMC ! Qu'il vérifie !" Et donc, à voix basse, elle me dit : "Non, non, tout marche, tout va bien !" Je dis : "Ce n'est pas possible !" Et c'est là que j'apprends, hier seulement : "Oui, mais non, mais il était en panne ! On l'a remis en route ! Il était en panne une ou deux semaines." Et ça, on ne me l'a pas dit ! Si on me l'avait dit à la base ! Oui, parce que, d'habitude, deux semaines de panne, ça ne donne pas autant de conséquences. Deux semaines en général, quand ce n'est pas isolé, vous savez, ça passe par les fenêtres et tout. (...) C'est vrai qu'en deux-trois semaines, un mois, ça a foutu en l'air un logement ! »

Face à des dommages plus difficilement réversibles, la qualité des coordinations et la capacité des personnels à envisager les implications de leurs actions, bien au-delà de leur périmètre de responsabilité, deviennent cruciales.

Le BBC nous fait redécouvrir des conclusions développées à propos de l'évolution du travail ouvrier dans les mutations des industries et des services dans les années 1980 ou 1990 (par exemple, du Tertre et Santilli, 1992 ; Veltz et Zarifian, 1993) : même dans un travail d'exécution, de petites décisions, une information correctement transmise ou non, une action entreprise ou reportée peuvent avoir une portée considérable. La capacité des personnels concernés à situer leur intervention, à dialoguer entre services et entre métiers peut se révéler décisive. Le rôle de l'organisation est à son tour d'aider ces personnels à développer ces compétences.

4 | Des enjeux d'organisation et de management

Ainsi, il convient de ne pas se tromper de modernité ni d'enjeu de modernisation. Le seuil à franchir, avec le BBC, consiste bien à accroître la responsabilité collective des agents qui, tout en imaginant faire au mieux à leur niveau, arbitrent éventuellement face à des difficultés dont le caractère critique n'est pas forcément apparent. Ils peuvent agir sans percevoir la portée et parfois la dimension systémique de leur intervention.

La maîtrise collective, qui ne se résume pas à l'addition des professionnalismes individuels, semble cruciale. Dans le cas évoqué par le technicien cité plus haut, il est question des dialogues entre représentants de fonctions diverses : des gardiens, sans doute les premiers avertis par les occupants de la dégradation du logement ; une chef d'antenne ; des techniciens de maintenance, etc.

Il s'agit de la circulation d'informations que l'on ne juge pas nécessairement utile de diffuser ou que l'on hésite à signaler, par crainte d'être mal jugé. Il est question d'une analyse collective qui aurait pu se faire, et cela à un stade précoce, permettant d'intervenir afin de limiter les dégâts, et qui ne s'est finalement pas faite.

Il s'agit ici moins d'enjeux de formation que d'enjeux d'organisation et de management. Le point clé concerne les processus qui conduisent les personnels de diverses catégories à communiquer entre eux, à effectuer des analyses, à les capitaliser et les transmettre. Cette capacité des personnels de différentes catégories à qualifier des situations comme sources de problèmes critiques et à entretenir des dialogues alimentant des montées en expérience est à la fois individuelle et collective.

L'habitat à performance énergétique conduit ainsi à s'interroger sur les mécanismes d'organisation et de management qui permettent le développement de l'apprentissage collectif. Cela d'autant plus que les retours d'expérience semblent, on le voit, jouer un rôle clef.

Une responsable d'un service Patrimoine et un technicien évoquent ainsi un panneau photovoltaïque qui a explosé. La surprise passée, il a fallu analyser, comprendre et en déduire une procédure.

« Technicien : Mais maintenant, ils s'arrangent pour... En fait, (...) [les panneaux n'] étaient pas utilisés et en fait, ça a accumulé, accumulé de l'énergie, boom.

Responsable : Ce qu'il faut savoir, c'est que (...) quand vous avez des groupes qui vous sont livrés avec des panneaux comme ça, à l'intérieur, il y a du liquide, le glycol ! Si ce n'est pas mis en service tout de suite, il y a un problème !

Deuxième technicien : Il se solidifie ! Il caramélise, quoi.

Premier technicien : Oui, et justement, j'avais vu avec [un responsable de la maintenance], ils ont fait en sorte, une procédure que, maintenant, quand il y a un certain délai, c'est-à-dire de non-utilisation, il y a une boucle qui les récupère. »

Mettre en discussion les expériences fâcheuses pour monter collectivement en analyse et formuler des règles d'action, voilà ce qui est en jeu ; pourtant, les organismes ont davantage tendance à chercher, pour leurs personnels, des formations sur les nouveaux équipements, sans succès d'ailleurs, car l'offre ne paraît pas exister. Ils ont aussi parfois été tentés de recruter des profils de techniciens ou d'ingénieurs très spécialisés, sans

s'y résoudre définitivement, mais en constatant la difficulté d'attirer chez eux des personnes aux compétences aussi rares.

En définitive, le bilan qu'ils en tirent est que l'organisation des retours d'expérience est d'une importance considérable. Elle représente aujourd'hui un axe dominant de leur action. Un point tout aussi essentiel a trait au fait que, dans beaucoup de cas, les déboires naissent des défauts de coordination des acteurs dont l'intervention précède, dans la chaîne, celle des organismes, ces derniers héritant des matériels et des défauts de coordination.

On rejoint ici les conclusions d'Hubert Amarillo (2013) quant à l'importance des coopérations entre acteurs de la chaîne du bâtiment durable. Toutefois, là où l'auteur semble avoir observé la mise en place d'une coordination de ces acteurs au plan régional, les organismes HLM étudiés sont, au contraire, confrontés à la difficulté qui consiste à intéresser les parties prenantes – fabricant d'équipements, entreprise d'installation, entreprise de maintenance – à l'amélioration de leurs coordinations et à la formation de leurs personnels. En bout de chaîne, les organismes en sont réduits à gérer les situations héritées et à consolider les capacités collectives en matière de connaissance des matériels et de leurs modes de fonctionnement, selon le contexte.

Les cadres (responsables de services de maîtrise d'ouvrage et d'équipes de maintenance, responsables d'agence, etc.) sont les principaux animateurs des retours d'expérience et de l'apprentissage collectif régulier, avec un enjeu de présence à un double niveau :

Premièrement, celui des directions spécialisées (Proximité, Patrimoine, Maintenance) : suite aux déboires liés au fonctionnement de matériels et sur la base des retours de leurs équipes, les cadres ont dû dialoguer entre directions au sein de l'organisme HLM. Il s'agissait de partager les constats, les analyses et les solutions : revoir les cahiers des charges, capitaliser des solutions techniques. Il est difficile, en effet, d'espérer renvoyer à leurs responsabilités les acteurs de l'amont (architectes, bureaux d'études techniques, entreprises de matériels et installatrices), souvent peu enclins à améliorer la qualité technique d'ensemble.

Deuxièmement, au sein de leurs équipes, sur l'exploitation de remontées d'expériences. Au-delà des pratiques propres à certains cadres, une question reste posée : jusqu'à quel point les organismes cherchent-ils à s'organiser pour favoriser ces remontées d'expérience ? Ainsi, au moins du côté des services techniques, les cadres, souvent issus des métiers qu'ils encadrent, s'investissent en aidant les membres de leurs équipes à garder à l'esprit les « points de vigilance » (échéances...) et à favoriser la transmission de conseils entre collègues de profils différents, comme ce chef de service maintenance :

« Cet autre technicien, compétence thermique, lui, est sorti de l'école. Ben, il était au bureau. Il était sur son ordi. (...) Je vois qu'il évolue et aujourd'hui, il sait rédiger un [cahier des clauses techniques particulières]. Il sait acheter. Il sait suivre un chantier. Il sait avoir cette

analyse. Il n'a pas la pertinence de son collègue. Il n'a pas le vécu de son collègue, mais il y vient et il y a un fonctionnement, une symbiose entre les deux, qui est intéressante. (...)

Q. Vous veillez à ce qu'ils travaillent ensemble, en fait ?

R. Oui ! Oui, oui ! Ça ne me gêne pas qu'ils y aillent à deux sur une installation qui dysfonctionne pour qu'au moins, il ait le bénéfice de faire évoluer le deuxième avec des constats qu'ils partagent ensemble, les difficultés. »

Mais ce n'est pas forcément une politique, un principe de management de l'organisme. On serait alors tenté de dire que la transition énergétique conduit (banalement ?) à signaler l'importance du travail des cadres, de la sélection appropriée de profils de cadres capables de « parler métier » avec les équipes tout en ayant un rôle d'anticipation, de transversalité, d'animation des coopérations, de même que le caractère décisif de l'accompagnement des cadres dans l'accomplissement de cette fonction.

Conclusion

Les nouvelles générations de constructions et d'installations n'induisent pas, chez les différentes catégories de personnels, de perception d'une rupture professionnelle prononcée, ni de difficulté à négocier les changements.

La difficulté principale est qu'aucun acteur ne porte réellement la préoccupation d'un fonctionnement optimal global, dans des conditions réelles, des composants assemblés en système, des fabricants de matériels aux exploitants (par exemple, les grandes entreprises du secteur des services en matière de chauffage), en passant par les installateurs. Les personnels, en particulier ceux de la maintenance, se dépensent pour parer à un mauvais fonctionnement des installations ne pouvant se résoudre que dans une meilleure coordination en amont.

Le bâtiment basse consommation confronte les organismes et leurs personnels moins à des enjeux ponctuels de formation que de constitution d'un apprentissage collectif. Il s'agit alors d'alimenter ce dernier par les retours d'expérience et le partage de règles d'action.

L'enjeu se situe dans la capacité de l'organisation et des formes de management à conforter ces dynamiques collectives. Les cadres sont ainsi placés au cœur des évolutions que les organismes HLM doivent négocier. Cependant, ces organismes ne semblent pas envisager explicitement que les cadres se confrontent avant tout à des enjeux d'organisation, plutôt qu'à des enjeux techniques. Pour les cadres, une priorité serait alors de concevoir des dispositifs et des formes de management d'équipe favorisant la capacité à dialoguer de façon continue ; et ce, à l'aune de l'expérience des personnels de proximité sur les situations de malentendus et d'ajustements avec les habitants, accentuées par le bâtiment basse consommation.

■ Bibliographie

- Amarillo H. (2013), « Le secteur du bâtiment durable : vers de nouveaux rapports entre acteurs de l'acte de construire », *La Revue de l'IRES*, n° 79, 2013/4, pp. 85-109.
- Cihuelo J., Jobert A. et Grandclément C. (coord.) (2015), *Energie et transformations sociales. Enquêtes sur les interfaces énergétiques*, Paris, Lavoisier.
- Grandclément C., Karvonen A., Guy S. (2015), "Negotiating comfort in low energy housing: The politics of intermediation", *Energy Policy*, vol. 84., pp. 213-222.
- Jeannot G. (2005), *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octarès, 166 p.
- Marchal H. (2006), *Le petit monde des gardiens-concierges*, Paris, L'Harmattan, 213 p.
- Maury Y. (2001), *Les HLM : l'Etat providence vu d'en bas*, Paris, L'Harmattan, 282 p.
- Sudant P., Stébé J.-M. (2002), *Les gardiens d'immeubles au cœur de la ville*, Bruxelles, De Boeck, 296 p.
- Subrémon H., Aubry-Bréchaire M., Bousquet P., Husson J., Luccioni C., Travert J. & Yildiz H. (2015) « Coriolis à l'usage : un bâtiment performant sous tension », *Métropolitiques*, 12 juin.
- Tapie-Grime M. (1998), « Coopération et régulation dans les collectes collectives des ordures ménagères », *Sociologie du travail*, vol. XL, n° 1, pp. 65-87.
- Tertre C. (du) et Santilli G. (1992), *Automatisation et travail*, Paris, PUF, 176 p.
- Ughetto P. (2011), « Les organismes HLM en lutte contre les dépôts intempestifs d'encombrants et les locataires qui dégradent. Une qualité de service impossible ? », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 105, pp. 50-58.
- Veltz P., Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 3-25.
- Warin P. (1995), « Les HLM : impossible participation des habitants », *Sociologie du travail*, vol. XXXVII, n° 2, pp. 151-176.