

# Connaissance et stratégie de rénovation du parc tertiaire d'Auvergne-Rhône-Alpes







Volet 3 : Quels sont les activités et acteurs à cibler en priorité pour agir sur la rénovation ?

**Résultats de l'étude qualitative**  
*« Connaissance du fonctionnement des secteurs prioritaires pour aider à la réalisation d'actions »*

Etude réalisée par :



# Sommaire

-  **Rappel des objectifs et méthodologie** p.3
-  **Contexte : la gestion énergétique, un enjeu désormais prioritaire** p.6
-  **L'écosystème des acteurs Immobilier | Energie du secteur tertiaire privé** p.9
-  **Organisation des prises de décision Immobilier | Energie** p.19
-  **Schémas décisionnels par secteur d'activité** p.25
-  **Les besoins exprimés sur le dispositif Eco-Energie Tertiaire** p.33

# Rappel des objectifs

## Connaitre les enjeux de rénovation du parc tertiaire de la région

Quelles sont les **caractéristiques** du parc tertiaire d'Auvergne-Rhône-Alpes ?

[Volet 1]

Quelles sont les **consommations énergétiques** des différentes branches d'activité ?

[Volet 2]

Quels sont les activités et acteurs à **cibler en priorité** pour agir sur la rénovation ?

[Volet 3]

# Rappel des livrables des volets 1 et 2

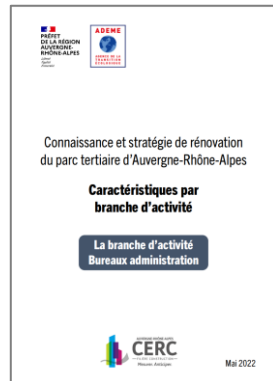
Publications disponibles sur le site de la CERC



**Caractérisation du parc régional et des consommations énergétiques**  
Un livrable régional



**Les enseignements clés**  
Synthèse



**Les spécificités par branche d'activité**

**8 livrables sectoriels :**

- Bureaux administration
- Cafés-hôtels-restaurants
- Commerce
- Enseignement-recherche
- Habitat communautaire
- Santé action sociale
- Sport-loisirs-culture
- Transport



**Les spécificités par département**  
**12 livrables départementaux :**

- Ain
- Allier
- Ardèche
- Cantal
- Drôme
- Isère
- Loire
- Haute-Loire
- Puy-de-Dôme
- Rhône
- Savoie
- Haute-Savoie

**Les disparités territoriales à l'échelle EPCI**  
Atlas cartographique



# Volet 3 : une articulation en 3 étapes

## Décrypter le fonctionnement des secteurs sur la rénovation pour aider à la réalisation d'actions

1

**Identifier les secteurs les plus énergivores atteignables avec l'effet levier le plus important**

[Télécharger le livrable](#)

2

**Lister les organismes ressources pouvant inciter à la rénovation de bâtiments tertiaires privés**

Document réservé

3

**Définir le fonctionnement de chaque secteur prioritaire pour aider à la réalisation d'actions**

→ Ce document.

▶ Réalisation de 10 entretiens non directifs par téléphone en Novembre 2022 - Janvier 2023

**Contexte :  
la gestion énergétique, un  
enjeu désormais prioritaire**



# Un effet levier multiplicateur de l'inflation des coûts énergétiques sur l'impact du dispositif réglementaire Eco-Energie Tertiaire.

L'inflation des coûts énergétiques remet en priorité la question de la gestion énergétique et les sujets associés (gestion patrimoniale, levier de réduction, programme de travaux, audit...). Un contexte qui, par ricochet, impacte la perception **du dispositif Eco-Energie Tertiaire** :

*« Je trouve qu'il y a une prise de conscience, ça a bien évolué depuis 5-6 mois. Je n'avais pas la même appréciation au printemps. Cela s'est accéléré. Ça va avec le volet réglementaire du décret tertiaire, avec l'inflation des prix qui explose. Je trouve que les entreprises évoluent, certaines avaient enclenché le pas ou d'autres commencent à s'y intéresser. »*  
Secteur transverse - entreprises

## UNE ACCÉLÉRATION DE LA PRISE DE CONSCIENCE

*« Il y avait le décret tertiaire qui nous poussait, mais ce n'était pas pour tout de suite. On se disait qu'on avait le temps. Le prix de l'énergie a remis le sujet sur le haut de la pile. »*  
Bureaux privés - banque

*« Le décret tertiaire a remis un peu d'incitation et les prix de l'énergie aussi. Au-delà de ces aspects, l'image de l'entreprise est devenue un sujet de société aussi bien pour le grand public que pour la marque employeur face aux difficultés de recrutement. Pour attirer les jeunes notamment, elle doit montrer qu'elle a un comportement responsable. »*  
Secteur transverse - immobilier

## UN FACTEUR DÉCLENCHÉUR : LE COÛT DES FACTURES

*« Dans toutes les entreprises que l'on finance, l'accélérateur a été la facture de l'énergie. On arrive enfin à une situation où la baisse de l'empreinte carbone est concomitante avec la baisse de la facture. »*

*« Je le vois, on a changé de monde, cela n'a plus rien à voir, notre facture a fait x4 et on est plutôt bien lotis. »*

Bureaux privés - banque

## UNE NOUVELLE PERCEPTION DU DISPOSITIF ECO-ENERGIE TERTIAIRE

*« Il y a eu plusieurs étapes chez nos clients : le coût de l'énergie a été un déclencheur, s'ajoutant à la contrainte réglementaire. Tout le monde s'est épuisé au départ avec OPERAT : cela ne marchait pas, il était difficile de déterminer l'année de référence, il y avait un gros travail de recensement de données... Avec un prix de l'énergie faible, c'était vu comme une contrainte administrative sans forcément de travaux à la clé. Finalement, avec l'augmentation des coûts de l'énergie, ça a pris une autre dimension, on va s'appuyer dessus pour faire nos simulations. »*  
Bureaux privés - banque

# Si une accélération de la prise de conscience est ressentie, les décisions n'aboutissent pas systématiquement à la recherche de réduction des consommations énergétiques.

## UNE PRISE DE CONSCIENCE ENCORE HÉTÉROGÈNE

« C'est assez disparate en fonction des tailles et des secteurs. Les grandes PME/ ETI et les grands groupes ont des services RSE / internes qui se penchent sur ce sujet. En tous cas, ils ont des personnes qui ont des connaissances alors que dans les TPE/PME c'est plus compliqué. Il y a aussi des différences selon les secteurs d'activité, le degré de dépendance énergétique joue beaucoup. »

Secteur transverse - entreprises

## UNE DIFFICULTÉ À INVESTIR DAVANTAGE DANS LE SUJET ÉNERGIE

« Cela dépend des entreprises mais certaines se prennent x4-x5 sur les coûts énergétiques. Quand elles ont des surcoûts énergétiques à payer, c'est difficile de leur faire comprendre que pour anticiper sur les enjeux énergétiques, il faut investir de nouveau sur l'énergie pour tendre vers l'autonomie énergétique.»

Secteur transverse - entreprises

## UN POTENTIEL EFFET CONTRE-PRODUCTIF DES MESURES DE PROTECTION

« Si elles bénéficient des mesures du bouclier tarifaire, qui réduit l'exposition au prix de l'énergie, le déclencheur prix ne sera pas actionné et cela ne va donc pas inciter aux travaux. »

Bureaux privés - banque

## DES IMPACTS DE LA MASSIFICATION DU TÉLÉTRAVAIL ENCORE MAL APPREHENDÉS

« La rénovation énergétique peut être vue comme couteuse au regard de l'effet du télétravail. Ce sont des vraies questions qui se posent qui ne sont pas encore tranchées. En effet, le meilleur moyen de réduire la consommation, c'est de réduire le nombre de m<sup>2</sup>. Avec l'évolution des pratiques de travail (télétravail, flex office...), certains clients préfèrent déménager dans des locaux plus petits, impliquant une moindre consommation, plutôt que de rénover. »

Bureaux privés - banque

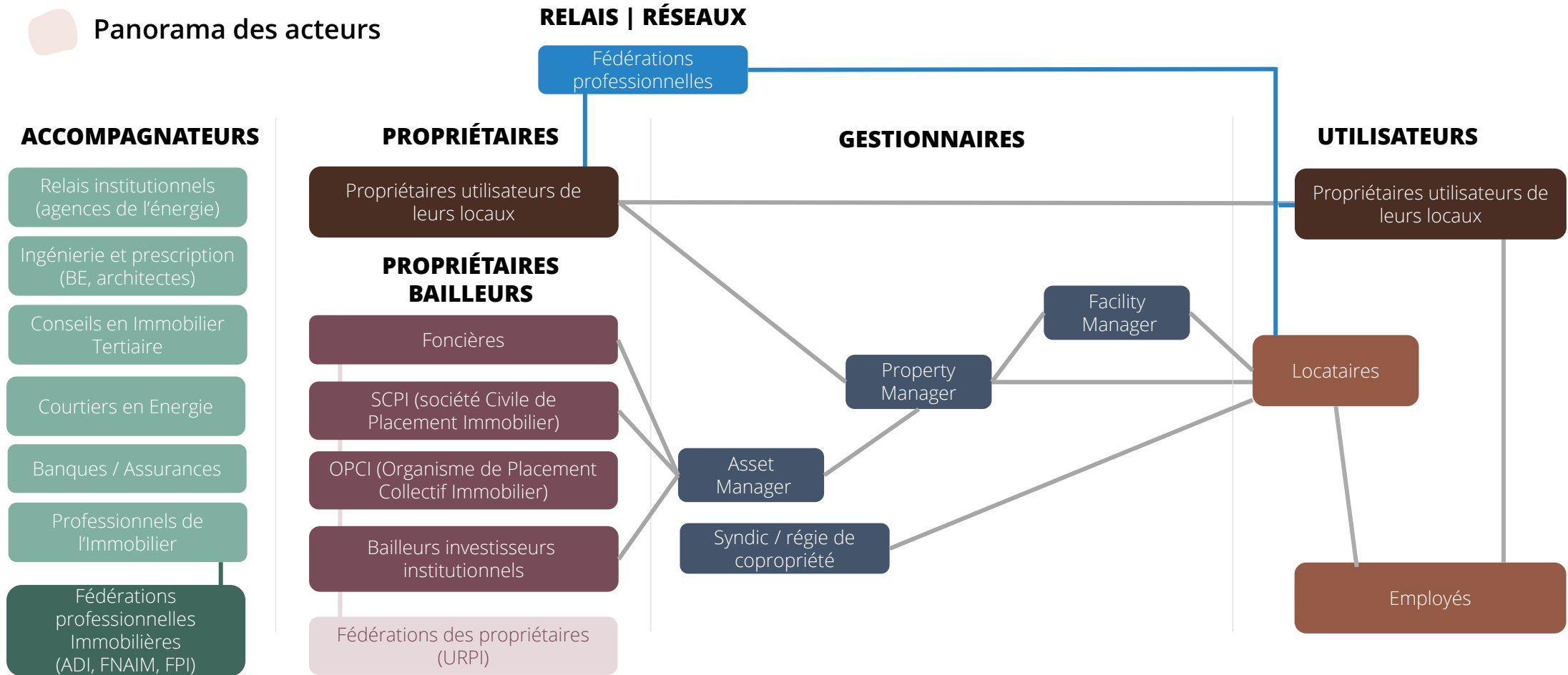


**L'écosystème des acteurs  
Immobilier | Energie  
du secteur tertiaire privé**



# Un panel d'acteurs intervenant dans la relation Propriétaires-utilisateurs

## Panorama des acteurs



# Un positionnement hétérogène des fédérations professionnelles sur le dispositif Eco-Energie Tertiaire, en cohérence avec leur attribution de missions.

## Intégration plus ou moins forte du sujet Energie dans les fédérations professionnelles



Pas de mission dédiée

**La fédération ne se saisit pas** du dispositif Eco Energie Tertiaire et plus globalement des sujets Energies.

Ce sujet est traité directement par les entreprises du secteur, **suffisamment outillées**.

Ex : Fédération Française des Banques

Relais d'information

La fédération, au niveau régional ou national assure essentiellement **une mission d'information sur la réglementation** : les règles de définition des périmètres, les différents décrets, les évolutions législatives en cours d'élaboration...

Ex : Fédération des Commerces et de la Distribution, MEDEF Régional

Réseaux, partage de bonnes pratiques

La fédération, au niveau régional ou national réalise des Groupes de Travail, des webinaires... Des **espaces de discussion** entre adhérents pour aborder les sujets Energie, dont notamment le dispositif Eco-Energie Tertiaire.

Ex : Fédération des cliniques et hôpitaux privés, MEDEF Départementaux

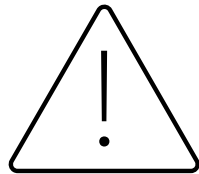
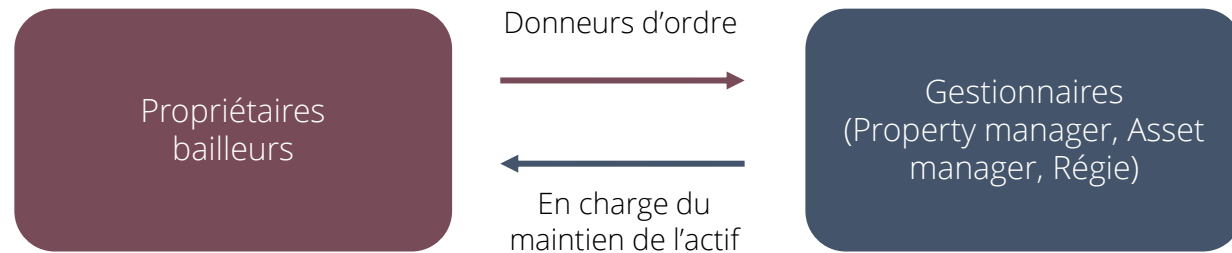
Accompagnement

La fédération, au niveau régional ou national, cherche **à aller plus loin** que le partage d'informations et des bonnes pratiques, en prenant une **posture de conseil** aux adhérents.

Ex : ADI (transverse), UNIOGEC (enseignement privé)

# Un rôle central des gestionnaires (Asset manager, Property manager, Régie) grâce à leur vision globale des actifs, bien qu'ils demeurent non décisionnaires.

## Sphère d'influence des gestionnaires



Rôle de **prescripteurs/ d'influenceurs** mais non décisionnaires

Etendues des actions possibles définies par la relation avec bailleurs ; Modalités d'actions **limitées en fonction des objectifs des bailleurs**

Peut se limiter à de la **gestion courante/ aux petits travaux**

### EN CHARGE D'OPERAT

connaissance du dispositif, fait souvent partie de leurs prérogatives

Connaissance **DES LOCATAIRES**

Connaissance **DU BÂTI**

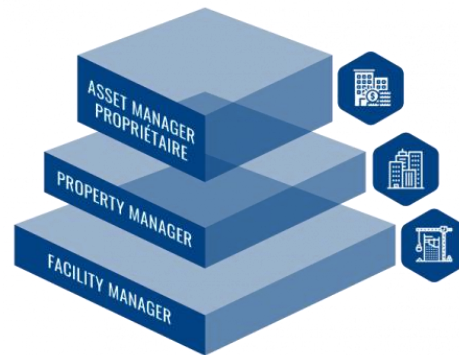
Connaissance des **FLUX ÉNERGÉTIQUES**  
En lien avec le Facility Manager

# L'Asset Manager est en charge de la valorisation financière de l'actif immobilier.

## Zoom sur le rôle d'Asset Manager

Il est en charge d'un **patrimoine d'actifs immobiliers tertiaires** et se concentre sur l'optimisation/ la valorisation financière de son portefeuille :

- taux de retour sur investissement des immeubles,
- stratégie de gestion sur les actifs (ex : acquisition, cession),
- recherche d'opportunités d'investissement et études de performance.



Source image : aproma-asso.com



« L'Asset Manager représente le propriétaire. Quand vous avez des propriétaires qui confient la gestion de leurs biens (clients types OPCI\*, banquiers, assureurs...), cette personne va représenter le propriétaire. »

Secteur transverse - Property manager



\*OPCI : Organisme de Placement Collectif Immobilier

# Le Property Manager est en charge de la gestion des biens.

## Zoom sur le rôle de Property Manager

Gestionnaire d'actifs principalement d'immobilier d'entreprise pour le compte de tiers, dans le cadre d'un mandat. Il assure les missions de : **gérance locative, gestion technique, gestion comptable et financière.**

L'association des Property Managers APROMA note que le métier a tendance à évoluer d'un rôle d'exécutant (administrateurs de biens) vers un rôle de conseiller.

La question de l'amélioration de la performance environnementale des actifs est notée dans les dynamiques en cours (Certification, Energy Management, Empreinte Carbone).

En Savoir plus : Article [PROPERTY MANAGEMENT](#) de l'APROMA

*« Le Property Manager va veiller à ce que tout fonctionne, que le bien soit bien tenu. »*

Secteur transverse - Property manager



*« Il y a 2 aspects dans le rôle d'un Property Manager :*

*- Les propriétaires d'un actif tertiaire (une tour, un plateau de bureaux, un commerce en pied d'immeuble, un centre commercial...) vous confient la gestion des biens : élaborer le budget de charges courantes pour qu'il soit bien chauffé, sécurisé... On doit garantir la sécurité des biens et des personnes, proposer aux propriétaires des travaux à réaliser pour que le bâtiment soit conforme ou puisse continuer à grandir en termes d'équipements.*

*- Ils vous confient également la gestion des baux commerciaux (rédaction et suivi des baux, facturation des loyers et charges, encaissement, relances d'impayés...)*

Secteur transverse - Property manager



# Le Property Manager : un maillon essentiel de la prise de décision.

## UN INTERLOCUTEUR EN 1ÈRE LIGNE DANS LE CONTEXTE ACTUEL

« Le décret tertiaire et l'inflation du prix des énergies ont accéléré les choses, avec deux leviers sur lesquels on agit : la sécurisation du prix des énergies et des volumes (...) et la réduction de la consommation. Avec sur ce dernier, deux enjeux : la programmation des travaux (...) et les actions de sobriété (consignes de températures baissées, pas de chauffage pour l'eau chaude sanitaire... Des actions concrètes en mode « presse-bouton »).

## UN EXPERT PRÉCONISATEUR DE TRAVAUX

« Le Property Manager est là en expert, pour dire penser à vos clim, portes automatiques, toiture... Il est là pour connaître les besoins en termes de travaux de l'immeuble, faire des consultations, les faire décider et les mettre en œuvre. Il ne décide pas des travaux mais a un vrai rôle de propositions. »

« Nous sommes très mobilisés sur la maîtrise des charges, donc on a porté beaucoup de travaux : réfection de toiture, éclairage LED (relamping), Chauffage Ventilation Climatisation, management de l'énergie (CPE...)... En termes d'impacts, on a déjà des impacts assez intéressants. »

## UN OUTIL MAJEUR : LE PLAN PLURIANNUEL DE TRAVAUX (VALIDÉ PAR LE PROPRIÉTAIRE)

« Le Property Manager doit au propriétaire un PPAT (plan pluriannuel de travaux) et leur dit « Votre actif, voici ses forces et faiblesses. Voilà ce que je vous propose comme travaux pour qu'il soit correctement entretenu. » »

« Dans le PPAT il y a 3 phases : prévision / programmation / réalisation. La prévision; c'est une vision à 3 / 5 / 10 ans en fonction demande des propriétaires. »

## VERS UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL SUR LE DISPOSITIF ECO-ENERGIE TERTIAIRE

« On essaie d'offrir à nos clients une offre globale et on a donc évidemment mis en œuvre un accompagnement sur le décret tertiaire. C'est-à-dire gérer pour le compte de différents propriétaires les différentes structures rentrant des données dans OPERAT, avoir les données bâtementaires, voir avec le propriétaire qui déclare (eux ou leur locataire)... On va déterminer avec les propriétaires la fameuse année de référence. »

Secteur transverse - Property manager

# Le Facility Manager est en charge de la maintenance des biens.

## Zoom sur le rôle de Facility Manager

Le terme est principalement utilisé dans le cadre d'une **externalisation** et peut s'appliquer à la fois à des prestations de services (ex : gestion de l'accueil, standard, propreté, reprographie...) ou à **des prestations techniques** (responsable des prestations d'exploitation des bâtiments).

La gestion de l'exploitation technique d'un bâtiment peut couvrir des missions de maintenance, de travaux, de gestion des énergies, de contrôles réglementaires...

En Savoir plus : Fiche Thématique [FACILITIES MANAGEMENT](#) du SYPEMI-FEDENE



*« Le Facility Manager va être dans les bureaux, sur le terrain pour vérifier qu'il ne manque pas des ampoules, que tout fonctionne bien... C'est en gros le responsable de maintenance de l'immeuble, qui peut être mandaté par un Property Manager. »*

Secteur transverse - Property manager





# Les réseaux bancaires, un pouvoir d'influence considérable...quand ils sont saisis sur ce sujet

## UNE CAPACITE DE PRESCRIPTION

« Nous avons un rôle de prescription sur les Petites et Moyennes Entreprises. Nous sommes en capacité d'être promoteurs de transition, nous sommes d'excellents passeurs de solutions. Et nous intervenons dans le financement du reste à charge ».

## UNE OBLIGATION POUR SOLVABILISER LEURS CLIENTS

« La hausse des prix de l'énergie fragilise la situation de nos clients. Si l'on veut qu'il demeure solvable, il va falloir les aider à faire leurs travaux. (...) Il y a en ce moment de très belles boîtes qui sont en train de changer de couleur à cause des hausses. C'est très dur en ce moment. On a un rôle d'accompagnement / de conseils à avoir pour qu'ils puissent emprunter demain. Les intérêts sont convergents. »

## UNE CONNAISSANCE DES ACTEURS

« Beaucoup de chefs d'entreprise sont en plein désarroi pour trouver des gens pour faire mais nous nous connaissons l'écosystème. »

## UNE CAPACITÉ D'IDENTIFICATION DES AIDES DISPONIBLES

« Sur les aides, c'est tellement compliqué : entre les aides régionales, les aides des collectivités... Il n'y a pas une aide qui a les mêmes conditions. (...) Sur les CEE, il y a 40-50% d'aides. Mon objectif c'est de faire bénéficier des aides existantes et que l'on finance ce qu'il reste pour que le client demeure en bonne santé financière. »

Bureaux privés - banque

## Zoom sur le rôle des banques dans le cas des rénovations lourdes

### LE PORTAGE DU PROJET

« Les banques ont un rôle majeur dans les financements accordés pour le rachat des opérations en l'état et leur portage durant le temps nécessaire à l'obtention des autorisation (Permis de construire) et le temps de négociations de libération des actifs par les locataires. Le portage s'étalant entre 24 et 48 mois avant démarrage des travaux. »

### LE NIVEAU DE FONDS PROPRES EXIGÉS

« Les fonds propres exigés par les banques pour le rachat peuvent osciller entre 25% et 50% des coûts. »

### L'IMPACT DES FRAIS FINANCIERS

« L'impact des frais financiers devient un vrai sujet d'aggravation et de renchérissement du coût des opérations de redéveloppement. »

Secteur transverse - promotion immobilière

# Les banques et assurances plus avantageuses pour les entreprises engagées.



## Banques et assurances recherchent des garanties pour limiter les risques encourus et se montrent donc attentives aux politiques RSE

*« Les financiers raisonnent en termes de risques, si l'entreprise fait des démarches pour l'environnement, il y a moins de risques donc les banques prêtent plus facilement ou à de meilleurs taux. »*

*« Sur les gros immeubles, les assurances font des audits annuels pour se rendre compte du risque qu'elles assurent, donc si elles se rendent compte que les équipements sont vieillissants, pas entretenus, etc., elles vont être moins enclines à renouveler le contrat d'assurance ou vont augmenter les prix. Par ailleurs, les assureurs accordent une « prime » à des entreprises qui ont des démarches RSE solides et documentées. Par exemple, les entreprises ISO14001 vont avoir des primes diminuées, car cela veut dire qu'elles sont plus attentives à leurs risques. Les assurances raisonnent comme les banquiers, ils payent pour les dégâts donc s'assurent que les risques sont sous contrôle. »*

Secteur transverse - immobilier

# **Organisation des prises de décision Immobilier | Energie**



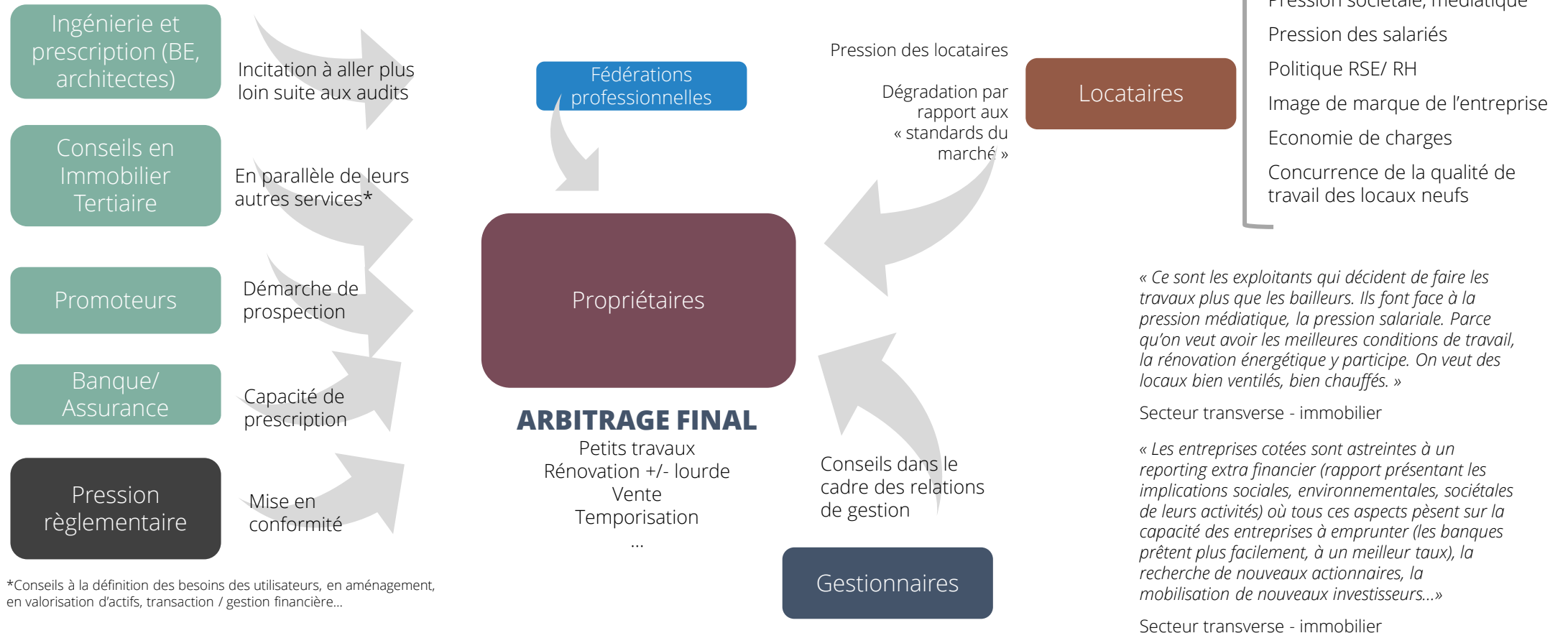
# Une complexité dans la prise de décision qui dépend d'abord du statut d'occupation du propriétaire.

Un niveau de difficulté logiquement croissant avec le nombre d'acteurs impliqués



# Un réseau d'acteurs pouvant inciter les propriétaires à considérer une intervention sur leurs actifs.

## Acteurs pouvant influencer les propriétaires (bailleurs ou utilisateurs directs des locaux)



# Zoom sur les propriétaires bailleurs : un positionnement hétérogène vis-à-vis de la rénovation énergétique.

## Positionnement des propriétaires bailleurs

SCPI  
(société Civile de  
Placement Immobilier)

Recherche de rendement  
**PAS DE VOCATION À RÉALISER TRAVAUX MAJEURS DE RÉNOVATION**

Arbitrage à partir de l'état des lieux du patrimoine, la performance des actifs : garder les actifs les plus performants, vente / cession des actifs trop anciens

Un engagement fort en termes de rénovation ne correspond pas à leur vocation

Foncières

Recherche de rendement

Variable selon la taille : de la gestion en directe ou déléguée,  
**UNE CAPACITÉ À DÉCLENCHER DES TRAVAUX, SANS VISER DES RÉNOVATIONS ÉNERGÉTIQUES LOURDES**

Arbitrage à partir de l'état des lieux du patrimoine, la performance des actifs : revente ou travaux légers

Risque d'objectifs limités, n'ayant pas vocation à engager des rénovations lourdes

« Bailleurs investisseurs Institutionnels »

Anticipation du décret, connaissance de leur patrimoine

Réponse réglementaire pour l'instant et **PEU D'ANTICIPATION SUR LES TRAVAUX**

« Propriétaires privés »

Des propriétaires bailleurs assujettis qui ne sont parfois pas au courant qu'ils le sont.

Peu au courant du dispositif réglementaire.

**PEU AU COURANT DU RISQUE DE DÉCOTE DE LEURS ACTIFS**

Promoteurs

Intervient en cas de revente : rachat de l'actif dans une **VISÉE DE RÉHABILITATION LOURDE**

En concurrence avec les foncières

# Un panel de décisions possibles pour les propriétaires, selon leurs positionnements, leurs critères d'arbitrage et les influences reçues.

## Panorama des décisions possibles

### Pas de rénovation

Une **possibilité d'arbitrage à ne pas sous-estimer** :

Sanctions prévues faibles

Retard fréquent sur l'application des textes (ex : accessibilité)

Circle négatif de la dépréciation : consommation trop énergivore → baisse des loyers pour compenser la hausse des charges → changement de type de locataires, attirés par les prix bas

« Toute la chaîne est tirée vers le bas »

Secteur transverse - promotion immobilière

### Travaux mineurs

Petits travaux dans le cadre de la gestion courante

Syndic / Régie : « Minimum légal » pour essayer de faire passer des travaux permettant d'atteindre **une conformité réglementaire**

Correspond avant tout au maintien de l'attractivité de l'actif

### Rénovation légère « demi-objectifs »

Dans le cadre d'une vente/ cession, ou arbitrage d'amélioration de l'attractivité

Travaux en sites occupés (souvent moindre performance)

Rénovation par geste et non globale (dont possibilité d'isolation par l'extérieur en site occupé)

**Objectifs limités**

### Réhabilitation lourde

Dans le cadre d'une vente/ cession/ d'une échéance de bail

Chantiers lourds : curage, repartir de la structure béton

**Recherche d'un gain de valeur** (m<sup>2</sup> supplémentaire via permis de bâtir complémentaire)

Une solution **adaptée au contexte de raréfaction du foncier** sur certains territoires

Rénovation énergétique = une motivation parmi d'autres, objectif de qualité (qualité de travail, végétalisation, intégration urbain, labellisation...) → donner la même valeur qu'un local neuf

Travaux en sites inoccupés → démarches pour libérer les actifs (relocalisation) et les avoir vides pour les travaux

Cycle long (4-5 ans)

### Démolition

Dans le cadre d'une vente/ cession

**Opération trop lourde pour rénover thermiquement par rapport au neuf**

Décision de départ des chefs d'entreprise vers du neuf face à des obligations trop lourdes

Risque d'abandon de certains locaux

« On abandonne ce qu'on ne peut pas rénover thermiquement vers du neuf. Ces locaux sont déconstruits ou abandonnés, démolis de plus en plus. C'est ce qu'on voit de plus en plus notamment dans les centres villes. »

Secteur transverse - immobilier

### Mobilisation des utilisateurs

Vise la modification des comportements des utilisateurs comme **levier d'économies d'énergies**

(Ex : Challenge Cube)

Profiter de la prise de conscience chez les utilisateurs

Effet sur l'image / Politique RSE du locataire

« Le comportement des utilisateurs n'est pas le même qu'à la maison, il y a une vraie pédagogie à faire sur l'usage des bâtiments »

Secteur transverse - promotion immobilière

« Il y a eu des bâtiments neufs pilotés n'importe comment avec des mauvais comportements utilisateurs. Il faut vraiment impliquer les usagers, faire du pilotage de bâtiment parce que sinon les travaux ne donneront pas leur pleine capacité. »

Secteur transverse - immobilier

# Zoom sur les réhabilitations lourdes en métropole de Lyon

## Une recherche de valeur complémentaire

« On recherche des réhabilitations très qualitatives. Il faut créer de la valeur donc on recherche des m<sup>2</sup> complémentaires, un gain supplémentaire au service de la performance.

Il s'agit d'opérations pilote sur la métropole de Lyon. Il faut porter l'immeuble pendant 3-4 ans, avoir le temps et l'énergie notamment pour négocier la relocalisation des locataires, indemniser les entreprises pour déménager. Cela va renchérir le projet pour disposer d'un actif vide et développer la réhabilitation pour refaire un local vertueux, aux normes 2022 et suivantes. »

Secteur transverse - promotion immobilière

## Une valeur complémentaire nécessaire à l'atteinte de la performance

« On travaille avec les collectivités pour aller chercher des autorisations de droits à bâtir complémentaires (1 /2/ 3 niveaux). Le bénéfice de ces surfaces complémentaires, la valeur que cela créée, va permettre du chiffre d'affaires supplémentaire que l'on engage dans les travaux pour aller chercher des labels, de vraies performances, de la géothermie, du réseau de chaleur... »

Secteur transverse - promotion immobilière

## Des projets longs, au-delà de la rénovation énergétique

« On redonne de la qualité urbaine. Si on veut redonner de l'intelligence, avoir une action vertueuse, une performance énergétique, de la biodiversité en ville, en pleine terre...

Les projets sont longs à monter : se faire connaître, trouver les bons équilibres, augmenter la valeur par surface constructible en hauteur, modifier le PLU, porter ces actifs... Cela mobilise beaucoup d'échelons, mais ce sont des projets passionnants.

C'est long, cela coûte cher : il faut des fonds propres, des partenaires bancaires. Mais on a une bonne écoute. Avec la raréfaction du foncier, nous sommes bien dans les enjeux actuels. »

Secteur transverse - promotion immobilière

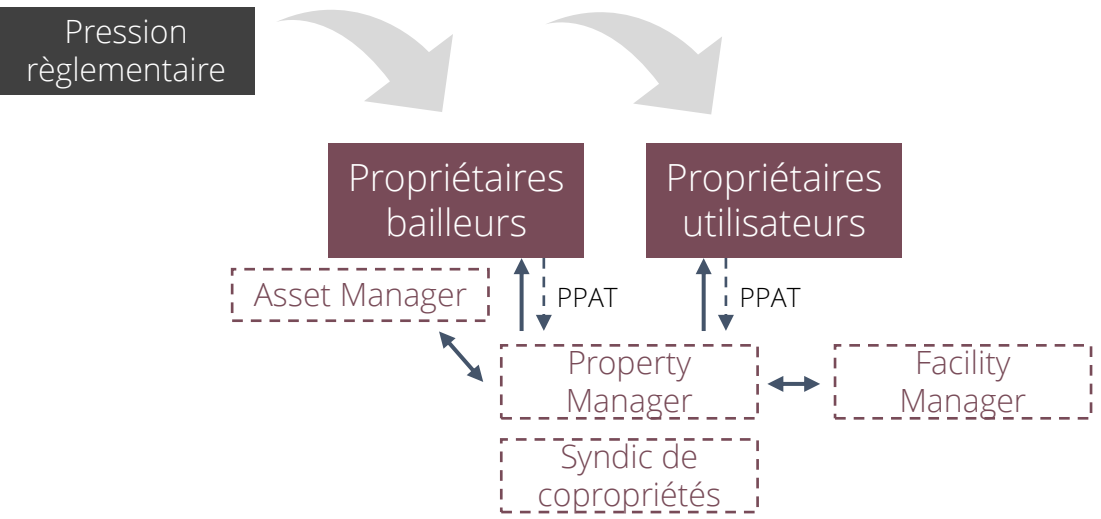


# **Schémas décisionnels par secteur d'activité**



# Les Bureaux : une organisation des prises de décision variable, propre à chaque entreprise.

## Organisation de la prise de décision :



: Acteurs non systématiquement présents, missions externalisées ou internalisées

PPAT : Plan PluriAnnuel de Travaux

Différents degrés d'externalisation ou d'internalisation

Des gestionnaires externes pouvant être **présents comme absents** selon les entreprises.

Le fait de posséder les locaux et de les mettre à disposition de ses salariés n'implique pas forcément une internalisation de ces missions. Une délégation à un Property Manager ou à un Facility Manager est possible.

Le degré d'acculturation / d'expertise en interne sur la gestion énergétique est variable.

La répartition au sein d'une entreprise des missions entre les échelons locaux / régionaux / nationaux est variable : **concentration ou décentralisation**.

*Le schéma transverse présenté en page 22 est tout à fait représentatif du secteur des bureaux*

## Dans le tertiaire de bureau, une contrainte à considérer : faire coïncider les travaux avec le cycle de vie immobilier.

Des moments plus propices aux travaux :



### Renouvellement de bail

« Les locataires ont un bail dans le meilleur des cas de 9 ans, de 3 ans donc il faut trouver le bon moment pour faire des travaux donc généralement entre deux locataires. »

Secteur transverse - immobilier

### En fonction de la durée de vie des équipements

« Il faut respecter la durée de vie des équipements. Un équipement peut vivre 15-20 ans donc il ne faut pas les jeter sous prétexte qu'on veut faire des travaux tout de suite, c'est contradictoire avec la démarche environnementale. La plupart des équipements lourds (chauffage, groupe froid) c'est plutôt 15 ans de durée de vie, on va donc attendre que les machines soient obsolètes, en panne pour les changer. L'isolation ou les actes sur les bâtiments, c'est entre 20 et 30 ans. On ne va pas refaire la toiture qu'on a refaite il y a 5 ans, on ne change pas les fenêtres tous les 10 ans. Il faut raison garder et ne pas gaspiller des ressources. »

Secteur transverse - immobilier

### En dehors de ces moments, des économies d'énergie possibles en site occupé en travaillant notamment sur les comportements utilisateurs

« Si on fait moins de travaux possibles en occupation, il y a des gestes qu'on peut faire tout au long de vie du bail, mais pour les travaux il faut respecter le cycle immobilier de l'immeuble. »

Secteur transverse - immobilier

« Dans le cas d'un immeuble ancien énergivore occupé, on peut faire un certain nombre de choses d'ici 2030, à échéance du bail on fera des travaux structurels mais on va privilégier les actions sur les utilisateurs compatibles avec un site occupé. »

Secteur transverse - promotion immobilière

## Un exemple de gestion de bureaux : zoom sur un réseau bancaire

« Pour une banque de réseau, on va avoir deux types de parc :

- Le siège, grande surface avec 400 collaborateurs
- Le réseau des agences avec des diffus locaux commerciaux. »

### Une gestion facilitée sur le siège

« Pour le siège, on est soumis au décret tertiaire avec une accélération des travaux dans le cadre des prix de l'énergie. Le retour sur investissement est du coup très rapide sur les travaux de rénovation. »

« On a des engagements pris au niveau BPCE de réduction de l'empreinte carbone sur nos financements et activité propre. »

« On a la main, on fait ce qu'on veut là-dessus. »

### Des difficultés d'ordre décisionnel sur le parc des agences

« Là où on n'a pas la main ce sont nos agences. Soit on est locataires, soit on est propriétaire (60/40). L'essentiel des travaux sont faits par les copropriétés.

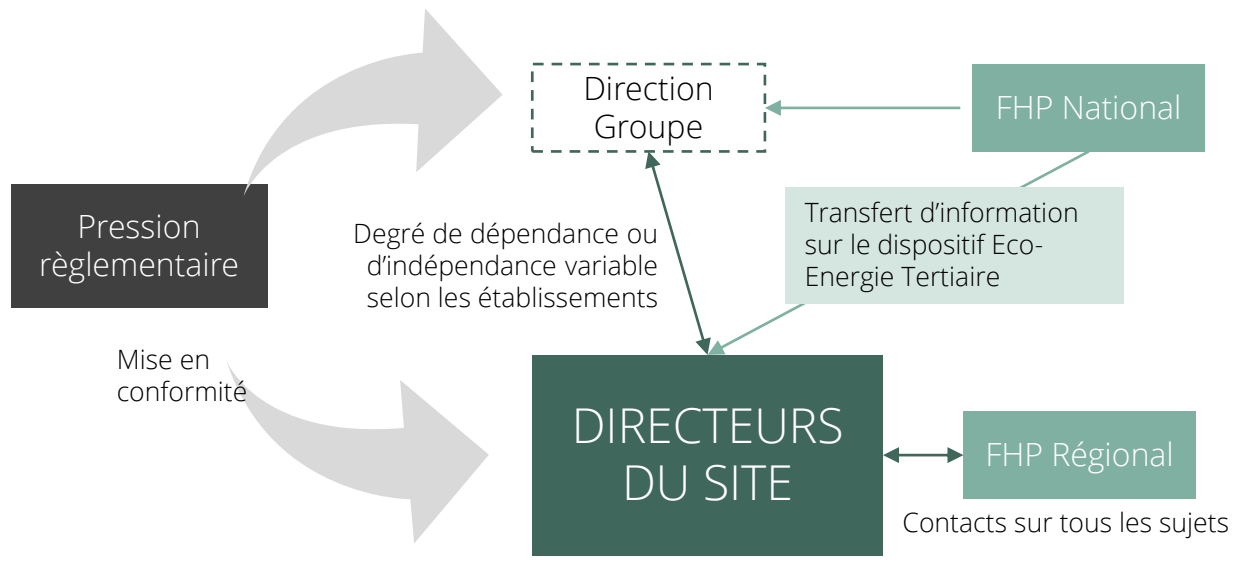
Sur le parc tertiaire de nos sièges on va avancer et on avance. Sur le parc des agences c'est du cas par cas. Il y a une volonté de faire, mais c'est compliqué hors Gestion Technique du Bâtiment. Il n'y a pas une agence qui est organisée de la même façon.

C'est vraiment au cas par cas en fonction de la localisation des bâtiments, de son état... »

Bureaux privés - banque

# L'hospitalier privé : de potentiels décisions rapides dans les mains des directeurs de site (en lien avec la direction des Groupes)

## Organisation de la prise de décision :



Une chaîne de décision courte

**A l'échelle des établissements** en lien avec leur structuration juridique

« Nos établissements sont de toutes tailles, de statuts juridiques différents, appartenant ou non à des groupes locaux/ régionaux/ nationaux. C'est à chaque établissement de se saisir en interne de cette problématique. »

Chaque établissement est libre de s'organiser, ils sont indépendants. Il peut y avoir des politiques de groupe, qui peut définir où sont faits les investissements. Cela dépend des sites ou des établissements

La dynamique est très différente par rapport au public. L'arbre décisionnel est beaucoup plus court que dans le public. »

Une gestion centralisée de l'information

Une gestion au sein de la fédération **au niveau national**, où l'échelon régional est un relais

« C'est l'échelon national qui va communiquer sur ces sujets là aux adhérents. C'est plus la fédération nationale qui s'est saisie de la problématique. »

« Dans le cadre d'échanges avec les directeurs, on peut parler sur différents sujets donc avoir des informations permettrait de répondre à des questions. »

Secteur santé-action sociale privé

# L'hospitalier privé : une difficulté à maintenir le sujet à l'ordre du jour au regard des multiples priorités à traiter.

## Niveau de priorité de la réduction des consommations énergétiques :

Un sujet moins prioritaire

S'il y a moins d'acteurs à mettre sur la même longueur d'onde, la difficulté est **d'inscrire le sujet dans les priorités**

« On est surtout mobilisés sur les sujets du quotidien : COVID, coûts de l'essence, électricité, RH où il faut répondre de façon rapide et urgente.

Et ces sujets là on s'en occupe mais ils passent après des sujets critiques. On est vraiment sur les sujets du quotidien, alors que la rénovation ce sont des projets long terme. »

« En réunion, on voit les directions d'offre de soins, les directions stratégiques. On n'a très peu d'informations, ce sujet n'est jamais abordé en réunion. Ils peuvent estimer que c'est à chaque établissement de prendre ses décisions et que nul n'est pas censé ignorer la loi. »

Secteur santé-action sociale privé

Un sujet qui s'inscrit dans des démarches plus globales

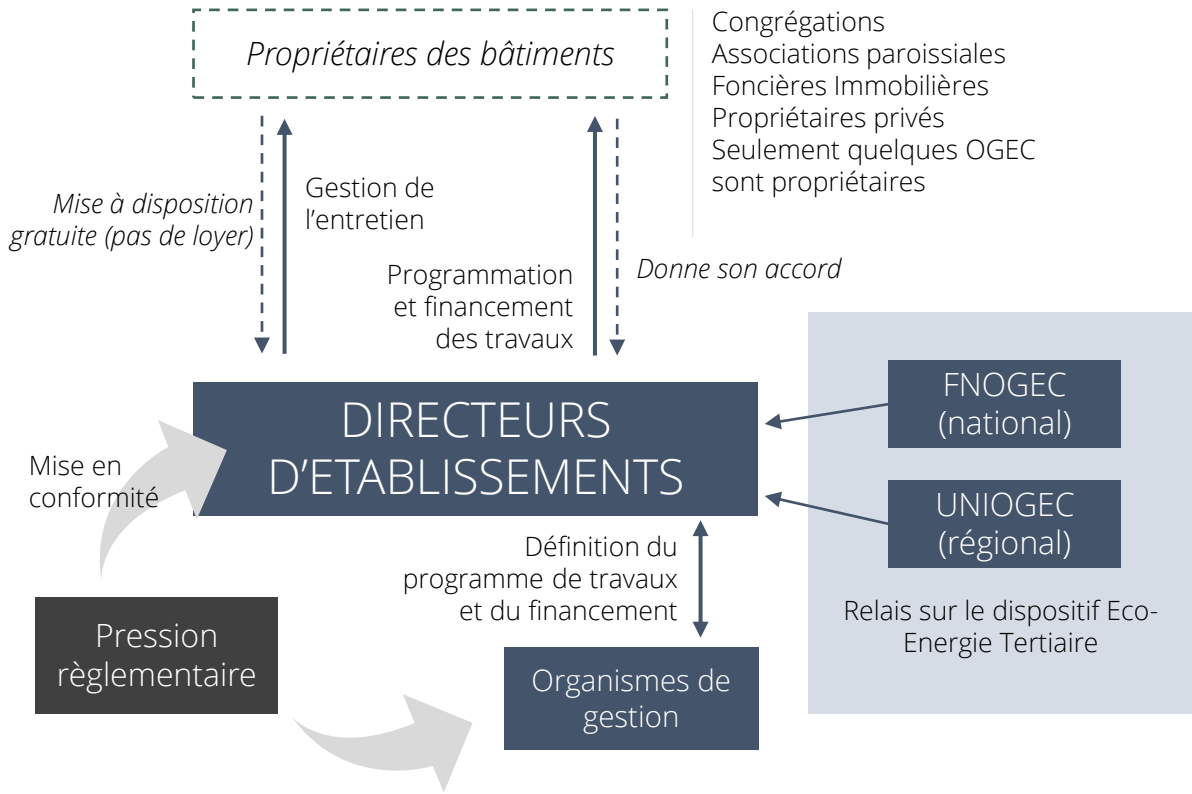
La rénovation énergétique s'inscrit dans les problématiques de gestion du patrimoine, **sans faire figure de priorité** par rapport aux autres sujets

« Mise aux normes, recherche d'économie / efficacité, optimisation des ressources... On est plutôt dans une phase d'optimisation en ce moment avec des regroupements de sites, de réorganisation de mobiliers / techniques.

Il y a toujours plusieurs motivations mais il faut avoir les ressources nécessaires. »

# L'enseignement privé : une relation occupants – propriétaires spécifique représentant un potentiel frein aux travaux d'importance

## Organisation de la prise de décision :



Une relation occupants-propriétaires spécifique

Peu de baux locatifs. Une majorité de contrats sous la forme de **commodats** : mise à disposition gratuite des bâtiments en échange de la prise en charge de l'entretien et des travaux des bâtiments.

Des travaux **autofinancés par les usagers**, dont la capacité financière est limitée (régime juridique de l'association, absence de bénéfices)

« Ce sont les associations qui décident mais elles doivent en principe alerter le propriétaire pour qu'il puisse s'y opposer ou donner son aval.

Les travaux sont financés en autofinancement. C'est l'équipe de l'établissement (directeur, organisme de gestion...) qui élabore le programme de travaux. C'est compliqué parce que les financements sont publics, ce sont les contributions des familles. En tant qu'associations elles ne doivent pas faire de bénéfices. Donc la capacité de financement est limitée. »

Secteur enseignement privé

UNIOGEC et FNOGEC en fonction support

Des fédérations avec un rôle de **canal d'informations**

Un sujet tertiaire présent à l'échelon national (informations) et régional (partage des bonnes pratiques)

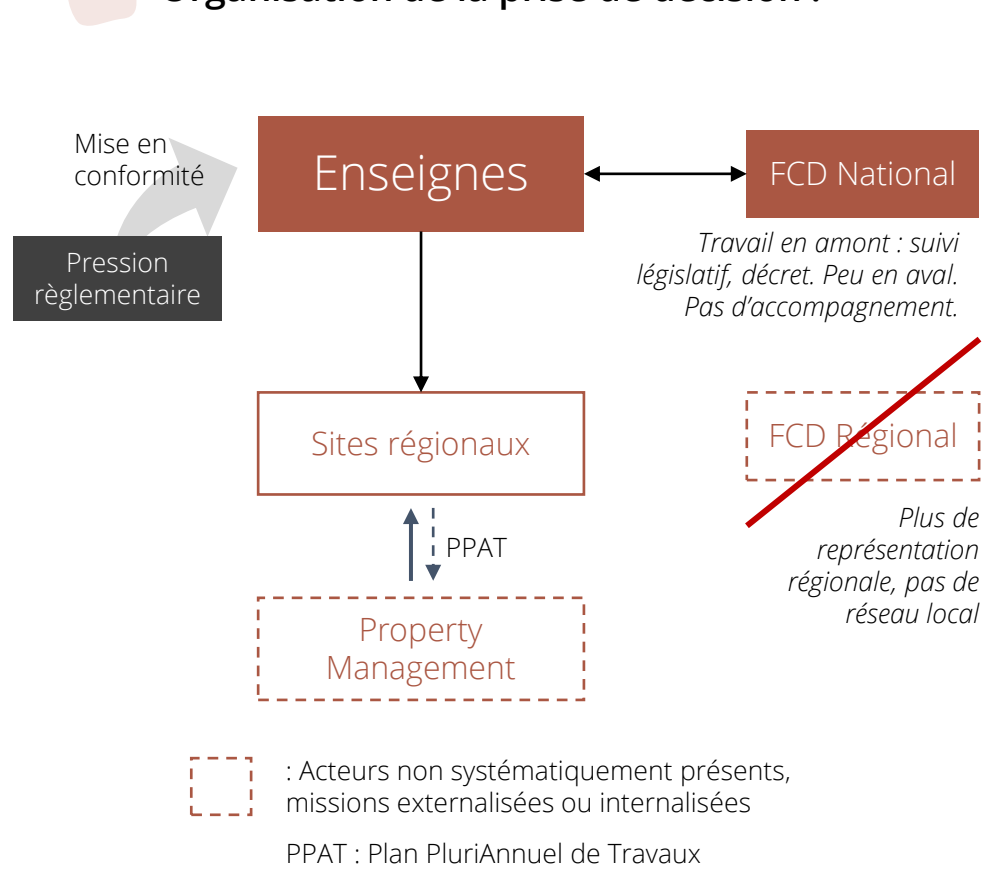
« La FNOGEC fait des webinaires en interne au niveau national, il y a eu une campagne de sensibilisation pour définir les notions de périmètre. »

« Chaque établissement est autonome dans ses décisions et s'autofinance. On les accompagne sur des conseils. »

« En tant que fédération départementale, nous servons de canal d'informations / d'alertes, sur le décret tertiaire, les CEE. On travaille à la mise en relation entre établissements pour constituer un réseau : les travaux d'untel se sont bien passés avec telle société... »

# La grande distribution : un sujet directement géré en interne où la fédération n'intervient pas.

## Organisation de la prise de décision :



Une gestion propre à chaque enseigne

**Internalisées :** « Nos adhérents sont des grandes enseignes de distribution qui vont essayer de se débrouiller, elles sont suffisamment équipées en interne. »

Fédération du Commerce et de la Distribution

**Ou externalisées :**

« Nous sommes spécialisés dans les commerces, le « Retail Park », les grands magasins et la logistique. Sur les commerces ou la logistique, les actifs ont une vraie valeur locative : c'est vraiment votre outil de travail. Dans ces cas-là, le propriétaire doit faire le nécessaire pour continuer d'assurer l'attractivité de leurs biens. Les commerces doivent être en perpétuelle rénovation. Dans la plupart des biens importants en termes de surface, les propriétaires vont assez vite vers une gestion de leur site confiée à des Property Managers. »

Secteur transverse - Property manager

Une fédération non présente sur Eco-Energie Tertiaire

**Suivi uniquement des travaux législatifs,** pas de rôle d'accompagnement

Pas de suivi des déclarations OPERAT, des difficultés de mise en œuvre  
Absence de représentation régionale et de réseaux locaux

« On a suivi les travaux législatifs sur la rédaction des décrets. On relaye les publications des décrets, des éléments de concertation qu'il peut y avoir en amont, on peut servir de relais d'informations auprès des enseignes mais ensuite on ne fait pas d'accompagnement. »

« On n'a pas d'échanges avec les enseignes sur concrètement comment ils mettent en œuvre la rénovation énergétique, c'est vraiment traité en interne. »

« C'est possible qu'elles rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre d'OPERAT, mais en tous cas elles ne nous ont pas sollicités pour les aider sur ce sujet. »

Secteur Commerces privés



# **Les besoins exprimés par les différents secteurs**



# Un niveau d'information et de communication aux adhérents déjà élevé. Une attente principale : rester informé des actualités tertiaires.

## Besoins exprimés

Niveau 1  
Information



Besoin de communication « standard » :

- Présentation du décret tertiaire
- Information sur les actualités (évolution réglementaire, dispositifs d'aides, livres blancs...)
- Communication pour toucher les assujettis



Problématique des éventuelles  
cibles hors radars :  
« petits assujettis privés diffus »

« Il y a aussi les propriétaires privés de petite taille : ils sont assujettis mais ils ne le savent pas forcément. C'est une catégorie qu'il faudrait pouvoir approcher, par exemple à travers nos fédérations.

La DREAL à travers la taxe foncière peut avoir les éléments pour définir cette population, les identifier et pouvoir les atteindre. »

Secteur transverse – promotion immobilière

## UN BESOIN DÉJÀ BIEN COUVERT

- Fait partie du **rôle des fédérations**
- Une forte **capacité à s'autosaisir** du sujet et à créer du contenu
- Un besoin de « **rester à la page** » mais sans attentes plus spécifiques exprimées
- Ademe / Dreal « **un devoir d'information** »

« La FNOGEC fait des webinaires en interne au niveau national, il y a eu une campagne de sensibilisation pour définir les notions de périmètre. »

Secteur enseignement privé

« La fédération nationale envoie des mailings sur le dispositif Eco Energie Tertiaire, pour finaliser les déclarations sur la plateforme OPERAT, etc. Ils ont fait des webinaires, des foires aux questions... »

Secteur santé-action sociale privé

« Ils peuvent me contacter pour avoir des conseils, les orienter, j'ai fait à l'automne plusieurs conférences pour sensibiliser leur personnel, les gens en charge du pilotage des immeubles ou de la RSE. On a fait aussi un webinaire en octobre pour nos adhérents, l'ADI organise des événements, on a fait des petits déjeuners fin d'année en collaboration avec l'ADEME... »

Secteur transverse - immobilier

« On est au courant de tout de ce qui se trame. On est plus informés que beaucoup de monde. C'est notre travail. C'est nous qui apportons l'information aux administrateurs de biens. Pour l'instant l'information c'est nous qui la pêchons, on le sait, on regarde, c'est vraiment notre rôle d'être très en amont. »

Secteur transverse - immobilier

« On a déjà fait plusieurs fois une présentation du décret tertiaire mais c'était loin de sa mise en place donc il faudrait réactualiser les infos. Tous ne sont pas au courant. »

Secteur transverse – promotion immobilière

# Un besoin principal : structurer/ accompagner le passage à l'opérationnel, la recherche de baisse de la consommation d'énergétique.

## Besoins exprimés

Niveau 2  
Accompagnement



### UN BESOIN A COUVRIR

- Passer de la réponse réglementaire à l'opérationnel
- Un fort **besoin de structuration de la démarche** à suivre pour passer à l'étape d'après

« Après la phase 1 de remplissage d'OPERAT, la phase 2 doit être opérée par d'autres (Bureaux d'études...) pour dire vous avez une consommation de 100 comment on fait pour la passer à 60. Dans quel laps de temps ? Est-ce que c'est rentable ? Est-ce qu'il n'y a pas intérêt à le vendre ? On rentre à ce moment-là dans le vif du sujet.

Pour être en capacité de répondre à cette phase 2, il faut être assez technique. Il faut être outillé pour pouvoir répondre aux propriétaires. Il y a peu d'acteurs qui sont capables de faire ça. »

Secteur transverse – promotion immobilière

- Un rôle sur lequel la **DREAL et l'Ademe sont attendus**
- Un besoin **d'identification des opérateurs à solliciter** pour passer à la phase opérationnelle de recherche de baisse de consommation
- Des exemples **de retours d'expérience** à mettre en avant
- Des occasions à saisir lors de points-clés stratégiques de rassemblement

« Peut-être que l'ADEME dans son rôle de promoteur a un rôle de plateforme à jouer pour offrir un accès à des sachants, à des gens qu'elle aurait contactés. »

Secteur transverse – promotion immobilière

« Comment trouver un rythme plus dynamique pour doper le marché ? Pour bien rénover maintenant et ne pas se reposer la question dans 20 ans. »

Secteur transverse - promotion immobilière

« Il y a des conférences à organiser à des moments clés : SIMI (Paris) MIPIM (Cannes) et le CIEL (Lyon). Ce sont des points stratégiques de rassemblement et c'est intéressant de le faire à ce moment-là. »

Secteur transverse – promotion immobilière

# Un besoin fort d'accompagnement sur de nombreuses thématiques : financements, sélection des entreprises, retours d'expérience.

## Des attentes variées sur l'accompagnement :

« Les entreprises veulent un accompagnement élargi : de la sensibilisation, de l'acculturation, ou même de façon plus opérationnelle pour installer des panneaux photovoltaïques, trouver quelle est l'entreprise adéquate. **L'éventail de besoins d'accompagnement est assez large.** »

Secteur transverse - entreprises

### Un besoin d'identification des entreprises

« Il faut que les acteurs soient identifiés. Les jeux d'acteurs ne sont pas simples à appréhender : qui fait quoi, qui est en charge de quoi, **le schéma des acteurs est indispensable.** »

Secteur transverse - entreprises

« ALTE69 et ALEC69 proposent un annuaire d'entreprises agréées RGE avec lesquelles ils travaillent. C'est important pour nous d'avoir accès à ce genre d'informations.

En ce moment, mon téléphone sonne tous les jours, avec au bout du fil des entreprises qui veulent me vendre des CEE en disant que les établissements vont pouvoir faire de travaux grâce à ça. **On cherche justement à donner des informations fiables aux établissements, en recherchant un optimum des travaux.** »

Secteur enseignement privé

### Un besoin de lisibilité dans les aides

« Mon problème, c'est de savoir **quels dispositifs de financement existent** en ce moment et à quelle étape des travaux. Afin d'inciter les établissements à orienter leur programme sur la partie financée et de ne pas se lancer dans une partie pas financée. »

« C'est très compliqué pour nous d'aiguiller correctement les établissements sur les aides auxquelles ils ont droit. »

Secteur enseignement privé

« Sur les aides, c'est tellement compliqué : entre les aides régionales, les aides des collectivités... Il n'y a pas une aide qui a les mêmes conditions. (...) »

Bureaux privés - banque

### Une recherche de partage des bonnes pratiques

« Un autre point important, c'est d'avoir des échanges de bonnes pratiques, vraiment de l'échange. Il y a vraiment des entreprises qui innovent, qui ont mis en place des projets intéressants et il faut arriver à faire croiser ces initiatives. On a vraiment **besoin de retours d'expériences.** »

Secteur transverse - entreprises

#### Un exemple de besoins d'accompagnement spécifique : le patrimoine historique

« Les établissements sont en zone protégée. C'est un patrimoine historique. Est-ce qu'il y a un système d'entreprises agréées reconnues pour accompagner sur les cahiers de modulation ? »

Secteur enseignement privé

# Des besoins secondaires, une fois dans l'opérationnel : la constitution d'une expertise sur les points de blocage.

## Besoins exprimés

Niveau 3  
Déblocage



TRAVAILLER A LEVER  
LES FREINS

Un besoin qui n'apparaît **qu'à un stade avancé dans l'opérationnel**

- Résoudre des points de blocage de nature :
  - Administrative, surtout pour les opérations de réhabilitation lourde (PLU, permis, ABF...) accélération des procédures
  - Financière (dispositifs d'aides disponibles)
  - Technique (amiante, plomb, rénovation performante en site occupé...)
  - Décisionnelle



Problématique des  
copropriétés tertiaires

« Cela peut poser des problèmes dans les bâtiments, où il y a des occupants disséminés. On sera peut-être confrontés à ce genre de situation (bâtiments avec des bureaux, des avocats, des logements, etc.). On sait qu'on aura de ces copropriétés où y aura un peu de tout. »

Secteur transverse - immobilier

Un **rôle à jouer de l'ADEME et de la DREAL** :

- Groupe de travail ciblé sur un point de blocage
- Retour d'expériences / bonnes pratiques

...

« Des immeubles en copropriétés où c'est très compliqué : entre les différents investisseurs, les utilisateurs propriétaires, tout le monde avec des surfaces différentes. Difficile de mettre d'accord sur la rénovation, chacun a des moyens différents. Dans ce cas-là il y a un rôle important du syndic ou du property manager. »

Secteur transverse - promotion immobilière

« Là où on n'a pas la main ce sont nos agences. Soit on est locataires, soit on est propriétaires (60/40). Car l'essentiel des travaux sont faits par les copropriétés. On peut faire un peu de Gestion Technique du Bâtiment même si ce sont des petites surfaces. Les changements d'huissierie ne sont pas toujours possibles à cause de la copropriété. Quelques problèmes d'ABF aussi car les agences sont en centre-ville où on ne peut quasiment rien faire. »

Bureaux privés - banque

# Etude financée par la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et l'ADEME Auvergne-Rhône-Alpes



## Réalisée par la CERC Auvergne-Rhône-Alpes



04-72-61-06-30 | [contact@cercara.fr](mailto:contact@cercara.fr)  
[www.cercara.fr](http://www.cercara.fr) | [www.cerc-actu.com](http://www.cerc-actu.com)  
Suivez-nous : @cerc\_ara

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art.L122-4) et constitue une contre façon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art.122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à la quelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L122-10 à L122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

## Les membres et partenaires de la CERC



AQC Lyon, AURA HLM, BTP Banque Lyon, CCI région Auvergne-Rhône-Alpes, CCI Savoie, CRPI Auvergne, DDT 01, DDT 03, DDT 07, DDT 15, DDT 26, DDT 38, DDT 42, DDT 43, DDT 63, DDT 69, DDT 73, DDT 74, Fédération du BTP 01, Fédération du BTP 03, Fédération du BTP 26/07, Fédération du BTP 38, Fédération du BTP 42, Fédération du BTP 43, Fédération du BTP 63, Fédération du BTP 69, Fédération du BTP 73, Fédération du BTP 74, Fédération des SCOP BTP Auvergne-Rhône-Alpes, FIBOIS Auvergne-Rhône-Alpes, Pôle Habitat FFB AURA, Métropole de Lyon, Conseil régional de l'Ordre des architectes Auvergne-Rhône-Alpes, Routes de France Auvergne-Rhône-Alpes, UNGE Rhône-Alpes, UNTEC Rhône-Alpes Auvergne