



**HAL**  
open science

**La recherche de solutions durables en faveur de la  
maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. Vers la  
sobriété énergétique des acteurs du logement  
accompagné**

Manon Cazin

► **To cite this version:**

Manon Cazin. La recherche de solutions durables en faveur de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. Vers la sobriété énergétique des acteurs du logement accompagné. Sciences de l'ingénieur [physics]. 2023. dumas-04439810

**HAL Id: dumas-04439810**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04439810v1>**

Submitted on 5 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright



**ENTPE**

L'école de l'aménagement durable des territoires

## Travail de Fin d'Etude

Pour le diplôme d'ingénieur de l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat

Année 2022-2023

Voie d'approfondissement :  
Aménagements et Politiques Urbaines

**Manon CAZIN**

## La recherche de solutions durables en faveur de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie

Vers la sobriété énergétique des acteurs du Logement Accompagné

**Organisme d'accueil du TFE :**

**Fondation ARALIS, acteur du Logement accompagné**



### **Membres du jury**

**Président du jury** : Anaik PURENNE, chargée de recherche au laboratoire RIVES, ENTPE

**Tuteur organisme** : Emmeline PROBST, Directrice du Patrimoine, Fondation ARALIS

**Expert** : Marc UHRY, Expert en politiques de l'habitat, Mairie de Villeurbanne

# Notice analytique

AUTEUR			
Nom	CAZIN		
Prénom	Manon		
ORGANISME D'ACCUEIL			
Nom de l'organisme Et Localité	Fondation ARALIS, Logement Accompagné Siège social : 16 rue Jean Desparmet, 69008, Lyon		
Nom du Tuteur	Emmeline PROBST, Directrice du Patrimoine		
ANALYSE DU TRAVAIL DE FIN D'ETUDE			
Titre (français)	<b>La recherche de solutions durables en faveur de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie</b> Vers la sobriété énergétique des acteurs du Logement Accompagné		
Titre (anglais)	<b>The search for sustainable solutions in favor of controlling water and energy consumption</b> Towards energy sobriety for Supported Housing actors		
Résumé (français)	La crise financière et environnementale liée à l'énergie impose des transformations aux acteurs du Logement Accompagné qui doivent, avec les publics qu'ils accueillent, trouver des solutions efficaces et durables pour maîtriser les consommations d'eau et d'énergies. Entre divergences de points de vue et diversité des voix souhaitant s'exprimer, l'établissement d'un message commun en faveur de cette maîtrise peut être complexe à déterminer. Cet enjeu, peut donc devenir le terrain d'expérimentation de démarches participatives visant la connaissance, l'inclusion, la participation et la décision d'un plan d'action en faveur de cette maîtrise énergétique, dans ce contexte particulier.		
Résumé (anglais)	The financial and environmental crisis linked to energy imposes transformations on Supported Housing actors who must, with the populations they welcome, find efficient and sustainable solutions to control water and energy consumption. Between divergent points of view and diversity of voices wishing to express themselves, establishing a common message in favor of this control can be complex to determine. The need for the inclusion of multiple actors to find common solutions, accepted and followed by all, can become the testing ground for participatory approach aimed at knowledge, inclusion, participation and the decision of an action plan in favor of this energy control, in this very particular context.		
Mots-clés (français, 5 maxi)	Sobriété énergétique ; Logement Accompagné ; Comportements de consommations ; sensibilisation ; plan d'action participatif		
Mots-clés (anglais, 5 maxi)	Energy Sobriety ; Supported Housing ; Energy consumption behavior ; Awareness and prevention ; Participatory action plan		
Termes géo- graphique (français)	Villeurbanne ; Lyon Sud (Lyon 7, Lyon 8, St-Priest, La Mulatière) ; Grande Métropole (St-Etienne, Meyzieu, Vaulx-en-Velin) ; Lyon 2 Rives (Lyon 2, Lyon 3, Lyon 4, Lyon 5, Lyon 6, Lyon 9)		
COLLATION			
	Nb de pages	Nb d'annexes (nb de pages)	Nb de réf. biblio.
	63	0	19

# Déclaration de travail personnel

---

Je déclare que ce rapport constitue l'aboutissement d'un travail personnel et ne peut être suspecté de plagiat.

Le travail présenté distingue explicitement ce que j'ai produit de ce que j'ai emprunté à d'autres. A ce titre, les citations sont clairement identifiables et les sources (écrit, images) qui ont alimenté ma réflexion sont référencées.

# Remerciements

---

Je souhaite remercier tout d'abord l'ensemble de l'équipe Patrimoine qui m'a prise sous son aile durant mes 6 mois de stage. Merci de leur accueil chaleureux, de leur gentillesse, de leur confiance qui ont permis que je puisse prendre des initiatives dans mon travail, tout en m'apprenant un grand nombre de savoirs que je pourrais mobiliser lors de la suite de ma vie professionnelle.

Je remercie tout particulièrement ma tutrice de stage Emmeline PROBST, pour m'avoir épaulée et m'avoir fait confiance pour entreprendre dans le travail qu'elle me proposait, ainsi que mon autre tuteur Léo GUENSER pour avoir pris du temps chaque semaine afin de me guider et de travailler à mes côtés.

Je tiens à remercier également l'ensemble des membres de la Fondation ARALIS que j'ai pu rencontrer tout au long de ce stage, pour m'avoir accueilli à bras ouverts, pour m'avoir soutenue, et pour s'être rendus disponibles pour mon travail que ce soit lors d'entretiens, de réunions ou de discussions moins formelles.

Merci à Monsieur DUCHENE, responsable de la Voie d'Approfondissement APU, pour m'avoir conseillée lors de la recherche de mon stage, m'avoir aidé à comprendre le sens que je souhaitais donner à ma formation d'ingénieur. Merci de m'avoir recommandé d'envoyer une candidature spontanée à la Fondation ARALIS, car j'y ai beaucoup appris et je ressors de cette expérience grandie humainement et professionnellement.

Je souhaite remercier Madame Purenne pour avoir suivi mon travail de manière aussi régulière, m'avoir poussé à le réfléchir dès le début de mon stage en m'aidant à structurer ma pensée, m'avoir suggéré des idées pour que je pousse ma réflexion plus loin, pour ses conseils qui m'ont été très utiles lors de la rédaction de ce Travail de Fin d'Études et pour n'avoir cessé de m'encourager au travers des démarches que j'ai entreprises et lors de la rédaction de ce TFE.

Pour terminer, j'aimerais remercier M. Marc UHRY pour avoir accepté d'endosser le rôle d'expert et pour sa participation au jury du TFE.

# Sommaire

---

## Avant-propos

Notice analytique .....	3
Déclaration de travail personnel.....	3
Remerciements .....	4
Sommaire .....	5

## La sobriété énergétique, un révélateur de conceptions et de visions des publics au sein d'une Fondation aux multiples acteurs

<b>1. La Fondation ARALIS : une diversité d'acteurs autour de la gestion du logement accompagné .....</b>	<b>9</b>
1.1. Une inscription dans le champ du logement accompagné progressive.....	9
1.2. De nouveaux enjeux et incertitudes.....	10
1.3. De multiples acteurs et voix en présence.....	12
<b>2. Un enjeu émergent qui impose des transformations.....</b>	<b>14</b>
2.1. Un contexte de crise relative aux fluides .....	14
2.2. Divers moyens et outils développés en interne pour contrôler et réduire les consommations d'énergie .....	17
2.3. Une stratégie multi-acteurs.....	19
<b>3. La maîtrise des consommations énergétiques : un révélateur de divergences de points de vue sur les publics .....</b>	<b>21</b>
3.1. Les acteurs de terrain : un point de vue pessimiste et pragmatique ?.....	22
3.2. Une vision capacitante des résidents .....	26
3.3. Transmettre un message à son public.....	28
<b>Conclusion partielle .....</b>	<b>30</b>

## Vers une maîtrise des consommations de fluides : la mise en place d'un plan d'action participatif

<b>1.1. L'inclusion commune dans la démarche : conscientiser la transversalité des problématiques liées à la maîtrise des fluides .....</b>	<b>32</b>
1.1.1. <i>Les résidents : des problématiques d'usage au cœur des préoccupations de la Fondation .....</i>	<i>32</i>

1.1.2. <i>Les usages des salariés de la Fondation : une cohérence professionnelle à ne pas négliger.</i> .....	34
1.2. La volonté de créer une démarche participative : la participation comme vecteur de solutions durables ? .....	35
<b>2. Le logement accompagné, un terrain présentant des leviers en faveur de démarches participatives</b> .....	<b>37</b>
2.1. L'origine de la mise en place de démarches participatives dans le logement accompagné : une application au sein de la Fondation ARALIS liée à ses valeurs .....	37
2.1.1. <i>L'avènement de la participation dans les logements sociaux : en quoi les prérogatives d'hier sont-elles une base des solutions de demain ?</i> .....	38
2.1.2. <i>Un contexte entrepreneurial propice</i> .....	39
2.1.3. <i>La « participation » comme essence de la Fondation</i> .....	40
2.2. Des acteurs volontaires et ouverts aux innovations sociales : un état d'esprit facilitant le développement du pouvoir d'agir .....	41
2.2.1. <i>Des équipes et une direction à l'écoute et ouvertes à de nouvelles possibilités</i> .....	41
2.2.2. <i>Des temps collectifs déjà existants favorisant le dialogue avec les résidants et leur inclusion dans la démarche</i> .....	43
2.2.3. <i>La présence potentielle de résidants volontaires et prêt à s'investir</i> .....	44
<b>3. Les freins, propres au métier et à ses publics</b> .....	<b>46</b>
3.1. Un investissement lourd et parfois difficile à insuffler .....	46
3.1.1. <i>Le coût élevé de la participation</i> .....	46
3.1.2. <i>La résistible participation des salariés</i> .....	47
3.1.3. <i>La question de la mobilisation des résidents</i> .....	49
3.2. La mise en œuvre d'une collaboration d'un groupe aux statuts et expertises divers ..	50
3.2.1. <i>La question de la représentativité</i> .....	50
3.2.2. <i>Des connaissances et une sensibilité à harmoniser</i> .....	52
3.2.3. <i>Mettre les différentes expertises sur un pied d'égalité</i> .....	53
3.3. Penser l'articulation des différents acteurs et de leurs points de vue .....	54
3.3.1. <i>Des échelles de pensées différentes qui peuvent freiner l'avancée de la démarche.</i> .....	54
3.3.2. <i>La gestion des rapports de pouvoir et de savoir</i> .....	55
3.3.3. <i>La prise de décision : l'étape de l'arbitrage des solutions qui peut devenir complexe dans la participation</i> .....	57
<b>Conclusion</b> .....	<b>59</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>63</b>

## INTRODUCTION

L'augmentation des coûts des fluides, les conséquences écologiques des surconsommations, sans parler de la raréfaction des ressources, tout ceci pousse, les pouvoirs publics comme les citoyens ordinaires à s'interroger sur les modes consommation et leur contribution à la sobriété énergétique. Cette réflexion est partagée par les acteurs du logement accompagné, qui doivent y faire face dans un contexte spécifique.

Une des particularités du Logement Accompagné, est la diversité d'acteurs au sein de ce secteur : salariés de divers expertises et statuts, résidents de divers pays et culture ou encore prestataires et acteurs locaux qui viennent les épauler dans leurs activités quotidiennes. Cette diversité caractérise également la Fondation ARALIS, acteur métropolitain majeur de l'insertion par le logement, au sein duquel j'ai effectué mon Travail de Fin d'Études. Cette diversité d'acteurs peut être difficile à exploiter et à articuler afin de fournir un message commun à destination d'un public précaire, pour qui, la maîtrise des consommations d'eau et d'énergies est loin d'être la priorité. Vis-à-vis de ce constat il m'a paru intéressant de délivrer mon rapport de stage au regard de la problématique suivante :

**En quoi la diversité des acteurs et les contraste de points de vue vis-à-vis des publics peuvent-ils représenter une force mais rendre plus complexe l'élaboration d'actions pour une maîtrise des consommations de fluides ?** Pourquoi cette maîtrise et cette gestion sont-elles primordiales aujourd'hui pour la Fondation et ses acteurs ? Quelle est cette diversité d'acteurs autour de la gestion énergétique et pourquoi représente-elle une force ? Quels sont les leviers et actions mobilisés pour arriver à des consommations durables et responsables ? Comment réussir à articuler objectifs, attentes et ambitions ainsi que réalité du terrain ? Comment aplanir les divergences éventuelles de points de vue afin de constituer un message commun à destination des publics de la Fondation ?

Tout d'abord, il apparaît pertinent de présenter l'acteur métropolitain dans lequel j'ai effectué mon stage au travers de son histoire, de ses spécificités et de la diversité de ses acteurs précédemment évoqués. On s'intéressera ensuite à l'enjeu de maîtrise des consommations de fluides et aux transformations qu'il implique à différentes échelles par le déploiement d'outils et de stratégies spécifiques. Enfin, on mettra en évidence la divergence et le contraste de point de vue vis-à-vis des publics et des messages à transmettre qui influent la mise en œuvre d'actions en faveur d'une maîtrise des consommations d'eau et d'énergies

01. Rapport de stage problématisé

## **La sobriété énergétique, un révélateur de conceptions et de visions des publics au sein d'une Fondation aux multiples acteurs**

## 1. La Fondation ARALIS : une diversité d'acteurs autour de la gestion du logement accompagné

### 1.1. Une inscription dans le champ du logement accompagné progressive

La Fondation ARALIS propose depuis 70 ans des solutions d'hébergements adaptés pour les personnes en difficulté ou fragilisées. Une autre de ses missions majeures est celle de l'accompagnement de ces personnes pour se (re)construire et trouver leur place dans la société. La Fondation permet également à ces personnes d'être accompagnées lorsque celle-ci pourront bénéficier d'un logement social conventionnel, notamment en ce qui concerne la question de la gestion des consommations de fluides, question principale qui a amené la Fondation à proposer mon stage. Cet acteur métropolitain du logement accompagné possède donc trois principales missions qui sont le logement et l'hébergement (en résidence sociale, en Habitat Regroupé Adapté (HRA), en pension de famille ou en hébergement d'urgence), l'accompagnement social (vers un logement et un accès aux droits communs, par un suivi social de proximité et adapté aux besoins des personnes), ainsi que la maîtrise d'ouvrage et d'insertion.

L'évolution de la Fondation ARALIS est étroitement liée aux dynamiques sociales et économiques auxquelles a dû faire face la France depuis les années 1950. Devenue à cette date la « *Maison de l'Afrique du Nord* » pour faire face à l'émigration massive de la population algérienne, l'histoire de la Fondation a en effet été dirigée par l'accueil des populations émigrées sur le sol français. C'est le développement de l'activité économique française dans la seconde moitié des années 1960 qui impose de nouvelles transformations pour l'accueil d'une main d'œuvre étrangère provenant de divers pays. L'association se transforme alors en « Maison du Travailleur Etranger » (MTE) avant que le premier choc pétrolier ne provoque la fermeture des frontières demandant à la MTE de se transformer de nouveau pour accueillir des publics pour qui elle représente la dernière solution de logement avant l'exclusion. L'association prendra le nom d'ARALIS (Association Rhône-Alpes pour le Logement et l'Insertion Sociale) en 1994 et devra se réinventer notamment après la mise en vigueur de politiques publiques visant la réhabilitation des foyers de travailleurs migrants, encore effective aujourd'hui. Étroitement liée à l'histoire moderne des migrations en France, ARALIS devenue Fondation en 2017, est un acteur local du logement accompagné qui a dû évoluer en fonction du besoin et des attentes de son environnement et des publics qu'elle a accueilli depuis ses premiers pas à Lyon en 1951. Permettant l'insertion par le logement, la Fondation

ARALIS, acteur métropolitain majeur dans l'accueil des populations les plus fragilisées, répond aujourd'hui à des besoins fondamentaux qui sont le logement et le lien social (DUCHENE, SUAZO-MARTIN, 2022).

## 1.2. De nouveaux enjeux et incertitudes

Par son périmètre d'action ainsi que les missions qui lui incombent, l'évolution de la Fondation ARALIS est, comme nous l'avons vu dépendante du contexte dans lequel elle évolue. Ces modifications contextuelles peuvent permettre à la Fondation ARALIS de se développer et d'enrichir ses missions et ses compétences. Or, malgré les perspectives qu'il peut offrir à long terme à cet acteur métropolitain, ce contexte, qu'il soit économique, social ou environnemental, n'est pas entièrement maîtrisable et les mutations qu'il rencontre peuvent mettre en difficulté les équilibres de la Fondation. Ces mutations économiques au lieu de devenir des opportunités deviennent des menaces. Ces mutations environnementales au lieu de constituer des piliers se transforment en préoccupations. Finalement le contexte social de la Fondation, en partie lié aux publics qu'elle accueille, se change en frein au lieu de représenter un levier pour combattre les mutations et évolutions de nos sociétés contemporaines. Nous retrouvons ce schéma notamment dans les questions liées à la maîtrise des consommations de fluides (gaz, électricité, eau).

En effet, depuis ces dernières années, les préoccupations liées aux énergies ne cessent d'augmenter que ce soit d'un point de vue financier ou d'un point de vue environnemental. Le contexte inflationniste dans lequel est plongé l'énergie demande de trouver des solutions afin de maîtriser les consommations pour maintenir les équilibres des entreprises. De fait, en 2022, et notamment avec le déclenchement de la guerre en Ukraine, « *les prix de l'énergie ont atteint des niveaux historiquement élevés qui ont conduit à une poussée inflationniste de grande ampleur* » (HEYER, TIMBEAU, PLANE, et al., 2023). La Fondation ARALIS n'a pas échappé à ce contexte inflationniste et bien que protégée par les contrats en cours jusqu'à 2024, la Fondation a tout de même observé une hausse tarifaire de l'électricité de 13% en 2022. L'absence de marge de manœuvre importante amène à poser l'énergie au sein de la Fondation comme préoccupation majeure.

Cette préoccupation est par ailleurs renforcée par les répercussions environnementales que les consommations énergétiques génèrent. Les impacts de l'utilisation des énergies fossiles sur la planète et les ressources naturelles appellent en effet à une sobriété énergétique de plus en plus recherchée au sein de l'industrie, des entreprises, de l'habitat individuel ou bien encore collectif. La maîtrise des consommations énergétiques et des consommations d'eau

est devenue un axe stratégique majeur et connu de tous afin de réduire les impacts environnementaux pour préserver la planète et ses ressources.

Or, les consommations énergétiques ne sont pas entièrement maîtrisables par la Fondation puisqu'elles vont dépendre des habitudes et comportements des résidants vis-à-vis de l'énergie. Il est important de noter que le modèle des résidences sociales de la Fondation impose la facturation aux résidants d'une redevance forfaitaire incluant le loyer mais également l'ensemble des charges de la résidence (y compris les fluides) qui sont donc des charges fixes ne dépendant pas de la consommation individuelle et réelle du logement comme c'est le cas dans un logement social de droit commun. Cette redevance est soumise à une réglementation de l'État ce qui limite d'autant plus la marge de manœuvre de la Fondation.

Si cette redevance est bénéfique pour les personnes en difficulté pour qu'elles puissent avoir accès à un logement, elle apparaît néanmoins comme un frein à des consommations durables et raisonnées. Certains Responsables de Résidences Sociales (RRS), ainsi que d'autres salariés présents sur le terrain font écho à ce constat et donnent l'alerte :

*« Nous n'avons pas de maîtrise des consommations individuelles des résidants ce qui amène à des surconsommations : climatiseur en été, chauffage d'appoint en hiver, télé qui restent allumées ou même robinets qui coulent alors que personne n'est dans le logement » (Agent de proximité, Résidence Joannes Vallet).*

L'absence de visibilité sur leurs consommations réelles et les impacts notamment financiers que des surconsommations pourraient entraîner, n'est pas en faveur d'une maîtrise énergétique raisonnée. De plus, ces comportements vont dépendre de chacun et notamment de la sensibilité aux enjeux financiers et environnementaux. « *Y'en a peut-être ils s'en fichent, ils ne veulent pas savoir* » nous faisait remarquer R., résidant au sein de la résidence Pressensé. Ainsi, les comportements des résidants que ce soit en termes de consommations ou même de suroccupations des logements « *ce qui va augmenter également le coût et les consommations de fluides* » (RRS, Résidence Joannes Vallet) ne semblent pas entièrement maîtrisables et participent aux préoccupations et inquiétudes, liées à la maîtrise et la gestion énergétique, que rencontrent la Fondation ARALIS.

Les préoccupations et axes stratégiques majeurs de la Fondation ARALIS dépendent d'un contexte économique, social et environnemental changeant soumis à des mutations et évolutions engendrées par nos sociétés contemporaines. Les questions relatives à la maîtrise des consommations des fluides demandent alors une réflexion autour de nouvelles solutions afin de rendre celles-ci raisonnées et durables. Cette réflexion devra faire face à plusieurs

incertitudes. La première « est inhérente aux facteurs géopolitiques et à l'évolution du prix de l'énergie qui pourrait connaître une remontée plus marquée si un regain des tensions apparaissent » (HEYER, TIMBEAU, PLANE, et al., op.cit.). La seconde est propre au modèle économique de la Fondation en parti subventionné et réglementé par l'État qui réduit la marge de manœuvre pour aboutir à un équilibre. La troisième est entièrement dépendante des comportements de consommations des résidants, qui ont une sensibilité environnementale très fluctuante selon les publics des différentes résidences de la Fondation ARALIS. La compréhension de ces différentes incertitudes et des évolutions apparaît essentielle pour aboutir à un plan d'action concernant la maîtrise des consommations d'eau et d'énergies.

### 1.3. De multiples acteurs et voix en présence

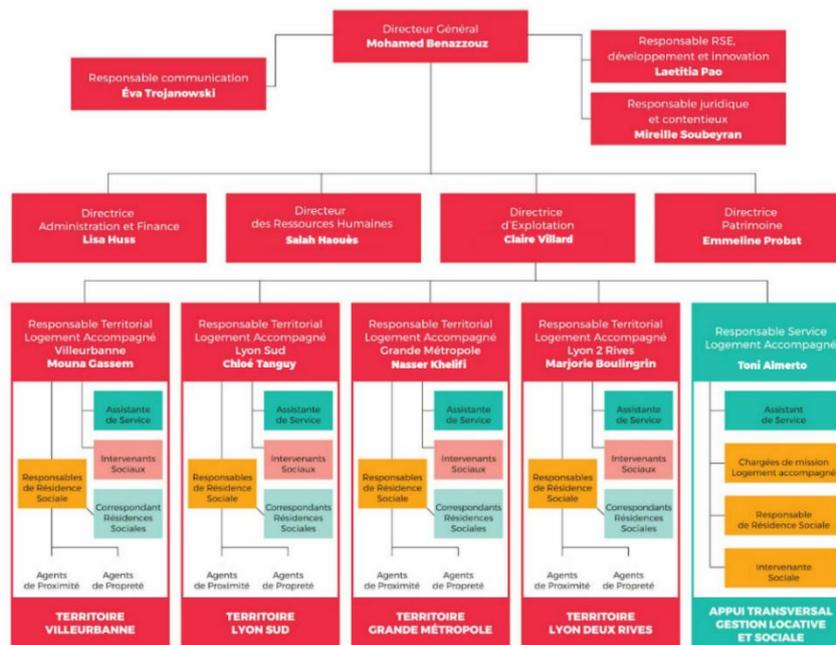
Si la compréhension de l'environnement de la Fondation est un point central pour entamer les discussions autour de nouvelles solutions pour maîtriser les consommations d'eau et d'énergies, c'est bien l'articulation de l'ensemble des voix de la Fondation qui représente la clé pour une mise en œuvre efficiente de ces nouvelles solutions.

Chargé de patrimoine, Responsable Territorial Logement Accompagné (RTLA), Responsable de Résidence Sociales (RRS), Intervenants Sociaux (IS), Agents de proximité, etc., les salariés de la Fondation ARALIS représentent tout un écosystème gravitant autour de deux points : le siège et le terrain. ARALIS emploie 114 salariés, d'après le Rapport d'Activité 2022<sup>1</sup>, dont les 80% sont répartis sur le terrain entre les 49 résidences du parc situées dans la Métropole de Lyon et à St-Etienne (réparties en 4 pôles : Villeurbanne, Lyon Sud, Grande Métropole et Lyon 2 Rives). L'ensemble de ce patrimoine est piloté de manière générale par le siège social de l'organisation. Nous pourrions découper celui-ci en 5 pôles : la direction générale ; la direction administrative et financière ; la direction des ressources humaines ; la direction d'exploitation ainsi que la direction du patrimoine.

J'effectue mon Travail de Fin d'Étude sous la direction d'Emmeline PROBST, directrice du Patrimoine. Si la Direction d'Exploitation possède une activité de gestion locative et sociale, la Direction du Patrimoine est davantage liée au bâti et à ses dépenses (construction, entretien, maintenance, énergie et fluides, etc.). Son rôle va de la maîtrise d'ouvrage et d'insertion afin de développer de nouvelles résidences, au suivi et à la maintenance des sites par les chargés de patrimoine. La Direction du Patrimoine possède ainsi un regard plus global sur l'ensemble du parc là où les responsables de résidences (faisant partie de la Direction d'Exploitation) vont posséder un regard plus précis sur les résidences qu'ils gèrent.

---

<sup>1</sup> <https://www.ra2022.fondation-aralis.org/>



Même si la gestion des résidences est déconcentrée, il existe un lien étroit entre le travail de terrain et le travail réalisé par les salariés du siège. Là où le siège s’occupera de la gestion du bâti, du suivi et de la maintenance des sites, des salariés et des finances, le « terrain » occupera une place plus centrale en ce qui concerne le lien avec les résidents et la vie quotidienne du site. La relation entre les équipes de terrain et la Direction du Patrimoine permet alors de disposer d’une vision complète du parc ce qui représente une force au sein de la Fondation, notamment pour mettre en œuvre des actions sur les sites. Néanmoins, cette différence d’échelle entre les salariés du siège et les équipes de terrains peut être à l’origine de points de vue différents. La diversité des acteurs internes à la Fondation pousse ainsi à s’interroger sur les voix et les points de vue qui seraient à même de différer en fonction du poste, de l’environnement de travail et de la proximité avec les résidents et la vie quotidienne du site.

Pour l’aider dans ses missions, la Fondation ARALIS et plus particulièrement la Direction du Patrimoine, va également s’appuyer sur des intervenants extérieurs pour le suivi et la maintenance des sites. Ces intervenants sont divers : architectes ; bureaux d’études ; entreprises de travaux et de maintenance ; etc. Par exemple, une étude énergétique a été réalisée par l’ALEC (Agence Local de l’Eau et du Climat) visant la hiérarchisation des sites où des mesures énergétiques (réhabilitation, équipements, sensibilisation) sont nécessaires en priorité vis-à-vis des consommations et des coûts énergétiques qu’elles représentent. Ces intervenants externes à l’organisation disposent d’un recul que les salariés de l’organisme ne possèdent pas ainsi que des connaissances plus précises sur certains domaines pour lesquels

ils sont spécialisés. Loin de représenter une faiblesse, cet appui est indispensable pour que la Fondation puisse se développer. Cependant, étant dans un environnement parfois étranger, ces intervenants peuvent également représenter une voix supplémentaire possiblement différentes des voix déjà présentes au sein de la Fondation.

L'organisation de la Fondation et les relations qu'elle doit tisser avec des intervenants externes fait de nouveau émerger l'hypothèse d'une diversité de voix et de points de vue relative à la diversité des acteurs qui entrent en jeu dans la gestion du patrimoine et des publics de la Fondation ARALIS.

## 2. Un enjeu émergent qui impose des transformations

### 2.1. Un contexte de crise relative aux fluides

Dans ce contexte, le suivi et la maîtrise des consommations de fluides deviennent, depuis quelques temps et de manière plus marquée aujourd'hui, le cœur des préoccupations de la Fondation et ce à différentes échelles : conséquences internes financières ; conséquences externes environnementales ; conséquences à l'échelle de l'organisation et conséquences à l'échelle des publics de la Fondation.

Tout d'abord, le contexte inflationniste précédemment évoqué est de nature à entraîner des répercussions financières et mettre en danger les équilibres économiques des résidences sociales appartenant au parc de la Fondation. En effet, « *le contexte actuel sur le prix des fluides [et les problématiques de surconsommations des résidents ont] eu un impact à la hausse par rapport aux prévisions précédentes* »<sup>2</sup>. La Fondation ARALIS observe une décorrélation de plus en plus importante entre les recettes et les dépenses de ses résidences sociales. En 2022, le budget Fluides (eau, électricité, gaz) représentait 2,5 millions d'euros, soit 13% du chiffre d'affaires de la Fondation. La renégociation des contrats de fourniture de gaz et d'électricité (qui protégeaient jusque-là la Fondation d'une augmentation trop importante des prix) prévue fin 2023 pour une application mi 2024 renforce l'inquiétude financière liée aux consommations de fluides : « *Nous devons intensifier nos actions pour contenir les coûts liés aux fluides* »<sup>2</sup>. Cette préoccupation financière est partagée par les salariés de la Fondation qui ont conscience de la nécessité de réduire les consommations de fluides pour que celle-ci puisse continuer d'offrir la qualité d'offres et de services et éviter de devoir mettre, dans le pire des scénarios possibles, « *la clé sous la porte* » (RTLA, Territoire Villeurbanne).

---

<sup>2</sup> Note de cadrage budgétaire 2024, Fondation ARALIS

Mais au-delà des inquiétudes financières, c'est une réelle préoccupation environnementale qui poussent également la Fondation à s'interroger sur cette maîtrise des consommations. La question n'est alors pas seulement de réaliser des économies, mais de les réaliser tout en faisant attention à son impact environnemental. Par exemple, dans une des résidences où la présence de chauffages d'appoint devient problématique (normalement proscrits dans le règlement intérieur et le contrat de résidents), s'est posée la question d'augmenter la température de consigne<sup>3</sup> de la résidence pour lutter contre les surconsommations électriques générées par ces chauffages. Néanmoins, même si cette idée paraissait pertinente pour diminuer les coûts, une attention particulière a été portée aux conséquences environnementales que pourraient provoquer cette augmentation : « *on ne va peut-être pas dans le sens de la sobriété énergétique* » (Directrice du Patrimoine). De fait, il est important de rappeler que l'augmentation de la température de consigne de 1°C entraînerait une augmentation de l'approvisionnement en gaz de 7 à 13%.

Comme nous l'avons évoqué, cette question des fluides peut alors toucher de manière indirecte l'ensemble des salariés de la Fondation, puisqu'elle devient une problématique à l'échelle de l'organisation. Par ailleurs, dans une enquête effectuée auprès de ses salariés, 34% des personnes interrogées évaluaient au moins à 9/10 leur niveau de « concernement » quant à la question des fluides au sein de la Fondation. La majorité des répondants (53%) l'évaluait quant à elle entre 6/10 et 8/10. Ces chiffres prouvent que la question des fluides est désormais au cœur des préoccupations des salariés de la Fondation.

Cependant, même si cette inquiétude est partagée à l'échelle de l'organisation, elle se retrouve également à une autre échelle : celle des publics accueillis par la Fondation ARALIS. Une autre problématique, cette fois-ci humaine et sociale, semble émerger de cette maîtrise difficile des consommations de fluides. Celle-ci est directement liée aux comportements de consommations des résidents, puisque nous observons des surconsommations de fluides de leur part, et donc indirectement aux coûts énergétiques engendrés par ces consommations. Les publics accueillis au sein des résidences ARALIS sont des publics en situation de difficulté ou de vulnérabilité : c'est pourquoi ils payent une redevance incluant les charges, celle-ci ne reflétant pas les consommations réelles des occupants. Mais cette absence de visibilité financière sur les coûts des consommations des fluides aggrave peut-être les

---

<sup>3</sup> La température de consigne est la référence de température de l'air qui est demandé dans un bâtiment et au-delà de laquelle la pièce arrêtera d'être chauffée (ou climatisée).

surconsommations des résidants qui peuvent consommer comme ils le souhaitent sans que cela ne se répercute sur leurs factures.

Face à ce constat et lors de l'enquête effectuée auprès des salariés un des objectifs remontés quant à la réalisation d'un plan d'action visant la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie était précisément tourné vers la maîtrise des consommations par les résidants afin de « les éduquer à un potentiel parcours résidentiel où ils paieraient leurs charges un jour » (*Salarié du siège, Enquête auprès des salariés*). Au-delà de l'aspect éducatif c'est aussi les « responsabiliser [...] dans le cadre [de ce futur] parcours résidentiel » (*RRS, Enquête auprès des salariés*) qui ressort comme enjeu de ce plan d'action. Puisque les logements de la Fondation ARALIS sont transitoires les « comportements [de consommations] irresponsables » (*Direction, enquête auprès des salariés*) poseront véritablement un problème lorsque ces personnes devront payer leurs consommations réelles lors de leur déménagement dans un logement social de droit commun. Une des missions de la Fondation étant liée à l'insertion sociale de leurs publics, cette problématique est donc au cœur des métiers des Intervenants Sociaux salariés de la Fondation.

Ainsi, trois problématiques ressortent de ces constats. La première est financière et est liée à l'augmentation des coûts de l'énergie et aux surconsommations des résidants qui perturbent les équilibres économiques des résidences. La seconde est environnementale et est liée à ces comportements de consommations impactant la planète et ses ressources naturelles. Enfin la dernière est sociale et concerne l'accompagnement des résidants à la maîtrise de leur consommation de fluides notamment dans le cadre de la préparation à leur parcours résidentiel.

Face à ces trois problématiques émergentes, il apparaît essentiel du point de vue de la direction de la Fondation ARALIS de mettre en place des actions afin de maîtriser les consommations de fluides notamment par le biais de la sensibilisation des résidants. Depuis le départ, en 2019, du Manager sobriété énergétique et prévention contre la précarité énergétique, aucun membre du siège n'a cependant été assigné exclusivement à la question des fluides. C'est pourquoi la Fondation ARALIS a saisi l'opportunité de pouvoir prendre un stagiaire sur ces questions afin de les aider dans la connaissance objective et la gestion de la consommation de fluides des résidences.

## 2.2. Divers moyens et outils développés en interne pour contrôler et réduire les consommations d'énergie

Le stage proposé s'est alors inscrit dans la continuité du comité de pilotage Energie en place depuis plusieurs mois en interne. Celui-ci a déjà permis de décliner plusieurs actions en lien avec la problématique : quels sont les leviers d'actions pour maîtriser les consommations, et limiter l'impact économique du coût des fluides sur les résidences et sur l'économie globale de la Fondation ARALIS ? Cette problématique a notamment permis de mettre en place, avant le début de mon stage, des groupes de travail sur plusieurs sujets tournant autour de cette question.

La commande et les productions relatives à mon stage de fin d'étude ont été divisées en cinq parties. La première consistait à prendre connaissance et à comprendre les enjeux de l'augmentation de la consommation des fluides au sein des résidences de la Fondation, en réalisant un diagnostic à la fois sur les actions en cours pour gérer ces consommations (notamment sur le volet sensibilisation des résidents), et une étude de terrain pour rencontrer les résidents et les équipes de terrain afin d'appréhender leurs difficultés et leurs besoins. La deuxième partie était davantage une partie d'étude qui comprenait la réalisation d'un benchmarking auprès des autres opérateurs afin de savoir comment la question des fluides était traitée en dehors de la Fondation, ainsi qu'une recherche plus générale sur l'Assistance à la Maîtrise d'Usage. Une troisième mission de mon stage était davantage axée sur un suivi opérationnel des consommations de fluides en suivant les consommations de fluides, en préparant le budget 2024 relatif aux fluides et en aidant la Fondation à rechercher un outil de veille et de synthèse « objectif », en s'appuyant sur la compilation et l'analyse des données fluides, le but étant de pouvoir suivre de manière plus proche de la réalité les fluctuations de ces consommations et leurs répercussions (économiques) au sein de la Fondation. Cet aspect opérationnel s'est notamment poursuivi avec la question de l'éligibilité de la Fondation au bouclier tarifaire concernant l'électricité mais aussi avec un travail tourné vers la renégociation des contrats Fluides, prévue mi-2024 (recherche de fournisseurs et méthodologie). Le travail de terrain étant primordial pour ce genre de sujet touchant à la fois le côté technique et humain, il m'a également été demandé de m'inscrire dans les actions existantes, notamment la sensibilisation des résidents et le processus de refacturation des surconsommations d'eau pour les résidences équipées de compteurs individuels. La quatrième mission mise en avant par la Fondation est une partie Méthodologie qui avait pour but de définir et de mettre à jour un plan d'action quant à ces questions et de coordonner les actions déjà mises en place au sein de la Fondation, mais également les nouvelles qui

pourraient s'y inscrire. Enfin, puisque le stage ne dure que 6 mois et que cette question ne peut être laissée à l'abandon après sa fin, il m'a fallu mettre en place des *process* et réfléchir à des automatismes pour que la gestion des consommations de fluides se poursuive après mon départ. Cette structuration de mon stage s'est basée notamment sur les trois actions prioritaires mises en avant pour 2023 dans le plan stratégique de la Fondation ARALIS : la sensibilisation des résidants, la recherche et la mise en place d'un outil de suivi des consommations ainsi que la définition et la mise à jour d'un plan d'action en faveur de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie.

A présent dotée de moyens humains pour diriger cette question énergétique, il était indispensable de pouvoir s'appuyer sur des outils afin d'engager la sobriété énergétique. C'est dans ce cadre que j'ai participé à la mise en place du processus de refacturation des surconsommations d'eau. Depuis l'année dernière, la Fondation ARALIS a la capacité de pouvoir refacturer aux résidants disposant de compteurs individuels et au réel, les consommations dépassant le seuil établi par la réglementation (équivalent à 165 litres/jour/personne). Cette refacturation semble alors être un bon levier pour sensibiliser les résidants et réduire les surconsommations. En effet, *« la majorité des résidants sont plus sensibles à la consommation énergétique lorsque cela concerne le financier »* (IS, Enquête auprès des salariés). L'intérêt de cet outil est également de pouvoir, grâce à l'équipement de certains bâtiments en GTB (Gestion Technique des Bâtiments) pouvant relever individuellement l'ensemble des consommations de fluides d'un logement, de proposer une « facture virtuelle » pour sensibiliser le résidant et lui montrer l'impact financier de ses consommations, ceci afin d'aider les équipes de terrains à préparer avec eux leur parcours résidentiel.

Cette sensibilisation des résidants est réfléchiée de manière plus globale dans un groupe de travail dédié à ce sujet et représente un autre outil pour essayer de maîtriser et réduire les consommations d'eau et d'énergie des résidences. La sensibilisation des résidants paraît indispensable dans le chemin conduisant à la sobriété énergétique car ils *« ont besoin d'un accompagnement pédagogique avant d'être touché sur le plan financier »* (IS, Enquête auprès des salariés). J'ai pu m'inscrire dans cette action comme soutien au pilote de ce groupe de travail. Nous avons pu réfléchir à la mise en place d'ateliers de sensibilisation avec une trame de formation s'appuyant sur des jeux de société afin de rendre l'atelier ludique ainsi que d'un support pour appuyer nos propos. Dans le cadre de ces ateliers de sensibilisation, nous avons également jugé pertinent et intéressant de remettre à chaque participant un « kit d'économie eau et énergie » de fin de formation. Pour ce kit, j'ai pu candidater à deux appels à projets

(l'un interne et l'autre externe) afin d'obtenir des financements pour expérimenter cette action sur une résidence avant de pouvoir mesurer son impact et de pouvoir l'étendre à l'ensemble du parc ARALIS.

Finalement un dernier outil semblait indispensable pour aboutir à un suivi optimal des consommations énergétique de l'ensemble du parc de la Fondation. Ce dernier en cours d'étude est dénommé de manière interne « Outil Fluide ». Il s'agit d'une solution logicielle informatique de monitoring énergétique, financier et environnemental. Sa fonction serait de centraliser l'ensemble des données fluides du captage des données, à leurs analyses et leurs restitutions sous forme de graphiques, d'alertes, etc. La recherche de cet outil se voulant commun à l'ensemble des services de l'organisation m'a été confié et les différents prestataires que j'ai pu retenir sont en cours de consultation après plusieurs phases de sélection, par la Fondation.

Comme nous avons pu l'évoquer dans cette partie, la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie dépendra de l'efficacité des moyens et outils internes sur lesquels j'ai pu travailler lors de ma présence au sein de la Fondation. Pour répondre à l'ensemble de ma commande j'ai aussi pu m'appuyer sur des moyens (autres opérateurs, étude de terrain, etc.) et des outils (développés par les différents fournisseurs, trouvés par le biais de mes recherches, etc.) externes afin de trouver des pistes de solutions et des idées pour s'engager vers le chemin de la sobriété énergétique et la maîtrise des consommations par les résidants au sein de la Fondation ARALIS.

### 2.3. Une stratégie multi-acteurs

« Il faut dépasser le stade du constat, il faut agir » (RTLA, Territoire Villeurbanne). Et pour agir, il est désormais nécessaire que cette inquiétude concernant les fluides soit partagée par tous, que ce soit les membres de la direction, les salariés de la Fondation travaillant au siège ou sur le terrain ou encore les résidants. Ainsi, il ne paraît pas envisageable d'aboutir à des économies d'eau et d'énergies sans déployer une stratégie multi-acteurs, prenant en considération l'ensemble de ces acteurs. Par leurs connaissances et compétences diverses ainsi que leur vision globale du parc de de la Fondation, les membres de la direction et les salariés travaillant au siège seront des éléments moteurs essentiels pour diriger et coordonner des actions en faveur des économies énergétiques. Grâce à leurs connaissances du terrain et les liens qu'ils entretiennent avec les résidants, les équipes présentes sur site seront des alliés pour réfléchir les actions de manière propre aux spécificités de chaque site, mettre en œuvre les actions et évaluer les conséquences qui en découlent. Finalement puisqu'il est « important

*qu'ils se sentent concernés et que nous ne faisons pas à leur place, mais avec eux » (RRS/RTLA, Enquête auprès des salariés), les résidents de chez ARALIS représentent également des partenaires dont l'expérience et l'expertise d'usage est à mobiliser pour mettre en œuvre des actions concrètes, utiles, adaptées et qui seront plus à même d'être suivies par l'ensemble des publics des résidences.*

*« Nous devons intensifier nos actions pour contenir les coûts liés aux fluides : améliorer le parc existant [...] et remplacer [les équipements] systématiquement par des systèmes plus économes [...] ; mettre en place une stratégie environnementale ambitieuse au niveau de la MOI ; poursuivre une stratégie de recherche de fuite systématique dès l'information d'un dépassement des consommations d'eau ; continuer à travailler sur une sensibilisation de nos résident.es ; appliquer quand c'est possible les possibilités de refacturation aux résident ; mettre en place un processus global de contrôle des consommations et dépenses de fluides »<sup>2</sup>*

Le début de cette stratégie multi-acteurs est en partie visible dans les orientations données par la direction dans la Note de cadrage budgétaire 2024. Les différentes actions interpellent en effet des acteurs aux compétences différentes faisant partie ou non d'un même service et pouvant être également en lien direct avec le terrain. Mais cette stratégie multi-acteurs à mettre en place n'a pas seulement pour enjeu la capacité de répondre à des problématiques diverses correspondant à des champs de compétences variées : elle devra également permettre l'articulation des différentes voix de la Fondation. En effet, comme nous avons commencé à l'évoquer dans la partie précédente, la multitude d'acteurs présents dans la Fondation pourrait entraîner une multitude de points de vue et de voix divergents et devenir un frein à l'élaboration d'action en faveur des économies d'énergie. Il semble alors pertinent de développer une stratégie multi-acteurs dans laquelle il faut interroger l'ensemble de ces voix afin de pouvoir les articuler et donner un plan d'action commun répondant aux intentions, difficultés et volontés de chaque acteur présent au sein de la Fondation ARALIS puisque *« si chacun fait de lui-même, on peut rendre [les] résidence[s] belle[s] » (R., résident de Pressensé).*

C'est suite à ces constats que j'ai eu la volonté de proposer un plan d'action participatif en faveur de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie au sein de la Fondation ARALIS. Ce plan d'action vise à intégrer l'ensemble des acteurs (direction, salariés travaillant au siège, salariés travaillant sur le terrain, résidents) dans la réflexion et la mise en œuvre des actions qui y seront définies et hiérarchisées de manière collective. Une des premières étapes, après la réflexion sur la structure du plan d'action, a été de réaliser un questionnaire à destination des salariés afin d'interroger les objectifs du plan d'action, de recenser les idées en faveur de

la réduction des consommations énergétiques, ainsi que d'organiser la structuration et les objectifs de la participation des résidants à l'élaboration de ce plan d'action. La réflexion et la mise en œuvre de ce plan d'action participatif sera l'objet de la deuxième partie de mon Travail de Fin d'Etude.

Cette première enquête à destination de l'ensemble des salariés de la Fondation ainsi que les différents entretiens et réunions que j'ai pu mener avec les salariés et les résidants de la Fondation ont permis de mettre en avant la multiplicité des acteurs et de leurs postes. On va voir dans la partie qui suit que cette pluralité est source de points de vue divergents notamment sur les publics et les messages à délivrer concernant la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. Ce qui semble confirmer la nécessité de mettre en œuvre une stratégie (et un plan d'action) multi-acteurs permettant d'articuler les différentes voix de la Fondation pour trouver un message commun à délivrer et les meilleures manières de pouvoir le faire.

### 3. La maîtrise des consommations énergétiques : un révélateur de divergences de points de vue sur les publics

Depuis quelques années, la question de la sensibilisation des résidants aux économies d'eau et d'énergie est de plus en plus présente et suscite de nombreuses propositions pour réussir à réduire et maîtriser les consommations. Néanmoins, l'ensemble des salariés de la Fondation ne semble pas forcément s'accorder sur la meilleure manière de parler des économies d'eau et d'énergies et sur les messages qu'ils souhaitent faire passer par le biais des ateliers de sensibilisation. Ces différences de points de vue semblent intrinsèquement liées à la vision que chaque membre de la Fondation a des résidants, ce qui va influencer le message à leur transmettre. Ma première hypothèse fut alors de me dire que les divergences de points de vue sur les publics étaient essentiellement liées à l'environnement de travail des salariés de la Fondation et que les salariés majoritairement et quotidiennement sur le terrain allaient avoir une vision différente des salariés travaillant au siège et de ce fait moins en contact avec les résidences et leurs occupants. Ma deuxième hypothèse était dirigée sur le message qui serait transmis aux résidants en fonction de leur perception par les salariés : pour les résidants perçus comme ne se sentant pas concernés par la question des fluides, le principal levier paraissait être financier, au contraire pour les résidants perçus comme étant intéressés le principal levier aurait davantage été axé sur l'environnement. Pour moi ces divergences de points de vue pouvaient représenter à la fois une force notamment pour la composition d'un message global et complet et pour être sûr de prendre en compte l'intégralité des aspects

relatifs aux résidants et à leurs habitudes de consommation. Mais elles pouvaient également représenter un frein en termes de temporalité, la phase de confrontation des points de vue en amont de la prise de décision retardant le moment d'agir concrètement auprès des résidants. Grâce à mes missions de stage, mon implication dans différents groupes de travail et réunions et les entretiens que j'ai pu réaliser avec les salariés de la Fondation et les résidants, j'ai pu interroger ces hypothèses afin de savoir quels étaient les meilleurs moyens d'agir en faveur d'une maîtrise des consommations d'eau et d'énergie.

### 3.1. Les acteurs de terrain : un point de vue pessimiste et pragmatique ?

Une de mes premières missions, réalisée entre le mois d'avril et le mois de juin, fut de réaliser un recensement de l'ensemble des actions de sensibilisation à destination des résidants qui avaient eu lieu ou étaient en cours au sein de la Fondation ARALIS. Pour cela, j'ai dû me confronter à un travail de terrain notamment avec des entretiens auprès des salariés y travaillant. C'est lors des entretiens que j'ai menés pour réaliser ce recensement qu'une première vision plutôt pessimiste et pragmatique de l'implication et de la motivation des résidants est ressortie des discussions, notamment avec les Responsables de Résidences (RRS) et les Responsables Territoriale Logement Accompagné (RTLA). Il paraissait « laborieux [selon les RRS interrogés] d'intéresser les résidants » (RTLA, Territoire Villeurbanne). Le nombre réduit de résidants participants aux ateliers de sensibilisation aux économies d'eau et d'énergie proposés par les salariés en était pour ces acteurs la preuve. Ainsi un des principaux freins identifiés à la mise en place d'action en faveur des économies d'eau et d'énergies semblait être « l'implication des résidants de manière globale [et ce] quel que soit le sujet » (RTLA, Territoire Villeurbanne). Mais loin d'être le seul obstacle, la motivation des résidants (qu'il était « dur de [...] garder tout au long de la démarche » (RTLA, Territoire Villeurbanne) ou encore leur absence d'autonomie puisqu'ils semblent avoir tendance « à ce qu'on fasse tout pour eux » (RRS, résidence Loire)) était également à l'origine d'une vision un peu pessimiste sur la capacité de la Fondation à pouvoir les mobiliser sur un sujet tel que les économies énergétiques et l'enjeu environnemental. Par ailleurs, lors de ces entretiens, aucun des salariés interrogés n'a mentionné cet aspect comme pouvant être un levier à leur mobilisation. Au contraire, l'aspect financier paraissait être le seul qui puisse les motiver : « pour accrocher il faut donner des exemples concrets avec de l'argent » (RTLA, Territoire Villeurbanne). J'ai alors associé assez tôt la vision du terrain avec une vision plutôt pessimiste mais néanmoins pragmatique (car basée sur des situations vécues) du public ciblé et plus particulièrement de leur capacité d'implication, avec comme principal moteur à leur intérêt : un aspect plutôt financier.

Une fois ce recensement des actions de sensibilisation, terminé, on m'a proposé de participer au groupe de travail (GT) Sensibilisation des résidants et Sobriété énergétique. Depuis plusieurs mois ce groupe de travail avait vu le jour pour essayer de trouver des manières concrètes et durables de sensibiliser les résidants aux enjeux de la consommation des Fluides au sein des résidences car « *beaucoup de personnes se fichent des consommations* » (IS, GT sensibilisation). Avant mon arrivée, trois actions majeures avaient été retenues : réaliser des affichages dans les logements et les parties communes ; mettre en place une facture virtuelle et réaliser des ateliers de sensibilisation. C'est sur cette dernière action que j'ai été amenée à travailler avec une partie du groupe de travail en essayant de trouver des manières ludiques de véhiculer un message en faveur des économies d'eau et d'énergies. La question du support que nous allions utiliser était très importante afin de pouvoir mobiliser les résidants et les faire adhérer à cet atelier de sensibilisation. J'ai pu effectuer dans ce cadre un *benchmarking* des différents jeux de sociétés qui pouvaient exister en lien avec les écogestes, dans le but de proposer aux résidants un atelier de sensibilisation ludique où ils pourront être acteurs de leur formation. Parmi les supports envisageables, certains salariés du siège avaient également proposé de s'appuyer sur « la Fresque du Climat » afin de sensibiliser les personnes aux enjeux environnementaux et par conséquent aux bons gestes à adopter pour protéger la planète. Cette proposition a fait beaucoup débat au sein des membres du GT, lors de la discussion autour des avantages et des inconvénients de cet outil pour atteindre les résidants, et qui n'était constitué ce jour-là que de salariés travaillant sur le terrain. Cet outil, bien que jugé très intéressant sur le fond, apparaissait comme « *complexe à mettre en œuvre sur le terrain avec les résidants* » (RRS, GT sensibilisation) notamment sur la forme et demanderait une réadaptation de ce support au public ciblé, perçu comme n'étant pas en mesure de comprendre l'outil : « *C'est difficile pour nous de comprendre, alors les résidants...* » (IS, GT sensibilisation). Une nouvelle fois, apparaît une vision plutôt pessimiste, de la capacité des résidants à s'approprier certains outils mais également à attirer leur attention et à les mobiliser sur les questions environnementales et d'économies d'énergie.

Mais plus que du pessimisme, c'est également un discours pragmatique que les équipes de terrains tentent de développer pour faire partager leur point de vue. Ce discours se base sur une expérience quotidienne avec le terrain qu'eux seuls possèdent au sein des salariés de la Fondation. Certes, s'il ne faut pas partir du principe que les résidants ne vont rien faire, il ne faut pas non plus mettre en place des outils et activités qui ne servent pas ou sont inappropriés aux résidants. C'est pourquoi pour certains membres des équipes de site, la Fresque du Climat est considérée comme étant un outil trop complexe, trop long, au risque de « *noyer le message* » (IS, GT sensibilisation) et qui n'est pas à la bonne échelle pour un travail avec les

résidants car en partie « déconnecté de la réalité » (Agent de proximité, GT sensibilisation) de ceux-ci.

*« Je ne me vois pas la reproduire avec les résidants, ils ont déjà des problématiques complexes, ils s'intéressent pas sur le monde, c'est loin d'eux. Il faut parler à une échelle plus locale car le global est loin d'eux et de leurs préoccupations. » (Agent de proximité, GT sensibilisation des résidants).*

Finalement, même si le fond semble pertinent pour les salariés travaillant sur le terrain (contexte relatif à la crise environnementale), au fur et à mesure des discussions, il paraissait en revanche de moins en moins adapté. Les salariés présents ce jour-là ne pensaient pas qu'il puisse y avoir une prise de conscience au travers de cet outil. Si la prise de conscience n'est que la première étape afin d'arriver à la sobriété énergétique, celle-ci est pourtant essentielle pour que les résidants puissent ensuite mettre en place des écogestes qui leur permettraient de réaliser des économies d'eau et d'énergies. Mais encore une fois, la mise en place de ces écogestes s'est heurtée à la logique pragmatique des équipes de terrain qui ne pensent pas, pour certains, que les résidants vont réaliser des écogestes car « même nous on ne le fait pas » (IS, GT sensibilisation des résidants).

Il était alors indispensable pour moi, aussi bien pour répondre aux objectifs de mes missions, que pour me faire un avis propre sur la question, de me confronter à la réalité du terrain. Après avoir trouvé des jeux de société que nous pourrions utiliser dans le cadre de nos ateliers, il nous paraissait important de les tester avec des résidants lors de temps de rencontre pour voir comment ceux-ci étaient vécus et appropriés par les résidants. Ces temps de rencontre, avec pour objectif de tester ces jeux, étaient aussi l'occasion de pouvoir échanger avec les résidants autour des sujets liés aux économies d'eau et d'énergies. Les quelques expériences que j'ai vécues étaient plus ou moins concluantes et certaines ont en effet renforcé cette première vision plutôt pessimiste et pragmatique.

*Sur une dizaine de résidants le jeu n'a pas suscité l'intérêt de tout le monde, un petit groupe de 3 résidants sont cependant restés jusqu'à la fin du jeu. [...] J'ai senti qu'un résidant c'était senti agressé de la démarche de venir lui parler des économies d'énergies. [...] Il me disait que « je ne savais pas » et qu'ils n'avaient « plus le droit de rien faire ». [...] Le dialogue n'a pas été facile non plus à cause de la barrière de la langue et de l'accent qui n'a pas aidé à fluidifier le discours, c'était comme si lui et moi ne nous comprenions pas. Pour les personnes avec qui j'ai joué, le discours se portait davantage sur une vision financière plutôt qu'environnemental sur la question des économies d'énergie (Extrait du carnet d'observation du 07/07/2023).*

Ces premières expériences m'ont permis de me rendre compte de la difficulté de mobiliser les résidants sur cette question des économies d'eau et d'énergies notamment à cause du fait que « *les gens ils paient pas, ils s'en foutent* » (R., résidant de Pressensé). De plus, j'ai pu réaliser que cette volonté de sobriété énergétique semblait plus ou moins comprise et acceptée de la part des résidants et que les sensibilités autour de ces questions étaient très différentes et souvent plus portées sur une question financière qui pourrait alors devenir un levier comme le soulignait notamment les salariés de terrain.

En l'occurrence, et comme dernière mission au sein de la Fondation ARALIS, j'ai pu interroger l'ensemble des salariés sur les leviers possibles pour encourager les résidants à réaliser des économies d'eau et d'énergie, dans le but de pouvoir proposer à mes supérieurs un plan d'action à mettre en place après mon départ. Cette question s'est inscrite dans un questionnaire à destination des salariés qui visait à évaluer la sensibilité environnementale des salariés de la Fondation et à interroger et préparer la mise en place d'un plan d'action participatif que je détaillerai dans la seconde partie de mon TFE. Suite à l'analyse des réponses de ce questionnaire il est apparu que 70% des participants pensaient que le levier principal pour toucher les résidants était le levier financier. Si la réponse pouvait ne pas être surprenante au vu du discours des salariés travaillant sur le terrain et de mes observations, précédemment évoquées, j'ai été surprise de constater que le même pragmatisme ou pessimisme était également bien présent, contrairement à mon hypothèse, dans le discours des salariés travaillant au siège. Ainsi, si la question de la responsabilité environnementale apparaît difficile à l'échelle des résidants pour un des salariés de terrain, « *les problèmes environnementaux, à une échelle individuelle, viennent après les problèmes personnels et financiers* » (Salarié au siège, Enquête auprès des salariés) pour un des salariés au siège. Cette préoccupation personnelle et financière et donc la montée en puissance de la question financière comme principal levier pour maîtriser les consommations et réaliser des économies semblent susciter un certain regret de la part des salariés : « *Malheureusement seul l'aspect financier amène les personnes à changer leurs comportements et habitudes* » (Salarié au siège, Enquête auprès des salariés). Néanmoins, même si entre le siège et le terrain les constats semblent majoritairement les mêmes, les manières de les formuler sont différentes et pourraient être le signe d'une vision contrastée des résidants. En effet, si dans la citation précédente le salarié au siège évoque que seules les questions financières sont à même de changer « *les personnes* », un des salariés de terrain ayant la même idée a formulé sa réponse ainsi : « *Les résidants ne se sentent jamais impliqués à part quand on touche à leurs revenus* » (IS, Enquête auprès des salariés). Cette réponse véhicule un avis plutôt pessimiste sur la capacité des publics de la Fondation à s'intéresser aux questions d'économies d'eau et d'énergies. Que ce soit d'un

point de vue de la sensibilité, de l'investissement et de la motivation, le résidant semble alors s'écarter de ce sujet afin de se concentrer sur d'autres problématiques (notamment plus personnelles) et serait donc difficilement mobilisable autrement que d'un point de vue financier.

*« Les résidants sont loin de la question environnementale. Ils ont d'autres priorités au sein de la pension de famille tel que les punaises de lit ou les cafards. Le public est plongé dans des pathologies, problèmes financiers et addiction qui ne laisse pas place à la réflexion autour des consommations énergétiques » (IS, Enquête auprès des salariés).*

Cette observation se rapproche du concept des sept besoins fondamentaux à satisfaire développé par Gaëtan MANGIN et Alex ROY, et qui seraient des besoins primaires et prioritaires vis-à-vis des autres problématiques rencontrées dans nos sociétés contemporaines :

*« Se loger et aménager son logement pour s'y sentir véritablement chez soi ; se nourrir d'une manière jugée convenable ; se déplacer de façon à ne pas se sentir assignée à un territoire restreint ; se vêtir de manière confortable et valorisante ; s'alimenter en énergie et en eau de manière suffisante, mais supportable ; développer des liens de solidarité pour s'entraider dans la difficulté ; prendre soin de soi et des autres afin de conserver une estime de soi suffisante »<sup>4</sup>*

Ainsi, les préoccupations environnementales ne seraient donc pas une priorité et ne représenteraient pas un levier impactant rapidement les résidants préoccupés à satisfaire ces sept besoins fondamentaux. La vision pragmatique développée par certains salariés de la résidence a donc bien un fondement, que celle-ci s'appuie sur des concepts ou bien sur l'expérience de terrain. La vision pessimiste des capacités des résidants est également présente chez les salariés du siège comme chez les salariés de terrain et semble s'appuyer sur des expériences vécues. Il apparaît, selon cette vision, complexe et peut-être même inutile de mettre en place des actions en faveur des économies d'énergies car celles-ci ne seraient pas forcément suivies par des résidants qui *« ne veulent jamais s'investir dans quoi que ce soit »* (IS, Enquête auprès des salariés) et parce que *« la pédagogie ne paie pas »* (RRS/RTLA, Enquête auprès des salariés).

### 3.2. Une vision capacitante des résidants

Malgré tout, une vision capacitante des résidants persiste et représente une réelle force afin de mettre en place des actions pour réaliser des économies d'eau et d'énergie. Puisqu'en effet, si nous partons du principe que nos efforts sont voués à l'échec, il sera plus complexe

---

<sup>4</sup> <https://theconversation.com/sobriete-et-si-on-sinspirait-de-ceux-et-celles-qui-la-pratiquent-au-quotidien-198428>

et dur de mettre en place des actions efficaces. Alors que si nous croyons en la possibilité d'avoir un réel impact sur des résidents en possession de capacités de changement, le levier d'action n'en sera que plus important et fort. Cette vision capacitante des résidents est davantage partagée par les salariés (proche) de la Direction et par les résidents eux-mêmes.

En réponse aux avis mitigés des salariés du GT sensibilisation des résidents concernant la Fresque du Climat avant même que celle-ci ne soit testée avec les résidents, Mme P., responsable RSE de l'organisation ne semblait pas comprendre les freins mis en avant par les salariés du terrain : « *il faut tenter des choses avant d'être pessimiste sur est-ce que ça va fonctionner ou pas. On ne peut pas savoir à la place des résidents* ». Pour elle, comme pour les 6% des participants du questionnaire à destination des salariés qui ont répondu que le principal levier était le levier environnemental : « *leur expliquer pourquoi il faut [réduire les consommations] parce que c'est pas juste pour qu'ARALIS gagne des sous* » (Responsable RSE) c'est un « *enjeu commun à tous* » (IS, Questionnaire auprès des salariés).

Si au départ je pensais que la question environnementale serait soulevée essentiellement par des personnes travaillant au siège, j'ai été surprise de retrouver parmi les 6% de répondant précédemment évoqués la réponse de deux Intervenants Sociaux (IS) et d'un Agent de proximité. Même si les répondants étaient peu nombreux, cela m'a permis encore une fois d'apprécier les différences de points de vue non seulement entre les environnements de travail, mais également entre les postes et les différents salariés de la Fondation. Pour moi, considérer l'environnement comme étant le levier permettant de faire changer les habitudes de consommations des résidents est davantage le reflet d'une vision capacitante des résidents : « *Cataloguer les personnes, ça veut dire qu'on pense qu'ils s'en fichent [de l'environnement], on réfléchit et on pense à leur place* » (Responsable RSE). En effet, considérer le levier environnemental comme principal levier et éloigner les résidents de leurs préoccupations financières, c'est peut-être inclure un peu plus les résidents dans le « nous » précédemment évoqué et ne pas réduire leurs capacités, leurs centres d'intérêts et leurs préoccupations à ce que nous savons d'eux et au travers des expériences vécues sur le terrain.

Mais les salariés de la Fondation ne sont pas les seuls à défendre cette vision capacitante des résidents : ces derniers peuvent également se faire porteur d'une telle vision et point de vue concernant leurs pairs. Au cours des temps de rencontres auxquels j'ai participé, j'ai pu m'entretenir assez longuement avec un résident sur les questions d'économies d'eau et d'énergie mais aussi sur le volet sensibilisation des résidents. En effet, dans le cadre de la mise en place d'un plan d'action participatif, dont je parlerai plus en détail dans la seconde partie

de mon TFE, je souhaitais pouvoir créer un groupe de travail entièrement constitué de résidants (avec des animateurs), afin de les interroger et les faire travailler sur les meilleurs moyens de sensibiliser leurs pairs aux questions d'économies énergétiques. Pour réaliser cette ambition, il me fallait essayer de trouver des résidants volontaires qui pourraient constituer les premiers participants à ce groupe de travail. Ainsi, même si ce résidant avait un discours qui était par moment assez similaire aux discours des salariés présent sur le terrain : « *Y'en a peut-être ils s'en fichent, ils ne veulent pas savoir* » (R., résidant de Pressensé), le résidant en question faisait preuve de beaucoup d'optimisme quant à la participation et à la motivation de ses pairs, nous conseillant de « *mettre des affichages pour sensibiliser les personnes, bien leur expliquer. Avec toute la volonté et les bonnes intentions peut-être que ça va faire quelque chose* » (R., résidant de Pressensé). Pour lui, ce n'était pas tant le contenu du message plutôt que la forme qui allait impacter les décisions et les changements de comportements des résidants et qu'avec une bonne forme et une bonne information par exemple marquer « *'merci s'il vous plaît de mettre le carton dans le bac jaune', les autres résidants [allaient] trier* » et mettre en place des pratiques plus vertueuses.

Ainsi, même si cette vision capacitante des résidants par les professionnels et par leurs pairs est moins présente que la vision pessimiste et pragmatique, elle existe et constitue un levier à préserver, valoriser et développer afin de mettre en place des actions pour maîtriser les consommations de fluides. Ce qui pourrait être important à retenir de cette vision est le fait de toujours « tester » une idée même si cela n'aboutit pas et surtout d'éviter de penser à la place des « résidants » car il n'y a qu'eux, et dans une moindre mesure leurs pairs, qui sont les plus à même de connaître leurs avis, leurs positionnements, les freins et les leviers pour aboutir à des actions en faveur des économies d'eau et d'énergies.

### 3.3. Transmettre un message à son public

Tous les salariés semblent s'entendre sur le fait qu'il est aujourd'hui nécessaire d'agir au vu des contraintes et des inquiétudes qui pèsent sur l'organisation. Il faut pour cela « *sensibiliser et 'éduquer' aux bons gestes que [la fondation] ne peut plus 'ignorer'* » (IS, Enquête auprès des salariés). Néanmoins, faire bouger les habitudes requiert que « *les gens soient informés* » (R., résidant de Pressensé) et cela nécessite la présence « *d'un message derrière* » (Responsable RSE). Même si celui n'a pas encore été formulé, des pistes de réflexion ont été émises pour constituer le message final à transmettre aux résidants. Tout d'abord il conviendrait de « *recontextualiser dans tous les cas pour comprendre pourquoi on fait ça, pourquoi c'est important* » (IS, GT sensibilisation) car « *[on] ne peut pas faire les choses sans comprendre* »

*(Responsable RSE). Ce message devrait « mettre en lien, le volet environnemental et le côté financier » (Responsable RSE) car « le financier seul ne peut suffire à long terme » (Direction, Enquête auprès des salariés) et qu'il est nécessaire de « faire comprendre que la problématique environnementale est l'affaire de tous » (Salarié au siège, Enquête auprès des salariés). Mais ce message devra également prendre un compte un volet plus humain car, comme le rappelait un résidant lors d'un entretien, c'est aussi « prendre soin de la vie de la personne, de la vie du voisin » (R., résidant de Pressensé).*

Certains salariés alertent cependant sur les dangers d'incompréhension et de non-mobilisation des résidants s'ils ne se sentent pas assez concernés à cause d'un message trop global.

*« Au lieu d'être dans le punitif, il faut être plutôt dans la pédagogie, rapporter le sujet à eux, à leurs conditions. Ramener [le sujet] au résidant ARALIS, pas à l'être humain en général. Il faut penser à comment ça se répercute, rapporter les conditions à eux » (RTLA, Territoire Villeurbanne)*

Et que même si « la peur fait bouger les gens » (IS, GT sensibilisation), « il ne faut pas que montrer l'aspect catastrophique. On peut également montrer les économies dégagées pour permettre [...] de rajouter de la qualité de service » (RTLA, Territoire Villeurbanne).

Il apparaît également essentiel de prendre en compte les résidants pour la constitution de ce message. Non seulement en ce qui concerne les consommations d'eau et d'énergies mais également leur manière de vivre les choses.

*A la suite d'un entretien groupé avec 3 résidants sur les questions de consommations d'eau et d'énergies, il y eut une série de remarques à destination des salariés du siège : « on les voit jamais ARALIS, ils sont où ? ». En effet, il apparaît que les résidants demandent que les personnes du siège viennent davantage sur le terrain. Un résidant reprend qu'ils n'ont pas « à avoir peur des locataires » et de venir les rencontrer, et que cela est « la moindre des choses » selon eux. Ainsi la représentation des salariés du siège (invisible) et celle des salariés de terrains (proximité) semble être différente chez les résidants (Extrait du carnet d'observation).*

Il semble, suite à ce constat, important et préférable de « s'appuyer sur les RRS pour la sensibilisation » (Membre de la Direction lors du COPIL Fluides) au vu de la proximité et du lien que les équipes de terrains ont pu établir avec les résidants.

Les prémices d'un message commun à l'ensemble des salariés de la Fondation (et même à certains résidants) sont présents et ne nécessitent qu'une articulation et une hiérarchisation pour aboutir à un message final comprenant l'ensemble de ces réflexions et permettant d'aller

vers une maîtrise des consommations d'eau et d'énergie et une responsabilisation des résidants en lien avec leur parcours résidentiel.

## CONCLUSION PARTIELLE

L'activité de la Fondation ARALIS, conjuguée aux particularités de son modèle économique, à la fragilité des publics qu'elle accueille et aux évolutions contemporaines de la société pousse celle-ci à s'interroger de plus en plus sur les conditions d'une maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. Malgré cet enjeu, qui se voudrait commun aux multiples acteurs de la Fondation, nous avons pu évoquer les divergences de points de vue quant à ces questions mais également quant aux résidants, dont les habitudes de consommations jugées souvent anormales et trop importantes seraient à réguler, et aux messages à leur transmettre pour se diriger davantage vers une sobriété énergétique. Les points de vue sont multiples et les idées en faveur d'une maîtrise des consommations sont nombreuses et demandent une hiérarchisation et une articulation pour aboutir à des usages maîtrisés et raisonnés.

Cette hiérarchisation et cette articulation des idées ont été engagées par le questionnaire à destination des salariés, qui les interrogeait sur les objectifs et les messages à transmettre aux résidants en faveur d'une sobriété énergétique. Ce questionnaire représente les débuts d'un plan d'action se voulant participatif que j'ai souhaité engager au sein de la Fondation ARALIS à la suite des constats évoqués dans cette première partie. Mais malgré la volonté et les leviers favorables à la mise en place d'un plan d'action participatif au sein de la Fondation ARALIS, on va voir que mes intentions se sont heurtées à des freins pouvant être à la fois propres à la mise en place de tout plan d'action participatif, mais également propres aux particularités de la Fondation ARALIS qui est une organisation dédiée au logement accompagné.

02.Note critique problématisée

## **Vers une maîtrise des consommations de fluides : la mise en place d'un plan d'action participatif**

C'est donc la mise en place d'un plan d'action participatif au sein du logement accompagné qui serait à interroger afin d'en mesurer les bénéfices mais également les risques encourus vis-à-vis de la volonté de s'inscrire dans une démarche participative. Ainsi, nous pouvons interroger cette démarche de la manière suivante :

**Quels sont les facteurs influant sur la mise en œuvre concrète d'un plan d'action participatif visant l'inclusion d'un groupe de statut et d'expertises divers ?** Cette action représente-t-elle un levier pour mieux faire adhérer un ensemble d'acteurs à la sobriété énergétique et à la recherche de solutions collectives durables et responsables ? Quels sont les leviers au sein de la Fondation qui permettent la mise en place d'une action participative ? Quels sont les freins liés aux acteurs ou à l'organisation que nous avons pu rencontrer lors de l'élaboration de ce plan ? Comment faire participer sur un pied d'égalité un groupe de statuts et d'expertises divers ? Est-ce qu'un dispositif bien pensé peut aplanir les divergences de points de vue ? Comment articuler les idées de chacun pour créer une ligne de conduite vers une maîtrise des consommations énergétiques ?

Dans un premier temps nous reviendrons sur la nécessité d'inclure l'ensemble des acteurs pour aboutir à des solutions durables et raisonnées. Puis nous nous intéresserons d'abord aux leviers que possèdent le logement accompagné et plus particulièrement, la Fondation ARALIS, pour mettre en place une telle démarche, avant de nous confronter aux contraintes et freins rencontrés lors de sa mise en place et ceux envisagés quant à sa poursuite.

## 1. Démarches participatives dans le logement accompagné : un vecteur de solutions durables

### 1.1. L'inclusion commune dans la démarche : conscientiser la transversalité des problématiques liées à la maîtrise des fluides

#### 1.1.1. Les résidants : des problématiques d'usage au cœur des préoccupations de la Fondation

Si le contexte inflationniste relatif aux fluides inquiète les membres de la Fondation, leur principale préoccupation réside dans les problématiques d'usage des résidants. En effet, la Fondation n'a « pas de maîtrise des consommations individuelles des résidants ce qui amène à des surconsommations » (RRS, résidence Joannes Vallet). Contrairement aux comportements relatifs aux fluides des locataires de logements sociaux de droits communs, dont la précarité « parce qu'elle suppose de vivre en sobriété et de s'appuyer sur des solutions durables dès que

*possible [...], incline à développer des pratiques par ailleurs qualifiées d'écologiques [et d'économiques] »<sup>3</sup>, les publics de la Fondation ne paient pas leurs consommations au réel et sont ainsi vus comme moins enclins à faire des efforts. Autrement dit, selon un résidant, « les [résidants] ils paient pas, ils s'en foutent » (R., résidant de Pressensé). Ainsi, même si la réalité économique des ménages peut influencer et structurer les manières de consommer et le rapport à la sobriété énergétique (ROUDIL, 2015), ceci ne peut être le cas que si les fluides jouent un rôle dans l'équilibre économique du foyer (c'est-à-dire si les consommations sont facturées au réel) ou dans le cas d'une responsabilisation des ménages d'un point de vue environnemental.*

Parmi ces comportements de consommations anormaux, nous pouvons observer des téléviseurs qui restent allumés, des robinets laissés ouverts en l'absence des résidants ou bien une utilisation de l'eau de manière « scandaleuse, idem pour l'électricité » (*Salarié au siège, Enquête auprès des salariés*). En parallèle de ces anomalies de consommation, la Fondation fait face également à des surconsommations parmi lesquelles l'utilisation de chauffages d'appoint en hiver et de climatiseurs en été (ces appareils étant normalement proscrits dans le règlement intérieur et le contrat de résidant). Outre la possibilité de ne pas se sentir concerné par les questions relatives aux fluides, ces surconsommations pourraient davantage être liées à une perception de notre société contemporaine fondée « sur un usage illimité des ressources et un idéal de confort domestique » (ROQUES, 2016). On pourrait alors penser que « les abus de consommations des ménages [pourraient être] liés à la confusion entre le plaisir et le confort » (ROQUES, *op.cit.*). Mais, la notion de confort est aujourd'hui encore débattue dans le monde scientifique. S'oppose le confort perçu comme norme technique, hérité des années 1970 et constituant aujourd'hui la base de nos réglementations, ainsi que le confort perçu comme norme sociale qui s'appuie sur les expériences de vies, les habitudes domestiques ou encore sur une dimension subjective convoquant les cinq sens (ZÉLEM, 2013). Définir alors la norme du confort thermique paraît délicat et serait davantage propre à chacun. Par ailleurs, une partie des publics accueillis par la Fondation est d'origine magrébine, ce qui laisse penser que leur confort thermique peut être très différent du nôtre et que les températures de consignes des résidences ne correspondent pas à leurs attentes, entraînant ainsi des surconsommations afin d'essayer d'atteindre un confort différent de celui imposé par la Fondation.

A la suite de ces constats et parce que les résidants « sont acteurs dans la consommation des fluides [il apparaît] primordial d'impliquer toutes les parties prenantes, [dont ils font partis,] » (*Salarié du siège, Enquête auprès des salariés*), l'implication des résidants est perçue comme

un enjeu dans la recherche d'une maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. De plus, l'implication des résidants pourrait également avoir d'autres bénéfices. En effet, la Fondation ARALIS ne pourra pas espérer se diriger vers une sobriété énergétique si elle n'est pas en mesure de toucher l'ensemble de son public. Or, le résidant contrairement aux salariés de l'organisation offre une « *autre voix, une autre lecture [...] [et lorsque le message] vient d'un [autre] résidant, [celui-ci] est mieux accepté par les pairs* » (*Salarié au siège, Enquête auprès des salariés*). Cette idée est reprise par DAMAY et SCHAUT qui justifient cette participation d'un point de vue technique et gestionnaire en mettant en avant l'efficacité des mesures pour lesquelles les décisions ont été appuyées par les populations concernées (DAMAY, SCHAUT, 2007).

Ainsi, puisqu'ils sont les principaux concernés par ces problématiques aujourd'hui et lors de leur parcours résidentiel, la prise en compte de leurs opinions et de leurs avis ne peut être que bénéfique à la Fondation ARALIS. De fait, informer les publics, être transparent sur ses intentions, et écouter l'expertise d'usage détenus par les résidants ne peut que venir renforcer les décisions qui seront prises et qui pourront de ce fait être mieux acceptées et également mieux adaptées aux publics (DAMAY, SCHAUT, op.cit.)

#### 1.1.2. Les usages des salariés de la Fondation : une cohérence professionnelle à ne pas négliger

Mais pour porter un message à destination des résidants, leur demandant de réaliser des efforts en termes de consommation et peut-être ainsi leur demander de sacrifier une partie de leur confort, la cohérence du discours professionnelle n'est pas à négliger.

*« L'exemplarité des équipes est nécessaire, il faut que les démarches soient portées par les professionnels. Sinon cela équivaut à 'faites ce que je dis, pas ce que je fais' et les résidants le font remarquer. Il faut porter un discours professionnellement parlant. Il y a une cohérence à avoir » (RTL, Mouna).*

En effet, il n'est pas rare de voir au niveau des bureaux des équipes de site au sein des résidences ou même au niveau du siège, des comportements de consommations également anormaux, les mêmes l'on regrette de la part des résidants et qui impactent les équilibres économiques et environnementaux de la Fondation. Le rappel de certains écogestes à l'approche des périodes de forte chaleur ou de baisse des températures sont donc de rigueur pour Emmeline PROBST, Directrice du Patrimoine. Cette exemplarité apparaît également nécessaire du point de vue des résidants que j'ai pu interroger lors des temps de rencontre. « *Pour eux, il faut être 'exemplaire' et 'organiser des actions' [...]. Il n'y a qu'en voyant les autres*

*faire qu'on pourra essayer de changer les comportements selon eux » (Extrait du carnet d'observation du 10/07).*

« Sans tomber dans l'extrême » (RTLA, Territoire Villeurbanne), il est cependant nécessaire d'être vigilant pour rester cohérent. Il est important que tout le monde participe aux efforts et se sente concerné par le sujet. Dans le questionnaire à destination des salariés évoqué dans la première partie, si la sensibilité environnementale est évaluée à au moins 9/10 pour 43% des participants et à moins de 5/10 seulement 4% des salariés, la question de la préoccupation des fluides au sein de la Fondation est quant à elle évaluée à au moins 9/10 pour 34% des salariés et à moins de 5/10 pour 13% des répondants. On peut donc facilement observer que cette préoccupation n'est pas partagée au même titre par tous les salariés de la Fondation. Or, le portage de cette préoccupation par les salariées est une des clés de la réussite de ce plan d'action en faveur des maîtrises des consommations d'eau et d'énergie : « pour être convainquant, il faut être convaincu » (Direction, Enquête auprès des salariés).

## 1.2. La volonté de créer une démarche participative : la participation comme vecteur de solutions durables ?

Après quelques mois passés au sein de la Fondation et après avoir pu observer au travers de témoignages ou d'expériences vécues les constats évoqués dans la sous-partie précédente, s'est posée la question de la manière dont je parviendrais à réaliser un plan d'action qui puisse à la fois être porté par les professionnels et suivi par l'ensemble des acteurs de la Fondation. L'idéal d'une démarche participative m'est donc apparu comme porteur de solutions pouvant être conscientisées, acceptées et suivies par l'ensemble des acteurs de la Fondation.

S'il existe de multiples définitions au terme 'participation' qui dépendent notamment des conditions d'interventions auxquelles elle se réfère (DUBASQUE, 2017), étymologiquement, elle renvoie à l'idée de « prendre part à une action collective qui porte des projets et des revendications » (DEVERCHERE, 2017). Elle permettrait de pouvoir donner un pouvoir à ceux qui en sont écartés, les « sans-voix » définis par Marion CARREL (DEVERCHERE, *op.cit.*) et qui pourraient représenter les publics de la Fondation et dans une certaine mesure, les salariés écartés du pouvoir décisionnel. Cette multiplicité d'acteurs, comme précédemment évoquée, peut représenter une véritable force dans la réflexion et la mise en place des actions en faveur d'une sobriété énergétique, si seulement elle est exploitée.

Un « double objectif de connaissance et d'action » (LE MENER, OPPENCHAIM, 2013) semble alors émerger de cette idée de fonder une démarche participative en ce qui concerne la

question des fluides. Elle permettrait de croiser les discours, de comprendre les objectifs et les obstacles à franchir et d'enrichir la vision de chaque acteur de la Fondation pour aboutir à un plan d'action où chacun aura mis du sien et aura pu se sentir ainsi, davantage concerné par les questions d'économies énergétiques (REY-VALETTE, BEURET, RICHARD-FERROUDJI, 2018).

La première étape à laquelle je me suis attelée pour la mise en place de ce plan d'action a été la réalisation d'un nouveau questionnaire à destination des salariés visant la construction de la structure de ce plan d'action participatif. Il était pour moi essentiel de voir si les salariés allaient et souhaitaient adhérer à la démarche volontairement, à quel niveau ils souhaitaient intégrer les résidants et quels étaient les objectifs de cette participation. Si les thèmes liés à l'adhésion/mobilisation/implication, à la connaissance/sensibilisation et à la conscientisation des problématiques liées aux fluides ainsi qu'aux changements de comportements de consommations sont souvent revenus dans les réponses, des objectifs plus centrés sur les résidants sont également apparus. Ainsi, la participation ne serait pas seulement utile pour « s'assurer de la mise en œuvre des objectifs du plan d'action » (*Salarié au siège, Enquête auprès des salariés*) mais également pour « permettre le pouvoir d'agir des résidants » (*Direction, Enquête auprès des salariés*). C'est cette notion d'« empowerment » que développe Marion CARREL dans ses ouvrages (DEVERCHERE, op.cit.). Couramment défini comme « le processus par lequel l'individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, à la fois individuelle et collective » (CARREL, 2017) l'empowerment des résidants et leur participation à la réalisation du plan d'action leur permettrait de se sentir légitime à faire entendre leur voix, à hybrider leurs connaissances et surtout leur expertise d'usage avec les salariés de la Fondation afin d'arriver à des décisions communes, acceptées et durables (CARREL, op.cit.).

*« Le propos de Marion Carrel est d'explorer les mécanismes permettant la construction d'une volonté générale fruit, cette fois-ci, d'une délibération collective. Par l'intermédiaire 'd'artisans de la participation' [...] les habitants et les professionnels auxquels ils sont confrontés se retrouvent à-même d'assurer une reconnaissance mutuelle pour alors construire des solutions communes » (LAVIGNE DELVILLE, 2017).*

Dans ce sens, la mise en place d'une démarche participative paraissait être une opportunité pour construire un plan d'action durable prenant en considération la multiplicité des acteurs de la Fondation. D'autant plus qu'il existe aujourd'hui de nombreux leviers pour mettre en place ce type de démarche au sein du logement accompagné mais aussi de la Fondation ARALIS.

## 2. Le logement accompagné, un terrain présentant des leviers en faveur de démarches participatives

Discours recueillis au travers de la littérature, mais aussi par le biais du questionnaire à destination des salariés évoqué dans cette partie. Ce questionnaire avait pour objectif de les informer de la mise en place de cette démarche et de faire avancer la réflexion quant à la structure de cette participation à destination des différents acteurs de la Fondation. Après un mois d'attente et trois relances, celui-ci a recueillis les réponses et avis de 53 salariés de la Fondation soit 46,5% de l'effectif total des salariés de chez ARALIS. Finalement la mise en évidence de leviers a également été issue d'observations réalisées par moi-même. Afin de différencier les diverses sources qui m'ont permis de déceler les leviers rencontrés, les propos tenant de la littérature sont cités et/ou suivi de leur référence ; les discours des salariés sont également cités et font mention du questionnaire réalisé ; finalement j'ai mis en évidence les freins observés par moi-même grâce à l'utilisation du « j'ai pu observer », parfois ponctuée d'extraits de mon carnet d'observation.

Les travaux sur la participation en France semblent s'accorder sur le fait que de manière générale cette participation « se réduit à de l'information descendante ou du débat à minima captif des enjeux de proximité » (CARREL, 2017). Ceci semble d'autant plus vrai dans le domaine du travail social où la timidité des formes de participation semble à déplorer. On constate alors une sous-représentativité des personnes appartenant aux « groupes dominés » (CARREL, *op.cit.*), dont les publics précaires, dans les démarches participatives. Même si le développement des démarches participatives dans ce domaine entraînerait une transformation de ce dernier et de ses métiers, la participation au sein du logement social possède une histoire qui remonte à plusieurs dizaines d'années (CARREL, *op.cit.*). De plus, les leviers existants au sein de la Fondation ARALIS permettraient sa réflexion de manière concrète ainsi sa mise en place de manière, théoriquement, effective. Mais pourquoi initier une démarche participative au sein du domaine du travail social ?

### 2.1. L'origine de la mise en place de démarches participatives dans le logement accompagné : une application au sein de la Fondation ARALIS liée à ses valeurs

Aujourd'hui les bailleurs sociaux apparaissent comme des acteurs contraints par toutes sortes de facteurs extérieurs et notamment sur les questions de performance énergétique de leurs bâtiments (VILLOT, ZONNEKINDT, 2014). Malgré tout, posséder des bâtiments performants ne garantit pas la sobriété énergétique du logement social et accompagné. Un facteur n'est pas à négliger et est propre à ce domaine : les comportements des publics qu'ils accueillent (ROQUES, 2016). Ainsi, si la sensibilisation ou l'information par l'affichage n'est pas aussi

efficace qu'espéré afin de modifier les habitudes de consommations, quels leviers utiliser afin de transformer les cultures (ZÉLEM, 2018) ? Par l'implication des résidents en tant que partie prenante, les démarches participatives pourraient devenir un outil en faveur de comportement vertueux et raisonnés.

### 2.1.1. L'avènement de la participation dans les logements sociaux : en quoi les prérogatives d'hier sont-elles une base des solutions de demain ?

L'histoire de la participation des usagers dans le logement social remonte à plusieurs dizaines d'années. Le 28 mai 1982 est publiée une circulaire dont l'une des orientations principales repose sur la participation des usagers au sein des dispositifs d'action sociale (DEVERCHERE, 2017). Dans les années 2000, cet idéal de participation refait surface avec l'avènement de la 'co-construction' initiée principalement par les promoteurs d'actions collectives et de partenariats. Mais, bien que présente au sein du logement social, cette participation n'a pas toujours été pensée au bénéfice des résidents. La volonté des premières démarches participatives, après le déplacement du logement social vers le champ des services, était dans l'intérêt du gestionnaire pour lequel cette démarche visant la responsabilisation du locataire, auparavant considéré comme « passif », permettrait d'exercer une pression afin d'améliorer la qualité de fonctionnement des organismes sociaux. Cette participation bridée, car soumise à des objectifs *définis* de l'extérieur, visait alors « *la transformation d'un 'peuplement insatisfaisant' à un 'peuplement satisfaisant'* », le locataire exerçant et déployant ses capacités à vivre et travailler collectivement. Cette vision, certes réduite de la participation, a néanmoins permis de passer d'une approche timide et progressive de celle-ci à une approche plus volontaire et rapide dans un second temps, permettant aux organismes sociaux de répondre au double objectif social et gestionnaire leur incombant (DEMOULIN, 2016).

Si elle a permis de cette façon aux HLM, notamment, de se moderniser et de s'adapter aux évolutions socio-économiques de l'époque (DEMOULIN, op.cit.), aujourd'hui, elle est envisagée sous un autre point de vue : celui de l'*empowerment* et du pouvoir d'agir (LECLERCQ, 2016). Parce qu'elle permet aux « sans-voix » de pouvoir exprimer leurs opinions, partager leurs expériences et leurs expertises d'usage et parce qu'elle permet également de leur apporter des connaissances au travers des discussions et des réflexions collectives, la participation des personnes accompagnées est aujourd'hui considérée comme « *une nécessité, voire une évidence* » (DUBASQUE, 2017) pour une grande majorité des acteurs du travail social.

### 2.1.2. Un contexte entrepreneurial propice

Si la mise en place de démarches participatives au sein du logement accompagné peut être justifiée d'un point de vue social et humain, en permettant l'émancipation des individus et en le renforcement de leur pouvoir d'agir, elle peut également l'être strictement d'un point de vue de l'entreprise au travers de la notion de la Responsabilité Sociétale (RSE) qui lui incombe.

*« La responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »<sup>5</sup>*

Il apparaît alors assez évident de voir le lien entre responsabilité sociétale et logement accompagné, d'autant plus lorsque cela concerne la question des économies d'eau et d'énergie qui représente, au prisme du développement durable, un enjeu à la fois économique, social et environnemental. Ainsi, les essais de démarches participatives précédemment évoqués ont souvent été justifiés du point de vue de cette RSE. En développant la cohésion sociale et l'insertion des populations, la participation des locataires participe à l'élaboration d'un consensus permettant de concilier les questions éthiques, pragmatiques et morales. L'enjeu n'est pas seulement de répondre à cette obligation légale des entreprises, mais de prendre en compte les résidents comme parties prenantes, au sein de l'organisme d'accueil afin de permettre également le développement de la dignité des personnes et de les rendre acteur de l'amélioration de leur qualité de vie (DEMOULIN, 2016).

La démarche RSE de la Fondation ARALIS a été initiée en 2019 et s'est concrétisée en 2020 par le début des missions relatives à cette démarche et par la pérennisation du poste « Responsable RSE » en 2023. Outre cette démarche, nous sommes en présence d'une équipe sensible aux enjeux environnementaux. En effet, d'après le questionnaire à destination des salariés, 43% des salariés ayant participé considèrent leur sensibilité à la question environnementale à au moins 9/10 et seulement 4% lui ont attribué une note de moins de 5/10. Pour confirmer cette sensibilité environnementale, nous pouvons évoquer le lancement de la démarche bilan carbone en 2023 en lien non seulement avec l'activité de l'entreprise mais également du point de vue des comportements des salariés. Si ce bilan carbone est obligatoire pour les grandes entreprises, la Fondation ARALIS n'est pas soumise à cette obligation légale. Cette démarche vient essentiellement de la volonté des membres et de la direction de l'organisation. Ainsi, les questions environnementales préoccupent les salariés de la Fondation d'autant plus lorsque celles-ci sont relatives à la sobriété énergétique et à la

---

<sup>5</sup> <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#>

prévention contre la précarité énergétique qui s'intègrent dans la démarche entreprise de l'organisation.

Mais, si la Fondation s'engage d'un point de vue environnemental dans cette démarche RSE, elle n'oublie pas ces publics qui viennent également s'inscrire au cœur de ses engagements.

*« Les engagements de la Fondation ARALIS en lien avec cette politique RSE sont [...] le renforcement de la contribution citoyenne et sociale [...] ainsi que l'engagement des résidents comme acteurs, contributeur et promoteurs de leurs ambitions sociales et environnementales »<sup>6</sup>*

Les engagements pris dans le cadre de la RSE, constituent ainsi un levier favorable à la mise en place de démarches participatives. En renforçant la contribution citoyenne et en replaçant les résidents comme acteurs au sein de la mise en œuvre d'un plan d'action participatif, la Fondation pourrait à la fois répondre à ces engagements sociaux mais également environnementaux en contribuant à la sobriété énergétique et à la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. Le contexte global entourant la Fondation est donc propice à la mise en place d'une démarche participative qui y est même encouragée par les engagements découlant des objectifs stratégiques de la Fondation et de ses membres.

### 2.1.3. La « participation » comme essence de la Fondation

Lorsque m'est apparue cette volonté de créer un plan d'action participatif, j'ai voulu évoquer l'idée lors d'une réunion de service avec mes collègues et ma supérieure pour recueillir leur avis sur la mise en place d'une telle démarche. Je voulais en effet savoir si une démarche comme celle-ci était envisageable ; si elle serait acceptable et acceptée ; si elle était en concordance avec l'esprit de la Fondation. De fait, une des raisons pour mettre en place ce plan d'après Emmeline PROBST, Directrice du Patrimoine, est que « *la participation est l'essence de la Fondation* ». Ainsi, elle ne voyait pas ce plan d'action en faveur des économies d'eau et d'énergie ne pas être partagé avec les salariés de la Fondation. La question de la participation des résidents semblait toutefois être plus compliquée à mettre en œuvre car elle demandait de trouver une forme particulière et adaptée à cette participation.

De fait, d'autres mesures et démarches participatives avaient déjà été mises en place au sein de la Fondation, notamment avec les résidents. Pour n'en citer que quelques-unes : création de comité de locataire ou comité d'usagers au sein de certaines résidences ; questionnaires sur l'environnement l'énergie et le logement à destination des résidents et permettant de

---

<sup>6</sup> Projet stratégique 2020-2025, Fondation ARALIS

recenser les propositions des résidents en faveur de la maîtrise des consommations ; concertation avec des particuliers au voisinage de la construction d'une nouvelle résidence, etc. La participation est donc une démarche déjà initiée et peut-être même ancrée au sein de l'identité de la Fondation ARALIS.

## 2.2. Des acteurs volontaires et ouverts aux innovations sociales : un état d'esprit facilitant le développement du pouvoir d'agir

Un terrain propice au développement d'activités collectives ; une responsabilité sociétale avec des engagements environnementaux et sociaux forts ; une volonté de renforcer la contribution citoyenne en remettant le résident au cœur de son logement et des responsabilités qui lui incombe ; des démarches participatives déjà initiées ; une participation qui est « l'essence de la Fondation » ; l'ensemble de ces éléments dessinent un air du temps propice à l'instauration d'une démarche participative au sein de la Fondation ARALIS. Néanmoins comme le rappellent DAMAY et SCHAUT « *le fait de voter et de s'engager dans une démarche participative ne génère pas de facto une volonté de participer au processus* » (DAMAY, SCHAUT, 2007). Pour mettre en œuvre une démarche participative il faut donc plus qu'un contexte favorable à son instauration, il faut une réelle volonté et motivation pour regrouper l'ensemble des acteurs d'une organisation afin de créer une réflexion et un consensus autour d'enjeux communs.

### 2.2.1. Des équipes et une direction à l'écoute et ouvertes à de nouvelles possibilités

Ainsi, la toute première étape était non seulement que celle-ci soit validée par la direction mais également qu'elle soit approuvée par les autres membres de la Fondation. Puisqu'une participation ne peut se réaliser sans participant, il était pour moi nécessaire de réussir, dans un premier temps, à informer l'ensemble des salariés et à les faire adhérer à la démarche.

Pour cela, j'ai décidé de réaliser un questionnaire à destination des salariés afin de les informer de la mise en place de cette démarche, mais également de faire avancer la réflexion quant à la structure de cette participation à destination des différents acteurs de la Fondation. En effet, l'idée de ma démarche n'était pas seulement de proposer un plan d'action participatif mais que sa réflexion et sa préparation le soient également. Appelée « *ingénierie participative de la participation* » cette démarche se distingue par une réflexion commune portée non seulement par les décideurs du projet mais également par d'autres acteurs dont de futurs participants, ici les salariés de la Fondation ARALIS (HASSENFORDER, FERRAND, GIRARD, 2021).

Bien qu'en dessous des objectifs ambitieux que je m'étais fixés, l'adhésion de presque la moitié des salariés de la Fondation à cette réflexion, et dans un sens à la démarche participative initiée, était quand même révélatrice d'une ouverture des salariés à de nouveaux projets et démarches. Parmi ces 53 réponses 92% des répondants ont souhaité être impliqués dans la démarche que ce soit en tant qu'informé (26%), que consultant (34%), que co-constructeur (21%) ou encore que co-décideur (11%). La richesse des réponses et des propositions des salariés ont été un véritable levier supplémentaire pour poursuivre la réflexion autour de la mise en place du plan d'action. Elles ont été également très utiles pour identifier les leviers et les freins potentiels au cours de cette démarche, qui seront décrits tout au long de la deuxième partie de ce Travail de Fin d'Étude. Ce questionnaire a également permis d'affirmer que la question des fluides n'était pas seulement une préoccupation pour les membres de la direction, mais également pour d'autres salariés même les agents de terrain qui pourraient avoir une vision moins globale des problématiques. Ainsi, de nombreux salariés ont pu montrer au travers de ce questionnaire leur motivation et leur volontarisme pour trouver des solutions en faveur de la sobriété énergétique : « *Je suis déjà dans un groupe pour les consommations énergétiques car je trouve ce sujet très important* » (IS, Enquête auprès des salariés). Ce type de réponse conforte l'idée de mettre en place un plan d'action participatif, en faveur d'une maîtrise des consommations de fluides, ouvert à l'ensemble des acteurs de la Fondation puisque cette maîtrise représente un « *enjeu commun à tous* » (IS, Enquête auprès des salariés) et que « *nous devons tous [en] prendre conscience* » (Salarié au siège, Enquête auprès des salariés).

Dans ce contexte favorable, je n'ai alors rencontré aucune opposition à la mise en œuvre de mon projet de plan d'action participatif, que ce soit au sein de mon équipe, en discutant avec les autres salariés de la Fondation ou même avec la direction dont la validation était requise. Au contraire, malgré les inquiétudes de certains notamment en ce qui concerne la participation des résidents, j'ai été très soutenue dans la réalisation de cette démarche. A l'écoute et ouverts à de nouvelles possibilités, les salariés de la Fondation ont donc représenté une grande ressource quant à la réflexion de ce plan d'action et le seront également lors de sa mise en œuvre.

Mais l'inclusion des salariés n'était pas pour moi la plus grande difficulté au sein d'une organisation habituée à réaliser des démarches participatives et à appeler ses salariés à donner leurs avis sur des sujets afin de structurer des actions internes par le biais de groupes de travail. Une autre catégorie d'acteurs dont la participation à cette démarche a été décrite comme étant « *essentielle* » (IS, GT sensibilisation) était plus difficile d'accès car loin du siège

et sans doute moins habituée à ce genre de démarche : les résidants du parc de la Fondation ARALIS.

### 2.2.2. Des temps collectifs déjà existants favorisant le dialogue avec les résidants et leur inclusion dans la démarche

Dans le cadre de cette démarche participative, je souhaitais initialement inclure les résidants en constituant un groupe de travail « miroir » au groupe de travail « Sensibilisation des résidants » déjà existant et constitué de salariés de la Fondation. Ce groupe « miroir » avait donc pour objectif de réunir un groupe de résidants pour qu'ils puissent participer à l'élaboration d'action de sensibilisation et puissent également nous aiguiller grâce à leur expertise d'usage sur les meilleures manières de pouvoir sensibiliser leurs pairs et les mobiliser en faveur d'une maîtrise des consommations d'eau et d'énergie.

Cette forme de participation n'est devenue définitive qu'après avoir interrogé les salariés sur le niveau d'implication qu'ils souhaitaient pour les résidants au sein de cette démarche. Avec 43% de réponses (majorité) en faveur d'une co-construction du plan d'action avec les résidants, mon idée initiale me paraissait être adaptée à cet idéal de co-construction. En créant un groupe entièrement constitué de résidants ceux-ci pourraient réfléchir entre pairs à des actions, en parallèle du groupe de travail constitué de salariés, et le dialogue entre les deux groupes de travail pourrait permettre une co-construction des futures actions à développer en faveur des économies d'eau et d'énergies. Mais pour cela, il me fallait trouver des résidants volontaires pour intégrer ce groupe de travail.

Si l'adhésion des résidants me semblait plus complexe que celles des salariés, facilement mobilisable grâce à l'envoi de mails, il m'a été recommandé d'« *utiliser les actions collectives déjà mise en place pour rencontrer les résidants de manière informelle dans un premier temps* » (IS, Enquête auprès des salariés) ceci afin de leur présenter la démarche et de rechercher des volontaires susceptibles de vouloir participer à ce plan d'action. Temps café (organisés hebdomadairement dans certaines résidences), comités de locataires (pour lesquels une assistance à Maîtrise d'Usage a pu intervenir en appui sur certains sites) ou encore actions de sensibilisation qui avaient eu de bonnes retombées et où les locataires étaient réceptifs : toutes ces actions collectives déjà présentes représentent, en effet, un point d'entrée pour échanger avec les résidants, mais également pour les investir et les mobiliser dans la démarche.

### 2.2.3. La présence potentielle de résidants volontaires et prêt à s'investir

ROQUES évoque dans son article qu'il est possible de rencontrer différentes catégories de résidants en ce qui concerne les questions relatives aux économies d'énergies. Parmi ces catégories, deux se détachent par le bénéfice qu'elles pourraient apporter à la question des maîtrises des consommations : le type « *responsable* » qui est essentiellement tourné vers lui-même et qui cherchera à réduire ces consommations pour satisfaire ses besoins et ses contraintes personnelles ; le type « *volontaire* » qui par son état d'esprit et son exemplarité pourra se positionner en tant que leader d'une action. Il apparaît donc intéressant de pouvoir trouver non seulement des résidants qui se sentent responsables envers leurs conditions de vie mais également d'autres qui possèdent un point de vue peut-être plus global et qui pourront être un levier majeur aux changements des habitudes de consommations de leurs pairs (ROQUES, 2016). Au sein de la Fondation ARALIS, si les actions collectives évoquées précédemment peuvent représenter un levier pour trouver des volontaires et donc pour mobiliser les résidants au sein de cette démarche participative, c'est parce qu'il existe aussi la présence potentielle de résidants volontaires et prêt à s'investir dans des démarches au sein des résidences de la Fondation.

Tout d'abord, il est important de noter que les actions déjà effectuées en faveur de la réalisation d'économie d'eau et d'énergie comme les ateliers de sensibilisation ont été assez bien reçues par les résidants. En effet ceux-ci étaient « *assez contents, ils ont appris des choses et [ils étaient] aussi contents d'avoir participé à quelque chose* » (RRS, résidence Loire). Ainsi le ressenti positif à la suite de ces actions concernait non seulement le sujet mais également la participation en tant que telle. Il est ici possible d'imaginer que la proposition d'actions collectives aux résidants pourrait alors être bien reçue et qu'il pourrait y avoir des volontaires prêts à s'engager.

Mais l'engagement au sein de cette démarche participative ne peut pas être uniquement prise à cause de l'appétence ressentie à participer à une action. Une sensibilité environnementale semble nécessaire afin de pouvoir évoquer l'ensemble des aspects relatifs aux économies d'eau et d'énergie qui concernent également la raréfaction des ressources et les impacts négatifs des surconsommations sur la planète. Grâce aux rencontres effectuées avec les locataires de la Fondation j'ai de fait pu observer chez certains résidants la présence d'une sensibilité environnementale sur laquelle il était possible de s'appuyer.

*Les personnes avec qui j'ai joué avaient l'air de se sentir plutôt concernées par la question des économies d'énergie car elles répétaient souvent que l'utilisation de certains appareils « ne servait à rien » ou « étaient de trop » (Extrait du carnet d'observation du 07/07).  
A la fin du jeu (relatif aux écogestes), ces résidants ont même souhaité en savoir plus. Nous avons terminé en discutant autour des thèmes des économies d'énergies et de l'écologie (Extrait du carnet d'observation du 10/07).*

La présence d'une sensibilité environnementale et de la volonté de participer à des actions sont donc des leviers identifiés à la participation des locataires de la Fondation ARALIS au plan d'action participatif. Mais pour que cette participation soit effective, « *la responsabilisation des locataires et leur volontariat [est également nécessaire] pour que leur condition sociale s'améliore* » (DEMOULIN, 2016). C'est-à-dire qu'il ne suffit pas seulement que les résidants affirment être volontaires pour que des actions se mettent en place et soient efficaces et durables, il faut qu'ils se mobilisent réellement, qu'ils se considèrent responsables de leurs conditions de vie, de celles de leurs voisins mais également des conséquences environnementales de leurs comportements. Lors d'une interview avec un résidant, celui-ci m'a évoqué le fait qu'ils avaient essayé avec d'autres résidants de commencer un jardin potager pour la résidence, que « *y'en a qui veulent* » et aussi qu'ils « *essaye[nt], [ils] veulent bien faire* » (R. résidant de Pressensé). Il y a donc bien la présence de résidants volontaires qui souhaitent que les choses changent et qui veulent participer à l'amélioration du cadre de vie de la résidence et de celui de leurs voisins.

De fait, la présence de résidants volontaires ne sera pas seulement profitable à la mise en place d'un plan d'action participatif, mais représentera également une ressource à mobiliser pour influencer le comportement de consommations des autres résidants. Nous retrouvons le fameux type de résidant « *volontaire* » évoqué plus haut. En effet, en partant du principe que la parole d'un pair aura forcément plus d'impact que celle d'un salarié de la Fondation qui peut paraître déconnecté de la réalité des résidants, les résidants volontaires pourront, par leur participation à ce plan d'action et grâce à leur sensibilité environnementale et humaine, participer à modifier les habitudes de consommations de leurs pairs en discutant avec eux et en leur montrant l'exemple (LECLERCQ, 2016). « *Si chacun fait de lui-même, on peut rendre la résidence belle* » (R., résidant de Pressensé).

### 3. Les freins, propres au métier et à ses publics

Discours recueillis au travers de la littérature, mais aussi par le biais du questionnaire à destination des salariés évoqué dans la partie précédente. Ce questionnaire avait pour objectif de les informer de la mise en place de cette démarche et de faire avancer la réflexion quant à la structure de cette participation à destination des différents acteurs de la Fondation. Après un mois d'attente et trois relances, celui-ci a recueilli les réponses et avis de 53 salariés de la Fondation soit 46,5% de l'effectif total des salariés de chez ARALIS. Finalement la mise en évidence de freins a également été issue d'observations réalisées par moi-même. Afin de différencier les diverses sources qui m'ont permis de déceler les freins potentiels et rencontrés, les propos tenant de la littérature sont cités et/ou suivi de leur référence ; les discours des salariés sont également cités et font mention du questionnaire réalisé ; finalement j'ai mis en évidence les freins observés par moi-même grâce à l'utilisation du « j'ai pu observer » parfois ponctuée d'extraits de mon carnet d'observation.

#### 3.1. Un investissement lourd et parfois difficile à insuffler

##### 3.1.1. Le coût élevé de la participation

Si cet idéal participatif semble apparaître comme une opportunité pour les travailleurs sociaux et les publics ciblés puisqu'il permettrait le développement d'un pouvoir d'agir, le coût élevé inhérent à ce type de démarche peut freiner sa réflexion et sa mise en place.

En effet, le plan d'action participatif a soulevé au sein des acteurs de la Fondation un grand nombre de craintes qui rendraient « *cette participation [...] compliquée à mettre en œuvre* » (RRS, GT sensibilisation). D'un point de vue professionnel, la mise en place d'une telle démarche demande du temps et des moyens financiers, contraintes que nous détaillerons plus loin. Ces obstacles ne semblent pas représenter le coût le plus important pour les professionnels, qui se situerait plutôt dans le positionnement qu'ils auront dans cette démarche. Pour mener à bien une démarche participative, « *il faut donner de soi* » (DEVERCHERE, 2017). Mais choisir sa posture n'est pas forcément quelque chose d'aisé dans le milieu du logement accompagné. Si la posture à adopter pour les salariés du siège peut sembler plus simple au vu de leur distance avec le terrain, qu'en est-il des équipes de sites qui possèdent un lien direct et une proximité avec les résidents, mais également un devoir envers la Fondation ? Se retrouver face à deux messages qui se contredisent, l'un demandant des efforts du point de vue énergétique et l'autre pouvant élever la voix pour rétorquer à la Fondation qu'ils « *n'ont plus droit de rien faire* » (M. résident de Inkermann), ne rend pas plus simple la position de neutralité que le travailleur social devrait être en mesure de porter pour

mener à bien cette démarche participative. LECLERCQ ajoute que cette position lorsqu'elle arrive à être incarnée est également difficile à tenir dans la durée et peut influencer négativement sur la mise en œuvre de la démarche et des réflexions qui s'y déroulent (LECLERCQ, 2016).

Mais cette démarche n'est pas seulement coûteuse du point de vue des professionnels, elle l'est également pour les résidants qui devront s'investir dans la démarche. Le prix à payer pour y participer peut alors freiner certains locataires ou encore empêcher les habitants d'y participer tout simplement. Ainsi le premier frein retenu concerne la « *disponibilité des résidants* » (Responsable RSE). Il serait en effet plus aisé pour les salariés de la Fondation de mettre en œuvre cette démarche sur des créneaux en pleine journée, mais beaucoup de résidants travaillent et ne peuvent pas être présents lorsqu'ils le souhaitent pour participer à des réunions participatives, même si ces réunions peuvent les intéresser.

*Lors d'une séance de restitution d'une enquête effectuée auprès des résidants début 2023, j'ai pu m'entretenir avec un résidant sur la mise en place du plan d'action participatif. S'il semblait plein de bonne volonté et surtout intéressé par le sujet il m'a néanmoins arrêté : « Moi je peux pas, je travaille ». Il m'a alors dit qu'il « n'avait pas beaucoup de temps » et aussi « beaucoup de choses à faire » à côté de ça. (Extrait du carnet d'observation du 10/07)*

A côté de la disponibilité des résidants, un deuxième enjeu concerne le principe de représentativité tout au long de la démarche. Comment ne pas se retrouver avec une seule catégorie de résidants participants, comme par exemple des personnes sans emploi ou retraitées qui auraient davantage de temps pour participer ?

De plus, dans ce questionnaire, un autre élément est ressorti comme un frein à la participation des résidants : la mise en place d'un plan d'action participatif avec les résidants « *pourrait créer des conflits avec d'autres résidants* » (Assistante de territoire, Enquête auprès des salariés). En acceptant de devenir un « porte-parole » ou tout simplement de se mettre en avant en participant au groupe de travail miroir, les résidants pourraient s'exposer à de potentiels conflits avec leurs pairs lors des prises de décision. Cette posture en porte à faux et la potentielle mise à distance du voisinage représente alors « *un coût qu'une majorité de locataires ne sont pas disposés à payer* » (LECLERCQ, *op.cit.*)

### 3.1.2. La résistible participation des salariés

Comme précédemment évoqué, la mise en place de telles démarches « *nécessite du temps et de la disponibilité* » (Responsable RSE) pour les salariés de la Fondation. Or, les salariés sont les premiers à prévenir qu'ils manquent de temps ou qu'ils présentent déjà une « *surcharge de travail* » (RRS/RTLA, Enquête auprès des salariés). De plus, le monde du travail social de

proximité est davantage propice au turn-over et les équipes de terrain changent fréquemment entraînant des contraintes supplémentaires. Ces contraintes sont relatives aux équipes qui doivent s'habituer à un nouvel environnement et reconstruire un lien de confiance avec les résidants. Mais également à la mise en œuvre de la démarche, car cela sous-entendrait qu'elle puisse se poursuivre sans adaptation malgré l'arrivée de nouvelles équipes et qu'elle soit relativement simple et claire pour que la passation se déroule dans de bonnes conditions. Le risque d'une passation lente entraînerait potentiellement la perte de quelques résidants volontaires qui avaient choisi de participer. A cause de ces contraintes, certains projets participatifs ont déjà dû être abandonnés au sein de la Fondation.

*« L'assistance à Maîtrise d'Usage est un investissement lourd pour les équipes de site et la démarche [constant en la création de comité d'usages avec des résidants] n'a pas pu aller jusqu'au bout en partie à cause de cela. Le travail s'est arrêté net car il y a eu beaucoup de turn-over et pas assez de temps » (RTLA, Territoire Villeurbanne).*

Les difficultés de mise en œuvre d'une démarche participative ne semblent alors pas tant sur un manque d'investissement que sur un manque de moyen pour animer celle-ci. Ajouter au manque de temps et au turn-over, un « sous-effectif des personnes sur site » (IS, GT sensibilisation) rend aussi plus difficile l'engagement des salariés dans la démarche qui ont des missions plus importantes à réaliser. Ceux-ci peuvent alors délaissier des démarches de ce type afin de se concentrer sur leurs principales missions. De la même manière qu'évoqué précédemment, à cause de cette contrainte certains projets participatifs ont été également suspendus.

*« Avant dans une résidence de la Loire il y avait des comités de locataire mais à cause de l'absence de collègues nous n'avons pas eu de possibilité de les remettre en place [pour le moment] » (RRS, résidence Loire)*

Face à ces constats, il était assez facile de prévoir les réponses des salariés quant à leur volonté d'implication dans le plan d'action participatif. Ainsi, 8% des salariés répondants ne souhaitaient pas être impliqués dans la démarche ; 26% voulaient simplement des informations ; 34% souhaitaient être consultés, tandis que seulement 11% avait pour ambition de co-construire et 11% de co-décider. Ces mêmes contraintes sont revenues en tant que justification de ce choix : « Malheureusement pas assez de temps pour me disperser, pourtant le sujet m'intéresse et j'aimerais coconstruire » (Salarié du siège, Enquête auprès des salariés). Ces contraintes représentent des obstacles de taille dans la volonté de mettre en place un plan d'action participatif car sans l'implication des salariés, celle-ci ne pourra pas être durable.

### 3.1.3. La question de la mobilisation des résidents

Un autre obstacle majeur s'est dessiné lors du lancement de cette démarche participative : la mobilisation et l'adhésion des résidents. Comme souligne ROQUES, s'il est possible d'avoir parmi les résidents des types « *volontaires* » pour maîtriser les consommations d'eau et d'énergie, il est également possible de retrouver des types plus « *empêchés* », c'est-à-dire des personnes dont les agissements sont restreints à cause de leur situation, ou même des types « *réfractaires* » plus attachés à leur individualité et ne souhaitant pas restreindre certaines de leurs libertés (ROQUES, 2016). Cette catégorie rejoint celle des éco-sceptiques très attachés à leur confort et peu disposés à réaliser des efforts (ZÉLEM, 2018).

Ainsi dès le début on m'avait averti des difficultés que je risquais de rencontrer lors de la mise en place du groupe miroir. Les expériences passées ont révélé que malgré les invitations, souvent peu de résidents se présentaient à des ateliers de sensibilisation. Les questions relatives aux économies d'énergies ne semblent les intéresser qu'une fois qu'ils vont déménager dans un logement de droit commun, là où ils devront payer leurs charges, sinon « *ils s'en fichent* » (IS, *résidence Joannes Vallet*). La mobilisation des résidents sur un sujet qui ne les intéresse pas ou dans lequel ils ne se sentent pas concernés apparaît alors comme compliqué. Mais plus que le sujet, c'est un manque d'investissement global que les équipes de terrain ont identifié sur la base de leurs expériences personnelles, les résidents « *ne [voulant] jamais s'investir dans quoi que ce soit* » (IS, *Enquête auprès des salariés*). Dans le questionnaire à destination des salariés, les freins liés aux résidents et à leur investissement ont été nombreux à être soulevés. En effet 28% des participants pensent que les résidents ont d'autres problèmes à gérer en priorité et qu'ils ne se sentent pas concernés au vu de leur situation ; 17% mettent en avant que le manque de motivation, d'implication et de mobilisation des résidents est le premier frein à la mise en place de ce plan d'action participatif ; enfin 17% ajoute que c'est le manque d'intérêt sur le sujet qui est un obstacle à leur participation. Si on ajoute à cela une potentielle indisponibilité par rapport à leurs activités professionnelles, il ne semble rester que peu de potentiels volontaires pour mener à bien un groupe de travail sur les questions d'économies d'eau et d'énergies.

J'ai alors pu observer ces difficultés de mobilisation moi-même lors de mes sorties sur le terrain pour rencontrer les résidents. Tout d'abord, le jeu sur les économies d'énergies que j'animais pour un atelier de sensibilisation ne suscitait pas l'intérêt de tout le monde et peu de résidents jouaient avec moi finalement. Puis, lorsque que la discussion se tournait vers la participation à un groupe de travail sur la sensibilisation aux économies d'énergies, je perdais

encore l'attention de certains résidants. Pour finir, sur l'ensemble des actions que j'ai pu mener jusqu'à aujourd'hui, un seul résidant m'a affirmé qu'il souhaitait participer si son travail le lui permettait tandis qu'un autre n'était pas contre l'idée mais ne m'a pas donné de réponse définitive prétextant qu'il verrait en fonction de ce que son subconscient lui dira.

Même après avoir réussi à mobiliser quelques résidants, un autre obstacle est à envisager dans le long processus de cette démarche participative : il est « *dur de les garder tout au long de la démarche* » (RTLA, Territoire Villeurbanne). L'essoufflement des résidants dans une démarche longue est prévisible et il est nécessaire de réfléchir aux manières d'y pallier pour ne pas se retrouver avec une démarche participative sans participants. Cet essoufflement peut être dû à la longueur de la démarche, mais aussi au désintérêt soudain des résidants ou encore à l'impression que leur présence et que leur voix n'est pas entendue et que la participation ne mène à rien (LECLERCQ, 2016). La CNLE recommande alors « *d'adosser la participation des personnes [...] à des groupes et des collectifs afin d'éviter l'isolement et l'essoufflement des participants* » (CARREL, 2017).

Dans l'optique d'une démarche sur le long terme, il serait donc pertinent de s'intéresser aux manières de réussir à mobiliser en continu les résidants. Parmi les salariés de la Fondation, des leviers ont été soulevés pour promouvoir la participation des résidants et leur adhésion dans une démarche de ce type. Il serait préférable selon eux de prendre le problème plus en amont, par exemple dès l'entrée de nouveaux résidants au sein des logements de la Fondation afin de les mobiliser rapidement et de réussir à les inclure dans une démarche participative. Il a également été évoqué l'idée de les « *appâter avec une carotte* » (IS, GT sensibilisation) et de faire de ces réunions liées à cette démarche quelque chose de festif avec un repas par exemple.

### 3.2. La mise en œuvre d'une collaboration d'un groupe aux statuts et expertises divers

#### 3.2.1. La question de la représentativité

Si la question de la participation des salariés à la réalisation du plan d'action participatif n'a jamais fait débat, celle des résidants quant à elle a reçu un accueil plutôt mitigé de la part de certains salariés (très minoritaire) de la Fondation qui ne jugeaient pas cette participation pertinente. En effet, 2% des participants à l'enquête des salariés ne souhaitaient pas que les résidants soient impliqués dans la démarche.

*« C'est un sujet sur lequel il faut avancer vite, seul le levier financier fera réagir les résidants, les groupes de travail/réunion ne feront que retarder nos projets ; les médias*

*communiquent déjà suffisamment sur le sujet de l'écologie. Tant que l'eau continuera à sortir du robinet il y aura pas de mobilisation éco responsable des résidants » (RRS/RTLA, Enquête auprès des salariés). »*

Face à cela, d'autres salariés quant à eux s'inquiétaient de la représentativité au long de la démarche. A la fois celle des salariés de la Fondation puisqu'environ 50% des réponses des participants à l'enquête provenaient des équipes de terrains qui représentent en réalité plutôt 80% des salariés, mais encore celle des résidants « *car toutes les résidences possèdent des publics différents et il se pourrait qu'on ne retrouve pas certaines 'catégories' [...]. Il faut faire attention [...] à trouver cette représentativité dans ce groupe de travail » (Directrice du Patrimoine).*

Malgré ces ambitions, la réalité du terrain n'offre pas forcément les leviers nécessaires afin d'atteindre ces objectifs. En effet, malgré trois relances et un mois d'attente, je n'ai pu obtenir plus de réponses au questionnaire par les équipes de terrain. Ce qui rend l'exploitation de cette enquête finalement peu représentative en terme quantitative de la réalité des postes de la Fondation. Comme évoqué dans la partie précédente, et malgré le fait que 43% des salariés souhaitent la co-construction du plan d'action avec les locataires, la mobilisation des résidants apparaît aussi comme un frein à la mise en place de ce plan d'action et le peu de volontaires que j'ai rencontré pour le moment n'est pas suffisant pour assurer une représentativité dans le groupe de travail miroir, dont la création a été repoussé à cause du manque de résidants. Lors d'une rencontre, un résidant m'encourageait même à « *sensibiliser [...] sur tous les sites » (R., résidant de Pressensé) sans se rendre compte qu'il était le seul à être venu à une rencontre proposée à l'avance et dont l'affichage avait eu lieu au moins une semaine avant mon intervention.*

Afin d'assurer une représentativité pour le groupe de travail, c'est-à-dire toucher plus de résidants qu'aujourd'hui, il est également essentiel de travailler en interne à la communication et à la finalité de la participation des résidants. En effet, certains résidants étaient réticents à participer ne sachant si leurs avis allaient être pris en considération. Ainsi « *il va falloir faire preuve d'écoute, de patience, d'humilité pour pouvoir véritablement mettre en œuvre une participation qui les respecte » (DUBASQUE, 2017) au lieu que les résidants soient « pris pour des bourricots » (CARREL, 2017).* Mais même avec la volonté de créer une démarche respectueuse et de prendre en compte l'opinion et les idées des ménages de la Fondation, les ambitions de la démarche se heurtent à la réalité du terrain et laissent ainsi une marge de manœuvre beaucoup moins importante afin d'essayer de porter une représentativité tout au long de la démarche.

### 3.2.2. Des connaissances et une sensibilité à harmoniser

Une fois que les volontaires pour participer au groupe de travail et donc à la construction du plan d'action seront trouvés, il sera nécessaire, pour réussir à faire collaborer des groupes différents avec diverses expertises, d'harmoniser les connaissances et les sensibilités autour des questions que le groupe de travail traitera entre les résidants, les animateurs mais également les salariés qui souhaitent co-construire. En effet, au cours de mes rencontres avec les salariés et les résidants j'ai pu observer des différences de savoirs et/ou de manière de penser entre les différents groupes. Pour éviter les tensions dues aux ruptures du cadre consensuels des réunions, il sera nécessaire de préparer les échanges entre les deux groupes de travail et donc d'harmoniser aussi bien leurs connaissances que leurs sensibilités (LECLERCQ, 2016). Dans le questionnaire à destination des salariés 7% des participants pensaient que le manque de visualisation et de mesures des enjeux seraient les principaux freins à la participation des résidants : « *C'est difficile pour nous de comprendre alors les résidants...* » (IS, GT sensibilisation). Néanmoins, 9% pensaient au contraire que mettre du sens derrière la problématique serait un levier à leur participation.

Le « *paradigme de la co-construction postule ici que le bailleur et les locataires partageraient finalement les même objectifs* » (LECLERCQ, *op.cit.*) ce qui n'est pas forcément le cas. Il est ainsi indispensable que chaque groupe comprenne la réalité des autres et de leurs intérêts à participer et que les résidants puissent comprendre des enjeux qui peuvent les dépasser.

*Lorsque nous avons interrogé un résidant sur ses connaissances en matière d'énergie et d'actualité, il semblait être au courant de l'augmentation des coûts des Fluides qui sont liés pour lui à « l'Ukraine et l'inflation ». Lorsque nous l'interrogeons sur le changement climatique, il nous dit être au courant et que cela dure « depuis 2003 ». Il sait que « le gaz va partir plus loin et que ça va devenir de plus en plus rare et pénible car les gens ne vont pas accepter ». Il conclut alors en disant : « il faut réduire beaucoup » (Extrait du journal de bord du 10/07, R. résidant de Pressensé).*

Beaucoup de professionnels souhaiteraient inclure les habitants dans leurs démarches mais « *regrettent chez ceux-ci un manque de cohérence ou de compétence technique* » (CARREL, 2017). Ainsi, avant de commencer à réfléchir à de potentielles solutions, il est primordial que chaque membre du groupe de travail possède les mêmes connaissances afin d'assurer un débat constructif. En effet la réflexion autour de ses consommations ne peut se concevoir que « *si le consommateur a pu accéder à une meilleure connaissance du fonctionnement du système énergétique* » (ZÉLEM, 2018). Les différentes actions déjà menées en termes de sensibilisation sur les économies d'eau et d'énergie ont permis de se rendre compte que l'apprentissage était

bénéfique aux résidants mais également aux salariés qui apprenaient encore des choses. Il ne faut donc pas sous-estimer cette étape au démarrage du processus participatif.

### 3.2.3. Mettre les différentes expertises sur un pied d'égalité

Finalement tout l'enjeu de ce groupe de travail relatif à la construction d'un plan d'action participatif sera de réussir à animer un dialogue d'expertises diverses. Il s'agira non seulement de bien préparer l'échange pour ne pas que ce « *temps risque de se transformer en réunion à charge contre la gestion des sites et les incivilités des voisins* » (RRS/RTLA, Enquête auprès des salariés) mais également de faire prendre conscience aux résidants de leur expertise d'usage et de leur légitimité à participer à ce groupe de travail. Comme le rappelle un RRS/RTLA dans l'Enquête auprès des salariés « *les résidants pourront nous faire des retours pertinents car ce sont eux qui connaissent le mieux notre parc* ». Si « *les pouvoirs publics demeurent réticent à reconnaître la légitimité des citoyens à co-produire l'expertise* » (CARREL, 2017), cette légitimité n'est pas à prouver aux membres de la Fondation qui ont déjà conscience de la richesse et de l'aide que pourraient leur apporter les résidants, mais celle-ci est à prouver aux résidants eux-mêmes. En effet, un frein identifié à leur participation est également « *la peur/le manque d'assurance pour s'intégrer à un groupe de travail* » (Salarié du siège, Enquête auprès des salariés).

La participation à ce groupe de travail ne sera pas seulement bénéfique à la Fondation, mais aussi à ses publics car comme l'a formalisée Yann LEBOSSÉ, le développement du pouvoir d'agir va permettre aux résidants de retrouver leur dignité et leur légitimité à se sentir en capacité d'agir. La participation transforme ainsi le rapport que les personnes possèdent avec eux-mêmes et avec les autres car elle leur permet de s'exprimer et atteste de leur expertise et du bénéfice de leur présence par leur capacité à agir (DEVERCHERE, 2017). Ainsi plus les démarches participatives seront développées, plus il sera aisé aux résidants de se sentir légitimes pour participer à de nouvelles actions.

En ce qui concerne les méthodes d'animation, le texte « Injonction participative ou empowerment ? » de Marion CARREL, recommande de confier l'animation à une personne tierce, extérieure à l'organisme et formée à l'animation. Pour mettre en place nos ateliers de sensibilisation nous nous appuyons sur une personne de l'ALEC (Agence Local de l'Eau et du Climat) qui nous aiguille dans la préparation de ces ateliers. Nous pourrions également imaginer nous appuyer sur des acteurs comme ceux-ci, extérieurs à l'organisme, mais qui ont déjà travaillé avec la Fondation et ses publics, pour animer le groupe de travail miroir constitué de résidants. Cependant il est également intéressant de s'appuyer sur des personnes internes

comme les équipes de sites car elles connaissent mieux les publics et ont tissé avec eux des relations de confiance qui pourront être propices au bon déroulement du groupe de travail.

### 3.3. Penser l'articulation des différents acteurs et de leurs points de vue

#### 3.3.1. Des échelles de pensées différentes qui peuvent freiner l'avancée de la démarche.

La différence d'échelle de raisonnement des différents groupes invités à participer à ce plan d'action est également de nature à freiner son avancée.

Il peut tout d'abord exister un décalage temporel entre les attentes d'un organisme et celles souvent immédiates de la population (LECLERCQ, op.cit.). Ainsi, si la Fondation tente de réfléchir à long terme aux problématiques de consommations d'eau et d'énergie notamment en mettant en avant les travaux qu'il serait possible de réaliser sur le bâti, les résidants souhaiteraient que ces modifications soient faites rapidement. Certains résidants que j'ai pu rencontrer lors des entretiens ne conçoivent pas la possibilité de fournir des efforts avant que le bâti ne change.

Le second décalage que j'ai pu observer au cours de mon stage est un décalage sur les objectifs entre les salariés de la Fondation et les résidants. Si les salariés de la Fondation sont inquiets des consommations de fluides et d'énergie c'est parce que ces enjeux renvoient non seulement à des problématiques financières mais également environnementales. Ces enjeux ne sont pas forcément partagés par les résidants qui ne payent pas leurs charges réelles et donc ne comprennent pas les enjeux financiers derrière les surconsommations et ont d'autres priorités que l'écologie et l'environnement. De plus, les résidants ont tendance à justifier leurs consommations par des notions de confort, notion qui quand bien même est prise en compte par la Fondation, ne peut être le seul facteur de détermination des seuils de consommations des résidants.

Finalement le dernier décalage que les salariés ont identifié est une échelle de pensée centrée sur l'individu pour les résidants et centrée sur le collectif pour la Fondation. En effet, les résidants « *ont beaucoup de mal à réfléchir collectif, ils ramènent tout à eux et à [leur] appart'* » (IS, GT sensibilisation), ceci rend difficile l'adaptation d'un message à leur transmettre, leurs échelles de pensées étant différentes de celles de la Fondation qui pense au collectif et au bien commun. C'est le parcours de vie de ces populations fragilisées et précaires qui « *poussent parfois à se concentrer d'abord sur soi* » (RRS/RTL, Enquête auprès des salariés). L'articulation « *d'une parole individuelle et privée avec une parole collective et publique* »

(CARREL, 2017) est donc un véritable défi dans la mise en place de ce groupe de travail pour aboutir à un plan d'action commun en faveur de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergies.

### 3.3.2. La gestion des rapports de pouvoir et de savoir

Travailler avec un groupe d'acteurs qui ne sont pas au même niveau hiérarchique au sein de l'organisation peut être vecteur de tension entre les participants. Ainsi, dès lors que l'on souhaite faire participer conjointement des groupes différents qui ne vont pas posséder les mêmes statuts et les mêmes expertises il faut accorder une attention à la gestion des rapports de pouvoirs et de savoirs.

La question des maîtrises de consommations d'eau et d'énergie, notamment d'un point de vue de la sensibilisation des locataires, demande aux salariés de la Fondation de faire une place aux résidents dans les réflexions autour de ces sujets. En effet au début de mon stage lorsque de nouvelles idées d'actions étaient envisagées pour la sensibilisation des résidents au sein du groupe de travail sensibilisation, les salariés de la Fondation avaient tendance à parler pour les résidents, en recommandant ou non l'instauration de certaines actions jugées plus ou moins faciles d'accès et de compréhension pour les résidents. Même si cela portait d'expériences vécues sur le terrain, d'une bonne intention qui était celle de trouver une action qui puisse correspondre aux différents résidents présent au sein du parc ARALIS et surtout de la volonté de ne pas prendre le risque de créer une action inutile ou qui ne trouve pas son public, « *il ne faut pas cataloguer les personnes, ça veut dire qu'on [...] réfléchit et on pense à leur place. On ne peut pas savoir à la place des résidents* » (Responsable RSE).

En leur faisant une place et ainsi en admettant que leur savoir en termes d'usages, d'habitudes et de pratiques sont indispensables à la création d'actions durables, cela entraînera une évolution de la posture professionnelle entre le travailleur et l'utilisateur qui sera alors basée sur une alliance plus que sur une relation hiérarchique qui est déjà très présente dans l'esprit des résidents (DEVERCHERE, 2017). En effet, les résidents demandent notamment que les salariés du siège soient plus présents sur le terrain car ils n'ont pas « *à avoir peur des locataires* » et de venir les rencontrer (B., résident de Paul Kruger). De plus, avant même que cette participation n'est démarrée, les résidents commençaient à s'inquiéter de savoir si leur avis « *sera suivi* » (B. résident de Paul Kruger). Pour casser cette posture hiérarchique, ce « *petit pouvoir* » (DEVERCHERE, *op.cit.*), il est donc nécessaire de changer de regard sur les personnes en valorisant leurs compétences et leurs savoirs et que les travailleurs sociaux acceptent

« d'abandonner un peu de pouvoir, et de prendre des risques pour laisser la place à ceux qui sont accompagnés » (DEVERCHERE, op.cit.).

Cette attention à ne pas laisser la hiérarchie et le pouvoir contrôler les décisions concerne non seulement la posture des travailleurs sociaux et des résidants, mais également celle de la direction et des travailleurs de la Fondation. En effet, posséder une direction qui participe à la réalisation d'un plan d'action pourrait nuire aux objectifs participatifs de partages et de débats collectifs. Mais dans le cas de la Fondation ARALIS, la direction semble déjà avoir bien compris cet enjeu.

*« Je suis déjà impliqué sur ce sujet stratégique. Dans la phase plan d'action je préfère laisser l'intelligence collective des équipes phosphorer et ne pas être un frein à la créativité via ma position dans l'organisation. » (Direction, Enquête auprès des salariés).*

Même si posséder une direction ouverte à l'écoute et à de nouvelles opportunités est une force pour la Fondation ARALIS, cette gestion des rapports de pouvoir et de savoir peut représenter une faiblesse à bien des égards. En demandant aux travailleurs sociaux de prendre en compte la parole des résidants cela pourrait remettre en question leur position d'expertise. Ce risque de mettre en danger leur position et de changer le regard que pourrait alors porter certains résidants sur eux n'est pas à négliger et c'est pourquoi l'équilibre à trouver entre participation et positionnement hiérarchique peut-être difficile à garder tout au long d'une démarche (DEVERCHERE, op.cit.).

Il peut également y avoir un risque de conflit entre la position dit « d'expert » et celui dit « d'usager » en intégrant les résidants dans cette démarche concernant la maîtrise des consommations d'eau et d'énergies. Et le conflit peut être difficile à gérer sans rapport de pouvoir et sans compréhension entre le résidant et l'expert. Cette expérience m'est arrivée lors de ma première action de sensibilisation sur le terrain. Alors que je réexpliquais les règles du jeu que je présentais ce jour-là, à un résidant qui n'avait pas compris les règles, celui-ci, en entendant seulement que j'allais parler des consommations d'eau et d'énergie s'est énervé et m'a dit que « je ne savais rien » et que de toute manière « ils n'avaient droit de rien faire » (M., résidant de Inkermann). Sans la présence de l'intervenant social qui m'assistait ce jour-là, et qui a réussi à apaiser le résidant avec qui je conversais, je n'aurais pas été en mesure de pouvoir reprendre l'atelier. Cet exemple illustre la nécessité et l'importance de gérer à la fois les savoirs de chaque personne mais également les relations entre elles afin de faire de la participation une action constructive pour la mise en place de solutions communes et durables entre tous les acteurs de la Fondation ARALIS.

### 3.3.3. La prise de décision : l'étape de l'arbitrage des solutions qui peut devenir complexe dans la participation

Au sein des processus participatifs, l'inscription des personnes dans la démarche peut aller jusque dans les processus de décision, on utilisera pour cela le terme « *dévolution* » afin de distinguer ces processus participatifs (DUBASQUE, 2017). Qu'elle soit participante ou non, la prise de décision peut devenir complexe dans un processus participatif partagé entre les professionnels et les usagers. En effet, il convient de prendre des décisions efficaces et profitables pour l'organisation tout en essayant de prendre en compte les avis et opinions des participants, sous peine de réaliser autrement une participation de figuration qui n'aboutira qu'à des frustrations et des difficultés de mise en œuvre des actions décidées. Ainsi, avant de commencer une démarche participative il est important de connaître la position que l'on souhaite pour chaque acteur, qui va dépendre des conditions de décisions, afin de laisser une marge de manœuvre aux participants le cas échéant (HASSENFORDER, FERRAND, GIRARD, 2021).

C'est pourquoi, dans le questionnaire à destination des salariés que j'ai transmis aux membres de la Fondation, une des questions reposait sur la nature de leur participation et de la participation des résidents. Si comme nous avons pu le voir précédemment, la majorité des salariés préféraient être consultés, une autre majorité était en faveur d'une co-construction du plan d'action des résidents, mettant ceux-ci au cœur du processus participatif. La co-construction d'une action est une première étape vers un processus décisionnel divisé entre les participants et les chargés de projets. Pour certain, « *seule une dynamique de co-construction est de nature à permettre un véritable partage du pouvoir décisionnel* » (DUBASQUE, *op.cit.*). Mais, nous avons pu également observer au travers de ce questionnaire que 8% des participants de l'enquête souhaitaient que les résidents co-décident. De plus, parmi les 43% qui étaient en faveur d'une co-construction, quelques-uns souhaitaient également la co-décision comme position à long terme : « *Dans un premier temps, une implication dans la co-construction [...] pour aller ensuite vers une co-décision* » (RRS/RTLA, *Enquête auprès des salariés*). Cette co-décision apparaît alors pour certains salariés de la Fondation comme un « *but à atteindre* » (Direction, *Enquête auprès des salariés*) non seulement pour intéresser les résidents et assurer la mise en œuvre des actions, mais aussi pour les rendre acteurs du changement et pour développer leur pouvoir d'agir.

Cette co-décision, bien que souhaitée par plusieurs salariés de la Fondation entraînerait néanmoins une évolution des postures vis-à-vis des publics des résidences. En effet, pour que la co-décision soit véritable, il ne s'agit pas seulement de le vouloir mais cela requiert

également « d'expliciter les 'règles du jeu', d'argumenter les choix, notamment par rapport aux propositions non retenues, [mais surtout], de ne pas rejeter systématiquement les propositions » (REY-VALETTE, BEURET, RICHARD-FERROUDJI, 2018). Aussi, il ne paraît pas aussi aisé de pouvoir entrer dans un processus de co-décision aussi rapidement si les postures n'évoluent pas promptement également. Or, comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce Travail de Fin d'Étude, la posture vis-à-vis des publics et les représentations de ceux-ci par les différents salariés de la Fondation sont très différents, notamment vis-à-vis de leurs postes, leur environnement de travail, leurs souhaits et leurs expériences. D'autant plus que certains salariés de la Fondation ne voient pas les résidants co-construire ce plan d'action et encore moins le co-décider.

*« Certaines actions doivent être décidées et appliquées, telles que celles réalisées en ce moment sur la refacturation. Pour les actions de sensibilisation et afin que cela touche un maximum de public, il me paraît ici très important de consulter les résidants pour avoir leurs avis et pouvoir ajuster les propositions en fonction des retours » (RRS/RTLA, Enquête auprès des salariés).*

Ce constat nous ramène à la manière d'envisager la participation dans le monde du travail social comme celle évoquée dans l'article de DUBASQUE D., c'est-à-dire que les travailleurs sociaux souhaiteraient « la participation des personnes mais seulement dans un second temps, une fois qu'ils ont pu dégager entre pairs les grandes lignes du projet collectif qu'ils désirent mettre en œuvre ». A l'instar, des élus qui face aux complexités de décision de notre époque s'interrogent sur la raisonnable d'inclure les citoyens dans la chaîne de décision (CARREL, 2017), nous pouvons nous demander si au regard de la crise énergétique, il est bien pertinent et raisonnable d'inclure les résidants dans la décision d'actions en faveur de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie.

Les conditions de prises de décision peuvent ainsi être complexes dans un processus participatif possédant de multiples acteurs. Il est alors nécessaire de bien cibler la priorité actuelle et d'être conscient des avantages et inconvénients de chaque posture participante. Dans le cas de la Fondation ARALIS, face à l'enjeu important que représente la maîtrise des consommations de Fluides et face aux multiples représentations des résidants et des messages à leur transmettre, il ne paraît pas raisonnable d'enclencher un processus de co-décision en tant que tel qui demanderait une réflexion et un travail sur les salariés et les résidants important avant que cette forme de participation ne soit efficiente. Or, le contexte relatif à la crise énergétique impactant à la fois les équilibres économiques et écologiques de la Fondation ARALIS est un sujet à traiter de toute urgence. Ainsi, il apparaît plus mesuré d'engager une démarche de co-construction du plan d'action avec les résidants comme le

souhaitait la majorité des salariés de la Fondation ayant répondu au questionnaire. Cette co-construction, qui représente la première étape vers un partage du pouvoir décisionnel, permettra non seulement d'échanger et d'écouter les avis et expertises d'usages des résidants mais également de les rendre acteur du changement en développant leur pouvoir d'agir ce qui pourra aider à l'efficacité de la mise en œuvre des actions co-construites.

## CONCLUSION

La crise économique et environnementale relative aux fluides impose des transformations aux acteurs du logement accompagné, comme la Fondation ARALIS, afin trouver des solutions pour aller vers une sobriété énergétique. Par son histoire, son modèle économique ou encore l'expérience de vie de ses publics, la Fondation ARALIS se heurte à beaucoup de contraintes pour atteindre cet objectif malgré les efforts déjà engagés. Outre les qualités et solutions relatives aux bâtis existants et à venir, ce sont surtout les consommations des résidants qui semblent à l'origine de leurs problématiques. C'est notamment dans ce cadre que l'organisme a choisi de prendre un stagiaire pour les aider à trouver des leviers pour maîtriser les consommations de fluides dans ce contexte si particulier.

Mais ces solutions sont parfois difficiles à mettre en œuvre dans une organisation possédant une multiplicité d'acteurs ayant leurs propres voix et des points de vue différents à la fois sur les publics qu'ils accueillent mais également sur les messages à transmettre. Si par leurs richesses ces divergences peuvent représenter une force, elles peuvent également représenter une difficulté pour mettre en œuvre des actions. Plus qu'une réflexion autour de ces actions en faveur de cette maîtrise, c'est tout d'abord un discours et une image qu'il est nécessaire d'harmoniser entre les acteurs de la structure afin de pouvoir construire les bases de consommations durables et raisonnées.

Cette multiplicité m'a poussée à m'interroger sur la pertinence d'engager une démarche participative incluant les salariés de la Fondation mais aussi les publics qu'ils accueillent afin de confronter les opinions et de développer le pouvoir d'agir des résidants, sans qui la Fondation ne pourra espérer de voir des changements dans les manières de consommer. Cette expertise d'usage pourrait alors aboutir à la création d'un plan d'action participatif. Si le cadre de la Fondation et les volontés de la direction sont propices à cette participation et ont permis d'enclencher les premières étapes de ce processus, celui-ci n'en est aujourd'hui encore qu'à ses débuts. En effet, malgré les leviers présents, le démarrage de ce projet semble buter

sur de nombreux obstacles : manque de temps, de moyens, de visibilité, de cohérence et de points de vue entre acteurs ou encore de mobilisation et d'investissement de la part de ceux-ci et plus particulièrement des résidants. Au final, initier cette démarche participative, bien que souhaitée, est difficile à lancer. De plus, d'autres freins ont été identifiés pour la poursuite de cette participation aussi bien dans la mise en œuvre de la collaboration entre un groupe de statuts et d'expertises divers que dans l'articulation des différents acteurs et de leurs points de vue jusqu'à la décision finale.

Mais ces différents freins peuvent être surmontés et leurs impacts minimisés. C'est pourquoi il est important de les identifier au début de la mise en place d'une démarche participative. Les freins liés à la mobilisation ou encore à l'investissement des résidants pourraient être réduits si la Fondation parvenait à initier cette démarche dès l'entrée de nouveaux résidants, elle pourrait également s'appuyer sur des résidants volontaires, comme le mentionnait ROQUES pouvant alors être considérés comme « *ambassadeur* » afin de les aider à mobiliser leurs pairs pour participer à diverses actions. Pour limiter l'essoufflement du public lors de cette démarche Marion CARREL insistait sur la recommandation du CNLE d'adosser cette participation à des groupes afin de limiter l'isolement et de réussir à garder cette démarche dans le temps. Finalement, on a pu voir que l'investissement des résidants peut se retrouver freiné par le manque de disponibilité ou la perception d'un manque à gagner. Dans l'idée de développer une démarche la plus représentative possible, les réunions pourraient être décalées en fin de journée et un temps festif pourrait être organisé pour créer une cohésion. Il serait également pertinent de montrer les impacts positifs que pourrait avoir leur participation sur leur qualité de vie et les services proposés par la Fondation. En nommant des « *ambassadeurs* », la Fondation disposerait de moyens supplémentaires pour pallier le manque de temps de ses salariés. Il serait également intéressant d'envisager qu'un temps de travail relatif à des actions de cette ampleur soit prévu dans les objectifs et missions des salariés leur dégageant, de ce fait, du temps pour mettre en œuvre cette participation. En ce qui concerne l'animation des temps d'échange pour coconstruire le plan d'action, la nécessité de prendre le temps au départ d'expliquer à chaque partie prenante les difficultés rencontrés vis-à-vis des fluides et les impacts négatifs qu'une non-maîtrise entraîne à la fois pour la Fondation et ses résidants est essentielle, comme le rappelait ZELEM, afin d'homogénéiser les connaissances et d'établir une échelle de pensée commune. Les objectifs poursuivis par la direction pourraient également faire l'objet d'une réunion dans une optique de compréhension et de transparence. Finalement, comme le faisait remarquer Marion CARREL, l'appui sur des ressources externes telles que des prestataires formés à l'animation, et compétents en matière de fluides, pourrait permettre une meilleure gestion des rapports de

pouvoirs et de savoirs lors des réunions. Il sera également avantageux de s'appuyer sur les responsables de résidence et les intervenants sociaux, plus proches des résidants. Pour finir, afin d'assurer un réel impact de cette participation dans le processus de construction et de décision du plan d'action, il serait bénéfique, comme l'ont mis en avant DEVERCHERE et DUBASQUE, que les acteurs de la Fondation laisse de la place aux résidants et à leur expertise d'usage et soient prêts à les écouter sans posséder une vision peut-être biaisée de leurs ressources et de leurs volontés.

Ainsi même si le cadre offert est propice au développement de démarches participatives, porter cette participation n'apparaît alors pas toujours aussi évident. Cependant, malgré les contraintes actuelles et celles qu'il sera possible de rencontrer dans la suite du processus, cette volonté de co-construction avec les résidants apparaît pour les salariés de la Fondation comme le meilleur levier afin de permettre à ceux-ci de modifier leurs comportements de consommations et ainsi permettre à la Fondation d'aller vers une sobriété énergétique désirée par le plus grand nombre.

## BIBLIOGRAPHIE

CARREL M., 2017, « Injonction participative ou empowerment ? Les enjeux de la participation », *Vie sociale*, vol. 19, no. 3, pp. 27-34, [En ligne], URL : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-3-page-27.htm>, (Consulté le 25/07/2023).

CARREL M., 2017, « Injonction participative ou *empowerment* ? Les enjeux de la participation en France », *Les Politiques Sociales*, vol. 3-4, no. 2, pp. 79-89, [En ligne], URL : <https://www.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2017-2-page-79.htm>, (Consulté le 25/07/2023).

DAMAY L., SCHAUT C., 2007, « Justifications des politiques participatives : deux études de cas en Belgique », *Espaces et sociétés*, vol.128-129, no.1-2, pp.185-199, [En ligne], URL : <https://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2007-1-page-185.htm>, (Consulté le 01/06/2023).

DEMOULIN J., 2016, « La modernisation des années 1980 : performance de la gestion et participation des clients », in DEMOULIN J., *La gestion du logement social : l'impératif participatif*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 276 p., [En ligne], URL : [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=GEWEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA41&ots=xpEWVuNETY&sig=ko7m2BCyjuUjxRpgfcQywOEh1hs&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=GEWEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA41&ots=xpEWVuNETY&sig=ko7m2BCyjuUjxRpgfcQywOEh1hs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false), (Consulté le 31/05/2023).

DEVERCHERE N., 2017, « Innovations et engagement des travailleurs sociaux en faveur du développement du pouvoir d'agir », *Vie sociale*, vol.19, no.3, pp.91-105, [En ligne], URL : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-3-page-91.htm>, (Consulté le 19/06/2023).

DUBASQUE D., 2017, « Participer, oui, mais comment ? Éloge de la co-construction », *Vie sociale*, vol.19, no.3, pp.73-78, [En ligne], URL : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-3-page-73.htm>, (Consulté le 16/06/2023).

DUCHENE F., SUAZO-MARTIN F., 2022, *ARALIS du modèle colonial au logement accompagné*, Lyon : Libel, 184 p.

HASSENFORDER E., FERRAND N., GIRARD S., 2021, « L'ingénierie de la participation : préparer et penser une démarche participative », *Sciences Eaux & Territoires*, vol.35, no.1, pp.28-35, [En ligne], URL : [https://www.cairn.info/revue-sciences-eaux-et-territoires-2021-1-page-28.htm?ora.z\\_ref=li-76356853-pub](https://www.cairn.info/revue-sciences-eaux-et-territoires-2021-1-page-28.htm?ora.z_ref=li-76356853-pub), (Consulté le 31/05/2023).

HEYER E., TIMBEAU X., PLANE M., AURISSERGUES E., COQUET B, et al., 2023, « Le prix de l'inflation. Perspectives 2023-2024 pour l'économie française », *Revue de l'OFCE*, Perspectives économiques 2023-2024 (180), pp.1-38, [En ligne], URL : <https://sciencespo.hal.science/hal-04098102/>, (Consulté le 08/06/2023).

LAVIGNE DELVILLE P., 2017, « Marion Carrel. *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires* », *Anthropologie & développement*, no.45, URL : <http://journals.openedition.org/anthropodev/552>, (Consulté le 25/07/2023).

LECLERCQ B., 2016, « La participation des locataires dans les grands ensembles HLM : entre impératif gestionnaire et idéal de transformation sociale. », *Participation citoyenne : expériences et limites d'un idéal de démocratie*, Tours, [En ligne], URL : <https://hal.science/hal-01609757/>, (Consulté le 21/06/2023).

LE MENER E., OPPENCHAIM N., 2013, « L'intérêt scientifique d'une démarche participative : Le cas d'une enquête par questionnaire avec des personnes anciennement sans logement », *Recherches participatives*, vol. 25, no.2, pp. 89-104, [En ligne], URL : [https://www.researchgate.net/publication/280994388\\_L%27interet\\_scientifique\\_d%27une\\_demarc\\_he\\_participative\\_Le\\_cas\\_d%27une\\_enquete\\_par\\_questionnaire\\_avec\\_des\\_personnes\\_anciennemen\\_t\\_sans-logement](https://www.researchgate.net/publication/280994388_L%27interet_scientifique_d%27une_demarc_he_participative_Le_cas_d%27une_enquete_par_questionnaire_avec_des_personnes_anciennemen_t_sans-logement), (Consulté le 30/05/2023).

REY-VALETTE H., BEURET J., RICHARD-FERROUDJI A., 2018, « Des indicateurs pour identifier les effets des démarches participatives : application au cas du département du Gard. », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol., no. 1, pp.5-32, [En ligne], URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2018-1-page-5.htm>, (Consulté le 31/05/23).

ROQUES P., 2016, « Consommation d'énergie dans le logement social locatif : Comment faciliter et soutenir les pratiques favorables à la réduction », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 281-282, no. 5-6, pp.55-63, [En ligne], URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2016-5-page-55.htm>, (Consulté le 08/03/2023).

ROUDIL N., 2015, « La vulnérabilité sociale au défi des savoirs d'usage habitant. Les pratiques énergétiques des ménages pauvres vivant en habitat social », *Les Annales de la recherche urbaine*, no. 110, Ville et vulnérabilité, pp. 98-107, [En ligne], URL : [https://www.persee.fr/doc/aru\\_0180-930x\\_2015\\_num\\_110\\_1\\_3171](https://www.persee.fr/doc/aru_0180-930x_2015_num_110_1_3171), (Consulté le 09/02/2023).

UGHETTO P., 2016, « Verdir les emplois ou reverdir les enjeux d'organisation. Les personnels HLM face à la transition énergétique », *Formation Emploi*, n°135, *L'économie verte : rupture ou adaptation de la formation et de l'emploi ?*, pp.75-91, [En ligne], URL : <https://journals.openedition.org/formationemploi/4789>, (Consulté le 10/03/2023).

VILLOT J., ZOONNEKINDT K., 2014, *Les solutions "smart" : conditions de transition vers une sobriété énergétique en logement social*, 4<sup>e</sup> édition du colloque « Eau, Déchets et Développement Durable », Alès, France, 14 p., [En ligne], URL : <https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01017266>, (Consulté le 09/02/2023).

ZÉLEM M., 2013, *Le confort thermique. Norme thermique ou norme sociale ?*, note 12 DNTE (Débat National sur la Transition Énergétique), 8 p. [En ligne], URL : <https://hal.science/hal-03617490/document>, (Consulté le 08/03/2023).

ZÉLEM M., 2018, « Économie d'énergie : le bâtiment confronté à ses occupants », *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, vol. 90, no. 2, pp.26-34 [En ligne], URL : <https://www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement-2018-2-page-26.htm>, (Consulté le 08/02/2023)