

LuxBuild 2020

Reporting du workshop du 16.5.13

Mind Change Strategy

4 juin 2013

TheFactoryGroup

Where knowledge meets creativity

Knowledge — Creativity — Technology — Sustainability



Quest

exxus



interact

1. Introduction

Dans le présent document nous avons synthétisé les éléments de discussion essentiels du workshop de «Mindchange Strategy» qui s'est déroulé en date du 16.5.13 à la Chambre de Métiers.

Nous allons rajouter au premier chapitre, qui est un retranscrit du workshop, un second chapitre dédié à la stratégie de changement qui a émergé de cette réunion, des sondages réalisés en parallèle ainsi que des différentes réunions de digestion des inputs variés. Finalement, au vu des thématiques de communication et de sensibilisation qui ont apparu tout au long de notre mission d'accompagnement stratégique, nous allons également rajouter un troisième chapitre dédié à des recommandations concrètes sur des initiatives liés à des actions de sensibilisation des différents cœur de cible visés.

Le groupe de travail était composé pour la majorité de membres consortiaux du projet Luxbuild 2020, MyEnergy, IFSB et Chambre des Métiers, avec le support de deux membres associés ministériels (MDDI, Ministère de l'Economie, et la présence de 6 entreprises privées (1 architecte, 1 entrepreneur spécialisé en rénovation, 4 entreprises sanitaires fortement engagées au sein de leur fédération). Il n'y avait donc que très peu de support de la part des membres associés et des «leading members», avec entre autre comme grand absent le Ministère d'Education nationale.

2. La structuration du workshop

Le workshop était structuré en trois grandes phases :

a. Phase d'échauffement avec l'injection de trois questionnements :

- Leur définition de la notion d'efficience énergétique
- Leur positionnement vis-à-vis de cette thématique
- Leur perception du cadre législatif contraignant.

b. Présentation des résultats du questionnaire électronique

- Slides distribués en fin de session

c. Deux sessions de travail en groupe semi-structurés

- Les opportunités pour les entreprises grand-ducales dans l'effervescence de la thématique d'efficacité énergétique
- Les barrières pour attaquer ces gisements d'opportunité et les solutions pour tourner ces défis en opportunités.

3. Les résultats de la première phase :

3.1. En demandant aux participants du workshop ce qu'ils comprennent par la notion « efficacité énergétique », on a obtenu les réponses suivantes (nous avons intégré toutes les réponses doublons) :

- Bien pour l'environnement
- Grand confort
- Confort et Santé / Bien pour l'environnement
- Rendement maximal et consommation minimale
- Réduction / Optimisation / Energie Zéro et renouvelable / Pouvoir d'achat
- Economiser de l'énergie de manière intelligente
- Bon résultat avec la moindre utilisation d'énergie
- Consommation de l'énergie de manière intelligente
- Nécessité / Durable
- Opportunité / Défi
- Une nécessité
- Un défi passionnant pour la planification et l'artisanat
- Chance pour l'artisanat / Important / Mise en œuvre
- Changement de mentalité.

Les hypothèses et conclusions relatives à l'efficacité énergétique

Les réponses peuvent être regroupées en cinq grands groupes :

- Responsabilité environnementale
- Confort pour l'utilisateur
- Défi/chance pour l'artisanat
- Optimisation du rendement
- Changement de mentalité indispensable.

Force est de constater que les associations fonctionnelles (réduction, économie...) priment les aspects environnementaux, ce qui est presque normal au vu du background des participants. La dimension du confort, en guise de valeur ajoutée qui peut challenger un éventuel surcoût, a été discutée longuement dans le groupe. Les dimensions de défi et d'opportunité se trouvent en équilibre au niveau des citations; néanmoins une discussion approfondie a illustré la fait qu'actuellement la dimension du défi est plus marquée dans le domaine d'efficience énergétique. La transposition vers un univers d'opportunité et le savoir/savoir-faire comment exploiter ce nouveau gisement d'opportunités sont des éléments en voie de reconnaissance et de développement. La citation du changement de mentalité indispensable, même si elle reste unique, doit attirer toute notre attention.

3.2. En demandant aux participants du workshop comment ils se positionnent envers l'efficience énergétique, on a obtenu les réponses suivantes (avec doublons) :

- Critique
- Fan (100% convaincu)

- Pro acteur
- Préparation vers acteur
- Pro acteur
- Préparation vers acteur
- Acteur établi
- Motivateur / «Moteur»
- Motiver et convaincre les autres
- Acteur / Volonté d'influencer le développement futur
- Actif
- Acteur / Persuadé
- Pro acteur / Référence / Compétences
- Intéressé / Pro acteur / consultant / Indicateur / Participant
- Préparateur vers acteur
- Consultant / Support.

Les hypothèses et conclusions par rapport au positionnement envers l'efficience énergétique

Les participants au workshop sont presque tous des acteurs convaincus, qui ont ou sont en train d'intégrer cette nouvelle effervescence au sein de leur organisation ou entreprise; cette composition ne reflète pas la réalité de tout l'éco-système concerné, qui est beaucoup plus en retard (cf études menées) vis-à-vis d'une intégration stratégique de la thématique de l'efficience énergétique. Les entreprises du sanitaire se sont

également beaucoup investies au sein de leur fédération professionnelle, mais leur investissement semble être à bout de souffle; en effet, leur investissement n'a pas connu une grande résonance ni des résultats tangibles dans leur éco-système; les causes y relatives sont ramenées à trois points essentiels selon les participants:

1. Il n'y a pas de ligne claire au niveau des éléments de régulation et d'incentivisation amenant un manque en «Planungssicherheit» pour les acteurs du terrain.
 2. Il y a un manque de cohérence stratégique au niveau des messages-clé à la thématique en question.
 3. On demande un effort de changement trop important: il y a une nécessité de changement endéans les quatre années à venir qui cadre plus avec des habitudes de changements sur une génération (25 ans); sans éléments d'accélérateur (approche systémique) et de catalyseur (formations spécifiques) beaucoup des entreprises concernées connaîtront des problèmes majeurs de pérennisation de leur activité économique.
- 3.3. En demandant aux participants du workshop s'ils sont conscients du cadre contraignant des régulations actuelles et futures, il ressort que la majorité du groupe de travail en est conscient.

Le hypothèses et conclusions autour du cadre législatif contraignant

Les participants au workshop sont donc bien conscients du cadre contraignant, mais au vu de leur positionnement de pro-acteur ils ne sont certes pas

représentatifs de tous les acteurs concernés. Les résultats des sondages «EXXUS» et «ILRES» montrent qu'un grand nombre d'entreprises ainsi que la plupart des clients ne sont pas au courant de cet aspect.

La transformation du cadre législatif est venu de manière rapide et les clients, comme les entreprises, n'ont pas eu le temps d'agir, ou de comprendre les éléments de changements sous-jacents. De plus, d'après les membres du groupe de travail, l'Etat a communiqué trop d'informations différentes et parfois contradictoires au courant des dernières années et a ainsi perdu beaucoup de sa crédibilité en la matière.

Les communications, les informations et les nouvelles lois sur l'efficacité énergétique dans le secteur de la construction n'ont pas été cohérentes ou n'ont pas été communiquées de façon cohérente; trop d'éléments de communication non structurés de façon holistique ont créé un bruit de fond qui a couvert les vertus de la dynamique.

4. Les résultats des actions de sondage:

En résumé, nous pouvons constater que la majorité des chefs d'entreprise et des chefs d'équipe interrogés ne sont ni conscients de l'envergure des changements, ni savent comment faire face à ces changements. Ils ne voient pas la nécessité d'une bonne qualification de leurs collaborateurs et attendent que les acteurs publics les forcent à bouger. Peu de collaborateurs ont suivi jusqu'à présent des formations spécifiques liées à la thématique de l'efficacité énergétique. La responsabilité sociétale des chefs d'entreprise est citée comme élément-moteur principal, mais elle ne semble pas avoir porté ses fruits. En résumé, si rien n'est changé à cette situation, le secteur connaît le cas échéant une de ses crises structurelles les plus graves, qui de plus est, sera renforcée par la crise conjoncturelle actuelle. Le non-développement d'un savoir-faire complet en matière d'efficacité énergétique au niveau des entreprises luxembourgeoises ouvrira grandement les portes à des nouveaux entrants étrangers et amplifiera une situation concurrentielle à caractère d'éviction.

5. Les deux sessions de travail en sous-groupes

5.1. Session de travail 1 : Les opportunités pour les entreprises grand-ducales dans l'effervescence de la thématique d'efficacité énergétique

Les participants furent invités à travailler en sous-groupe sur l'identification des opportunités pour les entreprises luxembourgeoises des changements liés à l'efficacité énergétique. Le retranscrit des résultats est le suivant :

Groupe1

- Qualité du réseau d'entreprises nationales et des marchés étrangers
- Formation et suivi
- Entretien et Maintenance = nouveau gisement
- Conseils aux clients

Potentiel de :

- Se démarquer de la concurrence
- Gagner des parts de marché
- Garantir la longévité de l'entreprise.

- Marché national
- Marché Grande région
- Attractivité du travail (Technique de pointe)
 - Green jobs
 - Travail socialement responsable

Potentiel de :

- Se démarquer de la concurrence
- Parer au manque de personnel qualifié.

Groupe 3

- Motivation des employés
- Intégration dans la phase de conceptualisation
- Plus de services d'entretien des maisons = plus de travail

Potentiel de :

- Gagner des nouveaux clients (nouveau marché ; ex : VMC)
- Faire de la construction plus rationnelle (redéfinition du rôle de l'architecte).

Les hypothèses et conclusions autour de la dimension des opportunités

Les membres des différents groupes mettent en avant l'argument d'un démarquage positif de la concurrence et donc un positionnement concurrentiel plus avantageux comme potentiel d'opportunité les plus important. Cela devrait également permettre aux entreprises luxembourgeoises de s'attaquer aux marchés étrangers de la Grande-région, surtout si des groupements d'entreprises luxembourgeoises complémentaires, hyper-spécialisées voient le jour. Ce sera certainement aux pro-acteurs d'initier un tel mouvement. Le potentiel le plus grand identifié par les participants est celui de la rénovation et de la réfection des constructions existantes, qui constitue un gisement plus important que les nouvelles constructions.

Le cadre législatif va introduire de nouvelles opportunités de marché, comme par exemple en matière d'entretien des installations, de contrôle à distance, conseils aux clients... Il ne reste qu'aux entreprises de se positionner dans ces nouveaux segments de marché par des solutions innovantes et un argumentaire-client adapté.

Une autre opportunité est le renforcement de l'attractivité des postes de travail, que ce soit en tant qu'élément de fidélisation

des employés actuels ou comme force d'attraction de jeunes employés ; au vu des nombreux départs à la retraite d'employés dans le secteur, la dynamique de l'efficacité énergétique pourra contribuer à tackler ce risque. Une communication renforcée autour de cette nouvelle attractivité est indispensable.

Une dernière opportunité identifiée est celle d'une réorganisation de la chaîne de valeur et des process sous-jacents à la construction d'un immeuble ; aujourd'hui le rôle du référent unique constitué par l'architecte et par l'ingénieur-conseil est mis en question ; il devrait être remplacé par une organisation partenariale orientée solutions, aboutissement à des meilleures solutions techniques dans le bâtiment et une diminution du facteur coût de ces solutions.

5.2. Session de travail 2 : Les barrières et les solutions pour attaquer les gisements d'opportunité de la thématique d'efficacité énergétique

Les participants furent invités à travailler en sous-groupe sur l'identification des couples barrières/solutions pour les entreprises luxembourgeoises des changements liés à l'efficacité énergétique. Le retranscrit des résultats est le suivant :

Groupe 1

Barrières

Solutions y relatives

• Image négative de l'artisanat	-> Communication : Attractivité du travail
• Pénurie de salariés qualifiés	-> Formation et Communication : Attractivité du travail
• Formation: ressources humaines et financières limitées	-> Subventions
• Processus défaillant: Architecte - Artisanat / PAP -> PAG	-> Formation : Transversalité sur le chantier -> Analyse et optimisation des limites actuelles du Process -> Le Process peut être optimisé en direction d'un plus en efficacité et innovation

Groupe 2

Barrières

Solutions y relatives

• La nécessité de formation n'est pas existante	-> Obligation pour autorisation établissement -> Obligation pour toucher les subventions -> Label de qualité
• Pas assez de demandes clients	-> Communication : Attractivité d'une telle maison -> Bâtiments publics comme moteur ou exemple
• Entreprises pas convaincues	-> Campagne de communication

Groupe 3

Barrières

Solutions y relatives

• La « Grande région »/législation	-> Changer la législation
• Conviction du client (budget	-> Formation des employés
• Image négative de l'artisanat	-> Communication : Attractivité du travail
• Information / Formation	-> Communication cohérente

5.3. Hypothèses et conclusions des barrières et solutions y relatives

Les solutions principales pour pouvoir attaquer les gisements d'opportunités économiques sont :

- réorganisation de la chaîne de valeur et revalorisation du rôle des acteurs spécialisés de l'artisanat: approche en équipe, responsabilités partagées ;
- mise en place de formations de spécialisation adaptées des patrons, cadres et des employés (une réflexion devrait être menée autour d'un cadre contraignant de ces formations, dur/autorisation d'établissement ou souple/aides/label) ;
- une organisation transversale d'interopérabilité sur le chantier qui pourra amener un plus en efficacité et prolonger les efforts d'interopérabilité au niveau de la recherche de solutions et du traitement des problèmes au niveau des différents chefs de projet

engagés sur un projet de construction et/ou de rénovation ;

- une communication ciblée envers les clients finaux sur les bienfaits d'un habitat/lieu de travail plus durable (confort, santé...) permettant de mitiger la base argumentative du surcoût ;
- une révision du cadre réglementaire de la libre circulation des entreprises dans la Grande-région ; le cadre actuel pénalise les acteurs économiques luxembourgeois et ouvre grandement les portes aux acteurs étrangers.

Afin de disposer de la main d'œuvre nécessaire pour attaquer à l'avenir ces gisements, il faudra renforcer l'attractivité des métiers concernés par des actions concertées de sensibilisation et de communication, de formation professionnelle et d'interaction renforcée avec les responsables de l'éducation nationale concernant la formation initiale.

Des efforts considérables doivent être réalisés auprès des patrons d'entreprise afin qu'ils se rendent compte du sérieux de la situation, de l'envergure des

risques qu'ils encourent et de la nécessité de participer à un effort collectif de mise à niveau du secteur artisanal de la construction.

6. Stratégie de « Mind change »

PPT